

## CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN & BAO BÌ ĐỒNG THÁP

HUỲNH MINH ĐOÀN<sup>1\*</sup>, NGUYỄN THỊ HUỲNH CHÂU<sup>2</sup>,

### Tóm tắt

**N**ghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp được thực hiện từ tháng 03/2021 đến 10/2021. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA), trong đó đối tượng khảo sát là 215 người lao động đang làm việc tại công ty. Kết quả nghiên cứu đã xác định 05 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp theo thứ tự: (1) nhân tố quan hệ với cấp trên; (2) nhân tố lương, thưởng và phúc lợi; (3) quan hệ với đồng nghiệp; (4) điều kiện làm việc; (5) nhân tố tính chất công việc. Từ kết quả nghiên cứu tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị để nâng cao động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp trong thời gian tới.

**Từ khóa:** Động lực làm việc công ty In và Bao bì, EFA, người lao động

### Abstract

Research on factors affecting the working motivation of employees at Dong Thap Printing & Packaging Joint Stock Company was carried out from March 2021 to October 2021. This study uses exploratory factor analysis (EFA) method, in which the survey subjects are 215 employees working at the company. Research results have identified 5 factors affecting the work motivation of employees at Dong Thap Printing & Packaging Joint Stock Company in the following order: (1) factors relating to superiors; (2) factors of salary, bonus and welfare; (3) relations with colleagues; (4) working conditions; (5) the factor of the nature of the job. From the research results, the author proposes some managerial implications to improve the work motivation of employees at Dong Thap Printing & Packaging Joint Stock Company in the coming time.

**Keywords:** Working motivation of Printing and Packaging company, EFA, employees

<sup>1</sup> Giảng viên, Khoa Tài chính - Kế toán, Trường Đại học Cửu Long

<sup>2</sup> Học viên Ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Cửu Long

\* Người chịu trách nhiệm về bài viết: Huỳnh Minh Đoàn (Email: minhdoandhcl@yahoo.com)

## 1. Giới thiệu

Quản trị nguồn nhân lực là một trong những yếu tố rất quan trọng trong quản trị doanh nghiệp, bởi vì bên cạnh nguồn vốn và công nghệ thì nhân lực được xem là “tài sản vô giá” của mỗi doanh nghiệp. Ngành công nghiệp In ấn - được xác định là ngành công nghiệp dịch vụ, sản phẩm của ngành công nghiệp in phục vụ cho tất cả các ngành nghề kinh tế khác. Hầu hết các sản phẩm phục vụ kinh tế và nhu cầu đời sống con người đều mang dấu ấn của ngành in, cho thấy tầm quan trọng của ngành in ngày càng được nâng tầm. Tuy nhiên, thực trạng nguồn nhân lực ngành in càng trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết, bởi nhân sự luôn trong tình trạng “thiếu thầy lẫn thiếu thợ”, nguồn cung không đủ để đáp ứng cầu. Tình trạng “chảy máu nhân lực” đang diễn ra do sự thu hút nhân sự ào ạt từ các doanh nghiệp in tư nhân và các doanh nghiệp in thuộc khu vực FDI. Do đó, đối với ngành in, vấn đề giữ chân nguồn nhân lực luôn là vấn đề thách thức đòi hỏi phải có những giải pháp động viên và giữ chân người lao động lâu dài luôn là giải pháp hàng đầu của các doanh nghiệp.

Với Công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp là doanh nghiệp in ấn xuất bản phẩm và sản xuất bao bì thùng carton, với truyền thống gần 75 năm hình thành và phát triển. Công ty luôn quan tâm đến các giải pháp quản trị nhân sự một cách tích cực nhằm đáp ứng dây chuyền máy móc công nghệ hiện đại. Hiện nay, với đội ngũ lao động 215 người, công ty được đánh giá là một trong những doanh nghiệp in đi tiên phong trong khu vực ĐBSCL về hiệu quả công tác đầu tư máy móc công nghệ và hiệu quả trong công tác đào tạo, giữ chân người lao động (đặc biệt là thợ in bậc cao). Tuy nhiên, Công ty vẫn không tránh khỏi thực trạng chung của các doanh nghiệp in đều gặp phải đó là thiếu

nhân lực. Là nhà quản trị cấp trung phụ trách lĩnh vực nhân sự, giữ vai trò tham mưu cùng lãnh đạo trong việc thực hiện các giải pháp sử dụng và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty CP In & Bao bì Đồng Tháp, tác giả nhận thấy việc nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của người lao động, nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc người lao động là chìa khóa thành công trong quản trị doanh nghiệp, Trong khuôn khổ công việc của mình, tác giả lựa chọn nghiên cứu “*Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp*” để thực hiện.

## 2. Cơ sở lý thuyết và lược khảo tài liệu

### 2.1. Khái niệm về động lực làm việc

Theo Robbins (2012), “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 những nhu cầu cá nhân”.

Theo Koontz & công sự (2004), “Động lực làm việc là những yếu tố thúc đẩy con người thực hiện công việc. Động lực là những phương tiện mà nhờ chúng các nhu cầu mâu thuẫn nhau có thể được điều hòa hoặc một nhu cầu được đề cao hơn để sao cho chúng được ưu tiên hơn các nhu cầu khác.”

Như vậy, có thể rút ra được rằng động lực làm việc là nguồn lực tạo ra từ sự mong muốn, khao khát của cá nhân để thỏa mãn nhu cầu về tâm sinh lý của họ. Tổ chức cần phải tìm ra những yếu tố tạo động lực, kích thích nhân viên nhằm làm thỏa mãn nhân viên để khuyến khích họ thực hiện công việc tốt nhất, giúp tổ chức duy trì và đạt mục tiêu dài hạn. Động lực làm việc được hiểu như một nội lực thúc đẩy nhân viên hoàn thành mục tiêu của cá nhân và tổ chức.

## Ý nghĩa của việc nâng cao động lực làm việc của người lao động

Động lực lao động trước hết sẽ có tác động trực tiếp đến tinh thần, thái độ làm việc và kết quả thực hiện công việc của người nhân viên, từ đó ảnh hưởng gián tiếp đến hiệu quả của công việc cũng như sự thành công của doanh nghiệp.

Nghiên cứu và vận dụng đúng các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc cho người

lao động sẽ mang lại những lợi ích hữu hình và vô hình cho công ty, tạo ra lợi thế cạnh tranh lâu dài và bền vững cho doanh nghiệp.

## 2.2. Tháp nhu cầu của Maslow

Maslow cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu và những nhu cầu của con người được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên từ thấp tới cao. Theo tầm quan trọng, cấp bậc nhu cầu được sắp xếp thành năm bậc sau:



Hình 1: Tháp nhu cầu Maslow

(Nguồn: Maslow, 1943)

**Nhu cầu sinh lý:** là những nhu cầu đảm bảo cho con người tồn tại như: ăn, uống, mặc, tồn tại và phát triển nòi giống và các nhu cầu của cơ thể khác.

**Nhu cầu an toàn:** là các nhu cầu như ăn ở, sinh sống an toàn, không bị đe dọa, an ninh, chuẩn mực, luật lệ...

**Nhu cầu giao tiếp xã hội:** là các nhu cầu về tình yêu được chấp nhận, bạn bè, xã hội...

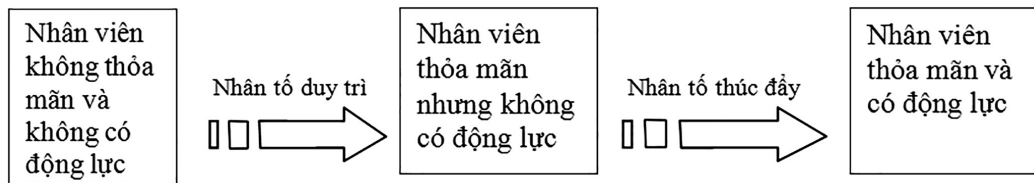
**Nhu cầu được tôn trọng:** là các nhu cầu về tự trọng, tôn trọng người khác, được người

khác tôn trọng, địa vị ...

**Nhu cầu tự thể hiện:** là các nhu cầu như chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo...

## 2.3. Lý thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg

Thuyết hai nhân tố (Two Factor Theory hoặc Herzberg's Two-Factor Theory) được đưa ra bởi Frederick Herzberg. Thuyết này chủ yếu dựa trên các kết quả điều tra và phân tích điều tra được thực hiện ở Pittsburgh, Pennsylvania.



**Hình 2: Thuyết hai nhân tố của Herzberg**

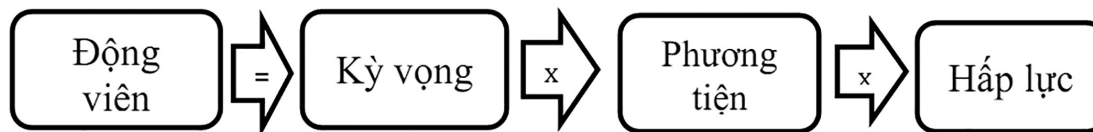
*Nguồn: Frederick Herzberg, 1959.*

Yếu tố thứ nhất là yếu tố duy trì và yếu tố thứ hai là yếu tố thúc đẩy. Tuy nhiên, trong mô hình của mình, Herzberg cho rằng vẫn tồn tại tại một khoảng trung tâm là trung tính, nghĩa là người lao động không cảm thấy thỏa mãn mà cũng không cảm thấy không thỏa mãn.

**2.4. Lý thuyết kỳ vọng của Victor Vroom**

Thuyết kỳ vọng do Vroom - Trường

Quản trị Kinh doanh Yale đưa ra. Theo ông, nhân viên có động lực khi họ tin rằng những nỗ lực của họ sẽ có kết quả tốt, từ đó có mức lương, thưởng mong muốn và xứng đáng. Lý thuyết kỳ vọng đề cập đến ba yếu tố: kỳ vọng (expectancy), phương tiện (instrumentality) và hấp lực (valence). Khi nhận thức về cả ba yếu tố trên là tích cực thì nhân viên có động lực làm việc (Lunenburg, 2011).



**Hình 3: Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom**

*Nguồn: Lunenburg, 2011*

Vận dụng thuyết kỳ vọng của Vroom: muốn công nhân có động lực làm việc thì cần tạo môi trường làm việc tốt, cung cấp đầy đủ nguồn lực, sự hỗ trợ từ phía cấp trên và đồng nghiệp để người lao động tin tưởng hơn vào nỗ lực của mình sẽ có kết quả như kỳ vọng. Bên cạnh đó việc đánh giá kết quả công việc chính xác, có chính sách đãi ngộ hợp lý và thưởng phạt công bằng người lao động tin rằng những kết quả họ đạt được chắc chắn sẽ được sự ghi nhận và tưởng thưởng.

**2.5. Lý thuyết Kovich**

Mô hình mười yếu tố tạo động lực được phát triển bởi Kovach - Trường đại học George

Mason, bang Virginia, Mỹ. Ông đã phát triển một bảng câu hỏi bao gồm mười yếu tố tạo động lực dựa trên nghiên cứu được thực hiện bởi Viện quan hệ lao động New York (The Labour Relations Institute of New York) vào năm 1946. Mô hình mười yếu tố bao gồm (1) Công việc thú vị; (2) Được công nhận đầy đủ công việc đã làm; (3) Sự tự chủ trong công việc; (4) Công việc ổn định; (5) Lương cao; (6) Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp; (7) Điều kiện làm việc; (8) Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên; (9) Xử lý kỷ luật khéo léo tế nhị và (10) Sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân.

## 2.6. Các nghiên cứu trong nước

Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010), “Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ động viên nhân viên trong công việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh”.

Nguyễn Thị Hải Huyền (2013), “Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp nhà nước tại thành phố Hồ Chí Minh”.

Hoàng Thị Hồng Lộc (2014), “Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức, viên chức: trường hợp nghiên cứu quận Ninh Kiều, thành phố Cần Thơ”.

Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014), “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở tổng công ty lắp máy Việt

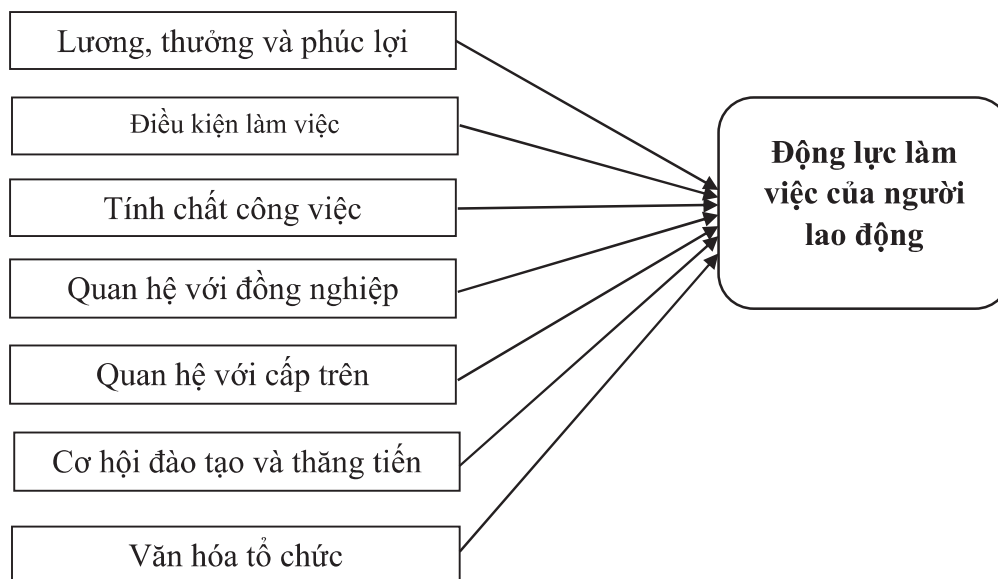
Nam (Lilama)”.

Phan Thị Bích Liên (2019), “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty cổ phần Vĩnh Hoàn, Đồng Tháp”.

## 3. Thang đo và phương pháp nghiên cứu

### 3.1 Mô hình nghiên cứu

Dựa trên các nghiên cứu trước và nghiên cứu trước đây đa phần các tác giả sử dụng mô hình đánh giá động lực làm việc cho nhân viên của Kovach (1987). Đây cũng là mô hình được tác giả chọn để nghiên cứu tại Công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp. Tuy nhiên, tác giả đã đưa ra mô hình nghiên cứu gồm có 07 nhân tố tác động đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp như sau:



Hình 4: Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

### 3.2. Thang đo

Kết quả phỏng vấn chuyên gia về thang đo để sử dụng trong nghiên cứu được

tác giả thiết kế và được đánh giá thông qua bảng cách thống kê điểm trung bình các biến quan sát có trong thang đo, kết quả được tác giả thống kê trong bảng sau:

**Bảng 1: Kết quả phỏng vấn chuyên gia về thang đo**

Biến	Giải thích biến	Tham khảo
<b>LTPL</b>	<b>Lương, thưởng và phúc lợi</b>	
LTPL1	Mức lương, và chế độ thưởng phù hợp với bản thân	Mohammad Kamal Hossain và Anowar Hossain, năm 2012; Simons và Enz (1995); Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014); Phan Thị Bích Liên (2019)
LTPL2	Tiền lương được chi trả cho NV đúng với thời gian quy định	
LTPL3	Mức lương hiện tại đảm bảo nhu cầu trang trải cuộc sống của gia đình	
LTPL4	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc và công bằng giữa các nhân viên	
LTPL5	DN có chế độ phúc lợi tốt (ví dụ: tiền ăn, nghỉ mát, BHXH, BHYT, BHTN,...)	
<b>DKLV</b>	<b>Điều kiện làm việc</b>	
DKLV1	Nơi làm việc thoải mái	Simons và Enz (1995); Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014); Phan Thị Bích Liên (2019)
DKLV2	Trang thiết bị đầy đủ, Hỗ trợ công việc tốt	
DKLV3	Nơi làm việc đảm bảo an toàn vệ sinh	
DKLV4	Thời gian làm việc hợp lý	
<b>TCCV</b>	<b>Tính chất công việc</b>	
TCCV1	Công việc cho phép sử dụng tốt năng lực cá nhân	Simons và Enz (1995); Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014); Hoàng Thị Hồng Lộc (2014); Phan Thị Bích Liên (2019)
TCCV2	Công việc rất thú vị	
TCCV3	Công việc đòi hỏi sự linh hoạt và năng động	
TCCV4	Có thể thấy rõ kết quả hoàn thành công việc	
TCCV5	Công việc phù hợp với sức khỏe của từng nhân viên	
<b>QHDN</b>	<b>Mối quan hệ với đồng nghiệp</b>	
QHDN1	Quan hệ đồng nghiệp trong tổ chức rất thoải mái, thân thiện và thường sẵn sàng chia sẻ kiến thức, kỹ năng làm việc	Simons và Enz (1995); Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014); Hoàng Thị Hồng Lộc (2014); Phan Thị Bích Liên (2019)
QHDN2	Đồng nghiệp luôn quan tâm giúp đỡ lẫn nhau	
QHDN3	Có sự phối hợp tốt giữa các thành viên trong nhóm làm việc	
QHDN4	Các thành viên trong nhóm làm việc sẵn sàng chia sẻ công việc với nhau để hoàn thành nhiệm vụ	

<b>QHCT</b>	<b>Môi quan hệ với cấp trên</b>	
QHCT1	Cấp trên luôn hỏi ý kiến khi có vấn đề liên quan đến công việc của nhân viên	Simons và Enz (1995); Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010); Nguyễn Thị Hải Huyền (2013); Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014); Phan Thị Bích Liên (2019)
QHCT2	Cấp trên khuyến khích cấp dưới tham gia những quyết định quan trọng	
QHCT3	Cấp trên luôn giúp đỡ và hỗ trợ công việc giải quyết công việc	
QHCT4	Nhân viên được tin cậy và tôn trọng trong công việc	
QHCT5	Cấp trên thân thiện, dễ tiếp cận	
QHCT6	Cấp trên đối xử công bằng và không phân biệt với nhân viên	
<b>DTTT</b>	<b>Cơ hội đào tạo và thăng tiến</b>	
DTTT1	Chính sách thăng tiến của công ty rõ ràng	Jyvaskylä, năm 2009; Mohammad Kamal Hossain và Anowar Hossain, năm 2012; Simons và Enz (1995); Phan Thị Bích Liên (2019)
DTTT2	Công ty tạo cho nhân viên nhiều cơ hội phát triển cá nhân	
DTTT3	NV được cung cấp kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc	
DTTT4	Cơ hội thăng tiến công bằng và hợp lý	
DTTT5	Công ty luôn khuyến khích nhân viên đi học để nâng cao tay nghề chuyên môn	
<b>VHTC</b>	<b>Văn hóa tổ chức</b>	
VHTC1	Công ty thường tổ chức các cuộc thi, họp mặt, kỷ niệm và các hoạt động tập thể	Jyvaskylä, năm 2009; Nguyễn Thị Hải Huyền (2013); Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010); Nguyễn Thị Hải Huyền (2013); Hoàng Thị Hồng Lộc (2014); Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014); Phan Thị Bích Liên (2019)
VHTC2	Hằng năm công ty thường tổ chức hoặc tham gia các sự kiện xã hội (từ thiện, cứu trợ, ủng hộ,...) và các hoạt động văn - thể - mỹ vào những dịp đặc biệt	
VHTC3	Có chính sách thưởng, phạt công bằng trong công việc	
VHTC4	Những cam kết của công ty với người lao động, tổ chức đầy đủ và đúng hạn và phân công công việc linh hoạt	
VHTC5	Công ty luôn đặt ra các mục tiêu phù hợp với đơn vị	
VHTC6	Công ty luôn hỗ trợ nhân viên, người lao động khi gặp khó khăn về vật chất và tinh thần	

DLLV	Động lực làm việc	
DLLV1	Anh/Chị luôn cảm thấy thích thú với công việc hiện tại	Mohammad Kamal Hossain và Anowar Hossain, năm 2012; Simons và Enz (1995); Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014); Phan Thị Bích Liên (2019)
DLLV2	Anh/Chị luôn cảm thấy có động lực làm việc	
DLLV3	Anh/Chị thường làm việc với tâm trạng tốt nhất	
DLLV4	Anh/Chị hài lòng với chính sách động viên, khuyến khích nhân viên từ cấp trên	
DLLV5	Anh/chị có ý định giới thiệu người thân vào làm ở công ty	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

### 3.3. Phương pháp nghiên cứu

Số liệu nghiên cứu được thu thập từ số liệu thứ cấp bao gồm các báo cáo kết quả kinh doanh của công ty, lược khảo các tài liệu có liên quan đến lĩnh vực nghiên cứu, tham khảo ý kiến chuyên gia làm cơ sở hình thành thang đo. Tiếp đến tác giả tiến hành khảo sát 215 người lao động đang làm việc tại công ty, thống kê mẫu nghiên cứu, phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và chỉ chọn khi Cronbach's Alpha của thang đo  $\geq 0,6$ ; phân tích nhân tố khám phá EFA với hệ số kiểm định Bartlett ( $\text{sig.} < 0,05$ ) và giá trị KMO phải nằm trong đoạn  $[0,5 - 1]$ , phân tích hồi qui tuyến tính bội.

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1. Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2015 -2020

Đặc thù của các doanh nghiệp in ấn là sản xuất gia công, vì thế 75% doanh thu được cấu thành từ các chủng loại hàng hóa chủ lực đều là gia công, 25% doanh thu còn lại cấu thành từ các nhóm hàng hóa cao cấp. Việc khai thác tốt nhóm hàng hóa cao cấp góp phần quan trọng cho hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty, cụ thể kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2015 - 2020 cho thấy hiệu quả hoạt động của công ty là khá tốt, tuy nhiên do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19 bùng phát ảnh hưởng toàn diện nền kinh tế cả nước nên doanh thu năm 2020 giảm. Do đó, công ty cần có những chiến lược và phương án kinh doanh dự phòng cho những rủi ro có thể xảy ra hàng năm để đảm bảo sự tăng trưởng ổn định trong hoạt động của công ty.

**Bảng 2: Kết quả kinh doanh giai đoạn 2015 - 2020**

ĐVT: triệu đồng

Năm	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Doanh thu	57.000	71.200	77.500	82.800	103.000	96.600

(Nguồn: Báo cáo tài chính đã được kiểm toán)

### 4.2. Thống kê mẫu nghiên cứu

Tổng số người lao động của công ty cổ

phần In & Bao bì Đồng Tháp là 215 người lao động, nghiên cứu đã khảo sát toàn bộ người lao động của công ty và có kết quả như sau:



**Bảng 3: Thống kê mẫu nghiên cứu**

Khoản mục		Tần số	Tần suất
Giới tính	Nữ	96	44,65
	Nam	119	55,35
Tuổi	Từ 18 đến dưới 30 tuổi	71	33,02
	Từ 30 - 40 tuổi	81	37,67
	Từ 41 - 50 tuổi	47	21,86
	trên 50 tuổi	16	7,44
Học vấn	Tốt nghiệp trung học CS	42	19,53
	Thợ bậc thấp (bậc 1- 4)	63	29,30
	Thợ bậc cao (bậc 5-7)	39	18,14
	Cao đẳng, trung cấp	32	14,88
	Đại học, Sau đại học	40	18,60
Bộ phận làm việc	Khối Văn phòng	33	15,35
	Khối Sản xuất	182	84,65
	Khối khác	0	0,00
Vị trí làm việc	Gián tiếp	41	19,07
	Trực tiếp	174	80,93
	Khác	0	0,00
Thời gian làm việc	Thời vụ	0	0,00
	Bán thời gian	0	0,00
	Toàn thời gian	215	100,00
Số năm làm việc	Dưới 1 năm	3	1,40
	Từ 1 năm đến 3 năm	15	6,98
	Trên 3 năm đến 5 năm	78	36,28
	Trên 5 năm	119	55,35
Thu nhập	Dưới 5 triệu	11	5,12
	Từ 5 triệu đến 7 triệu	61	28,37
	Từ 7 triệu đến 9 triệu	85	39,53
	Trên 9 triệu	58	26,98

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

**Về giới tính:** Trong 215 mẫu khảo sát có 96 là nữ chiếm 44,65%, nam có 119 người chiếm 55,35%. Điều này cho thấy mẫu khảo sát phù hợp với thực tế.

**Về độ tuổi:** Có 71 người lao động có độ tuổi từ 18 đến dưới 30 tuổi chiếm 33,02% trong tổng quan sát, độ tuổi từ 30 - 40 tuổi có 81 người lao động chiếm 37,67% trong tổng quan sát, độ tuổi từ 41 - 50 tuổi có 47 người lao động chiếm 21,86% và độ tuổi trên 50 tuổi có 16 người lao động chiếm 7,44%.

**Về trình độ học vấn:** Trình độ học vấn của người lao động được khảo sát với thợ bậc thấp (bậc 1 đến bậc 4) có 63 người chiếm 29,30%; người lao động thợ bậc cao (bậc 5 đến bậc 7) có 39 người chiếm 18,14%; người lao động có trình độ trung học cơ sở có 42 người được khảo sát trong tổng 215 phiếu khảo sát chiếm 19,53%; người lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp có 32 người chiếm 14,88% và có 40 người người lao động có trình độ đại học, sau đại học chiếm 18,60%.

**Về bộ phận làm việc:** Có 33 người lao động làm việc ở khối văn phòng chiếm 15,35%, khối sản xuất có 182 người lao động chiếm 84,65%. Điều này phù hợp với công ty sản xuất như công ty Công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp.

**Vị trí làm việc:** Có 41 người lao động là việc gián tiếp chiếm 19,07% trong tổng số

người lao động ở công ty. Có 174 người lao động làm việc trực tiếp chiếm 80,93%.

**Về thời gian làm việc:** Có 215 người lao động làm toàn thời gian chiếm 100%. Điều này cho thấy đa phần người lao động của công ty ký hợp đồng không xác định thời hạn.

**Số năm làm việc:** Người lao động có thời gian là việc dưới 1 năm là 3 người chiếm 1,4%; thời gian làm việc từ 1 đến 3 năm có 15 người lao động chiếm 6,98%; thời gian làm việc trên 3 năm đến 5 năm có 78 người chiếm 36,28% và có 119 người lao động chiếm 55,35%. Điều này cho thấy người lao động của công ty làm việc từ 3 năm trở lên có 197 người chiếm 91,63% cho thấy người lao động của công ty luôn gắn bó với công ty.

**Thu nhập:** Thu nhập của người lao động từ 5 triệu trở lên có 204 người chiếm 94,88% trong tổng người lao động của công ty. Điều này là do người lao động của công ty luôn gắn bó với công ty nên có thâm niên làm việc tại công ty cao dẫn đến thu nhập của họ cũng cao.

### 4.3. Phân tích độ tin cậy của thang đo

Kết quả phân tích độ tin cậy của 08 nhân tố đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 nên tất cả đều được chấp nhận. Ngoài ra, hệ số tin cậy Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 nên các thang đo được đánh giá có chất lượng và chất lượng tốt nên được đưa vào nghiên cứu tiếp theo.

**Bảng 4: Kết quả phân tích độ tin cậy**

Nhân tố	Biến quan sát	Biến bị loại	Cronbach's Alpha	Đánh giá
Thang đo lương, thưởng và phúc lợi	5	Không	0,887	Chất lượng tốt
Thang đo điều kiện làm việc	4	Không	0,766	Chất lượng
Thang đo tính chất công việc	5	Không	0,868	Chất lượng tốt
Thang đo quan hệ với đồng nghiệp	4	Không	0,762	Chất lượng
Thang đo quan hệ với cấp trên	6	Không	0,831	Chất lượng tốt

Thang đo cơ hội đào tạo và thăng tiến	5	Không	0,831	Chất lượng tốt
Thang đo văn hóa tổ chức	6	Không	0,824	Chất lượng tốt
Thang đo động lực làm việc	5	Không	0,922	Chất lượng tốt

(Nguồn: phân tích dữ liệu)

#### 4.4. Phân tích nhân tố EFA

##### - Đối với biến độc lập

Giá trị KMO = 0,830 thỏa điều kiện  $0,5 < KMO < 1$ . Điều này có nghĩa phân tích nhân tố khám phá là thích hợp cho dữ liệu thực tế.

Kiểm định Bartlett có giá trị Sig. =  $0,000 < 0,05$  nghĩa là các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện.

Phương sai trích (Cộng Cumulative %) có giá trị 69,796% ( $> 50\%$ ) điều này có nghĩa là 69,796% sự thay đổi của nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát tạo nên nhân tố.

Giá trị Eigen của các nhân tố đều lớn hơn 1 thỏa điều kiện và tất cả hệ số tải của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5 thỏa điều kiện của nghiên cứu.

**Bảng 5: Kết quả phân tích nhân tố cho phân tích nhân tố độc lập**

	Nhân tố								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
LTPL4	0,726								
LTPL2	0,722								
LTPL1	0,703								
LTPL3	0,681								
LTPL5	0,648								
DKLV4	0,548								
TCCV3		0,834							
TCCV4		0,804							
TCCV1		0,779							
TCCV5		0,703							
TCCV2		0,582							
DTT3			0,817						
DTT1			0,732						
DTT2			0,718						
DTT4			0,711						
DTT5			0,523						

VHTC2				0,822					
VHTC4				0,766					
VHTC1				0,696					
VHTC3				0,575					
VHTC6				0,510					
QHCT4					0,782				
QHCT2					0,775				
QHCT3					0,658				
QHCT1					0,618				
QHDN2						0,788			
QHDN1						0,781			
QHDN3						0,754			
QHDN4						0,548			
DKLV3							0,823		
DKLV1							0,750		
DKLV2							0,696		
QHCT5								0,710	
QHCT6								0,644	
VHTC5									0,614
Giá trị Eigen	10,234	2,844	2,471	2,236	1,855	1,487	1,228	1,069	1,004
Giá trị KMO									0,830
Mức ý nghĩa (Sig.)									0,000
Phương sai trích									69,796%

(Nguồn: phân tích dữ liệu)

### - Nhân tố phụ thuộc

Giá trị KMO = 0,882 thỏa điều kiện  $0,5 < KMO < 1$ . Điều này có nghĩa phân tích nhân tố khám phá là thích hợp cho dữ liệu thực tế.

Kiểm định Bartlett có giá trị Sig. =  $0,000 < 0,05$  nghĩa là các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện.

Phương sai trích có giá trị 76,323% ( $> 50\%$ ) điều này có nghĩa là 76,323% sự thay đổi của nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát tạo nên nhân tố.

Giá trị Eigen của các nhân tố đều lớn hơn 1 thỏa điều kiện và tất cả hệ số tải của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5 thỏa điều kiện của nghiên cứu. Tiếp theo nghiên cứu trình bày các nhân tố thông qua ma trận điểm nhân tố.

**Bảng 6: Kết quả phân tích nhân tố cho phân tích nhân tố độc lập**

Nhân tố	1
DLLV3	0,888
DLLV1	0,887
DLLV2	0,873
DLLV4	0,871
DLLV5	0,849
Giá trị Eigen	3,816
Giá trị KMO	0,882
Mức ý nghĩa (Sig.)	0,000
Phương sai trích	76,323

(Nguồn: phân tích dữ liệu)

#### 4.5. Phân tích hồi qui tuyến tính

Xét giá trị Sig. của thống kê t cho thấy có biến độc lập VHTC có giá trị là 0,062 và DTTT có giá trị 0,052. Nó lớn hơn 0,05 nên xét về mức ý nghĩa thì biến này không có

ý nghĩa trong thống kê đối với hồi qui theo

Chu Nguyễn Mộng Ngọc và Hoàng Trọng (2008) nên tác giả sẽ loại biến này khỏi mô hình nghiên cứu.

**Bảng 7: Kết quả phân tích hệ số hồi quy**

Model	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến		
	B	Sai số chuẩn	Beta			Hệ số Tolerance	Hệ số VIF	
1	(Constant)	-0,970	0,228		-4,252	0,000		
	QHCT	0,118	0,059	0,104	2,015	0,045	0,622	1,609
	LTPL	0,308	0,066	0,273	4,631	0,000	0,472	2,117
	QHDN	0,295	0,045	0,302	6,578	0,000	0,779	1,284
	VHTC	0,125	0,067	0,102	1,879	0,062	0,559	1,789
	DKLV	0,110	0,053	0,105	2,077	0,039	0,639	1,565
	DTTT	0,137	0,070	0,105	1,954	0,052	0,572	1,749
	TCCV	0,203	0,052	0,203	3,876	0,000	0,599	1,669
R <sup>2</sup> hiệu chỉnh =								0,648
F =								57,357
Sig.value =								0,000 <sup>b</sup>
Số biến quan sát =								07

(Nguồn: phân tích dữ liệu)

Ta có phương trình hồi qui được tác giả xây dựng cho nghiên cứu như sau:

$$DLLV = -0,970 + 0,118*QHCT + 0,308*LTPL + 0,295*QHDN + 0,110*DKLV + 0,203*TCCV$$

Kết quả trên cho thấy, giá trị hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh là 0,648 lớn hơn 0,5 thỏa yêu cầu của nghiên cứu. Điều này có ý nghĩa là 07 nhân tố giải thích được 64,8% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Hay nói cách khác sự biến thiên động lực làm việc của người lao động tại công ty được giải thích 66,0% bởi 7 nhân tố độc lập.

Kiểm định F dùng để kiểm định tính phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể,

cho biết biến phụ thuộc có tương quan tuyến tính với toàn bộ các biến độc lập hay không. Từ kết quả nghiên cứu cho thấy hai giá trị Sig. của thống kê F và Sig. của thống kê F Change là 0,000 nhỏ hơn 0,05 nên có thể nói mô hình hồi quy có ý nghĩa. Bên cạnh đó giá trị VIF của mô hình đều nhỏ hơn 10 nên mô hình không bị đa cộng tuyến theo Chu Nguyễn Mộng Ngọc và Hoàng Trọng (2008).

**Bảng 8: Kết quả kiểm định tương quan hạng Spearman**

	LTPL	DKLV	TCCV	QHDN	QHCT	DTTT	VHTC
DLLV	0,72	0,397	0,518	0,502	0,558	0,526	0,556

(Nguồn: phân tích dữ liệu)

Kết quả kiểm định phương sai của phần dư không đổi, kiểm định Spearman theo bảng trên cho thấy các hệ số tương quan hạng Spearman của 7 biến độc lập đều có ý nghĩa với Sig. < 0.05. Điều này có nghĩa là các biến: Lương, thưởng và phúc lợi (LTPL); Điều kiện làm việc (DKLV); Tính chất công việc (TCCV); Quan hệ với đồng nghiệp (QHDN); Quan hệ với cấp trên (QHCT); Cơ hội đào tạo và thăng tiến (DTTT); Văn hóa tổ chức (VHTC) với giá trị lần lượt là: 0,720; 0,297; 0,518; 0,502; 0,558; 0,526; 0,556 đảm bảo không có hiện tượng phương sai phần dư thay đổi.

#### **4.6. Bàn luận về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động**

Trong 07 nhân tố ảnh hưởng đến động

lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp, thì có 5 nhân tố được chấp nhận và có 2 nhân tố “Cơ hội đào tạo và thăng tiến” và “Văn hóa tổ chức” không đảm bảo mức độ tin cậy alpha 5% nên bị loại khỏi mô hình nghiên cứu. Ngoài ra, để đánh giá mức độ các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp phải dựa vào hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa được dùng để so sánh mức độ tác động của các biến độc lập vào biến phụ thuộc. Theo đó, nhân tố nào có hệ số  $\beta$  nào càng lớn thì nhân tố đó tác động càng mạnh đến biến phụ thuộc. Ngoài ra, tác giả sử dụng hệ số hồi quy chuẩn hóa để xác định mức độ tác động của từng nhân tố đến DLLV của người lao động trong công ty.

**Bảng 9: Xác định tầm quan trọng của các biến độc lập theo %**

STT	Biến	Giá trị tuyệt đối Beta	%	Thứ tự
1	X1: Lương, thưởng và phúc lợi	0,273	27,66	2
2	X2: Điều kiện làm việc	0,105	10,64	4
3	X3: Tính chất công việc	0,203	20,57	3
4	X4: Quan hệ với đồng nghiệp	0,302	30,60	1
5	X5: Quan hệ với cấp trên	0,104	10,54	5
Tổng		0,987		

(Nguồn: phân tích dữ liệu)

- Nhân tố Lương, thưởng và phúc lợi (LTPL) có hệ số  $\beta = 0,308$ , hệ số này mang dấu dương nên có quan hệ cùng chiều với biến DLLV. Khi nhân tố lương, thưởng và phúc lợi tăng lên 1 điểm thì động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp tăng lên 0,308 điểm. Ngoài ra, đây là nhân tố tác động mạnh thứ hai đến DLLV của người lao động tại công ty.

- Nhân tố Điều kiện làm việc (DKLV) có hệ số  $\beta = 0,110$ , hệ số này mang dấu dương nên có quan hệ cùng chiều với biến DLLV. Khi nhân tố điều kiện làm việc tăng lên 1 điểm thì động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp tăng lên 0,110 điểm. Ngoài ra, đây là nhân tố tác động thứ tư đến DLLV của người lao động tại công ty.

- Nhân tố Tính chất công việc (TCCV) có hệ số  $\beta = 0,203$ , hệ số này mang dấu dương nên có quan hệ cùng chiều với biến DLLV. Khi nhân tố tính chất công việc tăng lên 1 điểm thì động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp tăng lên 0,203 điểm. Đây là nhân tố tác động thứ ba đến DLLV của người lao động tại công ty.

- Nhân tố Quan hệ với đồng nghiệp

(QHDN) có hệ số  $\beta = 0,295$ , hệ số này mang dấu dương nên có quan hệ cùng chiều với biến DLLV. Khi nhân tố quan hệ với đồng nghiệp tăng lên 1 điểm thì động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp tăng lên 0,295 điểm. Đây là nhân tố tác động mạnh nhất đến DLLV của người lao động tại công ty.

- Nhân tố Quan hệ với cấp trên (QHCT) có hệ số  $\beta = 0,118$ , hệ số này mang dấu dương nên có quan hệ cùng chiều với biến DLLV. Khi nhân tố quan hệ với cấp trên tăng lên 1 điểm thì động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp tăng lên 0,118 điểm. Ngoài ra, đây là nhân tố tác động mạnh thứ năm đến DLLV của người lao động tại công ty.

#### **4.7. So sánh kết quả nghiên cứu với các công trình khoa học khác**

Từ kết quả phân tích hồi quy cho thấy có sự tương quan dương giữa các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp bao gồm: (1) quan hệ với đồng nghiệp; (2) nhân tố lương, thưởng và phúc lợi; (3) nhân tố tính chất công việc; (4) điều kiện làm

việc và (5) nhân tố quan hệ với cấp trên. Hệ số hồi quy lần lượt là 0,295; 0,308; 0,203; 0,110; 0,118. Điều này hoàn toàn tương đồng với nghiên cứu của Jyväskylä, năm 2009; Nguyễn Thị Hải Huyền (2013); Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010); Hoàng Thị Hồng Lộc (2014); Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014); Phan Thị Bích Liên (2019) chứng tỏ rằng mô hình đề xuất của tác giả nói chung hoàn toàn phù hợp khi thực hiện nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp.

## 5. Kết luận và hàm ý quản trị từ kết quả nghiên cứu

### 5.1. Kết luận

Kết quả nghiên cứu đã xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp thông qua việc sử dụng thống kê mô tả, đánh giá chất lượng thang đo, phân tích nhân tố khám phá EFA, sau đó tiến hành chạy hồi quy để kiểm định mô hình và đã xác định được mức độ ảnh hưởng của các nhân tố theo thứ tự (1) nhân tố quan hệ với cấp trên; (2) nhân tố lương, thưởng và phúc lợi; (3) quan hệ với đồng nghiệp; (4) điều kiện làm việc; (5) nhân tố tính chất công việc. Đây là cơ sở để đưa ra hàm ý quản trị để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động tại Công ty CP In & Bao bì Đồng Tháp trong tương lai, nhằm đảm bảo đáp ứng mục tiêu nghiên cứu cuối cùng.

### 5.2. Hàm ý quản trị từ kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy có năm

trong bảy nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần In & Bao bì Đồng Tháp có ý nghĩa thống kê. Kết quả này cũng đưa ra một số hàm ý cho các nhà quản lý có thể cải thiện động lực làm việc bằng cách cải thiện đánh giá đối với từng chỉ tiêu. Một số gợi ý từ kết quả nghiên cứu này như sau:

**Quan hệ với đồng nghiệp:** Để nâng cao động lực làm việc của người lao động, công ty cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp với cơ chế làm việc thân thiện và tin cậy trong quan hệ đồng nghiệp, có quy trình phân công, phân việc rõ ràng, kiện toàn các quy chế phối hợp xử lý công việc nội bộ trên tinh thần hợp tác hài hòa giữa các bộ phận của công ty.

**Nhân tố lương, thưởng và phúc lợi:** với chính sách lương, thưởng và phúc lợi hiện tại là khá tốt, tuy nhiên với cầu đời sống ngày càng cao, Công ty cần tập trung vào chiến lược chuyển dịch cơ cấu hàng hóa dần sang khai thác các nhóm hàng hóa cao cấp nhiều hơn nhằm gia tăng giá trị kinh tế cho doanh nghiệp, từ đó chăm lo tốt hơn nữa về đời sống vật chất và chế độ chính sách cho người lao động, đây là yếu tố quan trọng giúp cho công ty giữ chân người lao động lâu dài.

**Nhân tố tính chất công việc:** Công ty cần cơ chế đánh giá năng lực nội bộ, xây dựng quy chế phân công, giao việc cho người lao động một cách phù hợp với năng lực và thể mạnh của họ, cán bộ quản lý từng cấp có sự đồng hành giúp họ hiểu rõ về công việc họ đang làm, cho họ thấy được tầm quan trọng của công việc họ đang thực hiện, đồng thời trao cho họ cơ chế thuận lợi để xử lý công việc phù hợp với năng lực nhằm phát huy tư duy sáng tạo của họ.



**Điều kiện làm việc:** cần chú trọng đầu tư máy móc thiết bị, nâng cấp nhà xưởng, cơ sở vật chất an toàn nhằm tạo điều kiện làm việc tốt nhất để người lao động phát huy năng suất làm việc. Ngoài ra, công ty cần xem xét về các chính sách tăng thêm cho người lao động như trợ cấp nhà ở, phương tiện đi lại, tạo điều kiện cho người lao động rèn luyện văn, thể, mỹ nâng cao đời sống tinh thần,... từ đó tạo được động lực gắn bó lâu dài với công ty.

**Nhân tố quan hệ với cấp trên:** Công ty cần xây dựng quy ước về tác phong đối với các cấp quản lý (cấp cao, cấp trung, cấp thấp), từ đó hình thành nên tác phong làm việc gần gũi, chuẩn mực, thân thiện, từ đó cho người lao động cảm giác được động viên, sẻ chia, tiếp thêm động lực để người lao động càng phát huy ý tưởng, sức năng động, sáng tạo của mình trong công việc, đó là sự vô hình tạo nên hiệu quả làm việc về lâu dài của người lao động.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Frederic Herzberg (1959), *Two Factor Theory: Motivation Factors, Hygiene Factors*.
- [2] H. Koontz và các tác giả (1994), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, Nhà xuất bản Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
- [3] Akhtar el at (2014), “*Factors Affecting Employees Motivation in Banking Sector of Pakistan*”, *Journal of Asian Business Strategy*, 4, pp. 125-133.
- [4] Hackman.J.R., & Oldham.G.R. (1980), *Work redesign*, MA: AddisonWesley.
- [5] Victor H. Vroom (1964), *Expectancy theory*
- [6] Nguyễn Thị Hải Huyền (2013), “*Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp nhà nước tại thành phố Hồ Chí Minh*”, Luận văn Thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP HCM.
- [7] Phan Thị Bích Liên (2019), “*Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty cổ phần Vĩnh Hoàn, Đồng Tháp*”, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Cửu Long.
- [8] Hoàng Thị Hồng Lộc (2014), “*Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức, viên chức*”. Trường hợp nghiên cứu tại quận Ninh Kiều, thành phố Cần Thơ, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- [9] Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc 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, 35, trang 66-78.
- [10] Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010), “*Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ động viên nhân viên trong công việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh*”, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.

Ngày nhận bài: 25/10/2021

Ngày gửi phản biện: 26/10/2021

Ngày duyệt đăng: 3/11/2021