

XÂY DỰNG THANG ĐO ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN KHỐI VĂN PHÒNG Ở THÀNH PHỐ CẦN THƠ

Nguyễn Thị Phương Dung¹

ABSTRACT

The research aimed to construct a scale of motivational employees in offices in Can Tho city, this study had used analytical methods Cronbach's Alpha, factor analysis to test and determine the scale. Then, this was regression analysis to find the factors affecting the motivating workers. The results showed that the scale of motivational employees consist of the rules and policies; working relationships; work; welfare.

Keywords: *Motivational employees, work motivation*

Title: *Construction a scale of motivational employees in offices in Can Tho city*

TÓM TẮT

Nghiên cứu xây dựng thang đo động viên nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ, nghiên cứu đã sử dụng phương pháp phân tích cronbach's alpha, phân tích nhân tố để kiểm định và xác định thang đo. Từ đó, nghiên cứu sử dụng hàm hồi quy để tìm ra các nhân tố ảnh hưởng đến việc động viên nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy, thang đo động viên nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ gồm có: các quy định và chính sách; quan hệ làm việc; công việc thú vị; phúc lợi xã hội.

Từ khóa: *động viên nhân viên*

1 ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong giai đoạn hiện nay đã có một sự thay đổi lớn về nhận thức của người quản lý doanh nghiệp đối với người lao động. Một cuộc khảo sát được thực hiện bởi CareerBuilder- một website việc làm hàng đầu thế giới (báo doanh nhân Sài Gòn cuối tuần số ra ngày 10 tháng 01 năm 2008) đã chỉ ra rằng sự bất mãn đang tăng lên trong giới làm công: cứ trong bốn người thì có một người đang cảm thấy chán nản với việc làm của mình, và số người chán nản như vậy tăng trung bình 20% trong 2 năm tiếp theo; có 6 trong số 10 người được hỏi đều đang có ý định rời bỏ công việc hiện tại. Vì thế, giải quyết vấn đề nguồn nhân lực không phải là công việc dễ dàng. Mục đích chính của người làm quản lý là quản lý nguồn nhân lực hiệu quả, tức làm giảm sự luân chuyển nhân viên (Rijamampianina, 2001; theo Chu Văn Toàn, 2009), để làm được điều đó các nhà quản lý cần phải hiểu những gì nhân viên đang tìm kiếm ở công việc hay nói cách khác là các nhà quản lý cần phải biết cách động viên nhân viên làm việc.

2 PHƯƠNG TIỆN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành năm 2011, đối tượng khảo sát là nhân viên làm việc giờ hành chính trong doanh nghiệp, công ty hoặc tổ chức, bao gồm nhân viên cấp

¹ Khoa KT & QTKD, Trường Đại học Cần Thơ

dưới đến nhân viên cấp cao, nhưng không bao gồm chủ doanh nghiệp được gọi là nhân viên khối văn phòng (Oxford Advance Learner's Dictionary, 2000). Địa bàn nghiên cứu được thực hiện ở thành phố Cần Thơ.

2.2 Mục tiêu nghiên cứu

Để hoàn thành nghiên cứu xây dựng thang đo động viên nhân viên khối văn phòng thành phố Cần Thơ, nghiên cứu làm rõ các mục tiêu cụ thể sau:

- Xây dựng và kiểm định thang đo động viên nhân viên.
- Xem xét mức độ quan trọng của thang đo tác động đến việc động viên nhân viên.
- Đề xuất kiến nghị nhằm phát huy hiệu quả ứng dụng động viên nhân viên trong đơn vị.

2.3 Kiểm định giả thuyết

Để giải quyết mục tiêu nêu trên, nghiên cứu cần phải làm rõ các giả thuyết sau:

- Công việc phù hợp có ảnh hưởng tích cực đến việc động viên nhân viên.
- Các quy định, chính sách tổ chức tác động đến động viên nhân viên.
- Quan hệ trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến mức độ động viên nhân viên.
- Điều kiện làm việc có tác động dương đến động viên nhân viên.
- Động viên nhân viên chịu sự ảnh hưởng của kỷ luật của tổ chức.
- Sự quan tâm đến nhân viên của lãnh đạo ảnh hưởng đến động viên nhân viên.
- Động viên nhân viên chịu sự ảnh hưởng của thương hiệu tổ chức.

2.4 Phương pháp nghiên cứu

2.4.1 Phương pháp thu thập số liệu

Số liệu thứ cấp: Nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở các nghiên cứu về con người như lý thuyết hai nhân tố của Thuyết mong đợi của Vroom, Thuyết công bằng, Thuyết xếp đặt mục tiêu (trích lại từ Robins và DeCenzo, 2004; theo Chu Văn Toàn, 2009) và một số nghiên cứu ứng dụng lý thuyết trên như thang đo động viên nhân viên của Nguyễn Ngọc Lan Vy, Trần Kim Dung năm 2005 được thu thập từ tạp chí Phát triển kinh tế số 224.

Số liệu sơ cấp: Nghiên cứu tiến hành phỏng vấn trực tiếp nhân viên với tổng số mẫu là 96. Phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên phân tầng theo đối tượng nhân viên làm việc trong văn phòng ở doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp tư nhân, công ty TNHH và khu vực nghiên cứu được chia theo 3 quận Cái Răng, Ninh Kiều, Bình Thủy.

2.4.2 Phương pháp phân tích

Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp định tính để nghiên cứu sơ bộ những yếu tố động viên từ các nhân viên đang làm việc. Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp phân tích định lượng thông qua phân tích Cronbach's alpha để kiểm định thang đo, phân tích nhân tố để gom nhóm và loại biến. Và cuối cùng sử dụng hàm hồi quy để xem xét mức độ quan trọng của từng thang đo đến động viên nhân viên.

Phân tích mô hình hồi quy tương quan nhằm giải thích biến phụ thuộc Y (Y: Động viên nhân viên) bị ảnh hưởng bởi nhiều biến độc lập X_i (X_i : biến giải thích). Phương trình hồi quy tương quan có dạng:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k$$

Trong đó, Các biến: X_1 : Công việc, X_2 : Chế độ đãi ngộ, X_3 : Quan hệ công việc, X_4 : Điều kiện làm việc, X_5 : Kỹ luật tổ chức, X_6 : Quan tâm cá nhân, X_7 : Thương hiệu tổ chức. Hệ số hay trọng số β_i ($i = 1, k$): Các hệ số hồi quy phản ánh mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến chỉ tiêu phân tích.

3 XÂY DỰNG VÀ KIỂM ĐỊNH THANG ĐO ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN

3.1 Xây dựng thang đo động viên nhân viên

Nghiên cứu được khảo sát gồm 7 nhóm động viên nhân viên: công việc thú vị; quy định, chính sách tổ chức; quan hệ làm việc; điều kiện làm việc, kỹ luật tổ chức; quan tâm cá nhân và thương hiệu tổ chức. Phương pháp bảng câu hỏi mở kết hợp với tham khảo thang đo từ nghiên cứu của Lê Thanh Dũng và nghiên cứu của Nguyễn Ngọc Lan Vy và Trần Kim Dung về động viên nhân viên để phát triển các biến quan sát. Sử dụng thang đo Likert 5 mức độ để thể hiện thái độ đồng ý hay không đồng ý của đáp viên về các vấn đề có liên quan đến biến quan sát của nghiên cứu trong bảng câu hỏi.

Công việc thú vị: Công việc mang tính thách thức, có cơ hội sử dụng nhiều kỹ năng. Thực tế cho thấy công việc thú vị sẽ kích thích nhân viên làm việc tốt hơn, hăng sai hơn và đạt được kết quả làm việc cao. Trách nhiệm và quyền hạn trong công việc là yếu tố quan trọng để nhân viên phát huy năng lực bản thân. Thang đo công việc thú vị được phát triển gồm có 6 biến: được chủ động trong công việc, đặc điểm công việc hiện tại phù hợp với chuyên môn, công việc thú vị, an toàn công việc, có quyền hạn tương xứng với trách nhiệm, được ghi nhận thành quả.

Quy định, chính sách tổ chức: Chính sách khen thưởng, phúc lợi là sự nhìn nhận khả năng đóng góp của cá nhân đối với tổ chức. Chính sách này sẽ động viên nhân viên cố gắng thực hiện để nhận được lương, thưởng cao. Thang đo chế độ, chính sách lương, thưởng gồm 7 biến: Tiền lương được trả công bằng giữa các nhân viên; mức lương được trả phù hợp với mức lương trên thị trường; tiền thưởng tương xứng với kết quả công việc; có nhiều chương trình phúc lợi; cơ hội thăng tiến cao; cá nhân có nhiều cơ hội để phát huy kiến thức, kỹ năng chuyên môn; tổ chức có chính sách đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên

Quan hệ trong công việc: Mỗi quan hệ trong công việc là mối hệ được thiết lập giữa nhân viên với nhân viên (quan hệ đồng nghiệp) hay cũng có thể là mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới (quan hệ với lãnh đạo). Thang đo quan hệ làm việc được thiết lập gồm 4 biến: quan hệ với đồng nghiệp và quan hệ với lãnh đạo; giúp đỡ và sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm làm việc; có được sự tôn trọng và tin cậy từ phía lãnh đạo; lãnh đạo giúp đỡ và hỗ trợ nhân viên trong việc giải quyết các vấn đề cá nhân, công việc

Điều kiện làm việc: Điều kiện môi trường tốt là đòi hỏi tất yếu để nhân viên có thể phát huy hết tài năng trong quá trình làm việc. Thang đo điều kiện làm việc được phát triển gồm 4 biến: Thời gian làm việc thích hợp; nơi làm việc sạch sẽ, thoáng

mát, thoải mái; được cung cấp đầy đủ các công dụng cụ làm việc; nơi làm việc an toàn.

Kỷ luật tổ chức: Những quy định, quy chế mà tổ chức thiết lập nhằm áp dụng chung cho cơ quan bao gồm cách thức làm việc, trách nhiệm, quyền lợi. Một hệ thống kỷ luật tổ chức tốt sẽ góp phần thúc đẩy nhân viên trong tổ chức làm việc tốt hơn. Thang đo kỷ luật tổ chức gồm 3 biến: Các điều khoản kỷ luật hướng tới cách tổ chức, quan hệ, tiến trình và trách nhiệm công việc cụ thể của từng người, từng bộ phận; các điều khoản trong kỷ luật của tổ chức là hợp lý; kỷ luật tổ chức được thi hành một cách công bằng và nghiêm minh.

Quan tâm cá nhân: Lãnh đạo quan tâm tới đời sống nhân viên sẽ tạo nên mối quan hệ đặc biệt giữa hai bên. Sự quan tâm về mặt tinh thần sẽ động viên nhân viên gắn bó với tổ chức và nhiệt tình hơn trong công việc. Thang đo sự quan tâm cá nhân của người lãnh đạo gồm 2 biến: ảnh hưởng quan tâm đến đời sống nhân viên; chia sẻ và giúp đỡ nhân viên về những băn khoăn, khó khăn cuộc sống gia đình

Thương hiệu tổ chức: Thương hiệu của tổ chức được đo lường qua 3 biến quan sát: Niềm tự hào về thương hiệu của tổ chức; sự tin tưởng vào tương lai phát triển của tổ chức; tự hào giới thiệu với mọi người về sản phẩm, dịch vụ của tổ chức.

3.2 Kiểm định thang đo động viên nhân viên

Nghiên cứu sẽ kiểm định lại thang đo cụ thể thông qua môi trường làm việc ở Cần Thơ. Để đảm bảo độ tin cậy của các thang đo, nghiên cứu này sẽ loại bỏ các thang đo có hệ số Cronbach's Alpha nhỏ hơn 0,7. Ngoài ra, chỉ giữ lại những biến nào có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,4. Thông qua kết quả bảng 1, các giá trị thang đo thay đổi như sau:

Thang đo công việc thú vị: 6 biến quan sát có hệ số Cronbach's Alpha 0,699 dưới mức chấp nhận trong nghiên cứu này. Đồng thời các hệ số tương quan biến tổng từ 0,315 đến 0,604. Trong đó có ba hệ số tương quan biến tổng của các biến cv1, cv2 và cv4 dưới mức chấp nhận. Điều này cho thấy mức độ tin cậy của các biến quan sát này trong việc đo lường cùng thang đo công việc là thấp. Mặt khác, nếu nhìn vào hệ số Cronbach's Alpha khi loại biến thì có trường hợp được cải thiện lên mức chấp nhận được nếu bỏ ra biến cv4.

Thang đo quy định, chính sách tổ chức: có hệ số Cronbach's Alpha tương đối cao 0,802 và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,4. Biến có hệ số tương quan thấp nhất cũng đạt 0,403. Chứng tỏ các biến trong thang đo khá gắn kết với nhau và là các biến đo lường tốt cho nhân tố động viên nhân viên qua các chế độ, chính sách đãi ngộ.

Bảng 1: Thống kê số lượng biến quan sát và hệ số Cronbach anpha của các thang đo động viên thành phần

Thang đo	Hệ số Cronbach's Alpha		Số biến quan sát		Ghi chú
	Ban đầu	Sau	Ban đầu	Sau	
1. Công việc thú vị	0,699	0,709	6	4	Loại biến cv2, cv4
2. Quy định, chính sách tổ chức	0,802	0,802	7	7	
3. Quan hệ làm việc	0,732	0,732	4	4	
4. Điều kiện làm việc	0,759	0,800	4	3	Loại biến dk1
5. Kỷ luật tổ chức	0,846	0,846	3	3	
6. Quan tâm cá nhân	0,779	0,779	2	2	
7. Thương hiệu	0,892	0,892	3	3	

(Nguồn: Kết quả điều tra năm 2011)

Thang đo quan hệ làm việc: có 4 biến quan sát để đo lường và có hệ số Cronbach's Alpha chấp nhận được là 0.732. Ta thấy nếu bỏ đi bất cứ biến nào trong nhân tố này thì hệ số alpha đều giảm. Ngoài ra với hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0.4 nên tất cả các biến đều được giữ lại vì chúng đảm bảo độ tin cậy của thang đo.

Thang đo điều kiện làm việc: có hệ số Cronbach's Alpha khá cao 0,759 vượt qua mức chấp nhận được trong nghiên cứu này. Các hệ số tương quan biến tổng đều đạt trên 0,6 ngoại trừ hệ số tương quan biến tổng của biến dk1. Mặt khác, ta thấy hệ số Cronbach's Alpha khi loại bỏ biến này trong thang đo cũng cao hơn khi có mặt nó. Vì vậy, ta quyết định loại biến dk1 ra khỏi thang đo. Hệ số Cronbach's Alpha sau khi loại biến là 0,80 và hệ số tương quan biến tổng nhỏ nhất cũng đạt 0,571.

Thang đo kỷ luật tổ chức: có hệ số Cronbach Anpha cao đạt 0,846 và hệ số tương quan biến tổng của các biến khá cao lần lượt là 0,668 cho biến kl1; 0,760 cho biến kl2 và 0,722 cho biến kl3. Ngoài ra khi loại bất cứ biến quan sát nào ra khỏi thang đo cũng không làm cho hệ số Cronbach's Alpha tăng lên. Vì vậy thang đo này giữ lại tất cả các biến vì chúng đảm bảo độ tin cậy.

Thang đo quan tâm cá nhân: thang đo này được đo lường bằng 2 biến quan sát. Hệ số tính toán được bằng 0,779 trên mức chấp nhận trong nghiên cứu này. Các hệ số tương quan biến tổng cũng khá cao và đồng đều, đều đạt 0,64. Thang đo này có thể tin cậy và được giữ lại.

Thang đo thương hiệu tổ chức: là thang đo có hệ số Cronbach's Alpha lớn nhất và cũng là thang đo có hệ số tương quan biến tổng lớn nhất trong tất cả các thang đo động viên thành phần. Hệ số của thang đo này đạt đến 0,892 và các hệ số tương quan biến tổng lần lượt là 0,790 cho biến th1; 0,804 cho biến th2 và 0,769 cho biến th3. Chúng tỏ các biến đo lường tốt và thang đo thương hiệu tổ chức là đáng tin cậy.

Thang đo động viên chung

Thang đo động viên chung được đo lường bằng năm biến quan sát. Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo đạt 0,828 trên mức chấp nhận trong nghiên cứu này. Hệ số tương quan biến tổng của các biến cũng khá cao từ 0,513 đến 0,740.

Bảng 2: Hệ số Cronbach anpha của thang đo động viên chung

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha loại biến
dv1	14,5849	7,312	0,661	0,782
dv2	14,8208	7,025	0,600	0,805
dv3	14,8208	6,358	0,740	0,758
dv4	14,3774	8,809	0,513	0,824
dv5	14,4528	8,155	0,671	0,788
Hệ số Cronbach Anpha = 0,828			Tổng số biến quan sát = 5	

(Nguồn: Kết quả điều tra năm 2011)

4 XÁC ĐỊNH CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN

4.1 Các nhân tố ảnh hưởng đến việc động viên nhân viên

Sau khi kiểm tra độ tin cậy của thang đo bằng kiểm định hệ số Cronbach's Alpha, các thang đo yếu tố động viên thành phần đo lường và gom nhóm thành 7 nhân tố động viên thành phần gồm động viên qua (1) công việc; (2) chế độ, chính sách đãi ngộ; (3) quan hệ làm việc; (4) điều kiện làm việc; (5) kỷ luật tổ chức; (6) quan tâm cá nhân và (7) thương hiệu tổ chức. Kết quả phân tích hồi quy bằng phương pháp chọn biến từng bước cho ta bốn mô hình. Tất cả các hệ số VIF trong mô hình khá nhỏ chứng tỏ không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra. Nhìn vào vào kết quả hồi quy ở mô hình 4 ta thấy giá trị của R² hiệu chỉnh bằng 0,585 cho thấy có 58,5% sự biến thiên của động viên chung được giải thích bởi mỗi quan hệ tuyến tính với bốn biến độc lập gồm các quy định chung, công việc, quan hệ làm việc và phúc lợi xã hội. Điều này chứng tỏ mô hình hồi quy có độ phù hợp khá cao. Tuy nhiên, sự phù hợp này chỉ đúng với dữ liệu mẫu.

Bảng 4: Mô hình tóm tắt sử dụng phương pháp stepwise

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng
1	0,638	0,407	0,401	0,51971
2	0,736	0,542	0,533	0,45919
3	0,765	0,585	0,573	0,43911
4	0,775	0,601	0,585	0,43283

(Nguồn: Kết quả điều tra năm 2011)

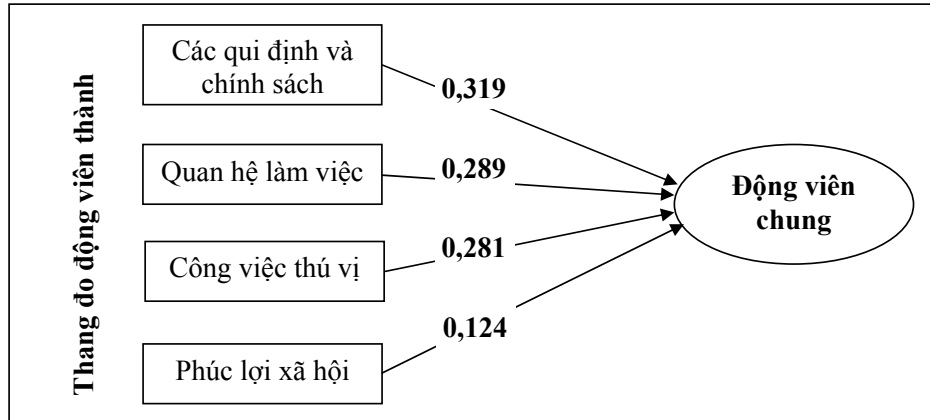
Các hệ số hồi quy riêng phần của tổng thể cũng cần được thực hiện kiểm định giả thuyết. Ta thấy rằng với mức ý nghĩa $\alpha = 5\%$, ta có thể bác bỏ giả thuyết H₀ đối với tất cả các biến độc lập trong mô hình (vì tất cả các giá trị Sig của biến độc lập đều nhỏ hơn 0,05). Điều này có nghĩa là các nhân tố động viên thành phần như: các quy định và chính sách của đơn vị, quan hệ làm việc, công việc và phúc lợi xã hội có ảnh hưởng đến động viên chung.

Phương trình hồi quy được ước lượng theo phương pháp stepwise:

$$Y = - 0,106 + 0,319 X_1 + 0,281 X_2 + 0,289 X_3 + 0,124 X_4$$

Trong đó:

Phương trình hồi quy cho thấy rằng sự động viên nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ nói chung có quan hệ tuyến tính tỷ lệ thuận với sự động viên nhân viên thông qua các nhân tố quy định và chính sách của đơn vị, quan hệ làm việc, công việc và phúc lợi xã hội của tổ chức. Trong đó sự động viên thông qua các quy định và chính sách của tổ chức có tác động mạnh nhất.



Hình 1: Mô hình động viên nhân viên văn phòng ở Thành phố Cần Thơ

Thông qua phương trình hồi quy trên ta cũng thấy được tầm quan trọng của các biến trong mô hình, cụ thể: khi mức độ động viên nhân viên thông qua các quy định và chính sách của tổ chức tăng lên một đơn vị thì mức độ động viên chung được tăng lên trung bình 0,319 đơn vị trong điều kiện cố định các nhân tố còn lại. Tương tự, khi mức độ động viên nhân viên văn phòng trong các tổ chức ở thành phố Cần Thơ thông qua mỗi quan hệ làm việc, công việc và phúc lợi xã hội lần lượt tăng lên 1 đơn vị nếu các yếu tố khác không đổi thì mức độ động viên chung tăng trung bình lần lượt là 0,289; 0,281 và 0,124 đơn vị.

Bảng 5: tóm tắt kết quả hồi quy bằng phương pháp stepwise

	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Mức ý nghĩa	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn				Beta	Tolerance
Hệ số	-0,106	0,324		-0,326	0,745		
X ₁	0,319	0,076	0,329	4.205	0,000	0,647	1,545
X ₂	0,289	0,072	0,301	4.030	0,000	0,708	1,413
X ₃	0,281	0,093	0,236	3.034	0,003	0,656	1,525
X ₄	0,124	0,062	0,144	1.996	0,049	0,762	1,313

Biến phụ thuộc: động viên chung

(Nguồn: Kết quả điều tra năm 2011)

4.2 Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Các quy định chung của tổ chức là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất đối với sự động viên nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ vì có hệ số beta lớn nhất 0,329. Giá trị Sig của kiểm định t rất nhỏ (Sig <0,001) dẫn đến chấp nhận giả thuyết H1. Kết quả hồi quy cho thấy nhân tố có hệ số hồi quy lớn thứ hai là nhân tố công việc thú vị. Với giá trị Sig của kiểm định t rất nhỏ, nhỏ hơn mức ý nghĩa α ta có thể kết luận rằng nhân tố này có tác động đến sự động viên nhân viên. Giả

thuyết H6 được chấp nhận. Nhân tố quan hệ làm việc có hệ số hồi quy bằng 0,281; hệ số beta bằng 0,236 và giá trị Sig của kiểm định t bằng 0,003 nhỏ hơn mức ý nghĩa α ($\alpha = 0,05$) giả thuyết H4 được chấp nhận. Yếu tố cuối cùng có tác động đến động viên chung trong mô hình hồi quy là phúc lợi xã hội. Hệ số hồi quy của yếu tố này đạt 0,124 và hệ số beta là 0,144 với mức ý nghĩa nhỏ hơn 5%. Dấu dương thể hiện đây là mối quan hệ thuận chiều. Ta có thể chấp nhận giả thuyết H7.

Kết quả phân tích hồi quy theo phương pháp Stepwise cho ta mô hình động viên chung chỉ có bốn biến độc lập (thay vì bảy biến như dự kiến). Có ba biến độc lập bị loại khỏi mô hình gồm thương hiệu tổ chức, điều kiện làm việc và lương thưởng. Vì thế, các giả thuyết H2, H3 và H5 vì vậy không được chấp nhận.

5 KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

5.1 Kết luận

Nghiên cứu đã xây dựng 7 biến cấu thành động viên nhân viên, sau khi kiểm định và xác định mức độ quan trọng của từng thang đo kết quả cho thấy, nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ được động viên thông qua 4 biến: Các quy định, chính sách tổ chức; quan hệ làm việc; công việc thú vị; phúc lợi xã hội. Đặc thù của nhân viên khối văn phòng làm việc giờ hành chính và chịu tác động rất lớn từ công việc vì thế sự lựa chọn công việc thú vị và chế độ lương, thưởng, phúc lợi được xem là quan trọng. Kết quả nghiên cứu sẽ là ứng dụng giúp cho doanh nghiệp, tổ chức nhìn nhận những yếu tố chính động viên nhân viên, kết quả này xuất phát từ chính những mong muốn, yêu cầu mà mỗi nhân viên mong đợi sự thỏa mãn của tổ chức, đơn vị họ đang làm việc.

5.2 Khuyến nghị đối với người sử dụng lao động

Kết quả nghiên cứu giúp chúng ta nhận dạng một số nhân tố ảnh hưởng đến việc động viên nhân viên. Đồng thời, nghiên cứu đưa ra một số khuyến nghị đối với người quản lý trong việc động viên người lao động đặc biệt là nhân viên văn phòng ở Cần Thơ nhằm đạt được kết quả làm việc tốt nhất.

Thứ nhất, tổ chức cần xây dựng một hệ thống các quy định, chính sách hợp lý và truyền đạt nó đến toàn bộ nhân viên trong tổ chức để mọi người biết và thực hiện. Các quy định, chính sách này xoay quanh các vấn đề như: cơ hội thăng tiến, chính sách đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên và một hệ thống các điều khoản kỷ luật được sự thống nhất và ủng hộ của đa số những người quản lý và nhân viên trong tổ chức đó. Điều này gián tiếp tạo động lực để nhân viên làm việc tốt hơn.

Thứ hai, quan hệ làm việc là yếu tố phải chú ý đến khi tổ chức muốn động viên nhân viên. Cần xây dựng một môi trường làm việc trong đó mọi người phối hợp với nhau vì mục đích chung của tổ chức, giúp đỡ và sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm làm việc. Có như vậy, các nhân viên sẽ cảm thấy mình được coi trọng, cảm thấy trong sự phát triển của công ty luôn có phần đóng góp nào đó của mình. Khi đó họ thấy mình nhận được sự động viên và sẽ làm việc hết lòng cho tổ chức.

Thứ ba, cần tạo công việc có độ mở rộng tức sử dụng nhiều kỹ năng, kiến thức nhân viên, có thể luân chuyển để nhân viên được học hỏi kiến thức và kinh

nghiệm, đồng thời tránh sự nhầm lẫn. Điều đó sẽ tạo nên sự hăng sai, hứng thú trong công việc.

Cuối cùng, tổ chức cần quan tâm đến vấn đề phúc lợi xã hội cho nhân viên. Cần có nhiều chương trình phúc lợi có giá trị cao như: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và đặc biệt là các chương trình chăm sóc hưu trí, hỗ trợ vay vốn,... Tùy theo loại hình và quy mô mà từng tổ chức có từng chương trình phúc lợi thích hợp.

Bảng chú thích thành phần các thang đo sau khi phân tích nhân tố

<i>Mô tả</i>		<i>Biến</i>
Nhân tố 1: Các quy định chung		
1	Cơ hội thăng tiến cao	dn5
2	Cá nhân có nhiều cơ hội để phát huy kiến thức, kỹ năng chuyên môn	dn6
3	Tổ chức có chính sách đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên	dn7
4	Điều khoản kỷ luật hướng tới cách tổ chức, tiến trình và trách nhiệm công việc của từng người, từng bộ phận	kl1
5	Các điều khoản trong kỷ luật của tổ chức là hợp lý	kl2
6	Kỷ luật tổ chức được thi hành một cách công bằng và nghiêm minh	kl3
Nhân tố 2: thương hiệu		
1	Niềm tự hào về thương hiệu tổ chức	th1
2	Sự tin tưởng vào tương lai phát triển của tổ chức	th2
3	Tự hào giới thiệu với mọi người về sản phẩm, dịch vụ của tổ chức	th3
Nhân tố 3: điều kiện làm việc		
1	Nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát, thoải mái	dk2
2	Được cung cấp đầy đủ các công dụng cụ làm việc	dk3
3	Nơi làm việc an toàn	dk4
Nhân tố 4: quan hệ làm việc		
1	Mọi người phối hợp với nhau làm việc	qh1
2	Có được sự tôn trọng và tin cậy từ phía lãnh đạo	qh3
3	Lãnh đạo giúp đỡ và hỗ trợ trong việc giải quyết các vấn đề cá nhân, công việc	qh4
Nhân tố 5: lương, thưởng		
1	Tiền lương được trả công bằng giữa các nhân viên	dn1
2	Mức lương được trả phù hợp với mức lương thị trường	dn2
3	Tiền thưởng tương xứng với kết quả công việc	dn3
Nhân tố 6: công việc		
1	Được chủ động trong công việc	cv1
2	Công việc thú vị	cv3
3	Có quyền hạn tương xứng với trách nhiệm	cv5
Nhân tố 7: phúc lợi xã hội		
1	Có nhiều chương trình phúc lợi giá trị như: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, chăm sóc hưu trí	dn4
2	Giúp đỡ và sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm làm việc	qh2

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Chu Văn Toàn (2009). “Các nhân tố ảnh hưởng đến thỏa mãn công việc nhân viên văn phòng ở TP.HCM”, luận văn cao học.
- Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005). Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS, Nhà xuất bản Thống Kê.
- Lê Thanh Dũng (2007). “ Các yếu tố động viên nhân viên quản lý bậc trung và bậc cao”, Đại học mở Thành phố Hồ Chí Minh, Saga.vn.
- Lưu Thanh Đức Hải (2007). Bài giảng phương pháp nghiên cứu Marketing, tài liệu lưu hành nội bộ.
- Nguyễn Ngọc Lan Vy, Trần Kim Dung. “Thang đo động viên nhân viên”, Tạp chí phát triển kinh tế, số 224.
- Nguyễn Phạm Thanh Nam, Trương Chí Tiến (2007). Quản trị học, Nhà xuất bản Thống Kê. Trang nhân sự, Doanh nhân Sài Gòn Cuối tuần, số 231, ngày 10/01/2008.
- Tuck, Allene (1998), Oxford Dictionary of Business English, 8th Edition, Oxford University Press.