

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

## 1.1. Khái niệm và lý thuyết liên quan

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

Động lực làm việc được hiểu theo rất nhiều nghĩa khác nhau. Theo Robbins (2001) động lực làm việc là một người sẵn lòng nỗ lực ở mức cao để hướng tới các mục tiêu của tổ chức trên cơ sở thỏa mãn những nhu cầu cá nhân.

Theo Mullins (2005) động lực làm việc có tác động bên trong một người làm kích thích mục tiêu của cá nhân nhằm thực hiện một số nhu cầu mà họ mong đợi.

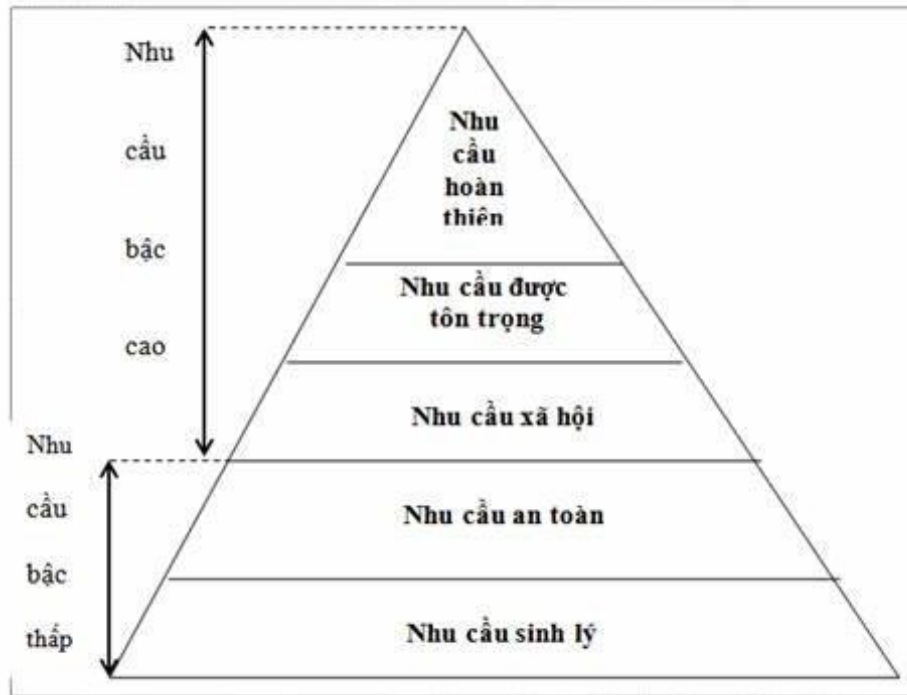
### 1.1.2. Các lý thuyết liên quan đến động lực làm việc

#### 1.1.2.1. Thuyết nhu cầu của Abraham Harold Maslow (1943)

Trong thuyết nhu cầu của Maslow (1943) là thuyết đạt tới đỉnh cao trong việc nhận dạng các nhu cầu tự nhiên của con người nói chung. Theo thuyết Maslow (1943), nhu cầu tự nhiên của con người được chia thành các thang bậc khác nhau từ "đáy" lên tới "đỉnh", phản ánh mức độ "cơ bản" của nó đối với sự tồn tại và phát triển của con người vừa là một sinh vật tự nhiên, vừa là một thực thể xã hội.

Theo Maslow (1943), nhu cầu của con người được chia thành 05 bậc từ thấp đến cao, bao gồm:

- + Nhu cầu sinh lý
- + Nhu cầu về an toàn
- + Nhu cầu xã hội
- + Nhu cầu được tôn trọng
- + Nhu cầu tự thể thiện



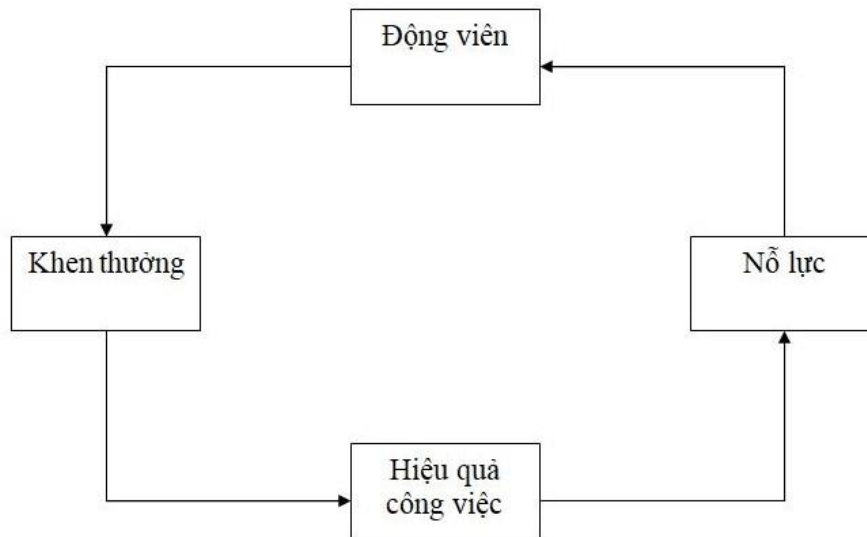
***Biểu đồ 1.1: Tháp nhu cầu Maslow***

*Nguồn: wikipedia.org*

Theo Maslow (1943) cấp độ thấp nhất và cơ bản nhất là nhu cầu thể chất hay nhu cầu sinh tồn của con người gồm nhu cầu ăn, uống, mặc... Cấp độ tiếp theo là nhu cầu an toàn. Tiếp đến là nhu cầu xã hội gồm quan hệ giữa người với người, quan hệ giữa cá nhân với tổ chức hay quan hệ giữa con người với tự nhiên. Ở trên nhu cầu xã hội là nhu cầu được tôn trọng, đây là mong muốn của con người nhận được sự chú ý, quan tâm và tôn trọng. Vì thế con người thường mong muốn có địa vị cao để được nhiều người tôn trọng. Vượt lên trên tất cả các nhu cầu này là nhu cầu sự thể hiện, đây là khát vọng và nỗ lực để đạt được mong muốn. Con người tự nhận thấy bản thân cần thực hiện một công việc nào đó theo sở thích và chỉ khi công việc đó được thực hiện thì họ mới cảm thấy hài lòng. Thuyết nhu cầu sắp xếp nhu cầu con người từ thấp lên cao. Những nhu cầu ở cấp cao hơn sẽ được thỏa mãn khi nhu cầu cấp thấp hơn được đáp ứng. Theo cách xem xét đó, nhu cầu đã trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người. Người lãnh đạo hoặc quản lý có thể điều khiển được hành vi của nhân viên giúp cho họ hăng hái và chăm chỉ hơn với công việc được giao, phấn chấn hơn khi thực hiện nhiệm vụ và tận tụy hơn với nhiệm vụ đảm nhận.

### 1.1.2.2. Thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom (1964)

Thuyết kỳ vọng dựa trên mối quan hệ giữa nỗ lực cá nhân, hành động của cá nhân và kết quả đầu ra mà họ mong muốn kết hợp thực hiện tốt công việc:



**Sơ đồ 1.1: Thuyết kỳ vọng của Vroom**

*Nguồn: wikipedia.org*

Kỳ vọng  $E \rightarrow P$  (E: Effort và P: Performance) bao hàm việc nỗ lực trong công việc dẫn đến năng suất làm việc cao. Để kỳ vọng này đạt được đỉnh cao cá nhân phải có khả năng kinh nghiệm vốn có, các công cụ máy móc cần thiết và cơ hội để thực hiện.

Kỳ vọng  $P \rightarrow O$  (O: Outcomes và P: Performance) có nghĩa là hành động thành công sẽ dẫn đến kết quả đầu ra mong muốn. Trong trường hợp một người được thúc đẩy để có được phần thưởng trong công việc thì kỳ vọng này sẽ liên quan đến niềm tin rằng năng suất làm việc cao sẽ thực sự dẫn đến phần thưởng.

Ứng dụng của thuyết công bằng trong quản trị doanh nghiệp. Thuyết công bằng kết hợp với các công cụ quản lý hiệu quả công việc có thể thu thập phản hồi để đánh giá và so sánh hiệu quả công việc của nhân viên, giúp nhận biết những hành vi nào góp phần tăng hiệu quả công việc và giúp tổ chức xây dựng được tiêu chuẩn cho những người giỏi nhất.

Tạo động lực làm việc cho nhân viên, vì sự ghi nhận công việc kịp thời từ nhà quản lý hoặc giám sát là yếu tố động viên hàng đầu đối với nhân viên. Nếu một cá nhân nhận thấy bản thân được trả lương dưới mức đáng được hưởng, anh

ta sẽ giảm nỗ lực của bản thân xuống để duy trì "sự cân bằng". Nếu anh ta nghĩ rằng đang được trả lương cao, anh ta sẽ cố gắng làm việc chăm chỉ hơn.

Theo nghiên cứu của Vroom (1964) động cơ làm việc của con người không chỉ được quyết định bởi hiện thực họ đang sống mà còn được quyết định bởi những nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ ở tương lai. Lý thuyết kỳ vọng tập trung vào ba mối quan hệ:

- Thứ nhất, mối quan hệ nỗ lực – hiệu quả
- Thứ hai, mối quan hệ hiệu quả – phần thưởng
- Thứ ba, mối quan hệ phần thưởng – mục đích cá nhân.

### **1.1.2.3. Thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg (1959)**

Nghiên cứu của Herzberg (1959) cho thấy có một số đặc điểm của công việc có liên quan mật thiết và nhất quán với mức độ thỏa mãn trong khi các yếu tố khác lại liên quan tới sự bất mãn.

Cho dù các yếu tố duy trì loại bỏ được sự không hài lòng của lãnh đạo và cán bộ quản lý, nhưng nó cũng không kích thích họ đạt được thành tựu cao. Tuy nhiên, yếu tố động viên là những động lực rất mạnh đem lại sự hài lòng và thực thi công việc. Ông kết luận rằng sự thỏa mãn trong công việc và sự bất mãn trong công việc là hai yếu tố tách rời và riêng biệt.

Những yếu tố làm thỏa mãn nhân viên khác với những yếu tố tạo ra sự bất mãn. Việc động viên người lãnh đạo và cán bộ quản lý đòi hỏi giải quyết thỏa đáng các yếu tố trên. Trách nhiệm của nhà quản trị doanh nghiệp là phải loại bỏ sự bất mãn và tạo ra sự thỏa mãn cho nhân viên.

Học thuyết này được phân ra làm hai yếu tố:

- Nhóm yếu tố tạo động lực: các yếu tố thúc đẩy là các yếu tố thuộc bên trong công việc. Đó là các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn, sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản thân công việc của nhân viên, trách nhiệm và chức năng lao động, sự thăng tiến (Herzberg, 1959).
- Nhóm yếu tố duy trì: các yếu tố thuộc về môi trường làm việc của nhân viên, các chính sách, chế độ, khả năng quản trị của Doanh nghiệp, tiền lương, hướng dẫn công việc, quan hệ giữa con người với con người, điều kiện làm việc. Các yếu tố này khi được tổ chức tốt thì có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn

đối với công việc của nhân viên (Herzberg & cộng sự, 1969). Trong học thuyết này, Herzberg đưa ra hai yếu tố như sau:

- + Nhóm 1: Các yếu tố để tạo động lực và sự thỏa mãn trong công việc, bao gồm:
  - Sự thành đạt
  - Sự thừa nhận thành tích
  - Bản chất bên trong công việc
  - Trách nhiệm lao động
  - Sự thăng tiến
- + Nhóm 2: Các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức, bao gồm:
  - Các chế độ và chính sách quản trị của công ty
  - Sự giám sát công việc
  - Tiền lương
  - Các mối quan hệ con người trong tổ chức
  - Các điều kiện làm việc

### **1.1.3. Các nghiên cứu liên quan**

#### **1.1.3.1. Các nghiên cứu tại Việt Nam**

##### **a. Nghiên cứu của Nguyễn Khắc Hoàn (2010)**

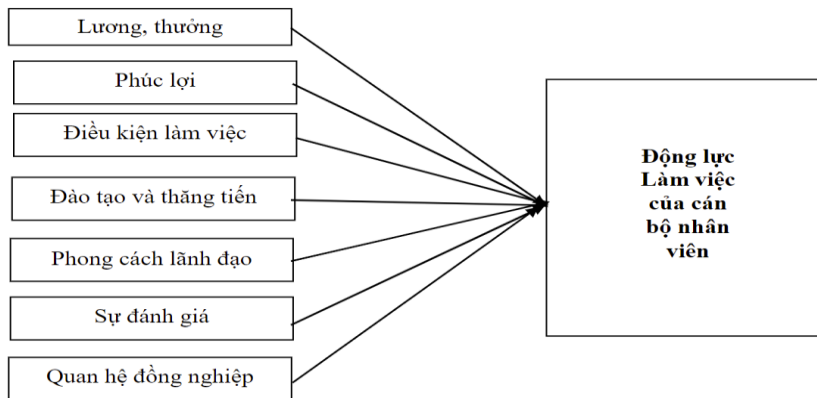
Ngày nay, vai trò nguồn nhân lực được nhận thức là một yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định đến sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Nhân viên chính là bộ mặt của ngân hàng, là người tiếp xúc với khách hàng. Họ có thể duy trì lượng khách hàng cũ, phát triển thêm khách hàng mới hay có thể làm giảm lượng khách hàng hiện tại. Để nhân viên làm việc có hiệu quả, họ phải có động lực. Có 5 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên: Môi trường làm việc, lương bổng và phúc lợi, cách thức bố trí công việc; sự hứng thú trong công việc; và triển vọng phát triển.

Nghiên cứu tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Á Châu chi nhánh Huế cho thấy 5 yếu tố trên đều có ảnh hưởng mạnh đến động lực làm việc của nhân viên (Nguyễn, 2010).

## b. Nghiên cứu của Trần Thị Yến Phương và cộng sự (2023)

Nghiên cứu này giúp xác minh các yếu tố ảnh hưởng và mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến động lực làm việc của cán bộ, nhân viên tại Công ty TNHH Một thành viên Xổ số Kiến thiết Kiên Giang, tỉnh Kiên Giang.

Kết quả nghiên cứu cho thấy có 7 yếu tố có ảnh hưởng đến động lực làm việc được sắp xếp theo thứ tự ảnh hưởng giảm dần như sau: Phúc lợi ( $\beta = 0,271$ ); Sự đánh giá ( $\beta = 0,234$ ); Lương, thưởng ( $\beta = 0,177$ ); Đào tạo và thăng tiến ( $\beta = 0,133$ ); Quan hệ đồng nghiệp ( $\beta = 0,071$ ); Phong cách lãnh đạo ( $\beta = 0,064$ ) và Điều kiện làm việc ( $\beta = 0,055$ ). Từ đó, tác giả trình bày 7 nhóm giải pháp được kiến nghị tương ứng với 7 yếu tố Căn cứ kết quả nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu định tính, tác giả đưa ra 7 giả thuyết nghiên cứu như sau:



**Sơ đồ 1.2: Mô hình nghiên cứu của Trần Thị Yến Phương và cộng sự**

*Nguồn: Nghiên cứu của Trần Thị Yến Phương và cộng sự (2023)*

### 1.1.3.2. Các nghiên cứu quốc tế

#### a. Nghiên cứu của James L.Perry và Lyman W.Porter (1982)

Một khung so sánh được sử dụng để đánh giá sự hiểu biết hiện tại về bối cảnh tạo động lực trong các tổ chức công. Nghiên cứu so sánh giữa công và tư về cá nhân, công việc, môi trường làm việc và các biến số bên ngoài ảnh hưởng đến động lực được xem xét. Dưới kết quả của nghiên cứu này, hiệu quả của bốn kỹ thuật tạo động lực – khuyến khích bằng tiền, thiết lập mục tiêu, thiết kế công việc và sự tham gia sẽ được thảo luận. Một chương trình nghị sự được đưa ra cho nghiên cứu trong tương lai, tập trung vào các chủ đề như khả năng đo lường hiệu suất, mục tiêu rõ ràng và đảm bảo công việc (Perry & Porter, 1982).

## b. Nghiên cứu của Bhumika Gupta và Jeayaram Subramanian (2014)

Doanh nghiệp thiết kế hệ thống tạo động lực không chỉ để khuyến khích nhân viên làm việc hết mình và giúp thu hút các ứng viên tương lai ứng tuyển vào các vị trí cụ thể. Đây là một nghiên cứu chuyên sâu về một Công ty Tư vấn Xây dựng tại Việt Nam và mục đích nghiên cứu là tìm ra các yếu tố chính ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong công ty. Một cuộc khảo sát bằng câu hỏi được thực hiện với 135 nhân viên của công ty. Vào cuối nghiên cứu, chúng tôi đưa ra một số khuyến nghị cho công ty để giải quyết vấn đề này. Nghiên cứu này sẽ là một khúc dạo đầu và giúp ích rất nhiều cho các nhà quản lý và các chuyên gia Nhân sự trong việc nâng cao năng suất của công ty bằng cách tăng động lực làm việc của nhân viên (Gupta & Subramanian, 2014).

### 1.1.4. Tóm tắt các nghiên cứu liên quan

	Các yếu tố	Nghiên cứu tại Việt Nam						Nghiên cứu trên thế giới		Tần xuất được chứng minh		
		Nguyễn Khắc Hoàn (2010)	Trần Thị Yến Phương và cộng sự (2023)	Ngô Quỳnh Hương (2021)	Hà Nam Khánh Giao và Nguyễn Trần Bảo Ngọc (2021)	Hà Nam Khánh Giao và Lê Hồng Tuyên (2021)	Trần Thị Thu Hương (2020)	Lê Thanh Quang (2021)	James L.Perry và Lyman W.Porter (1982)	Perfecto G. Aquino và cộng sự (2021)	Bhumika Gupta và Jeayaram Subramanian (2014)	
1	Môi trường làm việc	x	x		x	x			x		x	6

2	Thu nhập	x	x	x	x	x	x			x	x	8
3	Cách thức bố trí công việc	x										1
4	Sự hứng thú trong công việc	x										1
5	Phong cách lãnh đạo		x			x	x					3
6	Đào tạo và phát triển	x	x		x	x	x			x	x	7
7	Quan hệ đồng nghiệp		x				x	x		x	x	5
8	Sự công nhận		x	x	x	x	x	x				6
9	Động lực làm việc		x							x		2
10	Quản lý trực tiếp				x			x				2
11	Thương hiệu			x								1
12	Văn hóa doanh nghiệp			x								1
13	Công việc ổn định			x				x				2
14	Tính chất công việc				x	x	x	x	x	x	x	7
15	Điều kiện làm việc					x				x	x	3
16	Tự chủ trong công việc					x			x			2
17	Vị thế xã hội							x		x	x	3
18	Nguồn lực							x				1
19	Môi trường bên ngoài								x			1

**Bảng 1.1: Tóm tắt các nghiên cứu liên quan**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

## **1.2. Giả thuyết nghiên cứu**

Kế thừa các lý thuyết và dựa trên cơ sở tổng hợp các nghiên cứu liên quan trước đây, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu như sau:

### **1.2.1. Môi trường làm việc**

Theo Raziq và Maulabakhsh (2015) môi trường làm việc là yếu tố vô cùng quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Theo Dương (2018) trong điều kiện làm việc bao gồm nơi làm việc thuận tiện, an toàn... Những thang đo này có tác động trực tiếp và khi được đáp ứng sẽ làm tăng động lực làm việc cho nhân viên.

Theo Nguyễn (2019) động lực làm việc của nhân viên chủ yếu là do các điều kiện làm việc vật lý ảnh hưởng đến việc thực hiện nhiệm vụ hàng ngày của họ trong môi trường làm việc. Có thể cải thiện điều này bằng cách giảm tiếng ồn, không khí trong lành... sẽ giúp nhân viên cảm thấy thoải mái thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên một cách tốt hơn. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

***Giả thuyết H1: Môi trường làm việc có tác động trực tiếp và tích cực đối với động lực làm việc của nhân viên tại Windsoft.***

### **1.2.2. Thu nhập**

Theo Huỳnh (2018) chính sách tiền lương đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực của nhân viên trong công ty với tổ chức. Bên cạnh đó, thu nhập sẽ giúp cho nhân viên trang trải cuộc sống và đảm bảo cho sự gắn kết lâu dài hơn đối với công ty. Theo Nguyễn (2019) chế độ thưởng hoặc khuyến khích tương đương với kỹ năng, nỗ lực, kinh nghiệm giúp tạo động lực cho nhân viên. Duy trì mức lương thấp thường xuyên sẽ làm suy giảm động lực làm việc và mong muốn cống hiến của nhân viên. Nghiên cứu của Dương (2018) chỉ ra rằng chính sách phúc lợi luôn là một trong những mục tiêu hàng đầu của nhân viên khi họ muốn gắn bó đối với tổ chức và nhận định này được sự ủng hộ từ các nghiên cứu liên quan khác. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

***Giả thuyết H2: Thu nhập có tác động trực tiếp và tích cực đối với động lực làm việc của nhân viên tại Windsoft.***

### **1.2.3. Đào tạo và phát triển**

Theo Smith và cộng sự (1996) cho rằng yếu tố đào tạo và phát triển là nhận thức của nhân viên về cơ hội được đào tạo, phát triển các năng lực cá nhân và các cơ hội được thăng tiến.

Các yếu tố được xem xét bao gồm: Chương trình đào tạo của công ty có hiệu quả tốt, chính sách thăng tiến của công ty công bằng, công ty thường xuyên nâng cao trình độ cho nhân viên, cơ hội phát triển cá nhân... Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

***Giả thuyết H3: Đào tạo và phát triển có tác động trực tiếp và tích cực đối với động lực làm việc của nhân viên tại Windsoft.***

### **1.2.4. Sự công nhận**

Theo Raziq và Maulabakhsh (2015) sự công nhận những đóng góp của cá nhân luôn đóng một vai trò cực kỳ quan trọng trong công tác quản trị nhân sự ở bất kỳ ngành nghề, lĩnh vực nào. Việc công nhận sự đóng góp của các cá nhân giúp cho người làm việc cảm thấy được vai trò quan trọng của mình đối với tổ chức, giúp cho họ gắn kết hơn với tổ chức. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

***Giả thuyết H4: Sự công nhận có tác động trực tiếp và tích cực đối với động lực làm việc của nhân viên tại Windsoft.***

### **1.2.5. Tính chất công việc**

Theo Smith và cộng sự (1996) tính chất công việc liên quan đến những thách thức của công việc đối với nhân viên, cơ hội để sử dụng các cá nhân thể hiện năng lực của bản thân và cảm nhận được sự thú vị khi thực hiện công việc.

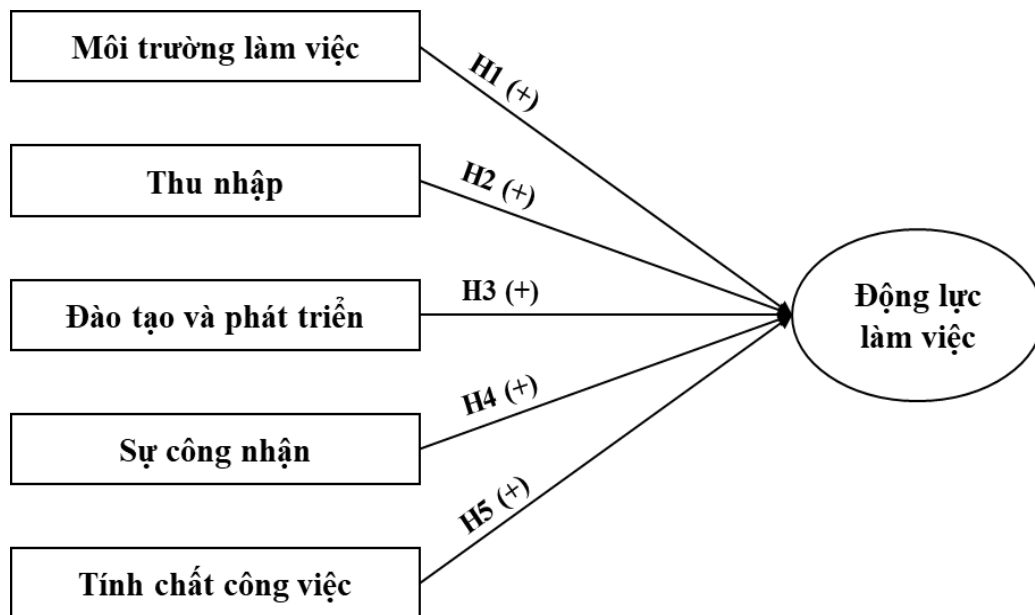
Các yếu tố sau của bản chất công việc sẽ được xem xét gồm: Công việc nhân viên đang làm sử dụng tốt các năng lực cá nhân, công việc thú vị có nhiều thách thức, cơ sở vật chất và phương tiện làm việc được đáp ứng... Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

***Giả thuyết H5: Tính chất công việc có tác động trực tiếp và tích cực đối với động lực làm việc của nhân viên tại Windsoft.***

### 1.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ các giả thuyết trên mô hình nghiên cứu được đề xuất là:

- Giả thuyết H1: Môi trường làm việc có tác động trực tiếp và tích cực đối với động lực làm việc của nhân viên tại Windsoft.
- Giả thuyết H2: Thu nhập có tác động trực tiếp và tích cực đối với động lực làm việc của nhân viên tại Windsoft.
- Giả thuyết H3: Đào tạo và phát triển có tác động trực tiếp và tích cực đối với động lực làm việc của nhân viên tại Windsoft.
- Giả thuyết H4: Sự công nhận có tác động trực tiếp và tích cực đối với động lực làm việc của nhân viên tại Windsoft.
- Giả thuyết H5: Tính chất công việc có tác động trực tiếp và tích cực đối với động lực làm việc của nhân viên tại Windsoft.

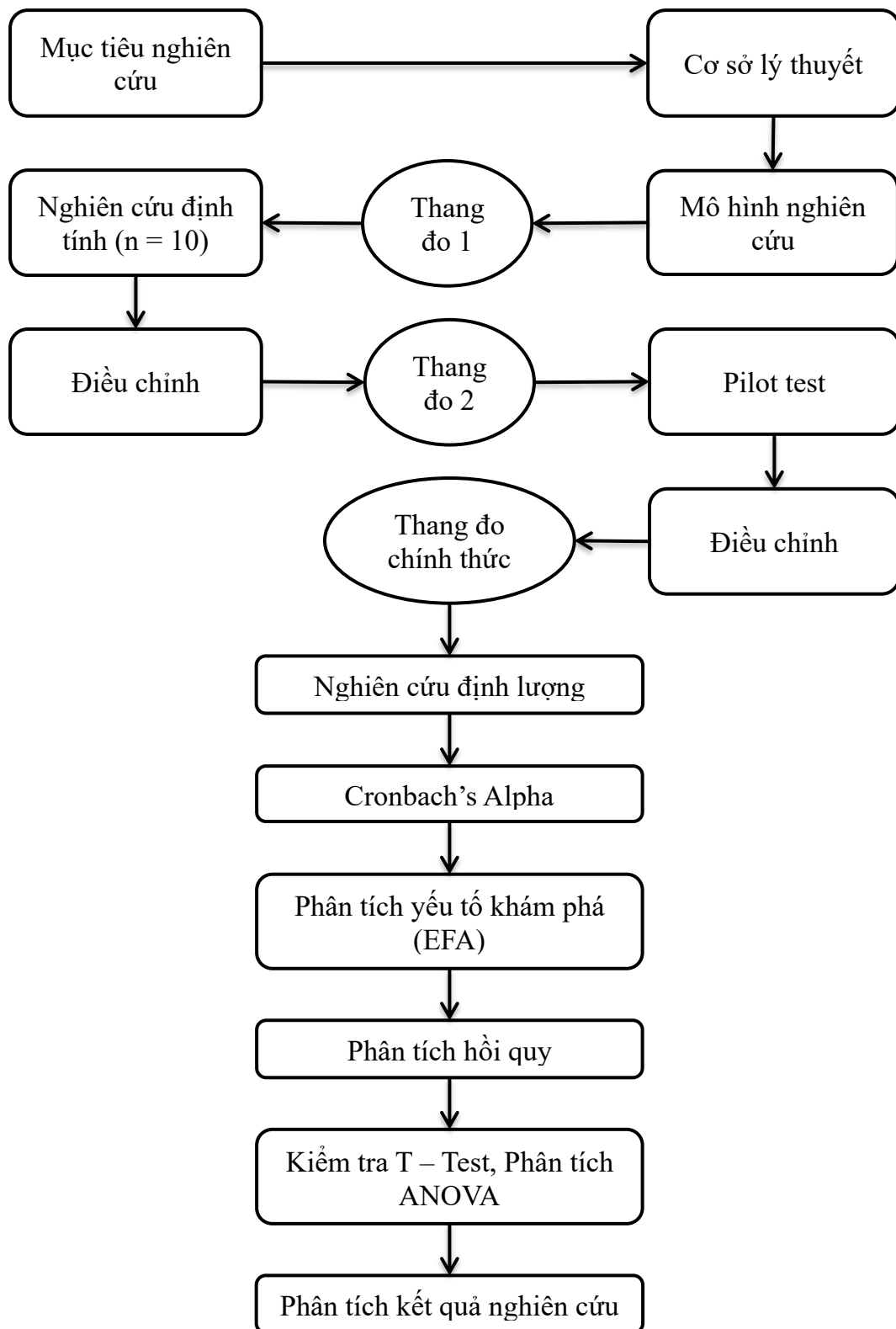


*Sơ đồ 1.3: Mô hình nghiên cứu đề xuất*

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

## 1.4. Thiết kế nghiên cứu

### 1.4.1. Quy trình nghiên cứu



Sơ đồ 1.4: Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả tổng hợp

### 1.4.2. Thiết kế thang đo

Ngoài việc tổng quan cơ sở lý thuyết và các công trình nghiên cứu trước (Phụ lục 1) để xây dựng và thiết kế thang đo một cách hiệu quả, thì nhóm tác giả còn tham khảo các ý kiến và khuyến nghị của giảng viên hướng dẫn. Kết quả thiết kế thang đo được thể hiện ở bảng sau:

<b>Mã hóa</b>	<b>Thang đo</b>	<b>Diễn giải</b>	<b>Tài liệu tham khảo</b>
MT1	Môi trường làm việc	Lãnh đạo và nhân viên ở Windsoft rất hòa đồng với nhau trong công việc.	Ngô (2021); Tran & Tran (2018)
MT2		Nhân viên trong Windsoft phối hợp làm việc tốt.	
MT3		Nhân viên trong Windsoft sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm với nhau.	
MT4		Nhân viên được cung cấp đầy đủ công cụ phục vụ cho công việc khi làm việc tại Windsoft.	
MT5		Môi trường làm việc tại Windsoft đảm bảo an toàn lao động cho nhân viên.	
MT6		Không gian làm việc ở Windsoft thoải mái.	
MT7		Thời gian làm việc cho nhân viên ở Windsoft được sắp xếp phù hợp.	
TN1	Thu nhập	Mức lương hiện nay của nhân viên ở Windsoft phù hợp với năng lực đóng góp của tôi vào công ty.	Ngô (2021)
TN2		Nhân viên được Windsoft đóng bảo hiểm đầy đủ.	

TN3		Nhân viên được thưởng tương xứng với thành tích đóng góp vào Windsoft.	
TN4		Công ty có chính sách phúc lợi đa dạng cho nhân viên.	
TN5		Nhân viên nhận được tiền thưởng trong các dịp lễ, tết.	
ĐT1	Đào tạo và phát triển	Windsoft có chính sách đào tạo nâng cao năng lực cho nhân viên hàng tháng.	Tran & Tran (2018)
ĐT2		Windsoft luôn tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội thăng tiến.	
ĐT3		Windsoft có chính sách thăng tiến công bằng cho nhân viên.	
ĐT4		Windsoft có chính sách thăng tiến công khai, minh bạch cho nhân viên.	
CN1	Sự công nhận	Windsoft có chính sách khen thưởng cho nhân viên khi hoàn thành nhiệm vụ.	Ngô (2021); Tran & Tran (2018)
CN2		Windsoft luôn thực hiện nghiêm túc chính sách khen thưởng cho nhân viên của công ty.	
CN3		Chính sách khen thưởng được thực hiện công bằng.	
CN4		Lãnh đạo ở Windsoft công nhận sự đóng góp của nhân viên vào sự phát triển của công ty.	
CN5		Lãnh đạo công ty ở Windsoft đánh giá đúng năng lực của nhân viên trong công việc.	

TC1	Tính chất công việc	Công việc ở Windsoft phù hợp với năng lực của nhân viên.	Ngô (2021); Trần (2020)
TC2		Công việc ở Windsoft phù hợp với định hướng phát triển của nhân viên.	
TC3		Công việc ở Windsoft mang tính ổn định.	
TC4		Công việc ở Windsoft có bản mô tả công việc rõ ràng.	
ĐL1	Động lực làm việc	Nhân viên thường làm việc ở Windsoft với tâm trạng tốt nhất.	Ngô (2021); Trần (2020)
ĐL2		Nhân viên cảm thấy hứng thú với công việc ở Windsoft.	
ĐL3		Khi làm việc ở Windsoft nhân viên luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành nhiệm vụ được giao.	
ĐL4		Nhân viên cảm thấy phải có trách nhiệm làm việc lâu dài với Windsoft.	
ĐL5		Nhân viên luôn học hỏi để nâng cao năng lực làm việc.	
ĐL6		Nhân viên hài lòng với chính sách động viên nhân viên của công ty.	

**Bảng 1.2: Thiết kế thang đo**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

### 1.4.3. Phương pháp nghiên cứu

#### 1.4.4.1. Nghiên cứu định tính

Mục tiêu của nghiên cứu định tính là khám phá các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Windsoft. Thực hiện nghiên cứu định tính cũng là cơ sở để điều chỉnh lại thang đo trong nghiên cứu cho phù hợp với bối cảnh

nghiên cứu tại Windsoft. Từ đó, đề xuất mô hình nghiên cứu và thang đo hiệu chỉnh để thực hiện nghiên cứu định lượng.

Tác giả sử dụng phương pháp thảo luận nhóm với những câu hỏi được chuẩn bị trước để hướng dẫn thảo luận nhóm. Phần đầu của dàn bài thảo luận nhóm gồm những câu hỏi yêu cầu những người tham gia thảo luận nhóm khám phá thêm các yếu tố tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Windsoft đồng thời khẳng định lại các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Phần thứ hai của dàn bài thảo luận nhóm gồm các câu hỏi đề nghị những người thảo luận nhóm đánh giá thang đo các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu đề xuất có tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Windsoft hay không?

**Kết quả nghiên cứu định tính:**

Tác giả tổ chức buổi phỏng vấn sâu với 10 chuyên gia đang làm việc tại Windsoft gồm: 2 trưởng phòng, 3 trưởng nhóm bán hàng và 5 nhân viên làm việc lâu năm tại Windsoft. Tất cả thành viên tham gia thảo luận nhóm không khám phá thêm yếu tố nào có sự tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Windsoft. Đồng thời các thành viên tham gia buổi thảo luận nhóm thống nhất đồng ý 5 thành phần trong mô hình nghiên cứu tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Windsoft là: Môi trường làm việc, Thu nhập, Đào tạo và phát triển, Sự công nhận và Tính chất công việc. Thang đo ban đầu được tác giả tổng hợp và xây dựng để đo lường dựa vào các khái niệm nghiên cứu kế thừa từ các nghiên cứu trước đây. Sau khi hoàn thành thang đo tác giả thực hiện thảo luận nhóm. Kết quả sau khi thảo luận nhóm các thang đo đã được điều chỉnh và bổ sung cho sát với tình hình thực tế nghiên cứu:

STT	Thang đo	Tổng số biến ban đầu	Số biến bổ sung/điều chỉnh	Số biến giữ nguyên	Số biến bị loại bỏ	Tổng số biến
1	Môi trường làm việc	7	0	7	0	7
2	Thu nhập	5	0	4	1	4

3	Đào tạo và phát triển	4	0	3	1	3
4	Sự công nhận	5	0	5	0	5
5	Tính chất công việc	4	0	4	0	4
6	Động lực làm việc	6	0	5	1	5
<b>Tổng</b>		<b>31</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	<b>28</b>

**Bảng 1.3: Tổng hợp kết quả nghiên cứu định tính**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Thang đo yếu tố “Môi trường làm việc” được tham khảo từ thang đo gốc của Ngô Quỳnh Hương (2021) ban đầu gồm 7 biến quan sát, ý kiến thảo luận nhóm cho rằng không sửa đổi hay loại bỏ bất kỳ biến quan sát nào trong thang đo này. Sau khi thảo luận nhóm xong thì thang đo yếu tố “Môi trường làm việc” giữ nguyên 7 biến quan sát.

Thang đo yếu tố “Thu nhập” được tham khảo từ thang đo gốc của Ngô Quỳnh Hương (2021), Trần Thị Phương Thùy và Trần Thị Bích Nhung (2018) ban đầu gồm 5 biến quan sát. Thảo luận nhóm đề xuất loại bỏ biến quan sát: “Nhân viên nhận được tiền thưởng trong các dịp lễ, tết” vì biến này có nội dung trùng lặp với biến “Công ty có chính sách phúc lợi đa dạng cho nhân viên”. Sau khi thảo luận nhóm xong thì thang đo yếu tố “Thu nhập” còn lại 4 biến quan sát.

Thang đo yếu tố “Đào tạo và phát triển” được tham khảo từ thang đo gốc của Trần Thị Phương Thùy và Trần Thị Bích Nhung (2018) ban đầu gồm 4 biến quan sát. Thảo luận nhóm đề xuất loại bỏ biến quan sát: “Windsoft có chính sách thăng tiến công khai, minh bạch cho nhân viên” vì biến này có nội dung trùng lặp với biến “Windsoft có chính sách thăng tiến công bằng cho nhân viên”. Sau khi thảo luận nhóm xong thì thang đo yếu tố “Đào tạo và phát triển” giữ nguyên 3 biến quan sát.

Thang đo yếu tố "Sự công nhận" được tham khảo từ thang đo gốc của Huỳnh Thanh Thủy (2018) ban đầu gồm 5 biến quan sát. Ý kiến thảo luận nhóm cho rằng không sửa đổi hay loại bỏ bất kỳ biến quan sát nào trong thang đo này. Sau khi thảo luận nhóm xong thì thang đo yếu tố "Sự công nhận" giữ nguyên 5 biến quan sát.

Thang đo yếu tố "Tính chất công việc" được tham khảo từ thang đo gốc của Huỳnh Thanh Thủy (2018) ban đầu gồm 4 biến quan sát. Ý kiến thảo luận nhóm cho rằng không sửa đổi hay loại bỏ bất kỳ biến quan sát nào trong thang đo này. Sau khi thảo luận nhóm xong thì thang đo yếu tố "Tính chất công việc" giữ nguyên 4 biến quan sát.

Thang đo yếu tố "Động lực làm việc" được tham khảo từ thang đo gốc của Dương Hải Yến (2018) ban đầu gồm 6 biến quan sát. Thảo luận nhóm đề xuất loại bỏ biến quan sát: "Nhân viên hài lòng với chính sách động viên nhân viên của công ty." vì biến này có nội dung trùng lặp với biến "Nhân viên được thưởng tương xứng với thành tích đóng góp vào Windsoft.". Sau khi thảo luận nhóm xong thì thang đo yếu tố "Động lực làm việc" giữ nguyên 5 biến quan sát.

#### **1.4.4.2. Nghiên cứu định lượng**

Nghiên cứu định lượng thông qua bảng câu hỏi khảo sát. Thông tin thu thập sẽ được dùng để đánh giá độ tin cậy và độ giá trị của thang đo, kiểm định thang đo và kiểm định sự phù hợp của mô hình. Sau khi lên bảng câu hỏi và nhận về được kết quả hoàn chỉnh, tác giả sẽ thu thập các số liệu thống kê, dùng các phần mềm để phân tích, tóm tắt các mẫu thu thập, đánh giá thực trạng của vấn đề và nhận xét được các yếu tố nào tác động lên động lực làm việc của nhân viên.

#### **1.4.4. Cỡ mẫu và phương pháp lấy mẫu**

##### **1.4.4.3. Cỡ mẫu**

Dựa vào nội dung bài nghiên cứu, tác giả lựa chọn 5 vấn đề chính ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên phòng kinh doanh tại Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam, mỗi yếu tố có ít nhất 3 biến quan sát.

Theo Hair và cộng sự (2014), kích thước mẫu tối thiểu là 50 và tốt hơn là từ 100 mẫu trở lên để phân tích EFA. Tỷ lệ quan sát trên một biến ít nhất là 5:1 và tốt nhất trong khoảng tỷ lệ 5:1 đến 10:1. Bảng khảo sát chính thức bao gồm 28 câu hỏi sử dụng thang đo Likert 5 (tương ứng với 28 biến quan sát thuộc 6 yếu tố) và áp dụng tỷ lệ 5:1, cỡ mẫu thu thập tối thiểu là 140 mẫu để có thể thực hiện phân tích yếu tố khám phá EFA.

#### **1.4.4.4. Phương pháp chọn mẫu**

Chọn mẫu phi xác suất: phương pháp chọn mẫu thuận tiện, chọn phần tử dựa trên sự thuận tiện, dễ tiếp cận, dễ thu thập thông tin. Thông qua cỡ mẫu và phương pháp nghiên cứu thì tác giả đã chọn Google Drive Form để thu thập dữ liệu nhằm phục vụ cho mô hình nghiên cứu đề xuất.

#### **1.4.5. Phương pháp xử lý số liệu**

##### **1.4.5.1. Thống kê mô tả**

Là phương pháp dùng tổng hợp các phương pháp đo lường, mô tả, trình bày số liệu được ứng dụng vào trong lĩnh vực kinh tế. Các bảng thống kê là hình thức trình bày số liệu thống kê và thu thập thông tin đã thu thập làm cơ sở để phân tích và kết luận, cũng là trình bày vấn đề nghiên cứu nhờ vào đó có thể đưa ra nhận xét về vấn đề đang nghiên cứu.

Trong đề tài này phương pháp thống kê mô tả được thực hiện bằng cách lập bảng tần suất để mô tả mẫu thu thập được theo các thuộc tính: Nơi công tác, Giới tính, Thâm niên làm việc, Phòng ban làm việc, Chức vụ, Tình trạng hôn nhân.

##### **1.4.5.2. Kiểm định độ tin cậy và đánh giá thang đo**

– **Phương pháp phân tích hệ số Cronbach's Alpha:** Dùng để đánh giá độ tin cậy của các nhóm yếu tố và từng biến quan sát nhỏ bên trong nhóm yếu tố đó. Theo Peterson (1994) hệ số Cronbach's Alpha phải nằm trong giới hạn từ 0,7 đến 10. Trong các trường hợp cỡ mẫu nhỏ thì hệ số tin cậy Cronbach's Alpha bằng 0,6 vẫn có thể được chấp nhận. Đồng thời, các biến quan sát phải có hệ số tương quan giữa các biến và tổng phải lớn hơn 0,3. Thang đo được kiểm định bằng công cụ Cronbach's Alpha, với hệ số này sẽ giúp loại bỏ những biến quan sát không đạt yêu cầu hay các thang đo chưa đạt yêu cầu trong quá trình nghiên cứu vì các biến này có thể tạo ra các yếu tố giả.

- **Hệ số tương quan biến tổng (item - total correlation):** Hệ số tương quan điểm trung bình của các biến khác trong cùng một thang đo. Nếu hệ số này cao thì sự tương quan giữa biến với các biến khác trong nhóm càng cao. Vì vậy, đối với các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 bị sẽ bị loại ra khỏi mô hình do có tương quan kèm với các biến khác trong mô hình.

#### 1.4.5.3. Phân tích yếu tố khám phá (EFA)

Phương pháp phân tích yếu tố được sử dụng để rút gọn và tóm tắt dữ liệu. Phân tích yếu tố khám phá (EFA) là kỹ thuật được sử dụng để thu nhỏ các tham số ước lượng theo từng nhóm biến. Phân tích yếu tố khám phá (EFA) được thực hiện thông qua đánh giá các chỉ tiêu sau để bảo đảm ý nghĩa thống kê:

- Kiểm định trị số KMO: đây là chỉ số sử dụng để xem xét sự thích hợp của các phân tích yếu tố, trị số KMO có giá trị trong khoảng từ 0,5 đến 1,0 thì phân tích yếu tố là thích hợp với dữ liệu, còn trong trường hợp nhỏ hơn 0,5 thì phân tích yếu tố cả khả năng không thích hợp với các dữ liệu.
- Đánh giá hệ số tải yếu tố: hệ số tải (Factor Loading– FL) phụ thuộc vào kích thước mẫu quan sát và mục đích nghiên cứu. Nếu FL = 0,5 là đạt mức tối thiểu với kích thước mẫu bằng hoặc lớn hơn 350, nếu FL = 0,4 là quan trọng và  $Ft > 0,5$  là có ý nghĩa thực tiễn. Khi kích thước mẫu khoảng 100 thì nên chọn FL = 0,55; còn nếu kích thước mẫu bằng 50 thì nên chọn FL = 0,75. Do đó để thang đo đạt giá trị hội tụ thì hệ số tương quan đơn giữa các hiện và các yếu tố (Factor loading -FL) phải lớn hơn hoặc bằng 0,5 trong một yếu tố đối với cỡ mẫu nhỏ hơn 350.
- Đánh giá giá trị Eigenvalue: đánh giá hệ số Eigenvalue là một trong những cách để xác định số lượng yếu tố. Theo tiêu chuẩn Kaser chỉ những yếu tố Eigenvalue lớn hơn 1 thì mới được giữ lại trong mô hình, những yếu tố có Eigenvalue nhỏ hơn 1 sẽ bị loại (Gunson, 2003).
- Kiểm định Bartlett's: là một đại lượng thống kê dùng để xem xét giả thuyết các biến không có tương quan trong tổng thể với các giả thuyết.

#### 1.4.5.4. Phân tích hồi quy tuyến tính bội

Là nghiên cứu mức độ ảnh hưởng của một hay nhiều biến số (biến độc lập hay biến giải thích) đến một biến số (biến kết quả hay biến phụ thuộc) nhằm dự

báo biến kết quả dựa vào các giá trị được biết trước của các biến giải thích. Việc xác định mối quan hệ giữa các nhóm biến này cũng như xác định mối quan hệ giữa các nhóm biến độc lập và nhóm biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp phân tích hồi quy bội. Giá trị của biến mới trong mô hình nghiên cứu là giá trị trung bình của các biến quan sát thành phần của biến đó. Tuy nhiên trước khi tiến hành phân tích hồi quy, cần kiểm tra các giả định về khuyết tật mô hình.

#### **1.4.5.5. Kiểm định ANOVA**

Phương pháp kiểm định ANOVA nhằm xác định ảnh hưởng của các biến định tính như: Nơi công tác, Giới tính, Thâm niên làm việc, Phòng ban làm việc, Chức vụ, Tình trạng hôn nhân của nhân viên. Phương pháp sử dụng là phương pháp phân tích phương sai một yếu tố (Oneway – ANOVA). Việc phân tích nhằm mục đích tìm kiếm xem có sự khác nhau hay không về các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Windsoft giữa các nhóm nhân viên khác nhau.

Một số giả định khi thực hiện phân tích ANOVA:

- Các nhóm so sánh phải độc lập và được chọn một cách ngẫu nhiên.
- Các nhóm so sánh phải có phân phối chuẩn và cỡ mẫu phải đủ lớn để được xem là tiệm cận phân phối chuẩn.
- Phương sai các nhóm có so sánh phải đồng nhất.

#### **1.4.6. Thiết kế khảo sát**

Bảng hỏi được thiết kế với 6 yếu tố đã được đề cập trước đó. Câu hỏi gọn lọc là: “Bạn có phải nhân viên đang làm việc tại Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam không?”. Nếu câu trả lời là “Đúng” thì tiếp tục khảo sát, nếu câu trả lời là “Sai” thì gửi biểu mẫu và kết thúc khảo sát. Các câu hỏi thông tin chung bao gồm các mục về “Nơi công tác”, “Giới tính”, “Thâm niên làm việc”, “Phòng ban làm việc”, “Chức vụ”, “Tình trạng hôn nhân”. Ngoại trừ phần câu hỏi gọn lọc và thông tin chung, tất cả các câu hỏi khảo sát được thiết kế dựa trên thang đo Likert 5 điểm:

- + 1 là “Hoàn toàn không đồng ý”
- + 2 là “Không đồng ý”
- + 3 là “Trung lập”

+ 4 là “Đồng ý”

+ 5 là “Hoàn toàn đồng ý”

Bảng hỏi được điều chỉnh dựa trên tổng quan tài liệu nghiên cứu trước đó và tiến hành điều chỉnh. Bảng hỏi được thiết kế bằng tiếng Việt vì hầu hết các đối tượng phỏng vấn là nhân viên tại Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam đều là người Việt Nam.

#### 1.4.7. Đối tượng nghiên cứu

Dựa vào mục tiêu của đề tài nghiên cứu các thông tin về đối tượng nghiên cứu được xác định như sau:

- Đối tượng nghiên cứu: Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam.
- Đối tượng khảo sát: nhân viên đang làm việc tại Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam.
- Phạm vi nghiên cứu: Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam.

#### 1.4.8. Kế hoạch thu thập dữ liệu

Công việc	Thời gian thực hiện
Gửi phiếu bảng câu hỏi thảo luận nhóm	01/08/2023 – 05/08/2023
Tổng hợp, kiểm tra kết quả phiếu điều tra	06/08/2023 – 08/08/2023
Hiệu chỉnh thang đo	09/08/2023 – 10/08/2023
Tạo phiếu khảo sát trên Google Drive Form	11/08/2023 – 01/09/2023
Tổng hợp dữ liệu Mã hóa, kiểm tra kết quả phiếu điều tra	02/09/2023 – 04/09/2023
Dùng phần mềm SPSS 20 phân tích các phương pháp đã đề ra	05/09/2023 – 08/09/2023
Rút ra kết luận và nhận xét Đề xuất giải pháp	09/09/2023 – 17/09/2023

**Bảng 1.4: Kế hoạch thu thập dữ liệu**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

## CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÁC CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ WINDSOFT VIỆT NAM

### 2.1. Tổng quan về Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam

#### 2.1.1. Giới thiệu chung

- Tên tiếng Việt: Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam Việt Nam (WS).
- Tên tiếng Anh: Viet Nam Windsoft Technology Joint Stock Company.
- Ngày thành lập: 05/10/2018
- Người đại diện pháp lý: Trần Anh Nam
- Số điện thoại: 0987075454
- Email: admin@winds.vn
- Website: <https://winds.vn>
- Loại hình doanh nghiệp: Công ty cổ phần ngoài nhà nước.
- Slogan: Chia sẻ đam mê
- Địa chỉ: Tòa Housing, Số 299 Trung Kính, Cầu Giấy, Hà Nội.



*Hình 2.1: Logo của Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam*

*Nguồn: winds.vn*

#### 2.1.2. Lịch sử hình thành và quá trình phát triển

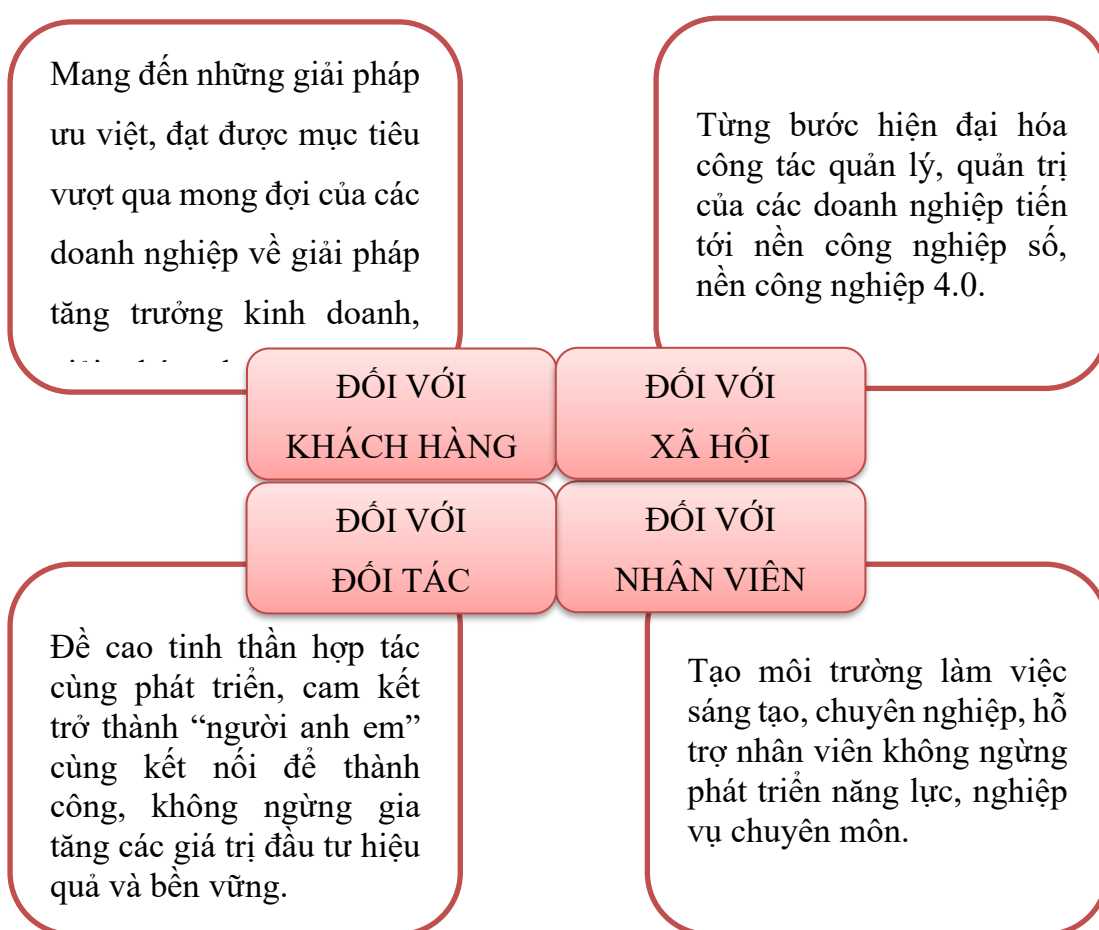
Windsoft được thành lập vào ngày 05/10/2018. Đây là một công ty startup mới về dịch vụ công nghệ thông tin. Các dịch vụ kinh doanh ban đầu là thiết kế website và ứng dụng di động theo yêu cầu. Nhận thấy được sự bùng nổ của ứng dụng di động, công ty quyết định đẩy mạnh dịch vụ này với các thế mạnh và nguồn lực vốn có. Đồng thời, tiến hành tìm hiểu và nghiên cứu sâu hơn về các thị trường mà khách hàng mục tiêu kinh doanh, tìm ra nỗi đau và trở ngại của họ để tư vấn và đưa ra các giải pháp hợp lý về công nghệ. Hỗ trợ các khách hàng là doanh nghiệp đẩy mạnh chuyển đổi số.

Vào năm 2019, Windsoft đầu tư vào phát triển bộ giải pháp EZSale chuyên hỗ trợ phòng kinh doanh của doanh nghiệp. Phần mềm được tạo ra nhằm mục tiêu nâng cao hiệu quả và chất lượng bán hàng của doanh nghiệp, mở rộng phạm vi kinh doanh và tìm kiếm khách hàng mục tiêu, quản lý đội ngũ nhân viên kinh doanh hiệu quả.

Tháng 5/2020 WS đã trở thành thành viên của CleverGroup – Công ty hàng đầu trong lĩnh vực Digital Marketing. CleverGroup là một trong những đối tác hàng đầu của hai ông lớn công nghệ Google và Facebook tại Việt Nam.

Tháng 08/2022, Windsoft được lọt vào Top 50 Startup Wheel Việt Nam.

### 2.1.3. Sứ mệnh



**Sơ đồ 2.1: Sứ mệnh của Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam**

*Nguồn: winds.vn*

#### 2.1.4. Tầm nhìn



Sơ đồ 2.2: Tầm nhìn của Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam

Nguồn: winds.vn

#### 2.1.5. Giá trị cốt lõi



Sơ đồ 2.3: Giá trị cốt lõi của Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam

Nguồn: winds.vn

- **Ưu tiên lợi ích của khách hàng:** Luôn đặt mình vào vị trí của khách hàng để thấu hiểu, cảm thông, suy nghĩ và hành động.
- **Chuyên nghiệp và Tận tâm:** Chín chu từ việc lắng nghe khách hàng, xây dựng và phát triển sản phẩm đến dịch vụ hậu mãi.
- **Đổi mới và Sáng tạo:** Cập nhật xu thế, không ngừng tìm kiếm giải pháp mới để nâng cấp sản phẩm, gia tăng giá trị kinh doanh cho khách hàng.
- **Đạo đức và Trung thực:** Tôn trọng và bảo vệ quyền riêng tư, thông tin và danh tiếng của khách hàng.

#### 2.1.6. Lĩnh vực kinh doanh

- Các ngành nghề kinh doanh của công ty Windsoft:
  - + Lập trình máy vi tính.
  - + Dịch vụ chuyên giao công nghệ.

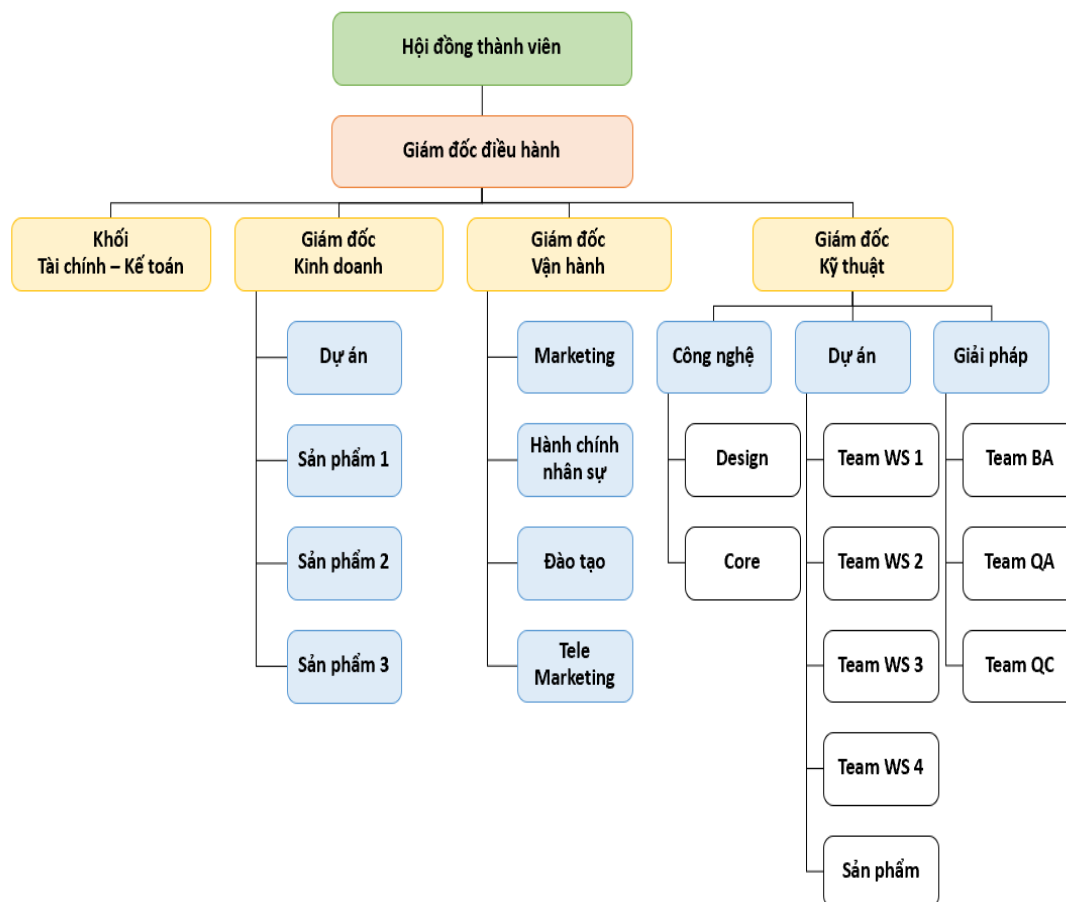
- + Tư vấn máy vi tính và quản trị hệ thống máy vi tính.
- + Hoạt động dịch vụ công nghệ thông tin và dịch vụ khác liên quan đến máy vi tính.
- + Xử lý dữ liệu, cho thuê và các hoạt động liên quan.
- + Công nghệ thông tin (trừ hoạt động báo chí).
- Lĩnh vực kinh doanh của công ty Windsoft:
  - + Hiện nay, Windsoft Việt Nam chủ yếu kinh doanh các dịch vụ về công nghệ thông tin: thiết kế/lập trình ứng dụng di động theo yêu cầu và phần mềm
  - + EZSale – hỗ trợ cho phòng kinh doanh.
- Chức năng:
  - + Windsoft là công ty thương mại cung cấp các dịch vụ thiết kế ứng dụng di động theo yêu cầu, cung cấp các giải pháp số hỗ trợ cho hoạt động của phòng kinh doanh cho các doanh nghiệp.
  - + Công ty có chức năng duy trì, phát triển và đảm bảo hoạt động kinh doanh của công ty diễn ra một cách ổn định và có lợi nhuận.

#### **2.1.7. Thị trường hoạt động**

- Windsoft với nhiều năm kinh nghiệm hỗ trợ tư vấn và triển khai phần mềm tại thị trường Việt Nam, Hàn Quốc, Nhật Bản, Singapore... Những ứng dụng của công ty giúp chuyển đổi số doanh nghiệp, quản trị và nâng cao trải nghiệm người dùng thời 4.0.
- Đối với thị trường tại Việt Nam: Windsoft có 3 chi nhánh văn phòng làm việc chính.
  - + Hà Nội: Tầng 2, Tòa nhà Housing, Số 299 Trung Kính, Cầu Giấy
  - + TP.HCM: Số 90/5A Yên Thế, Phường 2, Quận Tân Bình
  - + Hải Phòng

## 2.1.8. Cơ cấu tổ chức

### 2.1.8.1. Sơ đồ tổ chức



Sơ đồ 2.4: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam

Nguồn: winds.vn

### 2.1.8.2. Chức vụ - nhiệm vụ từng bộ phận

#### – Hội đồng thành viên:

- + Quyết định về việc tăng hoặc giảm vốn điều lệ của tổ chức, quyết định thời điểm và phương thức huy động vốn.
- + Quyết định chiến lược kinh doanh của tổ chức.
- + Bầu, bãi nhiệm, miễn nhiệm chủ tịch hội đồng thành viên. ...
- + Quyết định giải thể hoặc yêu cầu phá sản tổ chức.
- + Sửa đổi, bổ sung điều lệ tổ chức.

#### – Giám đốc điều hành:

- + Là người đại diện pháp nhân, quyết định và chịu trách nhiệm trước pháp luật về hoạt động kinh doanh của Công ty.

- + Điều hành các bộ phận và là người đưa ra những quyết định quan trọng phụ trách quá trình hoạt động kinh doanh của Công ty.
- + Là người có quyền hạn cao nhất trong việc quyết định các vấn đề đánh giá chỉ đạo các bộ phận.
- + Ký duyệt các văn bản giấy tờ, các hợp đồng kinh tế, giải quyết các yêu cầu của các bộ phận...

– **Khối Tài chính – Kế toán:**

- + Quản lý các nghiệp vụ kế toán – tài chính.
- + Quản lý toàn bộ nguồn thu – chi tài chính theo đúng pháp luật hiện hành.
- + Tham gia tham mưu trong việc quản lý, tổ chức thực hiện các công tác tài chính kế toán của doanh nghiệp.
- + Cập nhật các thủ tục hành chính và văn bản pháp luật liên quan.
- + Phản ánh sát sao sự biến động của tài sản và nguồn vốn đến cấp lãnh đạo. Giúp giám đốc nắm được các chế độ kế toán hiện hành và có hướng hoạt động đúng đắn.
- + Cố vấn cho cấp quản lý
- + Đóng góp ý kiến để cải thiện hiệu quả làm việc của các bộ phận.

– **Bộ phận Kinh doanh:**

- + Gặp gỡ, giao tiếp nhằm khai thác nhu cầu khách hàng.
- + Theo dõi giám sát chặt chẽ hàng hoá kinh doanh, lắng nghe ý kiến và đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng.
- + Nắm bắt kịp thời nhu cầu của thị trường.

– **Bộ phận Vận hành:**

- + Lên ý tưởng, xây dựng và phát triển thương hiệu.
- + Giúp doanh nghiệp đưa ra được phương hướng tiêu thụ sản phẩm hiệu quả mà tiết kiệm được nhiều chi phí.
- + Sáng tạo và thực hiện các chiến lược Marketing.
- + Xây dựng và thực hiện kế hoạch tuyển dụng.
- + Tổ chức, thực hiện các kế hoạch đào tạo.
- + Điều hành, cập nhật hệ thống lương thưởng, đãi ngộ.

- + Xây dựng, giám sát, đánh giá hệ thống quản trị.
- + Theo dõi, quản lý, cập nhật hồ sơ nhân sự.

– **Bộ phận Kỹ thuật:**

- + Thiết kế và giám sát hoạt động của các ứng dụng công nghệ.
- + Phối hợp với các phòng ban khác lập dự toán, triển khai, cải tiến công nghệ mới.
- + Nắm bắt thông tin, kiểm tra các lỗi ứng dụng xảy ra trong quá trình sử dụng
- + Mối quan hệ giữa các phòng ban.

**2.1.8.3. Cơ cấu lao động trong công ty**

STT	Công việc	Số lượng nhân sự (người)
1	BOD	4
2	Business Analyst	22
3	Công nghệ	30
4	Hành chính – Kế toán	6
5	Kinh doanh	82
6	Marketing	16
7	QA	4
8	Vận hành	12
9	Test	15
10	Triển khai	8
<b>Tổng cộng</b>		<b>199</b>

***Bảng 2.1: Cơ cấu lao động***

*Nguồn: Công ty Cổ phần Công nghệ Windsoft Việt Nam*

Nhìn vào cơ cấu bộ máy quản trị ở trên thì ta thấy công ty được tổ chức quản lý theo cơ cấu trực tuyến – chức năng. Ban giám đốc công ty trực tiếp quản

lý bằng cách ra quyết định xuống các phòng ban, và quản lý tại mỗi phòng ban lại truyền đạt nội dung xuống các nhân viên cấp dưới. Cơ cấu này có ưu điểm là đạt được tính thống nhất cao trong mệnh lệnh, nâng cao chất lượng quyết định quản lý, giảm bớt được gánh nặng cho người quản lý các cấp, có thể quy trách nhiệm cụ thể cho từng người. Tuy nhiên, ban giám đốc công ty phải chỉ rõ nhiệm vụ mà mỗi phòng ban phải thực hiện, mối quan hệ về nhiệm vụ giữa các bộ phận chức năng để tránh sự chồng chéo trong công việc hoặc đùn đẩy công việc giữa các phòng ban. Tổng số nhân viên quản lý của công ty là 199 người trong đó trình độ đại học và sau đại học chiếm 71% cao và trung cấp chiếm 27%, khác chiếm 2%.

Cơ cấu tổ chức của công ty Windsoft được chia thành nhiều bộ phận dưới sự quản lý của các giám đốc. Mỗi bộ phận lại được chia thành các phòng ban khác nhau để hoạt động, đứng đầu là trưởng phòng hoặc leader. Các team hầu hết hoạt động độc lập với nhau nhưng vẫn có sự kết nối và ràng buộc vì khách hàng. Giữa các phòng ban và team có sự hỗ trợ lẫn nhau để đảm bảo đạt được mục tiêu chung, thống nhất trong hoạt động kinh doanh của công ty. Cơ cấu tổ chức của công ty Windsoft được chia thành nhiều bộ phận dưới sự quản lý của các giám đốc. Mỗi bộ phận lại được chia thành các phòng ban và team khác nhau để hoạt động, đứng đầu là trưởng phòng hoặc leader. Các team hầu hết hoạt động độc lập với nhau nhưng vẫn có sự kết nối và ràng buộc vì khách hàng. Giữa các phòng ban và team có sự hỗ trợ lẫn nhau để đảm bảo đạt được mục tiêu chung, thống nhất trong hoạt động kinh doanh của công ty.

## **2.2. Phân tích kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam Việt Nam từ năm 2020 – 2022**

### **2.2.1. Các chỉ tiêu tài chính**

*Đơn vị tính: đồng*

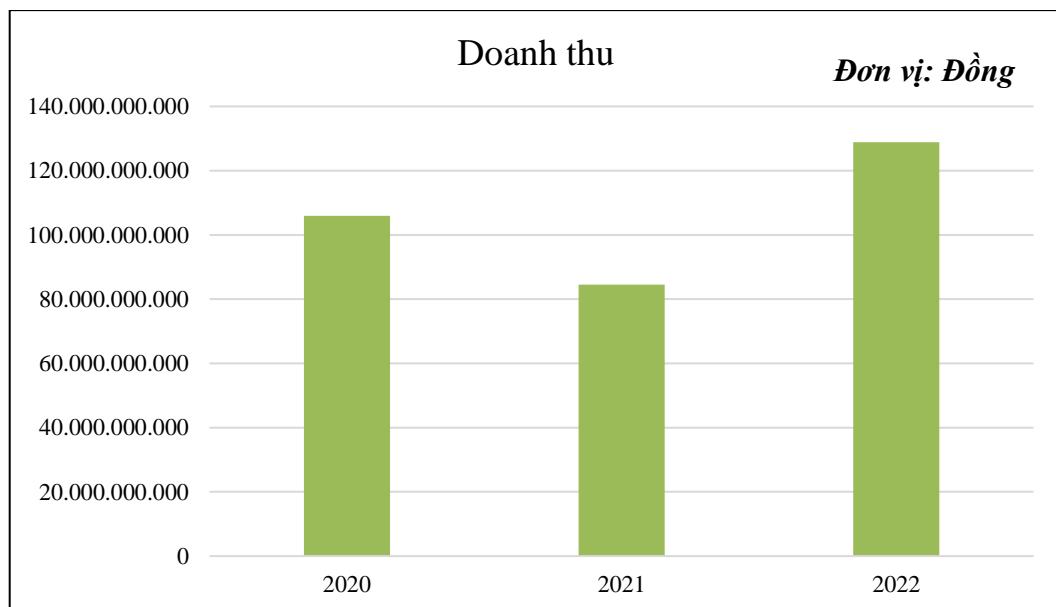
<b>Chi tiêu</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Tổng doanh thu</b>	105.947.151.988	84.504.116.558	128.881.203.900
<b>Tổng chi phí</b>	100.498.943.614	83.793.849.031	124.002.567.265

<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	5.448.208.374	710.267.527	4.878.636.635
<b>Thuế TNDN</b>	799.452.943	103.127.825	1.182.051.471
<b>Lợi nhuận sau thuế</b>	4.648.755.431	607.139.702	3.696.585.164

**Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh từ năm 2020 – 2022**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

**– Doanh thu:**

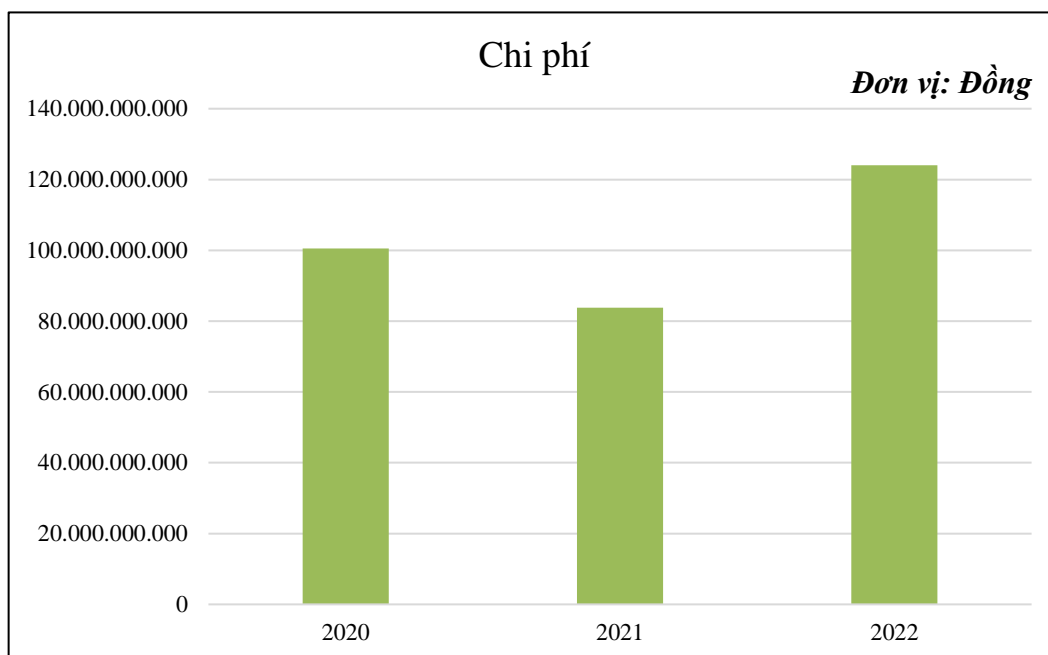


**Biểu đồ 2.1: Doanh thu**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

So với năm 2020 doanh thu năm 2021 giảm hơn 21,4 tỷ đồng tương ứng 20%. Sang đến năm 2022, doanh thu tăng 44,4 tỷ đồng tương ứng 52,5%. Năm 2020 – 2021 doanh thu giảm mạnh do ảnh hưởng của đại dịch Covid – 19. Cho tới năm 2022 doanh thu bắt đầu tăng trưởng sau khi các hoạt động bị ngưng trệ do Covid – 19.

– **Chi phí:**

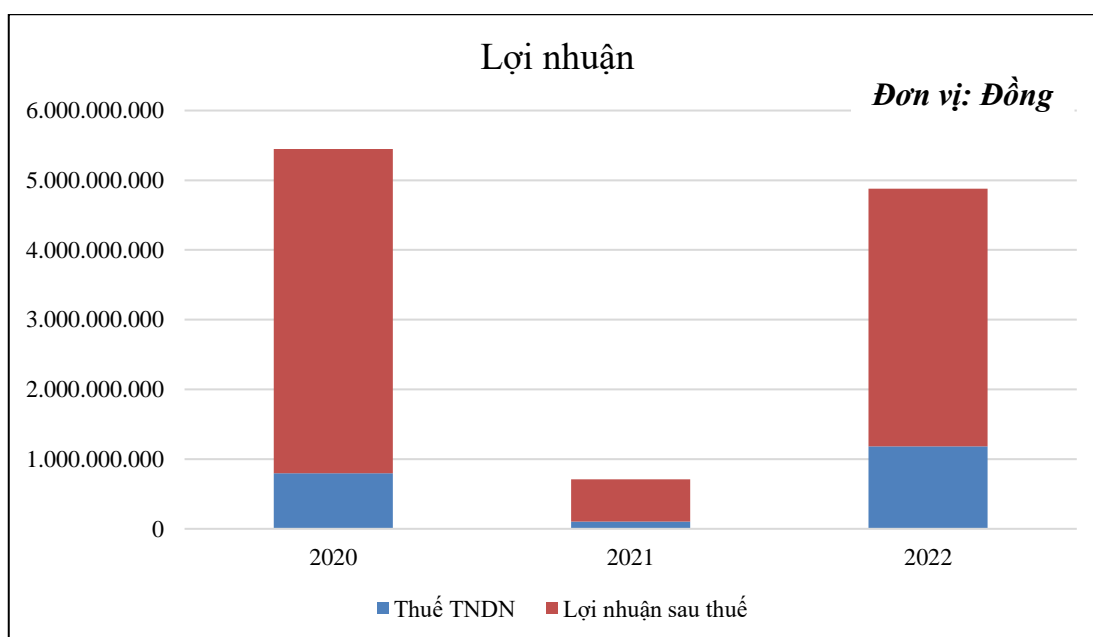


**Biểu đồ 2.2: Chi phí**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Chi phí tài chính và chi phí quản lý có xu hướng tăng. Năm 2020 tổng chi phí là 100,4 tỷ đồng. Đến năm 2021 giảm 16,7 tỷ đồng tương ứng 16,6%. Năm 2022 tăng 40,3 tỷ đồng tương ứng 48,1%. Chi phí giảm vào năm 2021 do chính sách phát triển của công ty

**Lợi nhuận:**



**Biểu đồ 2.3: Lợi nhuận**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Năm 2021 giảm 4,7 tỷ đồng tương ứng 87 % so với năm 2020. Năm 2022 tăng 4,1 tỷ đồng tương ứng 585,7% so với năm 2021. Điều này thể hiện, từ năm 2020 – 2021 hoạt động kinh doanh của công ty không thực sự hiệu quả, từ năm 2021 – 2022, công ty đã cân bằng lại được và hoạt động kinh doanh đã hiệu quả hơn. Có thể nhận thấy lợi nhuận sau thuế càng cao thì công ty càng hoạt động ổn định, con số này cũng cho thấy một phần các công ty đang kiểm soát chi phí của mình như thế nào. Cụ thể từ năm 2020 – 2021 giảm 4 tỷ đồng, từ năm 2021 – 2022 tăng 3 tỷ đồng. Dựa vào biểu đồ ta có thể thấy, năm 2020 – 2021 lợi nhuận sau thuế của công ty giảm. Công ty chưa tối giản hóa chi phí vận hành doanh nghiệp, công ty chưa nghiên cứu kỹ lưỡng giá gốc để đưa ra giá hợp lý nhất cho dịch vụ của mình...

### **2.2.2. Đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh từ năm 2020 – 2022**

Qua khái quát về kết quả hoạt động kinh doanh của công ty từ 2020 – 2022, ta nhận thấy công ty không ngừng cố gắng phấn đấu trong kinh doanh, tuy nhiên trong quá trình hoạt động gặp nhiều khó khăn nhưng công ty đã nhận thấy và khắc phục đưa công ty tăng trưởng trở lại. Để phát triển đồng đều hơn nữa, công ty cần tận dụng nguồn lực, phát huy tối đa những thế mạnh của công ty, ngày càng sáng tạo, cải tiến, từng bước khắc phục khó khăn đem lại hiệu quả kinh doanh.

Doanh thu và lợi nhuận năm 2021 giảm mạnh so với năm 2020, lần lượt là 20% và 87%. Giải thích cho điều này là vì năm 2021 công ty phải bỏ ra rất nhiều chi phí đầu tư khác nhau, không thu được lợi nhuận. Cho đến năm 2019, công ty đã có những khoản thu ổn định từ việc thiết kế ứng dụng di động. Tuy nhiên do đầu tư vào phần mềm EZSale nên chi phí bỏ ra nhiều hơn doanh thu. Đặc biệt là chi phí nghiên cứu, thiết kế và truyền thông. Đến năm 2022, bộ giải pháp EZSale đã mang lại sự tăng trưởng mạnh trong doanh thu cho công ty. Đặc biệt là vào thời điểm dịch bệnh bùng nổ tạo ra thời cơ cho công ty, sản phẩm công nghệ này ngày càng được khách hàng biết đến và sử dụng nhiều hơn. Năm 2022 là thời gian công ty hoàn thiện hơn và các dịch vụ và sản phẩm của mình, đồng thời đầu tư nhiều hơn về hoàn thiện cơ sở vật chất, nhân lực. Doanh thu của công ty vẫn tiếp tục tăng vì đầu tư cho truyền thông và bán sản phẩm nhiều hơn. Công ty đang hoạt động và tăng trưởng tốt. Đến năm 2022, hoạt động kinh doanh của công ty ngày càng phát

triển. Riêng sản phẩm EZSale mỗi tháng đã mang lại doanh thu khoảng hơn 2 tỷ đồng. Doanh thu từ dịch vụ thiết kế ứng dụng vẫn ổn định từ 800 triệu đồng trở lên. Có thể dự đoán rằng, năm 2023 công ty sẽ đạt được mức lợi nhuận cao nhất từ trước đến nay.

Trong năm 2020 – 2022 trong hoàn cảnh phải đối mặt với muôn vàn khó khăn từ thiên tai, bão lụt, dịch bệnh covid, công ty đã gặp không ít khó khăn từ việc cạnh tranh gay gắt trong ngành cũng như các sản phẩm thay thế và sự suy giảm của thị trường. Từ năm 2021 – 2022, doanh thu đã tăng lên đáng kể.

### **2.3. Phân tích thực trạng về các chính sách tạo động lực cho nhân viên tại Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam Việt Nam**

#### **2.4.1. Phân tích thực trạng về cơ sở vật chất của Windsoft**

Môi trường làm việc thêm năng động, vui vẻ và tạo động lực thi đua lành mạnh giữa các nhân viên. Mỗi nhân viên đều được trang bị đầy đủ dụng cụ làm việc, nội dung công việc được phân công rõ ràng và hợp lý. Tại mỗi phòng ban, trưởng phòng và nhân viên làm việc cùng nhau, không có phòng riêng hay vách ngăn, tuy nhiên vẫn đảm bảo mọi người có không gian riêng của mình. Không gian làm việc thoáng mát, sạch sẽ, gọn gàng, luôn được bảo vệ an ninh, phòng chống rủi ro cháy nổ tốt. Điều này đã tạo cho nhân viên có điều kiện làm việc tối ưu và phát huy hết khả năng của mình trong công việc. Cơ sở vật chất và trang thiết bị:

- + Ở hầu hết các phòng ban đều có ít nhất là một máy in laser, máy scan...
- + Mỗi chuyên viên và cán sự đều được trang bị một ngăn tủ đựng hồ sơ, dụng cụ làm việc cá nhân...
- + Công ty định kỳ kiểm tra, tu sửa máy, thiết bị văn phòng.

#### **2.4.2. Phân tích thực trạng về chính sách tiền lương cho nhân viên của Windsoft**

##### **2.3.2.1. Chính sách tiền lương**

###### **🚦 Cơ cấu thu nhập:**

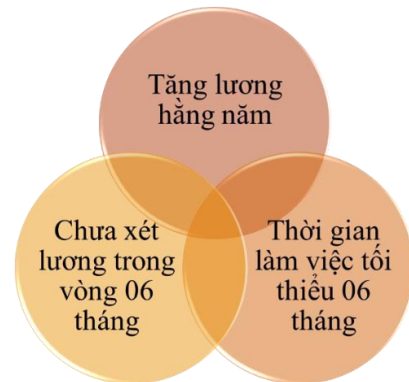
Thu nhập của nhân viên tại WS được tính dựa trên công thức:

(Lương cơ bản + Phụ cấp, trợ cấp + Thưởng KPI) – (Thuế TNCN + Phạt vi phạm nội quy + BHXH) = Thu nhập thực nhận

## ✚ Chính sách tăng lương

Chính sách lương là một yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân viên ở bất kỳ công ty nào. Tại Windsoft chính sách tiền lương được xây dựng dựa vào các tiêu chí như: tính chất công việc, thâm niên và trình độ học vấn, cấp bậc công tác. Vấn đề lương bổng của công ty một phần đem lại hiệu quả không tốt cho tâm lý nhân viên khi họ so sánh lương với những đối tượng khác.

Nhiều cán bộ có chức vụ cao và thâm niên lao động lâu năm thì mức lương cơ bản sẽ cao, trong khi đó thì một số cán bộ lao động trẻ, có năng lực, có hoạt động tích cực mang lại hiệu quả cho công ty thì vẫn phải hưởng lương thấp hơn so với cán bộ lâu năm. Sự bất cập này làm nảy sinh nhiều mâu thuẫn trong nội bộ công ty và cũng như làm ảnh hưởng đến hiệu quả công tác sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, chính sách chi trả lương và các chế độ dành cho nhân viên của công ty tương đối tốt. Công ty trả lương 1 lần/tháng vào các ngày 5 hàng tháng. Công ty không nợ lương nhân viên, kết hợp hỗ trợ chi phí ăn uống bữa trưa và đi lại cho nhân viên.



**Sơ đồ 2.5: Chính sách tăng lương**

*Nguồn: Công ty Cổ phần Công nghệ Windsoft Việt Nam*

### 2.3.2.2. Chế độ phụ cấp

Công ty có các khoản phụ cấp cho nhân viên theo từng nhóm đối tượng:

- Đối với nhân viên phải di chuyển nhiều trong công việc sẽ được phụ cấp tiền xăng, phụ cấp hao mòn xe...
- Phụ cấp điện thoại cho nhân viên Kinh doanh.
- Ngoài ra còn có phụ cấp trách nhiệm.

### 2.4.3. Phân tích thực trạng về chính sách khen thưởng và chính sách đãi ngộ của Windsoft

#### 2.3.3.1. Chính sách khen thưởng

Hoa hồng được tính theo sản phẩm trong đơn hàng, với mỗi loại sản phẩm sẽ có mức hoa hồng phần trăm tương ứng, theo đó, nếu tổng giá trị đơn hàng đạt từ mức 70% trở lên sale sẽ bắt đầu được nhận hoa hồng như sau:

- Thuế VAT: không được ghi nhận doanh số, hoa hồng mức 0
- Cước viễn thông: hoa hồng mức 0%, trong trường hợp sale chưa đủ 70% KPI thì sale được ghi nhận doanh số của cước viễn thông, các trường hợp > 70% KPI thì sale không được ghi nhận doanh số này.
- Telesale theo lead: được ghi nhận doanh số, hoa hồng 2% cho tất cả các mức KPI doanh số.
- Telesale theo call: được ghi nhận doanh số, hoa hồng 5% cho tất cả các mức KPI doanh số.
- ZNS/SMS/Voice: được ghi nhận doanh số, hoa hồng 5% cho tất cả các mức KPI doanh số
- Landingpage/Website: được ghi nhận doanh số, hoa hồng 5% cho tất cả các mức KPI doanh số
- Callbot: được ghi nhận doanh số, hoa hồng 10% cho tất cả các mức KPI doanh số
- Tool data: được ghi nhận doanh số, hoa hồng 10% cho tất cả các mức KPI doanh số
- CRM/tổng đài hệ thống/API tích hợp được ghi nhận mức hoa hồng theo bảng dưới đây:

STT	Mức KPI	Thưởng
1	70% – 100%	10%
2	101% – 130%	12%
3	131% – 160%	15%
4	> 160%	20%

**Bảng 2.3: Chính sách thưởng hoa hồng theo doanh số**

*Nguồn: Công ty Cổ phần Công nghệ Windsoft Việt Nam*

Cách tính hoa hồng trên KPI:

$$\text{Hoa hồng} = \% \text{ hoa hồng theo cấp bậc} \times \text{Doanh số thực tế}$$

Thời gian chỉ trả hoa hồng vào kỳ lương của tháng tiếp theo của tháng có doanh thu về. Doanh số thực tế là tổng doanh số các đơn hàng đã được khách hàng thanh toán. Khuyến khích nhân viên có thể hoàn thành xuất sắc công việc đúng theo chức danh và có các đóng góp hết sức tích cực trong việc hoàn thiện kế hoạch

sản xuất kinh doanh của công ty, doanh nghiệp. Kê khai rõ ràng những khoản mà nhân viên được nhận khi làm việc chính thức tại doanh nghiệp:

- Quy định về hình thức tính tiền lương, thưởng của những khoản tiền lương và phụ cấp theo lương đối với trường hợp làm việc trong công ty.
- Thể hiện trong vấn đề thực thi theo đúng quy định trong pháp luật về lương, thưởng và những chế độ khác dành cho nhân viên.
- Các chính sách lương thưởng tốt sẽ giúp ích lớn cho doanh nghiệp: Thúc đẩy về năng suất lao động và văn hóa trong cơ quan, doanh nghiệp.

Windsoft có chính sách khen thưởng xứng đáng đối với các cá nhân và tập thể đạt thành tích cao trong quá trình công tác bằng nhiều hình thức như: thưởng trực tiếp bằng tiền mặt hay là một chuyến du lịch với người thân, cho tham dự các khóa học hoặc thăng chức... Tất cả các phòng ban ở công ty đều được khen thưởng khi công ty hoàn thành nhiệm vụ bởi vì thành quả mà công ty có được là kết quả nỗ lực của toàn thể CB – CNV.

- Quỹ khen thưởng của Công ty được chi cho các nội dung sau:
  - + Thưởng vào các ngày lễ (30/4; 1/5 và 2/9), Tết Dương lịch và Tết Âm lịch.
  - + Thưởng cho các dự án kinh doanh hiệu quả của công ty.
  - + Thưởng cho các trường hợp đột xuất, cá biệt.
  - + Thưởng cho các cá nhân, đơn vị hoàn thành tốt và vượt mức các chỉ tiêu kinh doanh.
- Hình thức khen thưởng cũng rất phong phú, đa dạng:
  - + Tăng lương, thưởng tiền.
  - + Phần thưởng là các chuyến đi nghỉ mát.
  - + Các khóa huấn luyện bồi dưỡng.

### **2.3.3.2. Hoạt động công đoàn**

Hoạt động công đoàn của công ty có vai trò gắn kết mọi người với nhau, góp phần mang lại một môi trường làm việc thân thiện và hòa đồng. Tại Windsoft hoạt động công đoàn được chú trọng đầu tư và xây dựng, các buổi sinh nhật nhân viên trong công ty được tổ chức đầm ấm, thân tình, kéo gần khoảng cách giữa mọi người với nhau, tạo điều kiện tâm sự và chia sẻ khó khăn cũng như chia sẻ những thành công và niềm vui trong cuộc sống.

### 2.3.3.3. Phúc lợi

*Đơn vị tính: đồng*

Cấp bậc	Thâm niên	Sinh nhật	Cưới		Ôm nằm viện		Hiếu	Nghỉ sinh
			Hỗ trợ xe	Mừng cưới	Dưới 1 tuần	Trên 1 tuần	Bố mẹ vợ/chồng, vợ/chồng, con	
Nhân viên	< 6 tháng	Theo quý	1.000.000	500.000	200.000	300.000	200.000	300.000
	> 6 tháng			1.000.000	300.000	500.000	500.000	500.000
Trưởng và phó phòng	< 6 tháng		1.500.000	1.000.000	300.000	500.000	300.000	500.000
	> 6 tháng			1.500.000	500.000	800.000	500.000	800.000
GD và PGD	< 6 tháng		1.500.000	1.000.000	300.000	500.000	300.000	500.000
	> 6 tháng			1.500.000	500.000	800.000	500.000	800.000

**Bảng 2.4: Thưởng phúc lợi**

*Nguồn: Công ty Cổ phần Công nghệ Windsoft Việt Nam*

Đây là những khoản tiền liên quan đến quyền lợi của nhân viên trong công ty. Đối với mỗi doanh nghiệp đều có những khoản quỹ phúc lợi riêng để hỗ trợ cho nhân viên của mình trong các trường hợp đặt biệt. Đây là những khoản chi trực tiếp dành cho nhân viên và có hóa đơn. Đây là khoản lương thưởng mà nhân viên đã thỏa thuận từ ban đầu với công ty.

### 2.3.3.4. Quy định nghỉ phép

- Áp dụng với nhân viên đã ký HĐLĐ
- Làm việc đủ 12 tháng sẽ có 12 ngày phép/năm
- Thời gian làm việc ít hơn 12 tháng, số ngày phép tương ứng với số tháng làm việc
- Mỗi 05 năm, tăng 01 ngày phép/năm
- Ngày nghỉ phép năm N được tính lũy kế đến hết 31/03/N+1

**Sơ đồ 2.6: Quy định nghỉ phép**

*Nguồn: Công ty Cổ phần Công nghệ Windsoft Việt Nam*

Quy định nghỉ phép của công ty chỉ được áp dụng đối với nhân viên chính thức của công ty, tức nhân viên đã được ký HĐLĐ. Nhân viên làm việc tại Windsoft đủ 12 tháng trở lên sẽ có 12 ngày phép/năm (tức mỗi tháng sẽ được một ngày nghỉ phép nhưng cộng dồn ít hơn 12 tháng).

### 2.3.3.5. Chính sách đào tạo nâng cao trình độ và kỹ năng làm việc cho nhân viên của Windsoft

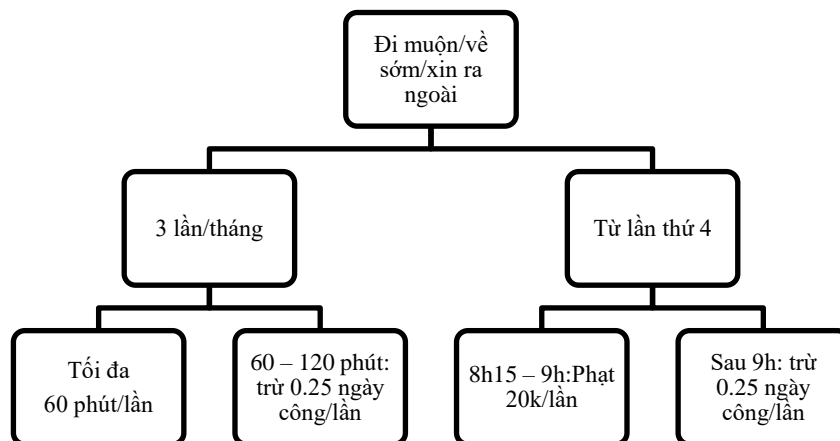
Việc đào tạo cho nhân viên mới và bồi dưỡng nhân viên cũ luôn được ban lãnh đạo quan tâm. Các lớp học nâng cao tay nghề luôn được công ty thực hiện theo định kỳ từ 3 tháng, 6 tháng và 12 tháng. Các lớp đào tạo cho nhân viên mới sẽ tùy thuộc vào các vị trí và bộ phận của công ty. Các khóa đào tạo đều phù hợp với thực trạng hoạt động của công ty, do đó khi có nhân viên mới các lớp học sẽ được thực hiện và điều hành bởi các quản lý các nhân viên đã có thâm niên làm việc.

Ngoài các lớp học cho nhân viên mới, các nhân viên cũ cũng có các buổi, khóa huấn luyện bồi dưỡng nâng cao năng lực nghề nghiệp. Thời gian thực hiện: Tháng 3, 8 và 12 dương lịch hàng năm công ty thường tổ chức các buổi đào tạo nghề nghiệp. Ngoài các chế độ chính sách trên thì môi trường làm việc cũng là một trong những điều kiện để giúp cho nhân viên có tinh thần khi làm việc hơn.

### 2.4.4. Phân tích thực trạng về chính sách kỷ luật của Windsoft đối với phòng Kinh doanh

#### 2.3.4.1. Chế tài xử phạt với vi phạm nội quy

– Quy định về thời gian làm việc:

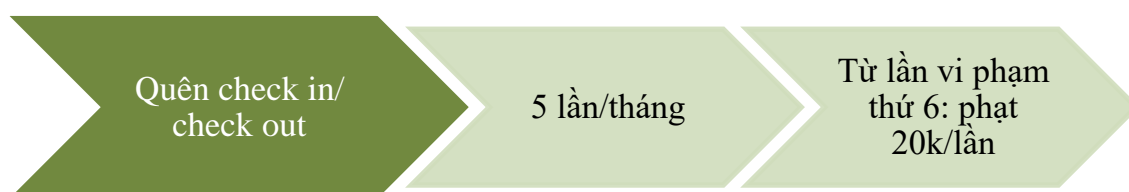


**Sơ đồ 2.7: Chế tài xử phạt vi phạm nội quy**

Nguồn: Công ty Cổ phần Công nghệ Windsoft Việt Nam

Đối với thời gian làm việc: quy định làm việc từ 8h – 17h30, nghỉ giữa buổi 1 tiếng 30 phút từ 12h – 13h30. Làm việc từ thứ 2 – thứ 6 hàng tuần. Trong trường hợp: đi làm muộn, xin về sớm hoặc xin ra ngoài trong giờ làm việc:

- Được phép vi phạm 3 lần và mỗi lần không quá 60 phút. Từ phút thứ 61 – 120 sẽ bị trừ 0,25 ngày lương theo lương cơ bản.
- Lần vi phạm thứ 4 trở đi:
  - + Thời gian từ 8h15 – 9h đối với ca sáng hoặc từ 13h30 – 14h đối với ca chiều: phạt 20.000 đồng/lần vi phạm.
  - + Thời gian sau 9h và sau 14h sẽ bị trừ 0,25 ngày lương theo lương cơ bản.
- Quy định về điểm danh:



### **Sơ đồ 2.8: Quy định về điểm danh**

*Nguồn: Công ty Cổ phần Công nghệ Windsoft Việt Nam*

Thời gian check in là trước 8h sáng và nhân viên được phép điểm danh muộn không quá 15 phút và thời gian checkout là sau 17h30 chiều không quy định thời gian giới hạn check out. Nhân viên được phép quên điểm danh không quá 5 lần. Từ lần vi phạm thứ 6 phạt 20.000 đồng/lần vi phạm.

#### **2.3.4.2. Kỷ luật trong trường hợp không hoàn thành nhiệm vụ**

Trong trường hợp nhân viên sale không đạt các chỉ tiêu công việc được quản lý phân công sẽ bị kỷ luật như sau:

##### **– Tháng thứ nhất:**

- + Nếu đủ 100% KPI call, không đạt 50% KPI book meeting: Nhắc nhở lần đầu
- + Nếu không đạt KPI call, không đạt 50% KPI book meeting: Warning Letter

##### **– Tháng thứ hai liên tiếp:**

- + Nếu đủ 100% KPI call, không đạt 50% KPI book meeting: Warning Letter
- + Nếu không đạt KPI call, không đạt 50% KPI book meeting: buộc thôi việc

– *Tháng thứ ba liên tiếp:*

- + Nếu đủ 100% KPI call, không đạt 50% KPI book meeting: buộc thôi việc (với level 1), hạ level (với level 2).

**2.4. Kết quả nghiên cứu**

**2.4.1. Thống kê mô tả đặc điểm đối tượng khảo sát và các yếu tố**

**2.4.2.1. Đặc điểm đối tượng khảo sát**

Các câu hỏi thông tin chung trong bản khảo sát bao gồm các thông tin liên quan đến nhân viên Công ty Cổ phần Công nghệ Windsoft Việt Nam:

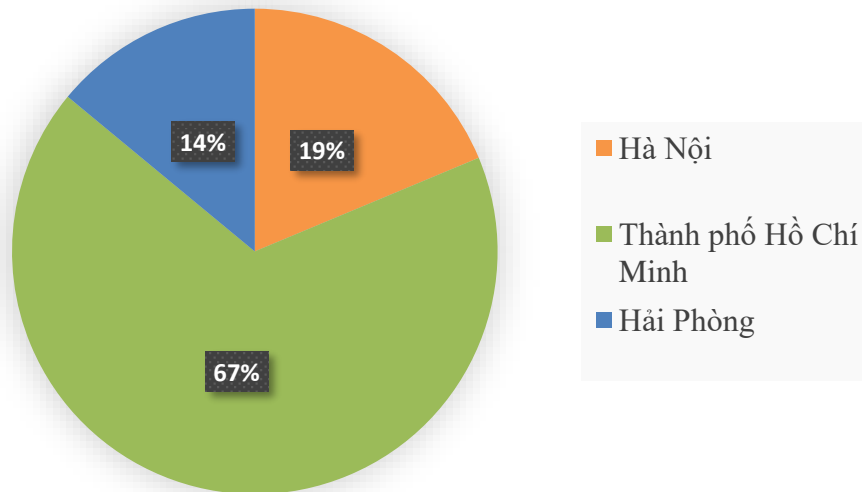
Chỉ tiêu		Số lượng	Tỷ trọng
Nơi công tác	Hà Nội	28	18,7
	Thành phố Hồ Chí Minh	101	67,3
	Hải Phòng	21	14,0
Giới tính	Nam	78	52,0
	Nữ	72	48,0
Thâm niên làm việc	Dưới 1 năm	74	49,3
	Từ 1 - 3 năm	58	38,7
	Trên 3 năm	18	12,0
Phòng ban làm việc	Phòng Kinh doanh	68	45,3
	Phòng Marketing	34	22,7
	Phòng Triển khai	31	20,7
	Phòng Nhân sự	15	10,0
	Khác	2	1,3
Chức vụ	Cộng tác viên	20	13,3
	Thực tập sinh	49	32,7
	Nhân viên	77	51,3
	Khác	4	2,7
Tình trạng hôn nhân	Đã kết hôn	64	42,7
	Độc thân	86	57,3

**Bảng 2.5: Đặc điểm đối tượng khảo sát**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

### a. Đặc điểm của nhân viên tham gia khảo sát theo nơi công tác

Trong biểu đồ 1 cho thấy tỷ lệ khảo sát nhân viên tại các chi nhánh có sự chênh lệch với tỷ lệ nhân viên ở Hà Nội là 18,7% và Thành phố Hồ Chí Minh là 67,3%, Hải Phòng là 14%.

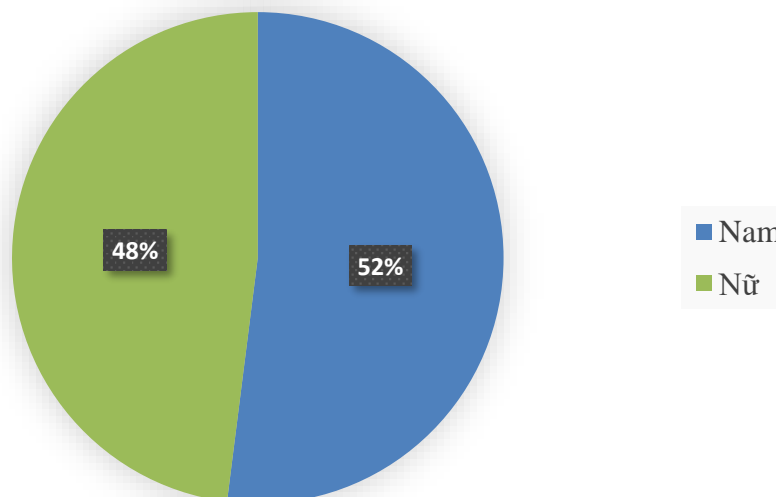


**Biểu đồ 2.4: Đặc điểm nơi công tác**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

### b. Đặc điểm của nhân viên tham gia khảo sát theo giới tính

Qua kết quả khảo sát có 150 nhân viên tham gia khảo sát không có sự chênh lệch về giới tính trong đó nam chiếm tỷ trọng 52% và nữ chiếm 48%.

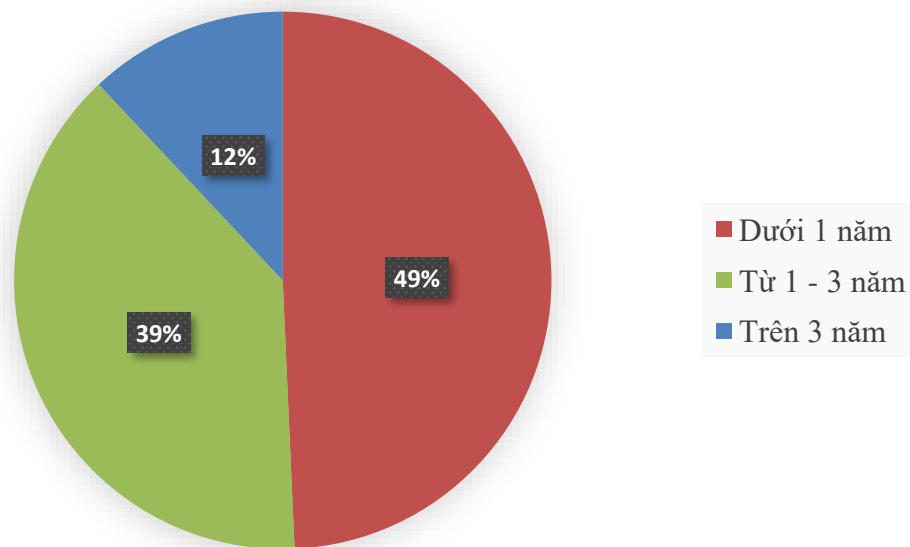


**Biểu đồ 2.5: Đặc điểm giới tính**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

### c. Đặc điểm của nhân viên tham gia khảo sát theo thâm niên làm việc

Nhân viên có thâm niên dưới 1 năm chiếm tỷ trọng cao nhất với 49,3% vì là công ty trẻ đẩy mạnh tuyển dụng thực tập sinh và cộng tác viên để giảm gánh nặng về chi phí cho công ty thời kỳ sau đại dịch Covid, đứng thứ hai là lao động có thâm niên làm việc từ 1 – 3 năm với 38,7% và trên 3 năm là 12%. Kết quả cho thấy hiện nay lao động làm việc tại Windsoft chủ yếu là lao động trẻ.

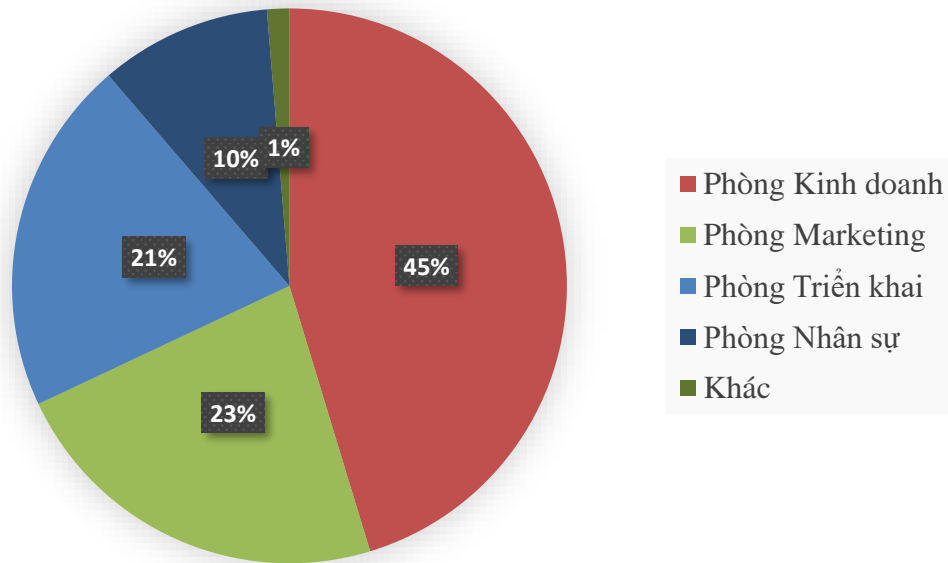


**Biểu đồ 2.6: Đặc điểm thâm niên làm việc**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

### d. Đặc điểm của nhân viên tham gia khảo sát theo phòng ban làm việc

Nhân viên phòng Kinh doanh chiếm tỷ trọng cao nhất với 45,3%, đứng thứ hai là phòng Marketing với 22,7%, phòng Triển khai là 20,7% còn lại các phòng ban khác như phòng Nhân sự và các phòng ban khác lần lượt là 10% và 1,3%. Cho thấy hiện nay lao động làm việc tại Windsoft chủ yếu là nhân viên bán hàng và nhân viên marketing.

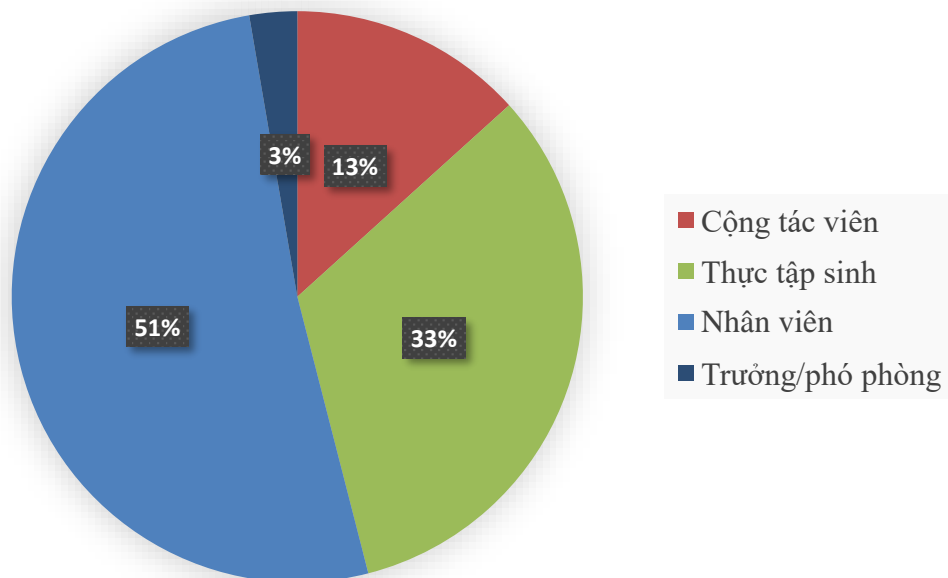


**Biểu đồ 2.7: Đặc điểm phòng ban làm việc**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

**e. Đặc điểm của nhân viên tham gia khảo sát theo chức vụ**

Trong biểu đồ 1 cho thấy tỷ lệ khảo sát nhân viên tại Windsoft có sự chênh lệch lớn về chức vụ với tỷ lệ nhân viên là 51,3%, thực tập sinh 32,7%, cộng tác viên 13,3% và các chức vụ khác là 2,7%.

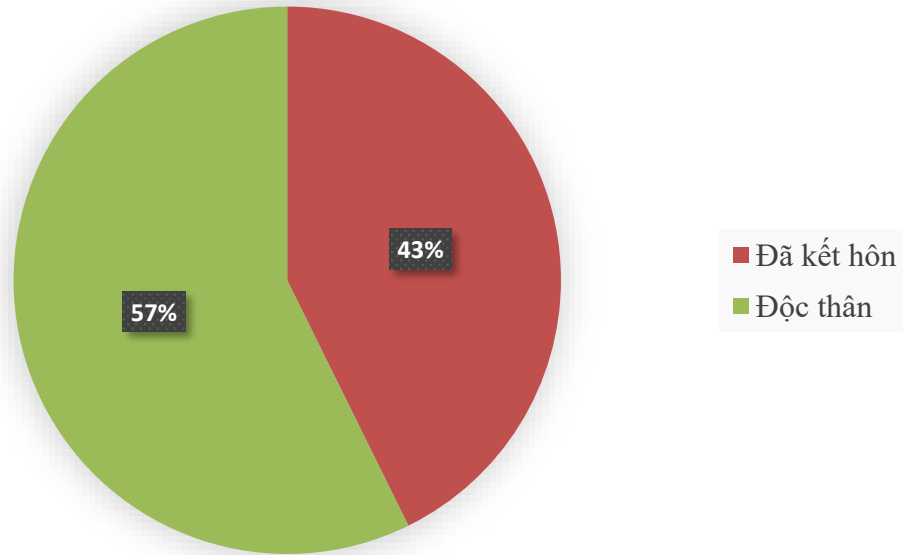


**Biểu đồ 2.8: Đặc điểm chức vụ**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

#### f. Đặc điểm của nhân viên tham gia khảo sát theo tình trạng hôn nhân

Trong biểu đồ 1 cho thấy tỷ lệ khảo sát nhân viên tại Windsoft có sự chênh lệch về chức vụ với tỷ lệ nhân viên còn độc thân chiếm tỷ trọng cao hơn với 57,3% và đã kết hôn chiếm 42,7% vì công ty đa số là nhân lực trẻ.



**Biểu đồ 2.9: Đặc điểm tình trạng hôn nhân**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

#### 2.4.2.2. Thống kê mô tả các yếu tố

Kết quả thấy các giá trị trung bình đều thuộc khoảng từ 3 đến 5 có nghĩa là các đáp viên đều đồng ý với các quan điểm của biến đưa ra. Kết quả gồm các giá trị trung bình đều thuộc khoảng từ 3 – 5 có nghĩa rằng các đối tượng khảo sát đồng ý với các quan điểm của biến đưa ra.

Biến	Diễn giải	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn
<b>MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC</b>				
MT1	Lãnh đạo và nhân viên ở Windsoft rất hòa đồng với nhau trong công việc.	150	3,89	,876
MT2	Nhân viên trong Windsoft phối hợp làm việc tốt.	150	3,73	1,079

MT3	Nhân viên trong Windsoft sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm với nhau.	150	3,69	1,018
MT4	Nhân viên được cung cấp đầy đủ công cụ phục vụ cho công việc khi làm việc tại Windsoft.	150	3,83	,981
MT5	Môi trường làm việc tại Windsoft đảm bảo an toàn lao động cho nhân viên.	150	3,82	,927
MT6	Không gian làm việc ở Windsoft thoải mái.	150	3,78	1,080
MT7	Thời gian làm việc cho nhân viên ở Windsoft được sắp xếp phù hợp.	150	3,71	1,027
<b>THU NHẬP</b>				
TN1	Mức lương hiện nay của nhân viên ở Windsoft phù hợp với năng lực đóng góp của tôi vào công ty.	150	4,13	,780
TN2	Nhân viên được Windsoft đóng bảo hiểm đầy đủ.	150	3,45	,945
TN3	Nhân viên được thưởng tương xứng với thành tích đóng góp vào Windsoft.	150	4,07	,857
TN4	Công ty có chính sách phúc lợi đa dạng cho nhân viên.	150	4,18	,795
<b>ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN</b>				
ĐT1	Windsoft có chính sách đào tạo nâng cao năng lực cho nhân viên hàng tháng.	150	4,05	,754
ĐT2	Windsoft luôn tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội thăng tiến.	150	3,94	,837
ĐT3	Windsoft có chính sách thăng tiến công bằng cho nhân viên.	150	4,01	,760

<b>SỰ CÔNG NHẬN</b>				
CN1	Windsoft có chính sách khen thưởng cho nhân viên khi hoàn thành nhiệm vụ.	150	4,11	,807
CN2	Windsoft luôn thực hiện nghiêm túc chính sách khen thưởng cho nhân viên của công ty.	150	3,85	,885
CN3	Chính sách khen thưởng được thực hiện công bằng.	150	3,64	,922
CN4	Lãnh đạo ở Windsoft công nhận sự đóng góp của nhân viên vào sự phát triển của công ty.	150	3,64	,929
CN5	Lãnh đạo công ty ở Windsoft đánh giá đúng năng lực của nhân viên trong công việc.	150	4,01	,875
<b>TÍNH CHẤT CÔNG VIỆC</b>				
TC1	Công việc ở Windsoft phù hợp với năng lực của nhân viên.	150	3,94	,892
TC2	Công việc ở Windsoft phù hợp với định hướng phát triển của nhân viên.	150	3,62	1,021
TC3	Công việc ở Windsoft mang tính ổn định.	150	3,55	,871
TC4	Công việc ở Windsoft có bản mô tả công việc rõ ràng.	150	3,66	,975

**Bảng 2.6: Thống kê mô tả các yếu tố thuộc biến độc lập**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Yếu tố “Môi trường làm việc”, “Thu nhập”, “Đào tạo và phát triển”, “Sự công nhận” và “Tính chất công việc” với động lực làm việc có giá trị trung bình từ 3.45 đến 4.18 có ý nghĩa rằng các đối tượng khảo sát đều đồng ý với quan điểm thể hiện của biến đưa ra tương tự như bảng trên.

<b>Biến</b>	<b>Diễn giải</b>	<b>N</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Độ lệch chuẩn</b>
<b>ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC</b>				
ĐL1	Nhân viên thường làm việc ở Windsoft với tâm trạng tốt nhất.	150	4,13	,780
ĐL2	Nhân viên cảm thấy hứng thú với công việc ở Windsoft.	150	3,45	,945
ĐL3	Khi làm việc ở Windsoft nhân viên luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành nhiệm vụ được giao.	150	4,07	,857
ĐL4	Nhân viên cảm thấy phải có trách nhiệm làm việc lâu dài với Windsoft.	150	4,18	,795
ĐL5	Tôi luôn học hỏi để nâng cao năng lực làm việc	150	4,21	,854

**Bảng 2.7: Thống kê mô tả các yếu tố thuộc biến phụ thuộc**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Kết quả của bảng 16 về “Động lực làm việc” cũng có sự tương đồng ở tất cả các quan điểm của biến. Các biến có giá trị trung bình từ 3.45 đến 4.21 có ý nghĩa rằng các đối tượng khảo sát đều đồng ý với quan điểm thể hiện của biến đưa ra tương tự như bảng trên.

#### **2.4.2. Kiểm định và đánh giá thang đo**

##### **2.4.3.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy Cronbach’s Alpha**

Bảng tổng hợp kết quả kiểm định Cronbach’s Alpha được trình bày như sau:

<b>Biến</b>	<b>Trung bình thang đo nếu loại biến</b>	<b>Phương sai thang đo nếu loại biến</b>	<b>Tương quan biến tổng</b>	<b>Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến</b>
<b>MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC: CRONBACH'S ALPHA = 0,725</b>				
MT1	22,55	15,282	,358	,710
MT2	22,71	13,857	,434	,694
MT3	22,76	13,902	,470	,684
MT4	22,62	14,640	,386	,704
MT5	22,63	14,544	,438	,693
MT6	22,67	13,566	,474	,683
MT7	22,74	13,737	,488	,680
<b>THU NHẬP: CRONBACH'S ALPHA = 0,714</b>				
TN1	8,25	2,133	,450	,702
TN3	8,31	1,731	,577	,567
TN4	8,19	1,875	,578	,569
<b>ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN: CRONBACH'S ALPHA = 0,691</b>				
ĐT1	7,95	1,763	,545	,550
ĐT2	8,06	1,506	,591	,479
ĐT3	7,99	2,000	,394	,681
<b>SỰ CÔNG NHẬN: CRONBACH'S ALPHA = 0,706</b>				
CN2	11,29	4,397	,472	,655
CN3	11,51	4,064	,543	,610
CN4	11,51	4,131	,513	,629

CN5	11,13	4,532	,439	,674
<b>TÍNH CHẤT CÔNG VIỆC: CRONBACH'S ALPHA = 0,604</b>				
TC1	7,28	2,579	,452	,454
TC2	7,60	2,201	,470	,414
TC4	7,56	2,678	,326	,602
<b>ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC: CRONBACH'S ALPHA = 0,724</b>				
ĐL1	15,91	6,179	,453	,689
ĐL2	16,58	5,869	,388	,719
ĐL3	15,97	5,415	,600	,629
ĐL4	15,85	5,777	,558	,649
ĐL5	15,83	5,983	,438	,694

**Bảng 2.8: Kết quả kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Yếu tố “Môi trường làm việc” được đo lường thông qua 7 biến quan sát, hệ số Cronbach's Alpha của khái niệm này có giá trị  $0.725 > 0.6$  là khá tốt, điều này cho thấy độ tin cậy của thang đo được đảm bảo. Hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều đạt yêu cầu, dao động trong khoảng  $0.358 - 0.517 > 0.3$ , điều này cho thấy các biến quan sát đã được sự nhất quán về nội dung và ý nghĩa đo lường và thang đo này là thích hợp để đo lường cho khái niệm môi trường của bài nghiên cứu.

Yếu tố “Thu nhập” được đo lường thông qua 4 biến quan sát, hệ số Cronbach's Alpha của khái niệm này có giá trị  $0.714 > 0.6$  là khá tốt, điều này cho thấy độ tin cậy của thang đo được đảm bảo. Hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều đạt yêu cầu, dao động trong khoảng  $0.383 - 0.515 > 0.3$ , điều này cho thấy các biến quan sát đã được sự nhất quán về nội dung và ý nghĩa đo lường, tuy nhiên biến TN2 có hệ số tương quan biến tổng là 0.714 lớn hơn hệ số Cronbach's Alpha của biến nên được loại bỏ và thang đo này là thích hợp để đo lường cho khái niệm môi trường của bài nghiên cứu.

Yếu tố “Đào tạo và phát triển” được đo lường thông qua 3 biến quan sát, hệ số Cronbach’s Alpha của khái niệm này có giá trị  $0.691 > 0.6$  là khá tốt, điều này cho thấy độ tin cậy của thang đo được đảm bảo. Hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều đạt yêu cầu, dao động trong khoảng  $0.420 - 0.608 > 0.3$ , điều này cho thấy các biến quan sát đã được sự nhất quán về nội dung và ý nghĩa đo lường và thang đo này là thích hợp để đo lường cho khái niệm môi trường của bài nghiên cứu.

Yếu tố “Sự công nhận” được đo lường thông qua 5 biến quan sát, hệ số Cronbach’s Alpha của khái niệm này có giá trị  $0.706 > 0.6$  là khá tốt, điều này cho thấy độ tin cậy của thang đo được đảm bảo. Hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều đạt yêu cầu, dao động trong khoảng  $0.355 - 0.638 > 0.3$ , điều này cho thấy các biến quan sát đã được sự nhất quán về nội dung, tuy nhiên biến CN1 có hệ số tương quan biến tổng là  $0.706$  lớn hơn hệ số Cronbach’s Alpha của biến nên được loại bỏ và ý nghĩa đo lường và thang đo này là thích hợp để đo lường cho khái niệm môi trường của bài nghiên cứu.

Yếu tố “Tính chất công việc” được đo lường thông qua 4 biến quan sát, hệ số Cronbach’s Alpha của khái niệm này có giá trị  $0.604 > 0.6$  là khá tốt, điều này cho thấy độ tin cậy của thang đo được đảm bảo. Hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều đạt yêu cầu, dao động trong khoảng  $0.384 - 0.518 > 0.3$ , điều này cho thấy các biến quan sát đã được sự nhất quán về nội dung và ý nghĩa đo lường, tuy nhiên biến TC3 có hệ số tương quan biến tổng là  $0.604$  lớn hơn hệ số Cronbach’s Alpha của biến nên được loại bỏ và thang đo này thích hợp để đo lường cho khái niệm môi trường của bài nghiên cứu.

Yếu tố “Động lực làm việc” được đo lường thông qua 5 biến quan sát, hệ số Cronbach’s Alpha của khái niệm này có giá trị  $0.724 > 0.6$  là khá tốt, điều này cho thấy độ tin cậy của thang đo được đảm bảo. Hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều đạt yêu cầu, dao động trong khoảng  $0.371 - 0.476 > 0.3$ , điều này cho thấy các biến quan sát đã được sự nhất quán về nội dung và ý nghĩa đo lường và thang đo này là thích hợp để đo lường cho khái niệm môi trường của bài nghiên cứu.

Qua kết quả trên, có thể nhận thấy hầu hết hệ số Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan biến tổng của các biến đều lớn hơn 0,3. Vì thế tất cả các biến quan sát của thang đo được giữ lại. Như vậy, đánh giá chung cho các thang đo, mức độ tin cậy của dữ liệu khảo sát dành cho các thang đo này đều đảm bảo được độ tin cậy. Kết quả khảo sát sẽ được sử dụng trong phân tích yếu tố EFA ở bước tiếp theo.

#### **2.4.3.2. Kết quả kiểm định độ chuẩn xác (validity test) – phân tích yếu tố khám phá (EFA) biến độc lập**

Phương pháp phân tích yếu tố khám phá EFA giúp đánh giá độ chuẩn xác thông qua hai giá trị quan trọng của thang đo là giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.

Theo Hair và cộng sự (1998), Factor loading (hệ số tải yếu tố) là chỉ tiêu để đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của EFA, cụ thể hệ số tải:

- + “Factor loading > 0.3” được xem là đạt mức tối thiểu
- + “Factor loading > 0.4” được xem là quan trọng
- + “Factor loading > 0.5” được xem là có ý nghĩa thực tiễn.

Ngoài ra, điều kiện để phân tích yếu tố khám phá là phải thỏa mãn các yêu cầu:

- + Hệ số tải yếu tố (Factor loading) > 0.5.
- + Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) nên thuộc khoảng từ 0.5 đến 1.
- + Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (Sig.) < 0.05.
- + Phần trăm phương sai trích (Percentage of variance) > 50%.

#### **a. Kết quả kiểm định độ chuẩn xác (validity test)**

Phân tích yếu tố được áp dụng đối với 20 biến và 5 yếu tố kết quả như sau:

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,774
	Approx. Chi-Square	826,552
Bartlett's Test of Sphericity	df	190
	Sig.	,000

**Bảng 2.9: KMO and Bartlett's Test**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Theo Pallant (2005), hệ số KMO nên bằng hoặc lớn hơn 0.6:

- Theo bảng 1, hệ số KMO là  $0.756 > 0.6$  thỏa mãn điều kiện.
- Giá trị kiểm định Bartlett:  $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$  đạt yêu cầu.

Như vậy, 5 yếu tố độc lập gồm: Môi trường làm việc, Thu nhập, Đào tạo và phát triển, Sự công nhận và Tính chất công việc thỏa mãn các điều kiện để tiến hành phân tích.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,451	22,253	22,253	4,451	22,253	22,253	2,921	14,604	14,604
2	2,916	14,579	36,832	2,916	14,579	36,832	2,388	11,940	26,544
3	1,648	8,242	45,074	1,648	8,242	45,074	2,378	11,889	38,432
4	1,175	5,876	50,950	1,175	5,876	50,950	2,043	10,214	48,647
5	1,078	5,392	56,342	1,078	5,392	56,342	1,539	7,695	56,342
6	,931	4,657	60,999						
7	,877	4,383	65,382						
8	,835	4,177	69,559						
9	,758	3,791	73,350						
10	,709	3,546	76,897						
11	,675	3,377	80,274						
12	,660	3,299	83,573						
13	,546	2,729	86,302						
14	,520	2,600	88,902						
15	,466	2,329	91,232						
16	,427	2,135	93,367						
17	,394	1,971	95,337						
18	,354	1,768	97,105						
19	,312	1,560	98,665						
20	,267	1,335	100,000						

**Bảng 2.10: Total Variance Explained**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Bảng trên thể hiện việc thực hiện phân tích các yếu tố theo Principal Components với phép quay Varimax. Kết quả phân tích cho thấy 20 biến quan sát ban đầu được nhóm lại thành 5 nhóm với tổng giá trị phương sai trích bằng 56,342% > 50% thỏa mãn điều kiện và 56,342% là biến thiên của dữ liệu với 5 yếu tố đã phân tích. Ngoài ra, giá trị hệ số Eigenvalues của các yếu tố đều lớn hơn 1. Do đó, dữ liệu đã thỏa mãn điều kiện để phân tích yếu tố EFA.

### **b. Phân tích yếu tố khám phá (EFA) biến độc lập**

Phân tích EFA được thực hiện với phép trích Principal Component với phép xoay Varimax và các tiêu chuẩn Community  $\geq 0.5$ ; hệ số tải yếu tố (Factor loading)  $\geq 0,5$ ; Eigenvalue  $\geq 1$ , tổng phương sai trích  $\geq 0,5$  (50%) và hệ số KMO (Kaiser – Meyer Olkin)  $\geq 0,5$  để đảm bảo dữ liệu phù hợp cho phân tích yếu tố.

Phân tích các yếu tố thuộc 5 thành phần gồm: Môi trường làm việc, Thu nhập, Đào tạo và phát triển, Sự công nhận và Tính chất công việc. Sau khi đảm bảo quá trình làm sạch dữ liệu theo đúng quy trình của EFA, các yếu tố sẽ được kiểm định trước khi đưa vào phân tích hồi quy để kiểm định mô hình.

Thang đo ban đầu của 5 thành phần này có 20 biến quan sát. Phân tích yếu tố khám phá EFA được sử dụng để đánh giá lại mức độ hội tụ của 20 biến quan sát này theo các thành phần.

#### **– Phân tích EFA lần thứ nhất:**

Kết quả phân tích yếu tố khám phá EFA lần thứ nhất các yếu tố thuộc thang đo của 5 thành phần có kết quả cụ thể như sau:

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
CN3	,744				
CN4	,733				
ĐT1	,725				
ĐT2	,714				
ĐT3	,616				
MT7		,764			
MT5		,696			

MT6		,669			
MT3		,557			
MT2		,508			
TN3			,741		
TN1			,728		
TN4			,664		
CN2			,508		
CN5					
TC2				,752	
TC1				,620	
TC4				,613	
MT1					,772
MT4					,713

**Bảng 2.11: Phân tích EFA lần thứ nhất**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Bảng trên thể hiện hệ số tải của 20 biến quan sát của 5 yếu tố. Theo kết quả được phân tích, hầu hết các biến đều có hệ số tải lớn hơn 0.5 (cao nhất 0.772, thấp nhất 0.508). Biến CN5 có hệ số tải thấp hơn 0.5 nên không hiện thị trong bảng. Như vậy, để đảm bảo các điều kiện về hội tụ và phân biệt thì biến CN5 được loại bỏ để phân tích yếu tố khám phá EFA lần thứ hai.

Tác giả sử dụng phương thức loại lần lượt các biến xấu trong một lần phân tích EFA. Từ 20 biến quan sát ở lần phân tích EFA thứ nhất, loại bỏ CN5 và đưa 19 biến quan sát còn lại vào phân tích lần thứ hai.

**– Phân tích EFA lần thứ hai:**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,756
Approx. Chi-Square		752,199
Bartlett's Test of Sphericity	df	171
	Sig.	,000

**Bảng 2.12: KMO and Bartlett's Test**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Theo Pallant (2005), hệ số KMO nên bằng hoặc lớn hơn 0.6:

- + Theo bảng 1, hệ số KMO là  $0.756 > 0.6$  thỏa mãn điều kiện
- + Giá trị kiểm định Bartlett:  $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$  đạt yêu cầu

Như vậy, 5 yếu tố độc lập gồm: Môi trường làm việc, Thu nhập, Đào tạo và phát triển, Sự công nhận và Tính chất công việc thỏa mãn các điều kiện để tiến hành phân tích.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,074	21,444	21,444	4,074	21,444	21,444	2,865	15,080	15,080
2	2,903	15,277	36,721	2,903	15,277	36,721	2,365	12,449	27,530
3	1,616	8,503	45,224	1,616	8,503	45,224	2,202	11,588	39,118
4	1,172	6,169	51,393	1,172	6,169	51,393	1,880	9,897	49,015
5	1,072	5,640	57,033	1,072	5,640	57,033	1,523	8,018	57,033
6	,930	4,895	61,928						
7	,864	4,548	66,476						
8	,825	4,340	70,816						
9	,754	3,969	74,784						
10	,707	3,722	78,507						
11	,661	3,481	81,988						
12	,565	2,974	84,962						
13	,541	2,845	87,807						
14	,509	2,681	90,488						
15	,462	2,431	92,919						
16	,394	2,075	94,995						
17	,354	1,862	96,856						
18	,326	1,715	98,571						
19	,272	1,429	100,000						

**Bảng 2.13: Total Variance Explained**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Bảng trên thể hiện việc thực hiện phân tích các yếu tố theo Principal Components với phép quay Varimax. Kết quả phân tích cho thấy 19 biến quan sát ban đầu được nhóm thành 5 nhóm với tổng giá trị phương sai trích bằng 57,033% > 50% thỏa mãn điều kiện và 57,033% là biến thiên của dữ liệu với 5 yếu tố đã

phân tích. Ngoài ra, giá trị hệ số Eigenvalues của các yếu tố đều lớn hơn 1. Do đó, dữ liệu đã thỏa mãn điều kiện để phân tích yếu tố EFA lần thứ hai.

Kết quả phân tích yếu tố khám phá EFA lần thứ hai các yếu tố thuộc thang đo của 5 thành phần có kết quả cụ thể như sau:

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
CN3	,746				
CN4	,735				
ĐT1	,728				
ĐT2	,718				
ĐT3	,620				
MT7		,767			
MT5		,692			
MT6		,669			
MT3		,553			
MT2		,505			
TN3			,748		
TN1			,736		
TN4			,665		
CN2			,504		
TC2				,747	
TC1				,632	
TC4				,618	
MT1					,757
MT4					,738

**Bảng 2.14: Phân tích EFA lần thứ hai**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Bảng trên thể hiện kết quả phân tích yếu tố lần thứ tư với hệ số tải của 19 biến quan sát sau khi loại biến CN5. Các hệ số tải đều lớn hơn 0.5 và không còn trường hợp biến nào thấp hơn 0.5 hay cùng lúc tải lên hai yếu tố, do đó đảm bảo được các giá trị hội tụ và phân biệt khi phân tích EFA. Tuy nhiên, có sự xáo trộn

của các yếu tố sau khi phân tích yếu tố lần thứ tư nên 3 yếu tố mới được tạo thành gồm: Điều kiện làm việc (CN3, CN4, ĐT3, ĐT1, ĐT2), Thu nhập và Khen thưởng (TN3, TN1, TN4, CN2) và Phong cách lãnh đạo (MT4, MT1).

Có 6 yếu tố được xác định được mô tả như sau:

- Yếu tố 1 – Điều kiện làm việc gồm 5 biến quan sát: CN3, CN4, ĐT3, ĐT1, ĐT2.
- Yếu tố 2 – Môi trường làm việc gồm 5 biến quan sát: MT7, MT5, MT3, MT6, MT2.
- Yếu tố 3 – Thu nhập và khen thưởng gồm 4 biến quan sát: TN3, TN1, TN4, CN2.
- Yếu tố 4 – Tính chất công việc gồm 3 biến quan sát: TC2, TC1, TC4.
- Yếu tố 5 – Phong cách lãnh đạo gồm 2 biến quan sát: MT1, MT4.

### 2.4.3.3. Kết quả kiểm định độ chuẩn xác (validity test) – phân tích yếu tố khám phá (EFA) biến phụ thuộc

#### a. Kết quả kiểm định độ chuẩn xác (validity test)

Trong bước này, phân tích yếu tố được áp dụng đối với 5 biến của 1 yếu tố và cho ra các kết quả như sau:

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,758
	Approx. Chi-Square	145,334
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	,000

**Bảng 2.15: KMO and Bartlett's Test**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Theo Pallant (2005), hệ số KMO nên bằng hoặc lớn hơn 0.6:

- Theo bảng 1, hệ số KMO là  $0.752 > 0.6$  thỏa mãn điều kiện.
- Giá trị kiểm định Barlett: Sig. =  $0.000 < 0.05$  đạt yêu cầu.

Do đó, dữ liệu đã thỏa mãn điều kiện để phân tích yếu tố EFA.

#### b. Phân tích yếu tố khám phá (EFA) biến phụ thuộc

Sau khi đảm bảo quá trình làm sạch dữ liệu theo đúng quy trình của EFA, các yếu tố sẽ được kiểm định trước khi đưa vào phân tích hồi quy để kiểm định mô

hình. Thang đo ban đầu của yếu tố này có 5 biến quan sát. Phân tích yếu tố khám phá EFA được sử dụng để đánh giá lại mức độ hội tụ của 5 biến quan sát này theo các thành phần. Kết quả tất cả 5 biến quan sát đều đáp ứng tốt các điều kiện để tiến hành phân tích.

Kết quả phân tích yếu tố khám phá EFA lần thứ nhất các yếu tố thuộc thang đo của yếu tố “Động lực làm việc” có kết quả cụ thể như sau:

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
ĐL3	,797
ĐL4	,771
ĐL1	,665
ĐL5	,640
ĐL2	,581

**Bảng 2.16: Kết quả phân tích EFA biến phụ thuộc**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Hệ số tải của 5 biến quan sát của yếu tố “Động lực làm việc”. Theo kết quả được phân tích, hầu hết các biến đều có hệ số tải lớn hơn 0.5 (cao nhất 0.711, thấp nhất 0.599). Tác giả mong muốn chọn ra các biến quan sát chất lượng nên sẽ sử dụng ngưỡng hệ số tải là 0.5 thay vì chọn hệ số tải tương ứng theo cỡ mẫu. Bảng trên thể hiện kết quả phân tích yếu tố “Động lực làm việc” với hệ số tải của 5 biến quan sát. Các hệ số tải đều lớn hơn 0.5 và không có trường hợp biến nào thấp hơn 0.5 hay cùng lúc tải lên hai yếu tố, do đó đảm bảo được các giá trị hội tụ và phân biệt khi phân tích EFA.

### **2.4.3. Kết quả phân tích hồi quy**

#### **2.4.4.1. Kết quả phân tích tương quan Pearson’s**

Thực hiện phân tích hệ số tương quan cho 7 biến, gồm 6 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc với hệ số Pearson và kiểm định 2 phía với mức ý nghĩa 0,05 trước khi tiến hành phân tích hồi quy tuyến tính bội cho các yếu tố thuộc mô hình điều chỉnh sau khi hoàn thành việc phân tích EFA và kiểm định độ tin cậy Cronbach’s

Alpha. Bảng dưới đây mô phỏng tính độc lập giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập. Tính tương quan đạt mức ý nghĩa ở giá trị 0,05 thì tất cả các biến các biến tương quan với biến phụ thuộc.

		ĐKLV	MTLV	TNKT	TCCV	PCLĐ	ĐLLV
ĐKLV	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
	N	150					
MTLV	Pearson Correlation	-,058	1				
	Sig. (2-tailed)	,480					
	N	150	150				
TNKT	Pearson Correlation	,430**	,045	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,586				
	N	150	150	150			
TCCV	Pearson Correlation	,254**	,179*	,511**	1		
	Sig. (2-tailed)	,002	,029	,000			
	N	150	150	150	150		
PCLĐ	Pearson Correlation	-,026	,414**	,060	,125	1	
	Sig. (2-tailed)	,749	,000	,463	,129		
	N	150	150	150	150	150	
ĐLLV	Pearson Correlation	,489**	,029	,877**	,447**	,005	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,726	,000	,000	,950	
	N	150	150	150	150	150	150

**Bảng 2.17: Kết quả phân tích tương quan Pearson's**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Trong đó:

- + ĐKLV: Điều kiện làm việc
- + MTLV: Môi trường làm việc
- + TNKT: Thu nhập và khen thưởng
- + TCCV: Tính chất công việc
- + PCLĐ: Phong cách lãnh đạo
- + ĐLLV: Động lực làm việc

Kết quả chỉ ra được có mối tương quan giữa yếu tố “ĐLLV” và 3 yếu tố “ĐKLV”, “TNKT” và “TCCV” do các giá trị Sig. kiểm định đều là  $0.000 < 0.05$  nhưng không có mối tương quan giữa yếu tố “ĐL” và 2 yếu tố “MTLV” và

“PCLĐ” do các giá trị Sig. kiểm định lần lượt là 0.726, 0.950 đều lớn hơn 0.05. Điều này cho ta thấy rằng “Động lực làm việc” của nhân viên chủ yếu bị tác động bởi các yếu tố Điều kiện làm việc, Thu nhập và khen thưởng, Tính chất công việc nên trong quá trình phân tích sự ảnh hưởng, đề tài sẽ tập trung nghiên cứu những yếu tố này.

#### 2.4.4.2. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội

Giá trị R bình phương hiệu chỉnh (Adjusted R square) là 0.780, có thể hiểu rằng 2 biến độc lập (Sự công nhận và Đào tạo và phát triển) đưa vào ảnh hưởng đến sự thay đổi của biến phụ thuộc (Động lực làm việc) là 78%, còn lại 22% là do các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên. Theo Cohen và cộng sự (2003) giá trị R bình phương hiệu chỉnh lớn hơn 50%, do đó có thể kết luận rằng mô hình nghiên cứu tốt.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,885 <sup>a</sup>	,784	,780	,27444	,784	176,666	3	146	,000

**Bảng 2.18: Mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập lên biến phụ thuộc**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Trong nghiên cứu này, giá trị Sig. của kiểm định F là  $0.000 < 0.05$  nên có thể kết luận mô hình hồi quy tuyến tính được thiết kế phù hợp với tổng thể.

Trong phân tích ANOVA, giá trị Sig.  $0.000 < 0.05$ , như vậy việc phân tích ANOVA đã đảm bảo được ý nghĩa thống kê, từ đó kết quả phân tích hồi quy cũng đảm bảo được độ tin cậy.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,917	3	13,306	176,666	,000 <sup>b</sup>
	Residual	10,996	146	,075		
	Total	50,913	149			

**Bảng 2.19: Phân tích ANOVA**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Bên cạnh đó, cần kiểm tra các giá trị ở bảng Coefficient với các giá trị cần xem xét bao gồm: Hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta, giá trị Sig. và VIF.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	,390	,177		2,199	,029					
1 ĐKLV	,130	,040	,137	3,221	,002	,489	,258	,124	,813	1,229
TNKT	,774	,045	,821	17,120	,000	,877	,817	,658	,642	1,557
TCCV	-,006	,036	-,007	-,167	,867	,447	-,014	-,006	,737	1,356

**Bảng 2.20: Bảng Coefficient**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Theo Doud (2017) giá trị VIF < 2 sẽ không có hiện tượng đa cộng tuyến. Trong nghiên cứu này, giá trị VIF đều thấp hơn 2 do đó trường hợp này không xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến và tiến hành phân tích các bước tiếp theo.

Theo Pallant (2005) các giá trị Sig. của kiểm định t từng biến độc lập nhỏ hơn hoặc bằng 0.05 là biến đó có ý nghĩa trong mô hình. Trường hợp này có các giá trị Sig. của yếu tố ĐKLV và TNKT đều nhỏ hơn 0.05 do đó cả 2 yếu tố này có ý nghĩa mô hình, tuy nhiên yếu tố TCCV có hệ số Sig. lớn hơn 0.05 thì không có ý nghĩa mô hình vì vậy yếu tố này được loại bỏ. Bên cạnh đó, hệ số quy chuẩn hóa Beta của 2 biến có ý nghĩa có sự chênh lệch lớn, cụ thể là hệ số Beta của biến “TNKT” có giá trị lớn nhất 0.821 điều này có nghĩa biến này có ảnh hưởng đến sự thay đổi của biến “ĐLLV” nhiều nhất. Tiếp đến hệ số Beta của biến “ĐKLV” là 0.137 cho thấy rằng yếu tố này có ảnh hưởng ít hơn.

Như vậy, phương trình hồi quy chuẩn hóa có thể viết như sau:

$$\mathbf{ĐL = .821 (TNKT) + .137 (ĐKLV)}$$

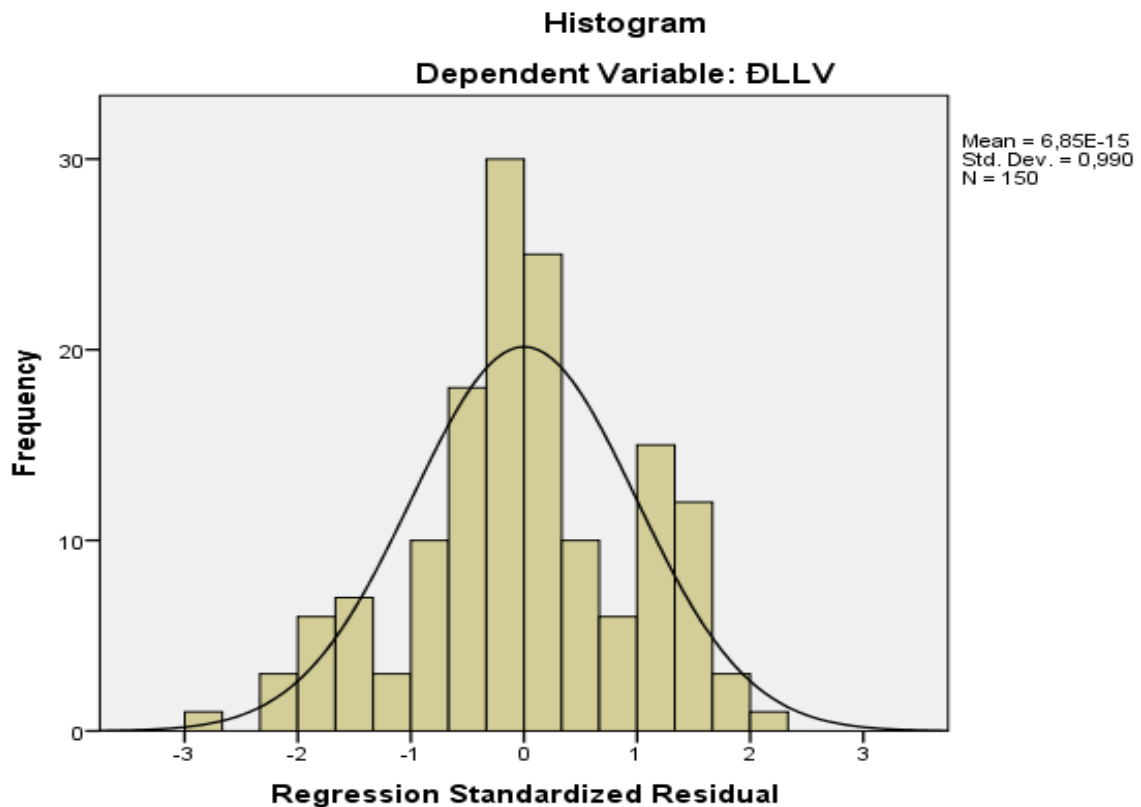
Sơ đồ nhánh về mối tương quan giữa Sự công nhận và Đào tạo và phát triển đối với Động lực làm việc được biểu diễn như sau:



Sơ đồ 2.9: Mô hình hồi quy

Nguồn: Tác giả tổng hợp

#### 2.4.4. Kiểm định các vi phạm hồi quy

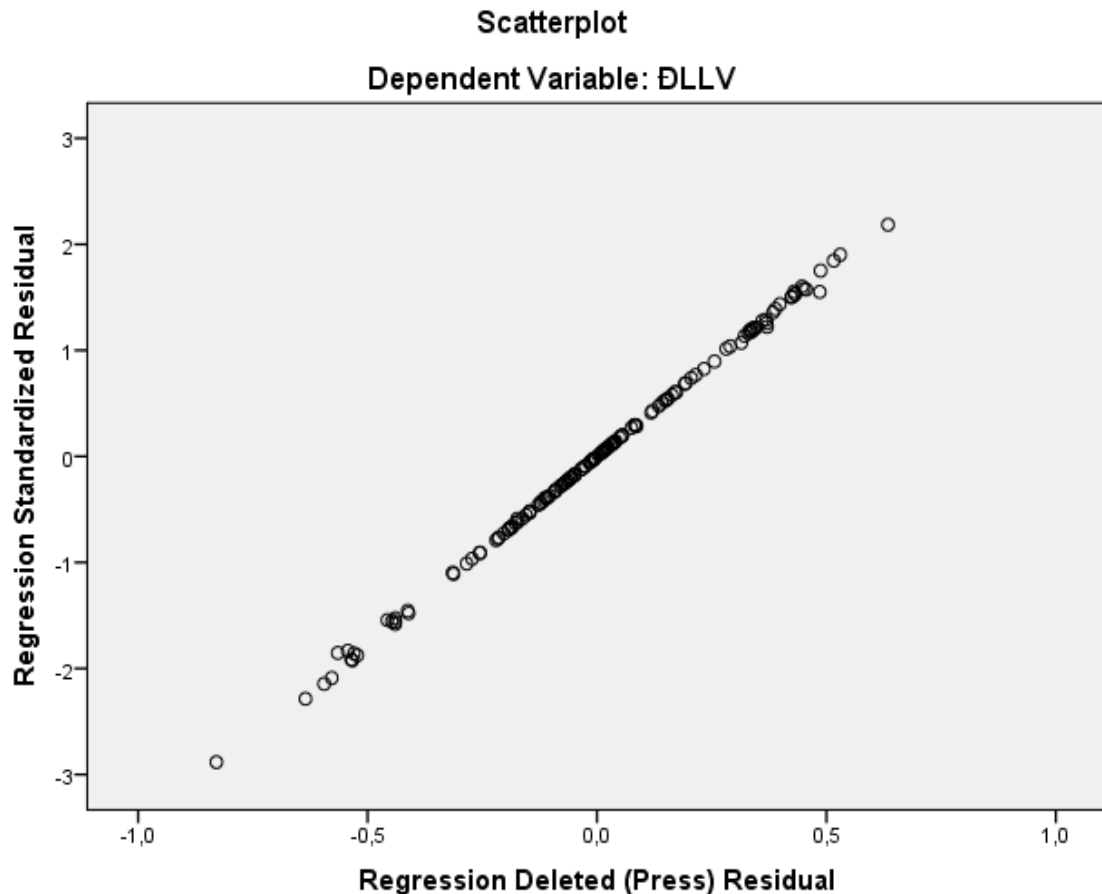


Hình 2.2: Biểu đồ tần số Histogram

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Mô hình hồi quy xây dựng chỉ thực sự phù hợp với các dữ liệu quan sát khi phần dư đó có phân phối chuẩn với trung bình bằng 0 và phương sai không đổi. Kết quả trong biểu đồ tần số Histogram cho thấy, một đường cong phân phối chuẩn được đặt chồng lên biểu đồ tần số. Đường cong này dạng hình chuông, phù hợp với dạng đồ thị của phân phối chuẩn. Giá trị trung bình Mean (gần bằng 0), độ lệch

chuẩn Std. Dev. = 0,990 (gần bằng 1). Kết quả này cho thấy phân phối phần dư xấp xỉ chuẩn. Nếu chúng ta kỳ vọng rằng các phần dư quan sát có phân phối chuẩn hoàn toàn là không khả thi vì luôn có những chênh lệch do lấy mẫu, nên giá trị xấp xỉ chuẩn ở trên là hoàn toàn hợp lý, do đó có thể kết luận rằng: Giả thiết phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm.



**Hình 2.3: Biểu đồ Normal P – P Pot**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Ngoài ra, biểu đồ Normal P – P Pot cho thấy các trị số quan sát và trị số mong đợi đều nằm gần tiến đường chéo chứng tỏ phần dư chuẩn hóa có phân phối chuẩn, giá định phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm.

## CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng có 2 yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft với mức độ tác động như sau:

- Tác động mạnh nhất là yếu tố Thu nhập và khen thưởng với hệ số Beta = 0,821 tương đương 82,1%.
- Tác động thứ hai là yếu tố Điều kiện làm việc với hệ số Beta = 0,137 tương đương 13,7%.

Kết quả này cho thấy thu nhập và khen thưởng đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân viên tại Windsoft tiếp đó là Điều kiện làm việc.

Từ kết quả nghiên cứu trên tác giả đề xuất giải pháp liên quan đến Thu nhập và khen thưởng và Điều kiện phát triển trong công việc nhằm nâng cao động lực làm việc cho nhân viên:

### **3.1. Thu nhập và khen thưởng**

#### **3.1.1. Thu nhập**

Lương, thưởng không phải là tất cả nhưng nó tác động rất lớn đến động lực làm việc của nhân viên. Do vậy một cơ chế lương, thưởng và chính sách đãi ngộ không tốt thì người lao động sẽ dẫn đến trì trệ, bất mãn và có thể rời bỏ công ty. Việc xây dựng một cơ chế về thu nhập và phúc lợi phù hợp là rất cần thiết đối với Công ty, cụ thể các bước xây dựng bổ sung như sau:

- Chính sách lương thưởng cần mang tính khách quan và hệ thống.
- Xây dựng cấu trúc lương để xây dựng thang lương phù hợp với mặt bằng chung của thị trường và cạnh tranh với các đối thủ cùng ngành. Căn cứ vào tình hình thực tế quỹ lương của công ty mà xây dựng chính sách tiền lương một cách phù hợp và hợp lý nhất để có thể duy trì và thu hút nhân tài gắn bó với công ty.
- Tuyển dụng nhân sự phải xuất phát từ nhu cầu thực tế của công việc, tiêu chí tuyển chọn người lao động phải dựa vào yêu cầu thực tiễn của công việc, hạn chế tối đa việc tuyển dụng nhân sự do mối quan hệ thân thiết. Vì nếu như không đạt yêu cầu tuyển dụng mà vẫn nhận vào thì sẽ khó bố trí mức lương cho hợp

với thang bảng lương, qua đó dễ gây mất cân bằng với cấu trúc lương đã xây dựng ở công ty.

### **3.1.2. Khen thưởng**

Đãi ngộ và khen thưởng có thể dưới hình thức tài chính hoặc phi tài chính. Các ưu đãi, khích lệ được thiết kế để khuyến khích mọi người đạt được các mục tiêu. Nhìn chung, các khích lệ đều là ưu đãi tài chính nhưng hứa hẹn mang lại những phần thưởng phi tài chính như sự ghi nhận, thăng chức hay được nhận một công việc thú vị cụ thể. Khích lệ tài chính và khen thưởng đều tạo động lực. Điều dễ nhận thấy là giả định giản đơn về sử dụng sức mạnh của đồng tiền để tạo động lực có thể hướng tổ chức tới việc xây dựng chế độ tiền lương theo kết quả thực thi hoặc các hình thức khích lệ khác một cách đơn giản.

Cảm nhận của mọi người về sự thỏa đáng của lương, thưởng dựa trên sự so sánh giữa họ với những người khác. So sánh với thị trường bên ngoài có tác động quan trọng nhất bởi đây là điều gây ảnh hưởng mạnh đến việc các cá nhân muốn ở lại với tổ chức hay không. Đãi ngộ, khen thưởng liên quan đến trách nhiệm, thành tích và bản thân công việc có thể có tác động sâu sắc và dài hạn đến động cơ thúc đẩy nhân viên làm việc. Do đó, cần kết hợp các yếu tố đãi ngộ, khen thưởng để thúc đẩy động lực làm việc cho nhân viên:

- Vinh danh nhân viên một cách công khai:
  - + Thể hiện sự trân trọng của công ty đối với nhân viên bằng cách mở rộng sự công nhận ra khỏi giới hạn công ty bằng cách tận dụng mạng xã hội như một kênh truyền thông để là nơi có thể kể về những thành tích và hành trình nỗ lực cố gắng của nhân viên cho khách hàng và đối tác.
  - + Vinh danh thành tích của nhân viên trong nội bộ công ty.
  - + Vinh danh nhân viên có thành tích tốt trước tập thể (phòng ban, nhóm...)
- Khích lệ nhân viên bằng tài chính: Có rất nhiều nhân sự cần nhận được sự công nhận, đó có thể là những nhân viên kinh doanh làm tăng doanh số, những nhân viên chăm sóc khách hàng luôn tận tâm mang đến trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng hay những nhân viên nhân sự nỗ lực tuyển dụng và đào tạo nhân viên cho công ty... Phần thưởng tài chính có thể là đề xuất tăng lương, thưởng tiền mặt...

- Trả tiền cho nhân viên tham gia các khóa học hoặc sự kiện mới: Khóa học hoặc sự kiện theo mong muốn, sở thích có thể là một khóa học phát triển kỹ năng lãnh đạo, một khóa học phát triển chuyên môn...

### **3.2. Điều kiện làm việc**

Để nhân viên làm việc hăng hái, nỗ lực trong công việc hơn thì cần phải cung cấp cho họ một môi trường làm việc với các điều kiện sau:

- Tạo môi trường làm việc đoàn kết, hòa đồng, thân thiện giữa các thành viên.
- Giờ giấc làm việc phù hợp.

Bản chất công việc phù hợp với năng lực của từng nhân viên. Công việc tạo được sự hứng thú cho nhân viên. Đối với những nhân viên chỉ cảm thấy thỏa mãn khi làm một công việc, một nhiệm vụ thích thú, đòi hỏi mức độ phân đấu nhiều hơn, có ý nghĩa hơn, gây hứng thú hơn:

- Công việc phải đòi hỏi mức phân đấu
- Có cơ hội được cấp trên nhận biết thành tích của mình
- Cảm giác hoàn thành công việc được giao
- Công việc có cơ hội thăng tiến

Môi trường làm việc thêm năng động, vui vẻ và tạo động lực thi đua lành mạnh giữa các nhân viên. Mỗi nhân viên đều được trang bị đầy đủ dụng cụ làm việc, nội dung công việc được phân công rõ ràng và hợp lý. Điều kiện làm việc tối ưu và phát huy hết khả năng của mình trong công việc.

Đầu tư vào hoàn thiện cơ sở vật chất và trang thiết bị làm việc tại các phòng ban.

# KẾT LUẬN

## 1. Kết luận

Đề tài nghiên cứu về: *“Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam”* là một vấn đề cấp thiết, vì con người là yếu tố, là nguồn lực quan trọng giúp công ty duy trì hoạt động, nâng cao hiệu quả kinh doanh, giúp doanh nghiệp tạo ra doanh thu và lợi nhuận.

Căn cứ đề tác giả xây dựng được mô hình nghiên cứu và đề xuất các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc là dựa vào việc tổng hợp các nghiên cứu đi trước, tóm lược các mô hình của các nghiên cứu đã sử dụng trong việc đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực làm việc cho nhân viên. Dựa vào mô hình nghiên cứu đề xuất, tác giả đã thực hiện khảo sát nhân viên hiện đang làm việc tại Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam. Các phương pháp được sử dụng trong nghiên cứu là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng:

- Nghiên cứu định tính: Được thực hiện thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm nhằm khám phá, điều chỉnh các thành phần của thang đo và thang đo động lực làm việc.
- Nghiên cứu định lượng: Được thực hiện thông qua kỹ thuật thiết kế bảng câu hỏi khảo sát với 143 nhân viên làm việc tại Windsoft ở thời điểm hiện tại. Tổng hợp và tiến hành phân tích thông qua phần mềm phân tích dữ liệu SPSS 20.

Kết quả kiểm tra độ tin cậy Cronbach's Alpha với 5 biến độc lập (môi trường làm việc, thu nhập, đào tạo và phát triển, sự công nhận, tính chất công việc) và 1 biến phụ thuộc (Động lực làm việc) đều cho kết quả lớn hơn 0.6, tuy nhiên các biến TN2, CN1, TC3 bị loại bỏ do có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn giá trị Cronbach's Alpha.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) với 5 biến độc lập (môi trường làm việc, thu nhập, đào tạo và phát triển, sự công nhận, tính chất công việc) và 1 biến phụ thuộc (Động lực làm việc) đều cho kết quả có sự hội tụ cao của các nhân tố trong mô hình với 20 biến quan sát. Tuy nhiên có 1 biến quan sát không đạt yêu cầu bị loại khỏi thang đo là biến CN5, có sự xáo trộn giữa các biến hình thành 3

nhân tố mới là Điều kiện làm việc, Thu nhập và khen thưởng, Phong cách lãnh đạo. Các kiểm định trong phân tích nhân tố bao gồm KMO, Bartlett, đều cho giá trị đạt được độ tin cậy cần thiết.

Hai biến độc lập “Điều kiện làm việc”, “Thu nhập và khen thưởng” và “Tính chất công việc” có sự tương quan với biến phụ thuộc còn lại các biến “Môi trường làm việc” và “Phong cách lãnh đạo” không có sự tương quan với biến phụ thuộc. Trong phân tích hồi quy, giá trị các hệ số VIF của các nhân tố đều nhỏ hơn 2, cho thấy không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến.

Các yếu tố trong mô hình nghiên cứu có thể giải thích được hơn 78% sự biến thiên đối với đánh giá về động lực làm việc. Trong 5 yếu tố độc lập, có 2 yếu tố được chấp nhận gồm: Điều kiện làm việc, Thu nhập và khen thưởng; 3 yếu tố còn lại không được chấp nhận là Môi trường làm việc, Tính chất công việc và Phong cách lãnh đạo. Do đó phương trình hồi quy được xây dựng như sau:

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng có 2 yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft với mức độ tác động như sau:

- Tác động mạnh nhất là yếu tố Thu nhập và khen thưởng với hệ số Beta = 0,821.
- Tác động mạnh thứ hai là yếu tố Điều kiện làm việc với hệ số Beta = 0,137.

Dựa vào kết quả nghiên cứu và thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên vẫn còn một số hạn chế và được nhân viên đánh giá chưa cao, tác giả sẽ đưa ra một số hàm ý quản trị với hy vọng đóng góp một phần nhỏ trong việc nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực cho nhân viên đang làm việc tại Công ty Cổ phần Công nghệ Windsoft Việt Nam.

## **2. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo của đề tài**

Đóng góp của đề tài: Xây dựng mô hình và đưa ra các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam để lãnh đạo căn cứ vào các yếu tố trên và tham khảo nhằm điều chỉnh và xây dựng các chính sách phù hợp hơn giúp nâng cao động lực làm việc cho nhân viên của Windsoft trong thời gian tới.

Tác giả đã nỗ lực hết mình trong việc thực hiện nghiên cứu này. Tuy nhiên, cũng không thể tránh khỏi những hạn chế:

- Nghiên cứu về động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam với số lượng mẫu khoảng 150 là khá nhỏ. Tuy nhiên do những giới hạn về thời gian và nhân lực nên nghiên cứu này chỉ có thể đạt được số lượng mẫu như vậy. Do đó, rất cần có các nghiên cứu với số lượng mẫu lớn hơn với độ chính xác cao hơn. Địa bàn khảo sát thu thập thông tin tập trung tại Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam nếu đề tài được thực hiện khảo sát trên phạm vi rộng hơn thì tính toàn diện sẽ cao hơn.
- Thứ ba: Thu thập dữ liệu đa phần gửi bằng câu hỏi khảo sát nhân viên Công ty Cổ Phần Công nghệ Windsoft Việt Nam, nên chưa có tính đại diện cao, chỉ phù hợp với mô hình và quy mô của Windsoft tại thời điểm hiện tại.

Những hạn chế trên cũng chính là những gợi mở để tác giả có định hướng khắc phục cho những nghiên cứu tiếp theo.