

Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Trách nhiệm Hữu hạn ERICSSON tại Việt Nam

TS. Trương Minh Đức*

*Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế,
Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 11 tháng 10 năm 2011

Tóm tắt. Ngày nay, quản lý và sử dụng hiệu quả lao động luôn là vấn đề quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp Việt Nam. Vấn đề tuyển dụng và bố trí sử dụng đúng người, đúng việc là quan trọng nhưng khuyến khích, động viên, tạo động lực cho người lao động phát huy tối đa khả năng trí tuệ của bản thân mới là vấn đề then chốt nhất trong việc sử dụng lao động. Để tạo động lực làm việc cho người lao động, nhà quản lý cần phải thấu hiểu nhu cầu làm việc của người lao động, họ làm vì cái gì, điều gì thúc đẩy họ làm việc hăng say để từ đó có cách thức tác động phù hợp. Bài viết tập trung phân tích bốn vấn đề chính: (i) cơ sở lý thuyết của việc tạo động lực, (ii) phương pháp nghiên cứu vấn đề thực tế của doanh nghiệp, (iii) khảo sát mô hình hồi quy và (iv) các kết luận và khuyến nghị rút ra từ kết quả nghiên cứu.

Từ khóa: Mô hình định lượng, tạo động lực làm việc.

1. Khung lý thuyết về tạo động lực làm việc

“Động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức” [1]. Để có động lực trước hết phải có nhu cầu, mong muốn thỏa mãn nhu cầu sẽ thúc đẩy con người hành động có chủ đích. Nói cách khác, nhu cầu, mong muốn thỏa mãn và kỳ vọng đạt được là cơ sở thúc đẩy con người hành động. Các lý thuyết tạo động lực đều xoay quanh vấn đề xem xét nhu cầu của con người. Muốn tạo động lực cho nhân viên, trước hết nhà lãnh đạo cần phải quan tâm đến nhu cầu của họ, xem họ có những nhu cầu gì và tạo điều kiện cho họ phấn đấu để thỏa mãn nhu cầu.

Hiện nay có nhiều lý thuyết về tạo động lực làm việc cho nhân viên như lý thuyết về tháp nhu cầu của Maslow, lý thuyết hai nhân tố của F. Herzberg, lý thuyết công bằng của J. Stacy Adams, lý thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, v.v... Mỗi lý thuyết xem xét việc tạo động lực làm việc cho người lao động ở những góc độ khác nhau và cách tiếp cận khác nhau. Lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow chủ yếu tập trung xem xét các bậc nhu cầu cá nhân; lý thuyết công bằng nhấn mạnh môi trường làm việc, cách ứng xử của lãnh đạo với nhân viên dưới quyền; còn lý thuyết kỳ vọng xem xét các mục tiêu mà người lao động mong muốn đạt được. Trong khuôn khổ bài viết, tác giả chủ yếu dựa trên lý thuyết tháp nhu cầu Maslow để đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho các nhân viên Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Ericsson tại Việt Nam.

* ĐT: 84-936516336

E-mail: ductm@vnu.edu.vn

Lý thuyết Maslow được xây dựng dựa trên các giả thuyết sau:

- Nhu cầu là cơ sở để tạo nên động lực cá nhân, nhưng khi một nhu cầu được thỏa mãn thì nó không còn là động lực quan trọng và nó sẽ nảy sinh một nhu cầu mới để thay thế cho nhu cầu cũ.

- Nhu cầu bậc cao hơn chỉ xuất hiện khi nhu cầu bậc thấp hơn được thỏa mãn và có nhiều cách thỏa mãn nhu cầu bậc cao hơn so với nhu cầu ở bậc thấp.

- Nhu cầu của phần lớn con người là phức tạp và phát triển từ thấp đến cao.

Thấp nhu cầu Maslow cho rằng con người có năm loại nhu cầu cơ bản:

- *Nhu cầu sinh học cơ bản*: Con người cần được đáp ứng các nhu cầu cơ bản để tồn tại như ăn, mặc, ở, thờ, đi lại và các điều kiện cơ sở vật chất cơ bản để làm việc. Doanh nghiệp có thể cụ thể hóa nhu cầu này bằng một hệ thống tiền lương có tính cạnh tranh, tạo các cơ hội cho người lao động tăng thu nhập, đảm bảo các điều kiện cơ sở vật chất cho người lao động làm việc, v.v...

- *Nhu cầu an toàn*: Con người mong muốn được an toàn trong cuộc sống, công việc và trong quan hệ xã hội. Trong doanh nghiệp, nhà quản lý có thể chú trọng nhu cầu này bằng cách đảm bảo điều kiện làm việc an toàn, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thân thể cho nhân viên, các cam kết về việc làm ổn định lâu dài, v.v...

- *Nhu cầu về quan hệ xã hội, giao lưu tình cảm*: Đó là nhu cầu, mong muốn được giao lưu với bạn bè, gia đình và các nhu cầu giao tiếp khác. Người quản lý có thể thỏa mãn nhu cầu này cho nhân viên dưới quyền bằng các hình thức như hoạt động nhóm, tạo cơ hội phát triển các mối quan hệ cho nhân viên như tổ chức các chuyến du lịch, câu lạc bộ, hoạt động sinh hoạt tập thể ngoài trời, v.v...

- *Nhu cầu được tôn trọng*: Con người đòi hỏi được đối xử tôn trọng, tin cậy, được bình đẳng như mọi thành viên khác. Trong doanh nghiệp, nhà quản lý thỏa mãn nhu cầu này cho người lao động bằng nhiều hình thức khác nhau

như khen ngợi kịp thời khi nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, đề bạt vào các vị trí phù hợp với năng lực, trình độ chuyên môn của họ, lắng nghe ý kiến của nhân viên, v.v...

- *Nhu cầu được thể hiện bản thân*: Đó là nhu cầu, mong muốn được sáng tạo, được thể hiện tài năng bản thân mình trước mọi người và được ghi nhận. Nhà quản lý cho phép nhân viên tự chủ trong công việc, giao cho nhân viên những công việc có tính thách thức để họ có thể phát huy tối đa tài năng, trí tuệ của mình.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Xây dựng mô hình nghiên cứu

Ứng dụng lý thuyết về năm bậc nhu cầu của Maslow để đánh giá việc tạo động lực cho nhân viên trong công ty, chúng ta xây dựng được mô hình ứng dụng như sau:

Mô hình có năm nhân tố (còn gọi là biến lớn) bao hàm 16 biến quan sát (biến con) và được biểu diễn bằng hàm số sau:

$$f(\text{ĐL}) = f(\text{NC}, \text{AT}, \text{QH}, \text{TTR}, \text{TH}).$$

Trong đó: (ĐL) là biến phụ thuộc; NC, AT, QH, TTR và TH là các biến độc lập.

Để sử dụng mô hình trên đánh giá việc tạo động lực làm việc cho nhân viên, cần phải thực hiện năm bước cơ bản sau:

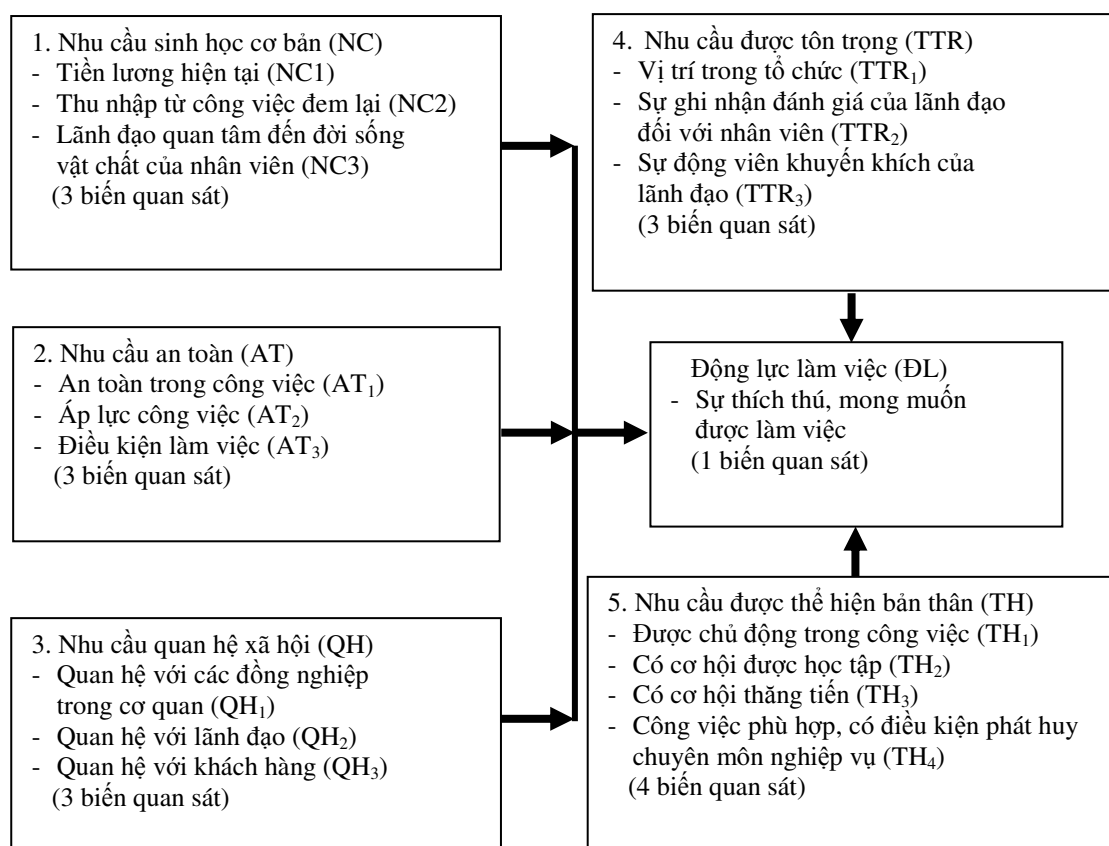
- Kiểm định thang đo: Mục đích chính là xác định tính nhất quán của các biến con trong biến lớn.

- Kiểm định các giả thuyết về độ phù hợp của mô hình (phân tích phương sai): Xác định mô hình hồi quy tuyến tính bội có phù hợp với tập dữ liệu thu thập không.

- Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến của các biến độc lập.

- Kiểm định tính độc lập của sai số: Xác định các phần dư có độc lập hay có tính tương quan.

- Xác định các hệ số hồi quy của các biến độc lập trong mô hình.



Sơ đồ 1. Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên.

Nguồn: Nghiên cứu của tác giả.

2.2. Đặc điểm của mẫu khảo sát

Số lượng nhân viên trong công ty là 438 người, đây chính là các đối tượng cần khảo sát, điều tra và nghiên cứu. Những người này hầu hết đều nằm trong các bộ phận, phòng ban và các nhóm dự án của công ty. Số lượng bảng hỏi được gửi đi là 53, số lượng thu về được trả lời là 51.

Theo tính toán của tác giả, số lượng mẫu tối thiểu cần điều tra bằng 30 vẫn đảm độ tin cậy 95% vì đối tượng điều tra ở đây tương đối đồng nhất. Do vậy, số lượng mẫu điều tra thực tế 51 là đạt yêu cầu.

Thang điểm sử dụng trong bảng hỏi theo thang điểm Likert được đánh giá theo 5 mức độ từ 1 đến 5 (trong đó: mức 1 = rất không hài lòng, mức 2 = không hài lòng, mức 3 =

tạm được, mức 4 = hài lòng và mức 5 = rất hài lòng).

3. Khảo sát hàm hồi quy

3.1. Kiểm định các nhân tố và thang đo

Kiểm định các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc

Sử dụng phương pháp phân tích nhân tố để kiểm định lại nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên. Theo giả thuyết ban đầu có 5 nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên. Kết quả phân tích nhân tố ở Bảng 1 cho thấy với 16 biến quan sát ban đầu theo giả thuyết được quy về 5 nhân tố thì nay được rút trích xuống còn 3 nhân tố. Ta gọi các

nhân tố mới này là X_1, X_2, X_3 . Ban đầu các biến NC1, NC2, NC3 thuộc nhân tố nhu cầu về sinh học (NC), biến AT3 thuộc nhân tố nhu cầu an toàn (AT), biến QH1 thuộc nhân tố nhu cầu quan hệ giao tiếp (QH) và biến TTR1 thuộc nhân tố nhu cầu được tôn trọng (TTR) nay thuộc nhân tố mới X_1 . Còn biến AT1, AT2 thuộc nhân tố an toàn (AT) và biến TTR3 thuộc nhân tố nhu cầu được tôn trọng (TTR) nay thuộc nhân tố mới là X_2 . Các biến QH2, QH3 thuộc nhân tố quan hệ (QH), biến TH1, TH2, TH3, TH4 thuộc nhân tố nhu cầu thể hiện bản

thân (TH) và biến TTR2 thuộc nhân tố nhu cầu được tôn trọng (TTR) nay thuộc về nhân tố X_3 .

Như vậy, mô hình phân tích mới sẽ là:

$$\text{ĐL} = f(X_1, X_2, X_3).$$

Các nhân tố mới này được định lượng bằng trung bình của các biến quan sát trong nhân tố đó.

Sử dụng SPSS ta có kết quả hồi quy như trong Bảng 2.

Hàm hồi quy mới sẽ là:

$$\text{ĐL} = -0,730 + 0,672X_1 + 0,13X_2 + 0,538X_3$$

Bảng 1. Ma trận đặc trưng các nhân tố theo phương pháp Enter

Biến quan sát	Hệ số tải của các nhân tố		
	X1	X2	X3
NC1	0,793		
NC2	0,850		
NC3	0,832		
AT3	0,862		
QH1	0,681		
TTR1	0,933		
TTR3		0,851	
AT1		0,630	
AT2		0,913	
QH2			0,747
QH3			0,736
TTR2			0,729
TH1			0,814
TH2			0,710
TH3			0,813
TH4			0,635

Nguồn: Tính toán của tác giả từ dữ liệu điều tra.

Bảng 2. Kết quả các hệ số của hàm hồi quy bội và thống kê đa cộng tuyến

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Các thống kê đa cộng tuyến	
	B	Độ lệch chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
1 (Hằng số)	-0,730	0,200		-3,656	0,001		
X1	0,672	0,142	0,495	4,745	0,000	0,165	6,063
X2	0,130	0,145	0,097	0,896	0,037	0,152	6,588
X3	0,538	0,133	0,400	4,047	0,000	0,183	5,451

Nguồn: Tính toán của tác giả từ dữ liệu điều tra.

Kiểm định thang đo

Có hai công cụ để kiểm định thang đo là hệ số tin cậy Cronbach's alpha và hệ số tương

quan biến - tổng (corrected item - total correlation). Các chỉ số alpha từ 0,8 đến 1 thể hiện tính nhất quán của các biến con trong mỗi

biến lớn, thông thường các chỉ số alpha từ 0,7-0,8 là có thể chấp nhận được. Theo Nunnally (1978), Peterson (1994) và Slater (1995), các

chỉ số alpha lớn hơn 0,6 cũng có thể chấp nhận được. Các biến có hệ số tương quan biến - tổng nhỏ hơn 0,3 cũng sẽ bị loại.

Bảng 3. Hệ số tin cậy Cronbach's alpha của các nhân tố

<i>Biến độc lập</i>	<i>Các yếu tố quan sát của biến</i>	<i>Số lượng câu hỏi</i>	<i>Hệ số Cronbach's alpha</i>
X ₁	- Tiền lương hiện tại - Thu nhập từ công việc đem lại - Lãnh đạo quan tâm đến đời sống vật chất của nhân viên - Điều kiện làm việc - Quan hệ với các đồng nghiệp trong tổ chức - Vị trí trong tổ chức	6	0,905
X ₂	- An toàn trong công việc - Áp lực công việc - Sự động viên, khuyến khích của lãnh đạo	3	0,787
X ₃	- Quan hệ với lãnh đạo - Quan hệ với khách hàng - Sự ghi nhận, đánh giá của lãnh đạo đối với nhân viên - Được chủ động trong công việc - Có cơ hội được học tập - Có cơ hội thăng tiến - Công việc phù hợp, có điều kiện phát huy chuyên môn nghiệp vụ	7	0,863

Nguồn: Tính toán của tác giả từ dữ liệu điều tra.

- Nhân tố X₁: Thể hiện sự đòi hỏi phải đảm bảo nhu cầu cơ bản vật chất để tồn tại thông qua 6 biến quan sát: NC1, NC2, NC3, AT3, QH1, TTR1. Nhân tố này có hệ số Cronbach's alpha là 0,905 và các biến quan sát đều có các hệ số tương quan biến - tổng lớn hơn 0,3. Điều này chứng tỏ các biến trong nhân tố X₁ có tính nhất quán cao.

- Nhân tố X₂: Nhân tố này gồm 3 biến quan sát: AT1, AT2, TTR3. Nhân tố này có hệ số Cronbach's alpha là 0,787 và các hệ số tương quan biến - tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,3. Điều này chứng tỏ các biến trong nhân tố X₂ có tính nhất quán cao.

- Nhân tố X₃: Phản ánh nhu cầu giao tiếp xã hội của nhân viên và mong muốn thể hiện bản thân. Nhân tố này có 7 biến quan sát: QH2, QH3, TTR2, TH1, TH2, TH3, TH4. Nhân tố X₃

có hệ số Cronbach's alpha là 0,863 và các hệ số tương quan biến - tổng đều có hệ số lớn hơn 0,3. Điều này chứng tỏ các biến trong nhân tố X₃ có tính nhất quán cao.

3.2. Kiểm tra các giả thiết của mô hình

Đánh giá độ phù hợp của mô hình

Thước đo đánh giá sự phù hợp của mô hình tuyến tính thường dùng là hệ số xác định R². Bảng 4 cho biết R²_a = 0,91. Điều này cho thấy các biến độc lập X₁, X₂, X₃ giải thích được 91% sự thay đổi của biến phụ thuộc (ĐL). Bảng 5 cho biết thống kê F = 170,248 với xác suất bác bỏ có giá trị sig. gần bằng 0 đủ để kết luận có đủ cơ sở khẳng định chấp nhận giá trị R²_a. Mô hình sử dụng hồi quy tuyến tính bội phù hợp với tập dữ liệu đã thu thập được.

Bảng 4. Tóm tắt kết quả mô hình hồi quy

Mô hình	R	R ²	R ² _a điều chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng
1	0,957 ^a	0,916	0,910	0,340

Nguồn: Tính toán của tác giả từ dữ liệu điều tra.

Bảng 5. Kết quả phân tích mô hình hồi quy

Mô hình	Tổng bình phương	df	Bình phương trung bình	F	Sig.
1 Regression	59,253	3	19,751	170,248	0,000 ^a
Residual	5,453	47	0,116		
Total	64,706	50			

Nguồn: Tính toán của tác giả từ dữ liệu điều tra.

Kiểm tra về hiện tượng đa cộng tuyến

Hiện tượng đa cộng tuyến là các biến độc lập có tương quan chặt chẽ với nhau. Hiện tượng đa cộng tuyến sẽ gây khó khăn trong việc phân tích sự ảnh hưởng của từng biến độc lập lên biến phụ thuộc. Chỉ số VIF của các biến độc lập trong Bảng 2 đều có giá trị < 10, chứng tỏ

các biến trong mô hình là độc lập nhau, không có hiện tượng đa cộng tuyến. Bảng 6 cũng chỉ rõ các biến độc lập có hệ số tương quan với nhau nhỏ, hệ số tương quan với biến phụ thuộc thì lớn. Những điều này có thể kết luận trong mô hình hồi quy mới không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Bảng 6. Ma trận hệ số tương quan

	DL	X ₁	X ₂	X ₃	
Hệ số	DL	1,00	0,932	0,895	0,919
Pearson tổng quát	X ₁	0,932	1,00	0,51	0,414
	X ₂	0,895	0,51	1,00	0,364
	X ₃	0,919	0,414	0,364	1,00

Nguồn: Tính toán của tác giả từ dữ liệu điều tra.

3.3. Phân tích hồi quy

Bảng 2 cho biết hệ số hồi quy của các biến độc lập trong mô hình. Các hệ số hồi quy riêng phần β_k đo lường sự thay đổi giá trị trung bình của DL khi biến X_k thay đổi 1 đơn vị với điều kiện các biến độc lập còn lại không thay đổi. Ở đây có hệ số chặn $\beta_0 = -0,730$; hệ số hồi quy riêng phần giữa biến X_1 với biến DL là 0,672; hệ số hồi quy riêng phần giữa biến X_2 với biến DL là 0,130; hệ số hồi quy riêng phần giữa biến X_3 với biến DL là 0,538. Ba hệ số hồi quy này đều có ý nghĩa thống kê ở mức 5%. Mô hình hồi quy tuyến tính bội được viết lại như sau:

$$DL = -0,730 + 0,672X_1 + 0,130X_2 + 0,538X_3$$

Biến X_1 bao gồm cả nhân tố nhu cầu sinh học, nhu cầu điều kiện làm việc, quan hệ với đồng nghiệp và được đánh giá đúng vị trí trong

tổ chức. Ta gọi nhân tố này là nhân tố vật chất và điều kiện làm việc.

Biến X_2 bao hàm cả an toàn trong công việc, áp lực công việc và sự động viên của lãnh đạo. Ta gọi nhân tố này thuộc về khuyến khích động viên và đảm bảo an toàn trong công việc.

Biến X_3 thể hiện nhu cầu giao tiếp và năng lực bản thân, nhân tố này thuộc về mong muốn thể hiện năng lực.

Bảng 2 cũng chỉ cho chúng ta thấy vai trò ảnh hưởng của các biến độc lập lên biến phụ thuộc DL thông qua hệ số hồi quy đã được chuẩn hóa Beta. Biến X_1 có vai trò ảnh hưởng với mức độ lớn nhất lên biến phụ thuộc (DL) tiếp theo là biến X_3 cuối cùng biến X_2 có mức độ quan trọng thấp nhất đối với biến DL.

Bảng 7 cho chúng ta thấy mức điểm trung bình của từng nhân tố. Các nhân viên đánh giá mức độ tạo động lực làm việc tại công ty chỉ đạt ở mức trung bình với số điểm trung bình là 3,47. Nhân tố X_1 có vai trò ảnh hưởng lớn nhất tới việc

tạo động lực làm việc nhưng có số điểm trung bình ở mức thấp nhất 2,928. Nhân tố X_3 được đánh giá ở mức điểm trung bình cao nhất với số điểm 3,395 nhưng chỉ có vai trò quan trọng thứ hai. Nhân tố X_2 có số điểm trung bình 3,14.

Bảng 7. Thống kê mô tả mức độ động lực làm việc

TT	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Số lượng mẫu - N
ĐL	3,47	1,137	51
X1	2,928	0,837	51
X2	3,14	0,851	51
X3	3,395	0,846	51

Nguồn: Tính toán của tác giả từ dữ liệu điều tra.

4. Kết luận và khuyến nghị

4.1. Nhận xét

Dựa trên nền tảng của lý thuyết Maslow, giả thuyết ban đầu cho rằng có 5 nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, công cụ SPSS xử lý các số liệu điều tra thực tế cho thấy chỉ có 3 nhân tố cơ bản X_1 , X_2 , X_3 ảnh hưởng tới mức độ tạo động lực làm việc của nhân viên.

Nhân tố X_1 thể hiện hai vấn đề cơ bản: thứ nhất là nhu cầu vật chất của cuộc sống thông qua nhu cầu tăng lương và các thu nhập khác ngoài lương; thứ hai là điều kiện cơ sở vật chất làm việc của nhân viên, mối quan hệ với đồng nghiệp, vị trí trong tổ chức. Nhân tố X_2 cũng thể hiện rõ hai vấn đề chính: thứ nhất là nhân viên mong muốn an toàn trong công việc và áp lực công việc không quá cao; thứ hai là sự động viên khuyến khích của lãnh đạo. Nhân tố X_3 thể hiện hai vấn đề chính của các nhân viên: thứ nhất là nhu cầu được thể hiện năng lực bản thân như muốn có cơ hội được học tập phát triển chuyên môn, mong muốn có cơ hội thăng tiến để thể hiện năng lực của bản thân, được chủ động trong công việc, và có công việc phù hợp để phát huy chuyên môn nghiệp vụ; thứ hai là nhu cầu phát triển các mối quan hệ trong tổ chức như mối quan hệ với lãnh đạo, với khách hàng.

Mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên của công ty Ericsson tại Việt Nam chỉ

đạt mức trung bình với số điểm 3,47. Điều này chứng tỏ rằng các nhà quản lý tại công ty chưa phát huy được tối đa năng lực và sự nhiệt tình của nhân viên. Động lực làm việc của nhân viên là yếu tố rất quan trọng quyết định tới chất lượng, hiệu quả công việc, nâng cao năng lực cạnh tranh và thương hiệu của công ty trên thị trường.

Trong 3 nhân tố X_1 , X_2 , X_3 ảnh hưởng tới mức độ tạo động lực làm việc của nhân viên, mô hình hồi quy đã cho thấy rằng nhân tố X_1 có vai trò ảnh hưởng lớn nhất ($\text{Beta} = 0,495$), thứ hai là nhân tố X_3 ($\text{Beta} = 0,400$), cuối cùng là nhân tố X_2 ($\text{Beta} = 0,097$). Tuy nhiên, kết quả điểm đánh giá của các nhân viên cho thấy nhân tố X_1 lại được đánh giá ở mức thấp nhất với số điểm trung bình là 2,928 và cao nhất là nhân tố X_3 với số điểm trung bình 3,395. Nhân tố X_2 với số điểm 3,14.

Các yếu tố để tạo nên nhân tố X_1 bao gồm tiền lương, tổng thu nhập từ công việc, sự quan tâm của lãnh đạo đối với đời sống vật chất của nhân viên, điều kiện làm việc, quan hệ với các đồng nghiệp trong tổ chức, vị trí công tác trong tổ chức. Tóm lại, nhu cầu đời sống trước tiên của các nhân viên trong công ty hiện nay là mong muốn được nâng cao đời sống vật chất và điều kiện làm việc của họ.

Nhân tố X_3 được đánh giá ở mức trên trung bình với 3,395 điểm, được xếp hạng cao nhất trong 3 nhân tố. Mức này chứng tỏ nhu cầu đời

hỏi về việc được thể hiện năng lực bản thân của các nhân viên đã được chú ý nhưng chưa hoàn toàn thỏa mãn tốt.

Kết quả nghiên cứu trên cho thấy lãnh đạo công ty lựa chọn biện pháp khuyến khích động viên nhân viên là chưa chính xác, nhân tố cần tác động nhiều nhất là X_1 và X_3 , đặc biệt là nhân tố X_1 vì nó có sức ảnh hưởng lớn nhất đến động lực làm việc của nhân viên nhưng lại bị coi nhẹ.

4.2. Khuyến nghị

Thông qua việc kiểm định mô hình hồi quy trên, chúng ta thấy để tạo động lực làm việc cho nhân viên, các nhà quản lý của công ty nên quan tâm một số vấn đề cơ bản sau:

- Mức tiền lương cơ bản, tổng mức thu nhập của nhân viên và sự quan tâm của lãnh đạo đối với đời sống nhân viên, điều kiện làm việc và quan hệ đồng nghiệp là những yếu tố cần quan tâm trước hết để tạo động lực làm việc cho nhân viên. Hiện tại, những vấn đề này chưa được quan tâm tốt, mới chỉ ở mức dưới trung bình.

- Để nâng cao sự thỏa mãn nhu cầu an toàn trong công việc cho nhân viên, các nhà quản lý cần xây dựng quy trình, quy chế làm việc rõ ràng để giúp nhân viên tránh được những sai lầm đáng tiếc. Về điều kiện làm việc, các nhà quản lý nên quan tâm đến cơ sở vật chất, thiết

bị nơi làm việc - đây cũng là những yếu tố giúp nhân viên có hứng thú làm việc. Áp lực công việc cũng nên được chú ý. Nếu áp lực công việc quá cao hoặc công việc nhàm chán sẽ gây chán nản trong công việc của nhân viên.

- Nhân tố X_3 đạt ở mức 3,395 điểm cũng chỉ ở mức trung bình, mặc dù là cao nhất trong các nhân tố kể trên. Mức đòi hỏi và kỳ vọng của các nhân viên trong công ty vẫn chưa được đáp ứng nhiều (theo thang đo mức độ đánh giá độ hài lòng là từ 1-5). Như vậy, trong thời gian tới, các nhà quản lý cũng cần chú ý nhiều tới vấn đề này nếu muốn tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Tài liệu tham khảo

- [1] Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, Willey, New York.
- [2] Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB. Thống kê, Hà Nội.
- [3] Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2007), *Managing Human Resources*, Prentice Hall College Div.
- [4] Nguyễn Hữu Lam (2007), *Hành vi tổ chức*, NXB. Thống kê, Hà Nội.
- [5] Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (Chủ biên) (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB. Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

Applying quantitative models to assess motivation of employees in Ericsson Vietnam Company Ltd.

Dr. Truong Minh Duc

*Faculty of Business Administration, VNU University of Economics and Business,
144 Xuan Thuy, Hanoi, Vietnam*

Abstract. Vietnamese companies nowadays consider effective management and usage of employees a top concern. Therefore, it is necessary to recruit right employees and provide them with right jobs, and it is vitally essential to motivate them for effective usage and management. To motivate employees, managers should understand what demands employees have, why employees work, and what employees are motivated by. This article emphasizes four main points including: (i) a theoretical basis of motivation, (ii) methods to study a certain company, (iii) a survey of regression model of motivation and (iv) conclusions and recommendations of motivation.