

Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên bán hàng chuỗi siêu thị tại Thành phố Hồ Chí Minh

NGUYỄN THỊ TUYẾT NGÀ^{1,*}, NGUYỄN THỊ NGỌC HUYỀN¹ & TRƯƠNG TẤN HÀO²

¹ Trường Đại học Sài Gòn

² Trường Đại học Bách khoa TP.HCM

Nhận bài: 29/05/2023 - Duyệt đăng: 15/08/2023

(*) Liên hệ: ntnga_11551@sgu.edu.vn - Điện thoại: 0908 505 102

Tóm tắt:

Nghiên cứu tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên bán hàng trong các siêu thị tại TP.HCM. Dữ liệu được thu thập từ 205 phiếu khảo sát thông qua phương pháp phân tích định lượng. Kết quả cho thấy có sáu yếu tố ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên gồm: (i) Bản chất công việc; (ii) Lương, thưởng và phúc lợi; (iii) Điều kiện làm việc; (iv) Thăng tiến và phát triển; (v) Quan hệ với Lãnh đạo; và (vi) Quan hệ với đồng nghiệp. Trong đó, Lương, thưởng và phúc lợi là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên, các yếu tố tác động tiếp theo là Quan hệ với đồng nghiệp và Quan hệ với Lãnh đạo. Những phát hiện của nghiên cứu giúp nhà quản lý chuỗi siêu thị quan tâm đến chế độ đãi ngộ tài chính và phi tài chính giúp gia tăng động lực làm việc của nhân viên bán hàng tại siêu thị.

Từ khóa: Động lực làm việc, nhân viên bán hàng, chuỗi siêu thị.

Abstract:

This study determines and measures the effect of working motivation of sales staff in supermarket chains at Ho Chi Minh City. The data are collected from 205 valid survey forms and analyzed results using quantitative analysis method. The results show that: (i) Nature of work; (ii) Salary and compensation; (iii) Working conditions; (iv) Promotion and career development; (v) Relationship with leaders; (vi) Relationship with colleagues - are the six criteria that influence the working motivation of sales staff. In particular, the Salary and compensation variable has the strongest impact on the working motivation, whilst Relationship with colleagues and Relationship with leaders are the second and the third position respectively. The findings of this study help supermarket chain managers pay attention to financial and non-financial compensation policies that increase the working motivation of sales staff at supermarket chains.

Keywords: Working motivation, sales staff, supermarket chain.

1. Giới thiệu vấn đề nghiên cứu

Không chỉ doanh nghiệp mong muốn tìm được đội ngũ nhân viên năng lực, gắn bó với tổ chức lâu dài, mà bản thân từng nhân viên cũng mong muốn có một môi trường làm việc ổn định, an tâm phấn đấu. Vậy tại

sao họ lại xin nghỉ hàng loạt? Tìm hiểu được nguyên nhân này sẽ tạo nền tảng để lựa chọn biện pháp giải quyết đúng hướng, đúng trọng tâm.

Một doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh bền vững sẽ xem nhân viên là đối tác, là nguồn tài sản quý báu, cùng doanh

nh nghiệp phát triển trong tương lai chứ không đơn thuần là chi phí (Trần Kim Dung, 2018). Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2009) một khi người lao động có động lực làm việc thì sẽ tạo ra khả năng nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công tác. Nghiên cứu của Farhaan

và Arman (2009) chỉ rõ, nhân viên có động lực sẽ làm việc đạt 80 – 90% hiệu suất, tỷ lệ nghỉ việc và nghỉ phép thấp. Theo nghiên cứu của Kovach (1995), vấn đề lớn nhất của quản lý là cảm nhận chính xác các yếu tố thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên. Hơn nữa, khả năng tạo động lực làm việc cho nhân viên sẽ quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức đó. Từ đó, cho thấy rằng vai trò tất yếu và vô cùng quan trọng của việc quản lý nguồn nhân lực cũng như chính sách tạo động lực làm việc cho nhân viên là chìa khóa sống còn đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Theo nhận định của John White - Giám đốc tiếp thị của Social Marketing Solutions, trong các vị trí công việc thì bán hàng có áp lực rất cao và nhân viên bán hàng thường là nhóm có tỷ lệ nghỉ cao nhất trong công ty.

Tại VN, các đề tài nghiên cứu liên quan đến việc tạo động lực cho nhân viên nói chung và nhân viên bán hàng nói riêng thường đối với các doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất, tài chính, thương mại, dịch vụ, chưa có nhiều đề tài liên quan đến lĩnh vực bán hàng tại siêu thị, nhất là tại TP.HCM. Theo thống kê của Sở Công thương TP.HCM tính đến tháng 8 năm 2022, TP.HCM có 237 siêu thị, hơn 3000 siêu thị mini và cửa hàng bán lẻ hiện đại. Dự kiến đến năm 2025, thành phố sẽ phát triển thêm 67 siêu thị. Cùng với tiềm năng phát triển của lĩnh vực bán lẻ nói chung và siêu thị nói riêng, việc thu hút, giữ chân lực lượng bán hàng nhằm đáp ứng, đảm bảo cho sự phát triển và lợi thế cạnh

tranh sẽ là bài toán khó đối với các nhà quản trị. Vì vậy, các nhà quản trị cần quan tâm đến chính sách tạo động lực cho nhân viên nhằm phát huy năng suất lao động giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu đề ra. Xuất phát từ lý do đó, nhóm tác giả quyết định thực hiện đề tài nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên bán hàng - Một khảo sát đối với chuỗi siêu thị tại TP.HCM”. Từ đó, đề xuất những giải pháp thiết thực giúp nhân viên có động lực làm việc cao hơn và mang lại hiệu quả kinh doanh cho các chuỗi siêu thị tại TP.HCM.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Động lực làm việc

Vroom (1964) cho rằng động lực là trạng thái hình thành khi người lao động kỳ vọng rằng họ sẽ nhận được kết quả, phần thưởng như mong muốn nếu họ nỗ lực thực hiện công việc. Theo Deci (1975), cá nhân muốn làm việc để hiểu được khả năng của mình và tự quyết trong công việc. Khi bị thúc đẩy bởi động lực bên trong, các cá nhân trong tổ chức hoàn thành công việc của mình chủ yếu chỉ vì sự thích thú, say mê công việc đó và có xu hướng chấp nhận những khó khăn, thách thức, thậm chí tạm thời thất bại để thành công. Theo định nghĩa của Koonitz và cộng sự (2004), động lực làm việc là những yếu tố thúc đẩy con người làm việc, có thể xuất phát từ yếu tố cá nhân bên trong và yếu tố bên ngoài từ môi trường làm việc.

Học thuyết nhu cầu của Maslow (1943)

Theo Maslow, hành vi của con

người phụ thuộc vào các động cơ bên trong, và được hình thành từ các nhu cầu của con người. Những nhu cầu này được chia từ thấp đến cao như: nhu cầu sinh lý; nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, và nhu cầu thể hiện bản thân. Khi một nhu cầu được thỏa mãn thì sẽ không còn động lực thúc đẩy hành vi ở nhu cầu đó nữa và con người sẽ có xu hướng hướng đến nhu cầu ở cấp cao hơn. Theo lý thuyết này, mỗi nhóm nhân viên sẽ có những động lực làm việc khác nhau.

Học thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)

Học thuyết hai yếu tố của Herzberg (1959) chia các yếu tố làm hai nhóm: các yếu tố thúc đẩy và các yếu tố duy trì. Các yếu tố thúc đẩy bao gồm sự thành đạt, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm và cơ hội phát triển, các yếu tố duy trì bao gồm điều kiện làm việc, chính sách công ty, sự giám sát, mối quan hệ giữa các cá nhân, tiền lương, địa vị và công việc an toàn. Để tạo động lực cho nhân viên làm việc, Herzberg gợi ý cần chú ý đến các yếu tố liên quan đến bản thân công việc hay những tác động trực tiếp từ công việc như cơ hội thăng tiến, cơ hội phát triển cá nhân, sự công nhận...

Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964)

Vroom (1964) cho rằng một cá nhân sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi của họ về một kết quả nào đó, hoặc sự hấp dẫn của kết quả đó với chính bản thân họ. Theo Vroom, nhân viên kỳ vọng rằng họ sẽ nhận được kết quả, phần thưởng như mong muốn

nếu họ nỗ lực thực hiện công việc. Vì vậy, để tạo động lực cho nhân viên cần tác động lên hai yếu tố thúc đẩy là sự mong đợi và niềm hy vọng, làm cho nhân viên thấy được mối quan hệ tương xứng giữa nỗ lực, kết quả thực hiện và phần thưởng.

Các nghiên cứu liên quan

Tan và Waheed (2011) thực hiện khảo sát đối với nhân viên bán hàng tại các cửa hàng quần áo dành cho phụ nữ ở trung tâm mua sắm tại Malaysia. Kết quả nghiên cứu: Điều kiện làm việc ảnh hưởng cao nhất đến sự hài lòng của nhân viên, tiếp theo là sự công nhận, chính sách công ty và tiền lương. Trong nghiên cứu của Trịnh Thùy An (2017) thực hiện tại các công ty kinh doanh thực phẩm sạch, cho thấy có 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc như: Lương và phúc lợi; Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp; Điều kiện làm việc; Đặc điểm công việc; Quan hệ đồng nghiệp; Phong cách lãnh đạo; Văn hóa doanh nghiệp. Trong đó yếu tố Lương và chế độ phúc lợi tác động mạnh nhất đến động lực làm việc, tiếp theo là Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp.

2.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa trên cơ sở lý thuyết, nghiên cứu đề xuất 6 giả thuyết với 30 biến quan sát đại diện các yếu tố tác động và 5 biến quan sát đại diện cho động lực làm việc của nhân viên. Mô hình nghiên cứu được đề xuất trong hình 1.

Bản chất công việc (CV):

Bản chất công việc thể hiện các đặc trưng về sự đa dạng, sáng tạo, thách thức và cơ hội để sử dụng, phát huy các kỹ năng, năng lực cá nhân (Safiullah,

2015). Theo Herzberg (1959), yếu tố công việc thú vị là động lực thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn và đảm bảo sự hiện diện của nhân viên tại nơi làm việc sẽ làm tăng động lực và sự thỏa mãn. Một nhân viên có năng lực thường nỗ lực hết mình để vượt qua và chứng tỏ bản thân khi được giao phó các nhiệm vụ khó khăn với nhiều thử thách hơn. Từ đó, giả thuyết H1 được hình thành:

Giả thuyết H1: Bản chất công việc ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên.

Lương, thưởng và phúc lợi

Lương là số tiền được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc. Thưởng bao gồm: thưởng năng suất, chất lượng; thưởng tiết kiệm; thưởng sáng kiến; thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh; ... (Trần Kim Dung, 2018). Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống và là những lợi ích mà người lao động có được từ doanh nghiệp ngoài tiền lương, thưởng. Theo Trần Kim Dung (2018) phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của nhân viên, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Trong nghiên cứu của Kovach (1987), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) đã chỉ ra lương cao sẽ ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên. Từ những phân tích trên, có thể thấy rằng lương, thưởng và phúc lợi có tác động đến động lực làm

việc của nhân viên. Từ đó, giả thuyết H2 được hình thành:

Giả thuyết H2: Lương, thưởng và phúc lợi ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên.

Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Nếu các tổ chức không cung cấp môi trường làm việc tốt, nhân viên sẽ không hài lòng và giảm động lực làm việc (Herzberg, 1959). Điều kiện làm việc bao gồm: các phương tiện, điều kiện vật chất, hạ tầng ... Cơ sở vật chất càng đầy đủ và hiện đại thì năng suất lao động càng cao (Maslow, 1943). Theo Kovach (1987), Wong và cộng sự (1999) cho rằng môi trường làm việc được xếp là nhân tố quan trọng nhất trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên. Từ đó, giả thuyết H3 được đề xuất:

Giả thuyết H3: Điều kiện làm việc ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên
Thăng tiến và Phát triển

Theo Kovach (1987), sự thăng tiến và phát triển là mục tiêu quan trọng cần phấn đấu của nhân viên. Sự thăng tiến trong công việc có ảnh hưởng lớn đến sự nỗ lực của nhân viên, thúc đẩy sự cống hiến và tạo ra kết quả công việc với giá trị vượt bậc. Theo Trần Kim Dung (2018), đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp. Thỏa mãn nhu cầu đào tạo và phát triển sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc từ đó đạt được nhiều thành tích tốt

hơn. Do đó, giả thuyết H4 được hình thành:

Giả thuyết H4: Thăng tiến và phát triển ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên

Quan hệ với lãnh đạo

Để nhân viên hết lòng phụng sự cho doanh nghiệp thì quan hệ với lãnh đạo rất quan trọng. Nhà quản trị tạo được sự tin tưởng ở nhân viên, xây dựng mối quan hệ tốt, tôn trọng, biết lắng nghe ý kiến của nhân viên, ... sẽ kích thích họ làm việc hăng say và có hiệu quả hơn. Theo nghiên cứu của Janet (2004), động lực làm việc phụ thuộc vào hành vi lãnh đạo, quan hệ làm việc, văn hóa và cấu trúc công ty, môi trường làm việc. Trong đó, hành vi lãnh đạo có ảnh hưởng mạnh đến động lực làm việc của nhân viên. Vì vậy, giả thuyết H5 được hình thành:

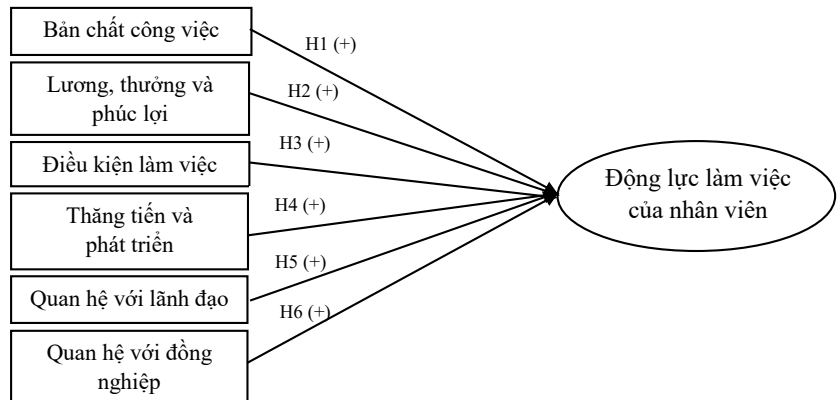
Giả thuyết H5: Quan hệ với lãnh đạo ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên

Quan hệ với đồng nghiệp

Đồng nghiệp là những người cùng làm việc trong tổ chức và có sự tương tác qua lại với nhau. Nơi làm việc có sự nhiệt tình, đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau, chia sẻ kinh nghiệm, phối hợp làm việc của đồng nghiệp sẽ giúp cho nhân viên nâng cao hiệu quả trong công việc và ngược lại (Herzberg, 1959). Đối với Hill (2008), đồng nghiệp là những người cùng làm một công ty, thường xuyên trao đổi, chia sẻ với nhau về công việc, duy trì và nâng cao động lực làm việc của nhân viên. Từ đó, giả thuyết H6 được đề xuất:

Giả thuyết H6: Quan hệ với đồng nghiệp ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



viên

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Nghiên cứu sơ bộ

Nghiên cứu định tính sơ bộ được thực hiện nhằm đảm bảo mô hình nghiên cứu và các biến quan sát của thang đo là phù hợp, thông qua phương pháp phỏng vấn sâu các chuyên gia - là những người am hiểu về lĩnh vực bán lẻ, có kinh nghiệm làm việc lâu năm (trên 2 năm kinh nghiệm) và giữ những chức vụ quản lý trực tiếp, giám sát nhân viên tại các chuỗi siêu thị (Coopmart, Mega Market và BigC) hoặc thực hiện chức năng đào tạo nhân viên. Thời gian phỏng vấn khoảng 30 phút cho đến khi không có thêm ý kiến đóng góp hay điều chỉnh. Sau khi hiệu chỉnh lại thang đo và bảng câu hỏi từ phỏng vấn chuyên gia, bảng câu hỏi sẽ được gửi phỏng vấn thử với 40 nhân viên đang làm việc trong các chuỗi siêu thị tại TP.HCM, nhằm mục đích xem xét trong quá trình trả lời hay đọc hiểu câu hỏi có vấn đề khó khăn không. Từ đó hiệu chỉnh câu hỏi phù hợp nhất và tiến hành phân tích kết quả nghiên cứu sơ bộ định lượng.

Nghiên cứu định lượng chính thức

Tiến hành xây dựng thang đo

chính thức và thiết kế phiếu khảo sát để thu thập dữ liệu. Thông qua phương pháp khảo sát bằng hai hình thức: phát phiếu trực tiếp và khảo sát online qua Google form, mẫu thu thập được sẽ phân tích bằng phần mềm SPSS để đưa ra kết quả định lượng.

Đối với phân tích nhân tố khám phá EFA: Dựa theo nghiên cứu của Hair và cộng sự (2006, dẫn theo Nguyễn Đình Thọ, 2011), kích thước mẫu tối thiểu gấp 5 lần tổng số biến quan sát. Theo đó, cỡ mẫu tối thiểu sử dụng trong nghiên cứu này là: $N = 5 * (\text{Số biến quan sát}) = 5 * 35 = 175$. Đối với phân tích hồi quy đa biến: cỡ mẫu tối thiểu cần đạt được tính theo công thức sau với m là số biến độc lập (Nguyễn Đình Thọ, 2011): $N = 50 + 8 * m = 50 + 8 * 6 = 98$. Như vậy, để đảm bảo các yêu cầu về cỡ mẫu tối thiểu trên, cũng như để đảm bảo tính chính xác và độ tin cậy cho nghiên cứu, dự định nghiên cứu thu thập khoảng 200 đáp viên.

3.2. Phương pháp chọn mẫu

Đối tượng khảo sát: Nhân viên bán hàng toàn thời gian (full time) trong các chuỗi siêu thị tại TP.HCM.

Phương pháp lấy mẫu: chọn

mẫu theo phương pháp thuận tiện (chọn mẫu phi xác suất) vì phương pháp này phù hợp với điều kiện của nghiên cứu khi có sự hạn chế về thời gian, nguồn lực và chi phí (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Mô tả đặc điểm mẫu khảo sát

Thông tin mô tả chi tiết mẫu khảo sát được thể hiện trong Bảng 1.

Trong tổng số 205 kết quả hợp lệ thu thập được có 122 đáp viên Nữ chiếm 59,51% và 83 đáp viên Nam chiếm 40,49%. Tỷ lệ cao nhất của nhân viên bán hàng là trong độ tuổi từ 23 – 27 tuổi chiếm 54,63%, và thấp nhất là trên 35 tuổi chiếm 6,34%. Về trình độ học vấn, nhân viên tốt nghiệp THPT chiếm tỷ lệ cao nhất 36,59%; Cao đẳng, Đại học có cùng tỷ lệ thấp là 17,56%. Về kinh nghiệm, nhân viên làm việc từ 6 tháng – 1 năm có tỷ lệ cao nhất (36,59%); còn lại kinh nghiệm dưới 6 tháng và hơn 3 năm cùng chiếm 9,76%. Nhân viên bán hàng có mức thu nhập từ 5 – 10 triệu đồng chiếm tỷ lệ lớn nhất với 48,28%, tiếp theo là thu nhập từ 10 – 15 triệu (34,15%), dưới 5 triệu (9,76% và trên 15 triệu (7,81%).

4.2. Kết quả kiểm định thang đo

Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha

Kết quả kiểm định tin cậy Cronbach's Alpha được trình bày trong Bảng 2.

Kết quả cho thấy thang đo của các biến độc lập và phụ thuộc đều thỏa mãn yêu cầu kiểm định là $\geq 0,6$. Hệ số tương quan biến tổng của tất cả biến

Bảng 1. Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Đặc điểm		Số lượng	Tỷ lệ %
Mẫu nghiên cứu		205	100%
Giới tính	Nam	83	40,49
	Nữ	122	59,51
Độ tuổi	Từ 18 – 22	25	12,2
	Từ 23 – 27	112	54,63
	Từ 28 – 35	55	26,83
	Từ 35 trở lên	13	6,34
Trình độ học vấn	12/12	75	36,59
	Trung cấp	58	28,29
	Cao đẳng	35	17,56
	Đại học	36	17,56
Kinh nghiệm làm việc	< 6 tháng	20	9,67
	6 tháng – 1 năm	75	36,59
	1 – 3 năm	90	43,90
	< 6 tháng	20	9,67
Thu nhập	Dưới 5 triệu	20	9,76
	Từ 5 triệu – dưới 10 triệu	99	48,28
	Từ 10 – 15 triệu	70	34,15
	> 15 triệu	16	7,81

Bảng 2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo 6 thành phần độc lập

Thang đo thành phần	Ký hiệu	Số biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha
Bản chất công việc	CV	4	$\geq 0,686$	0,923
Lương, thưởng và phúc lợi	LT	7	$\geq 0,587$	0,934
Điều kiện làm việc	DK	4	$\geq 0,695$	0,917
Thăng tiến và phát triển	TT	4	$\geq 0,735$	0,898
Quan hệ với lãnh đạo	LD	7	$\geq 0,561$	0,920
Quan hệ với đồng nghiệp	DN	4	$\geq 0,393$	0,861
Động lực làm việc	DL	5	$\geq 0,657$	0,934

Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả

quan sát thuộc các thang đo đều $> 0,3$. Vì vậy kết luận rằng thang đo được chấp nhận cho mô hình nghiên cứu. Các biến đo lường trong thành phần này đều được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Sau khi đánh giá độ tin cậy của thang đo, 30 biến quan sát của 6 nhân tố độc lập được đưa vào phân tích nhân tố khám phá

EFA nhằm đánh giá hai loại giá trị của thang đo (giá trị phân biệt và giá trị hội tụ), giúp thu gọn các biến quan sát thành các biến có ý nghĩa hơn. Phương pháp trích nhân tố được sử dụng là trích Principal Components với phép xoay Varimax. Giá trị cân hoàn toàn (Absolute value below) được chọn là 0,3 áp dụng cho tất cả các lần phân tích với biến độc lập và biến phụ thuộc.

Phân tích nhân tố khám phá

EFA có hệ số $KMO = 0,766 > 0,5$ với mức ý nghĩa $Sig. = 0,00 < 0,05$. Có 6 nhân tố được trích với Eigenvalue = $2,068 > 1$, tổng phương sai trích đạt $75,604\% > 50\%$ nên phân tích EFA này là phù hợp. Như vậy, qua kết quả phân tích EFA, vẫn giữ nguyên 6 nhóm nhân tố “Bản chất công việc” (CV), “Lương, thưởng và phúc lợi” (LT), “Điều kiện làm việc” (DK), “Thăng tiến và phát triển” (TT), “Quan hệ với lãnh đạo” (LD), “Quan hệ với đồng nghiệp” (DN).

Ngoài ra, thang đo động lực làm việc của nhân viên bao gồm 5 biến quan sát đều được đưa vào kiểm định nhân tố khám phá (EFA). Kết quả phân tích cho thấy hệ số $KMO = 0,804 > 0,5$ và kiểm định Bartlett có $Sig. = 0,000 < 0,05$, trị số Eigenvalue của nhân tố được trích = $3,969 > 1$ và tổng phương sai trích = $79,370\% > 50\%$. Như vậy, kết quả kiểm định thang đo nhân tố phụ thuộc đáp ứng các điều kiện kiểm định được trình bày trong Bảng 3.

Kết quả phân tích tương quan

Hệ số Sig. của các biến độc lập lên biến phụ thuộc đều $< 0,01$ nên mức độ tương quan có ý nghĩa. Bên cạnh đó, tương quan giữa nhân tố Động lực làm việc với các nhân tố Công việc, Điều kiện, Thăng tiến và phát triển, Quan hệ với lãnh đạo là mức tương quan yếu với hệ số r lần lượt là $0,215; 0,235; 0,276$ và $0,199$; nhân tố Quan hệ với đồng nghiệp có mức tương quan trung bình với r là $0,511$, và nhân tố Lương, thưởng và phúc lợi với mức tương quan mạnh với $r = 0,655$. Như vậy, tất cả các

Bảng 3. Kết quả phân tích EFA thang đo 6 nhân tố độc lập

Mã hóa	Biến quan sát	Nhân tố					
		LT	LD	CV	DK	TT	DN
LT5	Quản lý trực tiếp bảo vệ quyền lợi hợp lý của tôi	0,911					
LT6	Tôi nhận được sự giúp đỡ, hướng dẫn, tư vấn của quản lý trực tiếp khi cần thiết	0,910					
LT4	Công ty có chính sách khen thưởng kịp thời với kết quả công việc	0,879					
LT7	Công ty có chính sách chi trả công bằng	0,861					
LT1	Tiền lương được trả xứng đáng với công sức của tôi	0,842					
LT2	Chế độ lương đảm bảo được cuộc sống của tôi	0,830					
LT3	Công ty chi trả các khoản thu nhập đúng thời hạn	0,681					
LD4	Quản lý trực tiếp hỏi ý kiến của tôi khi có vấn đề liên quan đến công việc của tôi		0,889				
LD3	Quản lý luôn ghi nhận sự đóng góp của tôi đối với công ty		0,888				
LD6	Tôi nhận được sự giúp đỡ, hướng dẫn, tư vấn của quản lý trực tiếp khi cần thiết		0,873				
LD2	Bất cứ vấn đề gì tôi cũng có thể thảo luận với quản lý trực tiếp của mình		0,863				
LD7	Quản lý luôn khéo léo, tế nhị khi cần phê bình tôi		0,828				
LD5	Quản lý trực tiếp bảo vệ quyền lợi hợp lý của tôi		0,738				
LD1	Quản lý cung cấp những thông tin phản hồi giúp tôi cải thiện hiệu suất công việc		0,664				
CV4	Công việc của tôi được đổi mới và cải tiến thường xuyên			0,937			
CV3	Công việc của tôi đầy thách thức			0,934			
CV1	Công việc của tôi mang lại sự hào hứng và thú vị			0,913			
CV2	Tôi được trao quyền hạn đủ để hoàn thành công việc			0,799			
DK3	Điều kiện làm việc có đầy đủ tiện nghi và vệ sinh				0,925		
DK1	Công ty có trang bị đầy đủ công cụ, dụng cụ lao động nơi làm việc				0,904		
DK4	Điều kiện làm việc đảm bảo sức khỏe cho nhân viên				0,904		
DK2	Điều kiện làm việc an toàn, vệ sinh, không độc hại				0,783		
TT3	Nội dung những chương trình đào tạo giúp phát triển năng lực của cá nhân					0,904	
TT1	Công ty có chương trình đào tạo và phát triển thường xuyên phù hợp					0,868	
TT2	Công ty luôn tạo điều kiện cho người lao động phát triển kỹ năng nghề nghiệp					0,852	
TT4	Công ty luôn tạo cơ hội cho nhân viên thăng tiến					0,834	
DN3	Đồng nghiệp của tôi thân thiện và sẵn sàng giúp đỡ trong công việc						0,909
DN4	Đồng nghiệp quan trọng đối với tôi						0,908
DN1	Tôi có thể dễ dàng hòa nhập với đồng nghiệp của mình						0,894
DN2	Đồng nghiệp của tôi có nghiệp vụ chuyên môn cao						0,594

Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả

biến độc lập đều tương quan với biến phụ thuộc nên tiếp tục được sử dụng cho phân tích hồi quy. Tuy nhiên, giữa các biến độc lập hầu như đều có tương quan với nhau nên cần được kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến trong bước phân tích hồi quy tiếp theo.

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính

Kết quả phân tích mô hình hồi quy tuyến tính với hệ số điều chỉnh $R^2 = 76,8\%$ phù hợp với mức ý nghĩa $Sig = 0,05$, nghĩa là mô hình hồi quy tuyến tính được xây dựng phù hợp với dữ liệu $76,8\%$, nói cách khác là $76,8\%$ sự khác biệt về động lực làm việc của nhân viên được giải thích bởi sự khác biệt trong các nhân tố độc lập. Kết quả hồi quy đa biến được trình bày trong Bảng 6.

Từ kết quả kiểm định của mô hình hồi quy tuyến tính cho thấy 6 biến độc lập có quan hệ tuyến tính với biến phụ thuộc (động lực làm việc) vì giá trị $p < 0,05$. Hệ số VIF lớn nhất $= 1,147 (< 2)$, kết luận không có hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình hồi quy.

Phương trình hồi quy đã chuẩn hóa sau khi phân tích như sau:

$$DL = 0,197*CV + 0,573*LT + 0,204*DK + 0,193*TT + 0,216*LD + 0,417*DN$$

Kết quả hồi quy cho thấy có 2 nhân tố ảnh hưởng mạnh nhất đến Động lực làm việc tương ứng lần lượt là Lương, thưởng và phúc lợi ($\beta = 0,573$) và Quan hệ với đồng nghiệp ($\beta = 0,417$). Nhân tố có ảnh hưởng yếu nhất là Thăng tiến và phát triển ($\beta = 0,193$). Các nhân tố còn lại theo thứ tự giảm dần mức độ ảnh

Bảng 4: Kết quả kiểm định KMO – Bartlett biến phụ thuộc

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,804
	Approx. Chi-Square	1167,123
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	0,000

Bảng 5: Kết quả phân tích tương quan Pearson

Nhân tố	DL	CV	LT	DK	TT	LD	DN
DL	1						
CV	.215**	1					
LT	.655**	-.046	1				
DK	.235**	.199**	-.048	1			
TT	.276**	.063	.185**	-.214**	1		
LD	.199**	-.033	.005	.192**	-.101	1	
DN	.511**	-.001	.154*	.046	.071	-.078	1

** Tương quan có ý nghĩa ở mức 0,01

* Tương quan có ý nghĩa ở mức 0,05

Bảng 6. Kết quả phân tích hồi quy đa biến

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta		Dung sai	VIF
(Hằng số)	-3.422	.308		-11.123		
CV	.200	.035	.197	5.661	.941	1,063
LT	.604	.037	.573	16.475	.941	1,063
DK	.210	.037	.204	5.637	.872	1,147
TT	.214	.039	.193	5.431	.905	1,105
LD	.210	.034	.216	6.228	.947	1,056
DN	.469	.039	.417	12.130	.962	1,039
Hệ số R^2 điều chỉnh		0,768				
Hệ số Durbin-Watson		1.713				
Mức ý nghĩa (Sig.F)		.000 ^b				

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả từ số liệu điều tra

hưởng là Quan hệ với lãnh đạo ($\beta = 0,216$), Bản chất công việc ($\beta = 0,197$) và Điều kiện làm việc ($\beta = 0,204$).

5. Phân tích - Đánh giá

Bản chất công việc: Thống kê cho thấy giá trị trung bình của các biến quan sát nằm trong khoảng [3,48; 4,02]. Có thể thấy hiện tại nhân viên đang có đánh giá ở mức độ ảnh hưởng trung bình lên động lực làm việc.

Lương, thưởng và phúc lợi:

đây là yếu tố có mức độ ảnh hưởng cao nhất đến động lực làm việc của nhân viên với hệ số $\beta = 0,573$, đồng thời giá trị trung bình các biến quan sát nằm trong khoảng [3,36; 4,35].

Điều kiện làm việc: Yếu tố này chủ yếu đề cập đến vấn đề về trang thiết bị và môi trường làm việc tiện nghi, thoải mái cho nhân viên. Giá trị trung bình của các biến quan sát nằm trong khoảng [3,42; 4,10].

Thăng tiến và phát triển: Thăng tiến và phát triển đang là yếu tố có giá trị trung bình thấp nhất với khoảng [2,49; 3,62]. Trong bối cảnh hiện nay, các siêu thị vẫn chưa thực sự đầu tư đầy đủ cho việc đào tạo phát triển cho nhân viên.

Quan hệ với lãnh đạo: yếu tố Quan hệ với lãnh đạo có giá trị trung bình trong khoảng [3,08; 4,09] với hệ số $\beta = 0,216$. Có thể thấy yếu tố Quan hệ với lãnh đạo có mức độ ảnh hưởng không nhiều lên động lực làm việc của nhân viên, điều này chứng tỏ nhân viên thường không chú trọng vào việc xây dựng mối quan hệ tốt với lãnh đạo mà sẽ giữ khoảng cách nhất định trong công việc, và ít chia sẻ nhiều với quản lý trực tiếp của mình. Điều này có thể xuất phát từ hai phía, có thể do phong cách lãnh đạo hoặc do tính cách của nhân viên.

Quan hệ với đồng nghiệp: Đây được xem là yếu tố có mức độ ảnh hưởng lớn thứ hai lên động lực làm việc của nhân viên, chỉ xếp sau Lương, thưởng và phúc lợi. Thống kê mô tả cho thấy điểm đánh giá trung bình cho các biến liên quan trong khoảng [3,99; 4,30]. Qua đó có thể thấy, hiện tại nhân viên đang làm việc tại chuỗi siêu thị MM Mega Market đánh giá rất cao mối quan hệ với các đồng nghiệp của mình.

Điều kiện làm việc: Yếu tố này chủ yếu đề cập đến vấn đề về trang thiết bị và môi trường làm việc tiện nghi, thoải mái cho nhân viên. Giá trị trung bình của các biến quan sát nằm trong khoảng [3,42; 4,10]. Điều này cho thấy tại nơi làm việc, nhân

viên vẫn chưa được cung cấp đầy đủ công cụ và trang thiết bị để làm việc.

Quan hệ với lãnh đạo: Kết quả thống kê cho thấy yếu tố Quan hệ với lãnh đạo có giá trị trung bình trong khoảng [3,08; 4,09] với hệ số $\beta = 0,216$. Có thể thấy yếu tố Quan hệ với lãnh đạo có mức độ ảnh hưởng không nhiều lên động lực làm việc của nhân viên.

6. Kết luận

Kết quả nghiên cứu đã có những đóng góp nhất định về mặt khoa học và thực tiễn. Về mặt khoa học, nghiên cứu đã đóng góp bốn ý nghĩa cơ bản. Thứ nhất, nghiên cứu đã chứng minh được sự phù hợp của mô hình nghiên cứu nhằm đánh giá được động lực làm việc của nhân viên. Thứ hai, nghiên cứu đã xác định các yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên bán hàng, bao gồm: (1) Bản chất công việc, (2) Lương, thưởng và phúc lợi, (3) Điều kiện làm việc, (4) Thăng tiến và phát triển, (5) Quan hệ với lãnh đạo, (6) Quan hệ với đồng nghiệp. Thứ ba, nghiên cứu này có thể là cung cấp tài liệu tham khảo cho các nghiên cứu khác trong tương lai về tạo động lực làm việc cho nhân viên bán hàng trong các lĩnh vực liên quan. Về mặt thực tiễn, kết quả của nghiên cứu đã cung cấp dữ liệu và kết quả phân tích hỗ trợ các bên liên quan trong quá trình xây dựng và phát triển các chính sách tạo động lực làm việc cho nhân viên. Đối với nhà quản trị, hàm ý nghiên cứu đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên như: tích cực hơn trong việc cải tiến và đổi mới cách thức làm việc

nhằm mang lại sự mới mẻ trong công việc, cập nhật mức lương tốt nhất, quan tâm đến thưởng và các chính sách phúc lợi cho nhân viên, quan tâm đến điều kiện làm việc để đảm bảo an toàn và sức khỏe của nhân viên, tăng cường tổ chức các khóa đào tạo để nâng cao kỹ năng cho nhân viên bán hàng, tích cực tương tác với nhân viên để khai thác được thông tin công việc nhiều hơn và nắm bắt được khả năng làm việc của nhân viên đầy đủ hơn, và cuối cùng là tạo mối quan hệ gắn kết và không khí làm việc vui vẻ cho nhân viên, động lực làm việc của nhân viên cũng sẽ được nâng cao.

Bên cạnh việc đạt được mục tiêu nghiên cứu đề ra, đề tài nghiên cứu hiện vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định. Nghiên cứu mới thực hiện tại TP.HCM nên khả năng khái quát hóa chưa cao. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi nghiên cứu ra các khu vực khác trên cả nước. Ngoài ra, còn có nhiều khía cạnh khác trong công việc mà nghiên cứu hiện tại chưa khai thác hết, do đó các nghiên cứu sau có thể xem xét thêm nhiều yếu tố khác ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, từ đó có thể đánh giá động lực làm việc của nhân viên một cách đầy đủ, bao quát toàn diện hơn.

Hàm ý quản trị

Bản chất công việc: Ban lãnh đạo của công ty cần phải tích cực hơn trong việc cải tiến và đổi mới cách thức làm việc nhằm mang lại sự mới mẻ trong công việc đồng thời cũng mang lại sự hiệu quả cao hơn cho công ty.

Lương thưởng và phúc lợi: Để có thể nâng cao hơn động lực

làm việc cho nhân viên, ban lãnh đạo công ty có thể đẩy mạnh khai thác vào vấn đề lương, thưởng và phúc lợi. Về lương, nhà quản trị cần cập nhật mức lương trung bình trên thị trường lao động, để có thể cập nhật kịp thời và liên tục mức lương tốt nhất cho nhân viên. Ngoài ra, nhà quản trị cũng cần quan tâm đến việc đánh giá hiệu quả công việc qua chỉ số KPI, quan tâm chính sách phúc lợi khác như bảo hiểm y tế, phụ cấp khác, nghỉ bệnh,... sẽ mang hiệu quả rõ rệt trong việc nâng cao động lực làm việc của nhân viên.

Thăng tiến và phát triển: Ban lãnh đạo nên tích cực tổ chức thêm các khóa đào tạo về dịch vụ khách hàng cho nhân viên tham gia mỗi tháng. Với việc đang phát triển hệ thống E-learning cho khối văn phòng, ban lãnh đạo có thể cân nhắc trong việc tổ chức các buổi hướng dẫn cho nhân viên đang làm việc tại các chi nhánh siêu thị sử dụng hệ thống học trực tuyến, từ đó có thể cung cấp được những khóa đào tạo cần thiết, kịp thời theo nhu cầu của các bạn nhân viên. Ngoài ra, nhà quản trị có thể tổ chức các kỳ thi đánh giá năng lực định kỳ để tuyển chọn nhân tài vào khóa đào tạo quản lý tập sự, điều này sẽ giúp cho đội ngũ nhân viên bán hàng cảm thấy cơ hội thăng tiến trong công việc, từ đó có động lực để hoàn thành công việc hơn nữa.

Quan hệ với đồng nghiệp: Ban lãnh đạo cần chú trọng vào việc xây dựng các chính sách xoay quanh việc tạo nên sự gắn kết và hỗ trợ lẫn nhau nhiều hơn giữa các nhân viên. Để có thể làm được như vậy, ban lãnh

đạo cần để ý hơn trong việc giải quyết các mâu thuẫn nội bộ giữa các nhân viên với nhau nhằm giữ cho không khí làm việc và mối quan hệ giữa các nhân viên luôn ở mức tốt nhất. Ngoài ra, công ty nên tổ chức các hoạt động, sự kiện gắn kết nhân viên, tạo các buổi gặp mặt cho nhân viên ngoài giờ làm việc thông qua các buổi đi chơi xa, các buổi ăn uống khi đạt được doanh số chỉ tiêu, hay mở thêm các câu lạc bộ cho nhân viên tham gia sinh hoạt... Khi có thể tạo được mối quan hệ gắn kết và không khí làm việc vui vẻ cho nhân viên, động lực làm việc của nhân viên cũng sẽ được nâng cao theo.

Điều kiện làm việc: Công ty cần kiểm tra và đánh giá lại tình trạng trang thiết bị tại từng chi nhánh siêu thị để kịp thời thay thế các thiết bị đã hư hỏng, không sử dụng được nữa hoặc tiến hành bảo trì thiết bị thường xuyên để nhân viên luôn đảm bảo có được đầy đủ công cụ thực hiện công việc. Ngoài ra, cũng cần đảm bảo đền các điều kiện đảm bảo sức khỏe cho nhân viên. Nhiều nhân viên quyết định gắn bó lâu dài với công ty cũng vì yếu tố này.

Quan hệ với lãnh đạo: Việc trao đổi thông tin thường xuyên giữa quản lý và nhân viên là cần thiết cho công việc, vì vậy ở thể chủ động, quản lý nên tích cực hơn trong việc tương tác với nhân viên cấp dưới của mình nhằm khai thác được thông tin công việc nhiều hơn và nắm bắt được khả năng làm việc của nhân viên đầy đủ hơn●

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Arman, F. (2009). *Employees motivation at Areco India manufacturing private*

Limited. The MBA Degree Course of Bangalore University, 38.

Bùi Anh Tuấn and Phạm Thúy Hương. (2009). *Giáo trình hành vi tổ chức*. NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

Bùi Thị Minh Thu and Lê Nguyễn Đoàn Khôi. (2014). Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở tổng công ty lắp máy VN (Lilama). *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*.

Chew, J. C. L. (2004). *The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian organisations: An empirical study* (Doctoral dissertation, Murdoch University).

Jeffrey Hill, E., Jacob, J. I., Shannon, L. L., Brennan, R. T., Blanchard, V. L., and Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work and Family*, 11(2), 165-181.

Gawel, J. E. (1996). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 5(1), 11.

Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22(2), 93-107.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370,

Nguyễn Đình Thọ. (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.

Tan T., H., Waheed A. (2011). Herzberg's Motivation – Hygiene Theory And Job Satisfaction in the Malaysian retail sector: The Mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.