CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BIM GROUP

TS. Nguyễn Duy Thành[1] - Mai Thu Thương[1]

Bài báo này đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Tập đoàn BIM dựa trên dữ liệu khảo sát 361 nhân sự với 8 chi nhánh tại 8 tỉnh thành trên cả ba miền Bắc, Trung, Nam của Việt Nam. Kết quả cho thấy các yếu tố: lương, thưởng; đào tạo - thăng tiến; mối quan hệ với cấp trên; mối quan hệ với đồng nghiệp; sự công nhận trong công việc là 5 yếu tố ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa đến động lực làm việc của đội ngũ nhân viên. Đáng chú ý, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, yếu tố điều kiện làm việc không có tác động đến biến phụ thuộc.

• Từ khóa: *động lực, động lực làm việc, BIM.*

This article evaluates the factors affecting the motivation of employees at BIM Group based on survey data of 361 employees at 8 branches in 8 provinces/cities across the Northern, Central and Southern regions of Vietnam. The results show the following factors: salary, bonus; training - promotion; relationship with superior; relationships with colleagues; recognition at work are factors that positively affect employee's motivation. Notably, the results of the study also illustrate that the working condition factor nonsignificant affect on the dependent variable.

• Key words: *motivation, work motivation, BIM.*

Ngày nhận bài: 26/4/2026
Ngày gửi phản biện: 26/5/2026
Ngày duyệt đăng: 08/6/2026
DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i315.33

1. Giới thiệu

Động lực làm việc được xem là một phần không thể thiếu trong tổ chức đặc biệt đối với tất cả các vị trí để nhằm đạt được hiệu quả công việc và sự gắn bó (Steers & Mowday, 2004). Thực trạng thị trường lao động Việt Nam nửa đầu năm 2026 đang đặt ra nhiều thách thức, lực lượng lao động giảm ở khu vực thành thị và nông thôn lần lượt là 113,0 nghìn người và 119,9 nghìn người, điều này phản ánh khi đất nước đang chuyển mình, mức độ nhạy cảm với những yêu cầu cao từ doanh nghiệp và sự đổi mới bản thân để đáp ứng các tiêu chí đã tạo ra sự biến động trong đội ngũ nhân sự (Tổng cục Thống kê, 2026). Nguyên nhân chủ yếu ở đây có thể là do sự cạnh tranh, áp lực của công việc, đòi hỏi người lao động liên tục phải nâng cao năng lực và khả năng thích ứng để đáp ứng tốt nhất yêu cầu của công ty và thị trường và có thể do một số nguyên nhân khách quan khác (Nguyen & cộng sự, 2011). Chính vì vậy, một nghiên cứu về "Các yếu tố ảnh hướng đến động lực làm việc của người lao động tại BIM Group" là cần thiết.

Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

Tác động của điều kiện làm việc đến động lực làm việc

Theo Tan & Waheed (2011) thì điều kiện làm việc là một trong những nhân tố quan trọng nhất tác động tới động lực làm việc. Bashir & cộng sự (2020) quan sát và nghiên cứu người lao động có khả năng làm việc hiệu suất hơn khi họ được cung cấp điều kiện làm việc an toàn. Hơn thế nữa, nếu điều kiện làm việc tốt cụ thể như xung quanh sạch sẽ, thoáng mát người lao động sẽ dễ dàng tiến hành công việc. Ngược lại nếu điều kiện làm việc với nhiệt độ nóng, ồn ào từ xung quanh, người lao động sẽ khó khăn trong công tác hoàn thiện công việc (Luthans, 2011). Giả thuyết nghiên cứu như sau:

H1: "Điều kiện làm việc tác động thuận chiều đến động lực làm việc".

Tác động của lương, thưởng đến động lực làm việc

Chính sách lương, thưởng được xây dựng một cách hợp lý thì nó sẽ giúp gia tăng nhiều hơn động lực làm việc của nhân sự và họ sẽ thể hiện sự cam kết làm việc lâu dài (Wiley; Netemeyer & cộng sự, 1997). Đồng quan điểm này, theo Igalens và Roussel (1999) đã nghiên cứu rằng lương, thưởng

[1] *Trường Quản trị & Kinh doanh - Đại học Quốc gia Hà Nội; email: thanhnd@hsb.edu.vn; hat22080277@hsb.edu.vn*

làm thúc đẩy động lực và hiệu suất làm việc của người lao động. Thêm vào đó, Rainey (1982) sau khi nghiên cứu và có kết quả, đã cho rằng hệ thống về lương, thưởng được điều chỉnh giúp cho người lao động có động lực làm việc tốt hơn vì được thúc đẩy nhiều bởi được trả lương theo hiệu suất hoặc được tăng lương (Wenzel & cộng sự, 2019). Giả thuyết nghiên cứu như sau:

H2: "Lương, thưởng tác động thuận chiều đến động lực làm việc".

Tác động của đào tạo - thăng tiến đến động lực làm việc

Theo Bulut & Culha (2010), đào tạo là một trong những khoản đầu tư quan trọng nhất giúp nhân viên nâng cao kiến thức, kỹ năng, thái độ và hành vi trong công việc. Việc triển khai các chương trình đào tạo bài bản sẽ giúp mỗi nhân viên thêm động lực trong công việc, không chỉ nâng cao trình độ chuyên môn cơ bản mà còn tạo ra năng lực cốt lõi độc nhất, đóng vai trò thiết yếu cho sự cạnh tranh bền vững của tổ chức (Barney, 1991). Thêm vào đó, cơ hội thăng tiến là một thành tựu khó khăn đối với hầu hết mọi người, đặc biệt là ở cấp bậc cao hơn trong công việc (Wan & cộng sự, 2012). Nhưng theo Rosenbaum (1984) làm sáng tỏ thăng tiến là nguồn động lực mạnh mẽ đối với nhân viên, khi nhân viên được vạch ra rõ ràng và chi tiết sẽ biến sự áp lực thành động lực và từ đó có những hành động cụ thể để vượt qua áp lực. Giả thuyết nghiên cứu như sau:

H3: "Đào tạo - Thăng tiến tác động thuận chiều đến động lực làm việc".

Tác động của mối quan hệ với cấp trên đến động lực làm việc

Mối quan hệ hai bên, giữa cấp trên và cấp dưới được thể hiện sự tôn trọng lẫn nhau, sự quan tâm và sự tin cậy, sẽ giúp nhân viên có cảm giác được gắn bó chặt chẽ với cấp trên, có thể chia sẻ niềm vui và khó khăn của mình tạo điều kiện thuận lợi cho việc thỏa mãn nhu cầu về mối quan hệ (Van den Broeck & cộng sự, 2008). Thêm vào đó, việc cấp quản lý thể hiện tinh thần truyền cảm hứng và kỹ năng giao tiếp tốt sẽ tác động rất lớn đến động lực làm việc của người lao động (Graves & Luciano, 2013). Giả thuyết nghiên cứu như sau:

H4: "Mối quan hệ với cấp trên tác động thuận chiều đến động lực làm việc".

Tác động của mối quan hệ với đồng nghiệp đến động lực làm việc

Mối quan hệ tích cực và sự phối hợp tốt giữa các cá nhân - hay còn gọi là "đồng nghiệp" trong tổ chức sẽ là yếu tố mạnh mẽ tác động đến động lực làm việc và sự gắn kết (Jungert & cộng sự, 2018). Việc hỗ trợ, giúp đỡ về chuyên môn giữa người lao động với nhau trong doanh nghiệp sẽ giúp họ giảm bớt căng thẳng một phần nào và tự tin hơn khi thực hiện một nhiệm vụ nào đó (Gottman & cộng sự, 1998). Đồng quan điểm đó, theo kết quả nghiên cứu Basford & Offermann (2012) thì việc một không gian làm việc vui vẻ, tích cực giữa các nhân viên với nhau là yếu tố thúc đẩy động lực làm việc của chính họ. Giả thuyết nghiên cứu như sau:

H5: "Mối quan hệ với đồng nghiệp tác động thuận chiều đến động lực làm việc".

Tác động của sự công nhận trong công việc đến động lực làm việc

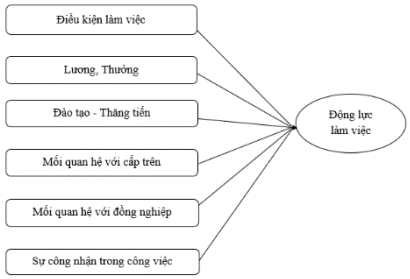
Theo Luthans & Stajkovic (2012) ngoài sự công nhận về tài chính cơ bản thì sự công nhận về tinh thần cũng tác động lớn thúc đẩy động lực làm việc. Thêm vào đó, nếu thiếu các chính sách khen thưởng sẽ khiến cho niềm tin và tinh thần làm việc bị giảm sút, từ đó hiệu suất công việc cũng không được đảm bảo (Damij & cộng sự, 2015). Gần đây, theo Thibault Landry & Whillans (2018) đã cho rằng nếu doanh nghiệp có cơ chế công nhận một cách công bằng, công khai và minh bạch sẽ tác động thuận chiều đến tâm lý, trạng thái làm việc, động lực làm việc và cam kết làm việc lâu dài của người lao động. Giả thuyết nghiên cứu như sau:

H6: "Sự công nhận trong công việc tác động thuận chiều đến động lực làm việc".

Mô hình nghiên cứu

Dựa trên tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận, mô hình nghiên cứu như sau:

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



Nguồn: Theo nghiên cứu của tác giả

Phương pháp nghiên cứu

Dữ liệu được thu thập thông qua kênh chính

là trực tuyến để tối ưu hóa tỉ lệ phản hồi. Tác giả sử dụng công cụ Google Forms để thiết kế một cấu trúc bảng hỏi điện tử trực quan, khoa học và dễ tiếp cận. Thời gian tiến hành khảo sát diễn tra từ tháng 2/2026 đến tháng 5/2026. Nhóm tác giả tiến hành khảo sát người lao động đang làm việc ở 8 chi nhánh tại 8 tỉnh thành trên cả ba miền Bắc, Trung, Nam của BIM Group, số lượng phiếu thu về 361 phiếu, sau khi làm sạch 321 phiếu hợp lệ được giữ lại và xử lý bằng phần mềm SPSS 26. Do đó, đối với một bảng hỏi có 32 quan sát thì cỡ mẫu 321 là hoàn toàn phù hợp để tiến hành phân tích nhân tố khám phá (Hair & cộng sự, 1998). Các chỉ báo đều được đánh giá thang đo Likert 5 bậc, từ mức 1 đến mức 5 (trong đó "1 là hoàn toàn không đồng ý" và "5 là hoàn toàn đồng ý").

Kết quả nghiên cứu

Độ tin cậy của thang đo

Theo phương pháp kiểm định đã được phân tích, nghiên cứu được thực hiện chính thức với 321 phiếu trả lời hợp lệ. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha được tiến hành nhằm kiểm tra mức độ phù hợp của các thang đo của mô hình được thể hiện trong bảng 1. Từ Bảng 1 cho thấy, tất cả các thang đo đều thỏa mãn điều kiện, hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 hoặc cao hơn thì được chấp nhận (Taber, 2018).

Bên cạnh đó, hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3 nên đạt yêu cầu (Hair & cộng sự, 1998). Vì vậy, tất cả các thang đo đều là thang đo đảm bảo độ tin cậy và không loại bỏ biến nào, tiếp tục sử dụng trong phân tích nhân tố khám phá ở bước tiếp theo.

Bảng 1. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo chính thức bằng hệ số Cronbach's Alpha

STT	Thang đo	Cronbach's Alpha
1	Điều kiện làm việc (WD)	0,814
2	Lương, thưởng (SB)	0,789
3	Đào tạo - Thăng tiến (TP)	0,833
4	Mối quan hệ với cấp trên (RS)	0,826
5	Mối quan hệ với đồng nghiệp (RC)	0,802
6	Sự công nhận trong công việc (RW)	0,830
7	Động lực làm việc (MW)	0,826

Nguồn: Theo phân tích của tác giả

Phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis)

Kết quả tiến hành phân tích nhân tố khám phá ở Bảng 2 có hệ số KMO là 0,789 > 0,5; giá trị tổng phương sai trích tích lũy là 63,543% > 50%; p-value của kiểm định Bartlett's là 0,000 nên đủ tiêu chuẩn. Giá trị hệ số Eigenvalues của các nhân tố đều > 1 (Hair & cộng sự, 1998). Ngoài ra, các hệ số tải nhân tố đều > 0,5 nên được chấp nhận. Khi kiểm tra chỉ báo SB1, RC3 <0,5 nên đã bị loại bỏ ở lần 2. Vì vậy, các nhân tố thỏa mãn được giá trị hội tụ và phân biệt khi phân tích EFA.

Bảng 2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá biến độc lập

Biến số	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
RS3	0,755					
RS4	0,750					
RS6	0,732					
RS1	0,729					
RS5	0,685					
RS2	0,683					
SB6		0,758				
SB5		0,756				
SB4		0,742				
SB2		0,737				
SB3		0,727				
TP3			0,832			
TP1			0,819			
TP4			0,801			
TP2			0,756			
RC2				0,836		
RC5				0,806		
RC4				0,782		
RC1				0,741		
WD4					0,825	
WD1					0,798	
WD3					0,788	
WD2					0,777	
RW3						0,858
RW2						0,841
RW1						0,838
Variance	19,419	10,538	10,213	8,775	7,625	6,972
Cumulative	19,419	29,958	40,170	48,946	56,571	63,543
KMO = 0,789; χ^2 = 2368,547; df = 325; p-value = 0,000						

Nguồn: Theo phân tích của tác giả

Trình tự phân tích với biến phụ thuộc cũng giống như với các biến độc lập, theo Bảng 3 kết quả kiểm định Barlett's là 335,630 với mức ý nghĩa p-value = 0,000 < 0,05. Giá trị tổng phương sai trích là 66,262% > 50% đạt yêu cầu. Ngoài ra, các hệ số tải nhân tố đều > 0,5 nên đủ tiêu chuẩn.

Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá biến phụ thuộc

Biến số	Nhân tố
	1
MW1	0,826
MW4	0,822
MW2	0,806
MW3	0,802
Variance	66,262
Cumulative	66,262
KMO = 0,805; χ^2 = 335,630; df = 6; p-value = 0,000	

Nguồn: Theo phân tích của tác giả

Phân tích tương quan

Bảng 4. Ma trận hệ số tương quan

Biến	MW	WD	SB	TP	RS	RC	RW
MW	1						
WD	0,229**	1					
SB	0,534**	0,062	1				
TP	0,406**	0,133*	0,183**	1			
RS	0,436**	0,149*	0,122	0,222**	1		
RC	0,369**	0,215**	0,161*	0,292**	0,166*	1	
RW	0,256**	0,203**	0,066	0,110	0,186**	0,207**	1
**. Có ý nghĩa thống kê tại mức ý nghĩa 0,1%							
*. Có ý nghĩa thống kê tại mức ý nghĩa 0,05%							

Nguồn: Theo phân tích của tác giả

Ma trận tương quan ở Bảng 4 cho thấy biến phụ thuộc có tương quan dương với tất cả các biến độc lập và đều có ý nghĩa thống kê ở mức 1% (p-value = 0,000). Đồng thời, không có cặp hệ số tương quan nào giữa các biến độc lập > 0,8 nên không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Ngọc Mộng, 2008).

Phân tích hồi quy tuyến tính

Kết quả hồi quy ở Bảng 5 cho thấy trong 6 biến độc lập đưa vào mô hình, có 5 biến có ý nghĩa thống kê đối với động lực làm việc (p-value < 0,05) là lương, thưởng (SB); đào tạo-thăng tiến (TP); mối quan hệ với cấp trên (RS); mối quan hệ với đồng nghiệp (RC); sự công nhận trong công việc (RW), còn đối với biến điều kiện làm việc (WD) có hệ số β = 0,079 nhưng không có ý nghĩa thống kê (p-value = 0,093). Điều này cho thấy điều kiện làm việc không tạo ra ảnh hưởng đối với động lực làm việc. Ngoài ra, các giá trị VIF <2, cho thấy mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến, đảm bảo độ tin cậy cho kết quả hồi quy (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Ngọc Mộng, 2008).

Bảng 5. Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình	β chuẩn hóa	P-value	VIF
WD	0,079	0,093	1,091
SB	0,426	0,000	1,054
TP	0,197	0,000	1,155
RS	0,283	0,000	1,102
RC	0,157	0,001	1,177
RW	0,105	0,028	1,097
R^2 hiệu chỉnh: 0,522; F-value từ ANOVA: 43,747; P-value từ ANOVA: 0,000			

Nguồn: Theo phân tích của tác giả

Kết luận và thảo luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố "Lương, Thưởng" có tác động tích cực tới động lực làm việc của người lao động. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng yếu tố "Đào tạo - Thăng tiến" có tác động mạnh mẽ đến động lực làm việc. Kết quả phân tích cho thấy yếu tố "Mối quan hệ với cấp trên" cũng ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động. Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố "Mối quan hệ với đồng nghiệp" có tác động tích cực tới động lực làm việc của người lao động.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy yếu tố tiếp theo có tác động tích cực tới động lực làm việc chính là "Sự công nhận trong công việc". Trái ngược với kết quả của Tan & Waheed (2011), kết quả của nghiên cứu này lại chỉ ra rằng yếu tố "Điều kiện làm việc" không có tác động đến động lực làm việc của người lao động tại BIM Group. Theo đó, việc doanh nghiệp đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất khang trang chỉ có tác dụng làm giảm bớt tạm thời trạng thái bất mãn, khó chịu tạm thời của nhân viên khi thực hiện nhiệm vụ, chứ hoàn toàn không có khả năng kích thích hay thúc đẩy động lực làm việc của họ (Chen & Wang, 2015).

Tài liệu tham khảo:

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Basford, T. E., & Offermann, L. R. (2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. Journal of Management & Organization, 18(6), 807-817.

Bashir, A., Amir, A., Jawaad, M., & Hasan, T. (2020). Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation. Cogent Business and Management, 7(1). https://doi.org /10.1080/23311975.2020.1801961

Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. International Journal of Training and Development, 14(4), 309-322. https://doi. org/10.1111/j.1468-2419.2010.00360.x

Damij, N., Levnajić, Z., Skrt, V. R., & Suklan, J. (2015). What motivates us for work? Intricate web of factors beyond money and prestige. PLoS ONE, 10(7), 1-13. https://doi.org/10.1371/journal. pone.0132641

Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., Swanson, (1998). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. Journal of Marriage and Family, 60(1), 5-22. http://dx.doi. org/10.2307/353438

Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. Motivation and Emotion, 37(3), 518-536. https://doi.org/10.1007/s11031-012-9336-z

Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. Journal of Organizational Behavior, 20(7), 1003-1025.

Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U. (2018). How Colleagues Can Support Each Other's Needs and Motivation: An Intervention on Employee Work Motivation. Applied Psychology, 67(1), 3-29. https://doi.org/10.1111/apps.12110

Luthans, F. (2011). Organizational behavior an evidence-based approach twelfth edition. McGraw Hill.

Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (2012). Provide recognition for performance improvement. In Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management. Wiley Online Library.

Nguyen, N. T., Truong, Q., & Buyens, D. (2011). Training and firm performance in economies in transition: a comparison between Vietnam and China. Asia Pacific Business Review, 17(1), 103-119. https://doi.org/10.1080/13602381003773982

Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. The American Review of Public Administration, 16(4), 288-302.

Rosenbaum, J. E. (1984). Career mobility in a corporate hierarchy.

Steers, R. M., & Mowday, R. T. (2004). Steers RM and Mowday RT. The future of motivation theory. Academy of Management Review, 29(3), 379-387.

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.

Thibault Landry, A., & Whillans, A. (2018). The Power of Workplace Rewards: Using Self-Determination Theory to Understand Why Reward Satisfaction Matters for Workers Around the World. Compensation and Benefits Review, 50(3), 123-148. https://doi.org/10.1177/0886368719840515

Tổng cục thống kê (2026). Thông cáo báo chí về tình hình lao động, việc làm quý I năm 2026. 1-11.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Houdmont, J., & Leka, S. (2008). Self-determination theory: A theoretical and empirical overview in occupational health psychology.

Wan, H. L., Sulaiman, M., & Omar, A. (2012). Procedural justice in promotion decisions of managerial staff in Malaysia. Asia Pacific Business Review, 18(1), 99-121. https://doi. org/10.1080/13602380903424167

Wenzel, A. K., Krause, T. A., & Vogel, D. (2019). Making Performance Pay Work: The Impact of Transparency, Participation, and Fairness on Controlling Perception and Intrinsic Motivation. Review of Public Personnel Administration, 39(2), 232-255. https://doi.org/10.1177/0734371X17715502

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. International Journal of Manpower, 18(3), 263-280. https://doi.org/10.1108/01437729710169373