

PHÁT TRIỂN KHUNG ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG NGÀNH XÂY DỰNG VIỆT NAM

Nguyễn Văn Tâm^{a,*}

^a*Khoa Kinh tế và Quản lý xây dựng, Trường Đại học Xây dựng Hà Nội,
55 đường Giải Phóng, quận Hai Bà Trưng, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 15/9/2023, Sửa xong 10/10/2023, Chấp nhận đăng 08/11/2023

Tóm tắt

Tạo động lực đóng một vai trò quan trọng trong quản lý hiệu quả nguồn nhân lực. Mặc dù đã có những nghiên cứu tập trung vào việc thúc đẩy động lực để nâng cao năng suất lao động, phát triển khung động lực làm việc cho lực lượng lao động ngành xây dựng vẫn còn chưa được nghiên cứu đầy đủ. Với dữ liệu thu nhập được từ 122 công nhân xây dựng, nghiên cứu này đã so sánh sáu thang đo động lực giữa các nhóm dựa trên học thuyết tự quyết định. Kết quả đã chỉ ra sự khác biệt giữa động lực tham gia vào công việc của các nhóm đối tượng. Dựa trên các phát hiện và bằng chứng thực nghiệm, một khung động lực làm việc cho lực lượng lao động ngành xây dựng được đề xuất bao gồm sáu thang đo động lực với mức độ tự chủ tăng dần. Khung động lực này hỗ trợ những nhà quản lý đưa ra những chính sách ưu tiên và những giải pháp phù hợp; góp phần thúc đẩy động lực làm việc, cải thiện năng suất lao động và nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực một cách bền vững.

Từ khóa: động lực làm việc; lực lượng lao động; xây dựng; Việt Nam.

DEVELOPING A MOTIVATION FRAMEWORK FOR THE VIETNAMESE CONSTRUCTION WORKFORCE

Abstract

Motivation plays an essential role in effective workforce management. Although past studies have identified the role of motivation in improving construction labor productivity, developing a motivation framework for construction workforce is still under-addressed. Through a collected data of 122 workers, this study compares six motivational scales in different groups based on self-determination theory. The results showed that work motivation of each group was different. A motivation framework for construction workforce was developed and proposed. The framework is useful and valuable to support construction managers in introducing reasonable strategies for enhancing work motivation and improving labor productivity which contribute to effective and sustainable construction workforce management.

Keywords: work motivation; workforce; construction; Vietnam.

[https://doi.org/10.31814/stce.huce2024-18\(3V\)-12](https://doi.org/10.31814/stce.huce2024-18(3V)-12) © 2024 Trường Đại học Xây dựng Hà Nội (ĐHXDHN)

1. Giới thiệu

Trong cơ cấu nền kinh tế, xây dựng là một trong những ngành sử dụng nhiều lao động so với các ngành khác [1]. Việc nâng cao năng suất lao động góp phần nâng cao hiệu quả dự án đầu tư xây dựng [2]. Đối với ngành xây dựng, công nhân xây dựng thường chiếm tỷ trọng lớn trong lực lượng lao động tại các công trường; do vậy, năng suất của họ ảnh hưởng lớn đến sự thành công của dự án xây dựng [3]. Để nâng cao năng suất lao động, các nghiên cứu quá khứ đã khám phá và đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến khía cạnh này [4–11]. Trong các nhân tố được xác định là có ảnh hưởng lớn đến năng suất, động lực làm việc được xem xét đóng vai trò quan trọng [12]. Nghiên cứu về động lực làm việc của lực lượng lao động ngành xây dựng nhận được sự quan tâm của nhiều học giả trên thế giới [13–16].

*Tác giả đại diện. Địa chỉ e-mail: tamnv2@huce.edu.vn (Tâm, N. V.)

Tại Việt Nam, nghiên cứu [17] đã xây dựng một khung lý thuyết động lực làm việc cho khu vực công; động lực tự chủ được cho rằng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất lao động xây dựng [18].

Để nâng cao hiệu quả dự án đầu tư xây dựng, ngành xây dựng đã đẩy mạnh việc áp dụng khoa học công nghệ trong các hoạt động xây dựng như áp dụng mô hình thông tin công trình [19, 20], trí tuệ nhân tạo [21], ... Tuy nhiên, trong bất kỳ sự tiến triển nào, con người luôn là trung tâm; bên cạnh đó ngành xây dựng sử dụng một lượng lớn lực lượng lao động tại chỗ; do đó, cải thiện năng suất lao động sẽ góp phần quan trọng nâng cao hiệu quả đầu tư dự án. Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra nhiều nhân tố liên quan đến người lao động có ảnh hưởng lớn đến năng suất, ví dụ như: kinh nghiệm [22], độ tuổi [23], trình độ văn hóa [24], động lực làm việc [25], sức khỏe [26], năng khiếu [27], kỷ luật lao động [28], lòng trung thành [24], các vấn đề cá nhân [29], thái độ làm việc [23] và khả năng giải quyết vấn đề [30]. Trong các nhân tố trên, động lực được xem xét đóng vai trò quan trọng và có ảnh hưởng lớn đến năng suất lao động [31]. Do đặc điểm của quá trình sản xuất xây dựng, động lực làm việc của người lao động trên các công trường xây dựng cũng bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố như: đặc điểm/tính chất công việc (nặng nhọc hoặc phức tạp); điều kiện lao động; an toàn lao động; điều kiện thời tiết; chế độ lương thưởng; hình thức trả lương (công nhật hoặc giao khoán); hoàn cảnh cá nhân. Tại Việt Nam, mặc dù năng suất lao động ngành xây dựng đã có sự cải thiện trong thời gian gần đây, tuy nhiên giá trị này vẫn còn thấp hơn so với các ngành nghề khác trong cơ cấu nền kinh tế [32]. Để nâng cao năng suất lao động trong dự án xây dựng, các nghiên cứu quá khứ đã nỗ lực khám phá các khía cạnh mới trong việc quản trị nguồn nhân lực; nhằm mục đích đưa ra các giải pháp, chính sách phù hợp trong các điều kiện cụ thể để góp phần tăng năng suất hướng đến mục tiêu nâng cao hiệu quả thực hiện dự án. Mặc dù đã có những nghiên cứu khám phá vai trò của động lực trong ngành xây dựng Việt Nam [16, 18], nghiên cứu phát triển một khung động lực làm việc vẫn chưa được thực hiện đầy đủ. Điều này làm cản trở nỗ lực nâng cao hiệu quả dự án dưới góc độ quản trị nguồn nhân lực nói chung và nâng cao năng suất lao động nói riêng. Do vậy, nghiên cứu này được thiết kế để khám phá động lực làm việc của các nhóm đối tượng khác nhau, xây dựng một khung động lực làm việc cho lực lượng lao động ngành xây dựng. Kết quả được kỳ vọng sẽ làm phong phú khối kiến thức hiện có về động lực; và cung cấp những bằng chứng thực nghiệm góp phần hỗ trợ những người quản lý đưa ra các chính sách ưu tiên và những giải pháp cụ thể trong từng hoàn cảnh nhằm thúc đẩy động lực làm việc, cải thiện năng suất lao động và thực hiện dự án hiệu quả.

2. Các học thuyết về động lực

2.1. Tổng quát các học thuyết về động lực

Trên thực tế, có nhiều các học thuyết khác nhau về động lực, mỗi một học thuyết lại đi sâu vào phân tích và khai thác những khía cạnh khác nhau liên quan đến động lực. Trong quản trị nguồn nhân lực, các nhà lãnh đạo luôn tìm cách để tối đa hóa các nguồn lực sản xuất. Tuy nhiên lĩnh vực hiện nay với sự tiến bộ vượt bậc của khoa học công nghệ, nhưng con người vẫn là trung tâm; xem xét trên khía cạnh này, những nỗ lực của lãnh đạo sẽ không mang lại hiệu quả mong muốn nếu nhân viên của họ không được thúc đẩy động lực để nâng cao hiệu suất làm việc. Các nhân viên có động lực sẽ trở thành tài sản giá trị của tổ chức. Các nhà nghiên cứu luôn cố gắng tìm cách khám phá lý do đằng sau động lực; điều gì là nguyên nhân của động lực và làm sao để thúc đẩy và duy trì động lực làm việc. Điều này góp phần quan trọng cho các nhà hoạch định chính sách cấp vĩ mô và các nhà quản lý doanh nghiệp có thể hiểu rõ hơn và sâu hơn các vấn đề liên quan đến động lực làm việc của người lao động để đưa ra các chính sách và chiến lược phù hợp. Do vậy, trong nhiều thập kỷ, các nhà nghiên cứu luôn tìm cách khám phá những nguyên nhân và cơ sở để thúc đẩy động lực tại môi trường làm việc.

Các học thuyết động lực có thể chia thành hai chủ đề chính như sau:

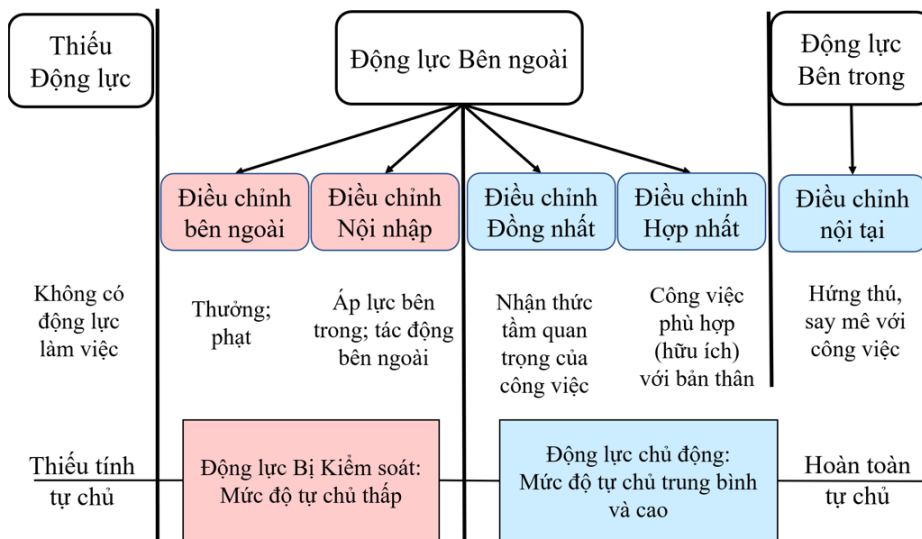
- Các học thuyết động lực liên quan đến hành vi, bao gồm các học thuyết như: (1) Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory); (2) Học thuyết ERG của Alderfer (Alderfer's ERG Theory); (3) Học thuyết nhu cầu đạt được của David McClelland (Acquired Needs Theory); (4) Học thuyết hai nhân tố của Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory); (5) Học thuyết về sự tăng cường tích cực của Skinner (Positive Reinforcement); và (6) Học thuyết tự quyết định của Deci và Ryan (Self-Determination Theory).

- Các học thuyết động lực liên quan đến công việc, bao gồm các học thuyết như: (1) Mô hình kỳ vọng của Vroom (Expectancy Theory); (2) Học thuyết Công bằng của John Stacy Adams (Equity Theory); (3) Học thuyết thiết lập mục tiêu của Edwin Locke (Goal Setting Theory); và (4) Quản lý theo Mục tiêu (MBO- Management by Objectives).

Trong nghiên cứu này, tác giả áp dụng học thuyết tự quyết định của Deci và Ryan (Self-Determination Theory) làm nền tảng lý luận để giải quyết các vấn đề trong định hướng nghiên cứu.

2.2. Học thuyết tự quyết định (Self-Determination Theory)

Lý thuyết tự quyết định (Self-Determination Theory-SDT) [33, 34] là một lý thuyết vĩ mô về động cơ của con người liên quan đến xu hướng tăng trưởng vốn có và nhu cầu tâm lý cơ bản của con người. Điều này liên quan đến động lực đằng sau những lựa chọn mà mọi người thực hiện mà không có ảnh hưởng và can thiệp từ bên ngoài. Nghiên cứu này áp dụng học thuyết SDT vì đây là một học thuyết toàn diện thể hiện rất chi tiết các cấp độ động lực. Đây là nền tảng lý luận vững chắc để phân tích sự tiến triển động lực khi tham gia vào một công việc cụ thể.



Hình 1. Sự liên tục của tính tự chủ theo học thuyết SDT [33, 34]

Học thuyết SDT cho rằng động lực là một nội hàm đa chiều phát triển theo các cấp tự chủ khác nhau một cách liên tục từ hoàn toàn thiếu tự chủ đến hoàn toàn tự chủ. Như được trình bày trong Hình 1, động lực được thể hiện qua sự liên tục của tính tự chủ được chia thành sáu cấp độ, bao gồm: Thiếu động lực (amotivation), điều chỉnh bên ngoài (external regulation), điều chỉnh nội nhập (introjected regulation), điều chỉnh đồng nhất (identified regulation), điều chỉnh hợp nhất (integrated regulation), điều chỉnh nội tại (intrinsic regulation). Theo đó, động lực bị kiểm soát (controlled motivation) bao gồm hai thành phần là: điều chỉnh bên ngoài và điều chỉnh nội nhập; động lực chủ động (autonomous motivation) bao gồm ba thành phần là: điều chỉnh đồng nhất, điều chỉnh hợp nhất và điều chỉnh nội tại.

Thiếu động lực (amotivation): Là cấp độ thấp nhất, đây là trạng thái hoàn toàn thiếu tính tự chủ trong công việc. Một trạng thái không có mong muốn và không có ý định thực hiện hành động. Đối với những người không có động lực, hành động của họ không bắt nguồn từ ý muốn chủ quan nên họ không cảm thấy mình có năng lực và vì thế mà không đạt được kết quả như mong đợi (Ví dụ: Tôi không hiểu tại sao mình phải làm những công việc này).

Điều chỉnh bên ngoài (external regulation): Ở trạng thái này, tính tự chủ bắt đầu xuất hiện nhưng ở cấp độ rất thấp. Các hành vi được thực hiện bởi những yêu cầu từ bên ngoài, để đạt được một phần thưởng hay tránh một hình phạt. Ví dụ: Tôi cố gắng trong công việc của mình để có thể nhận được những phần thưởng tài chính; hoặc, Tôi cố gắng trong công việc của mình để không bị phạt.

Điều chỉnh nội nhập (introjected regulation): Đây là một loại động lực bị kiểm soát, khi động cơ dẫn đến hành vi đã được nội tại hóa một phần, nhưng chưa hoàn toàn. Ở trạng thái này, các cá nhân thực hiện hành vi của mình bởi các sức ép bên trong (né tránh các cảm giác xấu hổ, không đủ năng lực làm việc) hoặc hành vi bị ảnh hưởng bởi các tác động bên ngoài (đạt được sự khen ngợi, chứng tỏ năng lực bản thân. Ví dụ: Tôi sẽ cảm thấy xấu hổ với người khác nếu như tôi không cố gắng trong công việc; hoặc, Tôi cố gắng trong công việc để người quản lý nghĩ rằng tôi là một nhân viên chăm chỉ.

Điều chỉnh đồng nhất (identified regulation): Đây là một loại động lực tự chủ. Ở trạng thái này, cá nhân đánh giá cao hành vi đang thực hiện, thấy nó là quan trọng và lựa chọn hành vi đó một cách tự nguyện. Ví dụ, Tôi cố gắng trong công việc vì tôi cảm thấy đây là một công việc quan trọng.

Điều chỉnh hợp nhất (integrated regulation): Đây là loại động lực bên ngoài (external motivation) có mức độ tự chủ nhất. Ở trạng thái này, các hành vi được thúc đẩy bởi vì các cá nhân cho rằng việc thực hiện hành vi này hoàn toàn phù hợp với các giá trị và niềm tin cá nhân của riêng họ. Ví dụ, Tôi cố gắng trong công việc bởi vì điều đó có ý nghĩa với tôi hoặc phù hợp với mục tiêu của tôi.

Điều chỉnh nội tại (intrinsic regulation): Đây là loại động lực bên trong (intrinsic motivation), thể hiện mức độ tự chủ cao nhất trong thuyết SDT. Các hành vi được thúc đẩy bởi cảm giác hứng thú khi tham gia công việc của cá nhân, hoàn toàn không bị ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài khác. Ví dụ, Tôi cố gắng trong công việc bởi vì tôi cảm thấy thích thú khi thực hiện những công việc này.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu này áp dụng sáu cấp độ động lực trong học thuyết SDT để kiểm tra động lực làm việc của công nhân xây dựng. Đây là nền tảng để phát triển một khung động lực cho lực lượng lao động trong ngành xây dựng Việt Nam. Một phiếu khảo sát được thiết lập bao gồm hai phần chính: Phần I thu thập các dữ liệu về thông kê nhân khẩu học (họ tên, độ tuổi, trình độ văn hóa, kinh nghiệm làm việc); phần II bao gồm các phát biểu liên quan đến sáu cấp độ động lực được đánh giá theo thang đo 5 điểm Likert (1-rất không đồng ý; 5-rất đồng ý).

Nghiên cứu tập trung vào các công nhân thi công các công tác gia công và lắp dựng cốt thép tại các công trường xây dựng nhà cao tầng trên địa bàn Hà Nội. Nhóm đối tượng nghiên cứu này được lựa chọn vì các công việc gia công và cốt thép thường chiếm tỷ trọng lớn về khối lượng thi công và chi phí trong công trình xây dựng. Tính chất công việc (thi công trên cao-nhà cao tầng) cũng được xem xét gây ra nhiều yếu tố tác động đến động lực làm việc của công nhân khi tham gia thi công loại hình công trình phổ biến này. Trước khi thu thập dữ liệu đại trà, một nghiên cứu thí điểm được tiến hành với ba chuyên gia (kinh nghiệm hơn 10 năm hoạt động trong ngành xây dựng) nhằm lấy ý kiến để hoàn thiện phiếu khảo sát, đảm bảo tính dễ hiểu, dễ đọc và tính toàn vẹn trong nội dung bảng hỏi.

Tổng cộng 122 công nhân xây dựng tham gia phỏng vấn trực tiếp để hoàn thành các nội dung khảo sát với phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên. Xét về mặt thống kê, kích thước mẫu được xem xét là đáng tin cậy đối với phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu được áp dụng trong nghiên cứu này. Tuy kích

thước mẫu không bao trùm trọn vẹn cho toàn bộ công nhân trong ngành xây dựng Việt Nam, các kết quả nghiên cứu từ kích thước mẫu này có thể xem xét trong việc đưa ra những khuyến nghị phù hợp; góp phần quản lý lực lượng lao động một cách hiệu quả và bền vững. Kết quả thống kê nhân khẩu học được thể hiện trong Bảng 1.

Bảng 1. Kết quả thống kê nhân khẩu học đối tượng tham gia khảo sát

	Nhóm	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	104	85,2
	Nữ	18	14,8
Trình độ văn hóa	Tiểu học và dưới tiểu học	28	23,0
	Trung học cơ sở	55	45,0
	Trung học phổ thông và cao hơn	39	32,0
Độ tuổi	< 23 tuổi	10	8,2
	23-35 tuổi	83	68,0
	> 35 tuổi	29	23,8
Kinh nghiệm làm việc	< 5 năm	41	33,6
	5-10 năm	50	41,0
	> 10 năm	31	25,4

3.2. Phương pháp đo lường

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis-EFA) là phương pháp thống kê đa biến được sử dụng để tìm ra các mối quan hệ giữa các biến và nhóm các biến tương tự nhau thành các nhóm các yếu tố. Bên cạnh đó, kiểm định KMO (Kaiser – Meyer – Olkin), kiểm định Bartlett và kiểm định Cronbach's alpha được áp dụng để kiểm định độ tin cậy của thang đo.

Phân tích so sánh giá trị trung bình được áp dụng để xem xét sự khác biệt giữa các nhóm đối tượng khi nhận thức về sáu thang đo động lực. Kết quả sẽ cung cấp các bằng chứng thực nghiệm cho phép phân tích các đặc điểm của các nhóm bị ràng buộc bởi từng loại động lực cụ thể.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Phân tích nhân tố khám phá

Bảng 2 cung cấp hệ số tải của các biến quan sát dựa trên phân tích EFA bằng cách áp dụng phương pháp trực chính với phép quay Varimax. Theo đó, sáu thành phần (biến tiềm ẩn) đã được xác định thông qua 19 biến quan sát. Sáu thang đo động lực này giải thích 72,251% phương sai với giá trị Eigenvalues ban đầu lớn hơn 1. Kiểm định KMO cho thấy giá trị 0,827 và kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê ($\text{sig.} < 0,001$). Những giá trị này chứng tỏ rằng việc thực hiện phân tích EFA là chấp nhận được [35, 36]. Tính nhất quán bên trong của thang đo được đánh giá bằng giá trị Cronbach's alpha; các giá trị này của các thang đo lần lượt như sau: Thiếu động lực (0,771); Điều chỉnh bên ngoài (0,779); Điều chỉnh nội nhập (0,863); Điều chỉnh đồng nhất (0,721); Điều chỉnh hợp nhất (0,745); Điều chỉnh nội tại (0,870). Các giá trị Cronbach's alpha này lớn hơn 0,6, đảm bảo độ tin cậy của sáu thang đo động lực [37].

Bảng 2. Kết quả EFA và kiểm định độ tin cậy của thang đo

Thang đo động lực		Thành phần					
		1	2	3	4	5	6
1. Thiếu động lực	Amot1				0,768		
	Amot3				0,877		
	Amot4				0,819		
2. Điều chỉnh bên ngoài	Exter7			0,820			
	Exter8			0,777			
	Exter9			0,809			
3. Điều chỉnh nội nhập	Intro1	0,742					
	Intro2	0,926					
	Intro4	0,717					
	Intro6	0,926					
4. Điều chỉnh đồng nhất	Iden2						0,544
	Iden5						0,715
5. Điều chỉnh hợp nhất	Inte2					0,869	
	Inte5					0,859	
6. Điều chỉnh nội tại	Intri1		0,788				
	Intri4		0,817				
	Intri5		0,821				
	Intri6		0,835				
Eigenvalues ban đầu		4,379	2,642	2,132	1,570	1,269	1,013
Phần trăm phương sai (%)		24,327	14,677	11,846	8,721	7,050	5,630
Phương sai tích lũy %		24,327	39,004	50,851	59,572	66,621	72,251
Cronbach's Alpha		0,771	0,779	0,863	0,721	0,745	0,870
KMO and Bartlett's Test							
Kiểm định Kaiser-Meyer-Olkin				0,827			
Kiểm định Bartlett							
Approx. Chi-Square				460,106			
df				28			
Sig.				0,000			

4.2. Phân tích so sánh các thang đo động lực giữa các nhóm

Nghiên cứu này tiến hành so sánh giá trị trung bình của các thang đo động lực giữa các nhóm trả lời cho câu hỏi: Liệu các nhóm khác nhau có bị ràng buộc bởi các loại động lực khác nhau hay không? Và loại động lực nào đại diện cho mỗi nhóm?

Bảng 3 cung cấp kết quả so sánh giữa nhóm giới tính. Theo đó, điều chỉnh bên ngoài được xếp hạng cao nhất ở cả hai nhóm Nam (3,435) và Nữ (3,639). Điều này ngụ ý rằng động lực bên ngoài (tiền lương, phần thưởng) đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy động lực làm việc [13]. Tuy nhiên, động lực bên ngoài của nữ giới lại lớn hơn nhiều so với nam giới, điều này cho thấy rằng lao

động nữ bởi ràng buộc nhiều hơn bởi động lực bên ngoài, họ có thể có xu hướng tham gia vào công việc để nhận được các phần thưởng tài chính hơn là tìm kiếm các cơ hội thăng tiến trong công việc [38]. Điều này cũng phản ánh thực tiễn rằng tỷ lệ lãnh đạo là nữ giới thường nhỏ hơn rất nhiều so với nam giới trong lĩnh vực xây dựng.

Bảng 3. So sánh thang đo động lực theo giới tính

Thang đo động lực		Giới tính					
		Nam			Nữ		
		GTTB	ĐLC	XH	GTTB	ĐLC	XH
Thiếu động lực		1,785	0,377	6	1,944	0,171	6
Động lực bị kiểm soát	Điều chỉnh bên ngoài	3,435	0,916	1	3,639	0,932	1
	Điều chỉnh nội nhập	3,341	0,870	3	3,389	0,637	2
Động lực chủ động	Điều chỉnh đồng nhất	3,226	1,056	4	3,278	0,895	3
	Điều chỉnh hợp nhất	3,351	0,940	2	3,250	0,974	4
	Điều chỉnh nội tại	3,154	1,069	5	2,958	1,016	5

Ghi chú: GTTB: Giá trị trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn; XH: Xếp hạng.

Theo Bảng 4, nhóm lao động trẻ tuổi và có ít kinh nghiệm làm việc nhất (nhóm có kinh nghiệm làm việc < 5 năm) có các thang đo động lực lớn hơn nhóm lớn tuổi và có nhiều kinh nghiệm làm việc nhất (> 10 năm kinh nghiệm). Điều này cho thấy lao động trẻ có động lực làm việc cao (đặc biệt là động lực bên ngoài-3,555); trong khi lao động lớn tuổi và giàu kinh nghiệm lại không bị ràng buộc nhiều bởi cả động lực bên trong và động lực bên ngoài. Điều này có thể được giải thích rằng, khi người lao động lớn tuổi làm việc trên công trường, họ phải đối mặt với nhiều khó khăn khi thực hiện các công việc nặng nhọc; họ cũng có thể gặp phải các vấn đề sức khỏe, bệnh nghề nghiệp [39]. Đây có thể là các nguyên nhân dẫn đến động lực làm việc của họ thường thấp hơn các nhóm khác. Với năng lực của họ (lao động giàu kinh nghiệm-lành nghề) nên được bố trí trong các công việc yêu cầu kỹ năng cao thay vì các công việc sử dụng chân tay yêu cầu sức khỏe (như gia công, lắp dựng cốt thép).

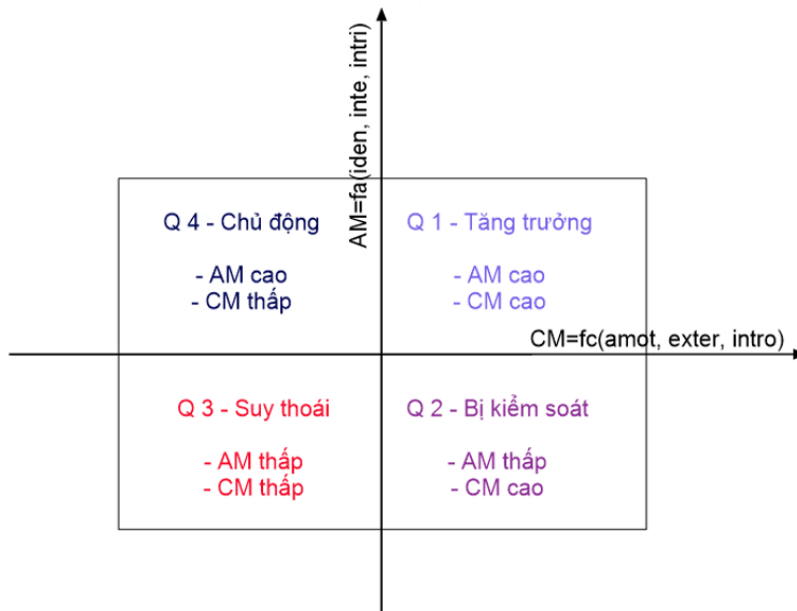
Bảng 4. So sánh thang đo động lực theo kinh nghiệm làm việc

Thang đo động lực		Kinh nghiệm làm việc								
		< 5 năm			5-10 năm			> 10 năm		
		GTTB	ĐLC	XH	GTTB	ĐLC	XH	GTTB	ĐLC	XH
Thiếu động lực		1,862	0,365	6	1,813	0,331	6	1,731	0,389	6
Động lực bị kiểm soát	Điều chỉnh bên ngoài	3,555	0,749	1	3,560	0,975	1	3,194	0,997	2
	Điều chỉnh nội nhập	3,305	0,815	3	3,520	0,747	2	3,129	0,966	3
Động lực chủ động	Điều chỉnh đồng nhất	3,183	1,077	4	3,390	0,944	3	3,048	1,098	5
	Điều chỉnh hợp nhất	3,451	0,872	2	3,310	1,035	4	3,226	0,884	1
	Điều chỉnh nội tại	3,116	1,032	5	3,145	1,092	5	3,105	1,078	4

Ghi chú: GTTB: Giá trị trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn; XH: Xếp hạng

4.3. Ma trận động lực

Ma trận động lực lần đầu tiên được phát triển và giới thiệu bởi nghiên cứu [38]. Như được trình bày trong Hình 2, ma trận bao gồm hai trục: trục x biểu thị động lực bị kiểm soát (Controlled Motivation-CM) và trục y biểu thị động lực chủ động (Autonomous Motivation-AM). Theo đó, CM có thể được tính toán linh hoạt bằng ba thang động lực phụ, bao gồm: thiếu động lực (Amotivation-Amot); điều chỉnh bên ngoài (external regulation-exte); điều chỉnh nội nhập (introjected regulation-intro); cụ thể, $CM = fc(amot, exte, intro)$; và tương tự AM có thể được tính toán dựa trên: điều chỉnh đồng nhất (identified regulation-iden); điều chỉnh hợp nhất (integrated regulation-inte); và điều chỉnh nội tại (intrinsic regulation-intri), cụ thể: $AM = fa(iden, inte, intri)$.



Hình 2. Ma trận động lực [38]

Ma trận động lực có thể được chia thành bốn góc phần tư, cụ thể như sau:

- Góc phần tư thứ nhất (Q1): Người lao động trong nhóm này có cả AM và CM cao, họ có xu hướng tham gia vào công việc bởi cả động lực nội tại và động lực bên ngoài; nói cách khác, nhóm này có động lực làm việc cao; do đó, góc phần tư thứ nhất được đặt tên là “tăng trưởng-growing”.
- Góc phần tư thứ hai (Q2): Người lao động trong nhóm này có AM thấp, nhưng CM cao, họ có xu hướng tham gia vào công việc bởi động lực bên ngoài với mức độ tự chủ thấp; do đó, góc phần tư thứ nhất được đặt tên là “bị kiểm soát-controlled”.
- Góc phần tư thứ ba (Q3): Người lao động trong nhóm này có cả AM và CM thấp, họ tham gia vào công việc mà ít bị ràng buộc bởi cả động lực nội tại và động lực bên ngoài; nói cách khác, nhóm này có động lực làm việc ở mức thấp; do đó, góc phần tư thứ nhất được đặt tên là “suy thoái-decaying”.
- Góc phần tư thứ tư (Q4): Người lao động trong nhóm này có AM cao, nhưng CM thấp, họ có xu hướng tham gia vào công việc bởi động lực nội tại với mức độ tự chủ cao, điều này góp phần quan trọng trong việc quản lý lực lượng lao động một cách hiệu quả và bền vững; do đó, góc phần tư thứ nhất được đặt tên là “chủ động-autonomous”. Đây được coi là nhóm lao động “lý tưởng”.

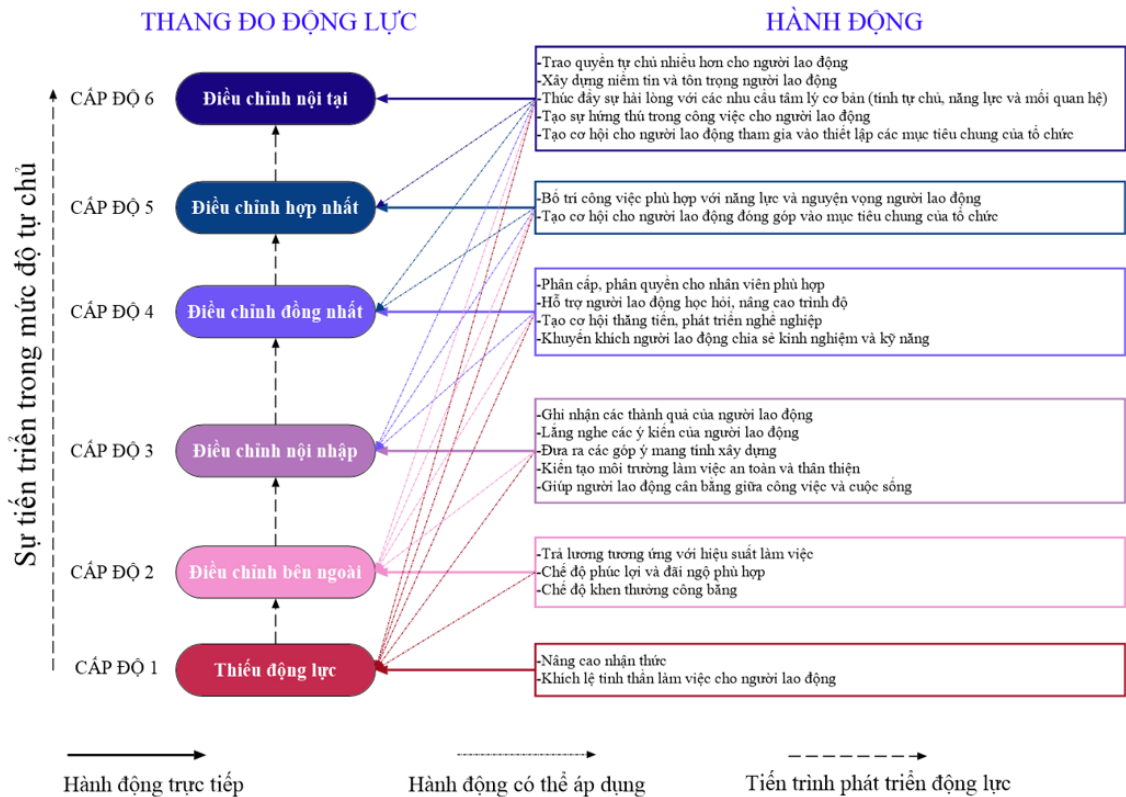
Trong tiến trình phát triển nghề nghiệp của người lao động, một kịch bản lý tưởng là họ xuất phát từ Q1 (cả AM&CM cao) tiến tới Q4 (AM cao; CM thấp); và tránh rơi vào Q3 (cả AM&CM thấp). Để

giúp người lao động có sự tiến triển nghề nghiệp lý tưởng, người quản lý cần đưa ra những giải pháp giúp người lao động duy trì và nâng cao động lực chủ động.

4.4. Phát triển khung động lực làm việc

Dựa trên các phát hiện và thảo luận trên, nghiên cứu này nỗ lực phát triển một khung động lực làm việc cho lực lượng lao động ngành xây dựng. Như được thể hiện trong Hình 3, khung động lực làm việc bao gồm sáu cấp độ tiến triển của mức độ tự chủ tăng dần từ thiếu động lực (cấp độ 1 – mức độ tự chủ thấp nhất) đến điều chỉnh nội tại (cấp 6 – mức độ tự chủ cao nhất) với các hành động tương ứng góp phần thúc đẩy động lực ở từng cấp độ tương ứng.

Khung động lực cung cấp các hành động cần thiết giúp các nhà quản lý đưa ra các giải pháp nhằm thúc đẩy động lực làm việc của người lao động, góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả công việc. Theo Hình 3, tất cả các hành động có thể giải quyết vấn đề thiếu động lực; tuy nhiên, tùy thuộc vào hoàn cảnh cụ thể mà người quản lý xem xét sử dụng những lựa chọn ưu tiên và phù hợp với các nguồn lực sẵn có.



Hình 3. Khung động lực làm việc

Mặc dù các hành động ở cấp thấp không có quá nhiều tác động đến các thang đo động lực ở cấp cao hơn, nhưng không vì thế mà khung động lực trở nên cứng nhắc. Tác giả nhấn mạnh tính linh hoạt của khung động lực này; trong việc quản trị nhân sự, việc vận dụng một cách linh hoạt kết hợp các hành động với việc xem xét hoàn cảnh cụ thể được khuyến khích; điều này góp phần mang lại hiệu suất công việc cao hơn; góp phần quản lý lực lượng lao động một cách hiệu quả và bền vững.

Nghiên cứu [17] đã xây dựng một mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khu vực công tại Việt Nam dựa trên học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow. [40] đã phát triển

một khung động lực làm việc cho nữ công nhân ngành xây dựng Indonesia khi nhấn mạnh vào hai nhóm nhân tố chính là động lực bên ngoài và động lực bên trong. So sánh với các nghiên cứu trước, nghiên cứu này đã đóng góp vào khối kiến thức hiện có bằng việc xây dựng một khung động lực làm việc dựa trên học thuyết SDT; nghiên cứu này cũng có ý nghĩa đối với thực tiễn ngành xây dựng Việt Nam khi xem xét sự tiến triển giữa các cấp độ động lực của công nhân xây dựng. Điều này góp phần quản lý lực lượng lao động ngành xây dựng một cách hiệu quả và bền vững.

5. Kết luận và các hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này đã đánh giá động lực làm việc của người lao động trong ngành xây dựng và phát triển một khung động lực làm việc. Với dữ liệu thu được từ 122 công nhân xây dựng thực hiện các công tác gia công và lắp dựng cốt thép, nghiên cứu này đã sử dụng các phương pháp phân tích EFA, kiểm định KMO, kiểm định Bartlett và kiểm định Cronbach's alpha được áp dụng để kiểm định độ tin cậy của thang đo.

Một phân tích so sánh giá trị trung bình của các thang đo động lực được thực hiện để xác định đặc điểm của các nhóm lao động. Các phát hiện cho thấy động lực bên ngoài có tác động rất lớn đến sự tham gia trong công việc của lao động nữ giới. Trong khi nhóm lao động trẻ tuổi có động lực cao khi tham gia vào công việc, thì nhóm lao động lớn tuổi và giàu kinh nghiệm ít bị ràng buộc bởi cả động lực bên ngoài và động lực bên trong.

Một khung động lực làm việc cho lực lượng lao động ngành xây dựng được đề xuất; bao gồm sáu thang đo động lực với mức độ tự chủ tăng dần. Các hành động tương ứng được xác định để thúc đẩy động lực làm việc của người lao động trong các cấp độ cụ thể. Khung động lực này hỗ trợ những nhà quản lý đưa ra những chính sách ưu tiên và những giải pháp phù hợp trong những hoàn cảnh cụ thể; góp phần thúc đẩy động lực làm việc, cải thiện năng suất lao động và nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực một cách bền vững.

Mặc dù nghiên cứu này đã nỗ lực cung cấp những bằng chứng thực nghiệm về động lực làm việc; nhưng các phát hiện được xác định dựa trên số liệu điều tra 122 công nhân xây dựng tại các công trường thi công nhà cao tầng. Do vậy, các nghiên cứu tiếp theo được khuyến nghị khảo sát với kích thước mẫu lớn hơn, điều tra ở những loại dự án khác với những đối tượng phong phú hơn (kỹ sư, kiến trúc sư, những nhà quản lý doanh nghiệp, những người quản lý nhà nước về hoạt động xây dựng, ...). Bên cạnh đó, nghiên cứu sự thay đổi động lực làm việc trong sự tiến triển phát triển đường cong nghề nghiệp của người lao động có thể mang lại những phát hiện thú vị cho cả thực tiễn và lý luận.

Tài liệu tham khảo

- [1] Johari, S., Jha, K. N. (2020). [Impact of Work Motivation on Construction Labor Productivity](#). *Journal of Management in Engineering*, 36(5).
- [2] Liberda, M., Ruwanpura, J., Jergeas, G. (2003). [Construction Productivity Improvement: A Study of Human, Management and External Issues](#). *Construction Research Congress*, American Society of Civil Engineers.
- [3] El-Gohary, K. M., Aziz, R. F. (2014). [Factors Influencing Construction Labor Productivity in Egypt](#). *Journal of Management in Engineering*, 30(1):1–9.
- [4] Tam, N. V., Huong, N. L., Ngoc, N. B. (2018). [Factors affecting labour productivity of construction worker on construction site: A case of Hanoi](#). *Journal of Science and Technology in Civil Engineering (STCE) - NUCE*, 12(5):127–138.
- [5] Kazaz, A., Acikara, T. (2015). [Comparison of Labor Productivity Perspectives of Project Managers and Craft Workers in Turkish Construction Industry](#). *Procedia Computer Science*, 64:491–496.
- [6] Dai, J., Goodrum, P. M., Maloney, W. F. (2009). [Construction craft workers' perceptions of the factors affecting their productivity](#). *Journal of construction engineering and management*, 135(3):217–226.

- [7] Karthik, D., Kameswara Rao, C. B. (2019). [Identifying the significant factors affecting the masonry labour productivity in building construction projects in India](#). *International Journal of Construction Management*, 22(3):464–472.
- [8] Gerami Seresht, N., Fayek, A. R. (2019). [Factors influencing multifactor productivity of equipment-intensive activities](#). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(9): 2021–2045.
- [9] Gurmu, A. T. (2020). [Fuzzy synthetic evaluation of human resource management practices influencing construction labour productivity](#). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2):256–276.
- [10] Jarkas, A. M. (2010). [Buildability factors influencing formwork labour productivity of isolated foundations](#). *Journal of Engineering, Design and Technology*, 8(3):274–295.
- [11] Fagbenle Olabosipo, I., Ogunde Ayodeji, O., Owolabi James, D. (2011). Factors affecting the performance of labour in Nigerian construction sites. *Mediterranean journal of social sciences*, 2(2):251–257.
- [12] Van Tam, N. (2021). [Motivational Factors Affecting Construction Labor Productivity: A Review](#). *Management Science and Business Decisions*, 1(2):5–22.
- [13] Khan, A. R., Umer, M., Khan, S. M. (2011). Effect of basic motivational factors on construction workforce productivity in Pakistan. *International Conference on Structural Engineering Construction and Management*.
- [14] Kazaz, A., Manisali, E., Ulubeyli, S. (2008). [Effect of basic motivational factors on construction workforce productivity in Turkey](#). *Journal of Civil Engineering and Management*, 14(2):95–106.
- [15] Momade, M. H., Hainin, M. R. (2019). [Identifying Motivational and Demotivational Productivity Factors in Qatar Construction Projects](#). *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 9(2):3945–3948.
- [16] Tam, N. V., Watanabe, T., Hai, N. L. (2022). Factors Constraining Work Motivation in Construction Projects: A Case Study in Vietnam. *Proceedings of the Creative Construction e-Conference 2022*, Budapest University of Technology and Economics.
- [17] Lộc, H. T. H., Nghi, N. Q. (2014). Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học Cần Thơ*, (32):97–105.
- [18] Tam, N. V., Watanabe, T., Hai, N. L. (2022). [Importance of Autonomous Motivation in Construction Labor Productivity Improvement in Vietnam: A Self-Determination Theory Perspective](#). *Buildings*, 12 (6):763.
- [19] Van Tam, N., Quoc Toan, N., Phong, V. V., Durdyev, S. (2021). [Impact of BIM-related factors affecting construction project performance](#). *International Journal of Building Pathology and Adaptation*, 41(2): 454–475.
- [20] Toan, N. Q., Tam, N. V., Diep, T. N., Anh, P. X. (2022). [Adoption of building information modeling in the construction project life cycle: Benefits for stakeholders](#). *Architecture and Engineering*, 7(1):56–71.
- [21] Nguyen Van, T., Nguyen Quoc, T. (2021). [Research Trends on Machine Learning in Construction Management: A Scientometric Analysis](#). *Journal of Applied Science and Technology Trends*, 2(03):96–104.
- [22] Li, X., Chow, K. H., Zhu, Y., Lin, Y. (2016). [Evaluating the impacts of high-temperature outdoor working environments on construction labor productivity in China: A case study of rebar workers](#). *Building and Environment*, 95:42–52.
- [23] Hanna, A. S., Heale, D. G. (1994). [Factors affecting construction productivity: Newfoundland versus rest of Canada](#). *Canadian Journal of Civil Engineering*, 21(4):663–673.
- [24] Odesola, I. A., Idoro, G. I. (2014). Influence of labour-related factors on construction labour productivity in the south-south geo-political zone of Nigeria. *Journal of Construction in Developing Countries*, 19(1): 93.
- [25] Jarkas, A. M., Radosavljevic, M. (2013). [Motivational Factors Impacting the Productivity of Construction Master Craftsmen in Kuwait](#). *Journal of Management in Engineering*, 29(4):446–454.
- [26] Hashiguchi, N., Cao, J., Lim, Y., Kubota, Y., Kitahara, S., Ishida, S., Kodama, K. (2020). [The Effects of Psychological Factors on Perceptions of Productivity in Construction Sites in Japan by Worker Age](#). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10):3517.
- [27] Johari, S., Jha, K. N. (2020). [How the Aptitude of Workers Affects Construction Labor Productivity](#).

Journal of Management in Engineering, 36(5).

- [28] Kazaz, A., Ulubeyli, S. (2007). [Drivers of productivity among construction workers: A study in a developing country](#). *Building and Environment*, 42(5):2132–2140.
- [29] Han, S. H., Park, S. H., Jin, E. J., Kim, H., Seong, Y. K. (2008). [Critical issues and possible solutions for motivating foreign construction workers](#). *Journal of Management in Engineering*, 24(4):217–226.
- [30] Johari, S., Neeraj Jha, K. (2021). [Framework for Identifying Competencies of Construction Workers](#). *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(5).
- [31] Abdul Kadir, M. R., Lee, W. P., Jaafar, M. S., Sapuan, S. M., Ali, A. A. A. (2005). [Factors affecting construction labour productivity for Malaysian residential projects](#). *Structural Survey*, 23(1):42–54.
- [32] Van Tam, N., Linh, L. D., Toan, N. Q. (2021). [An Analysis of Value Chain in the Vietnam Construction Industry](#). *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 12(3).
- [33] Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). [The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior](#). *Psychological Inquiry*, 11(4):227–268.
- [34] Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). [Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being](#). *American Psychologist*, 55(1):68–78.
- [35] Bryman, A., Cramer, D. (2012). [Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19](#). Routledge.
- [36] Jackson, J. E. (1980). [Principal Components and Factor Analysis: Part I—Principal Components](#). *Journal of Quality Technology*, 12(4):201–213.
- [37] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis*. Vol. 5, Prentice hall Upper Saddle River, NJ.
- [38] Tam, N. V., Watanabe, T., Hai, N. L. (2022). [Measuring Work Autonomy and Its Role in Enhancing Labour Productivity: The Case of the Vietnamese Construction Industry](#). *Buildings*, 12(9):1477.
- [39] Hashiguchi, N., Sengoku, S., Kubota, Y., Kitahara, S., Lim, Y., Kodama, K. (2020). [Age-Dependent Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivations on Construction Worker Performance](#). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1):111.
- [40] Hansen, S., Rostiyanti, S. F., Nafthalie, A. (2020). [A motivational framework for women to work in the construction industry: An Indonesian case study](#). *International Journal of Construction Supply Chain Management*, 10(4):251–266.