

NGHIÊN CỨU ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CP SAMCO VINA QUA MÔ HÌNH ĐỊNH LƯỢNG CẤU TRÚC TUYẾN TÍNH (PLS-SEM)

● ĐÌNH KIÊM - QUẢNG THỊ PHƯƠNG

TÓM TẮT:

Nghiên cứu nhằm đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên (NV) tại Công ty CP Samco Vina. Số liệu nghiên cứu được thu thập, khảo sát từ 238 nhân viên đang làm việc trong các phân xưởng kỹ thuật và các bộ phận quản lý cấp trung ở Công ty. Nghiên cứu sử dụng phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính (PLS-SEM). Kết quả cho thấy, có 8 yếu tố tác động đến động lực làm việc của NV, gồm: (1) Công việc thú vị; (2) Sự công nhận; (3) Thu nhập và phúc lợi; (4) Đào tạo và phát triển; (5) Môi trường làm việc; (6) Mối quan hệ với đồng nghiệp; (7) Lãnh đạo trực tiếp; (8) Thương hiệu và văn hóa công ty. Trong đó, yếu tố Đào tạo và phát triển; Thương hiệu và văn hóa công ty có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của NV.

Từ khóa: động lực làm việc, Công ty CP Samco Vina, mô hình định lượng cấu trúc tuyến tính (PLS-SEM).

1. Đặt vấn đề

Việc bố trí, sử dụng người lao động sao cho làm việc có hiệu quả không thể không nói đến yếu tố động lực làm việc của người lao động, nội hàm được tổ chức thể hiện bằng nhiều góc độ khác nhau, như: thực hiện các chính sách lôi kéo - ưu đãi, các hoạt động đối xử, áp dụng các kỹ năng nghệ thuật đối xử tạo sự thỏa mãn,... Được thành lập từ năm 2015 đến nay, Công ty CP Samco Vina đã trở thành một trong những nhà cung cấp xe nâng, phụ tùng các loại xe cơ giới vận tải cùng dịch vụ sửa chữa, bảo trì, bảo dưỡng và nhập khẩu xe uy tín trên thị trường Việt Nam.

Các nghiên cứu trước đây cho thấy, một công ty chuyên về cơ khí kỹ thuật cao dù được trang bị máy

móc hiện đại, quy trình vận hành dịch vụ tốt, cơ sở hạ tầng vững, nhưng nếu lực lượng lao động thiếu, chất lượng thấp và không đồng đều sẽ dẫn đến năng suất hiệu quả kém, khiến doanh nghiệp khó phát triển bền vững. Thực tế hiện nay, vấn đề nhân lực tại Công ty đang gặp nhiều khó khăn cả về chất lượng và số lượng. Trong đó, vấn đề nổi trội làm hạn chế hiệu quả thực hiện công việc đó là động lực làm việc của nhân viên.

Nghiên cứu này sử dụng mô hình định lượng PLS-SEM nhằm tập trung phân tích, khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty CP Samco Vina. Những kết quả sẽ là cơ sở giúp nhà quản lý Công ty tham khảo, đề ra những giải pháp quản lý hữu hiệu nhằm tăng

cường độ lực làm việc cho người lao động. Phương pháp phân tích cấu trúc tuyến tính là công cụ định lượng cao cấp trong nghiên cứu kinh tế, kỹ thuật PLS-SEM chỉ mới được sử dụng rất phổ biến trong những năm gần đây và thường được gọi là phương pháp phân tích thông tin thế hệ thứ hai (Hulland & Lam, 1996).

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Khung lý thuyết nghiên cứu

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 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. Bartol & Martin (1998) đã chia các thuyết về động lực làm việc thành 3 nhóm lý thuyết: Thuyết nhu cầu; Thuyết nhận thức và Thuyết củng cố. Nghiên cứu về động lực làm việc của nhân viên gắn với một tổ chức đã được nghiên cứu khá phổ biến trước đây. Liên quan đến đề tài động lực làm việc trên thế giới thì có mô hình 10 nhân tố tạo động lực làm việc được phát triển bởi Kenneth S.Kovach (1987), đã phổ biến rộng rãi và được nhiều nhà nghiên cứu kiểm định nhằm khám phá các nhân tố tạo động lực làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau.

Bên cạnh đó, còn có lý thuyết về động lực 3.0 của Pink (2009), Pink là người đầu tiên sắp xếp động lực thúc đẩy hành vi theo 3 cấp độ: Động cơ 1.0: nhu cầu cơ bản; Động cơ 2.0: làm việc hơn 8h/ngày; Động cơ 3.0: động lực nội tại, nghĩa là người lao động tự chủ để làm những gì họ tin là đúng. Cốt lõi nội dung lý thuyết của Pink là động cơ 3.0. Theo đó, con người làm những việc họ cảm thấy thích thú, say mê và hành động theo mong muốn từ sâu bên trong con người mình, chứ không phải theo sự thúc đẩy của bản năng sinh học, hay sự hấp dẫn từ những phần thưởng. Như vậy, con người sẽ làm việc hiệu quả hơn, sáng tạo hơn khi cảm thấy thích thú, thỏa mãn đối với công việc.

Ở Việt Nam cũng có nhiều nghiên cứu về vấn đề này, với những kết quả tiêu biểu như sau: Công trình nghiên cứu “Thang đo động viên nhân viên” của Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011) đã đưa ra giả thuyết mới về yếu tố “Thương

hiệu công ty”. Tác giả nhận định, thương hiệu công ty ảnh hưởng đến mức độ động viên nói chung. Thang đo của nghiên cứu gồm 4 nhóm yếu tố: Công việc phù hợp; Các chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý; Quan hệ tốt trong công việc; Thương hiệu công ty. Ở “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Thuốc lá Sài Gòn” của Đinh Kiệm và Vũ Duy Phương (2020), thông qua phương pháp định lượng với mô hình PLS-SEM, nhóm tác giả đã chia các nhân tố thành 2 nhóm: Nhóm tài chính gồm: Thu nhập và phúc lợi; Chính sách khen thưởng và công nhận. Nhóm phi tài chính gồm: Công việc ổn định; Quan hệ lãnh đạo; Quan hệ đồng nghiệp; Thương hiệu và văn hóa công ty; Công việc thú vị; Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp. Với mẫu NC 147 quan sát cho thấy, có 4 nhân tố có tác động, gồm: Thu nhập phúc lợi; Chính sách khen thưởng và công nhận; Quan hệ đồng nghiệp và Công việc thú vị.

2.2. Mô hình nghiên cứu

Nhìn chung, các nghiên cứu trong nước đều dựa trên cơ sở mô hình 10 nhân tố của K.S.Kovach. Nhóm tác giả đã so sánh những nét tương đồng và dị biệt đối với nghiên cứu đặc thù của mình so với các nghiên cứu hiện có, từ đó gạt bỏ hoặc bổ sung các nhân tố mang tính thực tiễn và phù hợp hơn. Kết thừa kết quả nghiên cứu của các tác giả trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất bao gồm 10 yếu tố cụ thể: (Hình 1)

3. Thiết kế nghiên cứu

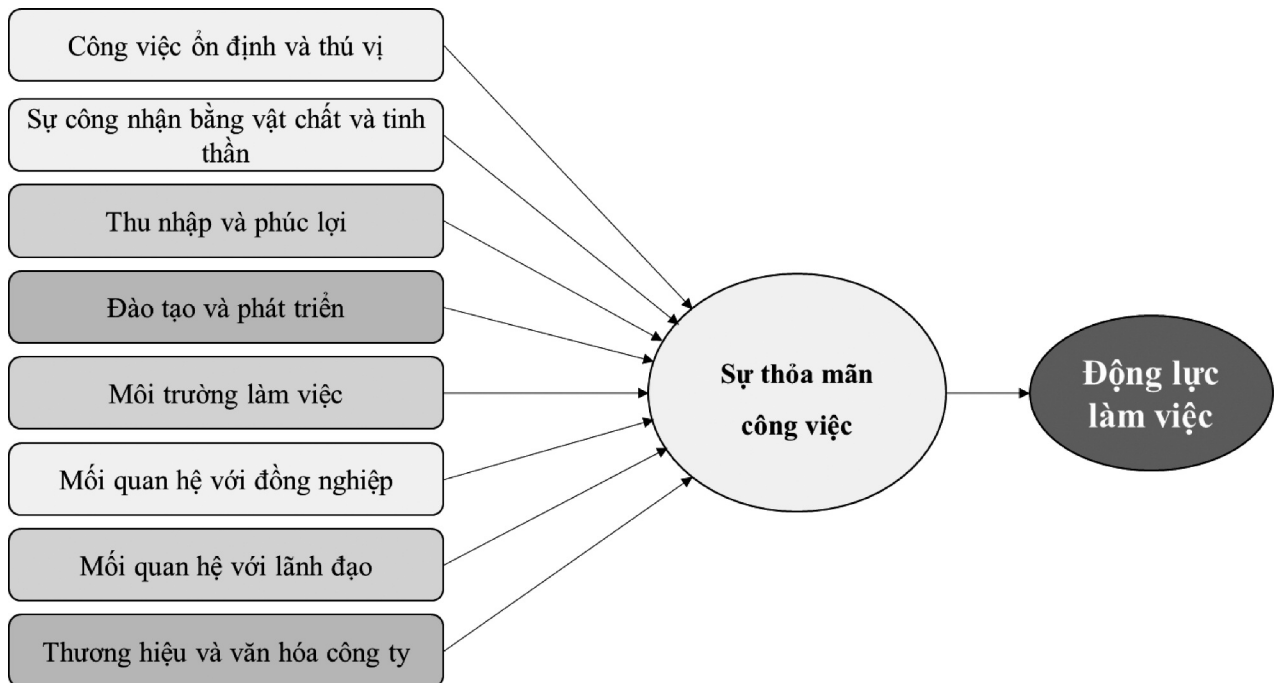
3.1. Nghiên cứu định tính

Phương pháp nghiên cứu định tính dùng để xây dựng nội dung, mô hình nghiên cứu cũng như khám phá các thành phần và xây dựng thang đo sơ bộ thông qua phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm, nhằm hiệu chỉnh, bổ sung thang đo và bảng câu hỏi sử dụng cho phỏng vấn. Kết quả nghiên cứu sơ bộ là bảng câu hỏi chính thức dùng cho nghiên cứu, tổng quát thang đo chính thức gồm các thành phần: (Bảng 1)

3.2. Nghiên cứu định lượng

Các biến quan sát trong bảng câu hỏi khảo sát được xây dựng dựa trên kết quả nghiên cứu định tính, thang đo về động lực làm việc của nhân viên được sử dụng từ thang đo Likert 5 mức độ.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Bảng 1. Giới thiệu tổng quát thang đo chính thức nghiên cứu

STT	Thang đo thành phần	Số biến quan sát	Mã hóa biến
1	Công việc ổn định và thú vị	6	CV
2	Sự công nhận bằng vật chất và tinh thần	7	CN
3	Thu nhập và phúc lợi	8	TN
4	Đào tạo và phát triển	7	DT
5	Môi trường làm việc	6	MT
6	Mối quan hệ với đồng nghiệp	5	DN
7	Mối quan hệ với lãnh đạo	7	LD
8	Thương hiệu và văn hóa Công ty	5	TH
9	Sự thỏa mãn công việc (biến trung gian)	5	TM
10	Động lực làm việc (biến phụ thuộc)	7	DL

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính

Phương pháp chọn mẫu:

Chọn mẫu trong nghiên cứu này là phi xác suất (thuận tiện). Kích thước mẫu cho phương pháp ước lượng được sử dụng trong mô hình cấu trúc tuyến tính (PLS-SEM) theo Hair và cộng sự, chia theo 3 cấp độ: quy mô mẫu nhỏ ≤ 100 , mẫu trung bình từ 100 đến 200 và mẫu lớn ≥ 200 . Cỡ mẫu của nghiên

cứu này được chọn là 238, thời điểm khảo sát được tiến hành từ tháng 1/2022 - tháng 3/2022. Như vậy, về cơ bản, độ lớn đã đáp ứng được yêu cầu của phương pháp phân tích.

Thông tin đặc điểm mẫu nghiên cứu:

Trong 238 đáp viên chủ yếu là nhân viên chiếm 67,6%; quản lý các phân xưởng, phòng ban chiếm 32,4%. Về giới tính, có 66,8% nam và 33,2% nữ. Chia theo độ tuổi: tập trung ở lứa tuổi dưới 30 chiếm 52,1%; từ 30-50 tuổi chiếm 40,3%; từ 51 tuổi trở lên chiếm 7,6%. Về tình trạng hôn nhân trong mẫu, có 53,4% độc thân. Chia theo trình độ

học vấn: dưới trung cấp chiếm 32,4%; từ trung cấp đến đại học chiếm 60,1%; trên đại học chiếm 7,6%. Chia theo thâm niên nghề nghiệp: trên 5 năm chiếm 23,5%; từ 3-5 năm chiếm 33,6%, dưới 3 năm chiếm 42,9%. Chia theo thu nhập: dưới 10 triệu đồng chiếm 32,8%; từ 10-20 triệu đồng chiếm 53,8% và trên 20 triệu đồng chiếm 13,4%.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Phân tích và kiểm định tổng quát mô hình cấu trúc tuyến tính (PLS-SEM)

Phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM bằng phần mềm Smart PLS 3.2.9 được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu. Kết quả kiểm định mức độ tác động thứ tự từ cao đến thấp, gồm 8 nhân tố độc lập và 1 biến trung gian: (1) Đào tạo và phát triển, (2) Thương hiệu, (3) Sự công nhận bằng vật chất và tinh thần, (4) Mối quan hệ đồng nghiệp, (5) Công việc thú vị và ổn định, (6) Môi trường làm việc, (7) Mối quan hệ lãnh đạo, (8) Thu nhập và phúc lợi. Sự thỏa mãn trong công việc với vai trò là biến trung gian ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty CP SAMCO VINA.

* Kiểm định Cronbach's Alpha

Kết quả kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha cho thấy, các thành phần của thang đo được trình bày trong Bảng 2. Kết quả kiểm định các thành phần của thang đo đều có Cronbach's Alpha > 0,825 và không có biến đo lường nào có tổng phương sai trích trung bình bé hơn 0,5, đạt yêu cầu.

* Kiểm định mô hình đo lường

Để đánh giá độ tin cậy của thang đo, nghiên cứu sử dụng hệ số tin cậy tổng hợp CR, tổng phương sai

trích AVE và hệ số tải nhân tố đơn lẻ (outer loading). Trong đó, hệ số tin cậy tổng hợp phải lớn hơn 0,7 và hệ số outer loading phải lớn hơn 0,4 (Hair et al., 2014) thì có ý nghĩa về giá trị tin cậy. Ngoài ra, theo Fornell and Larcker (1981), tổng phương sai trích lớn hơn mức 0,5 sẽ khẳng định được độ tin cậy và độ giá trị hội tụ của thang đo. Kết quả tính toán về độ tin cậy tổng hợp, hệ số tải nhân tố và phương sai trích của các thang đo thành phần trong mô hình cho thấy, các thang đo của khái niệm đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ.

* Giá trị phân biệt (discriminant validity)

Để đánh giá tính phân biệt của thang đo Bảng 3 cho thấy, giá trị căn bậc hai của phương sai trích của mỗi nhân tố (giá trị phân biệt - được thể hiện bằng số in đậm đều lớn hơn tất cả các hệ số tương quan của các nhân tố khác) được thể hiện trong cùng một cột hoặc hàng. Như vậy, thang đo đã đảm bảo giá trị phân biệt theo tiêu chuẩn Fornell và Larcker (1981).

* Kiểm định mô hình cấu trúc (Hình 2)

Kiểm định về giả định vi phạm đa cộng tuyến (Multicollinearity)

Việc ước lượng hệ số đường dẫn dựa trên hồi quy của từng biến phụ thuộc và biến dự báo (Hair và cộng sự, 2014). Kết quả phân tích VIF cho thấy, trong biến quan sát, biến Quan hệ lãnh đạo có giá

Bảng 2. Kết quả độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

Nhân tố	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Tổng phương sai trích trung bình (AVE)
Công việc ổn định và thú vị	0.826	0.878	0.590
Sự công nhận bằng vật chất và tinh thần	0.918	0.935	0.671
Thu nhập và phúc lợi	0.876	0.906	0.616
Đào tạo và phát triển	0.911	0.929	0.653
Môi trường làm việc	0.845	0.885	0.563
Mối quan hệ với đồng nghiệp	0.830	0.878	0.591
Mối quan hệ với lãnh đạo	0.905	0.925	0.638
Thương hiệu và văn hóa công ty	0.826	0.884	0.657
Sự thỏa mãn trong công việc	0.875	0.909	0.668
Động lực làm việc	0.888	0.913	0.599

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu bằng SmartPLS.3

Bảng 3. Kết quả đánh giá tính phân biệt sử dụng hệ số (Fornell và Larcker)

Nhân tố	Công việc ổn định và thú vị	Môi trường làm việc	Mối quan hệ với lãnh đạo	Mối quan hệ với đồng nghiệp	Sự công nhận bằng vật chất và tinh thần	Sự thỏa mãn trong công việc	Thu nhập và phúc lợi	Thương hiệu công ty	Đào tạo và phát triển	Động lực làm việc
Công việc ổn định và thú vị	0.768									
Môi trường làm việc	0.224	0.75								
Mối quan hệ với lãnh đạo	0.248	0.372	0.798							
Mối quan hệ với đồng nghiệp	0.131	0.278	0.301	0.769						
Sự công nhận bằng vật chất và tinh thần	0.156	0.176	0.349	0.111	0.819					
Sự thỏa mãn trong công việc	0.412	0.438	0.491	0.421	0.388	0.817				
Thu nhập và phúc lợi	0.216	0.142	0.296	0.263	0.277	0.426	0.785			
Thương hiệu công ty	0.32	0.232	0.434	0.22	0.26	0.522	0.329	0.81		
Đào tạo và phát triển	0.221	0.288	0.116	0.275	0.074	0.464	0.283	0.345	0.808	
Động lực làm việc	0.366	0.432	0.316	0.389	0.26	0.739	0.431	0.537	0.499	0.774

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

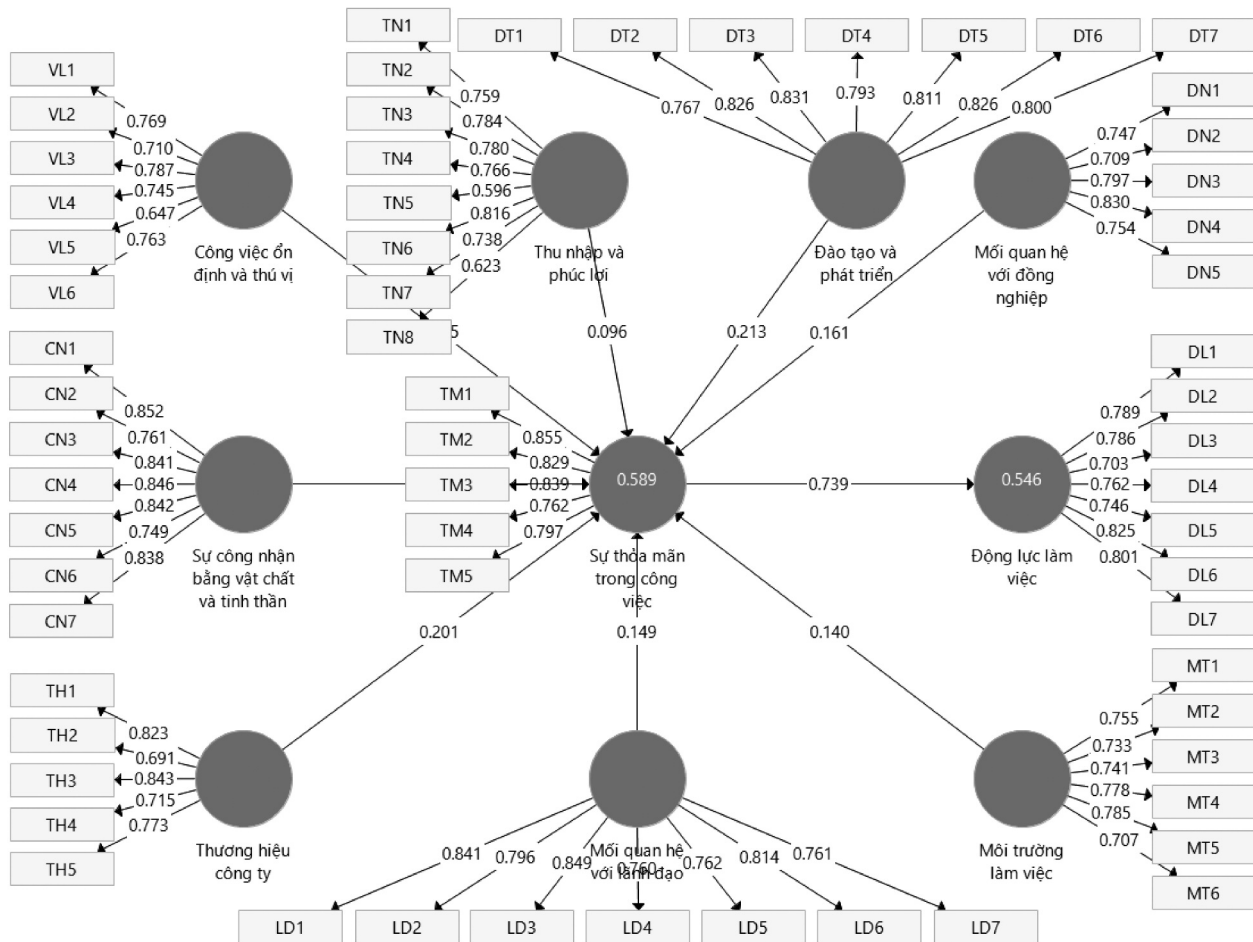
trị VIF cao nhất 1.56 và giá trị VIF của các biến quan sát thống nhất dưới ngưỡng giá trị 5. Do vậy, cho phép kết luận, cộng tuyến không đạt mức độ tới hạn trong bất kỳ khái niệm nghiên cứu nguyên nhân nào và không thành vấn đề đối với ước lượng của mô hình đường dẫn trong nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty CP Samco Vina.

Trong phân tích PLS-SEM, khả năng giải thích của mô hình cấu trúc được đánh giá bởi đường dẫn cấu trúc và hệ số R^2 của biến phụ thuộc. Sử dụng phân tích phi tham số bằng kỹ thuật bootstrapping lặp lại 5.000 lần kết quả. Theo Hair và cộng sự (2014), giá trị R^2 là 0,25 thể hiện cấu trúc nội sinh yếu, mức 0,5 thì tương đối và 0,75 thì ở mức cao. Kết quả phân tích cho thấy, giá trị R^2 của mô hình tương ứng sự thỏa mãn công việc là 0,584 và giá trị R^2 của mô hình về động lực làm việc là 0,546. Thông qua phân tích mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên cho

thấy, các yếu tố Đào tạo phát triển, Thương hiệu, Sự công nhận bằng vật chất và tinh thần, Mối quan hệ đồng nghiệp, Công việc thú vị và ổn định, Môi trường làm việc, Mối quan hệ lãnh đạo, Thu nhập và phúc lợi, tham gia giải thích được 54,6% sự biến thiên động lực làm việc của nhân viên tại mức ý nghĩa thống kê 5%. Còn lại 46,4% chưa giải thích được do các yếu tố khác chưa đưa vào mô hình.

Bên cạnh giá trị R^2 , Q^2 là một đánh giá bổ sung cho mô hình phù hợp (Geisser, 1974; Stone, 1974). Giá trị Q^2 lớn hơn 0 đối với 1 biến tiềm ẩn nội sinh, kết quả cụ thể chỉ ra sự liên quan dự báo của mô hình đường dẫn đối với khái niệm phụ thuộc cụ thể này (Chin, 2010). Để có được giá trị Q^2 , phương pháp Blindfolding được sử dụng trong PLS để đo lường. Kết quả cho thấy, sự liên quan dự báo Q^2 của nghiên cứu này đối với tất cả các cấu trúc lớn hơn 0 (0,321 và 0,376), chỉ ra rằng tất cả các biến phụ thuộc trong mô hình đều có mức

Hình 2: Sơ đồ biểu diễn các khái niệm trong mô hình cấu trúc tuyến tính PLS_SEM



Nguồn: Kết quả xử lý số liệu bằng SmartPLS 3

độ liên quan tiên đoán. Tác động của các yếu tố dự đoán được kiểm định bằng tác động của (f^2) (Hair và cộng sự, 2013). Kết quả cho thấy tất cả các yếu tố đều có mức độ ảnh hưởng tương đối cao từ 0,024 - 0,085

** Kiểm định bootstrapping*

Vì dữ liệu được phân tích trong PLS được giả định là không phân phối chuẩn, nên ý nghĩa của các hệ số như hệ số đường dẫn không thể được kiểm tra bằng cách sử dụng phép thử quan trọng tham số trong phân tích hồi quy. Thay vào đó, PLS dựa vào phân tích bootstrap của phi tham số để kiểm tra ý nghĩa hệ số (Hair và cộng sự, 2014). Để kiểm tra xem hệ số đường dẫn có khác biệt đáng kể so với 0, giá trị t được tính toán thông qua bootstrapping. Trong nghiên cứu này, kỹ thuật bootstrapping phi tham số được kiểm định cho 238 quan sát, với lặp

lại 5.000 lần để đảm bảo yêu cầu kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính.

4.2. Kiểm định các giả thuyết và đánh giá mối quan hệ tác động (Bảng 4, Bảng 5)

Từ Bảng 4 cho thấy, có 8 mối quan hệ tác động trực tiếp từ các nhân tố đến biến trung gian Thỏa mãn công việc, trong đó có 8 mối quan hệ tương ứng với 8 nhân tố có ý nghĩa thống kê mức 5%, thứ tự lần lượt từ cao đến thấp, đó là: Đào tạo phát triển → Sự Thỏa mãn (TM) (hệ số tác động $\beta = 0.216$) ; Thương hiệu → TM ($\beta = 0.178$); Sự công nhận → TM ($\beta = 0.171$); Mối quan hệ đồng nghiệp → TM ($\beta = 0.165$); Công việc ổn định thú vị → TM ($\beta = 0.164$); Môi trường làm việc → TM ($\beta = 0.150$); Mối quan hệ lãnh đạo → TM ($\beta = 0.149$); Thu nhập và phúc lợi → TM ($\beta = 0.114$); Sự Thỏa mãn công việc → Động lực làm việc ($\beta = 0.739$).

Bảng 4. Kết quả tác động trực tiếp của các mối quan hệ trong mô hình

Mối quan hệ trực tiếp	Hệ số tác động β	Trung bình mẫu (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Giá trị t (O/STDEV)	P Values
Thu nhập và phúc lợi $\rightarrow$ Sự thỏa mãn trong công việc	0.114	0.114	0.050	2.280	0.023
Mối quan hệ với lãnh đạo $\rightarrow$ Sự thỏa mãn trong công việc	0.149	0.150	0.059	2.537	0.011
Môi trường làm việc $\rightarrow$ Sự thỏa mãn trong công việc	0.150	0.152	0.057	2.643	0.008
Công việc ổn định và thú vị $\rightarrow$ Sự thỏa mãn trong công việc	0.164	0.163	0.048	3.394	0.001
Mối quan hệ với đồng nghiệp $\rightarrow$ Sự thỏa mãn trong công việc	0.165	0.166	0.042	3.910	0.000
Sự công nhận bằng vật chất và tinh thần $\rightarrow$ Sự thỏa mãn trong công việc	0.171	0.168	0.048	3.563	0.000
Thương hiệu và văn hóa Công ty $\rightarrow$ Sự thỏa mãn trong công việc	0.178	0.178	0.065	2.720	0.007
Đào tạo và phát triển $\rightarrow$ Sự thỏa mãn trong công việc	0.216	0.216	0.049	4.412	0.000
Sự thỏa mãn trong công việc $\rightarrow$ Động lực làm việc	0.739	0.742	0.031	23.771	0.000

Nguồn: Xử lý định lượng bootstrap trong mô hình

Nội dung tương đối phù hợp thực tế với những đặc điểm về hành vi thỏa mãn công việc của nhân viên Công ty CP Samco Vina.

Tương tự, xét ảnh hưởng tác động gián tiếp: So sánh mức độ tác động của các biến này đến biến phụ thuộc là Động lực làm việc (DL) đều có ý nghĩa thống kê mức 5%, theo thứ tự giảm dần như sau: Đào tạo phát triển $\rightarrow$ Động lực làm việc (ĐL) (hệ số tác động $\beta = 0.159$); Thương hiệu $\rightarrow$ DL ($\beta = 0.131$); Sự công nhận $\rightarrow$ DL ($\beta = 0.127$); Mối quan hệ đồng nghiệp $\rightarrow$ DL ($\beta = 0.122$); Công việc ổn định thú vị $\rightarrow$ DL ($\beta = 0.122$); Môi trường làm việc $\rightarrow$ DL ($\beta = 0.111$); Mối quan hệ lãnh đạo $\rightarrow$ TM ($\beta = 0.110$); Thu nhập và phúc lợi $\rightarrow$ DL ($\beta = 0.084$);

Điều này cho thấy nội dung phù hợp với những đặc điểm về hành vi thực hiện công việc của nhân viên Công ty CP Samco Vina trong thời gian qua.

Từ những phân tích trên, nhóm tác giả kết luận, mô hình lý thuyết phù hợp với dữ liệu nghiên cứu và có 8 giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận. Qua kết quả kiểm định mô hình lý thuyết, giả thuyết theo mô hình được điều chỉnh như sau:

+ H1: Công việc ổn định và thú vị tác động tích cực đến sự thỏa mãn về công việc của nhân viên.

+ H2: Sự công nhận bằng vật chất và tinh thần tác động tích cực đến sự thỏa mãn về công việc của NV.

+ H3: Thu nhập và phúc lợi tác động tích cực đến sự thỏa mãn về công việc của NV.

+ H4: Đào tạo và phát triển tác động tích cực đến sự thỏa mãn về công việc của NV.

+ H5: Môi trường làm việc tác động tích cực đến sự thỏa mãn về công việc của NV.

+ H6: Mối quan hệ với đồng nghiệp tác động

Bảng 5. Kết quả tác động gián tiếp của các mối quan hệ trong mô hình

Mối quan hệ gián tiếp	Hệ số tác động β	Trung bình mẫu (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Giá trị t ($ O/STDEV $)	P Values
Công việc ổn định và thú vị $\rightarrow$ Động lực làm việc	0.122	0.121	0.036	3.35	0.001
Sự công nhận bằng vật chất và tinh thần $\rightarrow$ Động lực làm việc	0.127	0.125	0.035	3.59	0.000
Thu nhập và phúc lợi $\rightarrow$ Động lực làm việc	0.084	0.085	0.038	2.252	0.024
Đào tạo và phát triển $\rightarrow$ Động lực làm việc	0.159	0.16	0.037	4.267	0.000
Môi trường làm việc $\rightarrow$ Động lực làm việc	0.111	0.113	0.042	2.617	0.009
Mối quan hệ với đồng nghiệp $\rightarrow$ Động lực làm việc	0.122	0.123	0.032	3.846	0.000
Mối quan hệ với lãnh đạo $\rightarrow$ Động lực làm việc	0.110	0.111	0.043	2.536	0.011
Thương hiệu và văn hóa công ty $\rightarrow$ Động lực làm việc	0.131	0.132	0.049	2.662	0.008

Nguồn: Xử lý định lượng bootstrap trong mô hình

tích cực đến sự thỏa mãn về công việc của NV.

+ H7: Mối quan hệ với lãnh đạo tác động tích cực đến sự thỏa mãn về công việc của NV.

+ H8: Thương hiệu và văn hóa công ty tác động tích cực đến sự thỏa mãn về công việc của NV.

+ H9: Sự thỏa mãn công việc tác động tích cực đến sự động lực làm việc của NV.

* *Kiểm định sự phù hợp mô hình (model fit)*

Trong phân tích PLS-SEM, khả năng giải thích của mô hình cấu trúc được đánh giá bởi đường dẫn cấu trúc và hệ số R^2 của biến phụ thuộc. Sử dụng phân tích phi tham số bằng kỹ thuật bootstrapping lặp lại 5.000 lần kết quả. Theo Hair và cộng sự (2014), giá trị R^2 là 0.25 thể hiện cấu trúc nội sinh yếu, mức 0,5 thì tương đối và 0,75 thì ở mức cao. (Bảng 6)

Bên cạnh giá trị R^2 , Q^2 là một đánh giá bổ sung cho mô hình phù hợp (Geisser, 1974; Stone, 1974). Giá trị Q^2 lớn hơn 0 đối với một biến tiềm ẩn nội

Bảng 6. Kết quả R^2 và Q^2

	Giá trị R^2	Giá trị Q^2
Thỏa mãn công việc	0.584	0.376
Động lực làm việc	0.546	0.321

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

sinh kết quả cụ thể chỉ ra sự liên quan dự báo của mô hình đường dẫn đối với khái niệm phụ thuộc cụ thể này (Chin, 2010). Để có được giá trị Q^2 , phương pháp Blindfolding được sử dụng trong PLS để đo lường. Kết quả cho thấy, sự liên quan dự báo Q^2 của nghiên cứu này đối với tất cả các cấu trúc lớn hơn 0 (0.376 và 0.321), chỉ ra rằng tất cả các biến phụ thuộc trong mô hình đều có mức độ liên quan tiên đoán. Tác động của các yếu tố dự đoán được kiểm định bằng tác động của (f^2) (Hair và cộng sự, 2013). Kết quả cho thấy, tất cả các yếu tố đều có mức độ ảnh hưởng tương đối dao động từ 0.024 - 0.085.

Bảng 7. Kết quả giá trị f^2 và mức độ ảnh hưởng

Mối quan hệ giữa các yếu tố	f^2
Đào tạo và phát triển → Sự thỏa mãn trong công việc	0.085
Sự công nhận bằng vật chất và tinh thần → Sự thỏa mãn trong công việc	0.059
Công việc ổn định và thú vị → Sự thỏa mãn trong công việc	0.055
Mối quan hệ với đồng nghiệp → Sự thỏa mãn trong công việc	0.054
Thương hiệu và văn hóa công ty → Sự thỏa mãn trong công việc	0.051
Môi trường làm việc → Sự thỏa mãn trong công việc	0.042
Mối quan hệ với lãnh đạo → Sự thỏa mãn trong công việc	0.034
Thu nhập và phúc lợi → Sự thỏa mãn trong công việc	0.024
Sự thỏa mãn trong công việc → Động lực	11.201

Nguồn: Kết quả xử lý bằng SmartPls 3.3.3

Hệ số f^2 là mức độ ảnh hưởng của từng cấu trúc tiềm ẩn ngoại sinh đến cấu trúc tiềm ẩn nội sinh. Các giá trị f^2 với: 0.35 (hiệu ứng mạnh), 0.15 (hiệu ứng vừa phải) và 0.02 (hiệu ứng yếu) (Theo Cohen & J, 1988). Kết quả kiểm định (Bảng 4.19), hệ số f^2 của các yếu tố đều lớn hơn 0,02 và nằm trong khoảng 0,024 - 1,201 cho thấy, các yếu tố đều có tác động đến Động lực làm việc của nhân viên tại Samco Vina.

** Kiểm định sự khác biệt về đặc điểm nhân khẩu học nhân viên so với động lực làm việc*

Từ kết quả nghiên cứu cho thấy, các biến điều tiết không có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 5% vì: Thunhap*TM → DL tác động có giá trị $P = 0.744$; Dotuoi*TM → DL có $p = 0.477$; Cấp bậc*TM DL có $p = 0.199$; Trinhdo*TM → DL có $p = 0.132$; Gioitinh*TM → DL có $p = 0.797$; Thamnien*TM → DL có $p = 0.261$; Honnhan*TM → DL có $p = 0.439$.

Như vậy, ta kết luận, các biến: (1) Giới tính, (2) Độ tuổi, (3) Tình trạng hôn nhân, (4) Thu nhập, (5) Thâm niên, (6) Học vấn, (7) Cấp bậc: “Không đóng vai trò điều tiết về sự khác biệt dựa trên đặc điểm nhân khẩu học trong mối quan hệ giữa Sự thỏa mãn trong công việc và Động lực làm việc tại Công ty CP Samco Vina”.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Qua nghiên cứu tại Công ty CP Samco Vina cho thấy, mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố cụ thể tác động đến động lực làm việc của nhân viên ở đây có những tương đồng và khác biệt so với nhiều nghiên cứu trước đây, trong đó tính tương đồng khá sát với mô hình về động lực của K. S.Kovach. So với nhiều nghiên cứu trong nước, số nhân tố tác động ít hơn, nhưng ở nghiên cứu này, có đến 8 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc, cụ thể là: Sự công nhận bằng vật chất và tinh thần; Thu nhập và phúc lợi; Công việc thú vị và ổn định; Đào tạo và phát triển; Môi trường làm việc; Mối quan hệ với lãnh đạo; Mối quan hệ với đồng nghiệp; Thương hiệu và văn hóa Công ty. Trong đó, 3 yếu tố tác động mạnh nhất thứ tự lần lượt là: Đào tạo phát triển; Thương hiệu và văn hóa; Sự công nhận bằng vật chất và tinh thần.

5.2. Hàm ý quản trị

Dựa vào đặc thù của Công ty, nhóm tác giả đưa ra nhận xét hàm ý đến 3 nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất, gồm:

Thứ nhất, về Đào tạo và phát triển ($\beta = 0.216$). Theo kết quả nghiên cứu, đây là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất đến động lực làm việc. Kết quả

nghiên cứu cho thấy, nhân viên Công ty Samco Vina rất quan tâm đến cơ hội được đào tạo và phát triển. Do vậy, Ban lãnh đạo Samco Vina cần chú trọng tổ chức các chương trình đào tạo phù hợp, chủ động tạo điều kiện để nhân viên có cơ hội phát triển sự nghiệp. Để tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua yếu tố “Đào tạo và phát triển”, Ban Lãnh đạo cần: Thực hiện khảo sát nhu cầu đào tạo theo tháng, quý, năm, theo từng phòng ban; Xây dựng kế hoạch đào tạo phù hợp đối với người được đào tạo để có hiệu quả tốt hơn; Xây dựng quỹ đào tạo ổn định cho nhân viên của công ty, hỗ trợ học phí để nhân viên có cơ hội được nâng cao chuyên môn và phát triển bản thân; Công khai, minh bạch các sách đào tạo, chế độ đánh giá năng lực, khen thưởng sau đào tạo, lộ trình phát triển nhân sự. Với những kỹ năng được trang bị, không những giúp cho các nhân viên hoàn thành công việc được giao, đồng thời tăng khả năng thu hút và giữ chân nhân tài ở lại với doanh nghiệp.

Thứ hai, Thương hiệu và văn hóa công ty ($\beta = 0.178$) là nhân tố có mức độ ảnh hưởng lớn thứ hai đến động lực làm việc của nhân viên Samco Vina. Kết quả cho thấy, nhân viên rất quan tâm đến thương hiệu và môi trường văn hóa công ty. Nhân

viên tại Samco Vina trong quá trình làm việc đã thể hiện sự cảm nhận giá trị thương hiệu và văn hóa công ty, cảm thấy tự hào về nơi họ đang làm, đồng thời cũng có sự am hiểu nhất định về logo, mục tiêu, sứ mệnh của công ty.

Thứ ba, về Sự công nhận bằng vật chất và tinh thần ($\beta = 0.171$). Sự công nhận bằng vật chất và tinh thần có ảnh hưởng thứ ba đến động lực làm việc của nhân viên. Thực tế ở Công ty Samco Vina cho thấy, khi được lãnh đạo quan tâm, đánh giá đúng năng lực làm việc, có những chính sách khen thưởng động viên kịp thời, đúng người, đó là điều mà bất cứ nhân viên nào khi đi làm cũng đều mong đợi. Do đó, nhà quản trị cần có những giải pháp hợp lý, như: nắm bắt tâm tư của nhân viên, quan tâm và ghi nhận kịp thời những công lao mà nhân viên đã đóng góp, không chỉ về mặt vật chất, mà còn về mặt tinh thần, qua các hành động cụ thể, như: tuyên dương ở bảng thông tin nội bộ; thiệp khen, bằng khen, tổ chức các cuộc thi, phong trào, hội thi tay nghề Samco Vina; hội thi kỹ thuật viên dịch vụ và nhân viên phụ tùng xuất sắc quý, năm... Từ kết quả đạt được trong các cuộc thi, Ban lãnh đạo sẽ dành những phần thưởng tương xứng để động viên nhân viên ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Anderson, J.C & Gerbing, D.W. (1998). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
2. Đinh Kiệm và Vũ Duy Phương. (2020). Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Thuốc lá Sài Gòn. *Tạp chí Công Thương*, số 12.
3. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
4. Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương. (2019). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong Kinh doanh - cập nhật SmartPLS*. NXB Tài chính, Hà Nội.
5. Kenneth S.Kovach. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.
6. Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011), Thang đo động viên nhân viên, *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, Số 244, 55-61.
7. Herberg, F. M., & Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*, 2.
8. Daniel H.Pink (2009), *Sự thật kinh ngạc về những động cơ thúc đẩy chúng ta hành động*, NXB Thời Đại, Hà Nội.

Ngày nhận bài: 5/2/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 27/2/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 18/3/2022

Thông tin tác giả:

1. TS. ĐÌNH KIÊM

**Nguyên Trưởng khoa Quản lý nguồn nhân lực,
Trường Đại học Lao động Xã hội (CSII) TP. Hồ Chí Minh**

2. QUẢNG THỊ PHƯƠNG

Chuyên viên phòng Nhân sự Công ty CP SAMCO VINA

**EVALUATING THE WORK MOTIVATION
OF EMPLOYEES WORKING FOR SAMCO VINA
JOINT STOCK COMPANY BY USING THE LINEAR
STRUCTURAL MODELING (PLS-SEM)**

● Ph.D **DINH KIEM**¹

● **QUANG THI PHUONG**²

¹Former Dean, Faculty of Human Resources Management,
University of Labour and Social Affairs - Ho Chi Minh City Campus

²Specialist, Department of Human Resources,
SAMCO VINA Joint Stock Company

ABSTRACT:

This study evaluated the factors affecting the work motivation of employees working for SAMCO VINA Joint Stock Company. The study's data was collected from surveys of 238 employees working at the company's technical workshops and middle management departments. The linear structural modeling (PLS-SEM) was used in this study. The study found out that there are 8 factors affecting the work motivation of employees, including: (1) Interesting work; (2) Recognition; (3) Income and benefits; (4) Training and development; (5) Working environment; (6) Relationship with colleagues; (7) Direct leadership; (8) Company's brand and culture. In which, the factors of training and development, company's brand and culture have the strongest impact on the work motivation of employees.

Keywords: work motivation, SAMCO VINA Joint Stock Company, quantitative linear structure modeling (PLS-SEM).