

PHÂN TÍCH ĐÁNH GIÁ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI DOANH NGHIỆP FDI: NGHIÊN CỨU TẠI CÔNG TY TNHH JAPFA COMFEED VIỆT NAM QUA MÔ HÌNH ĐỊNH LƯỢNG CẤU TRÚC TUYẾN TÍNH (PLS-SEM)

● **ĐINH KIỆM - NGUYỄN THÁI TOÀN**

TÓM TẮT:

Động lực làm việc trong các Công ty đa quốc gia dưới sự quản lý nhân sự tiên tiến có những khác biệt cơ bản so với các công ty trong nước hiện nay. Nghiên cứu này thực hiện nhằm mục đích đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên (NV) tại Công ty TNHH Japfa Comfeed Việt Nam. Số liệu nghiên cứu được thu thập, khảo sát từ 287 nhân viên đang làm việc trong các phân xưởng kỹ thuật và các bộ phận quản lý cấp trung ở Công ty. Phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính (PLS-SEM) được ứng dụng trong nghiên cứu này, kết quả thực hiện đã cho thấy có 7 nhân tố tác động đến động lực làm việc của NV, đó là: Lương thưởng và phúc lợi; Thương hiệu công ty; Tính chất công việc; Sự hứng thú trong công việc; Mối quan hệ với đồng nghiệp; Mối quan hệ với lãnh đạo; Đào tạo và phát triển nghề nghiệp. Trong đó, nhân tố Lương thưởng và phúc lợi; Thương hiệu công ty có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của NV.

Từ khóa: động lực làm việc, các nhân tố tác động, mô hình cấu trúc tuyến tính, Công ty TNHH Japfa Comfeed Việt Nam.

1. Đặt vấn đề

Công ty TNHH Japfa Comfeed Việt Nam (Công ty Japfa VN) là một doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài, quy mô đứng thứ 3 về hoạt động trong lĩnh vực chăn nuôi có mặt tại thị trường Việt Nam đã trên 25 năm. Công ty luôn phấn đấu, hoàn thiện và phát triển để trở thành một trong những nhà sản xuất - kinh doanh hệ thống chăn nuôi 3F (Feed-Farm- Food) khép kín và uy tín trên thị trường Việt

Nam. Lý thuyết quản trị nhân lực đã chỉ ra rằng để có được nguồn nhân lực phát triển, vững mạnh cả về số lượng và chất lượng thì doanh nghiệp phải luôn coi trọng và thực hiện tốt chính sách tạo động lực lao động đúng người, đúng thời điểm và phù hợp nhu cầu nhân sự. Qua thực tế tạo động lực trong lao động tại Công ty Japfa VN cho thấy còn nhiều bất cập và nội dung chưa thực sự phù hợp, còn nhiều hạn chế khâu tổ chức và vận hành, chưa phát

huy hết vai trò và hiệu quả làm việc của người lao động. Do đó, hiện tượng khá nhiều lao động chủ chốt đã không đồng thuận, xảy ra những đối kháng nội bộ do tình trạng bất bình đẳng, nhân lực có năng lực tốt đã xin nghỉ việc do không phù hợp với môi trường làm việc của Công ty. Trong tình hình đó, nhóm tác giả thực hiện 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 Japfa VN. Đồng thời đề ra một số hàm ý quản trị nhằm giúp tăng cường động lực làm việc cho người lao động, giúp đội ngũ nhân viên kỹ thuật và quản lý làm việc ngày càng hiệu quả, tạo cơ sở gắn bó lâu dài với Công ty.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Khung lý thuyết nghiên cứu

Để có động lực lao động, trước hết người lao động phải bảo đảm nhu cầu. Vì mong muốn thỏa mãn nhu cầu sẽ thúc đẩy con người hành động có chủ đích. Các lý thuyết tạo động lực đều xoay quanh vấn đề xem xét nhu cầu của con người. Động lực lao động thường hiểu theo cách khác nhau và thường khó nắm bắt được (Rainey, 1993). Hoặc theo Maier và Lawler (1973) cho rằng “động lực là sự khát khao và tự nguyện làm việc của mỗi cá nhân”. Sâu xa, động lực xuất phát từ bên trong nhằm thỏa mãn những nhu cầu tiềm ẩn 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. Liên quan đến đề tài động lực làm việc trên thế giới, có mô hình 10 nhân tố tạo động lực làm việc được phát triển bởi Kenneth S. Kovach (1987), nó được 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.

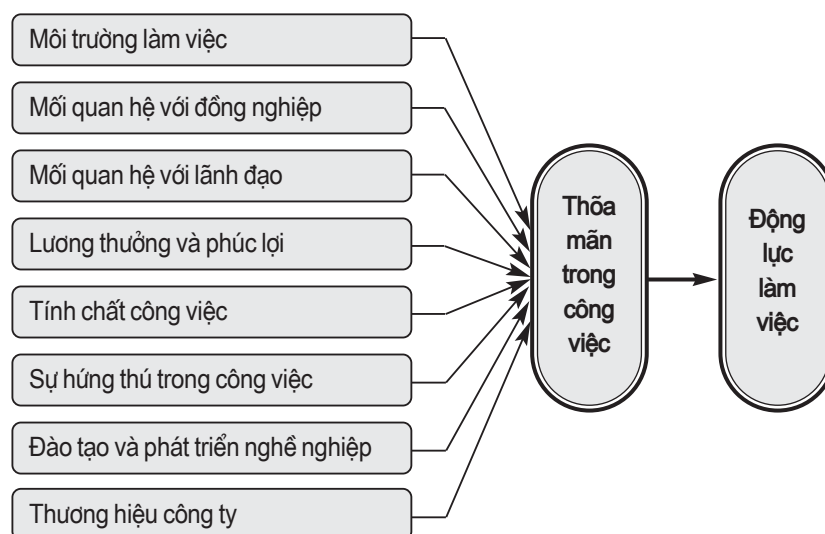
Ở Việt Nam cũng có nhiều nghiên cứu về vấn đề này với

những kết quả tiêu biểu như 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 rằng 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 và thương hiệu công ty. Ở nghiên cứu (NC) của Đinh Kiệm và Quảng Thị Phương (2022), “Nghiên cứu thực hiện nhằm mục đích 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. Phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính (PLS-SEM) được ứng dụng trong nghiên cứu này, kết quả thực hiện đã cho thấy có 8 yếu tố tác động đến động lực làm việc của NV là công việc thú vị, sự công nhận, thu nhập và phúc lợi, đào tạo và phát triển, môi trường làm việc, mối quan hệ với đồng nghiệp, lãnh đạo trực tiếp. Trong đó, yếu tố Đào tạo và phát triển; Thương hiệu và văn hóa Cty có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của NV.

2.2. Mô hình nghiên cứu (Hình 1)

Nhóm tác giả đã so sánh những nét tương đồng và dị biệt đối với nghiên cứu đặc thù của

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



mình so với các nghiên cứu hiện có, từ đó gạn lọc hoặc bổ sung các nhân tố mang tính thực tiễn và phù hợp hơn.

3. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu định tính: Phương pháp nghiên cứu định tính dùng để xây dựng nội dung và 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 như sau: Hứng thú công việc; Lương thưởng và phúc lợi; Môi trường làm việc; Quan hệ với lãnh đạo; Quan hệ với đồng nghiệp; Thương hiệu công ty; Tính chất công việc; Đào tạo và phát triển nghề nghiệp; biến trung gian: Thỏa mãn công việc.

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.

Phương pháp chọn mẫu: Chọn mẫu trong nghiên cứu này là phi xác suất. Kích thước mẫu cho phương pháp ước lượng được sử dụng trong mô hình cấu trúc tuyến tính (PLS-SEM). Cỡ mẫu của nghiên cứu này được chọn là 300 (287 đạt yêu cầu nội dung), thời điểm khảo sát được tiến hành từ 5/2022 đến tháng 8/2022.

Thông tin đặc điểm mẫu nghiên cứu:

Trong 287 đáp viên, có 69% là lao động trực tiếp và 31% gián tiếp; Giới tính có 59,2% nam và 40,8% là nữ. Chia theo độ tuổi: tập trung ở lứa tuổi từ 18-22 tuổi là 12,2%; từ 23-30 tuổi chiếm 56,4%; từ 31-60 là 31,4%. Chia theo trình độ học vấn: phổ thông 6,6%; từ trung cấp đến cao đẳng 15,3%; đại học chiếm 69,7%; trên đại học chiếm 8,4%. Theo thâm

niên nghề nghiệp: từ 1-3 năm chiếm 26,6%; từ 3-5 năm chiếm 38,7%, từ 5-10 năm chiếm 18,8%, trên 10 năm chiếm 15,7%. Chia theo thu nhập: dưới 8 triệu đồng chiếm 0,7%; từ 8-12 triệu đồng chiếm 44,6%, từ 12-18 triệu chiếm 31,4% và trên 18 triệu chiếm 22,3%.

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.

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 1. 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.

Bảng 1. Kết quả độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

Yếu tố	Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)
Hứng thú công việc	0,760	0,847	0,584
Lương thưởng & phúc lợi	0,781	0,850	0,531
Môi trường làm việc	0,818	0,879	0,646
Quan hệ với lãnh đạo	0,921	0,940	0,760
Quan hệ với đồng nghiệp	0,695	0,814	0,523
Thương hiệu công ty	0,814	0,871	0,574
Thỏa mãn công việc	0,817	0,872	0,579
Tính chất công việc	0,785	0,853	0,538
Đào tạo và phát triển nghề nghiệp	0,633	0,843	0,729
Động lực lao động	0,697	0,811	0,519

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

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) 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 2) 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).

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 Japfa VN. 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 5000 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 ở mức cao. Kết quả phân tích cho thấy, giá trị R^2 của mô hình tương ứng sự thỏa mãn công việc là 0,858 và giá trị R^2 của mô hình về động lực làm việc là 0,522. 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 Lương thưởng và phúc lợi; Thương hiệu công ty; Tính chất công

Bảng 2. Kết quả đánh giá tính phân biệt sử dụng hệ số (Fornell và Larcker)

Nhân tố	Hứng thú công việc	Lương thưởng & phúc lợi	Môi trường làm việc	Quan hệ với lãnh đạo	Quan hệ với đồng nghiệp	Thỏa mãn công việc	Thương hiệu công ty	Tính chất công việc	Đào tạo & phát triển nghề nghiệp	Động lực lao động
Hứng thú công việc	0.764									
Lương thưởng & phúc lợi	0.623	0.729								
Môi trường làm việc	0.546	0.684	0.804							
Quan hệ với lãnh đạo	0.590	0.459	0.460	0.872						
Quan hệ với đồng nghiệp	0.411	0.570	0.516	0.223	0.723					
Thỏa mãn công việc	0.725	0.866	0.646	0.520	0.494	0.758				
Thương hiệu công ty	0.619	0.802	0.697	0.518	0.516	0.832	0.761			
Tính chất công việc	0.769	0.698	0.561	0.642	0.510	0.792	0.689	0.734		
Đào tạo & phát triển nghề nghiệp	0.471	0.648	0.557	0.411	0.428	0.656	0.708	0.514	0.854	
Động lực lao động	0.654	0.739	0.500	0.513	0.488	0.722	0.696	0.739	0.551	0.721

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

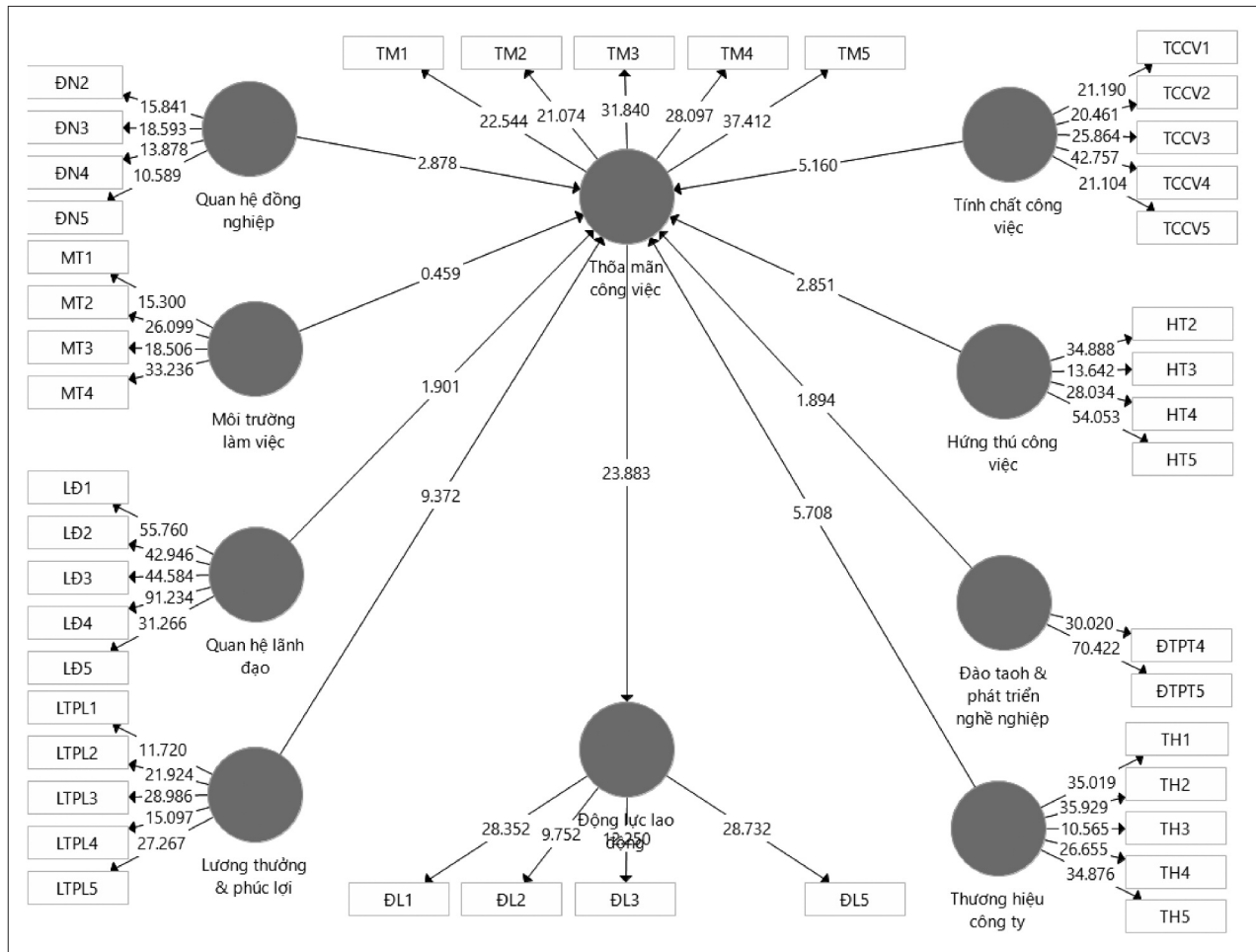
Kiểm định mô hình cấu trúc

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 trị VIF cao nhất là 3,593 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

việc; Sự hứng thú trong công việc; Mối quan hệ với đồng nghiệp; Mối quan hệ với lãnh đạo; Đào tạo và phát triển nghề nghiệp, tham gia giải thích được 52,20% sự biến thiên động lực làm việc của nhân viên tại mức ý nghĩa thống kê 5% và còn lại 47,8% chưa giải thích được là 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 một biến tiềm ẩn nội sinh kết quả cụ thể chỉ ra sự liên quan dự báo của mô hình đường dẫn

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

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 (0,243 và 0,542), 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) cho thấy tất cả các yếu tố đều có mức độ ảnh hưởng tương đối cao từ 0,024 - 0,085.

Kiểm định bootstrapping:

Kỹ thuật PLS -SEM 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 287 quan sát, với lặp lại 5000 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

Từ Bảng 3 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 chỉ có 7 mối quan hệ tương ứng với 7 nhân tố có ý nghĩa thống kê mức 5% và 10% thứ tự lần lượt từ cao đến thấp đó là: Lương thưởng và phúc lợi → TM ($\beta = 0,438$); Thương hiệu → TM ($\beta = 0,259$); Tính chất công việc → Sự Thỏa mãn (TM) (hệ số tác động $\beta = 0,257$); Hứng thú công việc → TM ($\beta = 0,150$); Mối quan với hệ đồng nghiệp → TM ($\beta = 0,083$); Mối quan với hệ lãnh

Bảng 3. Kết quả tác động trực tiếp của các mối quan hệ trong mô hình

Giả thuyết	Mối quan hệ trực tiếp	Hệ số hồi quy (O) = β	Trung bình mẫu gốc (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Giá trị t (O/STDEV)	P Values
H1	Môi trường làm việc → Thỏa mãn công việc	0,021	0,017	0,046	0,459	0,646
H2	Quan hệ đồng nghiệp → Thỏa mãn công việc	0,083	0,083	0,029	2,878	0,004
H3	Quan hệ lãnh đạo → Thỏa mãn công việc	0,065	0,060	0,034	1,901	0,057
H4	Lương thưởng & phúc lợi → Thỏa mãn công việc	0,438	0,437	0,047	9,372	0,000
H5	Tính chất công việc → Thỏa mãn công việc	0,257	0,253	0,050	5,160	0,000
H6	Hứng thú công việc → Thỏa mãn công việc	0,150	0,149	0,053	2,851	0,004
H7	Đào tạo & phát triển nghề nghiệp → Thỏa mãn công việc	0,060	0,063	0,032	1,894	0,058
H8	Thương hiệu công ty → Thỏa mãn công việc	0,259	0,258	0,045	5,708	0,000

Nguồn: Xử lý định lượng bootstrap trong mô hình

đạo → TM ($\beta = 0,065$); Đào tạo và phát triển nghề nghiệp → TM ($\beta = 0,060$). Kết quả Hồi quy nhân tố tác động tương đối phù hợp thực tế với những đặc điểm về hành vi thỏa mãn công việc của nhân viên Công ty Japfa VN.

Tương tự Xét ảnh hưởng tác động gián tiếp: So sánh mức độ tác động của các biến độc lập đến biến phụ thuộc là Động lực làm việc (ĐL) đều có ý nghĩa thống kê mức từ 5% đến 10%, theo thứ tự giảm dần như sau: Lương thưởng và phúc lợi → DL ($\beta = 0,316$); Thương hiệu → DL ($\beta = 0,187$); Tính chất công việc → DL (hệ số tác động $\beta = 0,186$); Hứng thú công việc → DL ($\beta = 0,109$); Mối quan hệ đồng nghiệp → DL ($\beta = 0,060$); Mối quan hệ lãnh đạo → DL ($\beta = 0,047$); Đào tạo và phát triển nghề nghiệp → DL ($\beta = 0,043$). Điều này cho thấy thể hiện nội dung phù hợp với những đặc điểm về hành vi thực hiện công việc của nhân viên Công ty Japfa

VN trong thời gian qua. Từ những phân tích trên, nhóm tác giả có thể kết luận rằng mô hình lý thuyết phù hợp với dữ liệu nghiên cứu và có 8 giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận. (Bảng 4)

Qua kết quả kiểm định mô hình lý thuyết, giả thuyết theo mô hình được điều chỉnh như sau:

+ H1: Lương thưởng và phúc lợi tác động tích cực đến sự thỏa mãn về công việc của NV.

+ H2: Thương hiệu của công ty tác động tích cực đến sự thỏa mãn về công việc của NV.

+ H3: Tính chất công việc tác động tích cực đến sự thỏa mãn về công việc của nhân viên.

+ H4: Sự hứng thú công việc tác động tích cực đến sự thỏa mãn về công việc của NV.

+ H5: Mối quan hệ với đồng nghiệp tác động tích cực đến sự thỏa mãn về công việc của NV.

+ H6: Mối quan hệ với lãnh đạo tác động tích cực đến sự thỏa mãn về công việc của NV.

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

Giả thuyết	Mối quan hệ trực tiếp	Hệ số hồi quy (O) = β	Trung bình mẫu gốc (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Giá trị t (O/STDEV)	P Values
H1.1	Môi trường làm việc → Động lực làm việc	0,015	0,012	0,033	0,457	0,648
H2.1	Quan hệ với đồng nghiệp → Động lực làm việc	0,060	0,060	0,021	2,790	0,005
H3.1	Quan hệ với lãnh đạo → Động lực làm việc	0,047	0,043	0,024	1,929	0,054
H4.1	Lương thưởng & phúc lợi → Động lực làm việc	0,316	0,317	0,038	8,351	0,000
H5.1	Tính chất công việc → Động lực làm việc	0,186	0,183	0,037	4,995	0,000
H6.1	Hứng thú công việc → Động lực lao động	0,109	0,108	0,038	2,880	0,004
H7.1	Đào tạo & phát triển nghề nghiệp → Thỏa mãn công việc	0,043	0,046	0,023	1,884	0,060
H8.1	Thương hiệu công ty → Động lực làm việc	0,187	0,187	0,033	5,642	0,000
H9	Thỏa mãn công việc → Động lực làm việc	0,722	0,725	0,030	23,883	0,000

Nguồn: Xử lý định lượng bootstrap trong mô hình

+ H7: Đào tạo và phát triển nghề nghiệp tác động tích cực đến sự thỏa mãn về công việc của

+ H8: Sự thỏa mãn công việc tác động tích cực đến sự động lực làm việc của NV. (biến trung gian).

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 ở mức cao.

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 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 (0,542 và 0,243), 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 0,012 - 0,0371. 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

Bảng 5. Kết quả R² và Q²

Biến phụ thuộc	R ²	R ² Adjusted	Q ²
Sự thỏa mãn công việc	0,858	0,854	0,542
Động lực làm việc	0,522	0,520	0,243

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

***Bảng 6. Kiểm định sự khác biệt về đặc điểm nhân khẩu học so với động lực làm việc**

STT	Mối quan hệ trực tiếp	Hệ số hồi quy (O) = β	Trung bình mẫu gốc (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Giá trị t (O/STDEV)	P Values
1	Giới tính*TM → Động lực làm việc	0,128	0,131	0,063	2,022	0,043
2	Độ tuổi*TM → Động lực làm việc	0,191	0,201	0,101	1,894	0,058
3	Trình độ học vấn*TM → Động lực làm việc	0,191	0,205	0,067	2,841	0,005
4	Vị trí công tác*TM → Động lực làm việc	0,000	0,004	0,047	0,008	0,993
5	Số năm công tác*TM → Động lực làm việc	0,075	0,072	0,068	1,105	0,269
6	Thu nhập hàng tháng*TM → Động lực làm việc	0,456	0,459	0,074	6,155	0,000

(hiệu ứng mạnh), 0,15 (hiệu ứng vừa phải) và 0,02 (hiệu ứng yếu) (Theo Cohen & J, 1988). Kết quả kiểm định từ nghiên cứu, hệ số f^2 của các yếu tố hầu hết 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 Công ty Japfa Comfeed Vietnam. (Bảng 5)

Từ kết quả nghiên cứu Bảng 6 cho thấy, các biến điều tiết chỉ có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 5% đối với các biến Thu nhập hàng tháng, Trình độ học vấn, Giới tính vì (P-value < 0,05); biến Độ tuổi có ý nghĩa thống kê ở mức 10% (P value = 0,058). Như vậy, ta kết luận: Các biến: (1) Giới tính, (2) Độ tuổi, (3) Thu nhập, (4) Học vấn, có 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 Japfa VN. “Nghĩa là, nếu thu nhập khác nhau, độ tuổi khác nhau, trình độ khác nhau, thì có khác nhau về động lực làm việc”.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Như vậy, qua nghiên cứu tại Công ty Japfa VN 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. Kết quả cho thấy 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 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc cụ thể là: Lương thưởng và phúc lợi; Thương hiệu công ty; Tính chất công việc; Sự hứng thú trong công việc; Mối quan hệ với đồng nghiệp;

Mối quan hệ với lãnh đạo; Đào tạo và phát triển nghề nghiệp. Trong đó, yếu tố Lương thưởng và phúc lợi; Thương hiệu công ty có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của NV.

5.2. Hàm ý quản trị

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

Thứ nhất về Lương thưởng và phúc lợi ($\beta = 0,316$). Qua đánh giá chung của nhân viên, Công ty Japfa VN hoạt động theo mô hình công ty FDI nên hiện tại Lương thưởng và phúc lợi của Công ty ở mức chi trả rất tốt và cạnh tranh. Tuy nhiên, nhân viên vẫn mong muốn chính sách lương thưởng và phúc lợi của Công ty trong thời gian tới được nâng cao hơn so với mức hiện tại nhất là sau đại dịch Covid-19. Song song với các yếu tố về mặt vật chất, nhân viên cũng mong muốn được chia sẻ nhiều hơn về tinh thần, chẳng hạn như: Công ty cần quan tâm đến niềm vui trong công việc của nhân viên, quan tâm ý kiến của nhân viên, lắng nghe thấu hiểu, ghi nhận những nỗ lực và đánh giá sát thực đối với từng cá nhân từ đó có những chính sách và mức khen thưởng xứng đáng hơn. Công ty cần xây dựng nhiều chương trình thi đua bổ ích, tổ chức những kỳ nghỉ tập thể gắn kết để nhân viên phát huy văn hóa tổ chức tốt hơn. Đây là những yếu tố tinh thần mà nhân viên thật sự cần được quan tâm đãi ngộ và những yếu tố này sẽ làm tăng động lực hoàn thành công việc của mỗi cá nhân. Bên cạnh đó, gắn với kết quả kinh doanh đạt được, Công ty cần phát huy chính sách lương thưởng và phúc lợi mang tính cạnh tranh trên thị trường lao động thông qua lấy ý kiến khảo sát đánh giá bởi nhân viên với các nội dung như: Cách thức trả lương của Công ty là hoàn toàn công bằng, hợp lý; Tiền lương được trả đúng thời hạn; Tiền lương làm việc ngoài giờ nhận được là hợp lý với sức đóng góp; Tiền thưởng trong các dịp lễ, tết; Các khoản bảo hiểm đầy đủ,... Hơn nữa, Công ty cần có sự quan tâm nhiều hơn dành cho các nhân viên nữ, nhân viên đang làm việc ở các chi nhánh trang trại ở nông thôn và nhóm nhân viên có mức thu nhập thấp để họ an tâm hơn và đóng góp nhiều hơn cho Công ty.

Thứ hai về Thương hiệu và danh tiếng công ty ($\beta = 0,187$). Là nhân tố có mức độ ảnh hưởng lớn thứ hai đến động lực làm việc của nhân viên Công ty Japfa VN, kết quả cho thấy nhân viên rất quan tâm đến thương hiệu và danh tiếng Công ty. Nhân viên làm việc tại Công ty Japfa VN 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. Thương hiệu Japfa Comfeed là thương hiệu từng có vị trí lớn thứ 3 trong ngành Chăn nuôi, cũng là thương hiệu đã có mặt hơn 25 năm tại thị trường Việt Nam. Do đó, với sự lan tỏa, thị trường Việt Nam từ lâu đã có cảm tình thương hiệu với Japfa Comfeed gắn liền với bữa ăn hằng ngày của nhiều gia đình, điều này đã tác động đến sự cảm nhận và tự hào của nhân viên khi được làm việc ở đây. Để duy trì được những giá trị cảm nhận thương hiệu, qua ý kiến khảo sát cho thấy Lãnh đạo Công ty cần xem xét đánh giá lại mức độ giá trị thực trạng thương hiệu công ty; triển khai các công việc cụ thể như: Hoạch định phát triển và xây dựng thương hiệu và văn hóa tổ chức cụ thể: Hình ảnh công ty, Logo, Triết lý kinh doanh (Slogan), Xây dựng văn hóa và thương hiệu thông qua quan hệ công chúng, Củng cố hoạt động trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR-Corporate social responsibility), những câu chuyện thành công của nhân viên giỏi,... nhằm xây dựng thương hiệu ngày càng lớn mạnh và tăng độ tin cậy đối với khách hàng; Tổ chức và thực hiện các kế hoạch xây dựng và phát triển thương hiệu Công ty. Đây là những nhân tố có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên. Khi nhân viên cảm nhận được những giá trị riêng của Công ty như: sự tự hào về thương hiệu của Japfa Comfeed; khách hàng và đối tác đánh giá cao về thương hiệu của Japfa Comfeed; các giá trị vô hình khác trong Công ty; sự hòa đồng chia sẻ của lãnh đạo và đồng nghiệp; lãnh đạo luôn quan tâm tạo điều kiện và khuyến khích thúc đẩy nhân viên cùng làm việc tốt hơn, họ sẽ rất trân trọng và tự hào trong quá trình làm việc tại Công ty. Do vậy, ban lãnh đạo Công ty cần phải giữ gìn những giá trị đã xây dựng được và tiếp tục

phát huy những giá trị này để thương hiệu của Công ty thật sự là một tài sản chung để gắn kết các cá nhân cùng hướng đến lợi ích chung đó là sự phát triển bền vững của Công ty.

Thứ ba về Tính chất công việc ($\beta = 0,186$). Nhân tố tính chất công việc là nhân tố quan trọng thứ 3 có ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ. Vì vậy, để nâng cao động lực làm việc cho nhân viên, lãnh đạo Công ty cần quan tâm đến việc bố trí, phân giao công việc cho phù hợp với trình độ chuyên môn, năng lực và công việc mong muốn của nhân viên. Bên cạnh đó, lãnh đạo Công ty cũng cần tạo điều kiện nhân viên được tham gia vào việc lập kế hoạch kinh doanh của tổ chức, tham gia vào các quyết định có ảnh hưởng đến công việc của nhân viên. Chẳng hạn: nhân viên bộ phận trang trại và bác sĩ thú y được tham gia có ý kiến đóng góp vào kế hoạch phát triển trang trại, sự tham gia góp ý kiến của nhân viên sẽ mang lại nhiều lợi ích trong việc điều chỉnh hợp lý các mục tiêu của Công ty, của bộ phận và của cá nhân. Tính chất công việc là nhân tố có ảnh hưởng cực tích đến động lực lao

động của nhân viên một khi nhân viên cảm nhận được sự phân công phù hợp với vị trí đảm nhiệm như: Công việc hiện tại phù hợp với ngành nghề đào tạo; Công việc được phân công rõ ràng và phù hợp; Công việc hiện tại phát huy được khả năng nhân viên; Vị trí phân công đúng với nguyện vọng của mình; Đào tạo, định hướng và lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng. Do đó, nhà quản trị cần có những giải pháp hợp lý như: nắm bắt tâm tư của nhân viên, luôn điều chỉnh KPI công việc phù hợp với năng lực, công việc hiện tại, xây dựng khung mô tả công việc phù hợp hơn trước tuyển dụng, đào tạo người lao động đáp ứng với công việc Công ty, ghi nhận những thành tựu và kết quả đạt được của nhân viên, xây dựng khung khen thưởng phù hợp về tính chất công việc. Từ công việc thiết thực và khoa học, ban lãnh đạo sẽ làm rõ tính chất công việc của các bộ phận, từng ngành đặc trưng, từng vị trí công việc cụ thể. Điều này giúp cho nhân viên yên tâm làm việc, luôn có động lực làm việc tốt nhất, có niềm tin về lộ trình phát triển và gắn bó lâu dài cùng Công ty ■

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 (2019), 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. Đinh Kiệm và Quảng Thị Phương (2022). Nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên tại Công ty CP Samco Vina qua mô hình định lượng cấu trúc tuyến tính, *Tạp chí Công Thương* số 3.
4. 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.
5. 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.
6. Kenneth S. Kovach (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.

Ngày nhận bài: 1/9/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 8/9/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 18/9/2022

Thông tin tác giả:

1. TS. ĐINH KIÊM

Nguyên Trưởng khoa Quản lý Nguồn nhân lực

Trường Đại học Lao động Xã hội (Cơ sở II), TP. Hồ Chí Minh

2. NGUYỄN THÁI TOÀN

Chủ tịch HĐQT Công ty TNHH Thực phẩm Deli

**ANALYZING THE WORK MOTIVATION
OF EMPLOYEES AT JAPFA COMFEED VIETNAM CO., LTD
WITH THE USE OF LINEAR STRUCTURAL
MODELING (PLS-SEM) METHOD**

● Ph.D **DINH KIEM**¹

● **NGUYEN THAI TOAN**²

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

²Chairman of the Board of Directors, Deli . Food Co., Ltd

ABSTRACT:

The work motivation of employees at multinational companies under advanced human resource management methods is fundamentally different from that of employees at domestic companies. This study is to evaluate the factors affecting the work motivation of employees at Japfa Comfeed Vietnam Co., Ltd. The study's data is collected from a survey of 287 employees working at technical units and middle management departments of the company. The method of linear structural modeling (PLS-SEM) is used in this study. The study finds out that there are seven factors affecting the work motivation of employees, namely: salary and bonus, company brand, nature of work, interest in work, relationship with colleagues, relationship with leadership, and career training and development. In which, the factor of salary and bonus, and the factor of company brand have the strongest impacts on the employee motivation.

Keywords: work motivation, influencing factors, linear structural model, Japfa Comfeed Vietnam Co., Ltd.