

# VAI TRÒ ĐIỀU TIẾT CỦA TRẢ LƯƠNG THEO NĂNG LỰC GIỮA HỆ THỐNG PHẢN HỒI HIỆU SUẤT VÀ ĐỘNG LỰC PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC CÁ NHÂN

**NGUYỄN ĐÌNH DŨNG**

Học viên cao học ngành Quản trị kinh doanh

Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh

Master's student in Business Administration, Banking University of Ho Chi Minh City

Email: nguyendinhdung.hcm@gmail.com

Ngày nhận bài: 15/8/2026

Ngày sửa bài: 5/9/2026

Ngày duyệt đăng bài: 16/9/2026

## Tóm tắt:

*Động lực phát triển năng lực cá nhân là mong muốn chủ động học hỏi và nâng cao năng lực làm việc của người lao động. Nghiên cứu kiểm định vai trò điều tiết của trả lương theo năng lực (P2) trong mối quan hệ giữa hệ thống phản hồi hiệu suất và động lực này, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của cảm nhận năng lực bản thân và tính công cụ. Dữ liệu khảo sát 280 nhân viên ngành nhựa tại Thành phố Hồ Chí Minh được phân tích bằng mô hình PLS-SEM. Kết quả cho thấy, trả lương theo năng lực làm tăng cường tác động của hệ thống phản hồi hiệu suất, 2 biến trung gian đều có ý nghĩa thống kê. Doanh nghiệp cần thiết kế đồng bộ 2 công cụ này.*

**Từ khóa:** hệ thống phản hồi hiệu suất, trả lương theo năng lực, động lực phát triển năng lực cá nhân, vai trò điều tiết, ngành nhựa

## The moderating role of competency-based pay in the relationship between performance feedback systems and individual competency development motivation

### Abstract:

*Individual competency development motivation refers to employees' willingness to proactively learn and enhance their work competencies. This study examines the moderating role of competency-based pay (P2) in the relationship between the performance feedback system and competency development motivation, while also investigating the mediating roles of self-efficacy and instrumentality. Survey data from 280 employees in the plastics industry in Ho Chi Minh City were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The results show that competency-based pay strengthens the effect of the performance feedback system on competency development motivation, while both mediating variables are statistically significant. The findings suggest that enterprises should design and implement these two human resource management practices in an integrated manner.*

**Keywords:** performance feedback system, competency-based pay, competency development motivation, moderating role, plastics industry, motivation, moderating role, plastics industry

## 1. Đặt vấn đề

Trong ngành nhựa, sự thay đổi nhanh về công nghệ, vật liệu và yêu cầu chất lượng khiến năng lực của người lao động nhanh chóng trở nên lạc hậu nếu không được bồi dưỡng liên tục. Tuy nhiên, các chương trình đào tạo do doanh nghiệp tổ chức chỉ phát huy hiệu quả khi bản thân người lao động có động lực chủ động học hỏi. Vì vậy, câu hỏi đặt ra cho nhà quản trị không chỉ là đào tạo nội dung gì, mà là làm thế nào để nhân viên muốn tự phát triển năng lực của mình.

2 công cụ quản trị nhân sự thường được kỳ vọng tạo ra động lực này là hệ thống phản hồi hiệu suất (performance feedback) và trả lương theo năng lực (competency-based pay). Phản hồi giúp nhân viên biết mình đang ở đâu và cần cải thiện điều gì, nhưng tác động của phản hồi không phải lúc nào cũng tích cực: tổng hợp phân tích gộp cho thấy một tỷ lệ đáng kể các can thiệp phản hồi còn làm giảm kết quả làm việc (Kluger & DeNisi, 1996). Trả lương theo năng lực, thành phần thứ hai (P2) trong hệ thống lương 3P1, gắn thu nhập với mức năng lực người lao động đạt được, qua đó tạo lý do kinh tế để họ đầu tư vào việc học (Lawler, 1990).

Tuy nhiên, hệ thống phản hồi hiệu suất và trả lương theo năng lực thường được nghiên cứu riêng biệt. Theo lý thuyết bổ trợ, các thực hành quản trị có thể phát huy hiệu quả cao hơn khi được triển khai đồng thời (Milgrom & Roberts, 1995). Theo đó, tác động của phản hồi hiệu suất có thể mạnh hơn khi cải thiện năng lực của người lao động gắn với cơ chế trả lương. Tại Việt Nam, doanh nghiệp được quyền chủ động xây dựng thang lương, bảng lương (Quốc hội, 2019), song bằng chứng thực nghiệm về sự kết hợp giữa phản hồi hiệu suất và trả lương theo năng lực trong các ngành sản xuất vẫn còn hạn chế.

Xuất phát từ khoảng trống trên, nghiên cứu hướng đến 3 mục tiêu: (i) đánh giá tác động của hệ thống phản hồi hiệu suất và trả lương theo năng lực đến động lực phát triển năng lực cá nhân; (ii) làm rõ cơ chế trung gian của cảm nhận năng lực bản thân và tính công cụ; (iii) kiểm định vai trò điều tiết của trả lương theo năng lực trong mối quan hệ giữa hệ thống phản hồi hiệu suất và động lực phát triển năng lực cá nhân của nhân viên ngành nhựa tại Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu đóng góp bằng chứng thực nghiệm về tính bổ trợ giữa 2 công cụ quản trị nhân sự trong bối cảnh doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam, qua đó gợi ý cách thiết kế đồng bộ hệ thống lương 3P với hệ thống đánh giá và phản hồi.

## 2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

#### 2.1.1. Các khái niệm nghiên cứu

Hệ thống phản hồi hiệu suất (HTPHHS) là tổng thể thông tin mà người lao động nhận được về kết quả và cách thức thực hiện công việc của mình. Steelman và cộng sự (2004) tiếp cận khái niệm này ở cấp độ môi trường phản hồi (feedback environment), gồm 7 khía cạnh: sự tin cậy của nguồn phản hồi, chất lượng phản hồi, cách thức truyền đạt, tần suất phản hồi tích cực, tần suất phản hồi tiêu cực, sự sẵn có của người phản hồi và mức độ khuyến khích tìm kiếm phản hồi.

Trả lương theo năng lực (P2) là cơ chế trả lương dựa trên kiến thức, kỹ năng và năng lực mà người lao động sở hữu và vận dụng, thay vì chỉ dựa trên chức danh công việc (Lawler, 1990). Một hệ thống P2 hiệu quả cần có tiêu chí năng lực minh bạch, thủ tục đánh giá công bằng và mức đãi ngộ đủ ý nghĩa giữa các bậc năng lực (Shields, 2007). Trong bối cảnh Việt Nam, cơ chế này vận hành trong khuôn khổ quyền tự chủ xây dựng thang lương, bảng lương của doanh nghiệp.

Cảm nhận năng lực bản thân (SE, self-efficacy) là niềm tin của cá nhân vào khả năng tổ chức và thực hiện các hành động cần thiết để đạt được một kết quả nhất định (Bandura, 1997).

Tính công cụ (INS, instrumentality) là niềm tin rằng việc đạt được một mức kết quả sẽ dẫn đến phần thưởng tương ứng (Vroom, 1964).

Động lực phát triển năng lực cá nhân (ĐLPTNLCN) là mong muốn và sự sẵn sàng chủ động học hỏi, rèn luyện để nâng cao năng lực làm việc, bắt nguồn từ cả nhu cầu nội tại về năng lực lẫn các yếu tố thúc đẩy bên ngoài (Deci & Ryan, 2000).

### 2.1.2. Lý thuyết nền tảng

Nghiên cứu dựa trên 3 lý thuyết bổ sung cho nhau. Thứ nhất, lý thuyết nhận thức xã hội (Bandura, 1997) cho rằng thông tin phản hồi về thành tích là nguồn quan trọng hình thành cảm nhận năng lực bản thân, và người có cảm nhận năng lực bản thân cao sẵn sàng đặt mục tiêu học hỏi cao hơn. Phân tích gộp của Stajkovic và Luthans (1998) xác nhận mối liên hệ chặt chẽ giữa cảm nhận năng lực bản thân và kết quả công việc. Thứ hai, thuyết kỳ vọng (Vroom, 1964) giải thích động lực là tích số của kỳ vọng, tính công cụ và giá trị phần thưởng; P2 tác động chủ yếu vào thành tố tính công cụ khi làm rõ mối liên hệ giữa nâng cao năng lực và tăng thu nhập. Thứ ba, lý thuyết hỗ trợ (Milgrom & Roberts, 1995) cho rằng giá trị biên của một thực hành quản trị tăng lên khi thực hành hỗ trợ cùng hiện diện, là cơ sở để kỳ vọng P2 khuếch đại tác động của HTPHHS.

### 2.2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Phản hồi chất lượng giúp nhân viên nhận diện khoảng cách năng lực và định hướng nỗ lực học hỏi. Khi môi trường phản hồi thuận lợi, nhân viên có thông tin cụ thể để hành động, từ đó hình thành động lực phát triển (Steelman và cộng sự, 2004). Tương tự, khi thu nhập được gắn với bậc năng lực, việc học hỏi trở thành một khoản đầu tư có lợi ích rõ ràng (Lawler, 1990).

*H1: Hệ thống phản hồi hiệu suất tác động cùng chiều đến động lực phát triển năng lực cá nhân.*

*H2: Trả lương theo năng lực tác động cùng chiều đến động lực phát triển năng lực cá nhân.*

Theo lý thuyết nhận thức xã hội, phản hồi về thành công và tiến bộ là nguồn củng cố cảm nhận năng lực bản thân, và cảm nhận năng lực bản thân thúc đẩy người lao động theo đuổi mục tiêu phát triển (Bandura, 1997). Theo thuyết kỳ vọng, P2 chỉ tạo động lực khi người lao động tin rằng nâng cao năng lực sẽ thực sự được đền đáp (Vroom, 1964).

*H3: Cảm nhận năng lực bản thân đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa hệ thống phản hồi hiệu suất và động lực phát triển năng lực cá nhân.*

*H4: Tính công cụ đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trả lương theo năng lực và động lực phát triển năng lực cá nhân.*

Kluger và DeNisi (1996) chỉ ra, tác động của phản hồi phụ thuộc vào bối cảnh. Khi P2 được thiết kế minh bạch, thông tin phản hồi không còn là lời góp ý đơn thuần mà trở thành chỉ dẫn cụ thể dẫn đến bậc lương cao hơn, làm tăng giá trị của việc hành động theo phản hồi (Milgrom và Roberts, 1995).

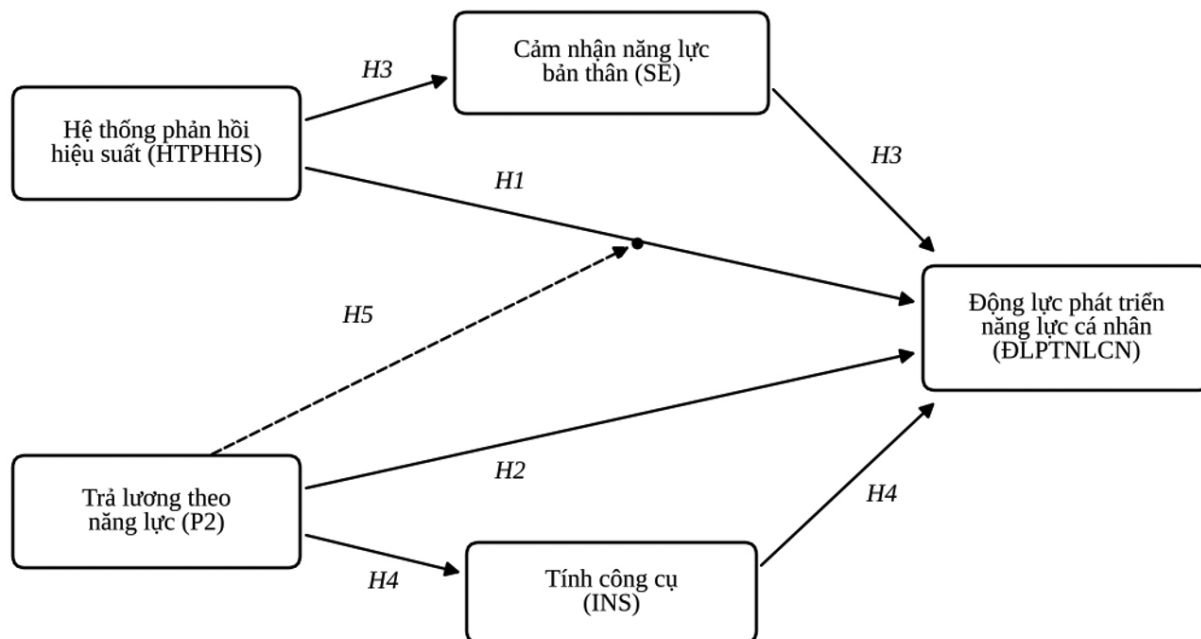
*H5: Trả lương theo năng lực điều tiết mối quan hệ giữa hệ thống phản hồi hiệu suất và động lực phát triển năng lực cá nhân, sao cho tác động của hệ thống phản hồi hiệu suất mạnh hơn khi trả lương theo năng lực được đánh giá cao.*

Mô hình nghiên cứu được trình bày tại Hình 1 gồm 2 biến độc lập (HTPHHS và P2, trong đó P2 đồng thời là biến điều tiết), hai biến trung gian (SE và INS) và một biến phụ thuộc (ĐLPTNLCN).

### 2.3. Phương pháp nghiên cứu

Thiết kế nghiên cứu. Nghiên cứu sử dụng thiết kế định lượng dựa trên khảo sát cắt ngang, có bước tham vấn chuyên gia và khảo sát thử để hiệu chỉnh thang đo trước khi khảo sát chính thức. Bước tham vấn chuyên gia không nhằm khám phá mô hình mới mà chỉ phục vụ việc kiểm tra giá trị nội dung và điều chỉnh từ ngữ của các thang đo để phù hợp với bối cảnh của ngành nghiên cứu được lựa chọn thực hiện là ngành nhựa.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



Nguồn: Tác giả đề xuất

Tham vấn chuyên gia và hiệu chỉnh thang đo. Quy trình gồm 4 bước. Bước 1, thang đo gốc được biên soạn thành bộ 54 biến quan sát dự thảo. Bước 2, bộ thang đo dự thảo được gửi đến 12 chuyên gia bằng phiếu lấy ý kiến bán cấu trúc; chuyên gia được chọn theo hai tiêu chí: có tối thiểu 3 năm kinh nghiệm ở vị trí quản lý và/ hoặc có hiểu biết trực tiếp về hệ thống đánh giá hiệu suất và chính sách lương của doanh nghiệp. Nhóm chuyên gia gồm 4 lãnh đạo cấp cao, 7 quản lý cấp trung và 1 cán bộ chuyên trách, có từ 5 đến 30 năm kinh nghiệm liên quan (trung bình khoảng 15 năm); cả 12 phiếu đều được thu về hợp lệ. Bước 3, mức độ đồng thuận về sự phù hợp của từng biến quan sát được lượng hóa bằng tỷ số giá trị nội dung (Content Validity Ratio, CVR) của Lawshe (1975), với ngưỡng 0,56 cho hội đồng 12 chuyên gia, và chỉ số giá trị nội dung cấp biến quan sát (I-CVI) với ngưỡng 0,78 (Lynn, 1986). Kết quả, 43 trên 54 biến quan sát đạt cả 2 ngưỡng và được giữ nguyên; 11 biến quan sát còn lại, đều thuộc thang đo HTPHHS (CVR từ 0,17 đến 0,50), được viết lại theo hướng cụ thể hóa thành hành vi quan sát được và thống nhất cách gọi “cấp trên trực tiếp” theo góp ý, vì ý kiến chưa đồng thuận tập trung vào cách diễn đạt chứ không phản đối nội dung; không biến quan sát nào bị loại. Bước 4, bảng câu hỏi sau hiệu chỉnh được khảo sát thử với 40 nhân viên ngành nhựa: hệ số Cronbach's Alpha của năm thang đo đạt từ 0,895 đến 0,968 và hệ số tương quan biến tổng thấp nhất là 0,496, nên toàn bộ 54 biến quan sát được giữ lại cho khảo sát chính thức. Các biến quan sát được đo bằng thang đo Likert 5 mức độ, từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý). Nguồn gốc, mã biến và kết quả hiệu chỉnh thang đo được trình bày tại Bảng 1.

Bảng 1. Nguồn gốc, mã biến và kết quả hiệu chỉnh thang đo

| Khái niệm (mã)                       | Vai trò | Nguồn thang đo gốc         | Mã biến quan sát      | Giữ nguyên | Hiệu chỉnh câu chữ |
|--------------------------------------|---------|----------------------------|-----------------------|------------|--------------------|
| Hệ thống phản hồi hiệu suất (HTPHHS) | Độc lập | Steelman và cộng sự (2004) | HTPHHS01 đến HTPHHS22 | 11         | 11                 |

|                                                 |                    |                               |                           |    |    |
|-------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------|---------------------------|----|----|
| Trả lương theo năng lực (P2)                    | Độc lập, điều tiết | Lawler (1990); Shields (2007) | P2_01 đến P2_12           | 12 | 0  |
| Cảm nhận năng lực bản thân (SE)                 | Trung gian         | Bandura (1997)                | SE01 đến SE06             | 6  | 0  |
| Tính công cụ (INS)                              | Trung gian         | Vroom (1964)                  | INS01 đến INS05           | 5  | 0  |
| Động lực phát triển năng lực cá nhân (DLPTNLCN) | Phụ thuộc          | Deci và Ryan (2000)           | DLPTNLCN01 đến DLPTNLCN09 | 9  | 0  |
| Tổng cộng                                       |                    |                               | 54 biến quan sát          | 43 | 11 |

*Ghi chú: HTPHHS gồm 7 khía cạnh; P2 gồm 3 khía cạnh (tính minh bạch, tính công bằng thủ tục, mức độ đãi ngộ có ý nghĩa); DLPTNLCN gồm 3 nhóm nội dung (hành vi học hỏi chủ động, định hướng mục tiêu phát triển, động lực nội tại). Việc hiệu chỉnh chỉ thay đổi cách diễn đạt, không thay đổi số lượng biến và cấu trúc khía cạnh.*

*Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả tham vấn 12 chuyên gia*

Phạm vi khảo sát và chọn mẫu. Tổng thể nghiên cứu là người lao động đang làm việc tại các doanh nghiệp sản xuất nhựa trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Người trả lời được xác định thuộc đối tượng khảo sát khi đáp ứng đồng thời ba tiêu chí sàng lọc ở phần đầu bảng câu hỏi: (i) đang làm việc tại doanh nghiệp sản xuất nhựa trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh; (ii) có thời gian làm việc tối thiểu 6 tháng tại vị trí hiện tại; (iii) đã trải qua ít nhất một lần đánh giá hiệu suất hoặc xét bậc lương, bậc năng lực tại doanh nghiệp hiện tại.

Do chưa có khung chọn mẫu chính thức cho lao động ngành nhựa của Thành phố, nghiên cứu áp dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Để hạn chế thiên lệch, tác giả chủ động tiếp cận 5 doanh nghiệp nhựa có quy mô và loại hình sản phẩm khác nhau thông qua bộ phận nhân sự của doanh nghiệp, kết hợp phát phiếu trực tiếp tại doanh nghiệp và khảo sát trực tuyến qua Google Forms tùy điều kiện tiếp cận của từng đơn vị.

Trong 300 phiếu thu về, 20 phiếu bị loại do không đáp ứng điều kiện sàng lọc; không phát hiện phiếu trùng lặp, thiếu dữ liệu, trả lời đồng nhất hoặc không đạt câu hỏi kiểm tra sự chú ý. Còn lại 280 phiếu hợp lệ (93,3%) được đưa vào phân tích, vượt mức tối thiểu 129 quan sát theo phân tích công suất thống kê (cỡ hiệu ứng trung bình, công suất 95%) và quy tắc 10 lần của PLS-SEM (Hair và cộng sự, 2021). Đặc điểm mẫu được trình bày tại Bảng 2.

**Bảng 2. Đặc điểm mẫu khảo sát (n = 280)**

| Đặc điểm  | Nhóm                    | Tần số | Tỷ lệ (%) |
|-----------|-------------------------|--------|-----------|
| Giới tính | Nam                     | 163    | 58,2      |
|           | Nữ                      | 114    | 40,7      |
|           | Khác/không muốn trả lời | 3      | 1,1       |

|                  |                                        |     |      |
|------------------|----------------------------------------|-----|------|
| Độ tuổi          | Dưới 25 tuổi                           | 34  | 12,1 |
|                  | Từ 25 đến 34 tuổi                      | 122 | 43,6 |
|                  | Từ 35 đến 44 tuổi                      | 80  | 28,6 |
|                  | Từ 45 đến 54 tuổi                      | 34  | 12,1 |
|                  | Từ 55 tuổi trở lên                     | 10  | 3,6  |
| Thâm niên        | Từ 6 tháng đến dưới 1 năm              | 35  | 12,5 |
|                  | Từ 1 đến dưới 3 năm                    | 64  | 22,9 |
|                  | Từ 3 đến dưới 5 năm                    | 76  | 27,1 |
|                  | Từ 5 đến dưới 10 năm                   | 62  | 22,1 |
|                  | Từ 10 năm trở lên                      | 43  | 15,4 |
| Vị trí công việc | Công nhân/nhân viên trực tiếp sản xuất | 106 | 37,9 |
|                  | Nhân viên kỹ thuật/chuyên môn          | 66  | 23,6 |
|                  | Nhân viên văn phòng/hỗ trợ             | 52  | 18,6 |
|                  | Tổ trưởng/giám sát                     | 27  | 9,6  |
|                  | Quản lý                                | 23  | 8,2  |
|                  | Khác                                   | 6   | 2,1  |
| Trình độ học vấn | Trung học phổ thông trở xuống          | 59  | 21,1 |
|                  | Trung cấp                              | 38  | 13,6 |
|                  | Cao đẳng                               | 49  | 17,5 |
|                  | Đại học                                | 106 | 37,9 |
|                  | Sau đại học                            | 28  | 10,0 |

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát*

Mẫu có tỷ lệ nam cao hơn nữ, phù hợp với đặc điểm lao động của ngành sản xuất; nhóm từ 25 đến 44 tuổi chiếm 72,2% và 72,1% người trả lời có thâm niên từ 1 đến dưới 10 năm, đủ để có trải nghiệm thực tế với phản hồi hiệu suất và chính sách lương. Hai nhóm trực tiếp sản xuất và kỹ thuật, chuyên môn chiếm 61,5% số quan sát.

Phân tích dữ liệu. Dữ liệu được phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương tối thiểu từng phần (Partial Least Squares Structural Equation Modeling, PLS-SEM) trên phần mềm SmartPLS 4.0, theo 2 bước: đánh giá mô hình đo lường và đánh giá mô hình cấu trúc (Hair và cộng sự, 2021). Giá trị phân biệt được đánh giá bằng tỷ số tương quan khác khái niệm trên tương quan cùng khái niệm (Heterotrait-Monotrait ratio, HTMT) của Henseler et al. (2015). Ý nghĩa thống kê của các hệ số được kiểm định bằng thủ tục bootstrapping với 5.000 mẫu lặp. Vai trò điều tiết được kiểm định bằng kỹ thuật trực giao hóa 2 giai đoạn (Little et al., 2006). Năng lực dự báo ngoài mẫu được đánh giá bằng thủ tục PLSpredict (Shmueli et al., 2019).

### 3. Kết quả và thảo luận kết quả nghiên cứu

#### 3.1. Kết quả

##### 3.1.1. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả tại Bảng 3 cho thấy hệ số tải ngoài của 54 biến quan sát nằm trong khoảng 0,696 đến 0,863. Riêng biến quan sát HTPHHS21 có hệ số tải 0,696, thấp hơn không đáng kể so với ngưỡng 0,70, được giữ lại để bảo đảm phạm vi nội dung của thang đo vì độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích của HTPHHS vẫn đạt yêu cầu (Hair et al., 2021). Hệ số Cronbach's Alpha từ 0,866 đến 0,968 và độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability, CR) từ 0,900 đến 0,970 đều vượt ngưỡng 0,70, cho thấy thang đo đạt độ tin cậy. Phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted, AVE) của các khái niệm từ 0,553 đến 0,675, lớn hơn 0,50, đảm bảo giá trị hội tụ.

**Bảng 3. Độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo**

| Khái niệm | Hệ số tải ngoài | Cronbach's Alpha | rho_A | CR    | AVE   |
|-----------|-----------------|------------------|-------|-------|-------|
| HTPHHS    | 0,696 - 0,833   | 0,968            | 0,969 | 0,970 | 0,597 |
| P2        | 0,786 - 0,847   | 0,952            | 0,953 | 0,958 | 0,657 |
| SE        | 0,735 - 0,814   | 0,866            | 0,868 | 0,900 | 0,600 |
| INS       | 0,781 - 0,863   | 0,879            | 0,885 | 0,912 | 0,675 |
| ĐLPTNLCN  | 0,704 - 0,790   | 0,899            | 0,900 | 0,917 | 0,553 |

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu bằng SmartPLS 4.0*

Giá trị phân biệt được đánh giá theo tỷ số HTMT (Henseler et al., 2015), tiêu chí được khuyến nghị ưu tiên trong PLS-SEM (Hair et al., 2021). Toàn bộ tỷ số HTMT tại Bảng 4 nằm trong khoảng 0,063 đến 0,593, thấp hơn nhiều so với ngưỡng thận trọng 0,85; giá trị cao nhất thuộc về cặp P2 và INS (0,593), tiếp theo là cặp HTPHHS và ĐLPTNLCN (0,519). Như vậy, mô hình đo lường đạt yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.

**Bảng 4. Tỷ số HTMT giữa các khái niệm**

| Khái niệm | HTPHHS | P2    | SE    | INS   | ĐLPTNLCN |
|-----------|--------|-------|-------|-------|----------|
| HTPHHS    |        |       |       |       |          |
| P2        | 0,271  |       |       |       |          |
| SE        | 0,515  | 0,099 |       |       |          |
| INS       | 0,192  | 0,593 | 0,063 |       |          |
| ĐLPTNLCN  | 0,519  | 0,458 | 0,491 | 0,416 |          |

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu bằng SmartPLS 4.0*

##### 3.1.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor, VIF) của các biến dự báo ĐLPTNLCN nằm trong khoảng 1,025 đến 1,485, thấp hơn ngưỡng 3,0, cho thấy mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến. Biến tương tác HTPHHS  $\times$  P2 có VIF chỉ 1,025, cho thấy việc đưa biến tương tác vào mô hình không làm phát sinh đa cộng tuyến với hai biến thành phần.

Hệ số xác định  $R^2$  của ĐLPTNLCN đạt 0,463, nghĩa là các biến trong mô hình giải thích được 46,3% sự biến thiên của động lực phát triển năng lực cá nhân;  $R^2$  của SE và INS lần lượt là 0,230 và 0,299. Hệ số  $Q^2$  thu được từ thủ tục blindfolding của ĐLPTNLCN, INS và SE lần lượt là 0,250; 0,197 và 0,134, đều dương, cho thấy mô hình có mức độ liên quan dự báo.

Chỉ số SRMR đạt 0,046, nhỏ hơn ngưỡng 0,08. Kết quả PLSpredict cho thấy cả 20 biến quan sát của các biến nội sinh đều có sai số dự báo (RMSE) của mô hình PLS-SEM thấp hơn mô hình hồi quy tuyến tính đối chứng, tức mô hình có năng lực dự báo ngoài mẫu cao (Shmueli và cộng sự, 2019).

### 3.1.3. Kết quả kiểm định giả thuyết

Kết quả bootstrapping với 5.000 mẫu lặp được trình bày tại Bảng 5. Toàn bộ 5 giả thuyết đều được dữ liệu ủng hộ ở mức ý nghĩa 1%.

**Bảng 5. Kết quả kiểm định giả thuyết**

| Giả thuyết | Mối quan hệ                                    | $\beta$ | Giá trị t | Giá trị p | $f^2$ | Kết luận  |
|------------|------------------------------------------------|---------|-----------|-----------|-------|-----------|
| H1         | HTPHHS $\rightarrow$ ĐLPTNLCN                  | 0,265   | 4,547     | < 0,001   | 0,094 | Chấp nhận |
| H2         | P2 $\rightarrow$ ĐLPTNLCN                      | 0,231   | 3,867     | < 0,001   | 0,067 | Chấp nhận |
| H3         | HTPHHS $\rightarrow$ SE $\rightarrow$ ĐLPTNLCN | 0,144   | 4,808     | < 0,001   | (a)   | Chấp nhận |
| H4         | P2 $\rightarrow$ INS $\rightarrow$ ĐLPTNLCN    | 0,119   | 3,451     | 0,001     | (a)   | Chấp nhận |
| H5         | HTPHHS $\times$ P2 $\rightarrow$ ĐLPTNLCN      | 0,204   | 4,641     | < 0,001   | 0,078 | Chấp nhận |
|            | HTPHHS $\rightarrow$ SE                        | 0,480   | 11,442    | < 0,001   | 0,299 |           |
|            | SE $\rightarrow$ ĐLPTNLCN                      | 0,300   | 5,571     | < 0,001   | 0,128 |           |
|            | P2 $\rightarrow$ INS                           | 0,547   | 13,376    | < 0,001   | 0,426 |           |
|            | INS $\rightarrow$ ĐLPTNLCN                     | 0,218   | 3,730     | < 0,001   | 0,061 |           |

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu bằng SmartPLS 4.0*

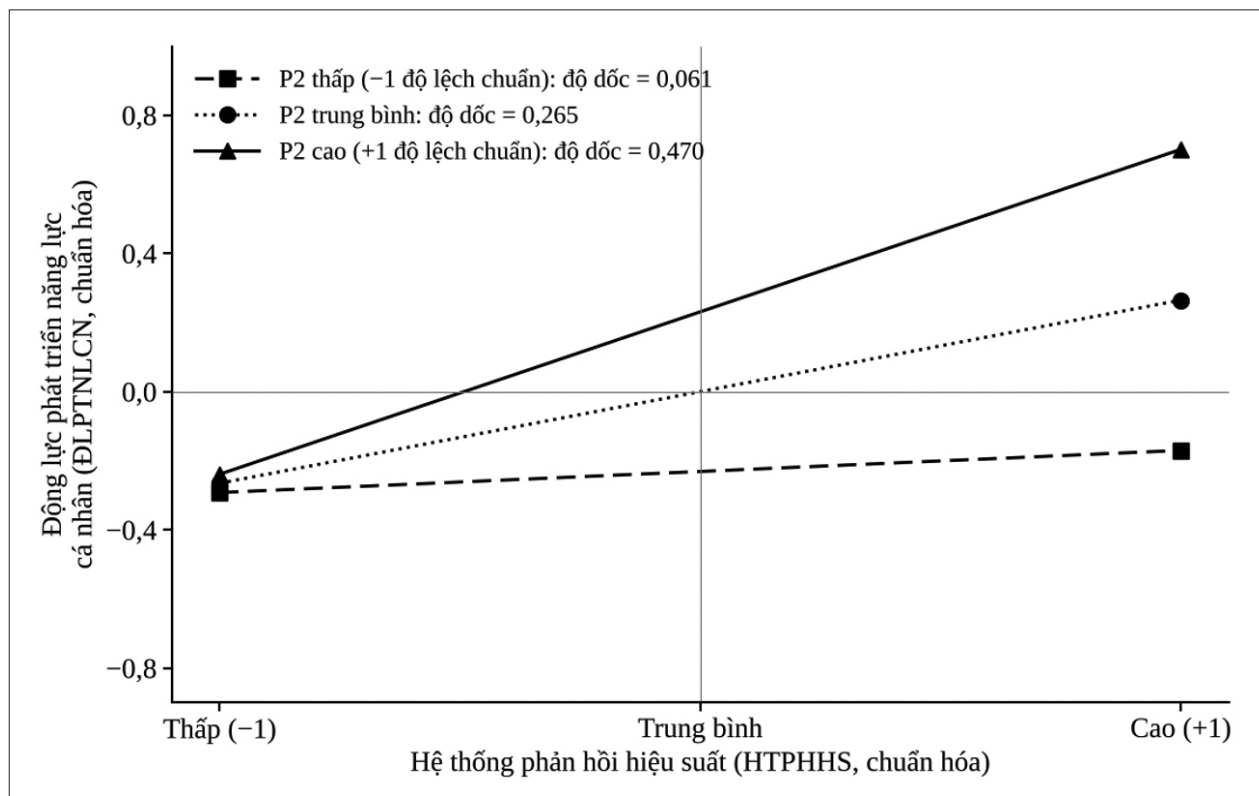
Ghi chú:  $\beta$  là hệ số đường dẫn chuẩn hóa; với H3 và H4,  $\beta$  là tác động gián tiếp. (a)  $f^2$  đo mức thay đổi của  $R^2$  khi loại một biến dự báo khỏi phương trình cấu trúc nên chỉ xác định cho từng đường dẫn trực tiếp, không xác định cho tác động gián tiếp; cỡ hiệu ứng của H3 và H4 được phản ánh qua  $f^2$  của hai đường dẫn thành phần ở bốn dòng cuối bảng và qua tỷ lệ VAF. Ngưỡng  $f^2$  theo Cohen (1988): 0,02 nhỏ; 0,15 trung bình; 0,35 lớn.

HTPHHS và P2 đều tác động cùng chiều đến ĐLPTNLCN ( $\beta$  lần lượt là 0,265 và 0,231;  $p < 0,001$ ), ủng hộ H1 và H2. Tác động gián tiếp của HTPHHS qua SE ( $\beta = 0,144$ ;  $p < 0,001$ ) và của P2 qua INS ( $\beta = 0,119$ ;  $p = 0,001$ ) đều có ý nghĩa thống kê. Do tác động trực tiếp vẫn có ý nghĩa khi có mặt biến trung gian, SE và INS đóng vai trò trung gian bổ sung một phần với tỷ lệ VAF4 lần lượt là 35,1% và 34,0%, ủng hộ H3 và H4.

Biến tương tác HTPHHS  $\times$  P2 có hệ số dương và có ý nghĩa thống kê ( $\beta = 0,204$ ;  $t = 4,641$ ;  $p < 0,001$ ), ủng hộ H5. Cỡ hiệu ứng  $f^2 = 0,078$  thuộc mức nhỏ theo Cohen (1988), nhưng là mức đáng kể đối với một biến tương tác, vốn thường có cỡ hiệu ứng thấp hơn nhiều so với tác động chính.

Đồ thị độ dốc đơn giản tại Hình 2 cho thấy chiều hướng của tác động điều tiết: khi P2 ở mức cao (cộng một độ lệch chuẩn), độ dốc của HTPHHS lên ĐLPTNLCN là 0,470; khi P2 ở mức trung bình, độ dốc là 0,265; khi P2 ở mức thấp (trừ một độ lệch chuẩn), độ dốc chỉ còn 0,0615.

Hình 2. Tác động điều tiết của trả lương theo năng lực (P2)



Nguồn: Tác giả tính toán từ kết quả phân tích bằng SmartPLS 4.0

Ý nghĩa hình 2 như sau. Trục ngang thể hiện mức độ người lao động đánh giá hệ thống phản hồi hiệu suất, từ thấp đến cao; trục dọc thể hiện động lực phát triển năng lực cá nhân. Mỗi đường ứng với một nhóm người lao động có mức đánh giá khác nhau về trả lương theo năng lực. Đường càng dốc thì phản hồi càng tạo thêm nhiều động lực. Ở nhóm đánh giá P2 cao (đường liền), khi HTPHHS tăng một độ lệch chuẩn thì ĐLPTNLCN tăng 0,470 độ lệch chuẩn; ở nhóm P2 trung bình (đường chấm), mức tăng là 0,265; ở nhóm P2 thấp (đường gạch đứt), đường gần như nằm ngang, mức tăng chỉ 0,061.

3 đường nằm sát nhau ở phía trái và tách xa dần về phía phải. Điều này có nghĩa là khi phản hồi yếu, động lực phát triển năng lực đều thấp dù chính sách lương ra sao; khi phản hồi tốt, khoảng cách về động lực giữa nơi có cơ chế P2 rõ ràng và nơi cơ chế P2 mờ nhạt mới lộ rõ. Nói cách khác, phản hồi tốt chuyển thành động lực học hỏi mạnh nhất khi người lao động thấy nỗ lực cải thiện của mình được ghi nhận trong tiền lương.

### 3.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Về tác động trực tiếp. Kết quả H1 và H2 cho thấy cả 2 công cụ đều có vai trò riêng trong việc thúc đẩy động lực phát triển năng lực cá nhân. Tổng tác động của HTPHHS lên ĐLPTNLCN (0,409, gồm 0,265 trực tiếp và 0,144 gián tiếp) lớn hơn của P2 (0,351), cho thấy phản hồi là đòn bẩy trung tâm. Kết quả này phù hợp với lập luận về vai trò của môi trường phản hồi của Steelman và cộng sự (2004).

Về cơ chế trung gian. Đường HTPHHS → SE có cỡ hiệu ứng trung bình, tiệm cận mức lớn ( $f^2 = 0,299$ ), phù hợp với luận điểm của Bandura (1997) rằng thông tin về thành tích là nguồn hình thành niềm tin năng lực, và với bằng chứng phân tích gộp của Stajkovic và Luthans (1998). Đường P2 → INS có cỡ hiệu ứng lớn nhất mô hình ( $f^2 = 0,426$ ), cho thấy giá trị chủ yếu của P2 nằm ở việc làm rõ mối liên hệ giữa năng lực và thu nhập trong nhận thức người lao động, đúng như dự báo của thuyết kỳ vọng (Vroom, 1964). Cả 2

biến trung gian chỉ đóng vai trò trung gian một phần, hàm ý còn những cơ chế khác như định hướng mục tiêu hay sự công nhận chưa được đưa vào mô hình.

Về vai trò điều tiết. Đây là phát hiện đáng chú ý nhất của nghiên cứu. Hình 2 cho thấy khi P2 được đánh giá thấp, tác động của HTPHHS lên ĐLPTNLCN gần như không đáng kể về độ lớn; khi P2 được đánh giá cao, tác động này tăng gần gấp đôi so với mức trung bình. Kết quả cung cấp bằng chứng thực nghiệm phù hợp với lý thuyết hỗ trợ (Milgrom & Roberts, 1995) trong lĩnh vực quản trị nhân sự và gợi ý một cách giải thích vì sao tác động của phản hồi không nhất quán giữa các nghiên cứu (Kluger & DeNisi, 1996): cùng một hệ thống phản hồi có thể mang lại hiệu quả rất khác nhau tùy thuộc vào việc người lao động có thấy sự tiến bộ được ghi nhận bằng thu nhập hay không.

#### **4. Kết luận**

Trên mẫu 280 nhân viên ngành nhựa tại Thành phố Hồ Chí Minh, kết quả cho thấy hệ thống phản hồi hiệu suất và trả lương theo năng lực đều có quan hệ cùng chiều với động lực phát triển năng lực cá nhân, một phần thông qua cảm nhận năng lực bản thân và tính công cụ. Điểm mới của nghiên cứu là cung cấp bằng chứng cho thấy, trả lương theo năng lực làm tăng cường tác động của hệ thống phản hồi hiệu suất, tức hai công cụ này có xu hướng hỗ trợ chứ không thay thế cho nhau. Mô hình giải thích 46,3% sự biến thiên của động lực phát triển năng lực cá nhân và có năng lực dự báo ngoài mẫu cao.

Từ kết quả trên, nghiên cứu đề xuất 3 khuyến nghị. Thứ nhất, doanh nghiệp cần nâng cao chất lượng phản hồi hiệu suất bằng cách đào tạo cấp quản lý trực tiếp kỹ năng phản hồi cụ thể, kịp thời, tập trung vào hành vi và ghi nhận cả những tiến bộ của nhân viên; phản hồi cần diễn ra thường xuyên thay vì chỉ trong kỳ đánh giá cuối năm. Thứ hai, doanh nghiệp cần minh bạch hóa cơ chế trả lương theo năng lực: xây dựng khung năng lực có bậc rõ ràng, công bố mức lương tương ứng với từng bậc và quy trình xét nâng bậc, đồng thời lồng ghép tiêu chí năng lực khi xây dựng thang lương, bảng lương theo Bộ luật Lao động năm 2019. Thứ ba, và quan trọng nhất, doanh nghiệp nên gắn chu kỳ phản hồi hiệu suất với chu kỳ xét bậc năng lực để kết quả phản hồi trở thành căn cứ minh bạch cho quyết định điều chỉnh lương; đầu tư vào một hệ thống phản hồi công phu trong khi cơ chế trả lương theo năng lực còn mơ hồ sẽ khó mang lại hiệu quả tương xứng.

Hạn chế của nghiên cứu. Thiết kế cắt ngang chưa cho phép khẳng định quan hệ nhân quả, nên các tác động nêu trên cần được hiểu là quan hệ thống kê phù hợp với mô hình lý thuyết; mẫu thuận tiện giới hạn khả năng khái quát hóa cho toàn ngành; dữ liệu tự báo cáo từ cùng một người trả lời tại cùng thời điểm có thể chịu ảnh hưởng của sai lệch phương pháp chung (Podsakoff và cộng sự, 2003). Các nghiên cứu tiếp theo nên sử dụng thiết kế thu thập dữ liệu nhiều thời điểm, mở rộng sang các ngành sản xuất khác, kiểm định sai lệch phương pháp chung và bổ sung các yếu tố như văn hóa tổ chức hoặc phong cách lãnh đạo ■

#### **Lời cảm ơn:**

*Tác giả xin trân trọng cảm ơn PGS.TS. Nguyễn Văn Thích đã hướng dẫn luận văn làm nền tảng cho bài viết, cùng các doanh nghiệp và người lao động ngành nhựa tại Thành phố Hồ Chí Minh đã tham gia khảo sát.*

*Bài viết được phát triển từ luận văn Thạc sĩ Quản trị kinh doanh của tác giả tại Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh. Tên và mã các biến trong bài thống nhất với mô hình của luận văn.*

#### **TÀI LIỆU TRÍCH DẪN:**

<sup>1</sup> Hệ thống lương 3P trả lương theo 3 căn cứ: vị trí công việc (Position, P1), năng lực cá nhân (Person, P2) và kết quả thực hiện công việc (Performance, P3). Bài viết tập trung vào thành phần P2.

<sup>2</sup> Theo khoản 1 Điều 93 Bộ luật Lao động năm 2019, người sử dụng lao động có trách nhiệm xây dựng thang lương, bảng lương làm cơ sở tuyển dụng, sử dụng lao động và thỏa thuận mức lương. Đây là căn cứ pháp lý để doanh nghiệp thiết kế bậc lương gắn với bậc năng lực.

<sup>3</sup> Kỹ thuật trực giao hóa (orthogonalizing) tạo biến tương tác từ phần dư của phép hồi quy tích 2 biến lên từng biến thành phần, nhờ đó biến tương tác không tương quan với hai biến gốc. Kỹ thuật này phù hợp khi một biến vừa là biến độc lập vừa là biến điều tiết như P2 trong mô hình.

<sup>4</sup> Tỷ lệ phương sai được giải thích (Variance Accounted For, VAF) bằng tác động gián tiếp chia cho tổng tác động, tính trên hệ số chưa làm tròn. VAF từ 20% đến 80% thường được xem là trung gian một phần.

<sup>5</sup> Độ dốc đơn giản lấy từ kết quả SmartPLS: độ dốc = hệ số của HTPHHS + hệ số tương tác  $\times$  giá trị chuẩn hóa của P2 (xấp xỉ  $0,265 + 0,204 \times$  giá trị chuẩn hóa của P2; chênh lệch ở chữ số thập phân thứ ba là do làm tròn). Cách tính này chỉ sử dụng đường tác động trực tiếp, chưa bao gồm các đường trung gian.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Quốc hội. (2019). Bộ luật số 45/2019/QH14: Bộ luật Lao động, ban hành ngày 20/11/2019.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- 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. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., et al. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Lawler, E. E. (1990). Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems. Jossey-Bass.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Little, T. D., Bovaird, J. A., & Widaman, K. F. (2006). On the merits of orthogonalizing powered and product terms: Implications for modeling interactions among latent variables. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 13(4), 497-519. [https://doi.org/10.1207/s15328007sem1304\\_1](https://doi.org/10.1207/s15328007sem1304_1)
- Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research*, 35(6), 382-385.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2-3), 179-208. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(94\)00382-F](https://doi.org/10.1016/0165-4101(94)00382-F)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., et al. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Shields, J. (2007). Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies. Cambridge University Press.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., et al. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322-2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184. <https://doi.org/10.1177/0013164403258440>
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.