

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NAM CẦN THƠ**



**VÕ CHÍ THANH**

**CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐỘNG LỰC  
LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN CÔNG TY CỔ PHẦN  
DƯỢC S.PHARM SÓC TRĂNG**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ  
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH  
Mã ngành: 8340101**

**CẦN THƠ, NĂM 2022**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NAM CẦN THƠ**



**VÕ CHÍ THANH**

**CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐỘNG LỰC  
LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN CÔNG TY CỔ PHẦN  
DƯỢC S.PHARM SÓC TRĂNG**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ  
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH  
Mã ngành: 8340101**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC  
PGS. TS. NGUYỄN TRI KHIÊM**

**CẦN THƠ, NĂM 2022**

## CHẤP THUẬN CỦA HỘI ĐỒNG

Luận văn này, với tên đề tài là “**Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Công ty cổ phần dược S.pharm Sóc Trăng**” do học viên Võ Chí Thanh thực hiện theo sự hướng dẫn của PGS. TS. Nguyễn Tri Khiêm. Luận văn đã báo cáo và được Hội đồng chấm luận văn thông qua ngày .....

**Ủy viên**

*(Ký tên)*

**Thư ký**

*(Ký tên)*

-----  
**Phản biện 1**

*(Ký tên)*

-----  
**Phản biện 2**

*(Ký tên)*

-----  
**Người hướng dẫn khoa học**

*(Ký tên)*

-----  
**Chủ tịch Hội đồng**

*(Ký tên)*

-----

-----

## LỜI CẢM TẠ

Đề tài luận văn thạc sĩ “**Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Công ty cổ phần dược S.pharm Sóc Trăng**” được hoàn thành là kết quả của một quá trình học tập, nghiên cứu và vận dụng những tri thức được học tập trong suốt 2 năm ở lớp cao học Quản trị kinh doanh, trường Đại học Nam Cần Thơ với mong muốn góp phần nâng cao công tác quản trị nguồn nhân lực tại đơn vị công tác nói riêng và cho ngành giáo dục nói chung.

Kết quả này không chỉ là sự phấn đấu của bản thân mà còn có sự hỗ trợ, trợ giúp của Quý Thầy, Cô trường Đại học Nam Cần Thơ, đã hết lòng tận tụy, truyền đạt những kiến thức quý báu trong suốt thời gian học tập tại trường.

Xin chân thành gửi lời cảm ơn sâu sắc đến:

- Quý Thầy, Cô trường Đại học Nam Cần Thơ, đặc biệt là PGS.TS. Nguyễn Tri Khiêm đã tận tình hướng dẫn phương pháp nghiên cứu khoa học và nội dung đề tài.

- Quý đồng nghiệp và lãnh đạo Công ty cổ phần dược S.pharm Sóc Trăng đã tận tình giúp đỡ tôi trong quá trình thu thập dữ liệu nghiên cứu.

- Lãnh đạo trường Đại học Nam Cần Thơ đã tạo điều kiện cho tôi theo học khóa học này.

Cuối cùng xin chân thành cảm ơn gia đình, các anh chị đồng nghiệp, bạn bè đã hết lòng động viên tạo mọi điều kiện giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn tốt nghiệp này. Xin chân thành cảm ơn.

*Cần Thơ, ngày .... tháng .....năm .....*

**Học viên thực hiện**

**Võ Chí Thanh**

## TÓM TẮT

Nguồn nhân lực luôn được coi là nhân tố quan trọng, cốt lõi để giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Người lao động là tài sản quý giá, là nguồn lực mang tính chiến lược và còn là một trong những yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có nguồn tài chính mạnh, có công nghệ hiện đại, chất lượng dịch vụ tốt, cơ sở hạ tầng vững trãi nhưng thiếu lực lượng lao động thì cũng khó tồn tại lâu dài và phát triển lợi thế cạnh tranh. Khi người lao động có động lực làm việc cao, họ sẽ say mê làm việc, tìm tòi và sáng tạo trong công việc, luôn muốn cống hiến cho tổ chức. Ngược lại, khi người lao động không có động lực làm việc hoặc động lực làm việc suy giảm, họ sẽ không còn tha thiết với công việc, làm việc cầm chừng, không chủ động và kém hiệu quả, năng suất lao động của tổ chức giảm và mục tiêu của tổ chức không đạt được.

Trên cơ sở tiếp cận những hệ thống lý thuyết nghiên cứu về động lực làm việc của nhân viên tại công ty, mô hình lý thuyết ban đầu đưa ra 8 nhân tố với 37 biến quan sát. Kết quả nghiên cứu cho thấy cả 8 nhân tố trên đều tác động; trong đó nhân tố công việc thú vị là nhân tố quan trọng nhất ( $\beta = 0,224$ ), tiếp đến là nhân tố tham gia lập kế hoạch ( $\beta = 0,216$ ), cuối cùng là đào tạo và thăng tiến ( $\beta = 0,197$ ), nhân tố thu nhập, phúc lợi ( $\beta = 0,175$ ), nhân tố lãnh đạo ( $\beta = 0,171$ ), nhân tố chính sách khen thưởng và công nhận ( $\beta = 0,165$ ), nhân tố đồng nghiệp ( $\beta = 0,119$ ), nhân tố văn hoá doanh nghiệp ( $\beta = 0,117$ ).

Từ kết quả nghiên cứu giúp ban lãnh đạo công ty hiểu rõ các nhân tố nào ảnh hưởng và mức độ của từng nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên, từ đó có những giải pháp hợp lý để nâng cao động lực làm việc.

Từ khóa: động lực làm việc, nguồn nhân lực, Công ty cổ phần dược S.pharm Sóc Trăng.

## ABSTRACT

Human resources are always considered an important and core factor to help businesses survive. Employees are valuable assets, strategic resources and also one of the factors that determine the success or failure of an enterprise. An enterprise with strong financial resources, modern technology, good service quality, solid infrastructure but lack of labor force is also difficult to survive in the long term and competitive advantages. Employees have high work motivation, they will be passionate about working, curious and creative in their work, and always want to contribute to the organization. In contrast, employees have no motivation to work or their motivation to work decreases, they will no longer be passionate about work, work in moderation, are not proactive and inefficient, and the productivity of the organization will be reduced.

Based approached theoretical framework on employee's work motivation, the original model offers 8 factors with 37 observed questions. In result, the author conducts investigation 8 factors have an impact, namely the job characteristic factor is crucial ( $\beta = 0.224$ ), participate on plan ( $\beta = 0.216$ ), training and promotion ( $\beta = 0.197$ ), income and welfare ( $\beta = 0.175$ ), leadership ( $\beta = 0.171$ ), reward and recognition policy ( $\beta = 0.165$ ), colleague ( $\beta = 0.119$ ), corporate culture ( $\beta = 0.117$ )

In the results, its help the leaders of the leader's company understand which factors affect and the extent of each factor to employee's work motivation, from which there are reasonable solutions to improve motivated.

Keywords: employee work motivation, human resource management, S.pharm Soc Trang Pharmaceutical Joint Stock Company.

**TRANG CAM KẾT**

Tôi xin cam kết luận văn “**Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Công ty cổ phần dược S.pharm Sóc Trăng**” được hoàn thành dựa trên các kết quả nghiên cứu của tôi và các kết quả nghiên cứu này chưa được công bố trong bất cứ một công trình khoa học nào khác.

*Cần Thơ, ngày ....tháng ..... năm .....*

**Học viên thực hiện**

**Võ Chí Thanh**

## MỤC LỤC

|                                                    |          |
|----------------------------------------------------|----------|
| CHẤP THUẬN CỦA HỘI ĐỒNG .....                      | 2        |
| LỜI CẢM TẠ .....                                   | ii       |
| TÓM TẮT.....                                       | iii      |
| ABSTRACT .....                                     | iv       |
| TRANG CAM KẾT .....                                | v        |
| MỤC LỤC .....                                      | vi       |
| DANH MỤC BẢNG .....                                | x        |
| DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ .....             | xi       |
| DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....                         | xii      |
| <b>CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU .....</b>                  | <b>1</b> |
| 1.1 Lý do chọn đề tài .....                        | 1        |
| 1.2 Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu..... | 2        |
| 1.2.1 Mục tiêu chung.....                          | 2        |
| 1.2.2 Mục tiêu cụ thể.....                         | 2        |
| 1.2.3 Câu hỏi nghiên cứu .....                     | 2        |
| 1.3 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....          | 2        |
| 1.3.1 Đối tượng nghiên cứu .....                   | 2        |
| 1.3.2 Đối tượng khảo sát .....                     | 3        |
| 1.3.3 Phạm vi nghiên cứu.....                      | 3        |
| 1.4 Phương pháp nghiên cứu .....                   | 3        |
| 1.5 Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài.....  | 3        |
| 1.5.1 Về phương diện khoa học .....                | 3        |
| 1.5.2 Về phương diện thực tiễn.....                | 3        |
| 1.6 Kết cấu của luận văn.....                      | 4        |
| <b>CHƯƠNG 2: TỔNG QUAN TÀI LIỆU .....</b>          | <b>5</b> |
| 2.1 Cơ sở lý thuyết.....                           | 5        |
| 2.1.1 Khái niệm về động lực làm việc .....         | 5        |
| 2.1.2 Các học thuyết về động lực.....              | 5        |

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.3 Các mô hình nghiên cứu về động lực làm việc.....                | 11        |
| 2.2. Tổng quan các nghiên cứu trước .....                             | 12        |
| 2.2.1 Các nghiên cứu ngoài nước.....                                  | 12        |
| 2.2.2 Các nghiên cứu trong nước .....                                 | 13        |
| 2.2.3 Tổng hợp các tài liệu nghiên cứu.....                           | 15        |
| 2.3 Đề xuất mô hình và giả thuyết nghiên cứu .....                    | 17        |
| 2.3.1 Các thành phần, giả thuyết nghiên cứu .....                     | 17        |
| 2.3.2 Đề xuất mô hình nghiên cứu .....                                | 21        |
| <b>CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....</b>                         | <b>23</b> |
| 3.1 Quy trình nghiên cứu .....                                        | 23        |
| 3.2 Phương pháp nghiên cứu .....                                      | 24        |
| 3.2.1 Phương pháp thu thập số liệu.....                               | 24        |
| 3.2.2 Xây dựng thang đo trong mô hình nghiên cứu .....                | 24        |
| 3.2.3 Xác định kích thước mẫu và quy cách lấy mẫu .....               | 27        |
| 3.3 Phương pháp phân tích dữ liệu .....                               | 28        |
| 3.3.1 Phương pháp thống kê mô tả .....                                | 28        |
| 3.3.2 Phương pháp phân tích tần số .....                              | 28        |
| 3.3.3 Phương pháp kiểm định độ tin cậy thang đo .....                 | 29        |
| 3.3.4 Phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA .....                | 31        |
| 3.3.5 Phân tích tương quan .....                                      | 32        |
| 3.3.6 Phân tích hồi quy tuyến tính bội .....                          | 32        |
| 3.3.7 Kiểm định sự khác biệt trung bình theo đặc điểm cá nhân.....    | 34        |
| <b>CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN.....</b>                 | <b>35</b> |
| 4.1 Tổng quan về Công ty CP Dược S.Pharm Sóc Trăng .....              | 35        |
| 4.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển.....                           | 35        |
| 4.1.2 Lĩnh vực hoạt động của công ty.....                             | 36        |
| 4.1.3 Mô hình tổ chức và bộ máy hoạt động của công ty .....           | 36        |
| 4.1.4 Thực trạng chính sách quản trị nguồn nhân lực của công ty ..... | 38        |
| 4.2 Mô tả mẫu nghiên cứu .....                                        | 39        |
| 4.3 Kiểm định độ tin cậy thang đo.....                                | 40        |

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.4. Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis).....                                    | 43        |
| 4.4.1. Phân tích EFA với biến độc lập .....                                                           | 43        |
| 4.4.2 Phân tích EFA với biến phụ thuộc .....                                                          | 45        |
| 4.5 Định nghĩa nhân tố mới .....                                                                      | 45        |
| 4.6 Kiểm định mô hình nghiên cứu .....                                                                | 46        |
| 4.6.1 Phân tích tương quan các nhân tố ảnh hưởng .....                                                | 46        |
| 4.6.2 Phân tích hồi quy tuyến tính .....                                                              | 47        |
| 4.7 Mô hình nghiên cứu đạt được .....                                                                 | 50        |
| 4.8 Phân tích sự khác biệt giữa các đặc điểm cá nhân.....                                             | 50        |
| 4.8.1 Phân tích sự khác biệt giữa hai giới tính.....                                                  | 50        |
| 4.8.2 Phân tích sự khác biệt theo nhóm tuổi .....                                                     | 51        |
| 4.8.3 Phân tích sự khác biệt theo thu nhập.....                                                       | 51        |
| 4.8.4 Phân tích sự khác biệt theo học vấn.....                                                        | 51        |
| 4.9 Thảo luận kết quả kiểm định và nghiên cứu.....                                                    | 52        |
| 4.9.1. Kiểm định các giả thuyết .....                                                                 | 52        |
| 4.9.2. Thảo luận kết quả kiểm định mô hình của tác giả và mô hình trong<br>các nghiên cứu trước ..... | 53        |
| <b>CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ .....</b>                                                     | <b>55</b> |
| 5.1 Kết luận.....                                                                                     | 55        |
| 5.2 Hàm ý quản trị .....                                                                              | 55        |
| 5.2.1 Về yếu tố “công việc thú vị” .....                                                              | 55        |
| 5.2.2 Về yếu tố “tham gia lập kế hoạch” .....                                                         | 56        |
| 5.2.3 Về yếu tố “đào tạo và thăng tiến” .....                                                         | 56        |
| 5.2.4 Về yếu tố “thu nhập, phúc lợi .....                                                             | 57        |
| 5.2.5 Về yếu tố “lãnh đạo” .....                                                                      | 58        |
| 5.2.6 Về yếu tố “chính sách khen thưởng, công nhận” .....                                             | 59        |
| 5.2.7 Về yếu tố “đồng nghiệp” .....                                                                   | 60        |
| 5.2.8 Về yếu tố “văn hoá doanh nghiệp” .....                                                          | 60        |
| 5.3 Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo .....                                            | 61        |
| 5.3.1 Hạn chế của đề tài .....                                                                        | 61        |

|                                                  |             |
|--------------------------------------------------|-------------|
| 5.3.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo.....            | 62          |
| <b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>                   | <b>63</b>   |
| <b>PHỤ LỤC 1: BẢNG HỎI THẢO LUẬN NHÓM .....</b>  | <b>xiv</b>  |
| <b>PHỤ LỤC 2: PHIẾU KHẢO SÁT NHÂN VIÊN .....</b> | <b>xvii</b> |
| <b>PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ XỬ LÝ DỮ LIỆU .....</b>    | <b>xx</b>   |

## DANH MỤC BẢNG

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Bảng 2.1 Các thuyết về động lực làm việc .....                       | 10 |
| Bảng 3.2 Xây dựng thang đo và mã hóa biến quan sát .....             | 25 |
| Bảng 3.3 Ý nghĩa trị trung bình.....                                 | 29 |
| Bảng 4.4 Đặc điểm mẫu điều tra .....                                 | 40 |
| Bảng 4.5 Tổng hợp kết quả kiểm định Cronbach Alpha .....             | 41 |
| Bảng 4.6 Thống kê kết quả tổng hợp kiểm định .....                   | 43 |
| Bảng 4.7 Kết quả kiểm định KMO and Bartlett của biến độc lập.....    | 43 |
| Bảng 4.8 Ma trận rút trích nhân tố biến độc lập.....                 | 44 |
| Bảng 4.9 Kết quả kiểm định KMO and Bartlett với biến phụ thuộc.....  | 45 |
| Bảng 4.10 Ma trận rút trích nhân tố biến phụ thuộc.....              | 45 |
| Bảng 4.11 Định nghĩa nhân tố mới.....                                | 45 |
| Bảng 4.12 Kết quả phân tích mối quan hệ tương quan tuyến tính .....  | 46 |
| Bảng 4.13 Chỉ tiêu đánh giá độ phù hợp của mô hình .....             | 47 |
| Bảng 4.14 Phân tích phương sai mô hình hồi quy.....                  | 47 |
| Bảng 4.15 Kết quả phân tích hồi quy của biến động lực làm việc ..... | 47 |
| Bảng 4.16 Kiểm định sự khác biệt giữa hai giới tính với T-Test.....  | 50 |
| Bảng 4.17 Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai theo nhóm tuổi..... | 51 |
| Bảng 4.18 Bảng phân tích ANOVA theo nhóm tuổi.....                   | 51 |
| Bảng 4.19 Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai theo thu nhập ..... | 51 |
| Bảng 4.20 Bảng phân tích ANOVA theo thu nhập .....                   | 51 |
| Bảng 4.21 Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai theo học vấn.....   | 52 |
| Bảng 4.22 Bảng phân tích ANOVA theo học vấn .....                    | 52 |

## **DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ**

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Hình 2.1 Các cấp bậc của nhu cầu Maslow.....                                      | 6  |
| Hình 2.2 Thuyết ERG của Alderfer.....                                             | 7  |
| Hình 2.3 Thuyết hai Yếu tố của Herzberg.....                                      | 7  |
| Hình 2.4 Thuyết kỳ vọng Vroom (1964) được điều chỉnh bởi Robbins (2002) .....     | 8  |
| Hình 2.5 Mô hình đặc điểm công việc của Hackman & Oldham .....                    | 11 |
| Hình 2.6 Mô hình nghiên cứu đề xuất của tác giả.....                              | 22 |
| Hình 3.7 Quy trình thực hiện nghiên cứu.....                                      | 23 |
| Hình 4.8 Sơ đồ tổ chức công ty cổ phần dược S.pharm Sóc Trăng .....               | 37 |
| Hình 4.9 Đồ thị phân phối tần số của phân dư chuyển hóa.....                      | 48 |
| Hình 4.10 Biểu đồ tần số P-P Plot.....                                            | 49 |
| Hình 4.11 Biểu đồ phân tán của phân dư .....                                      | 49 |
| Hình 4.12 Kết quả kiểm định mô hình giả thuyết và các giả thuyết nghiên cứu ..... | 50 |

### DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

| <b>Từ viết tắt</b> | <b>Nghĩa tiếng Anh</b>                      | <b>Nghĩa tiếng Việt</b>               |
|--------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------|
| ANOVA              | Analysis of variance                        | Phân tích phương sai                  |
| BLĐ                |                                             | Ban lãnh đạo                          |
| EFA                | Exploratory Factor Analysis                 | Phân tích nhân tố khám phá            |
| KMO                | Kaiser - Mayer - Olkin                      | Hệ số Kaiser - Mayer - Olkin          |
| Sig.               | Significance level                          | Mức ý nghĩa quan sát                  |
| SPSS               | Statistical Package for the Social Sciences | Phần mềm thống kê cho khoa học xã hội |
| T-Test             |                                             | Phương pháp kiểm định T               |
| VIF                | Variance Inflation Factor                   | Hệ số nhân tố phóng đại phương sai    |

## CHƯƠNG 1

### GIỚI THIỆU

#### 1.1 Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực luôn được coi là nhân tố quan trọng, cốt lõi để giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Theo nghiên cứu của Arman (2009), khi nhân viên có động lực thì họ làm việc đạt 80 – 90% hiệu suất, tỷ lệ nghỉ việc và nghỉ phép thấp. Hiện nay, tình trạng nhân viên trễ di chuyển công việc tại các doanh nghiệp là khá phổ biến, trong khi các đơn vị luôn phàn nàn việc di chuyển này làm cho đơn vị tốn công sức, tiền bạc cho việc đào tạo nhân viên, thì các nhân viên trễ lại cho rằng doanh nghiệp của mình chưa đảm bảo các điều kiện để mình gắn bó lâu dài (Đỗ Phú Trần Tình, 2012). Nếu đơn vị không đáp ứng tốt nhu cầu trên của nhân viên, đặc biệt đối với cấp quản lý, họ dễ bị suy giảm nhiệt tình, động cơ và hiệu quả công việc (Trần Anh Tuấn, 2009). Người lao động là tài sản quý giá, là nguồn lực mang tính chiến lược và còn là một trong những yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có nguồn tài chính mạnh, có công nghệ hiện đại, chất lượng dịch vụ tốt, cơ sở hạ tầng vững trãi nhưng thiếu lực lượng lao động thì cũng khó tồn tại lâu dài và phát triển lợi thế cạnh tranh. Sự nỗ lực làm việc của đội ngũ nhân viên sẽ giúp công ty tiết kiệm được thời gian và chi phí, phát huy ý tưởng sáng tạo, gắn bó lâu dài với công ty. Sự nỗ lực làm việc của nhân viên giúp doanh nghiệp hoạt động hiệu quả, tạo được uy tín, niềm tin đối với khách hàng. Vậy cần phải làm gì để có được đội ngũ nhân viên làm việc nỗ lực và hiệu quả?

Công ty cổ phần Dược S.pharm Sóc Trăng tiếp tục duy trì vị thế là một trong những doanh nghiệp dược có thành tích hoạt động nổi bật tại khu vực Miền Tây. Để có được kết quả tích cực này, Ban lãnh đạo và toàn thể công nhân viên của S.pharm đã thực sự rất nỗ lực trong công tác thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch được Đại hội đồng cổ đông và Hội đồng quản trị giao phó. Thời gian qua, với những chiến lược hợp lý cùng sự quyết tâm, đồng thuận giữa lãnh đạo và cán bộ nhân viên, Công ty cổ phần Dược S.pharm sẽ tiếp tục chinh phục được những cột mốc cao hơn nữa trong quá trình hoạt động của mình. Vì vậy, công ty phải có một hệ thống chính sách động viên người lao động để giữ được những người giỏi, có kinh nghiệm ở lại làm việc. Động lực lao động đóng vai trò quyết định hiệu suất quá trình lao động. Khi người lao động có động lực làm việc cao, họ sẽ say mê làm việc, tìm tòi và sáng tạo trong công việc, luôn muốn cống hiến cho tổ chức. Ngược lại, khi người lao động không có động lực làm việc hoặc động lực làm việc suy giảm, họ sẽ không còn tha thiết với công việc, làm việc cầm chừng, không chủ động và kém hiệu quả, năng suất lao động của tổ chức giảm và mục tiêu của tổ chức không đạt được. Vậy làm thế nào để phát huy năng lực của

người lao động một cách tối đa?. Đã có nhiều học thuyết về nâng cao động lực cho người lao động nhưng việc áp dụng vào mỗi doanh nghiệp là khác nhau. Nhận thức được tầm quan trọng của công tác quản lý nguồn nhân lực trong tình hình hiện nay, là một trong những nhân viên trong công ty, đề tài: **“Các yếu tố ảnh hưởng động lực làm việc của nhân viên Công ty Cổ phần Dược S.pharm Sóc Trăng”** là cần thiết.

## **1.2 Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu**

### **1.2.1 Mục tiêu chung**

Mục tiêu chính của nghiên cứu là phân tích mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc, từ đó đề xuất giải pháp nâng cao động lực làm việc của nhân viên công ty Cổ phần Dược S.pharm Sóc Trăng.

### **1.2.2 Mục tiêu cụ thể**

Mục tiêu 1: Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Công ty Cổ phần Dược S.pharm Sóc Trăng.

Mục tiêu 2: Phân tích mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Công ty Cổ phần Dược S.pharm Sóc Trăng.

Mục tiêu 3: Kiểm định sự khác biệt về động lực làm việc của nhân viên theo các tiêu chí nhân khẩu học.

Mục tiêu 4: Đề xuất hàm ý quản trị nâng cao động lực làm việc của nhân viên Công ty Cổ phần Dược S.pharm Sóc Trăng.

### **1.2.3 Câu hỏi nghiên cứu**

Câu hỏi 1: Các yếu tố nào ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên?

Câu hỏi 2: Mức độ tác động của từng yếu tố đến động lực làm việc của nhân viên?

Câu hỏi 3: Sự khác biệt về động lực làm việc của nhân viên theo các tiêu chí nhân khẩu học như thế nào?

Câu hỏi 4: Để nâng cao động lực làm việc của nhân viên, công ty cần phải thực hiện những hàm ý quản trị gì?

## **1.3 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

### **1.3.1 Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là động lực làm việc và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

### **1.3.2 Đối tượng khảo sát**

Toàn thể nhân viên đang làm việc tại Công ty cổ phần dược S.pharm Sóc Trăng.

### **1.3.3 Phạm vi nghiên cứu**

Về không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Công ty cổ phần dược S.pharm Sóc Trăng tọa lạc tại Khu Công Nghiệp An Nghiệp , Xã An Hiệp, Huyện Châu Thành, Tỉnh Sóc Trăng.

Về thời gian: Nghiên cứu được tiến hành trong 6 tháng (từ tháng 3 năm 2021 đến tháng 8 năm 2021). Nghiên cứu thu thập số liệu thứ cấp của công ty trong 3 năm từ 2018 đến 2020. Trong khi đó, số liệu sơ cấp khảo sát trực tiếp nhân viên công ty thông qua bảng câu hỏi soạn sẵn được thực hiện từ tháng 4/2021 đến 6/2021.

## **1.4 Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp nghiên cứu: Đề tài được sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp phương pháp nghiên cứu định lượng.

+ Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện bằng kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung. Có 2 nhóm tham gia thảo luận: Nhóm (1) gồm 7 nhân viên và nhóm (2) gồm 7 nhà quản lý đang làm việc tại Công ty. Nghiên cứu định tính nhằm điều chỉnh, bổ sung thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

+ Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phỏng vấn bằng bảng câu hỏi; thu thập dữ liệu, sàng lọc dữ liệu, kiểm định thang đo, kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu. Thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên đều được kiểm định bằng hệ số tin cậy, phân tích nhân tố khám phá. Phân tích hồi quy bội được sử dụng để xác định mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và động lực làm việc của nhân viên.

## **1.5 Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

### **1.5.1 Về phương diện khoa học**

Đề tài góp phần cung cấp thông tin các yếu tố đo lường động lực làm việc của nhân viên. Đồng thời, nghiên cứu có thể làm tài liệu tham khảo và gợi mở vấn đề nghiên cứu mới cho các nghiên cứu tiếp theo.

### **1.5.2 Về phương diện thực tiễn**

Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Công ty nhằm giúp các nhà quản lý của Công ty cổ phần dược phẩm có cái nhìn toàn diện hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Từ đó, họ có định hướng và có chính sách phù hợp trong việc sử dụng nguồn nhân

lực, tạo ra môi trường làm việc thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên nhằm khai thác tối đa hiệu suất của nguồn nhân lực, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

## **1.6 Kết cấu của luận văn**

### **Chương 1: Giới thiệu nghiên cứu**

Trình bày sự cần thiết của nghiên cứu, mục tiêu nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu; đối tượng, phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu và ý nghĩa của nghiên cứu.

### **Chương 2: Tổng quan tài liệu**

Trình bày các lý thuyết về động lực làm việc của nhân viên; Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên và các mô hình nghiên cứu động lực làm việc trên thế giới cũng như các mô hình nghiên cứu tại Việt Nam. Từ đó làm cơ sở cho việc xây dựng mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty.

### **Chương 3: Phương pháp nghiên cứu**

Trình bày quy trình nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu và phương pháp thu thập dữ liệu, kỹ thuật phân tích dữ liệu được sử dụng để đo lường, phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Công ty.

### **Chương 4: Kết quả và thảo luận**

Chương này thực hiện phân tích, diễn giải các dữ liệu đã thu được từ cuộc khảo sát bao gồm các kết quả kiểm định độ tin cậy; phân tích nhân tố khám phá, phân tích hồi quy và ảnh hưởng của các đặc điểm cá nhân của nhân viên (giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn) đến động lực làm việc; Thảo luận kết quả nghiên cứu.

### **Chương 5: Kết luận – Kiến nghị**

Trình bày tóm tắt kết quả nghiên cứu; hàm ý quản trị trên cơ sở kết quả nghiên cứu để nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại công ty; đồng thời, chỉ ra những hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.

## **CHƯƠNG 2**

### **TỔNG QUAN TÀI LIỆU**

#### **2.1 Cơ sở lý thuyết**

##### **2.1.1 Khái niệm về động lực làm việc**

Động lực làm việc là sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của nỗ lực để hướng tới các mục tiêu của tổ chức, trong điều kiện một số nhu cầu cá nhân được thỏa mãn theo khả năng nỗ lực của họ (Robbins, 1998). Theo Mitchell (1982), động lực thể hiện quá trình tâm lý tạo ra sự thức tỉnh, định hướng, và kiên trì thực hiện các hoạt động tự nguyện nhằm đạt mục tiêu.

Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004) cho rằng động lực làm việc là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó. Hoặc động lực lao động là những yếu tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động (Bùi Anh Tuấn, 2009).

Giữa động lực thúc đẩy và sự thỏa mãn có sự khác nhau. Động lực thúc đẩy là xu hướng và sự cố gắng nhằm đạt được mong muốn hoặc mục tiêu nhất định còn sự thỏa mãn là sự toại nguyện khi điều mong muốn được đáp ứng. Như vậy, động cơ thúc đẩy ngụ ý xu thế đi tới một kết quả, còn sự thỏa mãn là một kết quả được thực hiện (Trần Kim Dung, Nguyễn Ngọc Lan Vy, 2011).

Từ các khái niệm ở trên, có thể khái quát động lực làm việc như sau: Động lực làm việc là những yếu tố bên trong dưới tác động của điều kiện bên ngoài, kích thích con người khao khát, tự nguyện nỗ lực làm việc trong những điều kiện cho phép để đạt được một mục tiêu hoặc một kết quả cụ thể nào đó của cá nhân và của tổ chức.

##### **2.1.2 Các học thuyết về động lực**

Có rất nhiều các học thuyết về tạo động lực, mỗi học thuyết đi sâu vào từng khía cạnh và khai thác các mặt khác nhau của các yếu tố tác động. Bartol và Martin (1998) chia các lý thuyết về động lực thành ba nhóm: thuyết nhu cầu, thuyết nhận thức và thuyết củng cố.

Thuyết nhu cầu có các đại diện là Thuyết nhu cầu theo thứ bậc của Maslow (1943); Thuyết ERG (Existence, Relatedness, Growth) của Alderfer (1969), Thuyết hai yếu tố của Herzberg (1959). Thuyết nhận thức có các đại diện là Thuyết kỳ vọng Vroom (1964), Thuyết công bằng Adam (1963).

### a. Thuyết nhu cầu cấp bậc của Maslow (1943)

Maslow đã đem các loại nhu cầu khác nhau của con người, căn cứ theo tính đòi hỏi của nó và thứ tự phát sinh trước sau của chúng để quy về năm loại, sắp xếp thành bậc thang về nhu cầu của con người từ thấp đến cao: (1) sinh học, (2) an toàn, (3) xã hội, (4) tự trọng và (5) tự khẳng định. Sau khi một nhu cầu nào đó đã được thỏa mãn thì nhu cầu ở cấp bậc cao hơn kế tiếp sẽ xuất hiện.



Hình 2.1 Các cấp bậc của nhu cầu Maslow

(Nguồn: Kreitner & Kinicki, 2007)

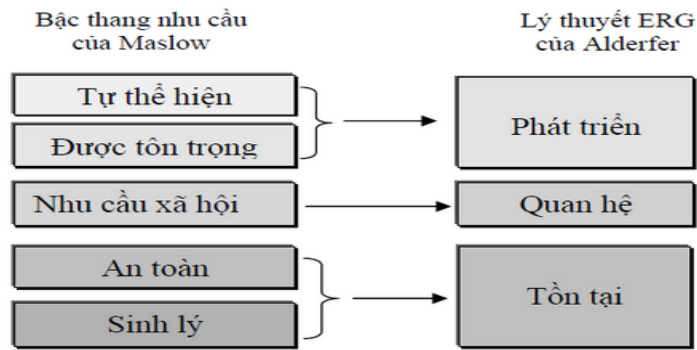
Từ lý thuyết này, ta có thể thấy nhà quản lý cần phải biết được nhân viên của mình đang ở cấp bậc nhu cầu nào để từ đó động viên nhân viên của mình bằng cách đáp ứng các nhu cầu cá nhân đó của họ. Đây là lý thuyết về nhu cầu của con người, nó được xem xét và ứng dụng trong nghiên cứu này vì chỉ khi nào các nhu cầu của nhân viên được đáp ứng thì họ mới động lực làm việc.

### b. Thuyết ERG của Alderfer (1969)

Nhìn chung, lý thuyết ERG (Existence, Relatedness, Growth) của Alderfer (1969) ở hình 2.2 giống như thuyết nhu cầu cấp bậc của Maslow. Tuy nhiên, có một số khác biệt giữa lý thuyết ERG của Alderfer (1969) và lý thuyết nhu cầu cấp bậc của Maslow (1943) như sau:

Thứ nhất, số lượng nhu cầu được rút gọn còn ba thay vì năm, đó là nhu cầu tồn tại, nhu cầu liên đới và nhu cầu phát triển

Khác với Maslow, Alderfer cho rằng, có thể có nhiều nhu cầu xuất hiện trong cùng một thời điểm (Maslow cho rằng chỉ có một nhu cầu xuất hiện ở một thời điểm nhất định).



Hình 2.2 Thuyết ERG của Alderfer

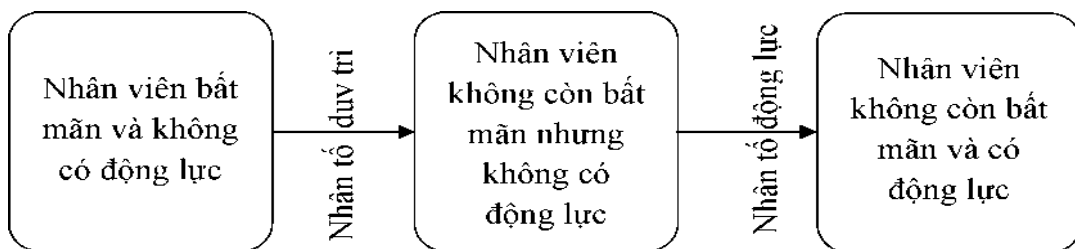
(Nguồn: Alderfer, 1969)

Thứ ba, là yếu tố bù đắp giữa các nhu cầu, một nhu cầu không được đáp ứng có thể được bù đắp bởi nhu cầu khác (Kreitner & Kinicki, 2007). Ví dụ: một nhân viên không được đáp ứng nhu cầu về thu nhập nhưng có thể được bù đắp bởi môi trường làm việc tốt, công việc phù hợp, cơ hội được đào tạo thăng tiến, ... thì vẫn có thể có động lực trong khi Maslow thì không thừa nhận điều đó.

### c. Thuyết hai Yếu tố của Herzberg (1959)

Học thuyết hai yếu tố của Hertzberg (1959) chia các yếu tố làm hai loại: các yếu tố động viên và các yếu tố duy trì. Các yếu tố động viên gồm thành tựu, sự công nhận của người khác, bản chất công việc, trách nhiệm công việc, sự thăng tiến và sự tiến bộ, và triển vọng của sự phát triển.

Nếu nhân viên được đáp ứng sẽ mang lại sự thỏa mãn trong công việc cho họ, ngược lại thì nhân viên sẽ không có được sự thỏa mãn. Các yếu tố duy trì gồm chính sách công ty, sự giám sát của cấp trên, lương bổng, mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp, điều kiện làm việc, đời sống cá nhân, vị trí công việc và sự đảm bảo của công việc. Nếu được đáp ứng sẽ không có sự bất mãn trong công việc, ngược lại sẽ dẫn đến sự bất mãn (Efere, 2005).



Hình 3 Thuyết hai Yếu tố của Herzberg

(Nguồn: Herzberg, 1959)

Như vậy, Herzberg đã tách biệt tương đối hai nhóm yếu tố này và cho rằng chỉ có những yếu tố động viên mới có thể mang lại sự thỏa mãn cho nhân viên và nếu không làm tốt các yếu tố duy trì sẽ dẫn đến sự bất mãn của nhân viên.

### c. Thuyết kỳ vọng của Vroom (1964)

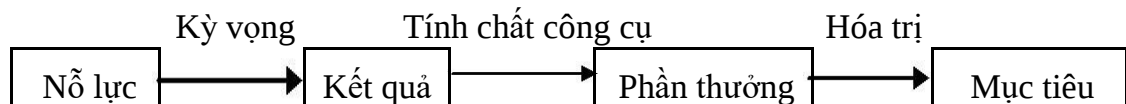
Vroom (1964) cho rằng, hành vi và động cơ làm việc của con người không

nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai. Khác với Maslow và Herzberg, Vroom không tập trung vào nhu cầu của con người mà tập trung vào kết quả. Lý thuyết này xoay quanh ba khái niệm cơ bản (Kreitner & Kinicki, 2007) hay ba mối quan hệ (Robbins, 2002):

- Kỳ vọng: là niềm tin rằng nỗ lực sẽ dẫn đến kết quả tốt. Khái niệm này được thể hiện thông qua mối quan hệ giữa nỗ lực và kết quả.

- Tính chất công cụ: là niềm tin rằng kết quả tốt sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa kết quả và phần thưởng.

- Hóa trị: là mức độ quan trọng của phần thưởng đối với người thực hiện công việc. Khái niệm này được thể hiện thông qua mối quan hệ giữa phần thưởng và mục tiêu cá nhân.



Hình 4 Thuyết kỳ vọng Vroom (1964) được điều chỉnh bởi Robbins (2002)

(Nguồn: Robbins, 2002)

Vroom cho rằng người nhân viên chỉ được động viên khi nhận thức của họ về cả ba khái niệm hay ba mối quan hệ trên là tích cực. Nói cách khác là khi họ tin rằng nỗ lực của họ sẽ cho ra kết quả tốt hơn, kết quả đó sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng và phần thưởng đó có ý nghĩa và phù hợp với mục tiêu cá nhân của họ. Vì lý thuyết này được dựa trên sự nhận thức của người lao động nên có thể xảy ra trường hợp là cùng làm ở một tổ chức và cùng một vị trí như nhau nhưng một người có động lực làm việc còn người kia thì không do nhận thức của họ về các khái niệm trên là khác nhau.

Như vậy, có thể thấy rằng muốn người lao động có động lực hướng tới mục tiêu nào đó (dĩ nhiên mục tiêu này gắn liền với mục tiêu của tổ chức) thì người quản lý phải tạo nhận thức ở người lao động đó rằng nỗ lực của họ sẽ mang lại những phần thưởng như họ mong muốn. Muốn có được nhận thức đó trước hết phải tạo được sự thỏa mãn trong công việc hiện tại của họ, khiến họ thỏa mãn với điều kiện môi trường làm việc hiện tại, thỏa mãn với sự hỗ trợ của cấp trên, của đồng nghiệp, từ đó khiến họ tin tưởng hơn vào nỗ lực của họ sẽ dẫn đến kết quả và phần thưởng như họ mong muốn. Sự thỏa mãn về thưởng phạt công minh cũng sẽ giúp họ tin rằng những kết quả họ đạt được chắc chắn sẽ nhận được sự ghi nhận cũng như sự tưởng thưởng của tổ chức.

#### **d. Thuyết công bằng của Adams (1963)**

Adams (1963) cho rằng nhân viên có xu hướng đánh giá sự công bằng bằng cách so sánh công sức họ bỏ ra so với những thứ họ nhận được cũng như so sánh

tỷ lệ đó của họ với tỷ lệ đó của những đồng nghiệp trong công ty. Nếu kết quả của sự so sánh đó là sự ngang bằng nhau tức công bằng thì họ sẽ tiếp tục duy trì sự nỗ lực và hiệu suất làm việc của mình. Nếu thù lao nhận được vượt quá mong đợi của họ, họ sẽ có xu hướng gia tăng công sức của họ trong công việc, ngược lại nếu thù lao họ nhận được thấp hơn so với đóng góp của họ, họ sẽ có xu hướng giảm bớt nỗ lực hoặc tìm các giải pháp khác như vắng mặt trong giờ làm việc hoặc thôi việc (Pattanayak, 2005). Lý thuyết này cho thấy nhà quản lý phải tạo dựng sự công bằng giữa sự đóng góp và quyền lợi người lao động được hưởng.

### **e. Lý thuyết về động lực 3.0**

Khác với giả định được sử dụng trong động lực ngoại sinh, rằng bản chất của con người là lười biếng nên cần phải thúc ép và quản lý công nhân viên để họ làm việc năng suất. Động lực nội tại chứng minh rằng con người luôn có nhu cầu học hỏi và sáng tạo ra những thứ mới, nỗ lực phấn đấu chứng tỏ bản thân và để đạt được sự coi trọng của xã hội. Điều này hoàn toàn trùng khớp với hai bậc nhu cầu cao nhất trong tháp nhu cầu của Maslow (1943). Chúng ta, từ khi sinh ra đã là những đứa trẻ mang trong mình bản chất tò mò và thích khám phá. Nếu con người có lười biếng và ích kỷ như lý lẽ của động lực ngoại sinh thì đó là do những tác động của yếu tố khách quan đã làm chúng ta xa rời bản chất của chính mình. Chính vì vậy, động lực nội tại chứng minh rằng một khi con người có niềm say mê, khát khao và tham vọng đạt được mục tiêu, mọi sự thúc ép, quản lý hay những nguyên tắc sẽ trở nên vô nghĩa, hành trình tiến tới đích sẽ được triển khai nhanh chóng và trơn tru.

Khái niệm về động lực nội tại không phải là một sự đột phá mới mẻ, nhưng Daniel Pink (2009) là người đầu tiên sắp xếp những hiểu biết của con người về động lực thúc đẩy hành vi theo 3 cấp độ như trên, và cái tên 3.0 cũng ra đời từ đó. Động lực 3.0 tồn tại song hành với niềm yêu thích và những hứng thú khi làm việc. Nói theo cách khác, con người sẽ làm việc hiệu quả hơn, sáng tạo hơn khi cảm thấy thích thú công việc. Động lực nội tại được hình thành và phát triển dựa trên nền tảng của 3 yếu tố sau:

- Quyền tự trị: Trong lý thuyết động lực 3.0, Daniel Pink (2009) cho rằng quyền tự trị là quyền của nhân viên được tự do trong việc quyết định những vấn đề liên quan đến cách thức hoàn thành công việc của mình. Quyền tự trị trong công việc đề cập đến sự tự do và chủ động trong các quyết định liên quan đến nhiệm vụ (làm cái gì), thời gian (làm lúc nào), kỹ thuật (làm như thế nào) và đồng đội (làm với ai).

Nói cách khác, khi một người nhận thức được mình có quyền tự do trong việc lựa chọn công việc phù hợp với mình, tự do sắp xếp thời gian và nơi làm việc linh hoạt, tự quyết định cách tiến hành công việc và tự do lựa chọn những người sẽ cộng tác cùng mình trong suốt quá trình thì họ đã đạt được quyền tự trị trong

công việc, từ đó động lực nội tại sẽ được tăng cường khiến hiệu quả công việc tăng cao.

- Sự làm chủ bản thân: là khả năng điều chỉnh hành vi, suy nghĩ, cảm xúc sao cho đạt được sự hài hòa giữa lý trí và tình cảm trong mọi tình huống, đồng thời đó là khả năng phát hiện và phát triển những khả năng tiềm ẩn của bản thân. Trong lý thuyết động lực 3.0, sự làm chủ bản thân được Daniel Pink (2009) định nghĩa là những mong muốn của con người ngày càng trở nên tốt hơn trong những lĩnh vực hay khía cạnh mà họ cảm thấy quan trọng. Nó cũng thể hiện cách nhìn nhận của chúng ta về mối quan hệ giữa những gì con người có thể làm và những việc con người phải làm.

- Mục đích: Yếu tố cuối cùng trong bộ ba yếu tố nền tảng của lý thuyết động lực 3.0 chính là mục đích, là lý do con người làm việc. Trong suốt quá trình thực thi công việc, vì con người không hoạt động giống những cỗ máy, nên không thể tránh khỏi những lúc mệt mỏi và chán nản. Để duy trì động lực nội tại và loại bỏ những vật cản đường kia thì ngay từ đầu con người phải có mục đích rõ ràng và không ngừng nhắc nhở bản thân về mục đích cao cả đó. Bài toán đặt ra cho các nhà quản trị, các nhà lãnh đạo là làm sao để tạo hứng thú trong công việc cho nhân viên của mình, làm sao để họ không thấy “phải làm việc” mà là “được làm việc”.

Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc theo các học thuyết đã nêu được tổng hợp tại bảng 2.1.

Bảng 2.1 Các thuyết về động lực làm việc

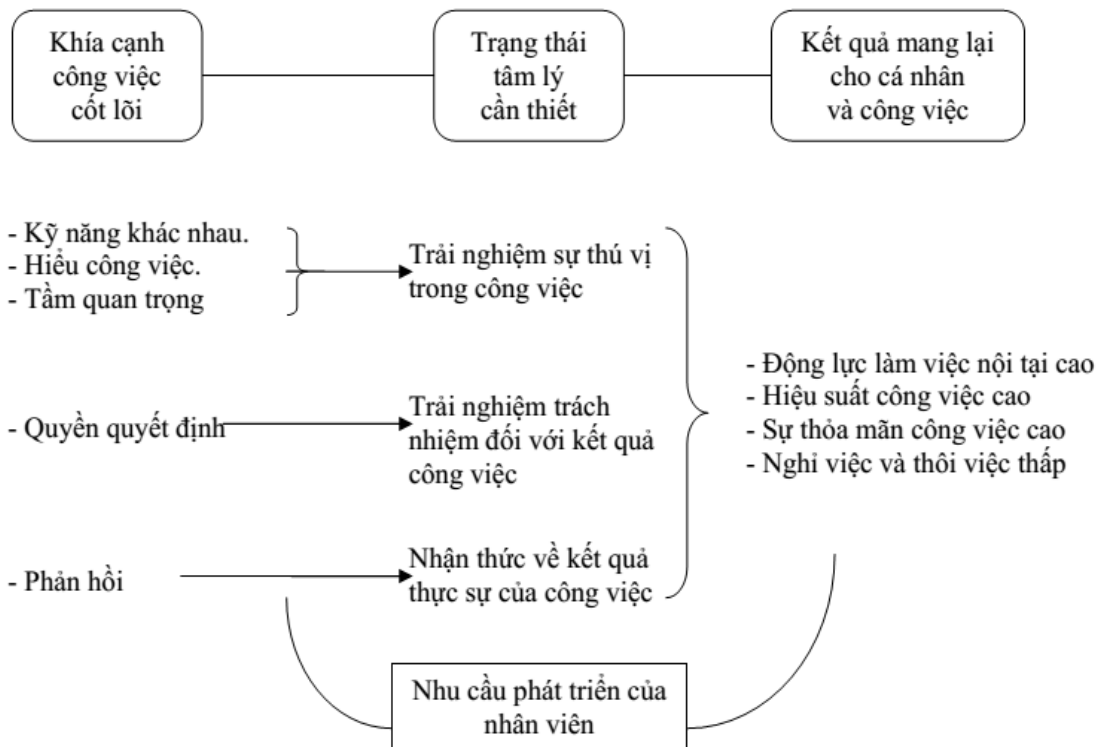
| Stt | Học thuyết                             | Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc                                                                                                                                                                                       |
|-----|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Thuyết nhu cầu của Maslow (1943)       | Động lực làm việc phụ thuộc vào việc thỏa mãn các nhu cầu của con người theo thứ tự từ thấp đến cao, bao gồm: Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu tự trọng và nhu cầu tự thể hiện.                         |
| 2   | Thuyết hai Yếu tố của Herzberg (1959)  | Các yếu tố động viên liên quan đến tính chất công việc, nội dung công việc và những phần thưởng                                                                                                                                  |
| 3   | Thuyết kỳ vọng Vroom (1964)            | Động lực thúc đẩy người lao động làm việc sẽ hình thành khi họ mong đợi (kỳ vọng), phụ thuộc vào các yếu tố: khả năng giải quyết công việc của cá nhân, phần thưởng đối với họ là hấp dẫn và niềm tin vào sự đền đáp của tổ chức |
| 4   | Thuyết công bằng Adams (1963)          | Động lực làm việc phụ thuộc vào việc tổ chức có đối xử với người lao động một cách công bằng hay không                                                                                                                           |
| 5   | Thuyết động lực 3.0 Daniel Pink (2009) | Ba yếu tố tạo ra động lực thực sự: Quyền tự trị; Sự làm chủ bản thân; Mục đích làm việc.                                                                                                                                         |

(Nguồn: Tổng hợp từ tác giả, 2021)

### 2.1.3 Các mô hình nghiên cứu về động lực làm việc

#### a. Mô hình đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974)

Hackman và Oldham (1974) đã xây dựng mô hình xác định cách thiết kế công việc sao cho người lao động có được động lực làm việc ngay từ bên trong họ cũng như tạo được sự thỏa mãn công việc nói chung và tạo được hiệu quả công việc tốt nhất. Mô hình đặc điểm công việc cho rằng có 3 yếu tố chính tạo ra động lực làm việc từ bên trong để tạo ra hiệu quả công việc (hình 2.5).



Hình 2.5 Mô hình đặc điểm công việc của Hackman & Oldham

(Nguồn: Hackman & Oldham, 1974)

(1) Sự trải nghiệm rất thú vị trong công việc như đa dạng kỹ năng, xác định tính chất công việc, tầm quan trọng công việc;

(2) Sự trải nghiệm cần có trách nhiệm với kết quả công việc như quyền quyết định độc lập và suy xét chín chắn trong lên kế hoạch và xác định các thủ tục để hoàn thành công việc;

(3) Nhận thức về kết quả công việc như phản hồi quá trình thực hiện công việc cho cấp trên, từ đó cấp trên ghi nhận, đánh giá thành tựu của người lao động cũng như phê bình, góp ý nhằm khắc phục sai sót trong công việc.

#### b. Mô hình mười yếu tố tạo động lực của Kovach (1987)

Mô hình mười yếu tố tạo động lực được phát triển bởi Kenneth S. Kovach - giáo sư ngành quản trị của Trường đại học George Mason, bang Virginia, Hoa Kỳ. Ông đã phát triển một bảng câu hỏi bao gồm mười yếu tố tạo động lực dựa

trên nghiên cứu được thực hiện bởi Viện quan hệ lao động New York (The Labour Relations Institute of New York) vào năm 1946.

Sau khi mô hình mười yếu tố này được công bố, nó đã được phổ biến rộng rãi và được nhiều nhà nghiên cứu kiểm định nhằm khám phá các yếu tố tạo động lực làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Mười yếu tố này bao gồm:

- (1) Công việc ổn định: thể hiện công việc ổn định, không phải lo lắng đến việc giữ việc làm;
- (2) Công việc thú vị: thể hiện sự đa dạng, sáng tạo, thách thức của công việc và cơ hội để sử dụng năng lực cá nhân;
- (3) Điều kiện làm việc tốt: thể hiện vấn đề an toàn, vệ sinh và thời gian làm việc;
- (4) Được công nhận đầy đủ công việc đã làm: thể hiện sự ghi nhận hoàn thành tốt công việc, ghi nhận góp phần vào sự thành công của công ty;
- (5) Lương tốt: thể hiện nhân viên được nhận tiền lương tương xứng với kết quả làm việc, lương đảm bảo cuộc sống cá nhân và được thưởng hoặc tăng lương khi hoàn thành tốt công việc;
- (6) Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên: nhân viên luôn được tôn trọng và tin cậy, là một thành viên quan trọng của công ty;
- (7) Sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân: thể hiện sự quan tâm, hỗ trợ của cấp trên trong giải quyết các vấn đề cá nhân, các khó khăn của nhân viên;
- (8) Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp: thể hiện những cơ hội thăng tiến và phát triển trong doanh nghiệp;
- (9) Sự tự chủ trong công việc: thể hiện nhân viên được quyền kiểm soát và chịu trách nhiệm với công việc, được khuyến khích tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc và được khuyến khích đưa ra những sáng kiến;
- (10) Xử lý kỷ luật khéo léo, tế nhị thể hiện sự tế nhị khéo léo của cấp trên trong việc góp ý, phê bình nhân viên.

## **2.2. Tổng quan các nghiên cứu trước**

### **2.2.1 Các nghiên cứu ngoài nước**

Mohammad và Anowar (2012) thực hiện nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại KFC UK Ltd. Mục tiêu của nghiên cứu nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng thông qua khảo sát 70 nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên bao gồm: (1) Môi trường làm việc; (2) Quan hệ của cấp trên với nhân viên; (3) Thương hiệu và văn hoá công ty; (4) Công nhận; (5) Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp; (6) Lương bổng và phúc lợi.

Toode và cộng sự (2014) nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên y tá trong bệnh viện ở Estonia và xem xét các yếu tố cá nhân và nền tảng tổ chức ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ như thế nào. Tác giả thiết kế bảng câu hỏi điện tử tự báo cáo để thu thập dữ liệu. Mẫu bao gồm 201 y tá đang công tác tại các bệnh viện khác nhau ở Estonia. Kết quả cho thấy tuổi của các y tá và thời gian phục vụ có tương quan tích cực với một phần động lực làm việc bên ngoài. Những y tá được tham gia đào tạo nghiệp vụ hơn 7 ngày mỗi năm có cả động lực làm việc bên ngoài và động lực làm việc bên trong cao hơn. Kết luận động lực làm việc của nhân viên y tá chịu ảnh hưởng bởi độ tuổi và sự đào tạo nghiệp vụ.

Daneshkohan và cộng sự (2015) đã thực hiện nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ y tế ở Iran từ một cuộc điều tra đa vùng được tiến hành với 212 nhân viên y tế của Trung tâm Y tế Tehran vào năm 2011. Công cụ thu thập dữ liệu là bảng câu hỏi nghiên cứu bao gồm 17 yếu tố tạo động lực và 6 yếu tố làm giảm động lực và 8 câu hỏi để đánh giá tình trạng hiện tại của một số yếu tố. Kết quả thu được từ nghiên cứu này đã cho thấy (1) Sự quản lý tốt, (2) Sự hỗ trợ của quản lý và giám sát viên, (3) Môi quan hệ làm việc tốt với đồng nghiệp là những nhân tố chính thúc đẩy cho động lực làm việc của các cán bộ y tế. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng việc đối xử bất công, quản lý yếu kém và thiếu sự đánh giá cao là những yếu tố triệt tiêu động lực làm việc.

Gupta và Subramanian (2014) đã nghiên cứu về những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong công ty Dược phẩm tại Việt Nam và mục tiêu nghiên cứu của tác giả là tìm những yếu tố chính ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong công ty. Cuộc khảo sát được thực hiện trong 135 nhân viên của công ty để phân tích nhận thức của họ về động lực làm việc và cũng điều tra ý kiến của các điều phối viên của từng bộ phận và cấp quản lý chung về cùng một vấn đề. Kết quả của nghiên cứu chỉ ra rằng 3 nhân tố: (1) Tiền lương, (2) Khối lượng công việc và (3) Hệ thống đào tạo là những nhân tố tác động mạnh đến động lực làm việc của nhân viên Dược phẩm tại Việt Nam.

### **2.2.2 Các nghiên cứu trong nước**

**Đào Thị Ngọc Dung (2015)** nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên công ty dược Phúc Minh, sử dụng là phương pháp nghiên cứu định lượng. Việc chọn mẫu được tiến hành theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện với cỡ mẫu 322 quan sát. Mô hình nghiên cứu có 7 biến độc lập bao gồm: công việc thú vị, điều kiện làm việc tốt, thu nhập, cấp trên quan tâm, thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, hỗ trợ từ đồng nghiệp, xử lý kỷ luật khéo léo. Kết quả phân tích nhân tố cho thấy, chỉ còn 6 nhóm nhân tố được gộp từ 2 nhóm nhân tố là “Cấp trên quan tâm” và “Thăng tiến và phát triển nghề nghiệp” là một nhóm nhân tố “Lãnh đạo và thăng tiến nghề nghiệp”. Qua phân tích hồi

quy cho kết quả nghiên cứu là có 5 yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nước ngoài theo mức độ giảm dần, đó là: (1) Lãnh đạo và thăng tiến nghề nghiệp, (2) Xử lý kỷ luật khéo léo, (3) Thu nhập, (4) Điều kiện làm việc, (5) Hỗ trợ từ đồng nghiệp.

**Nguyễn Hữu Lộc (2020)** Đề tài “Phân tích động lực làm việc của nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp dược Hậu Giang” đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng để xác định động lực làm việc của nhân viên kinh và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên dược Hậu Giang. Dữ liệu được thu thập từ bảng câu hỏi dạng điện tử gửi các nhân viên kinh doanh với cỡ mẫu là 118 quan sát. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có 4 nhân tố có tác động tạo động lực cho nhân viên theo mức độ tác động từ mạnh nhất đến thấp nhất, đó là: (1) Mục tiêu công việc rõ ràng, (2) Điều kiện làm việc, (3) Thu nhập cao và (4) Công việc thú vị. Bên cạnh đó, tác giả cũng có dùng ANOVA để tìm hiểu sự khác biệt về động lực làm việc của nhân viên theo các đặc trưng (giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn) kết quả cho thấy không có sự khác biệt về động lực làm việc giữa nam và nữ, độ tuổi, tình trạng hôn nhân, trình độ hay số năm công tác.

**Nguyễn Quế Phương (2019)** nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ, dùng dữ liệu sơ cấp được thu thập từ 386 nhân viên văn phòng đang làm việc toàn thời gian tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các phương pháp phân tích dữ liệu khác nhau như: thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá (EFA), kiểm định thang đo, phân tích nhân tố khẳng định (CFA), kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính SEM và phân tích hồi quy tuyến tính được sử dụng. Nghiên cứu này đã cho kết quả có 4 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên bao gồm: (1) Đồng nghiệp, (2) Trao quyền, (3) Bản chất công việc; và (4) Vai trò lãnh đạo. Trong khi đó các yếu tố như tiền lương và đào tạo thăng tiến lại hầu như không có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty

**Nghiên cứu của Nguyễn Phước Thọ (2018)**, Mục đích nghiên cứu là xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên **Công ty TNHH MTV Dược Phẩm TW2**. Mô hình nghiên cứu đề xuất gồm 07 nhân tố: (1) Công việc thú vị; (2) Quy định, chính sách tổ chức; (3) Quan hệ trong công việc; (4) Điều kiện làm việc; (5) Kỷ luật tổ chức; (6) Quan tâm cá nhân; (7) Thương hiệu tổ chức. Kết quả phân tích dữ liệu bằng SPSS với 96 quan sát là nhân viên văn phòng cho thấy, thang đo động viên nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ gồm có 04 nhân tố tác động theo mức độ giảm dần là: (1) Quy định và chính sách tổ chức; (2) quan hệ trong công việc; (3) công việc thú vị và (4) Quan tâm cá nhân.

**Nghiên cứu của Đoàn Anh Tuấn (2017)**, Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên công ty cổ phần dược phẩm imexpharm. Mô hình nghiên cứu đề xuất 08 nhân tố ảnh hưởng: (1) Lương và chế độ phúc lợi, (2) Văn hóa doanh nghiệp, (3) Mối quan hệ với đồng nghiệp, (4) Điều kiện làm việc, (5) Mối quan hệ với lãnh đạo, (6) Sự tự chủ trong công việc, (7) Cơ hội đào tạo và phát triển và (8) Sự ổn định trong công việc. Nghiên cứu đã tiến hành phân tích kết quả thu thập được từ khảo sát trực tiếp hoặc gián tiếp (bằng email, điện thoại, facebook) với số quan sát đạt được là 215, thông qua bảng câu hỏi với phần mềm SPSS: Kiểm định độ tin cậy của thang đo và phân tích các nhân tố, phân tích tương quan, hồi quy tuyến tính bội theo hồi quy đa biến thông thường.

### 2.2.3 Tổng hợp các tài liệu nghiên cứu

Bảng 2. 1: Tóm tắt một số mô hình nghiên cứu

| Tác giả                               | Nghiên cứu                                                                                                                  | Thành phần thang đo, công cụ, cỡ mẫu                                                                                                                                                                                                                                         | Kết quả nghiên cứu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kovach (1987)                         | Xây dựng mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân trong các ngành công nghiệp khác nhau tại Hoa Kỳ. | (1) Công việc thú vị, (2) Công nhận thành tích, (3) Cảm nhận vai trò cá nhân, (4) Sự đảm bảo trong công việc, (5) Lương cao, (6) Đào tạo và phát triển, (7) Điều kiện làm việc tốt, (8) Sự gắn bó của cấp trên, (9) Phê bình kỹ luật khéo léo, (10) Sự giúp đỡ của cấp trên. | Kết quả nghiên cứu cho thấy mười yếu tố tạo động lực cho công nhân gồm: (1) Công việc thú vị, (2) Công nhận thành tích, (3) Cảm nhận vai trò cá nhân, (4) Sự đảm bảo trong công việc, (5) Lương cao, (6) Đào tạo và phát triển, (7) Điều kiện làm việc tốt, (8) Sự gắn bó của cấp trên, (9) Phê bình kỹ luật khéo léo, (10) Sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân. |
| Taguchi (2015)                        | Các yếu tố hình thành động lực làm việc tại Nhật Bản.                                                                       | (1) Đánh giá nhân viên, (2) Mục tiêu của công ty, (3) Cơ hội thăng tiến, (4) Thu nhập, (5) Mối quan hệ trong tổ chức, (6) Đặc điểm công việc, (7) Điều kiện nơi làm việc, (8) Cơ cấu tổ chức, (9) Cân bằng cuộc sống và công việc.                                           | Kết quả nghiên cứu đã khám phá 9 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động Nhật Bản là: (1) Đánh giá nhân viên, (2) Mục tiêu của công ty, (3) Cơ hội thăng tiến, (4) Thu nhập, (5) Mối quan hệ trong tổ chức, (6) Đặc điểm công việc, (7) Điều kiện nơi làm việc, (8) Cơ cấu tổ chức, (9) Cân bằng cuộc sống và công việc.                                              |
| Islam, Haque, Hossain & Rahman (2015) | Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân ngành may.                                                         | (1) Tiền lương và các khoản thanh toán, (2) Điều kiện làm việc, (3) Điều kiện môi trường, (4) Sự an toàn, (5) Khen thưởng.                                                                                                                                                   | Kết quả nghiên cứu đã khám phá 5 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân là: (1) Tiền lương và các khoản thanh toán, (2) Điều kiện làm việc, (3) Điều kiện môi trường, (4) Sự an toàn, (5) Khen thưởng.                                                                                                                                                                    |

|                          |                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nguyễn Hữu Lộc (2020)    | Xây dựng thang đo động viên nhân viên Được Hậu Giang                                           | (1) Công việc thú vị; (2) Quy định, chính sách tổ chức; (3) Quan hệ trong công việc; (4) Điều kiện làm việc; (5) Kỷ luật tổ chức; (6) Quan tâm cá nhân; (7) Thương hiệu tổ chức. Bằng SPSS với 96 quan sát là nhân viên văn phòng                                                                                                                                                     | Kết quả phân tích dữ liệu thang đo động viên nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ gồm có 04 nhân tố tác động: (1) Quy định và chính sách tổ chức; (2) quan hệ trong công việc; (3) công việc thú vị và (4) Quan tâm cá nhân.                                                                                                 |
| Đoàn Anh Tuấn            | Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên dược phẩm imexpharm.      | (1) Lương và chế độ phúc lợi, (2) Văn hóa doanh nghiệp, (3) Mối quan hệ với đồng nghiệp, (4) Điều kiện làm việc, (5) Mối quan hệ với lãnh đạo, (6) Sự tự chủ trong công việc, (7) Cơ hội đào tạo và phát triển                                                                                                                                                                        | Nghiên cứu đã phát hiện ra 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất của Lilama là: (1) Lương và chế độ phúc lợi, (2) Văn hóa doanh nghiệp, (3) Mối quan hệ với đồng nghiệp, (4) Điều kiện làm việc, (5) Mối quan hệ với lãnh đạo, (6) Sự tự chủ trong công việc, (7) Cơ hội đào tạo và phát triển. |
| Nguyễn phước Thọ (2015)  | Tạo động lực làm việc đối với nhân viên Được Phẩm TW2                                          | (1) Tiền lương, (2) Phúc lợi, (3) Điều kiện làm việc, (4) Đặc điểm công việc, (5) Đồng nghiệp, (6) Cấp trên, (7) Đánh giá thành tích và (8) Đào tạo thăng tiến. Kết quả phân tích hồi quy được thực hiện thông qua sự hỗ trợ của phần mềm SPSS18.0, mẫu quan sát là 210 nhân viên,                                                                                                    | Đã chỉ ra cả 08 yếu tố có tác động đến động lực làm việc: (1) Tiền lương, (2) Phúc lợi, (3) Điều kiện làm việc, (4) Đặc điểm công việc, (5) Đồng nghiệp, (6) Cấp trên, (7) Đánh giá thành tích và (8) Đào tạo thăng tiến.                                                                                                            |
| Nguyễn Quế Phương (2019) | nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc đối với nhân viên dược phẩm Trường Thọ, | Tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu với 8 nhân tố ảnh hưởng: (1) Tiền lương, (2) Phúc lợi, (3) Điều kiện làm việc, (4) Bản chất công việc, (5) Đồng nghiệp, (6) Cấp trên, (7) Đánh giá thành tích và (8) Đào tạo thăng tiến. Kết quả phân tích bằng SPSS 18.0 thông qua các phương pháp hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích hồi quy, với 250 quan sát | Xác định được cả 8 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên đó là: (1) Tiền lương, (2) phúc lợi, (3) điều kiện làm việc, (4) bản chất công việc, (5) đồng nghiệp, (6) cấp trên, (7) đánh giá thành tích và (8) đào tạo thăng tiến.                                                                                      |

### **Qua tài liệu lược khảo tác giả nhận thấy khoảng trống để nghiên cứu:**

Một là, chưa có cơ sở lý luận toàn diện về động lực làm việc của nhân viên. Các chỉ tiêu đánh giá về động lực làm việc chưa đầy đủ cần được tiếp tục bổ sung, phát triển và làm rõ thêm, chưa có biến độc lập có liên quan đến sự ghi nhận đóng góp của nhân viên.

Hai là, chưa đánh giá đầy đủ và toàn diện về thực trạng về động lực làm việc và mức độ tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc. Mặc dù các nghiên cứu trên đã sử dụng một số nghiên cứu về động lực làm việc tuy nhiên rất ít nghiên cứu kiểm định sự khác biệt về các đặc tính cá nhân.

Ba là, chưa có bất kỳ nghiên cứu nào thực hiện lấy số liệu đánh giá đối với nhân viên công ty được, đề xuất có hệ thống các giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên.

## **2.3 Đề xuất mô hình và giả thuyết nghiên cứu**

### **2.3.1 Các thành phần, giả thuyết nghiên cứu**

Trên cơ sở mô hình mười yếu tố công việc của Kovach (1987) và kế thừa nghiên cứu của Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010), Bùi Thị Minh Thu (2014), đề tài đề xuất các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên bao gồm 8 yếu tố, đó là: (1) Lãnh đạo; (2) Thu nhập và phúc lợi; (3) Đồng nghiệp; (4) Đào tạo, thăng tiến; (5) Bản chất công việc; (6) Tham gia lập kế hoạch; (7) Chính sách khen thưởng, công nhận; (8) Thương hiệu và văn hóa doanh nghiệp.

#### **a. Lãnh đạo**

Động lực thúc đẩy tinh thần làm việc thường nảy sinh một cách tự nhiên khi nhân viên có một nhà lãnh đạo giỏi mà họ nể trọng và có mối quan hệ tốt đẹp. Một doanh nghiệp có thể có chế độ lương bổng và phúc lợi hậu hĩnh, có những chính sách thân thiện với nhân viên, và tất cả những thứ khác nhằm tạo ra một môi trường làm việc tốt nhất, nhưng một nhà quản lý kém cỏi có thể vô hiệu hóa những ưu điểm này và tước bỏ động lực thúc đẩy của cấp dưới.

Theo Grant (1990), động lực làm việc của nhân viên phụ thuộc rất nhiều vào những gì nhà lãnh đạo thể hiện. Mỗi hành động của nhà quản lý đều có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến động lực làm việc của nhân viên về cả hai mặt tích cực hay tiêu cực tùy vào thâm niên điều hành của nhà lãnh đạo. Elton (1933) đã phát hiện ra rằng mối quan hệ giữa nhân viên và giám sát của họ có ảnh hưởng đến động lực làm việc. Nelson (1996) và Richer (1996) đều cho rằng giao tiếp không tốt giữa quản lý và nhân viên làm giảm động lực làm việc. Khi nhân viên cảm thấy tổ chức không quan tâm đến họ, nhân viên bắt đầu không quan tâm đến công việc của họ. Lindner (1998), Mohammad và Anowar (2012) đều cho rằng lãnh đạo có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc của nhân viên,

nhà lãnh đạo giỏi thì nhân viên sẽ sẵn sàng làm việc hết mình và ngược lại. Đề xuất giả thuyết:

*H1: Lãnh đạo có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.*

### **b. Thu nhập và phúc lợi**

Thu nhập của người lao động là tổng các khoản mà người lao động nhận được do sự tham gia của họ vào quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Thu nhập và phúc lợi của người lao động bao gồm tiền lương, tiền thưởng và các khoản phụ cấp, thu nhập khác có tính chất như lương.

Theo Kovach (1987) thì lương cao sẽ kích thích động lực làm việc của nhân viên. Trong nghiên cứu Herzberg (1959) các yếu tố tiền lương, thưởng, phúc lợi có tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Thu nhập thể hiện ở nhu cầu sinh lý và an toàn trong thuyết nhu cầu của Maslow (1943), là yếu tố quan trọng nhất đối với nhân viên trong các nghiên cứu của Simons và Enz (1995) tại Mỹ, Canada.

Một chính sách thu nhập tốt phải thể hiện ở mức lương phù hợp với năng lực và đóng góp của nhân viên; Thưởng tương xứng với thành tích đóng góp; Chính sách phúc lợi đa dạng và phong phú, thể hiện sự quan tâm đến nhân viên và làm cho nhân viên cảm thấy hài lòng với chính sách phúc lợi của công ty, từ đó họ sẽ có nhiều động lực làm việc. Wong và cộng sự (1999) cho rằng lương cao sẽ làm tăng đáng kể động lực làm việc của nhân viên khách sạn tại Hồng Kông. Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010) kết luận rằng chính sách đãi ngộ gồm tiền lương, thưởng, phúc lợi, có ảnh hưởng quan trọng đến động viên nhân viên tại các doanh nghiệp trên địa bàn TP.HCM. Đề xuất giả thuyết:

*H2: Thu nhập và phúc lợi có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.*

### **c. Đồng nghiệp**

Đồng nghiệp là người cùng làm trong một doanh nghiệp, là người thường xuyên trao đổi, chia sẻ với nhau về công việc. Đối với phần lớn các công việc thì thời gian mỗi nhân viên làm việc với đồng nghiệp của mình là nhiều hơn so với cấp trên. Do vậy, xây dựng môi trường làm việc mà các đồng nghiệp cởi mở trung thực, sẵn sàng giúp đỡ, chia sẻ kinh nghiệm, phối hợp làm việc, sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến động lực làm việc của nhân viên. Tương tự như mối quan hệ với cấp trên, nhân viên cũng cần có được hỗ trợ giúp đỡ của đồng nghiệp khi cần thiết, tìm thấy sự thoải mái thân thiện khi làm việc với đồng nghiệp (Hill, 2008). Đồng thời, nhân viên phải tìm thấy đồng nghiệp của mình tận tâm với công việc để đạt được kết quả tốt nhất (Bellingham, 2004). Cuối cùng, đồng nghiệp cần phải là người đáng tin cậy (Chami và Fullenkamp, 2002). Động lực làm việc của nhân viên bị ảnh hưởng bởi đồng nghiệp được khẳng định trong nhiều nghiên cứu tại Việt Nam (Nguyễn Khắc Hoàn, 2010; Nguyễn Ngọc Lan Vy, 2012; Phan

Xuân Cảnh, 2015). Khi nhân viên làm việc với đồng nghiệp tốt thì họ sẽ có điều kiện giao tiếp tốt, nhận được sự hỗ trợ nhiều hơn từ đồng nghiệp, công việc thuận lợi hơn, từ đó họ sẽ có động lực làm việc nhiều hơn. Đề xuất giả thuyết:

*H3: Đồng nghiệp có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.*

#### **d. Đào tạo và thăng tiến**

Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp trong nghiên cứu của Kovach (1987) có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Nelson (1996) cho rằng khi nhân viên không có cơ hội học hỏi các kỹ năng và phát triển trong tổ chức họ sẽ không có động lực làm việc. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt nhiều thành tích hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn. Theo Maslow (1943) thì yếu tố thăng tiến nằm trong nhu cầu được tôn trọng và khẳng định bản thân, trong khi nghiên cứu Wong, Siu, Tsang (1999) thì yếu tố đào tạo và thăng tiến rất quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Mohammad và Anowar (2012) cho rằng, đào tạo và thăng tiến giúp cho nhân viên làm tốt công việc, cho họ cơ hội phát triển nghề nghiệp để đạt đến các vị trí quản lý cao hơn, từ đó họ sẽ sẵn sàng cống hiến nhiều hơn cho tổ chức. Đề xuất giả thuyết:

*H4: Đào tạo thăng tiến có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.*

#### **e. Công việc thú vị**

Công việc thú vị làm tăng động lực làm việc của nhân viên (Kovach, 1987). Công việc thú vị có ảnh hưởng đáng kể đến động lực làm việc của nhân viên (Larwood, 1984). Robbins và cộng sự (2003) đề cập đến công việc như là mức độ công việc cung cấp cho các cá nhân những nhiệm vụ thú vị, cơ hội được học tập, phát triển cá nhân, cơ hội để có trách nhiệm và chịu trách nhiệm về kết quả. Theo Hackman và Oldham (1976) cho rằng mô hình công việc nếu thiết kế hợp lý tạo động lực làm việc ngay từ bên trong cho nhân viên, sẽ tạo được sự thỏa mãn nói chung và tạo được hiệu quả công việc. Theo hai nhà nghiên cứu này, công việc đòi hỏi nhân viên phải sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau, sẽ tạo được sự thú vị và thách thức, ngoài ra nhân viên cần phải có một số quyền hạn nhất định.

Một nhân viên có năng lực khi được giao những nhiệm vụ khó khăn với nhiều thử thách và trách nhiệm hơn, thường nỗ lực hết mình để vượt qua và chứng tỏ bản thân. Mol (1991) cho rằng nếu nhân viên không có quyền hạn phù hợp và tương ứng với trách nhiệm, họ sẽ không có động lực làm việc. Theo Nguyễn Khắc Hoàn (2010), sự hứng thú trong công việc sẽ kích thích động lực làm việc của nhân viên. Theo Lindner (1998), công việc thú vị giúp tăng động lực làm việc của nhân viên. Đề xuất giả thuyết:

*H5: Công việc thú vị có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.*

#### **f. Tham gia lập kế hoạch**

Được tham gia vào việc lập kế hoạch thể hiện nhân viên được quyền kiểm soát và chịu trách nhiệm với công việc, được khuyến khích tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc và được khuyến khích đưa ra các sáng kiến. Nhân viên cần nhận thấy rằng, kết quả công việc phụ thuộc rất nhiều vào những nỗ lực, những sáng kiến và các quyết định của chính họ. Từ đó, nhân viên sẽ có trách nhiệm và sự nỗ lực cao nhất cho công việc của mình.

Greising (1991) cho rằng, hiệu suất tăng lên đáng kể khi các nhân viên tham gia vào việc lập kế hoạch và đưa ra các mục tiêu cho họ. Nhân viên hiểu công việc của họ đóng góp vào mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty, họ luôn nhận được thông tin về tình hình của công ty và được tham gia vào các quyết định ảnh hưởng đến công việc của họ. Nelson (1996) cho rằng, nhân viên được kích thích tăng hiệu quả làm việc khi họ được tham gia vào việc ra quyết định. Daniel (2009) cho rằng, quyền tự do trong việc lựa chọn công việc phù hợp với mình, tự do sắp xếp thời gian và nơi làm việc linh hoạt, tự quyết định cách tiến hành công việc và tự do lựa chọn những người sẽ cộng tác khi được tăng cường sẽ khiến hiệu quả công việc tăng cao. Wong và cộng sự (1999) cho rằng, khi nhân viên được tham gia đóng góp ý kiến, xây dựng các kế hoạch phát triển của doanh nghiệp thì họ sẽ có cảm giác được tôn trọng, họ hiểu được sự đóng góp của mình là một phần cho việc hoàn thành mục tiêu của công ty và họ phải nỗ lực nhiều hơn để hoàn thành công việc, tức là có nhiều động lực làm việc. Đề xuất giả thuyết:

*H6: Tham gia lập kế hoạch có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.*

#### **g. Chính sách khen thưởng, công nhận**

Các chính sách về khen thưởng, hoa hồng, các chính sách về điều kiện tăng lương, thưởng rất quan trọng nhằm thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên. Nhân viên luôn mong muốn biết nếu họ đạt được chỉ tiêu của công ty thì họ sẽ được phần thưởng gì. Những chính sách về khen thưởng và công nhận của công ty nếu thực hiện đúng sẽ phát huy được vai trò tạo động lực làm việc cho nhân viên, ngược lại nếu không thực hiện tốt những gì đã cam kết sẽ gây nên sự không tin tưởng của nhân viên, dẫn đến triệt tiêu động lực làm việc của họ.

Điều này thể hiện qua thuyết củng cố của Bartol và Martin (1998) cho rằng, các hành vi tạo kết quả tốt và dễ chịu có xu hướng lặp lại. Nelson (1996) cho rằng nhân viên sẽ không có động lực làm việc nếu quản lý hoặc công ty không thừa nhận hiệu suất làm việc của họ. Khi nhân viên không được công nhận đầy đủ thành tích và khen thưởng, họ sẽ không có các nỗ lực để làm việc. Lời khen và sự công nhận thành tích sẽ làm tăng hiệu suất và lòng tự trọng của nhân viên. Yếu tố

này thể hiện trong thuyết kỳ vọng của Vroom (1964) và thuyết mong đợi của Adam (1963), khi nhân viên nỗ lực làm việc họ đặt kỳ vọng rất cao về sự ghi nhận và khen thưởng xứng đáng, nếu tổ chức đáp ứng đầy đủ những kỳ vọng của họ, điều này tạo một động lực làm việc rất cao và nó cũng nằm trong 10 yếu tố tạo động lực làm việc của nhân viên được phát triển bởi Kovach (1987). Wong và cộng sự (1999) cho rằng khi nhân viên được công nhận đầy đủ thành tích trong công việc thì họ sẽ có nhiều động lực làm việc hơn. Nguyễn Thị Hải Huyền (2013) cũng kết luận những doanh nghiệp có chính sách khen thưởng, công nhận được thực hiện tốt thì động lực làm việc của nhân viên sẽ cao hơn. Đề xuất giả thuyết:

*H7: Chính sách khen thưởng, công nhận có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.*

#### **h. Thương hiệu và văn hoá doanh nghiệp**

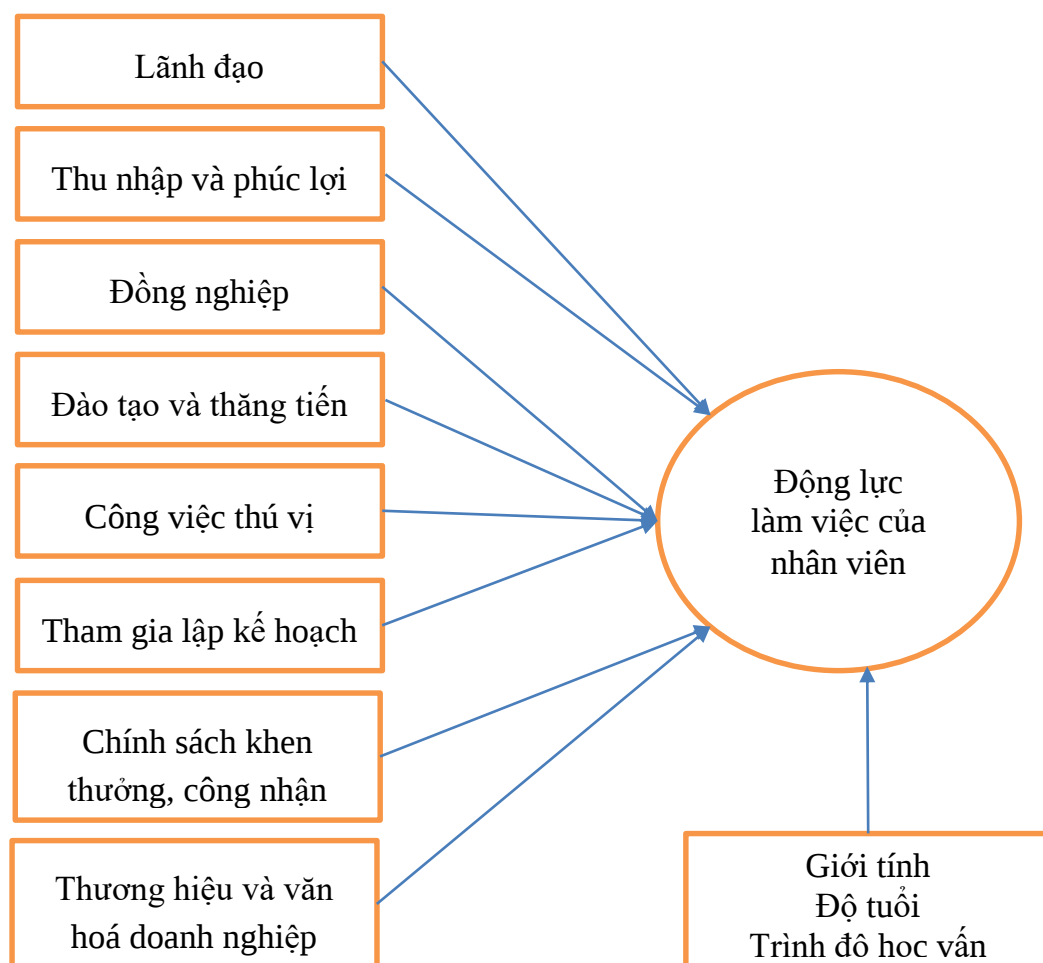
Thương hiệu là một lời cam kết thỏa mãn những mong đợi của khách hàng. Công ty có thương hiệu tốt sẽ tạo ảnh hưởng tích cực đối với việc thu hút và khuyến khích động viên đội ngũ nhân viên. Nhân viên cảm nhận được niềm tự hào và có niềm tin về một tương lai tốt đẹp hơn, tin tưởng về các sản phẩm, dịch vụ chất lượng mà công ty tạo ra, điều này giúp nhân viên yêu thích thương hiệu công ty hơn và có nhiều động lực làm việc hơn. Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, cách nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên trong doanh nghiệp cùng đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của từng nhân viên, tạo nên bản sắc của doanh nghiệp. Vì vậy, văn hóa doanh nghiệp giúp tạo ra một môi trường làm việc tốt nhất, thuận lợi và tạo niềm tin cho nhân viên để họ sẵn sàng gắn bó và nỗ lực cống hiến vì sự thành công của doanh nghiệp. Đề xuất giả thuyết:

*H8: Thương hiệu và văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.*

#### **2.3.2 Đề xuất mô hình nghiên cứu**

Sau khi tìm hiểu nhiều nghiên cứu liên quan đến động lực làm việc đối với người lao động, nghiên cứu nhận thấy rằng, lý thuyết hai nhân tố của Herzberg là một trong những học thuyết được sử dụng rất phổ biến trong các nghiên cứu về động lực trên khắp thế giới. Đồng thời, tổng hợp các yếu tố động lực cho người lao động của các mô hình nghiên cứu trên đây có thể thấy, hầu hết các mô hình đều dựa vào lý thuyết hai nhân tố của Herzberg, mô hình mười yếu tố công việc của Kovach (1987) và kế thừa nghiên cứu của Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010), Bùi Thị Minh Thu (2014), đề tài đề xuất các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên bao gồm 8 yếu tố, đó là: (1) Lãnh đạo; (2) Thu nhập và phúc lợi; (3) Đồng nghiệp; (4) Đào tạo, thăng tiến; (5) Bản chất công việc; (6) Tham gia lập

kế hoạch; (7) Chính sách khen thưởng, công nhận; (8) Thương hiệu và văn hóa doanh nghiệp. Những yếu tố này được tổng hợp và xây dựng mô hình nghiên cứu như hình 2.6 sau đây.



Hình 2.6 Mô hình nghiên cứu đề xuất của tác giả

(Nguồn: Tác giả đề xuất, 2021)

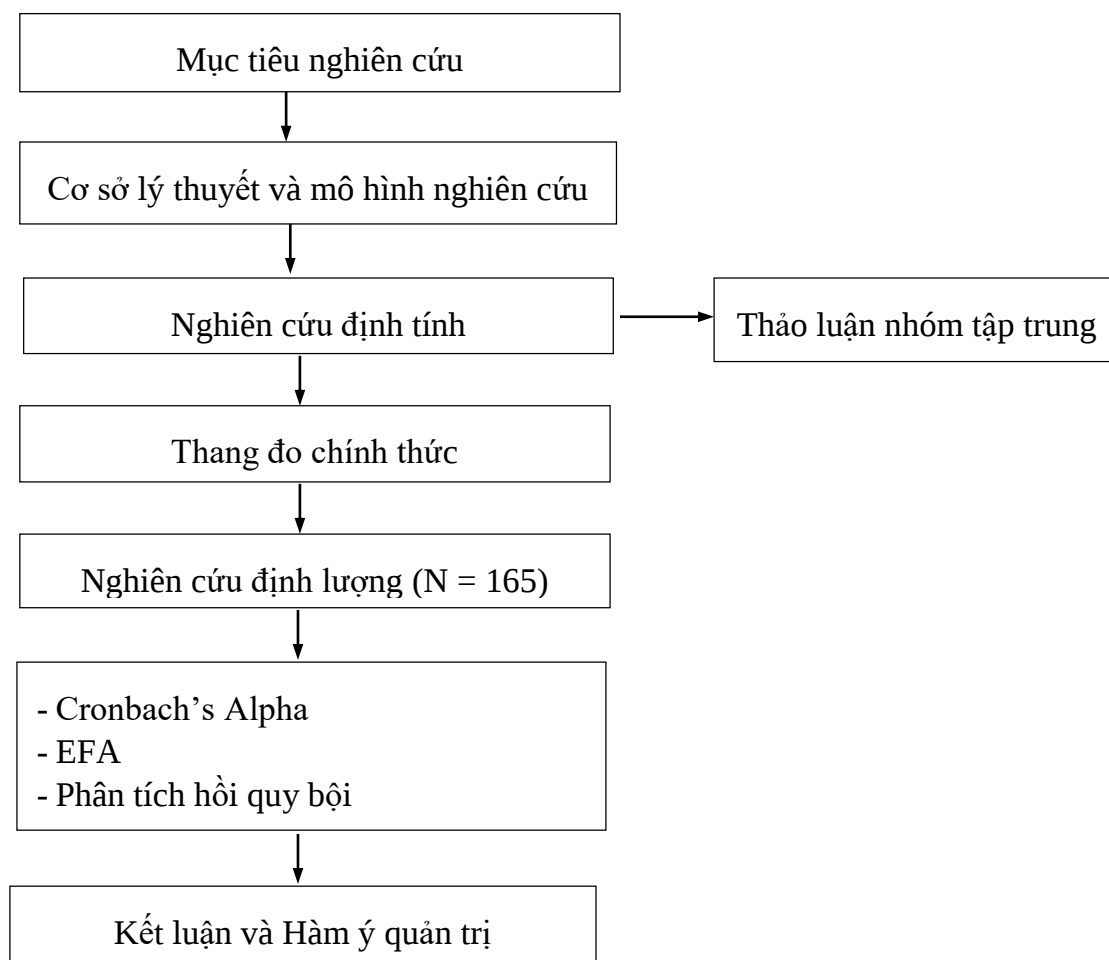
**Tóm tắt .** Chương 2 đã đưa ra các khái niệm về động lực, các lý thuyết liên quan đến động lực làm việc, trình bày các nghiên cứu của nước ngoài và trong nước. Qua phân tích, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại Công ty gồm 08 nhân tố. Trong chương kế tiếp, tác giả sẽ trình bày phương pháp nghiên cứu.

## CHƯƠNG 3

### PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

#### 3.1 Quy trình nghiên cứu

Để giải quyết các mục tiêu nghiên cứu đã đặt ra, đề tài thực hiện theo quy trình nghiên cứu như sau



Hình 3.7 Quy trình thực hiện nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả đề xuất, 2021)

Quy trình nghiên cứu được khái quát cụ thể như sau:

Bước 1: Xây dựng mô hình nghiên cứu trên cơ sở lý thuyết trước đó nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, hình thành các giả thuyết nghiên cứu ban đầu phù hợp với mục tiêu nghiên cứu đã đặt ra. Sau đó tiến hành thảo luận nhóm tập trung để điều chỉnh, bổ sung thang đo của các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Bước 2: Sau khi bảng câu hỏi được xây dựng, lựa chọn cách thức thu thập thông tin, chủ yếu từ phỏng vấn trực tiếp nhân viên tại công ty. Bảng câu hỏi cần được thử nghiệm điều tra để hoàn chỉnh thang đo trước khi nghiên cứu chính thức.

Bước 3: Sau khi thu thập thông tin, bảng câu hỏi được mã hóa và nhập dữ liệu. Dữ liệu được kiểm tra, làm sạch và xử lý bằng kỹ thuật phân tích hệ số Cronbach's Alpha để loại bỏ các biến rác.

Bước 4: Kiểm định mô hình gồm 02 phần: Phân tích Nhân tố khám phá (EFA). Sau đó, tiến hành phân tích tương quan và phân tích hồi quy bội.

Bước 5: Căn cứ vào kết quả nghiên cứu, đề xuất hàm ý quản trị nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên

### **3.2 Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.2.1 Phương pháp thu thập số liệu**

- Số liệu thứ cấp: Để thực hiện đề tài, nghiên cứu thu thập số liệu thứ cấp từ Phòng Tổ chức hành chính của công ty gồm chính sách quản lý nhân sự, chính sách thưởng và phúc lợi, tình hình nhân sự của công ty, đồng thời tổng hợp các nghiên cứu, báo cáo có liên quan đến giải pháp nâng cao động lực làm việc của nhân viên

- Số liệu sơ cấp: Theo số liệu thứ cấp từ phòng tổ chức hành chính thì tính đến năm 2020 công ty có 132 người, trong đó 110 người là nhân viên ở các phòng ban và 22 người là ban giám đốc, trưởng phó các phòng ban. Mục tiêu của nghiên cứu là phân tích động lực làm việc của nhân viên công ty cổ phần dược S.pharm Sóc Trăng, do đó đề tài chỉ phỏng vấn nhân viên công ty, không phỏng vấn lãnh đạo và do vậy nghiên cứu này được xem là khảo sát tổng thể 130 nhân viên của công ty.

#### **3.2.2 Xây dựng thang đo trong mô hình nghiên cứu**

Việc thiết kế thang đo giúp ta có thể đo lường được các đặc tính của sự vật, phục vụ cho việc phân tích định lượng các vấn đề nghiên cứu. Tạo thuận lợi cho nghiên cứu trong việc thiết kế bảng câu hỏi phục vụ cho việc điều tra và xử lý số liệu sau đó.

Thường có 4 loại thang đo sau: Thang đo danh nghĩa (nominal scale), thang đo thứ tự (ordinal scale), thang đo khoảng (interval scale) và thang đo tỷ lệ (ratio scale).

Trong nghiên cứu kinh doanh còn có thang đo Likert, đây là thang đo bao gồm các câu trả lời định tính về thái độ nào đó của đáp viên đối với lĩnh vực cần nghiên cứu, sau đó câu trả lời được chuyển thành định lượng. Trong đề tài này tác giả sử dụng thang đo Likert với 05 mức độ để đo lường giá trị các biến quan sát: (1) Hoàn toàn không đồng ý, (2) Không đồng ý, (3) Không có ý kiến, (4) Đồng ý và (5) Hoàn toàn đồng ý.

Bên cạnh đó đối với các biến đặc điểm cá nhân tác giả sử dụng thang đo danh nghĩa để tổng hợp thông tin.

Để đánh giá được các yếu tố tác động đến động lực làm việc cần xây dựng được thang đo. Dựa vào cơ sở lý thuyết, tham khảo kết quả các công trình nghiên cứu trong, ngoài nước và theo kết quả nghiên cứu định tính.

Tác giả sử dụng thang đo Likert 5 điểm từ “1=hoàn toàn không đồng ý” đến “5=hoàn toàn đồng ý” để đo lường các mục hỏi của từng thang đo

Bảng 3.2 Xây dựng thang đo và mã hóa biến quan sát

| TT                    | Ký hiệu | Biến quan sát                                                                                                  | Nguồn tham khảo                                                                     |
|-----------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Lãnh đạo              |         |                                                                                                                |                                                                                     |
| 01                    | LD1     | Lãnh đạo của anh/chị thường xuyên cung cấp những thông tin phản hồi giúp anh/chị cải thiện hiệu suất công việc | Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010),<br>Luu Thị Bích Ngọc và cộng sự (2013),<br>Kovach (1987) |
| 02                    | LD2     | Bất kỳ vấn đề gì anh/chị cũng có thể thảo luận được với Lãnh đạo trực tiếp của mình                            |                                                                                     |
| 03                    | LD3     | Lãnh đạo luôn ghi nhận sự đóng góp của a/c đối với doanh nghiệp                                                |                                                                                     |
| 04                    | LD4     | Lãnh đạo thường xuyên hỏi ý kiến của anh/chị khi có vấn đề liên quan đến công việc của anh/chị                 |                                                                                     |
| 05                    | LD5     | Lãnh đạo sẵn sàng bảo vệ quyền lợi chính đáng cho anh/chị                                                      |                                                                                     |
| 06                    | LD6     | Anh/chị thường xuyên nhận được sự giúp đỡ, hướng dẫn, tư vấn của Lãnh đạo khi cần thiết                        |                                                                                     |
| 07                    | LD7     | Lãnh đạo khéo léo, tế nhị khi cần phê bình anh/chị                                                             |                                                                                     |
| Thu nhập và phúc lợi  |         |                                                                                                                |                                                                                     |
| 08                    | TN1     | Lương và thu nhập phù hợp với năng lực, đóng góp của anh/chị cho doanh nghiệp                                  | Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010),<br>Bùi Thị Minh Thu (2014),<br>Kovach (1987)             |
| 09                    | TN2     | Anh/chị có thể sống dựa vào thu nhập từ công việc hiện tại                                                     |                                                                                     |
| 10                    | TN3     | Lương và các khoản thu nhập của anh/chị được trả đầy đủ, đúng hạn                                              |                                                                                     |
| 11                    | TN4     | Lương, thưởng, phụ cấp được trả công bằng, thỏa đáng                                                           |                                                                                     |
| Đồng nghiệp           |         |                                                                                                                |                                                                                     |
| 12                    | DN1     | Đồng nghiệp của anh/chị luôn sẵn lòng giúp đỡ lẫn nhau                                                         | Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010),<br>Phan Xuân Cảnh (2015),<br>Kovach (1987)               |
| 13                    | DN2     | Các đồng nghiệp phối hợp tốt với anh/chị trong công việc                                                       |                                                                                     |
| 14                    | DN3     | Đồng nghiệp của anh/chị là người thân thiện, trung thực                                                        |                                                                                     |
| 15                    | DN4     | Anh/chị được học hỏi chuyên môn, kinh nghiệm từ đồng nghiệp                                                    |                                                                                     |
| Đào tạo và thăng tiến |         |                                                                                                                |                                                                                     |
| 16                    | DT1     | Các chương trình đào tạo ở công ty rất hữu ích cho anh/chị                                                     | Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010),<br>Luu Thị Bích Ngọc (2011),                             |
| 17                    | DT2     | Anh/chị thường xuyên được đào tạo nâng cao kiến thức, kỹ năng làm việc                                         |                                                                                     |

| TT                                  | Ký hiệu | Biến quan sát                                                                                                   | Nguồn tham khảo                                                                     |
|-------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 18                                  | DT3     | Công ty có chính sách thăng tiến rõ ràng, công khai                                                             | Kovach (1987)                                                                       |
| 19                                  | DT4     | Công ty có nhiều cơ hội thăng tiến cho người có năng lực                                                        |                                                                                     |
| Công việc thú vị                    |         |                                                                                                                 |                                                                                     |
| 20                                  | CV1     | Công việc của anh/chị thú vị                                                                                    | Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010),<br>Luu Thị Bích Ngọc và cộng sự (2013),<br>Kovach (1987) |
| 21                                  | CV2     | Anh/chị được giao quyền hạn tương ứng với trách nhiệm công việc                                                 |                                                                                     |
| 22                                  | CV3     | Công việc phù hợp với tính cách, năng lực của anh/chị                                                           |                                                                                     |
| 23                                  | CV4     | Anh/chị được khuyến khích sáng tạo trong công việc                                                              |                                                                                     |
| 24                                  | CV5     | Công việc của anh/chị có nhiều thách thức                                                                       |                                                                                     |
| 25                                  | CV6     | Sự phân chia công việc giữa các phòng, ban, bộ phận trong công ty là hợp lý                                     |                                                                                     |
| Tham gia lập kế hoạch               |         |                                                                                                                 |                                                                                     |
| 26                                  | TG1     | Anh/chị thường xuyên được nhận thông tin về hoạt động của công ty                                               | Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010),<br>Nguyễn Thị Tú Thanh (2015),<br>Kovach (1987)          |
| 27                                  | TG2     | Anh/chị hiểu được công việc của bản thân đóng góp như thế nào vào mục tiêu và định hướng phát triển của công ty |                                                                                     |
| 28                                  | TG3     | Anh/chị được tham gia vào các quyết định ảnh hưởng đến công việc của chính mình                                 |                                                                                     |
| Chính sách khen thưởng, công nhận   |         |                                                                                                                 |                                                                                     |
| 29                                  | KT1     | Công ty có chính sách khen thưởng theo kết quả làm việc                                                         | Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010),<br>Kovach (1987)                                         |
| 30                                  | KT2     | Chính sách khen thưởng rõ ràng, kịp thời, công khai, công bằng                                                  |                                                                                     |
| 31                                  | KT3     | Công ty đánh giá đúng năng lực của anh/chị                                                                      |                                                                                     |
| 32                                  | KT4     | Mọi người ghi nhận sự đóng góp của anh/chị vào sự phát triển của công ty                                        |                                                                                     |
| 33                                  | KT5     | Công ty thực thi nhất quán chính sách khen thưởng, công nhận                                                    |                                                                                     |
| Thương hiệu và văn hóa doanh nghiệp |         |                                                                                                                 |                                                                                     |
| 34                                  | VH1     | Anh/chị tự hào về thương hiệu của doanh nghiệp                                                                  | Kovach (1987),<br>Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010)                                         |
| 35                                  | VH2     | Doanh nghiệp của anh/chị luôn tạo ra sản phẩm có chất lượng cao                                                 |                                                                                     |
| 36                                  | VH3     | Doanh nghiệp của anh/chị có chiến lược phát triển rõ ràng, bền vững                                             |                                                                                     |
| 37                                  | VH4     | Khách hàng, đối tác đánh giá cao về văn hóa doanh nghiệp của anh/chị                                            |                                                                                     |
| Động lực làm việc của nhân viên     |         |                                                                                                                 |                                                                                     |
| 38                                  | DLLV1   | Anh/chị tự nguyện nâng cao kỹ năng để làm việc tốt hơn                                                          | Kovach (1987),<br>Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010)                                         |
| 39                                  | DLLV2   | Anh/chị sẵn sàng cùng Công ty vượt qua những giai đoạn khó khăn                                                 |                                                                                     |

| TT | Ký hiệu | Biến quan sát                                             | Nguồn tham khảo |
|----|---------|-----------------------------------------------------------|-----------------|
| 40 | DLLV3   | Anh/chị cảm thấy hài lòng khi làm việc tại Công ty        |                 |
| 41 | DLLV4   | Anh/chị luôn cảm thấy hứng thú khi làm công việc hiện tại |                 |

Nguồn: Tổng hợp của tác giả, năm 2021

### 3.2.3 Xác định kích thước mẫu và quy cách lấy mẫu

Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng kỹ thuật thảo luận nhóm nhằm bổ sung, điều chỉnh các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu. Nghiên cứu thực hiện thảo luận với 2 nhóm: Nhóm 1 gồm 7 nhân viên đang làm việc tại văn phòng và xưởng sản xuất thuốc có trên 2 năm kinh nghiệm làm việc; Nhóm 2: gồm 7 nhà quản lý (02 thành viên Ban Giám đốc; 01 Trưởng phòng hành chính nhân sự; 01 Quản đốc phân xưởng sản xuất thuốc; 01 Trưởng Phòng Kế hoạch vật tư; 01 Trưởng Phòng Tài chính - Kế toán; 01 Trưởng Phòng KCS) có trên 5 năm kinh nghiệm. Phương pháp thảo luận nhóm được thiết kế với các câu hỏi và đề nghị người tham gia thảo luận, cho ý kiến về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và hiệu chỉnh các biến quan sát đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc.

Thực hiện nghiên cứu định tính bằng cách gửi trước cho nhóm nghiên cứu cơ sở lý thuyết. Sau đó, tác giả tiến hành gặp mặt để thảo luận nhóm. Trong buổi thảo luận, lần lượt các câu hỏi được đưa ra cho những người tham gia thảo luận và khi thống nhất được ý kiến trên 70% thì kết quả đó sẽ được ghi nhận. Nếu các ý kiến chưa đạt thống nhất trên 70% sẽ thảo luận lại cho đến khi đạt được kết quả mong muốn. Kết quả được sử dụng để hiệu chỉnh các yếu tố và thang đo của mô hình để thực hiện nghiên cứu định lượng.

Theo Hair và cộng sự (1998), để phân tích nhân tố khám phá (EFA) tốt nhất thì cần ít nhất 5 mẫu trên 1 biến quan sát. Bên cạnh đó, để tiến hành phân tích

hồi qui một cách tốt nhất Tabachnick & Fidell (1996), cho rằng kích thước mẫu cần

phải đảm bảo theo công thức:

$$n \geq 8m + 50$$

Trong đó:

n: là cỡ mẫu

m: là số biến độc lập của mô hình.

Trên cơ sở với 41 biến quan sát và 8 biến độc lập của mô hình hồi quy, cỡ mẫu ước tính như sau:

+ Cỡ mẫu cho phân tích nhân tố khám phá là:  $41 \times 8 = 328$

+ Cỡ mẫu cho mô hình hồi quy là:  $8 \times 8 + 50 = 114$

Tuy nhiên, tổng thể nghiên cứu ở đây là nhân viên đang làm việc tại công ty, tính đến thời điểm khảo sát (tháng 4/2021) chỉ có 186 người, nên đề tài chọn khảo sát toàn bộ 186 nhân viên. Nghiên cứu định lượng tiến hành thông qua phương pháp phỏng vấn trực tiếp bằng bảng câu hỏi in sẵn.

### 3.3 Phương pháp phân tích dữ liệu

Sau khi hoàn tất công tác thu thập kết quả từ các phiếu khảo sát, tiến hành xử lý dữ liệu, nhập và sàng lọc các số liệu từ các thông tin đã thu thập được. Loại bỏ các phiếu trả lời không đúng yêu cầu, các phiếu trùng lặp, các phiếu chỉ chọn một mức độ duy nhất, v.v... Sau đó, tiến hành thực hiện công tác phân tích dữ liệu thông qua công cụ là phần mềm SPSS 22.0.

Các phương pháp phân tích được sử dụng trong đề tài này bao gồm: Thống kê mô tả, đánh giá độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, kiểm định giá trị thang đo, phân tích hồi quy bội, kiểm định giả thuyết và kiểm định sự khác biệt trung bình về động lực làm việc của các biến theo đặc điểm cá nhân. Đối với mục tiêu (1) sử dụng phương pháp thống kê mô tả, tần số, so sánh và đối chiếu. Đối với mục tiêu (2) sử dụng phương pháp phân tích Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA, tương quan (ANOVA), phân tích hồi quy bội. Đối với mục tiêu (3) kiểm định sự khác biệt trung bình giữa các đặc điểm cá nhân. Đối với mục tiêu (4) sử dụng phương pháp diễn dịch kết quả phân tích ở mục tiêu (1), (2) và (3) để nhận định và đề xuất kiến nghị; Cụ thể các bước phân tích như sau:

#### 3.3.1 Phương pháp thống kê mô tả

Theo Mai Văn Nam (2008), định nghĩa rằng phương pháp phân tích thống kê mô tả là các phương pháp có liên quan đến việc thu thập số liệu, tóm tắt, trình bày, tính toán và mô tả các đặc trưng khác nhau để phản ánh một cách tổng quát đối tượng nghiên cứu. Các đại lượng thường được dùng mô tả tập dữ liệu như: (1) Đại lượng mô tả mức độ tập trung: mean, mode, median; (2) Đại lượng mô tả mức độ phân tán: Phương sai, độ lệch chuẩn, khoảng biến thiên.

Trong nghiên cứu của đề tài này, sau khi thu thập các phiếu khảo sát, tiến hành thống kê, phân tích tần số, phân loại tỷ lệ theo các tiêu chí về đặc điểm cá nhân như: Giới tính, độ tuổi & trình độ học vấn, để mô tả sơ bộ các biến kiểm soát.

#### 3.3.2 Phương pháp phân tích tần số

Phương pháp này để thống kê dữ liệu, nhằm xác định số lần xuất hiện của một giá trị cụ thể trong một tổng thể như: Nhóm, tổ hợp, v.v... để nghiên cứu xem nó có các biểu hiện nào đó ở trong một thuộc tính cụ thể là bao nhiêu, với tần suất xuất hiện nhiều hay ít. Bao gồm các giá trị cụ thể như sau:

- + *N*: Tổng số mẫu quan sát.
- + *Mean*: Trung bình cộng.
- + *S.E. mean*: Sai số chuẩn khi ước lượng trị trung bình.
- + *Std. Deviation*: Độ lệch chuẩn.
- + *Minimum*: Giá trị nhỏ nhất.
- + *Maximum*: Giá trị lớn nhất.
- + *Frequency*: Tần số của từng biểu hiện, tính bằng cách đếm và cộng dồn.
- + *Percent*: Tần suất tính theo phần trăm bằng cách lấy tần số của mỗi biểu hiện chia cho tổng số quan sát.

**Ý nghĩa của từng giá trị trung bình đối với thang đo khoảng**

Giá trị khoảng cách = (Maximum - Minimum) / n = (5 - 1) / 5 = 0,8

Bảng 3.3 Ý nghĩa trị trung bình

| Giá trị trung bình | Ý nghĩa                                                  |
|--------------------|----------------------------------------------------------|
| 1,00 – 1,80        | Rất không đồng ý/Rất không hài lòng/Rất không quan trọng |
| 1,81 – 2,60        | Không đồng ý/Không hài lòng/ Không quan trọng            |
| 2,61 – 3,40        | Không ý kiến/Trung bình                                  |
| 3,41 – 4,20        | Đồng ý/ Hài lòng/ Quan trọng                             |
| 4,21 – 5,00        | Rất đồng ý/ Rất hài lòng/ Rất quan trọng                 |

Nguồn: Nguyễn Đình Thọ, năm 2011

### 3.3.3 Phương pháp kiểm định độ tin cậy thang đo

Trong nghiên cứu định lượng, việc đo lường các nhân tố lớn sẽ rất khó khăn và phức tạp, nếu chỉ sử dụng những thang đo đơn giản (chỉ dùng 1 câu hỏi quan sát đo lường). Do đó việc sử dụng các thang đo chi tiết hơn (dùng nhiều câu hỏi quan sát để đo lường nhân tố) để hiểu rõ được tính chất của nhân tố lớn là vô cùng cần thiết. Khi lập bảng câu hỏi nghiên cứu, cần tạo ra tối thiểu 3 biến quan sát (là biến con của nhân tố) nhằm mục đích thay vì đi đo lường cả một nhân tố A tương đối trừu tượng và khó đưa ra kết quả chính xác thì chúng ta đi đo lường các biến quan sát nhỏ bên trong rồi suy ra tính chất của nhân tố.

Như vậy, khái niệm “thang đo” trong cụm kiểm định độ tin cậy thang đo ý muốn nói đến một tập hợp các biến quan sát con có khả năng đo được, thể hiện được tính chất của nhân tố mẹ.

Tuy nhiên, không phải lúc nào tất cả các biến quan sát người nghiên cứu đưa ra để đo lường cho nhân tố đều hợp lý, đều phản ánh được khái niệm, tính chất của nhân tố đó. Do vậy, cần phải có một công cụ giúp kiểm tra xem biến quan sát nào phù hợp và không phù hợp để đưa vào thang đo. Công cụ kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha sẽ giúp kiểm tra xem các biến quan sát của nhân tố mẹ có đáng tin cậy hay không. Phép kiểm định này phản ánh mức độ tương quan chặt chẽ giữa các biến quan sát trong cùng một nhân tố. Nó cho biết

trong các biến quan sát của một nhân tố, biến nào đã đóng góp vào việc đo lường khái niệm nhân tố, biến nào không. Kết quả Cronbach's Alpha của nhân tố tốt thể hiện rằng các biến quan sát chúng ta liệt kê là rất tốt, thể hiện được đặc điểm của nhân tố mẹ, chúng ta đã có được một thang đo tốt cho nhân tố mẹ này.

Các tiêu chuẩn trong kiểm định Cronbach's Anpha: Hệ số Cronbach's Anpha có giá trị biến thiên trong khoảng  $[0,1]$ . Về mặt lý thuyết, Cronbach's Anpha càng cao thì càng tốt, tức là thang đo có độ tin cậy cao.

Tuy nhiên điều này thực sự không phải như vậy. Cronbach's Anpha quá lớn ( $> 0,95$ ) cho thấy có nhiều biến trong thang đo không có sự khác biệt gì nhau, nghĩa là chúng cùng đo lường một nội dung nào đó của khái niệm nghiên cứu. Hiện tượng này gọi là hiện tượng trùng lặp trong đo lường. Các biến đo lường dùng để đo lường cùng một khái niệm nghiên cứu nên chúng phải có mối tương quan chặt chẽ với nhau. Vì vậy khi kiểm tra từng biến đo lường chúng ta sử dụng hệ số tương quan biến tổng. Hệ số này lấy tương quan của biến đo lường xem xét với các biến còn lại trong thang đo. Một biến thiên đo lường có hệ số tương quan tổng  $r \geq 0,3$  thì biến đó đạt yêu cầu (Nunnally & Bernstein, 1994). Tuy nhiên nếu  $r = 1$  thì hai biến đo lường chỉ là một và chúng ta chỉ cần dùng một trong hai biến là đủ. Vì vậy, theo Nunnally và Bernstein (1994) một thang đo có độ tin cậy tốt khi nó biến thiên trong khoảng  $[0,7 - 0,8]$ . Nếu Cronbach's Anpha  $\geq 0,6$  thì thang đó có thể chấp nhận được về mặt độ tin cậy (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

Dựa theo thông tin trên, nghiên cứu thực hiện đánh giá thang đo dựa theo tiêu chí:

- Loại các biến quan sát có hệ số tương quan biến - tổng nhỏ hơn 0,4 (đây là những biến không đóng góp nhiều cho sự mô tả của khái niệm cần đo và nhiều nghiên cứu trước đây đã sử dụng tiêu chí này).
- Chọn thang đo có độ tin cậy Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 (các khái niệm trong nghiên cứu này là tương đối mới đối với đối tượng nghiên cứu khi tham gia trả lời).

Các biến đo lường dùng để đo lường cùng một khái niệm nghiên cứu, chúng phải có tương quan chặt chẽ với nhau. Khi kiểm tra từng biến đo lường ta sử dụng hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh để xem xét. Hệ số này lấy tương quan của biến đo lường đang xem xét với tổng các biến còn lại của thang đo.

Nếu một biến đo lường có hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh (Corrected Item- total corelation  $> 0,3$ ) thì biến đó đạt yêu cầu. Do đó, ta tiến hành loại bỏ các biến có hệ số tương quan với biến tổng nhỏ (Corrected Item- total corelation  $< 0,3$ ) ra khỏi thang đo.

Bên cạnh đó các hệ số Cronbach's Alpha tại cột nếu loại biến đều nhỏ hơn hệ số Cronbach's Alpha, nếu lớn hơn phải loại bỏ biến đó.

### 3.3.4 Phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi thực hiện kiểm định độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha, chúng ta cần nhóm các biến quan sát có các đặc điểm chung vào các nhóm khác nhau, hình thành các nhóm thông qua phương pháp phân tích nhân tố khám phá. Theo Hair và ctg (1998) (được trích dẫn bởi Nguyễn Quốc Nghi, 2011), định nghĩa rằng phân tích nhân tố khám phá EFA là kỹ thuật phân tích rút gọn một tập hợp gồm nhiều biến quan sát thành một số nhân tố ít hơn nhưng vẫn chứa đựng hầu hết nội dung thông tin và ý nghĩa thống kê của tập biến ban đầu. Mô hình phân tích nhân tố EFA được thể hiện bằng phương trình:

$$Y_i = a_{i1}F_1 + a_{i2}F_2 + \dots + a_{ij}F_j + V_iU_i$$

Trong đó:

$Y_i$  : Biến quan sát thứ  $i$

$a_{ij}$  : Hệ số hồi quy bội của nhân tố  $j$  đối với biến  $i$

$F_j$  : Nhân tố chung

$V_i$  : Hệ số hồi qui nhân tố của biến  $i$

$U_i$  : Nhân tố đặc trưng của biến  $i$

Một điều cần lưu ý để sử dụng EFA được thì về kích thước mẫu phải đủ lớn như đã trình bày trong nội dung cỡ mẫu bên trên. Phân tích nhân tố khám phá cần quan tâm đến các tham số sau:

**Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin):** Là một chỉ số được dùng để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố. Trị số KMO lớn (giữa 0,5 và 1) là điều kiện đủ để phân tích nhân tố thích hợp. Nếu chỉ số KMO nhỏ hơn 0,5 thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với các dữ liệu.

**Kiểm định Bartlett's:** Xem xét giả thuyết về độ tương quan giữa các biến quan sát bằng không trong tổng thể. Nếu kiểm định này có ý nghĩa ( $Sig < 0,05$ ) thì các biến quan sát có tương quan trong tổng thể (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

**Hệ số tải Nhân tố (Factor loading):** Là hệ số tương quan giữa các biến và các nhân tố. Hệ số này càng lớn thì cho biết các biến và các nhân tố càng có quan hệ chặt chẽ với nhau. Theo Hair et al. (1998) hệ số tải nhân tố lớn 0,3 được xem là đạt mức tối thiểu, lớn 0,4 được xem là quan trọng và lớn 0,5 được xem là có ý nghĩa thực tế. Đồng thời theo Nguyễn Đình Thọ (2011), trong thực tiễn nghiên cứu hệ số tải nhân tố  $\geq 0,5$  là chấp nhận. Tuy nhiên nếu hệ số tải nhân tố nhỏ nhưng giá trị nội dung của nó đóng vai trò quan trọng trong thang đo thì khi đó hệ số tải nhân tố bằng 0,4 thì không nên loại bỏ. Trong nghiên cứu này, chỉ chọn những biến quan sát có hệ số tải nhân tố  $\geq 0,5$ .

**Phần tổng phương sai trích:** Tổng này được thể hiện các nhân tố trích được bao nhiêu phần trăm của các biến đo lường. Tổng phương sai trích phải đạt

từ 50% trở lên, tức là phần chung phải lớn hơn hoặc bằng phần riêng và sai số (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Phương pháp trích “Principal Component Analysis” với phép quay “Varimax” được sử dụng trong phân tích nhân tố thang đo.

**Hệ số Eigenvalue (đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố):** Chỉ những nhân tố nào có Eigenvalue lớn hơn 1 mới được giữ lại trong mô hình phân tích. Nếu nhỏ hơn 1 sẽ không có tác dụng tóm tắt thông tin tốt hơn một biến gốc, vì sau khi chuẩn hóa mỗi biến gốc có phương sai là 1.

### 3.3.5 Phân tích tương quan

Trước khi tiến hành phân tích hồi quy, ta dùng phương pháp phân tích tương quan để xác định mối quan hệ giữa hai hay nhiều biến định lượng với nhau. Người ta sử dụng một số thống kê có tên là hệ số tương quan (Pearson Correlation Coefficient – Ký hiệu là  $r$ ) để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính giữa hai biến định lượng. Phương pháp phân tích này, đảm bảo các biến có mối tương quan với nhau nhằm khẳng định có thể áp dụng phương pháp phân tích hồi quy, nhằm kiểm tra mối quan hệ nhân quả của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc. Giá trị tuyệt đối của  $r$  tiến gần đến 1 khi hai biến có mối tương quan tuyến tính chặt chẽ với nhau. Nếu  $r=0$  chỉ ra rằng hai biến không có mối liên hệ tuyến tính. Bên cạnh đó có thể kiểm định giả thuyết ở mức ý nghĩa nhỏ hơn 0,05 (SPSS phân biệt bằng cách một dấu \*) và mức ý nghĩa 0,01 (phân biệt hai dấu \*\*). Theo Fraenkel và Wallen (2006), hệ số tương quan:  $r < 0,25$  (không tương quan hoặc kém chặt chẽ);  $r = 0,25$  đến 0,5 (tương quan yếu);  $r = 0,5$  đến 0,75 (tương quan trung bình);  $r = 0,75$  đến 1 (tương quan mạnh).

### 3.3.6 Phân tích hồi quy tuyến tính bội

Mô hình hồi quy tuyến tính bội biểu diễn mối quan hệ giữa hai hay nhiều biến độc lập với một biến phụ thuộc. Căn cứ kết quả mô hình đã hiệu chỉnh sau khi phân tích EFA, ta tiến hành phân tích hồi quy. Đây là phương pháp để xác định xem các biến độc lập tác động đến các biến phụ thuộc như thế nào, tìm hiểu mối quan hệ nhân quả của chúng.

Mô hình hồi quy tuyến tính bội (chưa chuẩn hóa):

$$DL = \beta_0 + \beta_1 * CV + \beta_2 * PL + \beta_3 * DN + \beta_4 * LD + \beta_5 * MT + \beta_6 * DT + e_i \quad (3 - 1)$$

Mô hình hồi quy tuyến tính bội (đã chuẩn hóa):

$$DL = \beta_1 * CV + \beta_2 * PL + \beta_3 * DN + \beta_4 * LD + \beta_5 * MT + \beta_6 * DT \quad (3 - 2)$$

Trong đó: Hệ số  $\beta_0$  được gọi là hệ số hồi quy. Thành phần  $e_i$  là một biến độc lập ngẫu nhiên có phân phối chuẩn với trung bình là 0 và phương sai không đổi  $\sigma^2$  (sai số cho phép).

### **a. Đánh giá sự phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính bội**

Hệ số xác định  $R^2$  (R square) đã được chứng minh là hàm không giảm theo số biến độc lập đưa vào mô hình, càng đưa nhiều biến độc lập vào mô hình thì  $R^2$  càng tăng nhưng không phải mô hình càng có nhiều biến sẽ càng phù hợp hơn với dữ liệu (tức là tốt hơn).

Vì vậy,  $R^2$  điều chỉnh (Adjusted R square) được sử dụng để phản ánh sát hơn mức độ phù hợp của mô hình hồi quy đa biến.  $R^2$  điều chỉnh không nhất thiết tăng lên khi nhiều biến được thêm vào phương trình, nó là thước đo phù hợp được sử dụng cho phân tích hồi quy đa biến vì không phụ thuộc vào độ lệch phóng đại của  $R^2$ . Hệ số  $R^2$  điều chỉnh cho biết % biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi sự biến thiên của các biến độc lập.

### **b. Kiểm định sự phù hợp của mô hình**

Kiểm định F trong bảng phân tích phương sai Anova là một phép kiểm định giả thuyết về sự phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể. Ý tưởng của kiểm định này về mối quan hệ tuyến tính giữa biến phụ thuộc (Y) với toàn bộ tập hợp các biến độc lập hay không.

Trị số thống kê F được tính từ giá trị  $R^2$  của mô hình đầy đủ, giá trị Sig. < 0,05, mô hình hồi quy tuyến tính bội phù hợp với dữ liệu và có thể sử dụng được. Độ chấp nhận của biến (Tolerance) được định nghĩa bằng  $(1 - R^2_k)$ , thường được sử dụng để đo lường hiện tượng cộng tuyến. Nếu độ chấp nhận của 1 biến nhỏ, thì nó gần như là một sự kết hợp tuyến tính của các biến độc lập khác, và đó là dấu hiệu của đa cộng tuyến.

Hệ số phóng đại phương sai (Variance inflation factor - VIF) có liên hệ gần với độ chấp nhận, là nghịch đảo của độ chấp nhận của biến. Khi độ chấp nhận càng nhỏ thì VIF càng lớn, khi VIF vượt quá 10, đó là dấu hiệu của hiện tượng đa cộng tuyến.

Durbin - Watson: kiểm định thể hiện các thống kê tóm tắt của các phần dư không chuẩn hóa và chuẩn hóa.

Bên cạnh đó, thủ tục kiểm tra dò tìm các vi phạm giả định cần thiết trong hồi quy tuyến tính cũng được áp dụng trong hồi quy bội, như phần dư cũng nên được vẽ đồ thị cùng với giá trị dự đoán, phân phối chuẩn của phần dư cũng cần được kiểm tra xem có phân phối chuẩn không.

Khi kiểm định phần dư, khi có biểu đồ phần dư theo trục quan để kết luận mối liên hệ. Nếu giả thuyết được thỏa mãn (đúng) thì phần dư phải phân tán ngẫu nhiên trong một vùng xung quanh đường đi qua trục tung độ 0, chứ không tạo thành một hình dạng nào.

### 3.3.7 Kiểm định sự khác biệt trung bình theo đặc điểm cá nhân

Để kiểm định sự khác biệt của các biến phân loại theo đặc điểm cá nhân, nghiên cứu sử dụng các phương pháp kiểm định t mẫu độc lập (Independent samples T-test) và phương pháp phân tích phương sai một yếu tố (One-way ANOVA). Nếu giả định tổng thể có phân phối chuẩn với phương sai bằng nhau không đáp ứng được thì kiểm định phi tham số Kruskal-Wallis.

#### a. Kiểm định t với hai mẫu độc lập (Independent samples T-test)

Phương pháp này dùng để so sánh giá trị trung bình về một chỉ tiêu nghiên cứu giữa hai đối tượng cần quan tâm. Kiểm định Independent Samples T-test, ta cần dựa vào kết quả kiểm định sự bằng nhau của 2 phương sai tổng thể (kiểm định Levene). Phương sai diễn tả mức độ đồng đều hoặc không đồng đều (độ phân tán) của dữ liệu quan sát.

#### b. Phân tích phương sai một yếu tố (One-way Anova)

Đây là phương pháp mở rộng của kiểm định t trong trường hợp biến phân loại có từ 3 nhóm trở lên. Một số điều kiện để giả định khi phân tích Anova:

- Các nhóm so sánh phải độc lập và được chọn một cách ngẫu nhiên.
- Các nhóm so sánh phải có phân phối chuẩn hoặc cỡ mẫu phải đủ lớn để được xem như tiệm cận phân phối chuẩn.
- Phương sai của các nhóm so sánh phải đồng nhất.

Anova được thực hiện qua hai bước:

Bước 1: Kiểm định Phương sai bằng nhau (Levene test).

Bước 2: Kiểm định Anova,  $H_0$ : “Trung bình bằng nhau”;

Khi khẳng định có sự khác biệt, tiến hành kiểm định Anova chuyên sâu, dùng kết quả kiểm định bằng Post Hoc với phương pháp Tukey để xác định các nhóm khác biệt.

#### c. Kiểm định phi tham số Kruskal-Wallis

Nếu giả định tổng thể có phân phối chuẩn với phương sai bằng nhau không đáp ứng được thì kiểm định phi tham số Kruskal-Wallis sẽ là một giải pháp thay thế hữu hiệu cho Anova.

## **CHƯƠNG 4**

### **KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN**

#### **4.1 Tổng quan về Công ty CP Dược S.Pharm Sóc Trăng**

##### **4.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển**

Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC S.PHARM

Tên tiếng Anh: S.PHARM PHARMACEUTICAL JOINT STOCK COMPANY

Tên giao dịch: S.PHARM

Ngành nghề kinh doanh chính của công ty: Sản xuất và kinh doanh dược phẩm

Giấy phép kinh doanh số : 2200204614 do Sở Kế Hoạch Đầu Tư Tỉnh Sóc Trăng cấp lần đầu ngày 25/04/2002 cấp lại lần thứ 22, ngày 02 tháng 10 năm 2019

Trụ sở chính:

Đường D1, Lô G Khu công nghiệp An Nghiệp , Huyện Châu Thành, Tỉnh Sóc Trăng

Điện thoại : 02993.821553 - 0793.821715

Fax : 0299.826654

Email: s.pharmcty@gmail.com

Website : www.spharm.com.vn

Vốn điều lệ : 46.000.000.000 đồng

Tiền thân Công ty Cổ phần Dược S.Pharm là Xí nghiệp liên hiệp dược Sóc Trăng được tách ra từ Xí nghiệp liên hiệp dược Hậu giang khi thành lập tỉnh Sóc Trăng năm 1993.

Năm 2002, Công ty được cổ phần hóa theo quyết định số 49/QĐ.TCCB.02 ngày 05/3/2002 của UBND Tỉnh Sóc Trăng về việc phê duyệt phương án và chuyển công ty dược Sóc Trăng từ loại hình doanh nghiệp nhà nước sang công ty cổ phần.

Trong quá trình phát triển, năm 2008 công ty đã hợp tác liên doanh liên kết với nhà đầu tư chiến lược - Công ty cổ phần dược phẩm Imexpharm - và đổi tên thành Công ty cổ phần Dược S.Pharm.

Năm 2010, công ty đã hoàn thành xây dựng nhà máy Non-  $\beta$  lactam đạt tiêu chuẩn GMP-WHO, phòng kiểm nghiệm đạt tiêu chuẩn GLP, kho đạt GSP, nhằm đảm bảo một hệ thống chất lượng khép kín. Nhà máy sản xuất với 2 dây chuyền:

Thuốc viên, thuốc cốm, thuốc bột: công suất 600 triệu sản phẩm/năm.

Thuốc kem, thuốc mỡ và thuốc nước dùng ngoài: công suất 5 triệu sản phẩm/năm.

Năm 2018, với nỗ lực không ngừng phát triển, Công ty đã hoàn thành đầu tư nhà máy Cephalosporin và đưa vào sản xuất với các dây chuyền: thuốc viên , thuốc cốm, thuốc bột với công suất: thuốc viên 500 triệu sản phẩm/năm; thuốc cốm/bột: 5 triệu sản phẩm.

Thuốc viên: 500 triệu sản phẩm/năm;

Thuốc cốm/bột: 5 triệu sản phẩm/năm

Hiện nay, với phương châm “CHẤT LƯỢNG LÀ TIỀN PHONG” công ty đã cho ra đời hơn 50 sản phẩm được sản xuất trên dây chuyền công nghệ tiên tiến, nguồn nguyên liệu nhập khẩu chất lượng cao, mẫu mã và giá cả phù hợp, dịch vụ cung ứng linh hoạt để phục vụ và chăm sóc sức khỏe cộng đồng.

#### **4.1.2 Lĩnh vực hoạt động của công ty**

Sản xuất kinh doanh dược phẩm và vật tư y tế, thực phẩm bổ sung, vắc xin, sinh phẩm, mỹ phẩm, chế phẩm, bao bì. Nhập khẩu và xuất khẩu nguyên liệu, hóa chất, bao bì, dược phẩm, thực phẩm, vắc xin, sinh phẩm, mỹ phẩm, chế phẩm, vật tư, thiết bị sản xuất kinh doanh thuộc ngành y tế. Gia công, nhượng quyền, đại lý sản xuất kinh doanh dược phẩm, vật tư y tế, thực phẩm bổ sung, vắc xin, sinh phẩm, mỹ phẩm, chế phẩm, hóa chất, bao bì, thiết bị sản xuất kinh doanh thuộc ngành y tế.

Hệ thống phân phối của công ty hiện có: 02 Trung tâm khu vực phân phối và trên 20 điểm bán lẻ trực thuộc công ty; trên 500 đại lý rộng khắp tỉnh Sóc Trăng; Mạng lưới điều phối viên rải đều các tỉnh, thành trong và ngoài tỉnh, liên kết phân phối cùng các công ty Dược phẩm khác trong cả nước.

#### **4.1.3 Mô hình tổ chức và bộ máy hoạt động của công ty**

Công ty được điều hành theo điều lệ của Công ty cổ phần với mô hình gồm: Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban Kiểm Soát, Ban Tổng Giám đốc. Bộ máy quản lý được tổ chức theo kiểu trực tiếp. Tổng Giám đốc là người chỉ đạo và ra quyết định điều hành mọi hoạt động của công ty, Phó Tổng Giám đốc, các Trưởng phòng, Chi nhánh, Trung tâm, Nhà máy làm nhiệm vụ tham mưu cho giám đốc, điều hành, tổ chức thực hiện các kế hoạch theo chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận.

Cơ cấu quản lý trực tiếp – chức năng vừa có được ưu điểm của cơ cấu trực tuyến là tạo ra sự thống nhất và tập trung cao với chế độ trách nhiệm rõ ràng, vừa sử dụng được đội ngũ lao động có chuyên môn nghiệp vụ giỏi qua việc phối hợp giữa các bộ phận theo mô hình chức năng.

- Tổng Giám đốc công ty là người đại diện tư cách pháp nhân của công ty; chịu trách nhiệm cao nhất trước pháp luật nhà nước và trước Hội đồng quản trị về mọi hoạt động của công ty.

- Phó Tổng Giám đốc: giúp Tổng Giám đốc điều hành các đơn vị trực thuộc và các bộ phận tổ chức thực hiện nhiệm vụ thuộc lĩnh vực được phân công; chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc và Hội đồng quản trị về các quyết định thuộc công việc trực tiếp điều hành; được Tổng Giám đốc ủy quyền, thay mặt Tổng

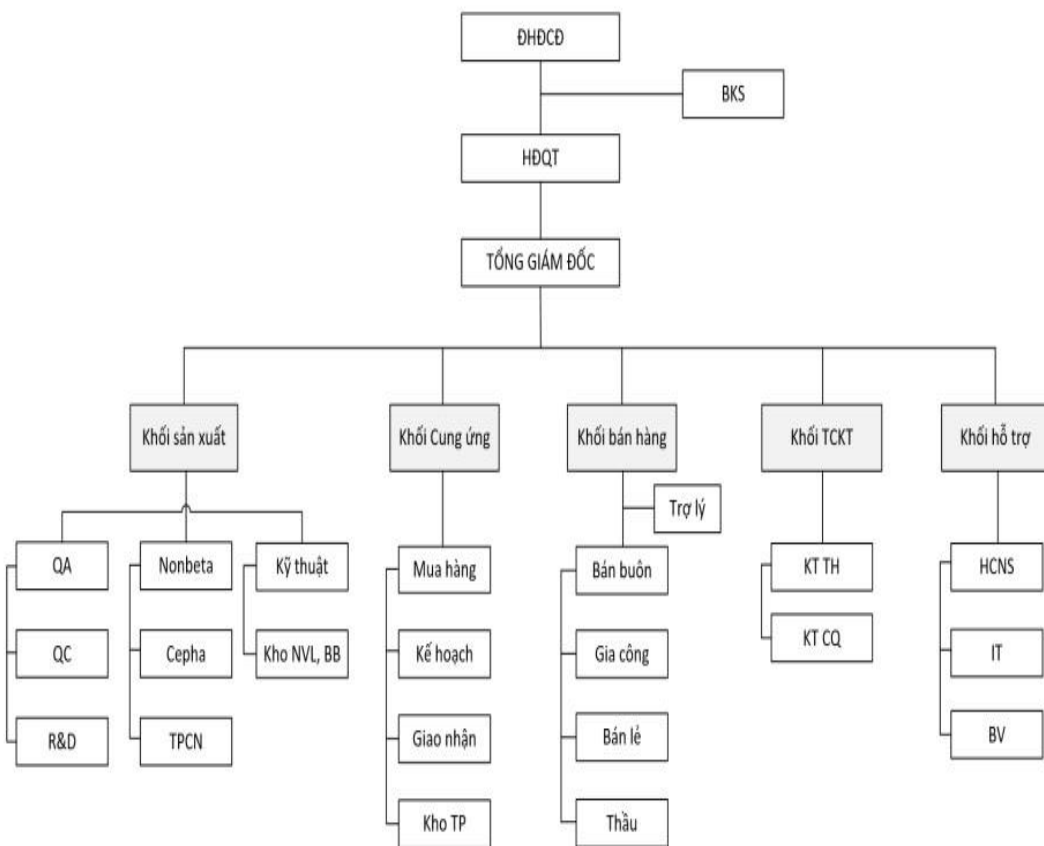
Giám đốc quyết định các vấn đề nội bộ công ty và quan hệ với các đơn vị theo phạm vi được ủy quyền.

Theo mô hình tổ chức hiện tại, Công ty có Tổng Giám đốc và 01 Phó Tổng Giám đốc phụ trách các lĩnh vực sản xuất, kinh doanh và tài chính.

- Các phòng chuyên môn nghiệp vụ dưới sự chỉ đạo trực tiếp của Phó Tổng Giám đốc tổ chức triển khai thực hiện các chủ trương, kế hoạch, chính sách của Công ty trong phạm vi chức trách được quy định theo nhiệm vụ của mỗi phòng chức năng. Hiện tại Công ty có 07 phòng nghiệp vụ gồm: Phòng Nhân sự - Hành chính; Phòng Kinh doanh; Phòng Tài Chính - Kế toán; Phòng Nghiên cứu – Phát triển; Phòng Đảm bảo chất lượng; Phòng Kiểm nghiệm chất lượng; Phòng Kỹ thuật cơ điện

- Nhà máy sản xuất: triển khai các hoạt động sản xuất theo kế hoạch của Công ty, gồm có các phân xưởng: thuốc nước, thuốc bột nhóm Betalactam và nhóm Non-Betalactam; Tổng kho nguyên liệu, thành phẩm.

#### SƠ ĐỒ TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG – ORGANIZATION CHART (theo chức năng)



Hình 4.8 Sơ đồ tổ chức công ty cổ phần dược S.pharm Sóc Trăng

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Hành chính công ty)

#### **4.1.4 Thực trạng chính sách quản trị nguồn nhân lực của công ty**

Quản trị nhân lực đóng vai trò trung tâm trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong cạnh tranh. Vai trò trọng tâm này xuất phát từ vai trò của con người vì con người là yếu tố cấu thành doanh nghiệp; bản thân con người vận hành doanh nghiệp và con người quyết định sự thắng bại của doanh nghiệp. Khảo sát thực tế về công tác quản trị nhân lực tại công ty, nghiên cứu ghi nhận được kết quả như sau:

##### **a. Về quy chế tuyển dụng**

Mặc dù công tác hoạch định nhân lực chưa được hoàn chỉnh, tuy nhiên xuất phát từ nhu cầu công việc và yêu cầu đặc điểm lao động của ngành, Công ty đã xây dựng quy chế tuyển dụng tương đối cụ thể. Phòng Nhân sự - Hành chính được giao nhiệm vụ tham mưu cho Ban Giám đốc và tổ chức thực hiện công việc tuyển dụng nhân sự dựa trên kế hoạch đăng ký nhu cầu tuyển dụng của các phòng ban được Tổng Giám đốc phê duyệt.

Trong 3 năm qua, Công ty đã thực hiện tuyển dụng trên 100 nhân sự chuyên môn nghiệp vụ, nhân viên kinh doanh và nhiều nhất là lao động trực tiếp sản xuất. Nhân sự được tuyển dụng hầu hết có trình độ TCCN chuyên ngành được là những sinh viên mới ra trường, phải trải qua kỳ xét tuyển của Công ty; một số nhân sự chuyển đến từ doanh nghiệp khác được ưu tiên trong xét tuyển cũng được dự phỏng vấn trước khi tiếp nhận.

##### **b. Về quy định làm việc**

Công ty thực hiện theo Bộ Luật lao động và các Nghị định dưới Luật xây dựng Nội quy lao động là những nội quy ban hành về kỷ luật lao động mà những người lao động phải thực hiện khi làm việc trong một doanh nghiệp bao gồm như: quy định về số giờ làm việc trong ngày, về thời giờ nghỉ ngơi, về làm thêm giờ, chế độ phép, về ngày nghỉ được hưởng nguyên lương,...

Từ đó công tác quản trị nhân sự được Ban lãnh đạo Công ty quan tâm, đi vào nề nếp, từng bước hoàn thiện áp dụng mô hình quản trị nhân lực mới trong công tác điều hành bố trí lao động dựa trên chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị. Mỗi đơn vị phòng ban, nhà xưởng đều xây dựng bảng phân công nhiệm vụ cho từng vị trí từ cấp quản lý (trưởng, phó) đến nhân viên. Trong những năm qua, công tác bố trí sắp xếp lao động của Công ty được thực hiện rất tốt, nhân sự được phân công công tác phù hợp với trình độ chuyên môn và khả năng lao động của họ.

##### **c. Về chế độ tiền lương**

Tại công ty cổ phần dược S.pharm Sóc Trăng, việc đánh giá quá trình thực hiện công việc của CBCNV dựa trên mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao của

từng cá nhân và cả tập thể. đa số CBCNV Công ty đều thực hiện tốt công việc được giao, chỉ có một số ít là thực hiện chưa tốt vì những lý do như cảm thấy năng lực chưa đáp ứng được yêu cầu công việc, chính sách đãi ngộ của Công ty.

Công ty xây dựng quy chế trả lương theo nguyên tắc phân phối theo lao động, dựa vào kết quả lao động cuối cùng của từng người và quỹ tiền lương được trích dựa trên lợi nhuận của Công ty. Theo số liệu báo cáo, mặc dù thu nhập bình quân hằng năm của lao động Công ty đều tăng nhưng so với mặt bằng lao động ngành được nói chung hiện vẫn còn thấp, hiện nay thu nhập bình quân của CBCNV Công ty ở dưới mức thu nhập theo mặt bằng chung, cụ thể năm 2018: 8,0 triệu/người/tháng; Năm 2019: 8,1 triệu/người/tháng; Năm 2020: 7,2 triệu/người/tháng. Thực tế cho thấy, nếu như thu nhập bình quân của CBCNV qua các năm còn dao động không đều, từ đó ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty.

#### **d. Về chính sách đãi ngộ và phúc lợi**

Bên cạnh chế độ về tiền lương, Công ty cũng xây dựng quy chế về thi đua, khen thưởng nhằm đề động viên, khuyến khích CBCNV hăng hái phấn đấu lập nhiều thành tích trong lao động sản xuất, trong thực hiện nhiệm vụ. Thành tích được khen thưởng với hai hình thức đột xuất và thường xuyên hàng năm.

Luôn chú trọng tới việc xây dựng hệ thống lương, thưởng, phúc lợi, đãi ngộ cho người lao động phù hợp với từng thời kỳ và từng giai đoạn phát triển, đảm bảo tính linh hoạt, công bằng, tương xứng với mức độ cống hiến và cạnh tranh trên thị trường lao động.

Ngoài khoản thu nhập bằng tiền lương, tùy thuộc vào lợi nhuận của các quỹ Công ty sau khi đã phân bổ xong, công ty còn quan tâm đến nhân viên các chính sách phúc lợi cho người lao động như: đảm hiếu, hỷ của bản thân và gia đình người lao động; nghỉ mát, nghỉ lễ cho người lao động, hỗ trợ điều trị cho người lao động khi bị ốm đau, hỗ trợ bổ sung kiến thức học tập tại cơ sở đào tạo cho người lao động, hỗ trợ gia đình người lao động bị ảnh hưởng bởi thiên tai, tai nạn, ốm đau; khen thưởng con của người lao động có thành tích trong học tập tốt; ngày Quốc tế thiếu nhi 01/6; và các khoản phúc lợi khác. Bên cạnh đó, người lao động còn được phụ cấp thêm tiền ăn trưa và tùy theo cấp bậc nhân viên còn có các khoản phụ cấp như: chi phí điện thoại di động, máy điện thoại di động, phí nhà ở, công tác phí, chi phí đi lại,...

#### **4.2 Mô tả mẫu nghiên cứu**

Tổng số phiếu tác giả phát ra là 186 phiếu, trong đó 186 phiếu hợp lệ do là điền đủ thông tin trong phiếu trả lời, tác giả sử dụng các phiếu hợp lệ để tiến hành phân tích.

Bảng 4.4 Đặc điểm mẫu điều tra

|                    |                                   | Vị trí  |           |      |      |
|--------------------|-----------------------------------|---------|-----------|------|------|
|                    |                                   | Quản lý | Nhân viên | Tổng | %    |
| Giới tính          | Nam                               | 28      | 72        | 100  | 53.8 |
|                    | Nữ                                | 13      | 73        | 86   | 46.2 |
| Học vấn            | Dưới đại học                      | 2       | 26        | 28   | 16.5 |
|                    | Đại học                           | 31      | 100       | 131  | 77.1 |
|                    | Trên đại học                      | 8       | 3         | 11   | 6.5  |
| Thời gian làm việc | Dưới 1 năm                        | 0       | 5         | 5    | 2.8  |
|                    | Từ 1 đến dưới 2 năm               | 3       | 44        | 47   | 26.0 |
|                    | Từ 3 đến dưới 4 năm               | 7       | 42        | 49   | 27.1 |
|                    | Từ 4 đến dưới 5 năm               | 0       | 0         | 0    | 0.0  |
|                    | Từ 5 đến dưới 6 năm               | 9       | 28        | 37   | 20.4 |
|                    | Trên 6 năm                        | 22      | 21        | 43   | 23.8 |
| Thu nhập           | Dưới 5 triệu đồng/tháng           | 0       | 24        | 24   | 12.9 |
|                    | Từ 5 đến dưới 10 triệu đồng/tháng | 22      | 111       | 133  | 71.5 |
|                    | Trên 10 triệu đồng/tháng          | 19      | 10        | 29   | 15.6 |

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

Về giới tính theo vị trí công việc: có 100 Nam chiếm 53,8% gồm 28 quản lý và 72 nhân viên. Có 86 nữ tham gia chiếm 46,2% gồm 13 quản lý và 73 nhân viên.

Về học vấn theo vị trí công việc: Có 28 người dưới đại học chiếm 16,5% gồm 2 quản lý và 26 nhân viên; 131 người có bằng đại học chiếm 77,1% gồm 31 quản lý và 100 nhân viên; 11 người trên đại học chiếm 6,5% gồm 8 quản lý và 3 nhân viên.

#### 4.3 Kiểm định độ tin cậy thang đo

Trong kiểm định Cronbach's Alpha, biến không phù hợp khi hệ số tương quan biến tổng  $< 0,3$  hoặc hệ số Cronbach's Alpha  $< 0,6$ .

**Thang đo Lãnh đạo** có hệ số Cronbach's Alpha sau khi chạy độ tin cậy lần 1 là 0,875, các hệ số tương quan tổng của LD1, LD2, LD3, LD4, LD5, LD6, LD7, đều lớn hơn 0,4 vì thế các biến này được sử dụng để phân tích EFA tiếp theo.

**Thang đo Thu nhập và phúc lợi** có hệ số Cronbach's Alpha sau khi chạy độ tin cậy lần 1 là 0,786, các hệ số tương quan tổng của TN1, TN2, TN3, TN4 đều lớn hơn 0,4 vì thế các biến này được sử dụng để phân tích EFA tiếp theo.

**Thang đo Đồng nghiệp** có hệ số Cronbach's Alpha sau khi chạy độ tin cậy lần 1 là 0,778, các hệ số tương quan tổng của DN1, DN2, DN3, DN4, đều lớn hơn 0,4 vì thế các biến này được sử dụng để phân tích EFA tiếp theo.

**Thang đo Đào tạo và thăng tiến** có Cronbach's Alpha lần 1 là 0,828, các hệ số tương quan tổng của DT1, DT2, DT3, DT4, đều lớn hơn 0,4 vì thế các biến này được sử dụng để phân tích EFA tiếp theo.

Thang đo Công việc thú vị có hệ số Cronbach's Alpha sau khi chạy độ tin cậy lần 1 là 0,838, các hệ số tương quan tổng của CV1, CV2, CV3, CV4, CV5, CV6, đều lớn hơn 0,4 vì thế các biến này được sử dụng để phân tích EFA tiếp theo.

**Thang đo Tham gia lập kế hoạch** có hệ số Cronbach's Alpha lần 1 là 0,771, các hệ số tương quan tổng của TG1, TG2, TG3, đều lớn hơn 0,4 vì thế các biến này được sử dụng để phân tích EFA tiếp theo.

**Thang đo Chính sách khen thưởng, công nhận** có hệ số Alpha sau khi chạy độ tin cậy lần 1 là 0,837, các hệ số tương quan tổng của KT1, KT2, KT3, KT4, KT5, đều lớn hơn 0,4 vì thế các biến này được sử dụng để phân tích EFA tiếp theo.

**Thang đo Thương hiệu văn hoá doanh nghiệp** có hệ số Cronbach's Alpha sau khi chạy độ tin cậy lần 1 là 0,806, các hệ số tương quan tổng của VH1, VH2, VH3, VH4, đều lớn hơn 0,4 vì thế các biến này được sử dụng để phân tích EFA tiếp theo.

**Thang đo Động lực làm việc** có Cronbach's Alpha lần 1 là 0,840, các hệ số tương quan tổng của DLLV1, DLLV2, DLLV3, DLLV4, đều lớn hơn 0,4 vì thế các biến này được sử dụng để phân tích EFA tiếp theo.

Sau quá trình kiểm tra Cronbach's Alpha, các nhân tố còn lại là phù hợp như sau:

Bảng 4.5 Tổng hợp kết quả kiểm định Cronbach Alpha

| <b>Biến quan sát</b>                                                            | <b>Trung bình nếu thang đo loại biến</b> | <b>Phương sai nếu thang đo loại biến</b> | <b>Hệ số tương quan biến tổng</b> | <b>Cronbach alpha nếu loại biến</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| Thang đo yếu tố “Lãnh đạo” - ký hiệu: LD – Cronbach's alpha = 0,875             |                                          |                                          |                                   |                                     |
| LD1                                                                             | 22,06                                    | 16,039                                   | 0,701                             | 0,852                               |
| LD2                                                                             | 22,08                                    | 17,054                                   | 0,632                             | 0,861                               |
| LD3                                                                             | 22,03                                    | 16,643                                   | 0,660                             | 0,857                               |
| LD4                                                                             | 22,44                                    | 16,810                                   | 0,655                             | 0,858                               |
| LD5                                                                             | 22,44                                    | 16,734                                   | 0,644                             | 0,859                               |
| LD6                                                                             | 22,44                                    | 16,626                                   | 0,654                             | 0,858                               |
| LD7                                                                             | 22,52                                    | 16,835                                   | 0,643                             | 0,859                               |
| Thang đo yếu tố “Thu nhập và phúc lợi” - ký hiệu: TN – Cronbach's alpha = 0,786 |                                          |                                          |                                   |                                     |
| TN1                                                                             | 10,63                                    | 4,363                                    | 0,662                             | 0,697                               |
| TN2                                                                             | 10,60                                    | 4,717                                    | 0,565                             | 0,747                               |
| TN3                                                                             | 10,56                                    | 4,540                                    | 0,590                             | 0,735                               |
| TN4                                                                             | 10,54                                    | 4,736                                    | 0,555                             | 0,752                               |
| Thang đo yếu tố “Đồng nghiệp”- ký hiệu: DN – Cronbach's alpha = 0,778           |                                          |                                          |                                   |                                     |
| DN1                                                                             | 10,58                                    | 5,197                                    | 0,593                             | 0,719                               |
| DN2                                                                             | 10,51                                    | 4,835                                    | 0,671                             | 0,676                               |

|                                                                                       |       |        |       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|-------|
| DN3                                                                                   | 10,54 | 5,352  | 0,567 | 0,732 |
| DN4                                                                                   | 10,59 | 5,671  | 0,502 | 0,764 |
| Thang đo yếu tố “Đào tạo và thăng tiến”- ký hiệu: DT- Cronbach's alpha = 0,828        |       |        |       |       |
| DT1                                                                                   | 11,26 | 4,917  | 0,615 | 0,800 |
| DT2                                                                                   | 11,27 | 4,546  | 0,661 | 0,780 |
| DT3                                                                                   | 11,06 | 4,499  | 0,715 | 0,755 |
| DT4                                                                                   | 11,07 | 4,692  | 0,628 | 0,795 |
| Thang đo yếu tố “Công việc thú vị” - ký hiệu: CV- Cronbach's alpha = 0,838            |       |        |       |       |
| CV1                                                                                   | 19,72 | 10,040 | 0,652 | 0,805 |
| CV2                                                                                   | 19,68 | 10,349 | 0,603 | 0,814 |
| CV3                                                                                   | 19,75 | 9,787  | 0,620 | 0,811 |
| CV4                                                                                   | 19,74 | 9,849  | 0,655 | 0,803 |
| CV5                                                                                   | 19,79 | 10,253 | 0,536 | 0,828 |
| CV6                                                                                   | 19,74 | 9,903  | 0,623 | 0,810 |
| Thang đo yếu tố “Tham gia lập kế hoạch” – ký hiệu: TG - Cronbach's alpha = 0,771      |       |        |       |       |
| TG1                                                                                   | 7,57  | 2,290  | 0,623 | 0,674 |
| TG2                                                                                   | 7,70  | 2,233  | 0,587 | 0,712 |
| TG3                                                                                   | 7,70  | 2,179  | 0,607 | 0,690 |
| Thang đo “Chính sách khen thưởng, công nhận” – ký hiệu: KT - Cronbach's alpha = 0,837 |       |        |       |       |
| KT1                                                                                   | 15,95 | 6,306  | 0,718 | 0,782 |
| KT2                                                                                   | 16,08 | 6,556  | 0,586 | 0,819 |
| KT3                                                                                   | 15,97 | 6,669  | 0,598 | 0,815 |
| KT4                                                                                   | 15,96 | 6,658  | 0,617 | 0,810 |
| KT5                                                                                   | 15,92 | 6,464  | 0,680 | 0,793 |
| Thang đo “Thương hiệu và văn hoá doanh nghiệp” – ký hiệu: VH - Cronbach's = 0,806     |       |        |       |       |
| VH1                                                                                   | 11,76 | 4,949  | 0,646 | 0,746 |
| VH2                                                                                   | 11,79 | 4,923  | 0,596 | 0,769 |
| VH3                                                                                   | 11,82 | 4,820  | 0,577 | 0,780 |
| VH4                                                                                   | 11,77 | 4,781  | 0,672 | 0,733 |
| Thang đo yếu tố “Động lực làm việc” – ký hiệu: DLLV - Cronbach's alpha = 0,840        |       |        |       |       |
| DLLV1                                                                                 | 11,22 | 2,216  | 0,582 | 0,837 |
| DLLV2                                                                                 | 11,21 | 2,037  | 0,705 | 0,783 |
| DLLV3                                                                                 | 11,18 | 2,096  | 0,699 | 0,786 |
| DLLV4                                                                                 | 11,19 | 2,070  | 0,710 | 0,781 |

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

Như vậy, sau khi kiểm định Cronbach's Alpha các biến trong mô hình. Bảng thống kê kết quả tổng hợp kiểm định cuối cùng của từng biến như sau:

Bảng 4.6 Thống kê kết quả tổng hợp kiểm định

| STT            | Thang đo                            | Biến quan sát ban đầu | Biến quan sát còn lại |
|----------------|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Biến độc lập   |                                     |                       |                       |
| 1              | Lãnh đạo                            | 7                     | 7                     |
| 2              | Thu nhập, phúc lợi                  | 4                     | 4                     |
| 3              | Đồng nghiệp                         | 4                     | 4                     |
| 4              | Đào tạo và thăng tiến               | 4                     | 4                     |
| 5              | Bản chất công việc                  | 6                     | 6                     |
| 6              | Tham gia lập kế hoạch               | 3                     | 3                     |
| 7              | Chính sách khen thưởng, công nhận   | 5                     | 5                     |
| 8              | Thương hiệu và văn hoá doanh nghiệp | 4                     | 4                     |
| Biến phụ thuộc |                                     |                       |                       |
| 9              | Động lực làm việc                   | 4                     | 4                     |

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

#### 4.4. Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis)

##### 4.4.1. Phân tích EFA với biến độc lập

Phân tích Cronbach's Alpha cho thấy thang đo phù hợp và có thể tiến hành phân tích nhân tố. Tác giả tiến hành chạy phân tích nhân tố với 37 quan sát. Kết quả cho thấy không có biến nào tải lên ở cả 2 nhân tố. Kết quả đã thỏa điều kiện theo bảng 4.7

Bảng 4.7 Kết quả kiểm định KMO and Bartlett của biến độc lập

|                   |                                |          |
|-------------------|--------------------------------|----------|
| Hệ số KMO         |                                | 0,838    |
| Kiểm định Barlett | Giá trị Chi bình phương xấp xỉ | 3024,837 |
|                   | df                             | 666      |
|                   | Sig.                           | 0,000    |

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

Trong phân tích nhân tố cho thấy hệ số KMO = 0,838 ( $> 0,5$ ) và sig của giá trị Bartlett's test bằng 0,00 ( $< 0,05$ ). Mặt khác, các hệ số tải nhân tố (Factor Loading) đều lớn hơn 0,5 nên phân tích nhân tố khám phá là thích hợp.

Bảng 4.8 Ma trận rút trích nhân tố biến độc lập

|                  | Nhân tố |       |       |        |       |       |       |       |
|------------------|---------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
|                  | 1       | 2     | 3     | 4      | 5     | 6     | 7     | 8     |
| LD3              | 0,740   |       |       |        |       |       |       |       |
| LD1              | 0,734   |       |       |        |       |       |       |       |
| LD2              | 0,729   |       |       |        |       |       |       |       |
| LD6              | 0,716   |       |       |        |       |       |       |       |
| LD7              | 0,715   |       |       |        |       |       |       |       |
| LD5              | 0,691   |       |       |        |       |       |       |       |
| LD4              | 0,680   |       |       |        |       |       |       |       |
| CV4              |         | 0,770 |       |        |       |       |       |       |
| CV1              |         | 0,763 |       |        |       |       |       |       |
| CV6              |         | 0,722 |       |        |       |       |       |       |
| CV3              |         | 0,718 |       |        |       |       |       |       |
| CV2              |         | 0,682 |       |        |       |       |       |       |
| CV5              |         | 0,654 |       |        |       |       |       |       |
| KT5              |         |       | 0,781 |        |       |       |       |       |
| KT1              |         |       | 0,766 |        |       |       |       |       |
| KT4              |         |       | 0,731 |        |       |       |       |       |
| KT2              |         |       | 0,696 |        |       |       |       |       |
| KT3              |         |       | 0,689 |        |       |       |       |       |
| DT3              |         |       |       | 0,819  |       |       |       |       |
| DT1              |         |       |       | 0,737  |       |       |       |       |
| DT4              |         |       |       | 0,719  |       |       |       |       |
| DT2              |         |       |       | 0,699  |       |       |       |       |
| VH1              |         |       |       |        | 0,785 |       |       |       |
| VH2              |         |       |       |        | 0,774 |       |       |       |
| VH4              |         |       |       |        | 0,746 |       |       |       |
| VH3              |         |       |       |        | 0,681 |       |       |       |
| DN2              |         |       |       |        |       | 0,775 |       |       |
| DN1              |         |       |       |        |       | 0,715 |       |       |
| DN4              |         |       |       |        |       | 0,701 |       |       |
| DN3              |         |       |       |        |       | 0,637 |       |       |
| TN1              |         |       |       |        |       |       | 0,755 |       |
| TN3              |         |       |       |        |       |       | 0,739 |       |
| TN2              |         |       |       |        |       |       | 0,701 |       |
| TN4              |         |       |       |        |       |       | 0,698 |       |
| TG3              |         |       |       |        |       |       |       | 0,783 |
| TG2              |         |       |       |        |       |       |       | 0,780 |
| TG1              |         |       |       |        |       |       |       | 0,777 |
| Phương sai trích |         |       |       | 63,005 |       |       |       |       |
| Eigenvalues      |         |       |       | 1,376  |       |       |       |       |

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

Kết quả EFA với phương pháp xoay nhân tố Varimax xác định được 8 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên S.pharm Sóc Trăng. Mặt khác, kết quả ma trận xoay cho thấy, có 8 nhân tố được rút trích từ các biến quan sát đưa vào phân tích nhân tố EFA, Phương sai trích được giải thích là 63% tại Eigenvalues là  $1,376 > 1$ .

#### 4.4.2 Phân tích EFA với biến phụ thuộc

Bảng 4.9 Kết quả kiểm định KMO and Bartlett với biến phụ thuộc

|                   |                                |         |
|-------------------|--------------------------------|---------|
| Hệ số KMO         |                                | 0,806   |
| Kiểm định Barlett | Giá trị Chi bình phương xấp xỉ | 294,085 |
|                   | df                             | 6       |
|                   | Sig.                           | 0,000   |

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

Hệ số KMO = 0,806 ( $> 0,5$ ) và Sig của Bartlett's test bằng 0,00 ( $< 0,05$ ), chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể, Mặt khác, kết quả ma trận xoay cho thấy, có một nhân tố được rút trích từ các biến quan sát đưa vào phân tích nhân tố EFA, Phương sai trích được giải thích là 67,754% tại eigenvalue là  $2,710 > 1$ .

Bảng 4.10 Ma trận rút trích nhân tố biến phụ thuộc

|                  |        |
|------------------|--------|
| DLLV4            | 0,850  |
| DLLV2            | 0,845  |
| DLLV3            | 0,843  |
| DLLV1            | 0,750  |
| Phương sai trích | 67,754 |
| Eigenvalues      | 2,710  |

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

So với mô hình nghiên cứu được đề xuất ban đầu, không phát sinh thêm khái niệm mới hay nhân tố mới.

#### 4.5 Định nghĩa nhân tố mới

Kết quả sau khi phân tích EFA, chúng ta cần tạo biến đại diện để chuẩn bị cho bước chạy tương quan Pearson và hồi quy đa biến.

Bảng 4.11 Định nghĩa nhân tố mới

| STT | Nhân tố               | Ký hiệu | Các biến quan sát                 |
|-----|-----------------------|---------|-----------------------------------|
| 1   | Lãnh đạo              | LD      | LD1, LD2, LD3, LD4, LD5, LD6, LD7 |
| 2   | Thu nhập, phúc lợi    | TN      | TN1, TN2, TN3, TN4                |
| 3   | Đồng nghiệp           | DN      | DN1, DN2, DN3, DN4                |
| 4   | Đào tạo và thăng tiến | DT      | DT1, DT2, DT3, DT4                |
| 5   | Công việc thú vị      | CV      | CV1, CV2, CV3, CV4, CV5, CV6      |
| 6   | Tham gia lập kế hoạch | TG      | TG1, TG2, TG3                     |

| STT                                      | Nhân tố                            | Ký hiệu | Các biến quan sát          |
|------------------------------------------|------------------------------------|---------|----------------------------|
| 7                                        | Chính sách khen thưởng, công nhận  | KT      | KT1, KT2, KT3, KT4, KT5    |
| 8                                        | Thương hiệu & văn hoá doanh nghiệp | VH      | VH1, VH2, VH3, VH4         |
| 9                                        | Động lực làm việc                  | DLLV    | DLLV1, DLLV2, DLLV3, DLLV4 |
| Tổng số lượng biến quan sát độc lập: 37  |                                    |         |                            |
| Tổng số lượng biến quan sát phụ thuộc: 4 |                                    |         |                            |

(Nguồn: Tác giả phân tích, 2021)

## 4.6 Kiểm định mô hình nghiên cứu

### 4.6.1 Phân tích tương quan các nhân tố ảnh hưởng

Trước khi phân tích hồi quy tuyến tính chúng ta cần xem xét mức độ tương quan giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc và giữa các biến độc lập với nhau. Kết quả ma trận tương quan giữa các biến cho thấy, tương quan giữa biến phụ thuộc hài lòng của doanh nghiệp với các biến nhân tố, nhìn chung các mối tương quan này là chặt chẽ và tương quan không loại nhân tố nào vì sig giữa từng biến độc lập với biến phụ thuộc đều nhỏ hơn 0,05.

Bảng 4.12 Kết quả phân tích mối quan hệ tương quan tuyến tính

|    |   | DLL<br>V | DN      | TG          | DT          | LD      | CV          | KT          | VH          | TN          |
|----|---|----------|---------|-------------|-------------|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| HL | r | 1        | 0,504** | 0,517*<br>* | 0,564*<br>* | 0,518** | 0,514*<br>* | 0,481*<br>* | 0,396*<br>* | 0,483*<br>* |
| DN |   |          | 1       | 0,283*<br>* | 0,419*<br>* | 0,403** | 0,227*<br>* | 0,287*<br>* | 0,118       | 0,345*<br>* |
| TG |   |          |         | 1           | 0,265*<br>* | 0,165*  | 0,317*<br>* | 0,320*<br>* | 0,242*<br>* | 0,196*<br>* |
| DT |   |          |         |             | 1           | 0,412** | 0,258*<br>* | 0,223*<br>* | 0,230*<br>* | 0,389*<br>* |
| LD |   |          |         |             |             | 1       | 0,305*<br>* | 0,131       | 0,084       | 0,471*<br>* |
| CV |   |          |         |             |             |         | 1           | 0,273*<br>* | 0,236*<br>* | 0,108       |
| KT |   |          |         |             |             |         |             | 1           | 0,478*<br>* | 0,169*      |
| VH |   |          |         |             |             |         |             |             | 1           | 0,121       |
| TN |   |          |         |             |             |         |             |             |             | 1           |

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

Kết quả cho thấy tất cả các giá trị sig tương quan Pearson giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc đều nhỏ hơn 0,05. Như vậy các biến độc lập đều có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc.

#### 4.6.2 Phân tích hồi quy tuyến tính

Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết sẽ được kiểm định thông qua phân tích hồi quy. Phương trình hồi quy giúp xác định tác động của các nhân tố ảnh hưởng (biến độc lập) đến động lực làm việc (biến phụ thuộc). Bảng 4.20 cho thấy giá trị hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh bằng 0,683, có nghĩa là các nhân tố đưa vào mô hình hồi quy giải thích được 68,3% (lớn hơn 50% là khá tốt) sự biến thiên của sự hài lòng của doanh nghiệp. Còn lại 31,7% là do các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên. Hệ số Durbin - Watson = 2,074, nằm trong khoảng 1,5 đến 2,5 nên không có hiện tượng tự tương quan chuỗi bậc nhất xảy ra.

Bảng 4.13 Chỉ tiêu đánh giá độ phù hợp của mô hình

| R     | $R^2$ | $R^2$ hiệu chỉnh | Độ lệch chuẩn ước lượng | Hệ số Durbin-Watson |
|-------|-------|------------------|-------------------------|---------------------|
| 0,835 | 0,697 | 0,683            | 0,26523                 | 2,074               |

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

Phân tích ANOVA tại Bảng 4.21 có  $F [8,177] = 50,683$  tại mức ý nghĩa (Sig.) = 0,000 < 0,05 nên có thể kết luận rằng mô hình đưa ra phù hợp với dữ liệu thực tế.

Bảng 4.14 Phân tích phương sai mô hình hồi quy

| Mô hình   | Tổng bình phương | Độ tự do (df) | Trung bình của bình phương | Giá trị kiểm định (F) | Mức ý nghĩa (Sig.) |
|-----------|------------------|---------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|
| Hồi quy   | 28,625           | 8             | 3,578                      | 50,863                | 0,000              |
| 1 Phần dư | 12,452           | 177           | 0,070                      |                       |                    |
| Tổng      | 41,077           | 185           |                            |                       |                    |

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

Kết quả phân tích hồi quy tại (Bảng 4.20) cho thấy 6 biến độc lập là đều có mức ý nghĩa (Sig.) < 0,05. Hệ số phóng đại phương sai (VIF) đều nhỏ hơn 10, do đó không có hiện tượng đa cộng tuyến. Giá trị kiểm định của các hệ số đều > 0 nên các biến độc lập có tác động thuận chiều dương đến biến phụ thuộc.

Bảng 4.15 Kết quả phân tích hồi quy của biến động lực làm việc

| Biến    | Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa | Hệ số hồi quy chuẩn hóa | Giá trị kiểm định | Giá trị Sig. | Độ phóng đại phương sai (VIF) |
|---------|------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|-------------------------------|
|         | B                            | Beta ( $\beta$ )        |                   |              |                               |
| Hằng số | 0,088                        |                         | 0,471             | 0,638        |                               |
| DN      | 0,076                        | 0,119                   | 2.402             | 0,017        | 1,433                         |
| TG      | 0,144                        | 0,216                   | 4.661             | 0,000        | 1,259                         |
| DT      | 0,132                        | 0,197                   | 3.943             | 0,000        | 1,455                         |
| LD      | 0,119                        | 0,171                   | 3.309             | 0,001        | 1,556                         |

| Biến | Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa | Hệ số hồi quy chuẩn hóa | Giá trị kiểm định | Giá trị Sig. | Độ phóng đại phương sai (VIF) |
|------|------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|-------------------------------|
|      | B                            | Beta ( $\beta$ )        |                   |              |                               |
| CV   | 0,169                        | 0,224                   | 4.784             | 0,000        | 1,275                         |
| KT   | 0,124                        | 0,165                   | 3.297             | 0,001        | 1,462                         |
| VH   | 0,077                        | 0,117                   | 2.427             | 0,016        | 1,357                         |
| TN   | 0,120                        | 0,176                   | 3.569             | 0,000        | 1,418                         |

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

Ta có phương trình hồi quy chuẩn hóa như sau:

$$DLLV = 0,224*CV + 0,216*TG + 0,197*DT + 0,175*TN + 0,171*LD + 0,165*KT + 0,119*DN + 0,117*VH$$

Trong đó:

DLLV: Động lực làm việc của nhân viên

CV: công việc

TG: Tham gia kế hoạch

DT: Đào tạo

TN: Thu nhập

LD: Lãnh đạo

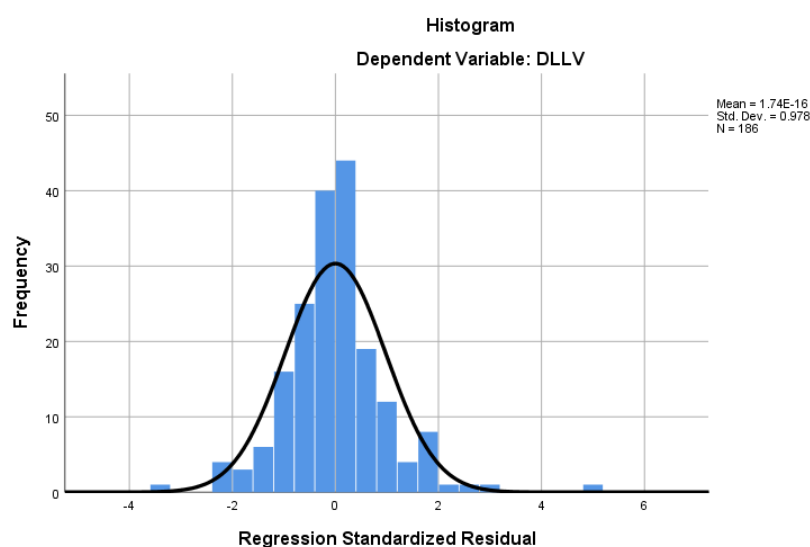
KT: Khen thưởng

DN: Đồng nghiệp

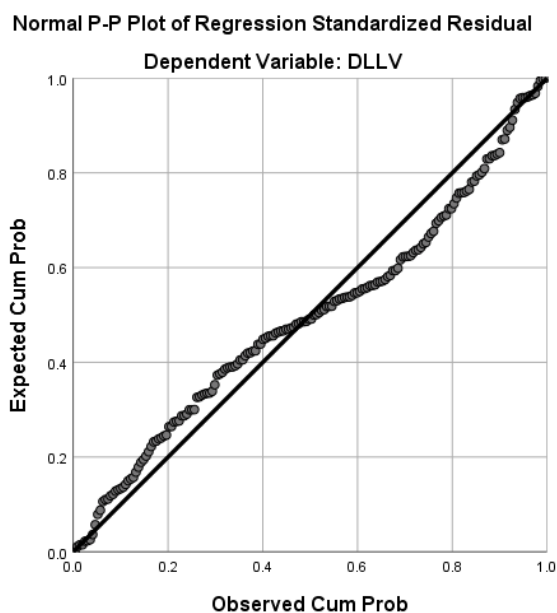
VH: văn hoá doanh nghiệp.

#### Kiểm định phân phối chuẩn bằng phương pháp đồ thị.

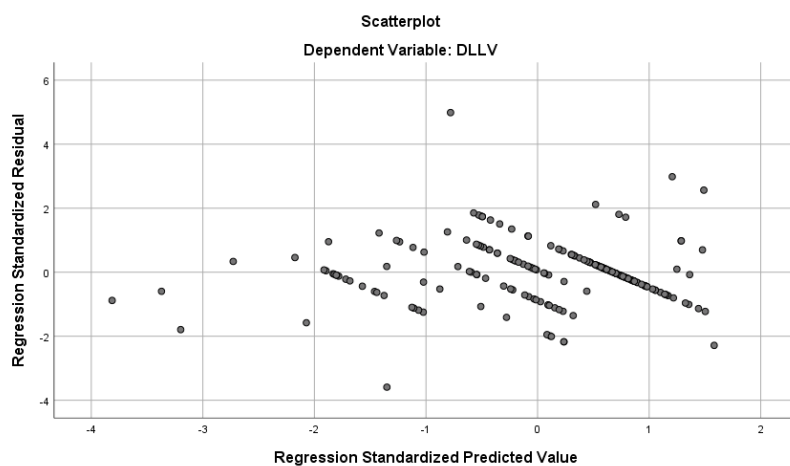
Kiểm tra giả định về phân phối phần dư chuẩn hóa cho thấy: Giá trị trung bình Mean gần bằng 0, độ lệch chuẩn là 0.978 gần bằng 1, như vậy có thể nói, phân phối phần dư xấp xỉ chuẩn, do đó giả thuyết phân phối chuẩn của phần dư trong mô hình là không vi phạm.



Hình 4.9 Đồ thị phân phối tần số của phần dư chuyển hóa



Hình 4.10 Biểu đồ tần số P-P Plot



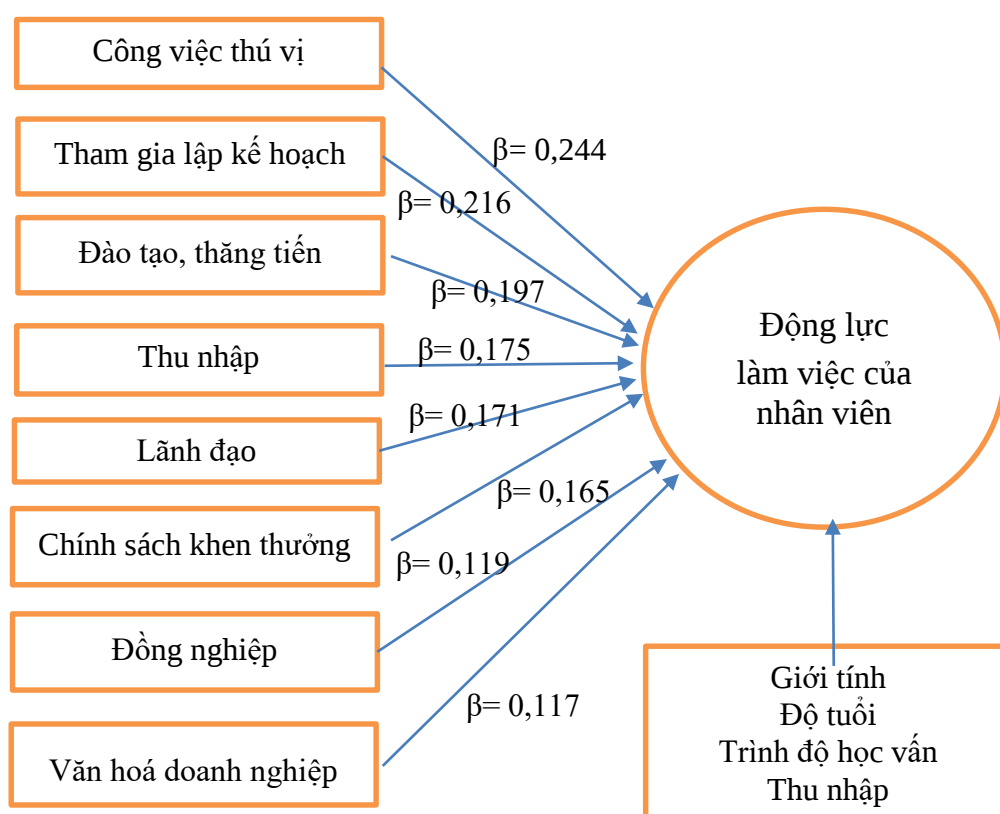
Hình 4.11 Biểu đồ phân tán của phần dư

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

Biểu đồ P - P Plot (Hình 4.10) cho thấy các điểm phân vị trong phân phối của phần dư tập trung thành 1 đường chéo nên ta kết luận giả thuyết phân phối chuẩn không vi phạm.

Kết quả (Hình 4.9) cho thấy, phần dư chuẩn hóa phân bố tập trung xung quanh đường tung độ 0. Mô hình hồi quy là phù hợp. Do vậy giả định quan hệ tuyến tính không bị vi phạm.

#### 4.7 Mô hình nghiên cứu đạt được



Hình 4.12 Kết quả kiểm định mô hình giả thuyết và các giả thuyết nghiên cứu  
(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

#### 4.8 Phân tích sự khác biệt giữa các đặc điểm cá nhân

##### 4.8.1 Phân tích sự khác biệt giữa hai giới tính

Independent - sample T-Test cho biết có sự khác biệt về động lực làm việc của nhân viên giữa Nam và Nữ. Kiểm định F (Levene) có Sig. = 0,013 < 0,05 nên phương sai giữa hai giới tính khác nhau. Sig. của giả định phương sai bằng nhau = 0,128 > 0,05. Kết luận: Ở độ tin cậy 95% không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về động lực làm việc của nhân viên có giới tính khác nhau.

Bảng 4.16 Kiểm định sự khác biệt giữa hai giới tính với T-Test

|                               | Kiểm định Levene |      | Kiểm định T-Test |     |                 |                         |                            |                    |       |
|-------------------------------|------------------|------|------------------|-----|-----------------|-------------------------|----------------------------|--------------------|-------|
|                               | F                | Sig. | t                | df  | Sig. (2-tailed) | Sự khác biệt trung bình | Sự khác biệt độ lệch chuẩn | Khoảng tin cậy 95% |       |
| Giả định phương sai bằng nhau | 6,30             | 0,01 | -1,53            | 184 | 0,128           | -0,106                  | 0,069                      | -0,242             | 0,030 |
| Giả định phương sai khác nhau |                  |      | -1,568           | 178 | 0,119           | -0,106                  | 0,067                      | -0,238             | 0,027 |

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

#### 4.8.2 Phân tích sự khác biệt theo nhóm tuổi

Sig. Levene = 0,114 > 0,05 nên phương sai giữa các nhóm không có sự khác biệt. Tiếp tục xét kết quả ở bảng ANOVA.

Bảng 4.17 Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai theo nhóm tuổi

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig.  |
|------------------|-----|-----|-------|
| 2,201            | 2   | 183 | 0,114 |

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

Anova (Bảng 4.18) Sig. = 0,546 > 0,05 ở độ tin cậy 95% không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về động lực làm việc của nhân viên có nhóm tuổi khác nhau.

Bảng 4.18 Bảng phân tích ANOVA theo nhóm tuổi

|               | Tổng bình phương | df  | Trung bình | F     | Sig.  |
|---------------|------------------|-----|------------|-------|-------|
| Giữa các nhóm | 0,271            | 2   | 0,135      | 0,608 | 0,546 |
| Trong nhóm    | 40,806           | 183 | 0,223      |       |       |
| <b>Tổng</b>   | 41,077           | 185 |            |       |       |

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

#### 4.8.3 Phân tích sự khác biệt theo thu nhập

Sig. Levene = 0,288 > 0,05 nên phương sai giữa các nhóm là không có sự khác biệt. Tiếp tục xét kết quả ở bảng ANOVA.

Bảng 4.19 Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai theo thu nhập

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig.  |
|------------------|-----|-----|-------|
| 1,254            | 2   | 183 | 0,288 |

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

ANOVA có Sig. = 0,208 > 0,05 ở độ tin cậy 95% không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê động lực làm việc của nhân viên có thu nhập khác nhau.

Bảng 4.20 Bảng phân tích ANOVA theo thu nhập

|               | Tổng bình phương | df  | Trung bình | F     | Sig.  |
|---------------|------------------|-----|------------|-------|-------|
| Giữa các nhóm | 0,699            | 2   | 0,350      | 1,585 | 0,208 |
| Trong nhóm    | 40,377           | 183 | 0,221      |       |       |
| <b>Tổng</b>   | 41,077           | 185 |            |       |       |

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

#### 4.8.4 Phân tích sự khác biệt theo học vấn

Từ kết quả ở Bảng 4.21 ta nhận thấy: Giá trị Sig. Levene = 0,018 > 0,05 nên phương sai giữa các nhóm là không có sự khác biệt. Tiếp tục xét kết quả ở bảng ANOVA.

Bảng 4.21 Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai theo học vấn

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig.  |
|------------------|-----|-----|-------|
| 4,105            | 2   | 167 | 0,018 |

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

Anova (Bảng 4.22) có Sig. = 0,160 > 0,05 ở độ tin cậy 95% không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về động lực làm việc của nhân viên có học vấn khác nhau.

Bảng 4.22 Bảng phân tích ANOVA theo học vấn

|               | Tổng bình phương | df  | Trung bình | F     | Sig.  |
|---------------|------------------|-----|------------|-------|-------|
| Giữa các nhóm | 0,779            | 2   | 0,389      | 1,856 | 0,160 |
| Trong nhóm    | 35,031           | 167 | 0,210      |       |       |
| <b>Tổng</b>   | 35,809           | 169 |            |       |       |

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát 2021)

## 4.9 Thảo luận kết quả kiểm định và nghiên cứu

### 4.9.1. Kiểm định các giả thuyết

Mô hình kiểm định không có sự thay đổi so với mô hình lý thuyết ban đầu. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu chấp nhận 5 giả thuyết đề ra theo mức độ tác động giảm dần, tất cả các tác động đều thuận chiều dương, cụ thể như sau:

Giả thuyết H5: Công việc thú vị ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H6: Tham gia lập kế hoạch ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H4: Đào tạo và thăng tiến ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H2: Thu nhập và phúc lợi ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H1: Lãnh đạo ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H7: Chính sách khen thưởng, công nhận ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H3: Đồng nghiệp ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H8: Thương hiệu và văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

+ Không có sự khác biệt giới tính, độ tuổi, học vấn và thu nhập của nhân viên về động lực làm việc.

#### **4.9.2. Thảo luận kết quả kiểm định mô hình của tác giả và mô hình trong các nghiên cứu trước**

##### **4.9.2.1 So sánh với nghiên cứu của Nguyễn Hoài Bảo (2015)**

So với nghiên cứu của **Đào Thị Ngọc Dung (2015)** nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên công ty dược Phúc Minh, đề tài sử dụng phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên đối với nhân. Hai nghiên cứu đều đã tìm ra được một số nhân tố tương đồng tác động đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng: Xác định được 05 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc nhân viên khối văn phòng tại Công ty, đó là: (1) Lãnh đạo; (2) Môi trường làm việc; (3) Bản chất công việc; (4) Đồng nghiệp; tác động ít nhất là (5) Đào tạo và thăng tiến. Tuy nhiên mức độ ảnh hưởng của các nhân tố không giống nhau khi nghiên cứu tại địa điểm khác nhau. Đồng thời, các tác giả đã tiến hành kiểm định sự khác biệt về động lực làm việc của nhân viên theo đặc điểm cá nhân. Kết quả kiểm định chưa tìm ra mối liên hệ của giới tính, độ tuổi, thâm niên công tác, trình độ học vấn và động lực làm việc của nhân viên.

**So sánh với nghiên cứu Nguyễn Hữu Lộc (2020)** Đề tài “Phân tích động lực làm việc của nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp dược Hậu Giang” đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng để xác định động lực làm việc của nhân viên kinh và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên dược Hậu Giang. Dữ liệu được thu thập từ bảng câu hỏi dạng điện tử gửi các nhân viên kinh doanh với cỡ mẫu là 118 quan sát. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có 4 nhân tố có tác dụng tạo động lực cho nhân viên theo mức độ tác động từ mạnh nhất đến thấp nhất, đó là: (1) Mục tiêu công việc rõ ràng, (2) Điều kiện làm việc, (3) Thu nhập cao và (4) Công việc thú vị. Bên cạnh đó, tác giả cũng có dùng ANOVA để tìm hiểu sự khác biệt về động lực làm việc của nhân viên theo các đặc trưng (giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn) kết quả cho thấy không có sự khác biệt về động lực làm việc giữa nam và nữ, độ tuổi, tình trạng hôn nhân, trình độ hay số năm công tác. Còn nghiên cứu tác giả bao gồm 8 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên công ty cổ phần dược S.Pharm Sóc Trăng là: (1) công việc thú vị, (2) tham gia lập kế hoạch, (3) đào tạo và thăng tiến, (4) thu nhập và phúc lợi, (5) lãnh đạo, (6) chính sách khen thưởng, công nhận, (7) Đồng nghiệp, (8) Thương hiệu, văn hoá doanh nghiệp.

**Nguyễn Quế Phương (2019)** nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ, dùng dữ liệu sơ cấp được thu thập từ 386 nhân viên văn phòng đang làm việc toàn thời gian tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các phương pháp phân tích dữ liệu khác nhau như: thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá (EFA), kiểm định thang đo, phân tích nhân tố khẳng định (CFA), kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính

SEM và phân tích hồi quy tuyến tính được sử dụng. Nghiên cứu này đã cho kết quả có 4 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên bao gồm: (1) Đồng nghiệp, (2) Trao quyền, (3) Bản chất công việc; và (4) Vai trò lãnh đạo. Trong khi đó các yếu tố như tiền lương và đào tạo thăng tiến lại hầu như không có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty.

Còn nghiên cứu tác giả chỉ hồi qui bội, đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach Alpha và phân tích nhân tố (EFA), kết quả cho thấy không có nhân tố mới được tách ra, mô hình nghiên cứu được hiệu chỉnh để đưa vào phân tích hồi quy bao gồm 8 nhân tố. Kết quả phân tích hồi quy đa biến đã xác định được động lực làm việc của nhân viên chịu sự ảnh hưởng bởi 8 nhân tố trên.

#### **TÓM TẮT CHƯƠNG 4**

Trong chương 4, tác giả đã trình bày đặc điểm của mẫu nghiên cứu; đánh giá cảm nhận của nhân viên khối văn phòng đối với từng thang đo bằng phương pháp phân tích thống kê tần số; đánh giá độ tin cậy của từng thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha; phân tích nhân tố khám phá (EFA). Kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Kiểm định sự khác biệt của các biến định tính đến động lực làm việc của nhân viên bằng phương pháp Kiểm định Independent Sample T-test và phân tích phương sai một yếu tố (One-way ANOVA) và kết quả là không có sự khác biệt về mức độ tạo động lực.

## **CHƯƠNG 5**

### **KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ**

#### **5.1 Kết luận**

Mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu bao gồm 8 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên công ty cổ phần dược S.Pharm Sóc Trăng là: (1) công việc thú vị, (2) tham gia lập kế hoạch, (3) đào tạo và thăng tiến, (4) thu nhập và phúc lợi, (5) lãnh đạo, (6) chính sách khen thưởng, công nhận, (7) Đồng nghiệp, (8) Thương hiệu, văn hoá doanh nghiệp.

Sau khi đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach Alpha và phân tích nhân tố (EFA), kết quả cho thấy không có nhân tố mới được tách ra, mô hình nghiên cứu được hiệu chỉnh để đưa vào phân tích hồi quy bao gồm 8 nhân tố.

Kết quả phân tích hồi quy đa biến đã xác định được động lực làm việc của nhân viên chịu sự ảnh hưởng bởi 8 nhân tố trên.

Kết quả nghiên cứu này sẽ giúp cho lãnh đạo của công ty cổ phần dược S.Pharm xây dựng các cơ chế, chính sách về nhân sự cho phù hợp trong điều kiện cho phép để cải thiện động lực làm việc của nhân viên.

#### **5.2 Hàm ý quản trị**

Qua kết quả nghiên cứu đề nghị một số kiến nghị để cải thiện động lực làm việc như sau:

##### **5.2.1 Về yếu tố “công việc thú vị”**

Kết quả phân tích mô hình hồi quy cho thấy yếu tố công việc thú vị có ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên công ty cổ phần dược S.Pharm. Do đó, lãnh đạo công ty cần thiết kế lại công việc nhằm tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua việc áp dụng các yếu tố công việc như sau:

- Phân công công việc phù hợp năng lực, tính cách nhân viên: Từ bảng tiêu chuẩn chức danh công việc đã được quy định sẵn, trước khi giao việc cho nhân viên, cấp quản lý phải đánh giá kiến thức - năng lực - thái độ làm việc của nhân viên để bố trí cho phù hợp, đúng người đúng việc và công việc được giao rõ ràng cụ thể. Giao việc cũng là một nghệ thuật trong quản trị, không quá áp lực nhưng cũng không quá đơn giản tạo sự nhàm chán làm cho nhân viên không nỗ lực trong công việc của mình.

- Tạo sự thú vị trong công việc: Khi nhân viên làm một công việc được lặp đi lặp lại thì dễ dẫn đến sự nhàm chán. Do đó, khi nhân viên đã thành thạo công việc thì hãy giao cho họ những công việc khó hơn gắn với trách nhiệm và quyền hạn rõ ràng hơn để tạo sự thú vị cho họ.

- Xây dựng mục tiêu mang tính thách thức: Công ty cần xây dựng mục tiêu cụ thể cho từng nhân viên gắn với mục tiêu chung của từng phòng/ban/tổ/đội. Nhà máy nên tạo cơ hội cho nhân viên được hoán chuyển giữa các công việc với nhau để họ tiếp cận với những công việc mới mẻ và đầy thách thức nhằm khuyến khích họ phát huy tiềm năng sáng tạo, xây dựng lòng tự tin và đồng thời đem lại nhiều giá trị hơn cho công ty. Mục tiêu cần phải đạt được tính thách thức và khả thi, cần được thông báo rõ ràng cho nhân viên nắm rõ để có hướng thực hiện công việc và thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn để được khen thưởng. Công ty nên truyền đạt thẳng thắn với nhân viên và giải thích tầm quan trọng của các mục tiêu đối với tổ chức và mỗi cá nhân.

- Giao quyền hạn tương ứng với trách nhiệm công việc: mỗi một chức danh công việc gắn liền với một quyền hạn và trách nhiệm cụ thể. Do đó, công ty nên tận dụng được năng lực nhân viên và làm cho nhân viên thấy họ được tin nhiệm và có giá trị đối với tổ chức. Rủi ro do những quyết định của nhân viên được giao quyền sẽ rất nhỏ khi nhà máy có chương trình huấn luyện, kèm cặp tốt. Trong khi hiệu quả từ việc ủy quyền là rất lớn, làm cho nhân viên cảm thấy được trân trọng, tự tin hơn và muốn đóng góp nhiều hơn cho nhà máy đồng thời người quản lý cũng có thời gian tập trung vào việc khác quan trọng hơn.

### 5.2.2 Về yếu tố “tham gia lập kế hoạch”

Kết quả phân tích mô hình hồi quy cho thấy yếu tố tham gia lập kế hoạch có ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên công ty cổ phần dược S.Pharm. Do đó, Lãnh đạo công ty cần:

Tạo mọi điều để người lao động được tham gia vào việc lập kế hoạch thể hiện được quyền kiểm soát và chịu trách nhiệm với công việc của người lao động, được khuyến khích tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc và được khuyến khích đưa ra các sáng kiến. Nhân viên cần nhận thấy rằng, kết quả công việc phụ thuộc rất nhiều vào những nỗ lực, những sáng kiến và các quyết định của chính họ. Từ đó, nhân viên sẽ có trách nhiệm và sự nỗ lực cao nhất cho công việc của mình.

### 5.2.3 Về yếu tố “đào tạo và thăng tiến”

Qua kết quả phân tích cho thấy, yếu tố đào tạo thăng tiến có ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên công ty cổ phần dược S.Pharm. Do đó, để nâng cao động lực làm việc của nhân viên thông qua yếu tố này, các nhà quản trị cần:

- Công ty muốn phát triển bền vững thì phải có được đội ngũ nhân viên giỏi, giàu kinh nghiệm và phải thường xuyên được đào tạo nâng cao tay nghề. Thời gian qua mặc dù nhà máy vẫn có tổ chức các lớp đào tạo, tập huấn cho nhân

viên nhưng chỉ mang tính tự phát, nhất thời, chưa có kế hoạch cụ thể. Do đó, trong thời gian tới nhà máy cần phải đầu tư cho việc đào tạo với tần suất nhiều hơn và đào tạo có trọng điểm. Bộ phận nhân sự phải kết hợp với lãnh đạo các phòng/ban/tổ/đội đề xuất ra chương trình đào tạo cho từng phòng/ban/tổ/đội do mình quản lý. Nội dung đào tạo có chọn lọc với tiêu chí hợp lý cho mỗi vị trí công tác (dựa vào bản mô tả công việc) và sau đó phải có công tác đánh giá công việc hàng năm để xác định những điểm hạn chế nào của nhân viên và lên kế hoạch cho năm tới.

- Đối với nhân viên cần phải đào tạo kỹ năng quản lý, bán hàng, nghiệp vụ kế toán, và thông thạo công nghệ thông tin để giúp cho công tác quản lý được thông suốt, nhanh chóng. Đặc biệt đối với đội ngũ bán hàng phải thường xuyên được đào tạo về kỹ năng bán hàng, tiếp thị, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng lập kế hoạch, phát triển thị trường mới,... đây là những chương trình đào tạo phải ưu tiên hàng đầu và thường xuyên nhằm giúp cho việc bán hàng được hiệu quả, gia tăng sức cạnh tranh trên thị trường.

- Khi tuyển dụng nhân viên mới phải có kế hoạch hướng dẫn công việc cho nhân viên mới hòa nhập môi trường làm việc. Trong quá trình làm việc, dựa trên đánh giá kết quả công việc hàng năm Ban lãnh đạo phải có kế hoạch chọn lựa ra đội ngũ nhân viên chủ chốt, đảm bảo giỏi về nghiệp vụ chuyên môn và có đạo đức tác phong làm việc tốt, tạo điều kiện cho những nhân viên này đi học tập nâng cao kiến thức để làm thành phần cán bộ nguồn, sau này sẽ được bổ nhiệm, thăng tiến. Điều này sẽ khuyến khích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn để có nhiều cơ hội thăng tiến.

- Việc đề xuất nhân viên thăng tiến có tác dụng động viên tinh thần làm việc hăng say của nhân viên, tuy nhiên để đảm bảo cho việc đề bạt thăng tiến chọn đúng người tài thì quá trình đánh giá, chọn lựa phải được thực hiện công bằng, khách quan.

#### **5.2.4 Về yếu tố “thu nhập, phúc lợi**

Kết quả phân tích mô hình hồi quy cho thấy yếu tố thu nhập và phúc lợi có ảnh hưởng mạnh nhất đến đến động lực làm việc của nhân viên công ty cổ phần dược S.Pharm. Khi thu nhập đảm bảo được đời sống thì nhân viên mới có yên tâm làm việc và hết lòng đối với tổ chức.

Tuy nhiên, trong thực tế nghiên cứu tại công ty thì vấn đề về thu nhập và phúc lợi là một trong những yếu tố có ảnh hưởng không lớn đến động lực làm việc của nhân viên do chính sách thu nhập và phúc lợi tại đây đã được thực hiện tốt. Do đó, lãnh đạo công ty cần tiếp tục duy trì chính sách hiện hành về thu nhập phúc lợi. Tuy nhiên, lãnh đạo công ty cần chú ý triển khai tốt các công việc sau:

+ Cần phổ biến rõ hơn nữa chính sách lương, thưởng, phúc lợi... để nhân viên hiểu và giảm được phần nào tâm lý so sánh, bất mãn. Cần thực hiện đánh giá nhân viên một cách chính xác, trả lương theo năng lực, kết quả công việc phải gắn liền với hoàn cảnh hoàn thành công việc cụ thể. Tiền lương được trả công bằng thể hiện ở việc công bằng giữa các nhóm hay công bằng giữa các thành viên trong nhóm, công bằng cá nhân với những hoàn cảnh công việc như nhau, tránh tình trạng nhân viên này so sánh kết quả làm việc của mình với mức thu nhập của nhân viên khác... gây mất đoàn kết nội bộ.

+ Thu nhập phải gắn liền với tính chất, mức độ phức tạp của công việc, cần phát huy hình thức trả lương theo đánh giá kết quả công việc của cá nhân, đảm bảo tính công bằng, đây cũng là một trong những hình thức trả lương phổ biến ở các công ty khác. Hàng năm cần xem xét, đánh giá và điều chỉnh mức lương cho hợp lý, đảm bảo cuộc sống cho người lao động.

+ Lãnh đạo và các tổ chức đoàn thể của nhà máy phải luôn đồng hành cùng nhân viên trong mọi hoạt động, sẵn sàng tiếp thu ý kiến của nhân viên, đáp ứng những nguyện vọng chính đáng của họ, tạo mọi điều kiện để họ phát huy hết năng lực sẵn có.

+ Tặng quà và tổ chức mừng sinh nhật cho nhân viên công ty định kỳ hàng tháng, giúp đỡ khi gia đình nhân viên gặp khó khăn đột xuất. Những chính sách này nhằm đem đến cho nhân viên những lợi ích tốt nhất để họ yên tâm công tác. Khi nhân viên có cảm nhận tổ chức quan tâm đến họ và gia đình họ, điều này sẽ khơi dậy sự hàm ơn sâu sắc với lãnh đạo, với tổ chức, tạo được sự gắn kết giữa nhân viên với tổ chức, thúc đẩy họ chú tâm hơn vào công việc, ... có như vậy hiệu suất làm việc của nhân viên tăng cao góp phần thúc đẩy sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp.

### 5.2.5 Về yếu tố “lãnh đạo”

Kết quả phân tích mô hình hồi quy cho thấy yếu tố lãnh đạo có ảnh hưởng mạnh nhất đến đến động lực làm việc của nhân viên công ty cổ phần dược S.Pharm. Do đó nhà quản trị cần:

- Khi chỉ đạo công tác lãnh đạo không nên giao việc kiểu ra lệnh mà phải luôn cư xử tôn trọng với nhân viên. Nên động viên nhân viên bằng những lời khen ngợi, ngược lại khi phê bình, chê trách cũng phải lựa lời khéo léo. Cấp quản lý động viên nhân viên bằng những lời khen ngợi khi họ làm tốt hoặc làm vượt chỉ tiêu công việc trước nhiều người, điều này khiến nhân viên vui sướng và hãnh diện, nhân viên sẽ phấn chấn làm việc hăng say hơn, năng suất làm việc sẽ tăng. Nếu nhân viên làm việc tốt mà không khích lệ tinh thần, điều này sẽ làm cho nhân viên cảm thấy thành quả của họ không được công nhận, như vậy nhân viên sẽ chán nản, làm việc sa sút, kém hiệu quả. Với những lời khen ngợi hay phê

bình của các cấp lãnh đạo sẽ giúp cho nhân viên phát huy được những điểm mạnh và hạn chế, khắc phục những điểm yếu của mình.

- Lãnh đạo cũng cần biết cách lắng nghe nhân viên để hiểu về những tâm tư, nguyện vọng của nhân viên hay những ý kiến đóng góp, sáng tạo trong công việc. Bởi lẽ, khi được người quản lý tôn trọng và lắng nghe ý kiến thì nhân viên sẽ cảm nhận được sự đánh giá cao và được xem trọng, họ sẽ trở nên say mê, sáng tạo và hợp tác hơn trong công việc cũng như cấp lãnh đạo doanh nghiệp sẽ có được những đóng góp ý kiến chân thành và có giá trị từ nhân viên cho tổ chức của mình.

- Lãnh đạo cũng phải tin tưởng và giao việc cho nhân viên để tạo cơ hội cho nhân viên thể hiện năng lực cũng như các kỹ năng làm việc của họ. Việc trao quyền cho nhân viên được tự do làm việc theo ý muốn và sở trường sẽ giúp nhân viên năng động hơn, và tự tin phát huy năng lực của bản thân.

- Lãnh đạo cũng cần phải quan tâm và cập nhật thông tin về các nhân viên dưới quyền mình, không chỉ để hỏi han, chia sẻ, tạo dựng mối quan hệ cá nhân cấp quản lý - nhân viên, mà còn để tạo ra những tình huống cụ thể giúp các nhân viên có sự cảm thông, chia sẻ và tương trợ, giúp đỡ lẫn nhau trong cuộc sống. Đồng thời người quản lý cũng phải thường xuyên cung cấp những thông tin hữu ích trong công việc cho nhân viên, hướng dẫn và tư vấn cho nhân viên làm tốt công việc được giao. Khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ từ cấp quản lý họ sẽ cảm thấy mình được quan tâm, được tôn trọng và đó sẽ là động lực cho nhân viên dốc hết sức mình vào công việc. Mặt khác, khi nhân viên biết được các thông tin cần thiết, họ sẽ thấy mình có trách nhiệm với tổ chức.

### **5.2.6 Về yếu tố “chính sách khen thưởng, công nhận”**

Kết quả phân tích mô hình hồi quy cho thấy yếu tố chính sách khen thưởng, công nhận có ảnh hưởng mạnh nhất đến đến động lực làm việc của nhân viên công ty cổ phần dược S.Pharm. Do đó nhà quản trị cần:

- Cần phải xây dựng một chính sách khen thưởng chi tiết, cụ thể cho từng phòng ban tương ứng với từng thành tích công việc. Khi đã công bố các chính sách về khen thưởng thì công ty cần phải thực hiện đúng như những gì đã cam kết với nhân viên có như vậy mới thực sự tạo động lực làm việc cho nhân viên.

- Hình thức khen thưởng cũng phải đa dạng và có giá trị thực tế bằng tiền mặt hay tổ chức những buổi liên hoan hay tổng kết để tuyên dương, khen thưởng. Công ty có thể khen thưởng định kỳ hàng quý, hàng năm hay thưởng nóng ngay cho cá nhân, đơn vị có thành tích xuất sắc vượt trội về việc đem lại hiệu quả kinh doanh hay những sáng tạo trong công việc đem lại lợi ích lâu dài cho tổ chức.

- Bên cạnh việc khen thưởng thì việc được công nhận công sức đóng góp của nhân viên lại mang một giá trị tinh thần lớn hơn. Khen thưởng vật chất chỉ có

tác dụng trong nhất thời, nhưng được công nhận, biểu dương thành tích sẽ khiến nhân viên cảm thấy tự hào vì những lợi ích mà họ đóng góp cho nhà máy được ghi nhận kịp thời, chính xác. Từ đó họ sẽ càng nỗ lực hơn nữa cho tổ chức, họ sẽ gắn bó trung thành với tổ chức, xem đây là ngôi nhà chung của họ.

### 5.2.7 Về yếu tố “đồng nghiệp”

Kết quả phân tích mô hình hồi quy cho thấy yếu tố đồng nghiệp có ảnh hưởng mạnh nhất đến đến động lực làm việc của nhân viên công ty cổ phần dược S.Pharm. Do đó nhà quản trị cần:

- Xây dựng mục tiêu tập thể: để giúp nhân viên nhận thức được vai trò của mình trong tập thể và hướng vào mục tiêu phát triển chung của tổ chức trên tinh thần và ý thức tự nguyện. Xây dựng tinh thần đoàn kết, luôn sẵn sàng hợp tác, hỗ trợ nhau hoàn thành công việc của cá nhân và tập thể.

- Lãnh đạo và các tổ chức đoàn thể cần chủ động trong việc xây dựng và khuyến khích nhân viên có tinh thần hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau trong công việc, cùng phối hợp và đoàn kết với nhau để giải quyết những vấn đề của tổ chức, không ỷ lại hay đùn đẩy trách nhiệm. Tất cả đều cùng nhau nỗ lực và hợp tác tốt để hoàn thành trách nhiệm và đạt được hiệu quả công việc cao nhất.

- Tạo môi trường làm việc thân thiện, cởi mở và gắn kết: Lãnh đạo phải là người chủ động xây dựng môi trường làm việc thân thiện thông qua các chương trình sinh hoạt cộng đồng để tạo cho nhân viên có cơ hội giao lưu, trao đổi, hòa đồng và gắn kết với nhau và cũng để họ có được cơ hội để tìm hiểu, học hỏi và chia sẻ kinh nghiệm.

- Công đoàn, đoàn thanh niên thường xuyên tổ chức các hoạt động thể thao, phong trào văn nghệ để nhân viên có thể tham gia giao lưu, tìm hiểu lẫn nhau để có thể thấu hiểu, hợp tác tốt với nhau không những trong công việc mà còn trong các hoạt động vui chơi, giải trí cũng như chia sẻ, giúp đỡ lẫn nhau trong cuộc sống

### 5.2.8 Về yếu tố “văn hoá doanh nghiệp”

Kết quả phân tích mô hình hồi quy cho thấy yếu tố thương hiệu doanh nghiệp có ảnh hưởng mạnh nhất đến đến động lực làm việc của nhân viên công ty cổ phần dược S.Pharm. Do đó nhà quản trị cần:

- Truyền tải tất cả các thông tin từ bên trong và thông tin từ bên ngoài cho toàn thể người lao động được biết về thương hiệu của công ty và chiến lược phát triển rõ ràng, bền vững của công ty. Để người lao động biết công ty luôn tạo ra sản phẩm có chất lượng cao. Đào tạo, hướng dẫn đến từng người lao động để mỗi người lao động của công ty là một tuyên truyền viên, có khả năng tuyên truyền quảng bá sản phẩm của công ty đến khắp mọi miền đất nước.

- Lãnh đạo cần giữ vững văn hóa doanh nghiệp bằng cách duy trì giá trị của doanh nghiệp.

Một công ty phát triển dù là theo hướng nào, bằng phương pháp gì thì việc liên tục củng cố các giá trị và tăng cường nhiệm vụ mỗi ngày hay trong quá trình tuyển dụng cũng đều rất quan trọng. Khi tạo ra các mục tiêu, các giá trị có thể tiếp cận được và nhìn thấy được thông qua các hoạt động văn phòng thường ngày sẽ giúp khuyến khích tinh thần, tạo động lực phấn đấu cho nhân viên. Hãy luôn nói cho họ biết về mục tiêu dài hạn lẫn ngắn hạn của công ty là gì, giúp họ có sự tiếp cận và chuẩn bị đúng đắn nhất cho các dự án quan trọng sắp tới.

- Giữ vững văn hóa doanh nghiệp bằng cách phát huy những điều tốt vốn có:

Với tiêu chí hòa nhập nhưng không hòa tan, ngoài việc gìn giữ văn hóa doanh nghiệp thì các nhà quản trị nên thiết lập một môi trường làm việc tạo cơ hội cho nhân viên phát huy những hoạt động truyền thống của công ty.

Đây là cũng là một hình thức kế thừa tinh thần trong công tác quản trị từ xa xưa, bởi vì trên tất cả, văn hóa truyền thống mới là thứ phản ánh phần nào sự riêng biệt, độc đáo của một doanh nghiệp. Ví dụ như việc tổ chức ăn mừng vào những ngày lễ lớn, hoặc sắp xếp kế hoạch đi dã ngoại, tổ chức các hoạt động ngoài trời cho toàn công ty. Hãy thêm cả chuyên mục “thứ Sáu năng động” được lên kế hoạch với các trò chơi nho nhỏ bởi vì điều này đảm bảo sẽ đem đến nhiều năng lượng tích cực cho mỗi ngày làm việc của nhân viên.

- Giữ vững văn hóa doanh nghiệp bằng cách tích cực lắng nghe và phản hồi:

Một công ty đang phát triển sẽ luôn cần lắng nghe và ghi nhận những đóng góp của cấp dưới. Khi doanh nghiệp dần dần trở nên lớn mạnh hơn thì đây là một trong những yếu tố then chốt để có thể nhìn ra được những thiếu sót, những điểm chưa tốt trong công tác quản trị, cũng như vận hành công ty.

Từ đó có thể giúp các nhà lãnh đạo thay đổi, sửa chữa kịp thời, góp phần khiến cho doanh nghiệp ngày càng hoàn thiện hơn nữa

### **5.3 Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo**

#### **5.3.1 Hạn chế của đề tài**

Do giới hạn về mặt thời gian và chi phí thực hiện nên nghiên cứu chắc chắn có những hạn chế như sau:

- Nghiên cứu chưa kiểm tra sự khác biệt của các đặc điểm cá nhân trong động lực làm việc của nhân viên.

- Nghiên cứu chỉ xem xét tác động của 8 nhân tố đến mức độ hài lòng của doanh nghiệp. Trong khi đó, còn nhiều nhân tố khác cũng tác động nhưng chưa được đề cập đến.

### **5.3.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo**

Hướng nghiên cứu tiếp theo của tác giả trong tương lai sẽ tiến hành nghiên cứu các vấn đề còn hạn chế như đã nêu ở phần trên nhằm đánh giá chính xác hơn nữa về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại doanh nghiệp.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

### **Tài liệu tham khảo tiếng việt**

1. Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi, 2014. Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng công ty lắp máy Việt Nam (LILAMA). Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ. Khoa học Chính trị, Kinh tế và Pháp luật: 35, 66-78.
2. Daniel Pink, 2009. Động lực chèo lái hành vi - Sự thật kinh ngạc về những động cơ thúc đẩy hành động của con người, NXB Lao động Xã hội.
3. Giao Hà Quỳnh Uyên, 2015. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc đối với nhân viên văn phòng tại công ty phần mềm FPT Đà Nẵng. Luận văn thạc sĩ. Trường Đại học Đà Nẵng.
4. Hà Nam Khánh Giao và Hoàng Văn Minh, 2016. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân tại công ty Điện lực Tân Thuận. Tạp chí Công Thương, 10, 142 – 147.
5. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005. Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS, Nhà xuất bản Thống Kê.
6. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008. Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS. Nhà xuất bản Thống kê.
7. Lê Thị Bích Phụng, 2011. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên các doanh nghiệp tại TP.HCM, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường đại học kinh tế TP.HCM, TP.HCM.
8. Nguyễn Đình Thọ, 2011. Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh, NXB Lao động Xã Hội, Tp.HCM.
9. Nguyễn Khắc Hoàn, 2010. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Nghiên cứu trường hợp tại ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu, chi nhánh Huế, Tạp chí khoa học, Đại học Huế, Số 60, 2010.
10. Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010), Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ động viên nhân viên trong công việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường đại học kinh tế TP.HCM.
11. Nguyễn Thị Hải Huyền (2013), Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp nhà nước tại Thành phố Hồ Chí Minh, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường đại học kinh tế TP.HCM, TP.HCM.
12. Nguyễn Thị Phương Dung, 2012. Xây dựng thang đo động viên nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ. Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ, 22b, 145-154.
13. Nguyễn Thị Thu Trang (2013), Các yếu tố ảnh hưởng tới việc động viên nhân viên tại Công ty Dịch vụ Công ích Quận 10 TP.HCM, Nghiên cứu khoa học, Trường Cao đẳng Việt Mỹ, TP.HCM.
14. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), Giáo trình quản trị nhân lực, Khoa Kinh tế lao động và dân số, Trường Đại học kinh tế quốc dân

### **Tài liệu tham khảo tiếng anh**

1. Adams, J.S. (1963), "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal Social Psychology*.
2. Arman, F. (2009). Employees motivation at Areco India manufacturing private Limited. The MBA Degree Course of Bangalore University
3. Bartol, K.M. & Martin, D.C (1998), *Management*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
4. Bellingham, R., 2004, *Job Satisfaction Survey*, Wellness Council of America
5. Boeve, W. D (2007), A National Study of Job Satisfaction factors among faculty in physician assistant education, Eastern Michigan University.
6. Elliot, Andrew J; Covington, Martin (2001), "Approach and Avoidance Motivation", *Educational Psychology Review* 13.
7. Hackman and Oldham (1974), "Job Characteristics Model to Job Satisfaction", McGraw-Hill, New York, NY.
8. Hackman, J. R and Oldham, G. R., 1974. *The Job Diagnosis Survey, An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Project*. Technical Report No. 4, Department of Administrative Sciences, Yale University, USA
9. Herzberg, F., Maunser, B. and Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, John Wiley and Sons Inc., New York, NY.
10. Karsli, M. D., and Hale, I., 2009. To examine the effect of the motivation provided by the administration on the job satisfaction of teachers and their institutional commitment. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 1(1), 2252-2257.
11. Kovach (1987), "What Motivates Employees Workers and Supervisors Give Different Answers.", *Business Horizons*, Sept-Oct, 58-65.
12. Kovach, K.A (1995), "Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance", *Employment Relations Today* 22 (2), 93-107.
13. Kreitner, R & Kinicki, A (2007), *Organizational Behavior*, 7th Edition, McGraw Hill Irwin.
14. Larwood, L. (1984), *Organisational Behavior and Management*. Boston: Kent Publishing Company.
15. Lindner, J. R., 1998. *Understanding Employee Motivation*, *Journal of Extension* 36
16. Lindner, J.R (1998), "Understanding Employee Motivation", *Journal of Extension*, 36 (3), pp.28-43.
17. Luddy, Nezaam (2005), *Job Satisfaction amongst Employees at a Public Health Institution in the Western Cape*, University of Western Cape, South Africa.

18. Maslow, A. H., 1943. A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50, 370-396
19. Maslow, A.H (1943), "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50, 370-396.
20. Mitchell, T.R. (1982), Motivation: new direction for theory, research, and practices", *Academy of Management Review*, 7 (80-8).
21. Mohammad K.H., Anowar H. (2012), "Factors affecting employee's motivation in the fast food industry: the case of KFC UK Ltd" Research, *Journal of Economics, business and ICT*.
22. Nelson, B. (1996), "Dump the cash, load on the praise". *Personnel Journal* (7), 65-70.
23. Pardee, R. L. (1990), Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
24. Robbins S. (1998), Organizational behaviour, Concept, controversial, application, Prentice Hall, New Jersey.
25. Robbins, S. (2002), Organizational Behavior, Pearson Education International, 10th Edition.
26. Wong S., Siu, V., & Tsang, N., (1999), "The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivators", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (5), 230-241..

## PHỤ LỤC 1: BẢNG HỎI THẢO LUẬN NHÓM

### A. Phần giới thiệu

Xin chào Anh (Chị),

Tôi tên : Võ Chí Thanh, hiện là học viên cao học ngành Quản trị kinh doanh Khóa 1, Trường Đại học Nam Cần Thơ. Tôi đang tiến hành đề tài **“Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên công ty cổ phần dược S.pharm Sóc Trăng”**.

Những câu hỏi này chỉ nhằm mục đích thu thập quan điểm của Anh (Chị). Tôi cam đoan tất cả các thông tin mà Anh (Chị) cung cấp sẽ được bảo mật và chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu này.

Mục đích cuộc thảo luận: Khám phá, điều chỉnh bổ sung và khẳng định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty.

Rất mong được sự hỗ trợ của quý Anh/chị!

### B. Chương trình thảo luận

Giới thiệu lý do, mục đích, thành phần tham dự thảo luận.

Giới thiệu nội dung thảo luận.

Tiến hành thảo luận.

Tổng hợp ý kiến của các thành viên tham gia thảo luận.

### C. Nội dung thảo luận (Gợi ý các yếu tố cấu thành thang đo)

#### 1. Thành phần các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên

##### 1.1. Cấp quản lý

Theo Anh/chị thì dựa vào yếu tố nào sau đây có thể biết được “Lãnh đạo” có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên?

- Người lãnh đạo cung cấp những thông tin phản hồi giúp nhân viên cải thiện hiệu suất công việc.

- Bất kỳ vấn đề gì nhân viên cũng có thể thảo luận được với cấp quản lý trực tiếp.

- Cấp lãnh đạo luôn ghi nhận sự đóng góp của nhân viên đối với doanh nghiệp.

- Lãnh đạo trực tiếp hỏi ý kiến của nhân viên khi có vấn đề liên quan đến công việc của nhân viên.

- Lãnh đạo trực tiếp bảo vệ quyền lợi hợp lý cho nhân viên.

- Nhân viên nhận được sự giúp đỡ, hướng dẫn, tư vấn của lãnh đạo khi cần thiết.

- Lãnh đạo luôn khéo léo, tế nhị khi cần phê bình nhân viên.

Ngoài ra theo Anh (Chị) thì còn những yếu tố nào khác có thể biết “Lãnh đạo” có ảnh hưởng có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên? (Trao đổi và đưa ra gợi ý).....

##### 1.2. Thu nhập và phúc lợi

Theo Anh/chị thì dựa vào yếu tố nào sau đây có thể biết được “Thu nhập và phúc lợi” có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên?

- Lương phù hợp với năng lực

- Có thể sống dựa vào thu nhập

- Lương được trả đầy đủ và đúng hạn

- Lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi được trả công bằng và thỏa đáng

Ngoài ra theo Anh (Chị) thì còn những yếu tố nào khác có thể biết “Thu nhập và phúc lợi” có ảnh hưởng có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên? (Trao đổi và đưa ra gợi ý).....

##### 1.3. Đồng nghiệp

Theo Anh/chị thì dựa vào yếu tố nào sau đây có thể biết được “Đồng nghiệp” có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên?

- Đồng nghiệp sẵn lòng giúp đỡ lẫn nhau

- Các đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt

- Đồng nghiệp thân thiện và trung thực

- Được học hỏi chuyên môn, kinh nghiệm từ đồng nghiệp

Ngoài ra theo Anh (Chị) thì còn những yếu tố nào khác có thể biết “Đồng nghiệp” có ảnh hưởng có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên? (Trao đổi và đưa ra gợi ý).....

#### 1.4. Đào tạo và thăng tiến

Theo Anh/chị thì dựa vào yếu tố nào sau đây có thể biết được “Đào tạo và thăng tiến” có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên?

- Các chương trình đào tạo ở doanh nghiệp tốt
- Nhân viên thường xuyên được đào tạo nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc
- Chính sách thăng tiến rõ ràng, công khai
- Có nhiều cơ hội thăng tiến cho người có năng lực

Ngoài ra theo Anh (Chị) thì còn những yếu tố nào khác có thể biết “Đào tạo và thăng tiến” có ảnh hưởng có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên? (Trao đổi và đưa ra gợi ý).....

#### 1.5. Bản chất công việc

Theo Anh/chị thì dựa vào yếu tố nào sau đây có thể biết được “Công việc thú vị” có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên?

- Bản chất công việc
- Nhân viên được giao quyền hạn tương ứng với trách nhiệm công việc
- Công việc phù hợp với tính cách, năng lực của nhân viên
- Được khuyến khích sáng tạo trong công việc
- Công việc có nhiều thách thức
- Sự phân chia công việc trong doanh nghiệp là hợp lý

Ngoài ra theo Anh (Chị) thì còn những yếu tố nào khác có thể biết “Bản chất công việc” có ảnh hưởng có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên? (Trao đổi và đưa ra gợi ý).....

#### 1.6. Tham gia lập kế hoạch

Theo Anh/chị thì dựa vào yếu tố nào sau đây có thể biết được “Tham gia lập kế hoạch” có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên?

- Nhân viên được nhận thông tin về hoạt động của doanh nghiệp
- Nhân viên hiểu được công việc của bản thân đóng góp như thế nào vào mục tiêu và định hướng phát triển của doanh nghiệp
- Nhân viên được tham gia vào các quyết định ảnh hưởng đến công việc của chính mình

Ngoài ra theo Anh (Chị) thì còn những yếu tố nào khác có thể biết “Tham gia lập kế hoạch” có ảnh hưởng có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên? (Trao đổi và đưa ra gợi ý).....

#### 1.7. Chính sách khen thưởng, công nhận

Theo Anh/chị thì dựa vào yếu tố nào sau đây có thể biết được “Chính sách khen thưởng, công nhận” có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên?

- Doanh nghiệp có chính sách khen thưởng theo kết quả làm việc
- Chính sách khen thưởng rõ ràng, kịp thời, công khai, công bằng
- Doanh nghiệp đánh giá đúng năng lực của nhân viên
- Mọi người ghi nhận sự đóng góp của nhân viên vào sự phát triển của doanh nghiệp
- Doanh nghiệp thực thi nhất quán chính sách khen thưởng, công nhận

Ngoài ra theo Anh (Chị) thì còn những yếu tố nào khác có thể biết “Chính sách khen thưởng, công nhận” có ảnh hưởng có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên? (Trao đổi và đưa ra gợi ý).....

#### 1.8. Thương hiệu và văn hóa doanh nghiệp

Theo Anh/chị thì dựa vào yếu tố nào sau đây có thể biết được “Thương hiệu và văn hóa doanh nghiệp” có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên?

- Nhân viên tự hào về thương hiệu doanh nghiệp
- Doanh nghiệp luôn tạo ra sản phẩm có chất lượng cao

- Doanh nghiệp có chiến lược phát triển rõ ràng, bền vững
- Khách hàng, đối tác đánh giá cao về văn hóa của doanh nghiệp

Ngoài ra theo Anh (Chị) thì còn những yếu tố nào khác có thể biết “Thương hiệu và văn hóa doanh nghiệp” có ảnh hưởng có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên? (Trao đổi và đưa ra gợi ý).....

## **2. Thành phần yếu tố động lực làm việc của nhân viên**

Theo Anh/chị thì thành phần nào sau đây có thể được xếp vào yếu tố “Động lực làm việc của nhân viên”?

- Nhân viên tự nguyện nâng cao kỹ năng để làm việc tốt hơn
- Nhân viên sẵn sàng cùng doanh nghiệp vượt qua những giai đoạn khó khăn
- Nhân viên cảm thấy hài lòng khi làm việc tại doanh nghiệp
- Nhân viên luôn cảm thấy hứng thú khi làm công việc hiện tại

Ngoài ra theo Anh (chị) thì còn những thành phần nào khác có thể được xếp vào yếu tố “Động lực làm việc của nhân viên”? (Trao đổi và đưa ra gợi ý)

.....  
.....

## PHỤ LỤC 2: PHIẾU KHẢO SÁT NHÂN VIÊN

Ngày phỏng vấn: ...../...../2020

Mẫu phỏng vấn số: .....

Xin chào anh/chị,

Tôi tên : Võ Chí Thanh, hiện là học viên cao học ngành Quản trị kinh doanh Khóa 1, Trường Đại học Nam Cần Thơ. Tôi đang tiến hành đề tài **“Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên công ty cổ phần dược S.pharm Sóc Trăng”**.

Xin anh/chị vui lòng dành cho tôi khoảng 15 phút để trả lời một số câu hỏi trong nghiên cứu này. Khảo sát này chỉ sử dụng duy nhất cho mục đích nghiên cứu khoa học và tôi cam kết bảo mật mọi thông tin mà anh/chị cung cấp.

Xin vui lòng trả lời câu hỏi bằng cách đánh dấu vào ô ☐ mà anh/chị chọn hoặc điền thông tin vào khoảng trống.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị!

### PHẦN 1: KHẢO SÁT Ý KIẾN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

Khoanh tròn (O) con số thích hợp mà anh/chị lựa chọn thể hiện đánh giá của anh/chị đối với mỗi câu phát biểu bên dưới. Nếu đã khoanh tròn một số nào rồi nhưng muốn thay đổi ý kiến thì gạch chéo (X), rồi khoanh tròn lại số khác. Quy ước đại từ “Công ty” là công ty cổ phần dược S.pharm Sóc Trăng nơi anh/chị đang làm việc.

#### Quy ước mức độ đánh giá

- 1: Rất không đồng ý
- 2: Không đồng ý
- 3: Trung lập
- 4: Đồng ý
- 5: Rất đồng ý

| Stt | Yếu tố                                                                                                         | Đánh giá của anh/chị |   |   |   |   |  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---|---|---|---|--|
|     | <b>Lãnh đạo</b>                                                                                                |                      |   |   |   |   |  |
| 1   | Lãnh đạo của anh/chị thường xuyên cung cấp những thông tin phản hồi giúp anh/chị cải thiện hiệu suất công việc | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 2   | Bất kỳ vấn đề gì anh/chị cũng có thể thảo luận được với Lãnh đạo trực tiếp của mình                            | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 3   | Lãnh đạo luôn ghi nhận sự đóng góp của anh/chị đối với doanh nghiệp                                            | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 4   | Lãnh đạo thường xuyên hỏi ý kiến của anh/chị khi có vấn đề liên quan đến công việc của anh/chị                 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 5   | Lãnh đạo sẵn sàng bảo vệ quyền lợi chính đáng cho anh/chị                                                      | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 6   | Anh/chị thường xuyên nhận được sự giúp đỡ, hướng dẫn, tư vấn của Lãnh đạo khi cần thiết                        | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 7   | Lãnh đạo luôn khéo léo, tế nhị khi cần phê bình anh/chị                                                        | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
|     | <b>Thu nhập và phúc lợi</b>                                                                                    |                      |   |   |   |   |  |
| 8   | Lương và thu nhập phù hợp với năng lực và đóng góp của anh/chị cho công ty                                     | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 9   | Anh/chị có thể sống dựa vào thu nhập từ công việc hiện tại                                                     | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 10  | Lương và các khoản thu nhập của anh/chị được trả đầy đủ và đúng hạn                                            | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 11  | Lương, thưởng, phụ cấp được trả công bằng và thỏa đáng                                                         | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
|     | <b>Đồng nghiệp</b>                                                                                             |                      |   |   |   |   |  |
| 12  | Đồng nghiệp của anh/chị luôn sẵn lòng giúp đỡ lẫn nhau                                                         | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |  |

|                                               |                                                                                                             |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 13                                            | Các đồng nghiệp phối hợp tốt với anh/chị trong công việc                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14                                            | Đồng nghiệp của anh/chị là người thân thiện và trung thực                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15                                            | Anh/chị được học hỏi chuyên môn, kinh nghiệm từ đồng nghiệp                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Đào tạo và thăng tiến</b>                  |                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| 16                                            | Các chương trình đào tạo ở doanh nghiệp rất hữu ích cho anh/chị                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17                                            | Anh/chị thường xuyên được đào tạo nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18                                            | Công ty có chính sách thăng tiến rõ ràng, công khai                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19                                            | Tại công ty, có nhiều cơ hội thăng tiến cho người có năng lực                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Bản chất công việc</b>                     |                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| 20                                            | Công việc của anh/chị thú vị                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21                                            | Anh/chị được giao quyền hạn tương ứng với trách nhiệm công việc                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22                                            | Công việc phù hợp với tính cách, năng lực của anh/chị                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23                                            | Anh/chị được khuyến khích sáng tạo trong công việc                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24                                            | Công việc của anh/chị có nhiều thách thức                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25                                            | Sự phân chia công việc giữa các phòng, ban, bộ phận trong công ty là hợp lý                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Mối quan hệ giữa Lãnh đạo và nhân viên</b> |                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| 26                                            | Anh/chị có thể thảo luận với lãnh đạo trực tiếp của mình về các vấn đề liên quan đến công việc              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27                                            | Anh/chị nhận được sự hướng dẫn của lãnh đạo trực tiếp khi cần thiết                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28                                            | Cấp trên đối xử thân thiện và công bằng với anh/chị                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29                                            | Lãnh đạo đánh giá thành tích nhân viên công bằng, luôn ghi nhận sự hi sinh đóng góp của anh/chị với cơ quan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30                                            | Lãnh đạo luôn bảo vệ quyền lợi cho nhân viên                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Chính sách khen thưởng và công nhận</b>    |                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| 31                                            | Công ty có chính sách khen thưởng theo kết quả làm việc                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32                                            | Chính sách khen thưởng rõ ràng, kịp thời, công khai, công bằng                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33                                            | Công ty đánh giá đúng năng lực của anh/chị                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34                                            | Mọi người ghi nhận sự đóng góp của anh/chị vào sự phát triển của công ty                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35                                            | Công ty thực thi nhất quán chính sách khen thưởng, công nhận                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Thương hiệu và văn hóa doanh nghiệp</b>    |                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| 36                                            | Anh/chị tự hào về thương hiệu doanh nghiệp của anh/chị                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37                                            | Công ty của anh/chị luôn tạo ra sản phẩm có chất lượng cao                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38                                            | Công ty của anh/chị có chiến lược phát triển rõ ràng, bền vững                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39                                            | Khách hàng, đối tác đánh giá cao về văn hóa doanh nghiệp của anh/chị                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Động lực làm việc của nhân viên</b>        |                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| 40                                            | Lãnh đạo truyền được cảm hứng cho Anh/chị trong công việc                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41                                            | Anh/chị luôn cảm thấy hứng thú trong công việc hiện tại                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|    |                                                                                     |   |   |   |   |   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 42 | Anh/chị cảm thấy có động lực trong công việc                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | Anh/chị cảm làm việc tại công ty là môi trường tốt để anh/chị có cơ hội thăng tiến. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**PHẦN 2: THÔNG TIN CÁ NHÂN**

1. Họ và tên (không bắt buộc):.....
2. Tuổi:
  - ☐ Dưới 30 tuổi
  - ☐ 30 đến 45 tuổi
  - ☐ Trên 45 tuổi
3. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ
4. Thời gian anh/chị đã làm việc tại công ty cổ phần dược S.pharm Sóc Trăng tính đến thời điểm hiện tại:..... năm
5. Vị trí công tác của anh/chị?
  - ☐ Quản lý
  - ☐ Nhân viên
6. Trình độ chuyên môn của anh/chị?
  - ☐ Dưới đại học
  - ☐ Đại học
  - ☐ Trên đại học
7. Thu nhập hiện tại hàng tháng của anh/chị?
  - ☐ Dưới 5 triệu đồng/tháng
  - ☐ Từ 5 đến dưới 10 triệu đồng/tháng
  - ☐ Trên 10 triệu đồng/tháng

**XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ HỢP TÁC CỦA ANH/CHỊ.**

### PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ XỬ LÝ DỮ LIỆU

#### BIẾN LD

##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .875             | 7          |

##### Item-Total Statistics

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| LD1 | 22.06                      | 16.039                         | .701                             | .852                             |
| LD2 | 22.08                      | 17.054                         | .632                             | .861                             |
| LD3 | 22.03                      | 16.643                         | .660                             | .857                             |
| LD4 | 22.44                      | 16.810                         | .655                             | .858                             |
| LD5 | 22.44                      | 16.734                         | .644                             | .859                             |
| LD6 | 22.44                      | 16.626                         | .654                             | .858                             |
| LD7 | 22.52                      | 16.835                         | .643                             | .859                             |

#### BIẾN TN

##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .786             | 4          |

##### Item-Total Statistics

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| TN1 | 10.63                      | 4.363                          | .662                             | .697                             |
| TN2 | 10.60                      | 4.717                          | .565                             | .747                             |
| TN3 | 10.56                      | 4.540                          | .590                             | .735                             |
| TN4 | 10.54                      | 4.736                          | .555                             | .752                             |

#### BIẾN DN

##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .778             | 4          |

##### Item-Total Statistics

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| DN1 | 10.58                      | 5.197                          | .593                             | .719                             |
| DN2 | 10.51                      | 4.835                          | .671                             | .676                             |
| DN3 | 10.54                      | 5.352                          | .567                             | .732                             |
| DN4 | 10.59                      | 5.671                          | .502                             | .764                             |

#### BIẾN DT

##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .828             | 4          |

##### Item-Total Statistics

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| DT1 | 11.26                      | 4.917                          | .615                             | .800                             |
| DT2 | 11.27                      | 4.546                          | .661                             | .780                             |
| DT3 | 11.06                      | 4.499                          | .715                             | .755                             |
| DT4 | 11.07                      | 4.692                          | .628                             | .795                             |

#### BIẾN CV

##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .838             | 6          |

##### Item-Total Statistics

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| CV1 | 19.72                      | 10.040                         | .652                             | .805                             |

|     |       |        |      |      |
|-----|-------|--------|------|------|
| CV2 | 19.68 | 10.349 | .603 | .814 |
| CV3 | 19.75 | 9.787  | .620 | .811 |
| CV4 | 19.74 | 9.849  | .655 | .803 |
| CV5 | 19.79 | 10.253 | .536 | .828 |
| CV6 | 19.74 | 9.903  | .623 | .810 |

**BIẾN TG****Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .771             | 3          |

**Item-Total Statistics**

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| TG1 | 7.57                       | 2.290                          | .623                             | .674                             |
| TG2 | 7.70                       | 2.233                          | .587                             | .712                             |
| TG3 | 7.70                       | 2.179                          | .607                             | .690                             |

**BIẾN KT****Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .837             | 5          |

**Item-Total Statistics**

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| KT1 | 15.95                      | 6.306                          | .718                             | .782                             |
| KT2 | 16.08                      | 6.556                          | .586                             | .819                             |
| KT3 | 15.97                      | 6.669                          | .598                             | .815                             |
| KT4 | 15.96                      | 6.658                          | .617                             | .810                             |
| KT5 | 15.92                      | 6.464                          | .680                             | .793                             |

**BIẾN VH****Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .806             | 4          |

**Item-Total Statistics**

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| VH1 | 11.76                      | 4.949                          | .646                             | .746                             |
| VH2 | 11.79                      | 4.923                          | .596                             | .769                             |
| VH3 | 11.82                      | 4.820                          | .577                             | .780                             |
| VH4 | 11.77                      | 4.781                          | .672                             | .733                             |

**BIẾN DLLV****Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .840             | 4          |

**Item-Total Statistics**

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| DLLV1 | 11.22                      | 2.216                          | .582                             | .837                             |
| DLLV2 | 11.21                      | 2.037                          | .705                             | .783                             |
| DLLV3 | 11.18                      | 2.096                          | .699                             | .786                             |
| DLLV4 | 11.19                      | 2.070                          | .710                             | .781                             |

**BIẾN ĐỘC LẬP****KMO and Bartlett's Test**

|                                                  |                    |          |
|--------------------------------------------------|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .838     |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 3024.837 |
|                                                  | df                 | 666      |
|                                                  | Sig.               | .000     |

| Total Variance Explained |                     |               |              |                                     |               |              |                                   |               |              |
|--------------------------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| Component                | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|                          | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1                        | 8.321               | 22.488        | 22.488       | 8.321                               | 22.488        | 22.488       | 4.139                             | 11.187        | 11.187       |
| 2                        | 3.992               | 10.788        | 33.277       | 3.992                               | 10.788        | 33.277       | 3.448                             | 9.320         | 20.508       |
| 3                        | 2.749               | 7.430         | 40.707       | 2.749                               | 7.430         | 40.707       | 3.136                             | 8.476         | 28.983       |
| 4                        | 2.029               | 5.484         | 46.191       | 2.029                               | 5.484         | 46.191       | 2.712                             | 7.329         | 36.312       |
| 5                        | 1.847               | 4.993         | 51.184       | 1.847                               | 4.993         | 51.184       | 2.701                             | 7.300         | 43.612       |
| 6                        | 1.617               | 4.370         | 55.554       | 1.617                               | 4.370         | 55.554       | 2.547                             | 6.884         | 50.496       |
| 7                        | 1.381               | 3.733         | 59.287       | 1.381                               | 3.733         | 59.287       | 2.530                             | 6.837         | 57.333       |
| 8                        | 1.376               | 3.718         | 63.005       | 1.376                               | 3.718         | 63.005       | 2.099                             | 5.672         | 63.005       |
| 9                        | .859                | 2.322         | 65.327       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 10                       | .844                | 2.282         | 67.608       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 11                       | .795                | 2.149         | 69.758       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 12                       | .738                | 1.995         | 71.752       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 13                       | .698                | 1.887         | 73.639       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 14                       | .670                | 1.811         | 75.451       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 15                       | .649                | 1.755         | 77.205       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 16                       | .611                | 1.652         | 78.857       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 17                       | .592                | 1.600         | 80.458       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 18                       | .575                | 1.553         | 82.010       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 19                       | .549                | 1.484         | 83.494       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 20                       | .541                | 1.463         | 84.957       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 21                       | .494                | 1.335         | 86.292       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 22                       | .455                | 1.229         | 87.521       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 23                       | .435                | 1.175         | 88.696       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 24                       | .418                | 1.130         | 89.826       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 25                       | .410                | 1.109         | 90.935       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 26                       | .379                | 1.026         | 91.960       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 27                       | .362                | .979          | 92.939       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 28                       | .343                | .927          | 93.866       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 29                       | .324                | .876          | 94.742       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 30                       | .298                | .806          | 95.548       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 31                       | .282                | .761          | 96.309       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 32                       | .276                | .745          | 97.054       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 33                       | .252                | .680          | 97.734       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 34                       | .239                | .646          | 98.380       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 35                       | .230                | .621          | 99.001       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 36                       | .220                | .594          | 99.595       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 37                       | .150                | .405          | 100.000      |                                     |               |              |                                   |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

|     | Component |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|-----------|------|------|------|------|------|------|------|
|     | 1         | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    |
| LD3 | .740      |      |      |      |      |      |      |      |
| LD1 | .734      |      |      |      |      |      |      |      |
| LD2 | .729      |      |      |      |      |      |      |      |
| LD6 | .716      |      |      |      |      |      |      |      |
| LD7 | .715      |      |      |      |      |      |      |      |
| LD5 | .691      |      |      |      |      |      |      |      |
| LD4 | .680      |      |      |      |      |      |      |      |
| CV4 |           | .770 |      |      |      |      |      |      |
| CV1 |           | .763 |      |      |      |      |      |      |
| CV6 |           | .722 |      |      |      |      |      |      |
| CV3 |           | .718 |      |      |      |      |      |      |
| CV2 |           | .682 |      |      |      |      |      |      |
| CV5 |           | .654 |      |      |      |      |      |      |
| KT5 |           |      | .781 |      |      |      |      |      |
| KT1 |           |      | .766 |      |      |      |      |      |
| KT4 |           |      | .731 |      |      |      |      |      |
| KT2 |           |      | .696 |      |      |      |      |      |
| KT3 |           |      | .689 |      |      |      |      |      |
| DT3 |           |      |      | .819 |      |      |      |      |
| DT1 |           |      |      | .737 |      |      |      |      |
| DT4 |           |      |      | .719 |      |      |      |      |
| DT2 |           |      |      | .699 |      |      |      |      |
| VH1 |           |      |      |      | .785 |      |      |      |
| VH2 |           |      |      |      | .774 |      |      |      |
| VH4 |           |      |      |      | .746 |      |      |      |
| VH3 |           |      |      |      | .681 |      |      |      |
| DN2 |           |      |      |      |      | .775 |      |      |
| DN1 |           |      |      |      |      | .715 |      |      |
| DN4 |           |      |      |      |      | .701 |      |      |
| DN3 |           |      |      |      |      | .637 |      |      |
| TN1 |           |      |      |      |      |      | .755 |      |
| TN3 |           |      |      |      |      |      | .739 |      |
| TN2 |           |      |      |      |      |      | .701 |      |
| TN4 |           |      |      |      |      |      | .698 |      |
| TG3 |           |      |      |      |      |      |      | .783 |
| TG2 |           |      |      |      |      |      |      | .780 |
| TG1 |           |      |      |      |      |      |      | .777 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

## BIẾN PHỤ THUỘC

### KMO and Bartlett's Test

|                                                  |                          |         |
|--------------------------------------------------|--------------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                          | .806    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square       | 294.085 |
|                                                  | Df = 6      Sig. = .0000 |         |

### Total Variance Explained

| Component | Total | Initial Eigenvalues |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|-------|---------------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
|           |       | % of Variance       | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 2.710 | 67.754              | 67.754       | 2.710                               | 67.754        | 67.754       |
| 2         | .565  | 14.123              | 81.876       |                                     |               |              |
| 3         | .388  | 9.689               | 91.565       |                                     |               |              |
| 4         | .337  | 8.435               | 100.000      |                                     |               |              |

### Component Matrix<sup>a</sup>

| Component |      |
|-----------|------|
| DLLV4     | .850 |
| DLLV2     | .845 |
| DLLV3     | .843 |
| DLLV1     | .750 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Correlations

|      | DLLV   | DN     | TG     | DT     | LD     | CV     | KT     | VH     | TN     |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| DLLV | 1      | .504** | .517** | .564** | .518** | .514** | .481** | .396** | .483** |
| DN   | .504** | 1      | .283** | .419** | .403** | .227** | .287** | .118   | .345** |
| TG   | .517** | .283** | 1      | .265** | .165*  | .317** | .320** | .242** | .196** |
| DT   | .564** | .419** | .265** | 1      | .412** | .258** | .223** | .230** | .389** |
| LD   | .518** | .403** | .165*  | .412** | 1      | .305** | .131   | .084   | .471** |
| CV   | .514** | .227** | .317** | .258** | .305** | 1      | .273** | .236** | .108   |
| KT   | .481** | .287** | .320** | .223** | .131   | .273** | 1      | .478** | .169*  |
| VH   | .396** | .118   | .242** | .230** | .084   | .236** | .478** | 1      | .121   |
| TN   | .483** | .345** | .196** | .389** | .471** | .108   | .169*  | .121   | 1      |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 28.625         | 8   | 3.578       | 50.863 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 12.452         | 177 | .070        |        |                   |
|       | Total      | 41.077         | 185 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: DLLV

b. Predictors: (Constant), TN, CV, VH, TG, DN, DT, KT, LD

### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .835 <sup>a</sup> | .697     | .683              | .26523                     | 2.074         |

a. Predictors: (Constant), TN, CV, VH, TG, DN, DT, KT, LD

b. Dependent Variable: DLLV

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       | t    | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | .088                        | .187       |                           |       | .471 | .638 |                         |       |
|       | DN         | .076                        | .032       | .119                      | 2.402 | .017 |      | .698                    | 1.433 |
|       | TG         | .144                        | .031       | .216                      | 4.661 | .000 |      | .794                    | 1.259 |
|       | DT         | .132                        | .034       | .197                      | 3.943 | .000 |      | .687                    | 1.455 |
|       | LD         | .119                        | .036       | .171                      | 3.309 | .001 |      | .643                    | 1.556 |
|       | CV         | .169                        | .035       | .224                      | 4.784 | .000 |      | .784                    | 1.275 |
|       | KT         | .124                        | .038       | .165                      | 3.297 | .001 |      | .684                    | 1.462 |
|       | VH         | .077                        | .032       | .117                      | 2.427 | .016 |      | .737                    | 1.357 |
|       | TN         | .120                        | .034       | .176                      | 3.569 | .000 |      | .705                    | 1.418 |

a. Dependent Variable: DLLV

