

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

PHẠM THÀNH NHƠN

**CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN NĂNG SUẤT
LAO ĐỘNG CỦA CÔNG NHÂN TẠI NHÀ MÁY
Ô TÔ CỬ CHI - SAMCO**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2023

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

PHẠM THÀNH NHƠN

**CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN NĂNG SUẤT
LAO ĐỘNG CỦA CÔNG NHÂN TẠI NHÀ MÁY
Ô TÔ CỬ CHI - SAMCO**

**Chuyên ngành : Quản trị nhân lực
Mã số : 8340404**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN QUYẾT

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Phạm Thành Nhơn

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành chương trình cao học Quản trị nhân lực và luận văn *“Các nhân tố tác động đến năng suất lao động của công nhân tại nhà máy Ô tô Củ Chi - SAMCO”*, tôi đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ quý báu từ các thầy cô giáo, các học viên lớp Cao học Quản trị nhân lực K10QT3 của Trường Đại học Lao động - Xã hội, các đồng nghiệp, người thân và tổ chức, cá nhân khác.

Lời đầu tiên, tôi xin được gửi lời cảm ơn đến Ban giám hiệu Trường Đại học Lao động - Xã hội, cô chủ nhiệm, các thầy cô bộ môn và các anh, chị học viên khóa K10QT3 đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ để tôi nhiều kiến thức hữu ích trong suốt thời gian học.

Tôi cũng xin cảm ơn Ban lãnh đạo Tổng Công ty SAMCO, Xí nghiệp Cơ khí Ô tô An Lạc, Nhà máy Ô tô Củ Chi - SAMCO và tập thể công nhân viên của nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO đã hỗ trợ cho tôi rất nhiều trong việc thu thập số liệu và nghiên cứu đề tài.

Và đặc biệt, tôi xin trân trọng cảm ơn TS. Nguyễn Quyết đã cung cấp tài liệu, tận tình hướng dẫn và tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất về mặt lý thuyết cũng như phương pháp triển khai nghiên cứu thực tế để tôi thực hiện luận văn này.

Trong quá trình thực hiện, do bản thân còn hạn chế về mặt lý luận, kinh nghiệm, luận văn không tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của Quý thầy cô và của các bạn để luận văn của tôi được hoàn thiện hơn.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC	
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	I
DANH MỤC CÁC BIỂU BẢNG	II
DANH MỤC CÁC HÌNH	IV
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU.....	11
1.1. Một số khái niệm liên quan.....	11
1.1.1. Khái niệm động lực làm việc	11
1.1.2. Năng suất lao động.....	13
1.1.3. Công nhân	16
1.2. Các học thuyết về tạo động lực	18
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow (1943)	18
1.2.2. Học thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg (1959).....	20
1.2.3. Học thuyết công bằng của Stacy John Adams (1963).....	22
1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964).....	24
1.2.5. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của B.F Skinner (1953).....	26
1.3. Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên.....	27
1.3.1. Tiền lương, thưởng và phúc lợi.....	27
1.3.2. Môi trường và điều kiện làm việc	29
1.3.3. Đào tạo và phát triển nhân lực	30
1.3.4. Quan hệ với cấp trên	31
1.3.5. Quan hệ với đồng nghiệp	32
1.3.6. Bản chất công việc	33

1.3.7. Đánh giá thực hiện công việc.....	35
1.4. Môi quan hệ giữa động lực làm việc và năng suất lao động của người lao động.....	36
1.5. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu	39
1.5.1. Mô hình nghiên cứu	39
1.5.2. Các giả thuyết nghiên cứu.....	41
CHƯƠNG 2 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	43
2.1. Quy trình nghiên cứu	43
2.2. Cơ sở lý thuyết mô hình SEM.....	44
2.3. Nghiên cứu định tính.....	45
2.3.1. Thu thập và nghiên cứu dữ liệu thứ cấp.....	45
2.3.2. Thiết kế thang đo và quy mô mẫu điều tra.....	46
2.4. Nghiên cứu định lượng.....	51
2.4.1. Phân tích thống kê mô tả.....	52
2.4.2. Đánh giá mô hình nghiên cứu	52
2.4.3. Kiểm định Bootstrapping - Kiểm định độ tin cậy mô hình SEM	55
CHƯƠNG 3 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN.....	56
3.1. Tổng quan về đơn vị nghiên cứu.....	56
3.1.1. Tổng Công ty Cơ khí Giao thông Vận tải Sài Gòn – TNHH Một thành viên.	56
3.1.2. Nhà máy Ô tô Củ Chi - SAMCO	60
3.2. Đặc điểm mẫu nghiên cứu.....	65
3.2.1. Tình trạng giới tính của người lao động	65
3.2.2. Tình trạng độ tuổi của người lao động.....	66
3.2.3. Tình trạng hôn nhân của người lao động	66
3.2.4. Tình trạng trình độ học vấn của người lao động.....	67
3.2.5. Tình trạng thâm niên làm việc của người lao động	68

3.2.6. Trình trạng vị trí việc làm của người lao động	69
3.2.7. Tình trạng thu nhập của người lao động	70
3.3. Kết quả nghiên cứu	71
3.3.1. Thống kê mô tả các biến nghiên cứu	71
3.3.2. Đánh giá mô hình đo lường.....	74
3.3.3. Đánh giá mô hình cấu trúc	78
3.3.4. Kiểm định Bootstrapping - Kiểm định độ tin cậy mô hình SEM	81
CHƯƠNG 4 HÀM Ý QUẢN TRỊ VÀ KẾT LUẬN	90
4.1. Hàm ý quản trị.....	90
4.1.1. Tiền lương	90
4.1.2. Bản chất công việc	92
4.1.3. Môi trường và điều kiện làm việc	93
4.1.4. Đào tạo và phát triển nhân lực	95
4.1.5. Quan hệ với cấp trên	97
4.1.6. Quan hệ với đồng nghiệp	98
4.1.7. Đánh giá thực hiện công việc.....	100
4.1.8. Động lực làm việc	102
4.2. Kết luận	103
4.3. Hạn chế của đề tài nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo	105
TÀI LIỆU THAM KHẢO	107
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Ký hiệu chữ viết tắt	Diễn giải
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations (Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á)
ILO	International Labour Organization (Tổ chức lao động quốc tế)
NLĐ	Người lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế)
PLS-SEM	(Partial Least Squares – Structural Equation Modeling): Mô hình cấu trúc dựa trên bình phương tối thiểu riêng phần
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Phần mềm thống kê dùng cho nghiên cứu khoa học xã hội)
Tổng Công ty SAMCO	Tổng Công ty Cơ khí Giao thông Vận tải Sài Gòn – TNHH Một thành viên
UBND TP. HCM	Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh

II

DANH MỤC CÁC BIỂU BẢNG

Bảng 1.1: Tóm tắt các yếu tố trong lý thuyết 2 nhân tố của Herzberg's.....	21
Bảng 1.2: Các đầu vào và các đầu ra khả thi	22
Bảng 2.1: Thành phần thang đo chính thức	47
Bảng 2.2: Quy mô mẫu điều tra	51
Bảng 2.3: Ý nghĩa của từng giá trị đến thang đo	52
Bảng 3.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2017-2021	60
Bảng 3.2: Cơ cấu nguồn nhân lực Xí nghiệp Cơ khí Ô tô An Lạc 2019 - 2021	63
Bảng 3.3: Kết quả hoạt động Xí nghiệp Cơ khí Ô tô An Lạc 2019 - 2021	64
Bảng 3.4: Tình trạng giới tính của người lao động.....	65
Bảng 3.5: Tình trạng độ tuổi của người lao động	66
Bảng 3.6: Tình trạng hôn nhân của người lao động.....	67
Bảng 3.7: Tình trạng học vấn của người lao động.....	68
Bảng 3.8: Tình trạng thâm niên làm việc của người lao động.....	69
Bảng 3.9: Tình trạng vị trí việc làm của người lao động.....	69
Bảng 3.10: Tình trạng thu nhập của người lao động	70
Bảng 3.11: Thống kê mô tả các biến sử dụng trong mô hình nghiên cứu	71
Bảng 3.12: Bảng hệ số tải (Outer loading).....	74
Bảng 3.13: Bảng tổng hợp độ tin cậy thang đo.....	76
Bảng 3.14: Bảng hệ số tải chéo các nhân tố (Fornell-Larcker Criterion).....	77
Bảng 3.15: Bảng chỉ số Heterotrait-Monotrait Ration (HTMT).....	77
Bảng 3.16: Bảng hệ số phóng đại phương sai (VIF)	78
Bảng 3.17: Bảng kết quả sự phù hợp của mô hình với thực tế nghiên cứu	79
Bảng 3.18: Bảng giá trị hệ số R^2	79
Bảng 3.19: Bảng giá trị hệ số Q^2	80

III

Bảng 3.20: Bảng giá trị hệ số f^2	81
Bảng 3.21: Bảng hệ số đường dẫn mô hình	82

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1: Mô hình tổng thể các nhân tố tác động đến năng suất lao động.....	16
Hình 1.2: Tháp nhu cầu của Maslow	18
Hình 1.3: Mô hình về sự tăng cường	27
Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu năng suất lao động của nghiên cứu	41
Hình 2.1: Quy trình nghiên cứu	43
Hình 3.1: Sơ đồ các đơn vị thành viên của Tổng Công ty SAMCO.....	57
Hình 3.2: Công nhân vận hành tại Nhà máy	61
Hình 3.3: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Xí nghiệp Cơ khí Ô tô An Lạc	62
Hình 3.4: Kết quả hệ số đường dẫn mô hình cấu trúc PLS-SEM.....	83

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, năng suất lao động (NSLĐ) là một trong những yếu tố giữ vai trò quan trọng đối với năng lực cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp nói riêng và từng quốc gia nói chung. NSLĐ của Việt Nam bình quân giai đoạn 2016-2018 tăng 5,77%/năm, cao hơn so với mức tăng bình quân 4,35%/năm của giai đoạn 2011-2015, tính chung giai đoạn 2011-2018 NSLĐ tăng bình quân 4,88%/năm¹. Tuy nhiên, Việt Nam hiện là một trong những quốc gia có NSLĐ thấp nhất trong các nước ASEAN, mặc dù đã có nhiều nỗ lực để cải thiện nhưng khoảng cách NSLĐ giữa Việt Nam và các nước ASEAN ngày càng nới rộng.

Tổng công ty SAMCO là Tổng Công ty có 100% vốn của UBND TP. HCM, đang hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con và có 27 đơn vị thành viên, đơn vị trực thuộc. Trong đó có Nhà máy Ô tô Củ Chi - SAMCO chuyên sản xuất và lắp ráp các loại xe buýt, xe khách từ 29 chỗ trở lên. Trong báo cáo chiến lược sản xuất kinh doanh của Nhà máy giai đoạn 2020 - 2025 có các nội dung về sử dụng nhân lực và phát triển nhân lực, tuy nhiên chưa có các đánh giá nghiên cứu khoa học đối với công nhân tại nhà máy Ô tô Củ Chi, thành phần quan trọng nhất trong chuỗi sản xuất và phân phối sản phẩm.

Vì vậy, với mục đích đáp ứng được chiến lược sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty SAMCO; tạo sự cạnh tranh với các đối thủ cùng ngành; xây dựng và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, việc phân tích các yếu tố tác động đến động lực làm việc để đưa ra các hàm ý quản trị phù hợp nhằm nâng cao năng suất lao động của công nhân là một yêu cầu cấp thiết có giá trị

¹ NSLĐ các năm 2011-2018 (đơn vị: triệu đồng/lao động) lần lượt là: 52,2; 63,1; 68,7; 74,7; 79,4; 84,5; 93,2; 102,2. Nguồn: Tổng cục Thống Kê.

thực tiễn không chỉ với Tổng Công ty SAMCO, nhà máy Ô tô Củ chi – SAMCO mà còn đối với các nhà máy sản xuất ô tô Việt Nam nói chung.

Là một thành viên đang công tác tại Tổng công ty SAMCO, tôn trọng tinh thần, chủ trương vì lợi ích cho cộng đồng, doanh nghiệp, xã hội và xuất phát từ thực tế trên, qua quá trình học tập, nghiên cứu từ trường, tìm hiểu thực tế tại tổ chức, trên cơ sở này học viên đã chọn thực hiện đề tài ***“Các nhân tố tác động đến năng suất lao động của công nhân tại Nhà máy Ô tô Củ Chi - SAMCO”*** làm đề tài nghiên cứu luận văn. Qua đó, nhằm phân tích sâu về các yếu tố tác động đến động lực làm việc, năng suất lao động, từ đó đưa ra một số giải pháp quản trị phù hợp để nâng cao NSLĐ của công nhân tại Nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới

Nghiên cứu của Aynur Kazar và các cộng sự (2008), nghiên cứu về ảnh hưởng của các yếu tố động lực cơ bản đến năng suất lao động xây dựng ở Thổ Nhĩ Kỳ, đã tiến hành khảo sát trên 82 công ty xây dựng tại Thổ Nhĩ Kỳ với 4 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến NSLĐ: nhóm yếu tố về tổ chức; nhóm yếu tố về kinh tế; nhóm yếu tố về vật lý, kỹ thuật; nhóm yếu tố về tâm lý xã hội. Kết quả cho thấy nhóm yếu tố về tổ chức là nhóm yếu tố có tác động mạnh nhất đến NSLĐ, trong đó có các yếu tố như điều kiện làm việc, kế hoạch công việc, kỷ luật công việc, giáo dục và đào tạo nghề nghiệp... Qua đó, tác giả khuyến nghị các nhà quản lý xây dựng phải thay đổi tầm nhìn, xem xét một cách tổng quan, độc lập các nhóm yếu tố, từ đó có thể đạt được hiệu quả tốt nhất trong việc nâng cao NSLĐ của lực lượng lao động bằng cách cải thiện việc tăng các yếu tố ảnh hưởng mạnh đến NSLĐ và đồng thời loại bỏ các yếu tố làm mất động lực lao động ảnh hưởng đến NSLĐ.

Nghiên cứu của Peter Brem (2013), phân tích sâu hơn về tốc độ tăng năng suất so với tiền lương thực tế và của thu nhập thực tế. Nghiên cứu đặt ra các vấn đề về năng suất lao động sẽ như thế nào trong tương lai; cách tiếp cận những thách thức của thời kỳ hiện đại là gì; những thay đổi của các yêu cầu bên trong, bên ngoài và các điều kiện để tổ chức có thể hoạt động hiệu quả.

Nghiên cứu của Acep Abdul Basit và các cộng sự (2018), nghiên cứu về ảnh hưởng của động lực bên trong và môi trường công việc ảnh hưởng đến năng suất của nhân viên, đã khẳng định năng suất chịu ảnh hưởng của động lực bên trong và môi trường làm việc. Động lực bên trong cao sẽ tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên, điều quan trọng để kích thích người lao động ham muốn làm việc, đạt năng suất cao. Một điều kiện môi trường làm việc phù hợp sẽ giúp cho nhân viên có thể thực hiện hoạt động của họ một cách tối ưu, lành mạnh, an toàn và thoải mái.

Mahamad Nurul Alam và các cộng sự (2020) nghiên cứu về ảnh hưởng của tiền lương và các cơ sở phúc lợi đối với năng suất của người lao động và vai trò trung gian của động lực làm việc, đề xuất mô hình nghiên cứu sự tác động trực tiếp của tiền lương và các cơ sở phúc lợi đến năng suất lao động; và sự tác động gián tiếp của tiền lương và các cơ sở phúc lợi đến năng suất lao động, trong đó động lực làm việc là yếu tố trung gian. Qua kết quả nghiên cứu, khuyến nghị người sử dụng lao động xem xét, cung cấp cho nhân viên mức lương đầy đủ, đúng hạn để giữ cho nhân viên có động lực làm việc và hiệu quả làm việc; cung cấp các cơ sở phúc lợi đầy đủ để nâng cao năng suất và tạo động lực cho người lao động. Việc cung cấp đầy đủ các cơ sở phúc lợi và lương có thể được lập thành các chiến lược và áp dụng vào thực tế sẽ nâng cao năng suất.

2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước

Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014), *“Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng Công ty lắp máy Việt Nam (Lilama)”* đã tiến hành phân tích kết quả thu thập được từ quan sát, kiểm định độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố, đã phát hiện 07 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất Lilama là: Văn hóa doanh nghiệp, công việc, cơ hội đào tạo và phát triển, điều kiện làm việc, lương và chế độ phúc lợi, mối quan hệ với đồng nghiệp, mối quan hệ lãnh đạo. Trong đó, lương và chế độ phúc lợi với văn hóa doanh nghiệp là yếu tố tác động mạnh nhất. Kết quả có được từ nghiên cứu là gợi ý quan trọng trong việc xây dựng chiến lược và kế hoạch phù hợp phát triển nguồn nhân lực của Lilama.

Nghiên cứu của Nguyễn Liên Hương và Nguyễn Văn Tâm (2018) về *“Các nhân tố ảnh hưởng đến năng suất lao động trong thi công xây dựng công trình dân dụng tại Việt Nam”*. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 10 nhóm các nhân tố ảnh hưởng nhiều nhất đến năng suất lao động của NLĐ: nhóm các nhân tố về bản thân người lao động, nhóm các nhân tố về tổ chức và quản lý sản xuất trên công trường, nhóm các nhân tố tạo động lực cho người lao động, nhóm các nhân tố về thời gian làm việc, nhóm các nhân tố về công cụ lao động, đối tượng lao động, nhóm các nhân tố về điều kiện lao động, nhóm các nhân tố về an toàn lao động, nhóm các nhân tố về yếu tố thuộc dự án, nhóm các yếu tố về môi trường tự nhiên, nhóm các nhân tố về môi trường kinh tế xã hội.

Báo cáo của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Chương trình phát triển Liên hiệp quốc (UNDP), Viện Hàn lâm và KHXH (2019), *“Năng suất và khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam”*, đưa ra một số các yếu tố ảnh hưởng đến năng suất lao động tại doanh nghiệp: trình độ học vấn của người

lao động, độ tuổi của người lao động, quy mô doanh nghiệp, năng lực quản lý, mức độ tinh vi công nghệ, tham gia vào thị trường toàn cầu, địa điểm của doanh nghiệp.

Nghiên cứu của Nguyễn Tiến Dũng và cộng sự (2021), *“Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại công ty cổ phần kết cấu kim loại và lắp máy dầu khí, Thành phố Vũng Tàu”*, nghiên cứu được thực hiện nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên với 187 mẫu khảo sát. Kết quả xác định được 6 nhân tố có tác động thuận chiều đến động lực làm việc, theo mức độ tác động giảm dần như sau: Lãnh đạo, môi trường làm việc, bản chất công việc, đồng nghiệp, đào tạo và thăng tiến, lương, thưởng và phúc lợi. Từ kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đã đưa ra một số hàm ý quản trị tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng, góp phần tăng năng suất lao động, mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh.

2.3. Khoảng trống nghiên cứu

Nghiên cứu về NSLĐ có ý nghĩa quan trọng đối với các chính sách và quyết định đối với sự phát triển của doanh nghiệp, vì đây là chỉ tiêu quan trọng, phản ánh hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Hiểu rõ hơn về cách thức những yếu tố tác động đến NSLĐ giúp doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận lớn hơn, tăng năng suất, thêm cơ hội đầu tư và giảm chi phí. Sau khi nghiên cứu tổng quan các công trình nghiên cứu thực nghiệm về NSLĐ và các nhân tố tác động đến NSLĐ, tác giả luận văn nhận thấy một số khoảng trống như sau:

- Đã có nhiều công trình nghiên cứu về năng suất nói chung và NSLĐ nói riêng ở ngoài nước và trong nước được thực hiện nhằm làm rõ khái niệm, bản chất của năng suất và NSLĐ.

– Cũng có nhiều công trình nghiên cứu về mối quan hệ giữa động lực làm việc và các yếu tố tác động đến động lực làm việc liên quan đến tiền lương, chế độ phúc lợi; đào tạo nguồn nhân lực; mối quan hệ với đồng nghiệp và lãnh đạo; điều kiện làm việc, văn hóa doanh nghiệp...đồng thời cũng có các công trình nghiên cứu về tác động của các yếu tố này đến NSLĐ của doanh nghiệp.

– Tuy nhiên, hiện tại ít có công trình nghiên cứu nào về mối quan hệ giữa động lực làm việc và năng suất lao động thông qua các yếu tố tác động đến động lực làm việc của người lao động, đặc biệt trong ngành sản xuất, chế tạo, lắp ráp ô tô tại Việt Nam.

Tóm lại, sau khi nghiên cứu tổng quan các công trình thực nghiệm về NSLĐ, động lực làm việc, tác giả luận văn nhận thấy nghiên cứu của luận văn khác với các nghiên cứu trước ở một số điểm sau:

– Luận văn tập trung vào nghiên cứu NSLĐ tại nhà máy Ô tô Củ Chi, điều này cho phép luận văn tìm hiểu và phân tích sâu vào các yếu tố đặc trưng của ngành cơ khí, chế tạo, lắp ráp ô tô tác động đến NSLĐ.

– Luận văn nghiên cứu NSLĐ của công nhân thông qua động lực làm việc của người lao động được tác động bởi các yếu tố khác nhau tại một doanh nghiệp trong một giai đoạn cụ thể nên nó hoàn toàn mới và mang tính chất khác biệt.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở luận giải rõ cơ sở lý luận và thực tiễn về động lực và NSLĐ, xây dựng mô hình đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến NSLĐ thông qua động lực làm việc, tác giả luận văn sẽ đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao NSLĐ cho công nhân tại nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO, với kỳ vọng tác

động tích cực đến sự phát triển của nhà máy nói riêng và Tổng Công ty SAMCO nói chung trong thời gian tới.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Những nhiệm vụ được đề ra để giải quyết được các vấn đề mà mục tiêu nghiên cứu của đề tài bao gồm:

- Hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về NSLĐ và tạo động lực cho người lao động; xác lập khung phân tích và mô hình đánh giá các nhân tố tác động đến năng suất lao động của công nhân tại nhà máy.

- Phân tích, đánh giá các nhân tố tác động đến NSLĐ của công nhân nhà máy thông qua tạo động lực làm việc.

- Đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao NSLĐ của công nhân tại nhà máy ô tô Củ Chi – SAMCO.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu chính của đề tài gồm các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tham gia trực tiếp vào quá trình sản xuất; mối quan hệ và tác động của động lực làm việc đến NSLĐ của công nhân tại nhà máy Ô tô Củ Chi - SAMCO.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nội dung: Theo Göbenez, Y. (2007), năng suất lao động chịu tác động bởi nhiều yếu tố, gồm những yếu tố bên trong (yếu tố cứng và yếu tố mềm) và yếu tố bên ngoài (Cơ sở hạ tầng, tài nguyên, môi trường kinh doanh, thể chế, điều kiện kinh tế xã hội). Trong đó, nguồn nhân lực thuộc yếu tố mềm (bên trong) đóng vai trò quan trọng làm gia tăng năng NSLĐ. Do đó đề tài nghiên cứu này tập trung chủ yếu phân tích các yếu tố thuộc về nguồn nhân lực ảnh hưởng đến NSLĐ như động lực làm việc của người lao động và mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực và NSLĐ; thực trạng của các

nhân tố tác động đến năng suất lao động của công nhân nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO.

Phạm vi không gian: Nghiên cứu nâng cao năng suất lao động của công nhân Nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO, địa chỉ tổ 7, Ấp 12, Xã Tân Thạnh Đông, Huyện Củ Chi, Thành phố Hồ Chí Minh.

Phạm vi thời gian: Nghiên cứu thực trạng giai đoạn 2017 - 2021, riêng các số liệu sơ cấp được tiến hành thu thập từ tháng 6 đến tháng 8 năm 2022. Các giải pháp được đề xuất cho giai đoạn đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Nghiên cứu định tính

Tác giả thực hiện thu nhập thông tin về các yếu tố ảnh hưởng đến năng suất lao động của công nhân đang làm việc tại Nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO bằng kỹ thuật phân tích, so sánh, tổng hợp, thống kê, phỏng vấn và thảo luận nhóm nhằm xác định các yếu tố có ảnh hưởng đến năng suất lao động của công nhân tại nhà máy cần đưa vào mô hình nghiên cứu và điều chỉnh thang đo phù hợp với mục đích nghiên cứu. Đồng thời, tác giả sử dụng những tài liệu chuyên ngành về quản trị nhân sự, tài liệu tham khảo, giáo trình, báo, tạp chí, tài liệu dự trữ, thông tin trên các phương tiện thông tin đại chúng, một số website, các luận án, đề tài nghiên cứu về động lực làm việc, năng suất lao động trong và ngoài nước... để bổ sung và giải thích cho các kết quả nghiên cứu có được, để các lập luận trở nên chặt chẽ hơn.

5.2. Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu thông qua bảng câu hỏi nhằm đánh giá, đo lường các thông tin thu thập bằng các con số cụ thể, với mục đích đánh giá từng yếu tố có liên quan, dự đoán mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố trong mô hình đề xuất.

– Sử dụng phép thống kê mô tả dữ liệu thu thập, mô hình sử dụng thang đo Likert 5 mức độ.

- Sử dụng phần mềm SPSS 20 để thống kê nhân khẩu học.
- Sử dụng mô hình cấu trúc PLS-SEM để kiểm tra độ phù hợp của mô hình đề xuất thông qua phân tích, đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Trong thời gian qua, nhà máy Ô tô Củ Chi - SAMCO đã có những bước phát triển vượt bậc về sản xuất kinh doanh cả về số lượng xe sản xuất cũng như quy mô đóng góp cho sự phát triển của Tổng Công ty SAMCO, nhưng theo đánh giá của Hội đồng thành viên Tổng Công ty SAMCO thì vẫn chưa tương xứng với lợi thế mà nhà máy đang có. Năm 2020, Hội đồng thành viên Tổng Công ty SAMCO đã thông qua chiến lược sản xuất kinh doanh của nhà máy giai đoạn 2020-2025, tuy rằng trong báo cáo xây dựng chiến lược cũng đã đánh giá về thực trạng nhân lực và một số giải pháp cần thiết, tuy nhiên báo cáo mới chỉ dừng lại ở việc phân tích tình hình nhân lực chung (bao gồm cả khối gián tiếp và trực tiếp sản xuất) mà chưa tập trung vào khu vực nhà máy sản xuất, thành phần quan trọng nhất trong chuỗi sản xuất và phân phối sản phẩm của Tổng Công ty SAMCO. Do đó, tác giả đã tiến hành nghiên cứu về nội dung NSLĐ của công nhân tại nhà máy Ô tô Củ Chi - SAMCO, để đảm bảo thực hiện chiến lược sản xuất kinh doanh đã được đề ra và có những đóng góp tích cực về mặt khoa học, thực tiễn như sau:

- Vận dụng những lý thuyết về sản xuất công nghiệp và quản lý kinh doanh để xác định những yếu tố đặc trưng tác động đến NSLĐ, bằng biện pháp thu thập, phân tích số liệu thực tế đã chứng minh được sự tác động rõ ràng của các yếu tố trên vào NSLĐ của công nhân.
- Áp dụng mô hình kinh tế lượng để chứng minh được những yếu tố ảnh hưởng đến NSLĐ của công nhân tại nhà máy Ô tô Củ Chi - SAMCO, từ

đó có thể xác định các biện pháp và chính sách ưu tiên để giữ vững và thúc đẩy NSLĐ tăng cao trong thời gian tới.

– Nghiên cứu NSLĐ tại nhà máy Ô tô Củ Chi - SAMCO đã góp phần cho thấy được thực trạng sử dụng lao động của nhà máy và các tác động của các chính sách nhân lực của Tổng Công ty SAMCO đến NSLĐ của người lao động như thế nào, từ đó có những kiến nghị rà soát, điều chỉnh, bổ sung hoặc thay đổi các chính sách hiện tại nhằm đảm bảo chương trình phát triển của Tổng Công ty SAMCO giai đoạn 2020-2025.

– Có thể xây dựng và phát triển thành một chương trình cố định, nhằm mục đích thu thập số liệu định kỳ hàng năm và phân tích để xem xét, rà soát lại các chính sách một cách định kỳ từ đó có những thay đổi thích hợp để đạt hiệu quả cao hơn trong điều hành quản lý và sản xuất.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục; phần nội dung của luận văn được chia thành 04 chương như sau:

- Chương 1: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu.
- Chương 2: Phương pháp nghiên cứu.
- Chương 3: Kết quả nghiên cứu và thảo luận.
- Chương 4: Kết luận và hàm ý quản trị.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

1.1. Một số khái niệm liên quan

1.1.1. *Khái niệm động lực làm việc*

Mọi tổ chức đều mong muốn rằng người lao động trong tổ chức luôn kết thúc công việc với hiệu quả cao để góp phần thực hiện chiến lược, mục tiêu được đặt ra của tổ chức. Tuy nhiên, trong tập thể người lao động luôn có những người lao động làm việc tích cực, có kết quả thực hiện công việc cao nhưng cũng có một số người lao động làm việc có kết quả thực hiện công việc kém, luôn thực hiện công việc trong trạng thái uể oải, thiếu cảm hứng trong lao động, thờ ơ với công việc, thậm chí dẫn đến bỏ việc.

Các nhà kinh tế học đã chỉ ra rằng các vấn đề trên chính là động lực làm việc hay động lực lao động của mỗi cá thể người lao động. Thực tế có rất nhiều quan niệm khác nhau về động lực lao động. Theo Pinder (1998), động lực làm việc là một tập hợp năng lượng làm việc có nguồn gốc bên trong và cả bên ngoài của một cá nhân để bắt đầu hành vi liên quan đến công việc, giúp xác định được cách thức, chiều hướng, cường độ và thời gian cho công việc đó. Động lực làm việc của một người chịu tác động bởi công việc mà họ đảm nhận, và hành vi thực hiện công việc xuất phát từ sự thúc đẩy bên trong và phần thưởng bên ngoài. Do đó, các tổ chức thường tập trung vào việc xây dựng hệ thống phần thưởng để thúc đẩy động lực của người lao động.

Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *“Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức”*.

Theo Lê Thanh Hà (2009), *“Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực 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 của bản thân người lao động”.

Theo Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2011) “*Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”.*

Người ta chấp nhận rộng rãi rằng động lực chủ yếu là hai chiều, đề cập đến nội tại và ngoại tại. Động lực bên trong liên quan đến những người thực hiện một hoạt động bởi vì người lao động nhận được sự hài lòng từ hiệu suất của chính họ. Hành vi của cá nhân được thúc đẩy bởi sự tò mò, theo đuổi kiến thức và thu nhận kỹ năng, ngay cả khi không có phần thưởng. Mặt khác, động lực bên ngoài là mối liên hệ giữa việc thực hiện một hoạt động và phần thưởng, chẳng hạn như giải thưởng bằng tiền hoặc bằng lời khen, theo đó sự hài lòng không đến từ bản thân hoạt động công việc, mà thông qua phần thưởng bên ngoài liên quan đến hoạt động đó.

Khi nói về động lực của người lao động trong tổ chức, có thể hiểu động lực lao động được thể hiện như sau:

Động lực lao động luôn gắn với nội dung công việc, với tổ chức và môi trường mà cá thể người lao động đang làm việc, không có động lực lao động nào không gắn với nội dung công việc cụ thể. Động lực lao động được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi cá nhân người lao động đang đảm nhiệm và thái độ của họ đối với tổ chức đó. Mỗi người lao động đảm nhiệm những công việc khác nhau có thể có những động lực khác nhau để làm việc tích cực hơn.

Động lực lao động không hoàn toàn phụ thuộc vào những đặc điểm,

tính cách cá nhân, nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các nhân tố khách quan trong công việc. Tại thời điểm này một lao động có thể có động lực lao động rất cao nhưng vào một thời điểm khác động lực lao động đó chưa chắc vẫn còn tác động đến người lao động.

Trong trường hợp các nhân tố khác không thay đổi, động lực lao động là nguồn gốc của việc nâng cao năng suất lao động, gia tăng hiệu quả công việc. Tuy nhiên, cũng cần hiểu rằng, không phải cứ có động lực lao động tất yếu sẽ dẫn đến năng suất và hiệu quả công việc cao, bởi vì điều đó còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác như khả năng của người lao động, các phương tiện, công cụ lao động và các nguồn lực để thực hiện công việc.

Trong các tổ chức hiện nay, với quan điểm coi nguồn lao động là nguồn lực của tổ chức, các nhà quản lý luôn tìm hiểu các yếu tố tác động đến người lao động, nhằm nâng cao năng suất lao động và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Do vậy, tạo động lực lao động là việc thực hiện đồng bộ các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý ảnh hưởng tới người lao động, làm cho họ có động lực trong công việc, hài lòng hơn với công việc và mong muốn đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.

1.1.2. Năng suất lao động

Năng suất lao động là một chỉ tiêu quan trọng, thể hiện tính chất và trình độ phát triển của một tổ chức, một đơn vị sản xuất, hay của một nền kinh tế. Năng suất lao động thường được dùng để đánh giá năng lực cạnh tranh quốc gia, tổ chức, đặc biệt năng suất lao động phản ánh yếu tố chất lượng người lao động - yếu tố cốt lõi của sự phát triển trong sự cạnh tranh toàn cầu, phát triển của khoa học công nghệ và nền kinh tế tri thức hiện nay. Năng suất có thể được đo lường ở các cấp độ khác nhau: cấp độ cả nền kinh tế, cấp độ ngành, cấp độ tổ chức, doanh nghiệp hay cho từng cá nhân riêng biệt. Trên cơ sở đó, khái niệm năng suất lao động cũng được tiếp cận theo nhiều góc độ

khác nhau:

Theo Karl Marx (1960): *“NSLĐ là sức sản xuất của lao động cụ thể có ích”*. Nó nói lên kết quả hoạt động sản xuất có mục đích của con người trong một đơn vị thời gian nhất định. Hay nói cách khác, NSLĐ được đo bằng số đơn vị sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc bằng lượng thời gian hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm đó.

Theo Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế - OECD (2001): *“NSLĐ là tỷ lệ giữa đầu ra trên đầu vào, trong đó đầu ra được tính bằng tổng sản phẩm quốc nội – GDP hoặc tổng giá trị gia tăng – GVA, đầu vào thường được tính bằng giờ công lao động và số lao động đang làm việc”*.

Theo Tổ chức Lao động quốc tế - ILO (2014): *“Năng suất không phải là tất cả nhưng trong dài hạn nó quyết định mọi việc. Năng lực cải thiện mức sống của một quốc gia gần như phụ thuộc hoàn toàn vào khả năng tăng năng suất của mỗi người lao động”*.

Theo Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008): *“NSLĐ là hiệu quả hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian. Năng suất lao động được đo bằng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc lượng thời gian lao động hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm”*.

Syverson (2011) năng suất là hiệu quả trong sản xuất thể hiện qua có bao nhiêu sản lượng thu được từ một loại đầu vào nhất định. Do đó, nó thường được biểu thị dưới dạng tỷ lệ đầu vào của đầu ra. Có nhiều phương pháp đo lường năng suất, trong đó NSLĐ là một trong những tiêu chí được sử dụng nhiều nhất. Theo đó, năng suất lao động khai thác mức độ mà vốn nhân lực mang lại giá trị cho nền kinh tế hay doanh nghiệp (Koch và McGrath, 1996).

Từ các quan điểm nêu trên, có thể hiểu: *“NSLĐ là tỷ lệ giữa đầu ra trên đầu vào, trong đó đầu ra được tính bằng tổng sản phẩm quốc nội – GDP hoặc tổng giá trị gia tăng – GVA, đầu vào thường được tính bằng giờ công lao động*

hoặc số lao động đang làm việc”.

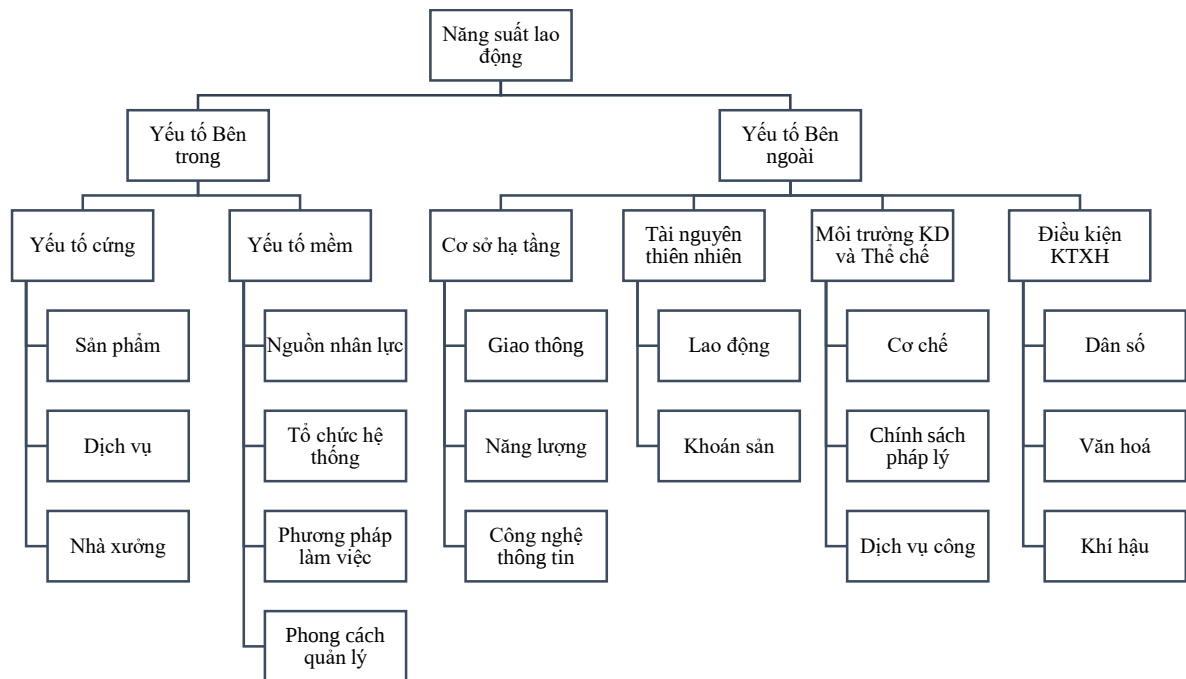
Năng suất lao động thường được chia làm 2 loại chính đó là năng suất lao động cá nhân và năng suất lao động xã hội, VOER (2016).

Năng suất lao động cá nhân được đo bằng số lượng sản phẩm hoàn thành trong một thời gian nhất định. Các yếu tố chính quyết định năng suất lao động cá nhân đó là kỹ năng làm việc, thái độ lao động, tính trách nhiệm và công cụ, điều kiện lao động.

Năng suất lao động xã hội là chỉ tiêu phản ánh hiệu suất làm việc của lao động. NSLĐ xã hội thường được đo lường thông qua tổng sản phẩm trong nước tính bình quân một lao động trong thời kỳ tham chiếu, thường là trong một năm.

NSLĐ cá nhân và NSLĐ xã hội có mối quan hệ mật thiết với nhau trong nền kinh tế. Cụ thể, việc định hướng mô hình tăng trưởng và cơ cấu kinh tế tốt sẽ giúp quốc gia đó thu hút được những nhà đầu tư, doanh nghiệp tập trung vào những ngành có công nghệ hiện đại sẽ giúp lao động có năng suất cao.. Tương tự, chuyển dịch cơ cấu kinh tế giúp lao động dịch chuyển từ khu vực nông nghiệp sang công nghiệp, dịch vụ giúp lao động học hỏi được kỹ năng sản xuất, kỷ luật lao động cũng như khả năng quản lý tốt hơn từ đó cải thiện NSLĐ của cá nhân.

Trong các tổ chức hiện nay, NSLĐ là chỉ tiêu quan trọng nhất thể hiện tính chất và trình độ tiến bộ của tổ chức đó. NSLĐ được quyết định bởi nhiều yếu tố như trình độ thành thạo của người lao động, áp dụng khoa học công nghệ, quá trình sản xuất, quy mô và tính hiệu quả của các tư liệu sản xuất cũng như điều kiện tự nhiên... NSLĐ là một trong những chỉ tiêu quan trọng tác động đến sự cạnh tranh của tổ chức, doanh nghiệp, đặc biệt NSLĐ phản ánh yếu tố chất lượng người lao động – yếu tố cốt lõi của sự phát triển.



Hình 1.1: Mô hình tổng thể các nhân tố tác động đến năng suất lao động

(Nguồn: Göbenez. Y, 2007)

1.1.3. Công nhân

Hiện nay, có nhiều tài liệu viết về khái niệm công nhân. Theo Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008): “*Công nhân kỹ thuật là người được đào tạo và được cấp bằng (đối với những người tốt nghiệp các chương trình dạy nghề dài hạn từ 1 đến 3 năm) hoặc chứng chỉ (đối với những người tốt nghiệp các chương trình dạy nghề ngắn hạn dưới 1 năm) của bậc giáo dục nghề nghiệp trong hệ thống giáo dục để có năng lực thực hành – thực hiện các công việc phức tạp do sản xuất yêu cầu*”. Vậy, công nhân có thể được hiểu là người lao động được đào tạo trong các cơ sở giáo dục nghề nghiệp, được cấp bằng hoặc chứng chỉ nghề nghiệp, nhằm đảm bảo đủ năng lực thực hành, làm được các công việc phức tạp theo yêu cầu và trực tiếp tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Theo Cao Văn Sâm (2012), năng lực thực hành - thực hiện công việc được hiểu là *tập hợp thống nhất các kiến thức, kỹ năng và thái độ cho phép*

thực hiện thành công một hoạt động hay một tập hợp hành động như một nhiệm vụ hay một công việc. Như vậy, năng lực thực hành – thực hiện công việc của công nhân là tập hợp những hiểu biết nhất định về kiến thức lý thuyết, thành thạo những kỹ năng nhất định về các thao tác tác nghiệp trong sản xuất và những hành vi, thái độ lao động phù hợp để hoàn thành những công việc có mức độ phức tạp nhất định thuộc một nghề hoặc một chuyên môn nào đó.

Luật Giáo dục Nghề nghiệp (2014) cũng đưa ra quy định chương trình đào tạo cần đảm bảo *tiêu chuẩn kiến thức, kỹ năng, thái độ cần có để thực hiện các công việc của một nghề, phù hợp với kỹ thuật công nghệ trong sản xuất và kinh doanh dịch vụ, linh hoạt đáp ứng sự thay đổi của thị trường lao động.* Các tiêu chuẩn kỹ năng nghề đặt ra những yêu cầu cụ thể về mức độ thực hiện công việc ở những trình độ lành nghề nhất định và những đòi hỏi các mức độ nhất định về kiến thức, kỹ năng và thái độ cần có để thực hiện các công việc thuộc nghề đó. Do đó, công nhân phải được đào tạo trong những khoảng thời gian phù hợp và được chứng nhận về trình độ lành nghề của mình để có thể đảm nhận những công việc ở các mức độ phức tạp nhất định theo yêu cầu của sản xuất.

Công nhân có thể được cung cấp từ 3 nguồn: (1) được đào tạo chính quy tại các hệ thống giáo dục kỹ thuật và dạy nghề, (2) đào tạo nghề nghiệp trước khi làm việc (ngoài nhà trường), và (3) được các doanh nghiệp đào tạo tại chỗ. Bộ Luật Lao động (2019) quy định *“người sử dụng lao động tuyển người vào học nghề, tập nghề để làm việc cho mình thì không phải đăng ký hoạt động giáo dục nghề nghiệp; không được thu học phí; phải ký hợp đồng đào tạo theo quy định của Luật Giáo dục nghề nghiệp”.*

Như vậy, khi nói về công nhân theo cách hiểu thông thường ở nước ta cũng như nhiều nước trên thế giới, thuật ngữ “công nhân” dùng để chỉ những

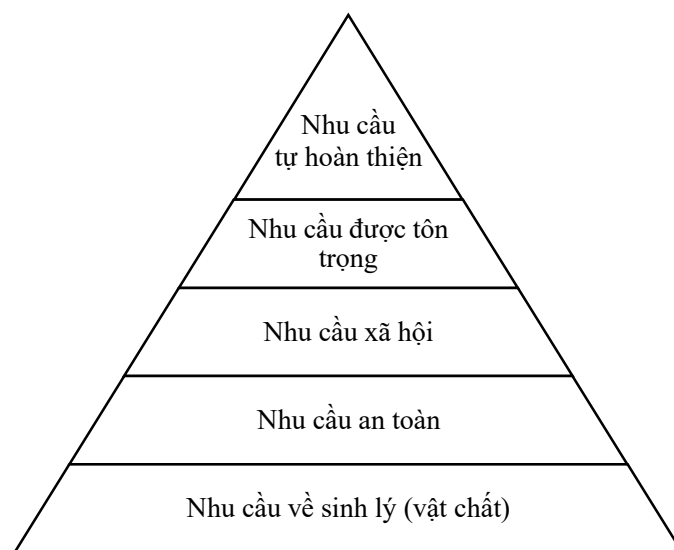
lao động đã được đào tạo ở các trình độ đào tạo nghề khác nhau, có đủ năng lực chuyên môn và kỹ thuật tham gia trực tiếp vào quá trình sản xuất, thực hiện các hoạt động tác nghiệp sản xuất, tạo ra sản phẩm/hàng hóa/dịch vụ của doanh nghiệp.

1.2. Các học thuyết về tạo động lực

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow (1943)

Theo nhà tâm lý học người Hoa Kỳ - Abraham Maslow cho rằng con người có nhiều nhu cầu mong muốn được thỏa mãn và được sắp xếp theo thứ tự nhất định. Theo ông con người có năm nhu cầu cần được thỏa mãn và được sắp xếp theo thứ tự thỏa mãn từng nhu cầu, khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu trên được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng hơn. Do vậy Maslow cho rằng để tạo ra được động lực cho nhân viên người quản lý cần phải hiểu nhân viên đó đang nằm trong thứ bậc nào của nhu cầu.

Hệ thống nhu cầu do Abraham Maslow xây dựng nên là một trong những mô hình được sử dụng rộng rãi nhất trong nghiên cứu về động cơ cá nhân. Ông nhấn mạnh rằng trong mỗi con người bao giờ cũng tồn tại một hệ thống phức tạp gồm 5 nhóm nhu cầu, thứ tự từ thấp tới cao:



Hình 1.2: Tháp nhu cầu của Maslow

(Nguồn: Lê Thanh Hà, 2009)

Nhu cầu thể chất – nhu cầu cơ bản cho sự tồn tại cá nhân: Nhu cầu này còn được gọi là nhu cầu của cơ thể (body needs), hoặc nhu cầu sinh lý (physiological needs) bao gồm các nhu cầu cơ bản của con người như thức ăn đầy đủ, không khí để thở, nước uống, bài tiết, thở, nghỉ ngơi, các nhu cầu cho con người thoải mái về cơ thể. Đây là những nhu cầu cơ bản và mạnh nhất của con người. Các nhu cầu này khi không được đáp ứng sẽ kéo theo những khó khăn tâm lý. Con người cần phải đáp ứng những nhu cầu cơ bản thì mới có thể đáp ứng được những nhu cầu cao hơn.

Nhu cầu an toàn (safety needs): Khi con người đã được đáp ứng các nhu cầu cơ bản như ăn, mặc thì các nhu cầu về an toàn sẽ được hoạt hóa. An ninh tạo cho cá nhân một môi trường không nguy hiểm. Con người mong muốn có sự bảo vệ cho sự sống còn của mình khỏi các nguy hiểm. Nhu cầu này sẽ trở thành động cơ hoạt động trong các trường hợp khẩn cấp, nguy khốn đến tính mạng như chiến tranh, thiên tai, gặp thú dữ,....

Nhu cầu về giao lưu tình cảm (love/belonging needs): Nhu cầu này thể hiện qua quá trình giao tiếp như việc tìm kiếm, kết bạn, tìm người yêu, lập gia đình, tham gia một cộng đồng nào đó, đi làm việc, đi chơi picnic, tham gia các câu lạc bộ, làm việc nhóm, ...Nhu cầu này là một dấu vết của bản chất sống theo bầy đàn của loài người chúng ta từ buổi bình minh của nhân loại. Mặc dù, Maslow xếp nhu cầu này sau 2 nhu cầu phía trên, nhưng ông nhấn mạnh rằng nếu nhu cầu này không được thỏa mãn, đáp ứng, nó có thể gây ra các bệnh trầm trọng về tinh thần, thần kinh.

Nhu cầu về được tôn trọng (esteem needs): Nhu cầu này còn được gọi là nhu cầu tự trọng (self esteem needs) vì nó thể hiện 2 cấp độ: nhu cầu được người khác quý mến, nể trọng thông qua các thành quả của bản thân, và nhu cầu cảm nhận, quý trọng chính bản thân, danh tiếng của mình, có lòng tự trọng, sự tự tin vào khả năng của bản thân.

Nhu cầu được thể hiện mình (self-actualizing needs): Khi nghe về nhu

câu này: “thể hiện mình” chúng ta khoan vội gán cho nó ý nghĩa tiêu cực. Không phải ngẫu nhiên mà nhu cầu này được xếp đặt ở mức độ cao nhất. Nói một cách đơn giản hơn, đây chính là nhu cầu được sử dụng hết khả năng, tiềm năng của mình để tự khẳng định mình, để làm việc, đạt các thành quả trong xã hội.

1.2.2. Học thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg (1959)

Học thuyết hai yếu tố nổi tiếng của Frederick Herzberg được trình bày vào năm 1959. Dựa trên hai trăm phản hồi của kỹ sư và kế toán thu thập được ở Hoa Kỳ về cảm xúc cá nhân của họ đối với môi trường làm việc của họ, Herzberg đã xác định hai nhóm yếu tố quyết định thái độ làm việc và mức độ hiệu quả của nhân viên, được đặt tên là yếu tố thúc đẩy và duy trì. Yếu tố thúc đẩy là yếu tố nội tại sẽ làm tăng sự hài lòng trong công việc của nhân viên; trong khi yếu tố duy trì là yếu tố bên ngoài để ngăn chặn bất kỳ sự không hài lòng nào của nhân viên. Herzberg nhấn mạnh rằng việc cung cấp đầy đủ các yếu tố duy trì sẽ không cần thiết dẫn đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Để tăng hiệu suất hoặc năng suất của nhân viên, các yếu tố thúc đẩy phải được giải quyết.

Lý thuyết hai yếu tố có liên quan chặt chẽ đến hệ thống phân cấp nhu cầu của Maslow nhưng nó đã đưa ra nhiều yếu tố hơn để đo lường cách các cá nhân được thúc đẩy tại nơi làm việc. Lý thuyết này cho rằng việc đáp ứng các nhu cầu cấp thấp hơn (các yếu tố bên ngoài hoặc duy trì) của các cá nhân sẽ không thúc đẩy họ nỗ lực mà chỉ ngăn họ không hài lòng. Để tạo động lực cho nhân viên, cần phải cung cấp các nhu cầu cấp cao hơn (các yếu tố nội tại hoặc thúc đẩy). Hàm ý đối với các tổ chức sử dụng lý thuyết này là việc đáp ứng các yếu tố bên ngoài sẽ chỉ ngăn nhân viên trở nên không hài lòng tích cực nhưng sẽ không thúc đẩy họ đóng góp thêm nỗ lực để đạt được hiệu suất tốt hơn. Để tạo động lực cho nhân viên, các tổ chức nên tập trung vào việc cung cấp các yếu tố nội tại.

Bảng 1.1: Tóm tắt các yếu tố trong lý thuyết 2 nhân tố của Herzberg's

Các yếu tố duy trì	Các yếu tố thúc đẩy
Mối quan hệ giữa các cá nhân	Sự công nhận
Lương và các khoản phúc lợi	Những thách thức
Sự an toàn	Trách nhiệm
Điều kiện làm việc	Cơ hội thăng tiến
Các chính sách quản trị	Sự công nhận khi hoàn thành công việc

(Nguồn: John B. Miner, 2015)

Theo thiết lập của học thuyết, các yếu tố bên ngoài ít đóng góp vào nhu cầu động lực của nhân viên. Sự hiện diện của những yếu tố này chỉ để ngăn chặn bất kỳ sự không hài lòng nào nảy sinh tại nơi làm việc của họ. Các yếu tố bên ngoài cũng được biết đến như các yếu tố bối cảnh công việc; là những thỏa mãn bên ngoài do người khác dành cho nhân viên. Những yếu tố này đóng vai trò là hướng dẫn cho người sử dụng lao động trong việc tạo ra một môi trường làm việc thuận lợi, nơi người lao động cảm thấy thoải mái khi làm việc bên trong. Khi đạt được tất cả các yếu tố bên ngoài này, nhân viên sẽ không bị ảnh hưởng bởi các điều kiện làm việc bên ngoài khó chịu, khiến họ không có cảm giác không hài lòng, nhưng vẫn giữ thái độ trung lập trong việc không hài lòng cũng như không có động cơ làm việc.

Yếu tố nội tại là những yếu tố thực sự góp phần vào mức độ hoàn thành công việc của nhân viên. Nó đã được biết đến rộng rãi như là các yếu tố nhằm mục đích cung cấp cho nhân viên những công việc có ý nghĩa có thể tự thỏa mãn về bản chất bằng kết quả công việc, trách nhiệm được giao, kinh nghiệm làm việc và thành tích đạt được. Các yếu tố nội tại rất hiệu quả trong việc tạo ra và duy trì các tác động tích cực lâu dài hơn đến hiệu suất làm việc của nhân viên đối với công việc của họ vì những yếu tố này là nhu cầu cơ bản của con người để phát triển tâm lý. Các yếu tố nội tại sẽ thúc đẩy nhân viên thêm sự

quan tâm vào công việc của họ. Khi nhân viên được thỏa mãn tốt các nhu cầu động lực, năng suất và hiệu quả của họ sẽ được cải thiện.

1.2.3. Học thuyết công bằng của Stacy John Adams (1963)

Học thuyết công bằng do J.S. Adams – một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Lý luận này chủ yếu nghiên cứu mối quan hệ so sánh giữa sự cống hiến của cá nhân đối với tổ chức và sự báo đáp mà mình nhận được từ tổ chức.

Học thuyết bắt đầu với một sự trao đổi, bằng cách cá nhân cho một thứ gì đó và nhận lại một thứ khác tương ứng. Những gì cá nhân cung cấp có thể được xem như là các yếu tố đầu vào, các yếu tố đầu vào này phải được các bên có liên quan công nhận là đang tồn tại và phù hợp với mối quan hệ trong tổ chức (nếu không, sẽ tồn tại khả năng mất cân bằng). Ở phía bên kia, là những thứ khác nhau mà cá nhân có thể nhận được từ tổ chức của mình, kết quả của mối quan hệ trao đổi. Nếu cá nhân nhận thấy kết quả của mối quan hệ trao đổi mà họ nhận được dưới mức họ đáng được hưởng thì ngay lập tức họ sẽ giảm nỗ lực làm việc xuống để xác lập “sự công bằng” mới. Ngược lại, nếu thấy được trả cao thì sẽ cố gắng làm việc chăm chỉ hơn.

Bảng 1.2: Các đầu vào và các đầu ra khả thi

ĐẦU VÀO	ĐẦU RA
Học vấn/Kinh nghiệm	Lương
Kỹ năng	Phản thưởng cá nhân
Thâm niên	Đánh giá sự hài lòng
Tuổi tác	Trợ cấp thâm niên
Giới tính	Phúc lợi khác
Địa vị xã hội	Tình trạng công việc
Nỗ lực công việc	Thể hiện bản thân
Ngoại hình cá nhân	Yêu cầu công việc
Sức khỏe	Điều kiện làm việc nghèo nàn

(Nguồn: John B. Miner, 2015)

Sự công bằng được đánh giá bằng công thức sau:

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_q}{I_q}$$

Trong đó:

- + O_p : Cảm giác của cá nhân về sự báo đáp mà mình nhận được;
- + O_q : Cảm giác của cá nhân về sự báo đáp mà đối tượng so sánh nhận được;
- + I_p : Cảm giác của cá nhân về sự cống hiến của mình đối với tổ chức;
- + I_q : Cảm giác của cá nhân về sự cống hiến của đối tượng so sánh đối với tổ chức.

Công thức này cho thấy nếu tỉ số giữa kết quả của mối quan hệ trao đổi (đầu ra) mà cá nhân nhận được và sự cống hiến của họ (đầu vào) về cơ bản tương đối với tỉ số giữa đầu ra và đầu vào của đối tượng so sánh thì sự phân phối của tổ chức là công bằng, nếu không là không công bằng. Có hai tình trạng không công bằng, đó là:

- Thứ nhất: $\frac{O_p}{O_q} < \frac{I_p}{I_q}$

Tình trạng không công bằng bất lợi cho cá nhân, nghĩa là họ cảm thấy mình làm việc vất vả nhưng đầu ra không bằng người làm việc có kết quả thực hiện công việc thấp hơn, trực tiếp ảnh hưởng đến động lực làm việc của cá nhân.

- Thứ hai: $\frac{O_p}{O_q} > \frac{I_p}{I_q}$

Tình trạng không công bằng thứ hai là tình trạng không công bằng có lợi cho cá nhân. Nếu thành viên của một tổ chức cảm thấy sự phân phối là không công bằng họ sẽ cảm thấy vui mừng trong chốc lát, nhưng sau đó sẽ lo lắng tình trạng không công bằng này sẽ ảnh hưởng đến sự đánh giá của đồng

nghiệp đối với chính bản thân họ, ảnh hưởng đến quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức, điều này cũng sẽ bất lợi cho việc huy động tính tích cực của các thành viên khác.

Học thuyết công bằng thừa nhận rằng các cá nhân không chỉ quan tâm tới khối lượng phần thưởng mà họ nhận được cho nỗ lực của mình, mà còn tới cả mối quan hệ giữa khối lượng đó với những gì những người khác nhận được. Khi mọi người nhận thức là có sự chênh lệch trong tỉ suất đầu vào – đầu ra của họ so với những người khác, nhất định sẽ có sự căng thẳng. Sự căng thẳng này tạo cơ sở cho động lực, khi mà mọi người phấn đấu để giành được cái mà họ coi là công bằng và thỏa đáng.

1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964)

Học thuyết kỳ vọng do Victor Vroom – một nhà tâm lý học và khoa học hành vi đưa ra vào năm 1964, dựa trên tâm lý thông thường của nhân viên và cho rằng nhân viên sẽ có động lực để thực hiện công việc khi một sự nỗ lực nhất định của họ sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến những kết quả hoặc phần thưởng như họ mong muốn.

Nhân viên có những mục tiêu cá nhân mà họ muốn đạt được và vì lý do này mà họ làm việc trong các tổ chức. Những mục tiêu cá nhân này có thể được hoàn thành bằng phần thưởng của tổ chức hoặc kết quả công việc. Do đó, mối quan hệ giữa phần thưởng của tổ chức hoặc kết quả công việc và mục tiêu cá nhân là rất quan trọng, tức là phần thưởng của tổ chức đáp ứng các mục tiêu cá nhân của nhân viên ở mức độ nào và mức độ hấp dẫn của những phần thưởng đó đối với nhân viên.

Nói một cách khác, nếu một nhân viên tin rằng mức hiệu suất cao là công cụ để đạt được các kết quả mà cá nhân họ mong đợi sẽ được khen thưởng (chẳng hạn như tăng lương) hoặc nếu họ tin rằng mức hiệu suất cao sẽ là công cụ để tránh những kết quả mà cá nhân nhân viên muốn tránh (chẳng

hạn như bị sa thải), khi đó cá nhân đó sẽ được đánh giá cao khi có kết quả thực hiện công việc tốt. Khi các cá nhân nhận thức rằng phần thưởng có giá trị tuân theo các cấp độ của hiệu suất, thì sự kỳ vọng sẽ được theo sau bởi một kết quả cụ thể. Niềm tin hay nhận thức này thường dựa trên kinh nghiệm trong quá khứ của một cá nhân, hiệu quả của bản thân và mức độ khó của tiêu chuẩn thực hiện công việc và khi quyết định giữa các phương án hành vi, các cá nhân sẽ chọn phương án có động lực lớn nhất.

Học thuyết kỳ vọng có thể được biểu thị như sau:

Động lực làm việc = kỳ vọng x lợi ích x giá trị

Trong đó:

Sự kỳ vọng: thể hiện việc cá nhân nhân viên xác định được sự tương quan giữa nỗ lực làm việc và kết quả đạt được, nếu mối quan hệ này càng rõ ràng và được nhận thức bởi người lao động thì sẽ là một điều kiện để có được động lực làm việc tích cực từ phía họ.

Lợi ích: thể hiện mối quan hệ giữa kết quả đạt được sau quá trình làm việc của người lao động với phần thưởng mà cá nhân nhân viên được hưởng từ kết quả làm việc. Động lực lao động hăng say sẽ chỉ có được khi những đóng góp của họ cho tổ chức được đền đáp xứng đáng.

Giá trị: một lần nữa thể hiện mối quan hệ giữa các phần thưởng mà cá nhân nhân viên được hưởng với những kỳ vọng mong đợi của họ.

Học thuyết kỳ vọng nhấn mạnh đến hành vi được kỳ vọng và nhận thức của mọi cá nhân về thành tích, phần thưởng, sự thỏa mãn mục tiêu, chứ không phải chỉ có mỗi mục tiêu sẽ quyết định động lực làm việc của họ.

Tuy vậy, theo Victor Vroom, người lao động sẽ chỉ có được động lực làm việc hăng say khi tất cả các mối liên hệ trên được họ nhận thức và tin tưởng là chặt chẽ. Bởi vậy, trong nhiều trường hợp, do nhận thức và niềm tin của người lao động còn hạn chế, mặt khác các nhà quản lý cũng chưa thực

hiện tốt các cam kết của mình, cho nên đã làm triệt tiêu động lực của người lao động. Đây cũng chính là một trong những điểm hạn chế của học thuyết Kỳ vọng của Victor Vroom.

1.2.5. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của B.F Skinner (1953)

Học thuyết của Skinner cho rằng con người sẽ có xu hướng lặp lại những hành vi mà họ nhận được những đánh giá tích cực (khen thưởng), còn những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt sẽ có xu hướng không lặp lại.

Học thuyết chỉ ra rằng, hành vi chịu sự chi phối của hậu quả (kết quả):

- Khen thưởng nhân viên (tăng cường dương tính), những hành vi được khen thưởng là những hành vi được khuyến khích lặp lại. Khi nhân viên được thưởng do đạt thành tích cao, họ sẽ tiếp tục thực hiện hành vi ở mức cao hơn với hi vọng nhận được phần thưởng lớn hơn.

- Sử dụng các hình phạt (tăng cường âm tính), người lãnh đạo, quản lý phê bình nhân viên về khuyết điểm họ đã mắc phải, chỉ cho người lao động biết những gì họ không được làm và cụ thể họ cần sửa chữa những gì.

- Làm gương, người quản lý có thể làm gương đối với lỗi lầm của nhân viên. Sự lựa chọn này chỉ thích hợp trong tình huống tổ chức cho rằng sai phạm này mang tính chất tạm thời hoặc không nghiêm trọng đến mức sử dụng hình phạt nhân viên, tạo cơ hội cho nhân viên tự sửa đổi.

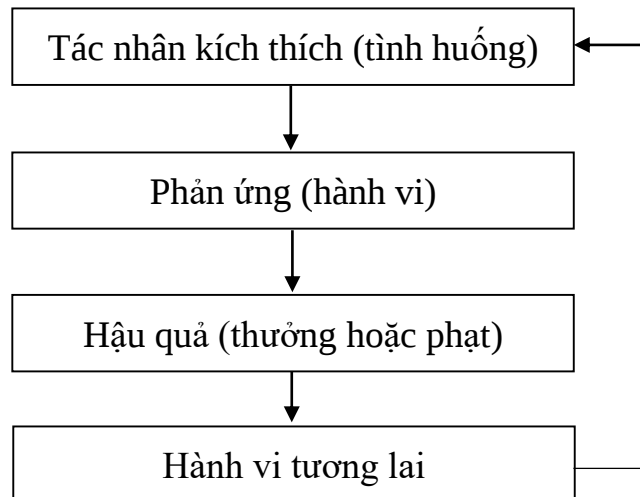
Để có thể sử dụng tốt các hình thức thưởng phạt để khuyến khích người lao động làm việc thì doanh nghiệp phải thực hiện tốt các việc sau:

- Vị trí, chức vụ của mỗi nhân viên trong một tổ chức là khác nhau nên nhu cầu và động lực làm việc của mỗi người đều khác nhau, do đó cần phải có chính sách thưởng, phạt phù hợp với từng đối tượng.

- Xác định một cách cụ thể những hành vi tích cực để định hướng người lao động thực hiện trong công việc đồng thời chỉ ra cho người lao động những hành vi tiêu cực không nên phạm phải.

- Xây dựng các hình thức thưởng phạt gắn với các hành vi đã được xác định ở trên, tuy nhiên nên nhấn mạnh vào các hình thức thưởng hơn là các hình phạt.

- Việc thưởng hay phạt cần phải tiến hành sau khi xuất hiện hành vi càng sớm càng tốt và phải tiến hành một cách công bằng, công khai.



Hình 1.3: Mô hình về sự tăng cường

(Nguồn: John B. Miner, 2015)

Ông khuyến cáo rằng, trong tổ chức, người lãnh đạo, quản lý không nên quá tập trung vào những thiếu sót, khuyết điểm của nhân viên, thay vào đó cần sử dụng các biện pháp khen thưởng, giúp đỡ cải thiện và nâng cao hiệu quả công việc. Người lãnh đạo, quản lý cần sử dụng nhiều phương thức để công khai khen ngợi nhân viên. Phê bình cần đi đôi với tán dương, hạn chế tối đa phê bình nhân viên một cách trực diện nhân viên trước tập thể.

1.3. Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên

1.3.1. Tiền lương, thưởng và phúc lợi

Theo Hà Nam Khánh Giao, Nguyễn Văn Trung (2018), lương, thưởng và phúc lợi có tác động mạnh đến động lực của người lao động. Tổ chức cần xây dựng phương pháp đánh giá hiệu quả công việc một cách rõ ràng, chính xác và công bằng, như công cụ đánh giá công việc KPIs và xây dựng chế độ

trả lương, thưởng theo năng lực, đóng góp của người lao động. Đồng thời cần tranh thủ các nguồn quỹ phúc lợi để duy trì, chăm lo cho người lao động kịp thời, công bằng, công khai và minh bạch. Điều này sẽ thúc đẩy động lực làm việc của cá nhân người lao động trong tổ chức theo chiều hướng có lợi cho tổ chức.

Theo Asaari (2019), tiền lương và các khoản phúc lợi là một khía cạnh quan trọng của người lao động. Nhân viên sẽ hài lòng và có động lực nếu họ được trả lương hoặc tăng lương. Điều này có nghĩa là mức lương hiện tại tăng lên sẽ kéo theo hiệu suất công việc cũng tăng theo. Tiền lương là một tiêu chuẩn thường được nhân viên sử dụng như một phương tiện đóng góp của họ cho tổ chức mà họ đang làm việc và họ coi đó là giá trị của họ đối với tổ chức. Khi người sử dụng lao động trả lương thấp và phương thức trả lương không cố định sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên, hiệu suất của nhân viên sẽ giảm sút vì nhân viên sẽ không hài lòng. Đồng thời, hệ thống khen thưởng (cả hữu hình hoặc dưới hình thức khen ngợi) tốt, có thể làm cho nhân viên hạnh phúc hơn, hướng nhân viên và thúc họ nỗ lực tối đa cho công việc được giao.

Yếu tố vật chất về lương, thưởng và phúc lợi luôn là yếu tố được hầu hết người lao động quan tâm khi đề cập đến công việc. Người lao động quan tâm doanh nghiệp, tổ chức trả mức lương bao nhiêu, sẽ được những chế độ gì khi họ làm việc tại đó và họ sẽ nhận được những gì nếu họ hoàn thành xuất sắc công việc của mình. Chính vì vậy, muốn động viên người lao động, trước hết tổ chức phải đưa ra mức lương thu hút, đủ có thể thuyết phục người lao động, thứ đến, phải xây dựng chính sách, chế độ đảm bảo các quyền lợi cho họ và phải có cơ chế thưởng, phạt rõ ràng.

Tuy nhiên, việc sử dụng yếu tố vật chất cần phải được doanh nghiệp, tổ chức thực hiện một cách rõ ràng, minh bạch, nếu không sẽ gây bất bình giữa

người lao động và quản lý, hoặc giữa tập thể người lao động với nhau, điều đó sẽ tạo ra những tác dụng không mong muốn.

1.3.2. Môi trường và điều kiện làm việc

Theo Thushel Jayaweera (2015), điều kiện môi trường ảnh hưởng đáng kể đến động lực làm việc của người lao động, môi trường làm việc tốt sẽ tạo ra động lực làm việc tốt, từ đó cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên. Qua đó, các nhà quản lý và giám sát phải xem xét cải thiện môi trường làm việc, đồng thời xem xét các yếu tố thể chất và tâm lý xã hội để thúc đẩy hiệu suất, hiệu quả công việc của nhân viên.

Theo Bùi Thị Minh Thu (2014), môi trường an toàn, có đầy đủ công cụ để làm việc, giờ giấc làm việc hợp lý, nơi làm việc đảm bảo an toàn cho người lao động sẽ có tác động lớn đến động lực làm việc của người lao động. Tổ chức cũng cần phải phân công lao động hợp lý, cải thiện điều kiện làm việc tại nơi làm việc, mục tiêu công việc phù hợp với từng phòng, ban và đội công trường.

Điều kiện làm việc là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến mức độ tiêu hao sức lực của người lao động trong quá trình tiến hành sản xuất. Cải thiện điều kiện làm việc còn là việc thực hiện tốt các chính sách an toàn lao động, đầu tư máy móc thiết bị chuyên dùng để tăng năng suất và cải thiện môi trường xung quanh người lao động. Môi trường này bao gồm: môi trường tự nhiên, môi trường tâm lý, môi trường văn hoá.

Cải thiện điều kiện làm việc không những để bảo vệ sức khỏe, tránh bệnh nghề nghiệp cho người lao động mà còn nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm. Để cải thiện điều kiện làm việc, cần phải tập trung vào nghiên cứu cải tiến công cụ lao động, đổi mới công nghệ, trang bị đầy đủ thiết bị kỹ thuật mới cho quá trình lao động.

Tình trạng vệ sinh môi trường nơi làm việc bao gồm các yếu tố: ánh sáng, tiếng ồn, nhiệt độ, bụi, độ ẩm, thành phần không khí... Tình trạng vệ sinh môi trường làm việc không tốt có thể làm năng suất lao động giảm, làm tăng tỉ lệ sai sót. Thông thường, mức độ cải thiện tình trạng vệ sinh môi trường làm việc phụ thuộc vào điều kiện và khả năng tài chính của doanh nghiệp.

1.3.3. Đào tạo và phát triển nhân lực

Theo Hà Nam Khánh Giao, Nguyễn Văn Trung (2018), đào tạo và phát triển tác động đến động lực làm việc của người lao động sau lương, thưởng và phúc lợi, chính sách đào tạo và phát triển ổn định sẽ giúp cho tổ chức thu hút và giữ chân nhân viên tốt hơn. Để thực hiện tốt chính sách về đào tạo và phát triển, tổ chức nên tạo sự cân bằng trong công tác bổ nhiệm, sử dụng lao động phù hợp. Người giỏi và có năng lực thì nên được trao cơ hội và ngược lại; thường xuyên tổ chức đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho người lao động để nâng cao tay nghề. Ngoài ra, tổ chức cũng cần tạo điều kiện về thời gian làm việc cũng như có những phần thưởng khuyến khích cho các cá nhân tự tham gia học tập, nâng cao tay nghề.

Theo Rateb Jalil Sweis (2019), đào tạo và phát triển có mối quan hệ tích cực và chặt chẽ với động lực làm việc và hiệu suất làm việc của người lao động. Đào tạo rất quan trọng vì nó cung cấp cho nhân viên cơ hội học hỏi những gì họ cần để thực hiện tốt công việc của mình, nếu nhân viên có các kỹ năng phù hợp và được đào tạo tốt, họ sẽ có được khả năng tuyệt vời để thực hiện công việc. Do đó các tổ chức, doanh nghiệp phải luôn duy trì năng lực cần thiết của nhân viên thông qua các chương trình đào tạo đầy đủ. Mặt khác, thông qua một hệ thống khen thưởng những nhân viên thực hiện tốt công việc, sẽ tạo động lực làm tăng sự sẵn sàng tham gia các chương trình đào tạo nâng cao kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc của nhân viên.

Theo Trần Kim Dung (2018) cho rằng cơ hội đào tạo thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. 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.

Phát triển hay thăng tiến có nghĩa là đạt được một vị trí cao hơn trong tập thể, người được thăng tiến sẽ có được sự thừa nhận của nhiều người, lúc đó, con người thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng. Nói một cách khác, sự thăng tiến là một trong những động lực thúc đẩy người lao động. Nắm bắt được nhu cầu này, tổ chức nên vạch ra những nấc thang, vị trí kế tiếp cho họ phấn đấu. Đi kèm với những vị trí này, người sử dụng lao động cần phải đưa ra những tiêu chuẩn, tiêu chí để người lao động biết và cố gắng để đạt được. Việc tạo điều kiện thăng tiến cho người lao động cũng thể hiện được sự quan tâm, tín nhiệm của lãnh đạo doanh nghiệp đối với cá nhân của người lao động.

1.3.4. Quan hệ với cấp trên

Theo Idah Naile (2014), mọi tổ chức, giống như mọi nhóm đều yêu cầu sự lãnh đạo. Sự lãnh đạo cho phép người quản lý ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên trong tổ chức. Như vậy, nhân viên có động lực là một trong những kết quả quan trọng nhất của việc lãnh đạo hiệu quả, những nhà quản lý thành công cũng là những nhà lãnh đạo thành công vì họ tác động đến nhân viên để giúp nhân viên hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, việc đạt được các mục tiêu của tổ chức là không đủ để giữ cho nhân viên có động lực mà việc giúp cho nhân viên hoàn thành các mục tiêu cá nhân và nghề nghiệp là một phần quan trọng trong động lực của nhân viên.

Theo Joshua D. Jensen (2018), các nhà lãnh đạo trong tổ chức có trách nhiệm xác định nguyên nhân thúc đẩy động lực làm việc của mỗi cá nhân nhân viên, vì mỗi người có thể được thúc đẩy bởi những nguyên nhân hoàn

toàn khác nhau. Thông qua các điểm tiếp xúc thường xuyên, các nhà lãnh đạo phải dành thời gian xây dựng mối quan hệ và tìm hiểu nhân viên của họ ở các mức độ để xác định điều gì đang thúc đẩy họ. Đó có thể là lịch trình linh hoạt cho các vấn đề gia đình; có thể được trả lương cao hơn; có thể là các quy trình và thủ tục rõ ràng để thực hiện công việc ... Cuối cùng, tất cả đều bắt nguồn từ việc hiểu rõ nhân viên trong tổ chức và thu hút họ theo cách có ý nghĩa sẽ khiến họ có động lực và hài lòng với công việc của mình.

Theo Chu Tuấn Anh (2022), có sự liên kết chặt chẽ giữa mối quan hệ tích cực của nhân tố lãnh đạo với động lực của người lao động, người quản lý là một trong những yếu tố rất quan trọng tác động tới động lực lao động của người lao động. Mối quan hệ tốt với người quản lý, phát triển nghề nghiệp và sự tham gia vào kế hoạch, chính sách, chiến lược của tổ chức sẽ tác động tới động lực của nhân viên. Người lao động luôn muốn có môi trường làm việc tốt, theo đó mối quan hệ giữa nhân viên và quản lý thân thiện, hòa hợp sẽ là động lực để họ làm việc tốt hơn. Người lãnh đạo mang đến sự yên tâm và tạo động lực cho người lao động thông qua việc đối xử công bằng, quan tâm đến cấp dưới có năng lực, và khả năng hỗ trợ người lao động trong công việc.

1.3.5. Quan hệ với đồng nghiệp

Theo Tomas Jungert (2018), các tổ chức đã phát triển và ngày càng dựa vào tinh thần đồng đội. Vì vậy, đồng nghiệp ngày càng đóng vai trò quan trọng trong việc kích thích động lực làm việc của nhân viên. Nhân viên được khuyến khích tham gia vào các hoạt động của tổ chức, nhằm tạo dựng mối quan hệ với đồng nghiệp, tranh thủ sự đồng viên, hỗ trợ của đồng nghiệp để thực hiện công việc ngày càng khó hơn với sự tham gia của nhiều người thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Các thành viên trong nhóm có thể được đào tạo để hỗ trợ các nhu cầu tâm lý cơ bản của nhau về quyền tự chủ, năng lực và sự

liên quan, do đó làm tăng sự thỏa mãn nhu cầu của nhau và tự chủ động lực làm việc của bản thân.

Theo Giovanni Asproni (2004), ngày nay các tổ chức phát triển theo hướng toàn cầu hóa, hầu hết các công việc phức tạp đến mức chúng chỉ có thể được hoàn thành bởi một nhóm, theo đó làm việc theo nhóm đem lại hiệu quả và hiệu suất cao cho tổ chức. Vì vậy làm việc nhóm hiệu quả có mối liên hệ chặt chẽ giữa động lực làm việc của nhân viên. Môi trường hợp tác giữa các thành viên của nhóm được mô tả bằng cụm từ “làm việc tốt cùng nhau”. Điều quan trọng là cần phải thúc đẩy sự cam kết thống nhất, cảm giác thân thuộc và cung cấp cho các thành viên trong nhóm khả năng phát triển. Để có được một môi trường hợp tác là cần thiết, để các thành viên trong nhóm tin tưởng lẫn nhau, tăng tự chủ động lực làm việc. Bằng cách này, họ có thể tập trung vào việc đạt được mục tiêu. Hơn nữa, giao tiếp và phối hợp hiệu quả hơn, và chất lượng của kết quả thực hiện công việc được cải thiện đáng kể.

Theo Chu Tuấn Anh (2022), mối quan hệ tốt với đồng nghiệp, có sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các đồng nghiệp sẽ tác động tới động lực của người lao động. Mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp đều có ảnh hưởng tới động lực nhưng có mức độ khác nhau, hỗ trợ của đồng nghiệp liên quan mật thiết hơn tới sự hài lòng và động lực so với nhà quản lý. Những mối quan hệ tốt với người quản lý và với đồng nghiệp (sự hỗ trợ lẫn nhau) đều là những nhân tố quan trọng tác động mạnh tới động lực của người lao động.

1.3.6. Bản chất công việc

Theo Gary P. Latham (2005), môi trường làm việc ảnh hưởng và bị ảnh hưởng bởi nhu cầu, tính cách và giá trị của một cá nhân. Động lực lao động có thể thấp hay cao tùy thuộc vào sự phù hợp giữa đặc điểm của công việc và giá trị của cá nhân đó. Các công việc đơn giản hóa không được tính toán kỹ lưỡng (bắt nguồn từ việc tinh gọn các quy trình) có thể ảnh hưởng đến mức độ chán

nản công việc của nhân viên thực hiện, điều đó chứng tỏ có mối quan hệ tích cực giữa nội dung công việc (kỹ năng đa dạng) và động lực làm việc, sự sỏi mòn của nội dung công việc sẽ dẫn đến sự suy giảm động lực lao động của nhân viên.

Theo Hà Nam Khánh Giao, Nguyễn Văn Trung (2018), tổ chức cần phân công công việc phù hợp với sức khỏe và năng lực của người lao động và giao quyền tương ứng với nhiệm vụ. Đồng thời, tổ chức cần chú ý tránh cho người lao động làm một công việc được lặp đi, lặp lại dẫn đến sự nhàm chán, có thể tăng độ khó hoặc thay đổi công việc phù hợp với khả năng của người lao động.

Bằng cách thay đổi vị trí làm việc, có thể tạo ra động lực thúc đẩy người lao động làm việc hiệu quả hơn, bởi vì người lao động có những mối quan tâm hay sở thích mới, muốn học hỏi thêm nhiều kỹ năng và kiến thức trong khi đó sẽ không thể thực hiện việc này nếu vẫn giữ vị trí, công việc hiện tại... Nhờ thay đổi vị trí công việc, người lao động có điều kiện thử sức mình trong vai trò mới, tích lũy thêm các kinh nghiệm, chuyên môn, tìm cơ hội khẳng định bản thân. Thay đổi vị trí làm việc sẽ được thực hiện trên cơ sở lãnh đạo nghiên cứu tâm tư nguyện vọng, năng lực chuyên môn, sở trường và đề xuất phương án thay đổi vị trí làm việc cho nhân viên.

Theo Bùi Thị Minh Thu (2014), thuyết cơ sở công việc của Hackman và Oldham (1976) đã xây dựng nhằm xác định cách thức công việc sao cho người lao động có động lực làm việc ngay từ bên trong họ cũng như tạo được sự thỏa mãn trong công việc và tạo được hiệu quả công việc tốt nhất. Người nhân viên phải nắm rõ công việc từ đầu đến cuối và công việc phải có tầm quan trọng nhất định. Kế đến, công việc phải cho phép nhân viên thực hiện một số quyền nhất định nhằm tạo cho nhân viên cảm nhận được trách nhiệm về kết quả công việc của mình. Cuối cùng, công việc phải đảm bảo có tính

phản hồi từ cấp trên, ghi nhận thành tựu của nhân viên cũng như những góp ý, phê bình nhằm giúp nhân viên làm việc tốt hơn ở lần sau. Nó giúp nhân viên biết được kết quả thực sự của công việc mình làm.

1.3.7. Đánh giá thực hiện công việc

Theo Trần Kim Dung (2018), Đánh giá thực hiện công việc sẽ có tác động lên tổ chức và động lực làm việc của các cá nhân. Nhân viên, đặc biệt là những người có xu hướng tự đánh giá họ thấp; những người có kết quả thực hiện công việc không cao hoặc những người không tin tưởng là việc đánh giá là công bằng, hợp lý sẽ cảm thấy lo lắng, sợ hãi, thậm chí không an tâm khi làm việc trong tổ chức. Ngược lại, những nhân viên thực hiện công việc ở mức độ xuất sắc, có nhiều tham vọng, cầu tiến, sẽ coi việc đánh giá kết quả thực hiện công việc như những cơ hội giúp họ khẳng định vị trí của họ trong doanh nghiệp và thêm cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

Do vậy, để duy trì động lực cho người lao động thông qua đánh giá thực hiện công việc, lãnh đạo tổ chức cần phải làm cho nhân viên tin rằng việc đánh giá kết quả thực hiện công việc là công bằng và khuyến khích họ chủ động, tích cực tham gia trong quá trình đánh giá. Đồng thời, lãnh đạo cần phải quan đến nhân viên và hiểu biết công việc của nhân viên, giữa lãnh đạo và nhân viên cần có sự nhất trí về những yêu cầu, trách nhiệm, tiêu chuẩn trong thực hiện nhiệm vụ của nhân viên. Ngoài ra, khi nhân viên thực hiện công việc chưa tốt, lãnh đạo cần hướng dẫn cụ thể cho nhân viên biết cách thức sửa chữa những khuyết điểm khi thực hiện công việc.

Theo Maimona Jabeen (2011), đánh giá thực hiện công việc là công cụ không thể thiếu để giám sát hiệu quả hoạt động của nhân viên, đánh giá thực hiện công việc có tác động đến động lực lao động của người lao động thông qua 3 yếu tố (thù lao; trách nhiệm; đào tạo).

Khi nhân viên được trả thù lao và các biện pháp khuyến khích tài chính phù hợp và xứng đáng với kết quả thực hiện công việc của họ thì động lực lao động sẽ tăng lên, tuy nhiên nếu các biện pháp khuyến khích về tài chính không phù hợp thì nhân viên sẽ bận tâm về khoản thù lao mà họ nhận được và giảm nhiệt tình đối với công việc. Trách nhiệm của nhân viên được xác định chắc chắn sẽ thúc đẩy hiệu suất làm việc của họ, do đó mỗi nhân viên cần được trao đủ quyền lực để thực hiện công việc của họ, đồng thời tổ chức phải cung cấp đầy đủ thông tin cần thiết về công việc thực hiện, các thiết bị cần thiết hỗ trợ cho công việc và các thông tin của đồng nghiệp hỗ trợ. Nếu tổ chức đào tạo cho nhân viên đủ kỹ năng thực hiện công việc theo kết quả đánh giá thực hiện công việc thì sẽ mang lại hiệu quả cao nhưng nếu đánh giá thực hiện công việc không hiệu quả dẫn đến nhân viên không được đào tạo sẽ kéo theo hiệu suất làm việc của nhân viên giảm dần và nó sẽ tác động tiêu cực đến động lực làm việc của nhân viên.

1.4. Mối quan hệ giữa động lực làm việc và năng suất lao động của người lao động

Theo M. A. Bawa (2017), nếu các tổ chức mong muốn duy trì năng suất lao động của nhân viên cao thì tổ chức phải nắm được các lý thuyết và chiến lược chính của động lực trong việc quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức, chỉ có như vậy tổ chức mới có thể hiểu được nhân viên và các yếu tố tác động đến động lực làm việc để mang đến hiệu quả năng suất mong muốn. Cũng theo nghiên cứu của M. A. Bawa kết luận rằng thù lao, thăng tiến, được công nhận, môi trường làm việc thuận lợi, công bằng, minh bạch và các khía cạnh khác của hệ thống quản lý nhân sự là rất quan trọng để tăng cường động lực làm việc, sự hài lòng trong công việc và nâng cao năng suất lao động.

Theo Berumen, Sergio A. (2016), trong một thế giới mà toàn cầu hóa đã làm thay đổi rất nhiều các thức hoạt động, sự cạnh tranh đã gia tăng đáng

kể và do đó hầu hết các phương thức kinh doanh cần phải được tối ưu hóa. Cuộc đấu tranh cho một trong những nguồn lực quan trọng nhất, nguồn nhân lực, có thể cung cấp cho tổ chức những lợi thế cạnh tranh và chiếm lĩnh thị trường một cách dễ dàng. Động lực đang thay đổi hoàn toàn và cần phải coi chúng là một trong những yếu tố kích thích nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao nhất. Trong đó, các chỉ số động lực bên ngoài có ảnh hưởng mạnh mẽ đến năng suất lao động, bằng cách đo lường các chỉ số động lực bên ngoài của nhân viên, các nhà quản lý có thể theo dõi sự hài lòng của nhân viên trong tổ chức, theo đó các nhà quản lý có thể đưa ra các biện pháp nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc và năng suất làm việc của nhân viên.

Các chỉ số động lực bên ngoài được xây dựng theo hướng tổ chức là môi trường phức tạp, năng động, trong đó lực lượng lao động có thể được sử dụng để đáp ứng các mục tiêu, những thay đổi trong năng suất lao động của tổ chức có thể xảy ra do tăng hay giảm động lực lao động, trong trường hợp các yếu tố khác không thay đổi, nếu động lực lao động gia tăng sẽ dẫn đến năng suất lao động tăng và ngược lại, các chỉ số động lực bên ngoài bao gồm:

- Các chính sách quy định: thù lao, thưởng, phạt, mối quan hệ với lãnh đạo, quyền tự quyết trong công việc.
- Phát triển bản thân: được công nhận, cơ hội thăng tiến.
- Môi trường tại nơi làm việc: phương tiện và công cụ lao động, mối quan hệ với đồng nghiệp, đào tạo theo công việc.
- Nhận thức: sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức (bản chất công việc).

Theo Henni Zainal (2017), năng suất là một trong chỉ chỉ tiêu đánh giá hiệu quả và đo lường sự thành công của một cá nhân, đội nhóm hoặc tổ chức. Khi năng suất lao động cao thì khả năng thành công hay hoàn thành công việc được gia tăng. Vì vậy, nỗ lực tăng năng suất của nhân viên đòi hỏi phải có động cơ thúc đẩy, khuyến khích, khen thưởng và các động lực khác, coi vai

trò của nhân viên là yếu tố quyết định thành công của tổ chức. Nghiên cứu của Henni Zainal cũng chỉ ra rằng ngoài động lực lao động thì kỷ luật nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến năng suất lao động của nhân viên, nếu động lực và kỷ luật của nhân viên tăng lên thì năng suất lao động sẽ tăng theo.

Nghiên cứu của Ibrahim Cetin (2013) về động lực và tác động của nó đến năng suất lao động đối với hoạt động kinh doanh khách sạn, theo tác giả trong lĩnh vực mà con người phục vụ con người thì chất lượng (toàn bộ hoạt động cung cấp của nhà cung cấp dịch vụ) được đảm bảo bởi nguồn nhân lực cung cấp dịch vụ, vì vậy động lực làm việc của nhân viên rất quan trọng trong các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ như nhà hàng, khách sạn. Nghiên cứu quan sát rằng, để tăng năng suất của nhân viên, người sử dụng lao động sử dụng một số công cụ khuyến khích, tạo động lực khác nhau, căn cứ vào nhu cầu cá nhân khác nhau và chúng có thể thay đổi theo thời gian; các công cụ tạo động lực mà người sử dụng lao động có thể áp dụng như: thu nhập, nơi làm việc an toàn, đảm bảo công việc, cơ hội thăng tiến, sức hấp dẫn của công việc, tôn trọng đời sống riêng tư... Tác giả phân loại các công cụ tạo động lực thành ba nhóm: công cụ tạo động lực kinh tế; công cụ tạo động lực tâm lý xã hội; công cụ tạo động lực tổ chức - hành chính. Tác giả đề xuất “Mô hình động lực của tổ chức” đáp ứng được các mục tiêu của tổ chức một cách hiệu quả thông qua việc thực hiện chính sách động lực lao động. Người sử dụng lao động cần hiểu rõ tầm quan trọng của việc thúc đẩy NSLĐ qua các chính sách tạo động lực phù hợp, lựa chọn công cụ phù hợp bằng cách xem xét các kết quả phân tích đặc điểm, kỹ năng, nhu cầu của nhân viên. Một công cụ không nên được sử dụng lặp đi, lặp lại nhiều lần, mà nên được sử dụng một cách linh hoạt, một công cụ tạo động lực có thể được thay thế bằng công cụ khác.

Theo Cao Hoàng Long (2021), động lực góp phần vào tăng năng suất lao động trong khi động lực có thể được nâng cao thông qua giờ làm việc linh hoạt của nhân viên. Nhu cầu cân bằng cuộc sống công việc đóng một vai trò quan trọng trong vấn đề này. Việc giảm giờ làm đã tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động, tạo động lực để người lao động nỗ lực vươn lên trong khi làm việc hoặc ngay cả khi không giao nhiệm vụ gì. Hơn nữa, ít mệt mỏi đã tạo ra động lực vì nhân viên không còn phải làm việc nhiều giờ.

Như vậy, thông qua các nghiên cứu trên, có thể tổng quan thấy được mối quan hệ mật thiết giữa động lực làm việc và NSLĐ. Các nghiên cứu đã phát hiện ra rằng những người lao động có động lực làm việc hiệu quả hơn, NSLĐ cao hơn, vì họ có nhiều khả năng nỗ lực hơn nữa và gắn bó với công việc trong thời gian dài hơn. Ngoài ra, mức độ động lực cao hơn có thể dẫn đến chất lượng công việc tốt hơn, vì những người lao động có động lực có nhiều khả năng cố gắng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của họ.

1.5. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu

1.5.1. Mô hình nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu, luận văn sử dụng phương pháp thống kê phân tích, cụ thể là hệ thống chỉ số tổng hợp để xem xét thực trạng NSLĐ ở nhà máy, gián tiếp thông qua các yếu tố tác động đến động lực lao động của người lao động.

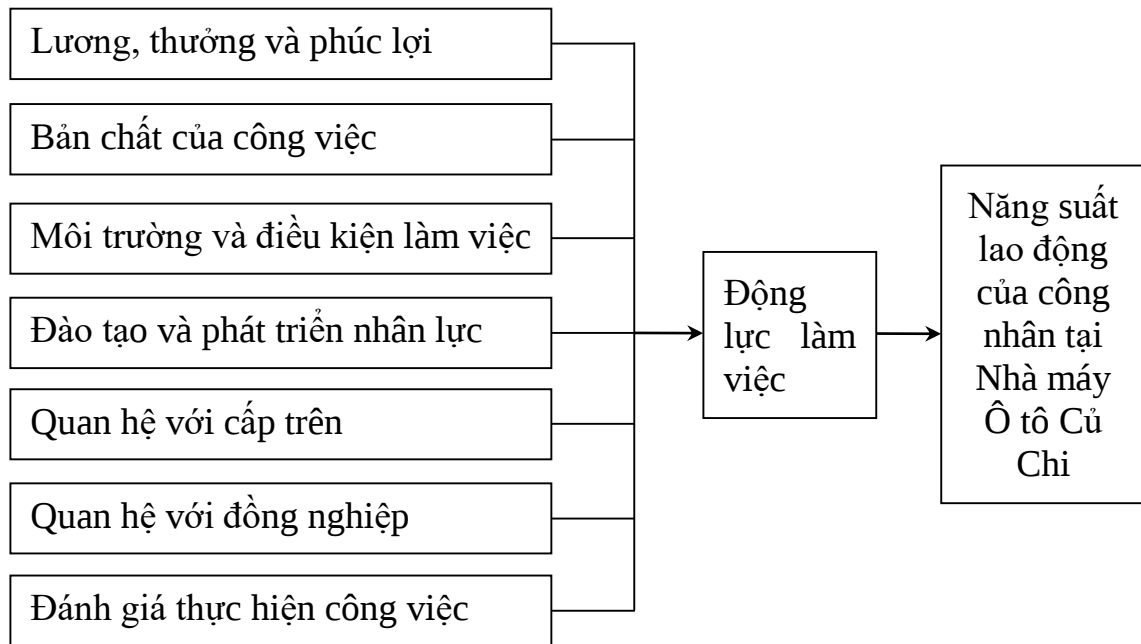
Hiện nay, có nhiều mô hình nghiên cứu, đánh giá, làm rõ mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến động lực lao động và NSLĐ của người lao động, như nghiên cứu của Kennett S.Kovach (1987) đã đưa ra mô hình 10 yếu tố động viên nhân viên như: (1) Công việc thú vị; (2) Được công nhận đầy đủ công việc đã làm; (3) Sự tự chủ trong công việc; (4) Công việc ổn định; (5) Lương cao; (6) Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp; (7) Điều kiện làm việc tốt; (8) Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên; (9) Xử lý kỷ luật

khéo léo, tế nhị; (10) Sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân. Tiếp đó, Henni Zainal (2017) đã đưa ra mô hình động lực làm việc và kỷ luật lao động tác động đến NSLĐ bao gồm: (1) nhu cầu vật chất; (2) tương tác xã hội; (3) tưởng thưởng; (4) chủ động thực hiện công việc; (5) quy trình làm việc; (6) sáng kiến; (7) tuân thủ quy tắc.

Ở Việt Nam, có nghiên cứu của Chu Tuấn Anh (2022) đưa ra mô hình bao gồm 8 yếu tố tác động đến động lực lao động cho người lao động làm việc tại các cơ sở y tế ở Việt Nam như sau: (1) thu nhập; (2) cơ hội học tập và phát triển nghề nghiệp; (3) môi trường làm việc; (4) điều kiện làm việc; (5) tác động từ quản lý; (6) quan hệ với đồng nghiệp; (7) danh tiếng (sự tự hào); (8) đóng góp cho xã hội. Nghiên cứu của Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) đưa ra mô hình 8 yếu tố bao gồm: (1) Sự tự chủ trong công việc; (2) lương và chế độ phúc lợi; (3) đào tạo và phát triển; (4) quan hệ với đồng nghiệp; (5) văn hóa doanh nghiệp; (6) phong cách lãnh đạo; (7) sự ổn định trong công việc; (8) điều kiện làm việc tốt. Hoặc như các nghiên cứu của Hà Nam Khánh Giao và Nguyễn Văn Trung (2018), Nguyễn Tiến Dũng và cộng sự (2021), Cao Hoàng Long (2021).

Dựa trên các nghiên cứu trên, tác giả dự kiến đưa vào mô hình 7 nhân tố để đánh giá tác động đến động lực làm việc và NSLĐ của công nhân đang làm việc tại Nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO. Các nhân tố đã được kiểm nghiệm bằng phương pháp phỏng vấn và thảo luận nhóm trực tiếp với lãnh đạo của Nhà máy. Kết quả thảo luận cho thấy 7 nhân tố mà tác giả dự kiến đưa vào mô hình đều có tác động trực tiếp đến động lực làm việc và năng suất lao động của công nhân tại Nhà máy và không có nhân tố nào được đưa thêm vào mô hình.

Mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu năng suất lao động của nghiên cứu

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả, 2022)

1.5.2. Các giả thuyết nghiên cứu

Căn cứ vào mô hình nghiên cứu và xu hướng các công cụ ảnh hưởng tạo động lực, một số giả thuyết nghiên cứu được đặt ra như sau:

- Giả thuyết 1 (H1): lương, và phúc lợi (biến độc lập TLPL) có mối tương quan thuận với động lực làm việc của công nhân tại nhà máy (biến phụ thuộc DLLV).

- Giả thuyết 2 (H2): bản chất công việc (biến độc lập BCCV) có mối tương quan thuận với động lực làm việc của công nhân tại nhà máy (biến phụ thuộc DLLV).

- Giả thuyết 3 (H3): môi trường và điều kiện làm việc (biến độc lập MTLV) có mối tương quan thuận với động lực làm việc của công nhân tại nhà máy (biến phụ thuộc DLLV).

- Giả thuyết 4 (H4): đào tạo và phát triển nhân lực (biến độc lập DTPT) có mối tương quan thuận với động lực làm việc của công nhân tại nhà máy

(biến phụ thuộc DLLV).

- Giả thuyết 5 (H5): quan hệ với cấp trên (biến độc lập QHCT) có mối tương quan thuận với động lực làm việc của công nhân tại nhà máy (biến phụ thuộc DLLV).

- Giả thuyết 6 (H6): quan hệ với đồng nghiệp (biến độc lập QHDN) có mối tương quan thuận với động lực làm việc của công nhân tại nhà máy (biến phụ thuộc DLLV).

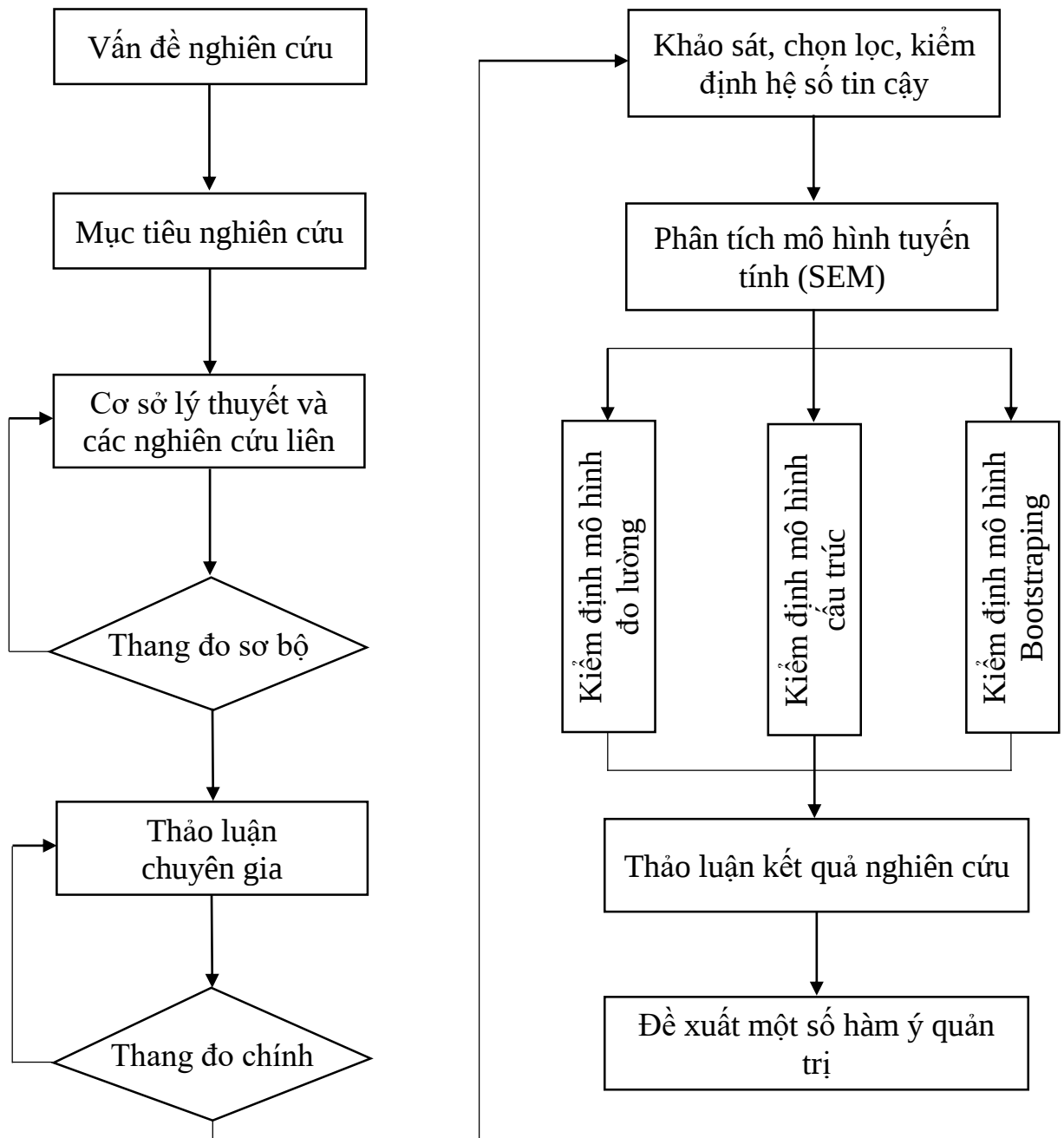
- Giả thuyết 7 (H7): đánh giá thực hiện công việc (biến độc lập DGCV) có mối tương quan thuận với động lực làm việc của công nhân tại nhà máy (biến phụ thuộc DLLV).

- Giả thuyết 8 (H8): động lực làm việc (biến phụ thuộc DLLV) có mối tương quan thuận với năng suất lao động của công nhân tại nhà máy (biến phụ thuộc NSLD).

CHƯƠNG 2

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Quy trình nghiên cứu



Hình 2.1: Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả, 2022)

Quy trình nghiên cứu được tiến hành thông qua nhiều phương pháp nghiên cứu khác nhau: Phương pháp khảo sát thực địa, phỏng vấn chuyên gia để nắm bắt tình hình thực tế, phương pháp tổng hợp thông kê khi nghiên cứu khung lý thuyết và tổng quan nghiên cứu, phương pháp so sánh và phân tích thông kê trong phân tích dữ liệu và kết quả, được thể hiện ở hai nội dung chính là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

2.2. Cơ sở lý thuyết mô hình SEM

Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) là một trong những kỹ thuật nghiên cứu được ứng dụng rộng rãi ở nhiều lĩnh vực nhờ tính linh hoạt trong việc mô hình hóa các quan hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc. Thời gian gần đây, phương pháp phân tích cấu trúc tuyến tính được sử dụng rất phổ biến trong nghiên cứu khoa học và thường được gọi là phương pháp phân tích thông tin-thể hệ thứ hai II (Hulland and Lam, 1996). Khác với các mô hình và phương pháp thống kê khác như ANOVA, hồi quy,... chỉ cho phép nghiên cứu một mối liên hệ giữa biến phụ thuộc với một hoặc nhiều biến độc lập. Tuy nhiên, trong thực tế, có nhiều vấn đề nghiên cứu đặt ra là phải tìm hiểu nhiều mối liên hệ cùng một lúc mà phương pháp hồi quy đa biến không giải quyết được, do đó cần phải có phương pháp phân tích phù hợp và đó chính là phương pháp phân tích cấu trúc tuyến tính SEM.

Theo Hair và cộng sự (2014), từ những năm 2000 trở lại đây, số nghiên cứu sử dụng PLS-SEM để phân tích dữ liệu được công bố rộng rãi và tăng theo cấp số nhân. Đặc biệt ở các lĩnh vực quản trị chiến lược, quản trị hệ thống thông tin, hành vi tổ chức và trong nghiên cứu marketing về phân tích sự hài lòng, vì PLS-SEM có những ưu điểm vượt trội: (1) tránh được các vấn đề liên quan đến quy mô cỡ mẫu nhỏ, dữ liệu không phân phối chuẩn; (2) có thể ước lượng mô hình nghiên cứu phức tạp với nhiều biến trung gian, tiềm ẩn và biến quan sát, đặc biệt là mô hình cấu trúc; (3) thích hợp cho các công trình

nghiên cứu thiên về định hướng dự đoán (Henseler và cộng sự, 2009).

Tóm lại, để phân tích dữ liệu chính xác và phù hợp với mô hình nghiên cứu, việc lựa chọn phương pháp phân tích là rất quan trọng. Đối với mô hình nghiên cứu đã được đề xuất, do phải xác định nhiều mối liên hệ đồng thời, trong đó có sự xuất hiện của biến trung gian – “Động lực làm việc”, thì phương pháp hồi quy đa biến sẽ không giải quyết được, vì vậy cần phải có phương pháp phân tích phù hợp hơn. Phương pháp kiểm định giả thuyết và mô hình nghiên cứu bằng phương pháp SEM ngoài việc có ưu điểm hơn so với các phương pháp truyền thống như hồi quy đa biến do tính được sai số đo lường còn cho phép kết hợp các khái niệm tiềm ẩn với đo lường của chúng với mô hình lý thuyết cùng một lúc.

2.3. Nghiên cứu định tính

2.3.1. Thu thập và nghiên cứu dữ liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp được thu thập thông qua các nguồn chính là:

Nguồn bên trong: Các quy chế, quy định, thỏa ước lao động tập thể của đơn vị và Tổng Công ty SAMCO, các báo cáo về đào tạo tay nghề cho công nhân, báo cáo quỹ tiền lương, năng suất lao động theo các năm, báo cáo tài chính về tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị và Tổng Công ty SAMCO (không bao gồm báo cáo tài chính hợp nhất), báo cáo chiến lược phát triển kinh doanh giai đoạn 2020 – 2025 của đơn vị và nhà máy, và các kế hoạch đánh giá chất lượng nguồn nhân lực tại đơn vị.

Nguồn bên ngoài: Những tài liệu chuyên ngành về quản trị nhân sự, giáo trình, báo, tạp trí, tài liệu dự trữ, thông tin trên các phương tiện thông tin đại chúng, một số website, các luận án, đề tài nghiên cứu về động lực làm việc, năng suất lao động trong và ngoài nước... Dữ liệu thứ cấp cũng được sử dụng để bổ sung và giải thích cho các kết quả nghiên cứu có được từ khai thác dữ liệu sơ cấp để các lập luận trở nên chặt chẽ hơn.

2.3.2. Thiết kế thang đo và quy mô mẫu điều tra

2.3.3.1. Nghiên cứu định tính và thiết kế thang đo

Để thu thập thông tin số liệu sơ cấp phục vụ cho nghiên cứu, luận văn đã sử dụng phương pháp điều tra chọn mẫu. Thời gian điều tra từ tháng 06/2022 đến tháng 08/2022.

Trong quá trình nghiên cứu sơ bộ, được thực hiện bằng phương pháp thảo luận nhóm, nhằm mục đích điều chỉnh, bổ sung thang đo phù hợp với nhu cầu nghiên cứu và tình hình thực tế của Nhà máy. Tác giả đã xây dựng thang đo sơ bộ và thảo luận với Ban Giám đốc Nhà máy cũng như các Trưởng phòng Kỹ thuật, Trưởng các Xưởng sản xuất, tổ trưởng và các công nhân bậc cao, thông tin các cuộc trao đổi được tác giả ghi chép đầy đủ. Sau quá trình trao đổi, thảo luận, có một số yếu tố xác định ở thang đo nháp bị loại bỏ như yếu tố về công nghệ, đa số các chuyên gia cho rằng khi nhà máy áp dụng công nghệ mới sẽ có tác động đến tất cả các bộ phận liên quan và hiện nay nhà máy chưa có kế hoạch thay đổi hay chuyển giao công nghệ mới, do đó yếu tố này là chưa phù hợp với tình hình hiện tại khi mong muốn nghiên cứu về năng suất lao động của công nhân trong điều kiện sản xuất và công nghệ đang áp dụng tại Nhà máy. Kết quả nghiên cứu tại thực địa và trao đổi với chuyên gia là cơ sở cho thiết kế thang đo và bảng khảo sát nghiên cứu chính thức.

2.3.2.2. Nội dung điều tra và thang đo chính thức

Bảng câu hỏi điều tra sẽ được chia thành hai phần chính:

Phần I: Thông tin cá nhân của người tham gia trả lời bảng câu hỏi điều tra như: Tên, tuổi, giới tính, nơi làm việc, thâm niên công tác,...

Phần II: Các câu hỏi điều tra cụ thể nhằm đánh giá các nội dung nhỏ tương ứng với mục đích nghiên cứu về các nhân tố tác động đến năng suất lao động của công nhân. Các câu hỏi được đưa ra dưới dạng câu hỏi đóng.

Thang đo chính thức, sau khi được thống nhất cùng các chuyên gia bao

gồm 40 biến quan sát với 7 nhân tố tác động đến động lực làm việc (biến trung gian) và năng suất lao động của công nhân tại nhà máy (biến phụ thuộc), được trình bày cụ thể như sau:

Bảng 2.1: Thành phần thang đo chính thức

STT	Biến quan sát	Nguồn tham khảo
Lương, thưởng và phúc lợi		
1	Tiền lương tại Nhà máy được chi trả lương đúng theo quy định.	Henni Zainal (2017), Chu Tuấn Anh
2	Mức thu nhập và phúc lợi được nhận tương xứng với công việc đang làm.	(2022), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn
3	Được nâng lương đúng với thời hạn theo quy định của Nhà máy.	Đoan Khôi (2014), Hà Nam Khánh Giao và
4	Quy định về tiền lương công bằng hợp lý.	Nguyễn Văn Trung
5	Các khoản phúc lợi được ghi nhận đúng lúc và chi trả kịp thời	(2018), Nguyễn Tiến Dũng và cộng sự
6	Nhà máy luôn có các chính sách: xe đưa rước công nhân, hỗ trợ bữa ăn, khám sức khỏe định kỳ...đầy đủ	(2021)
Bản chất công việc		
7	Công việc phù hợp với trình độ tay nghề cá nhân.	Henni Zainal (2017), Bùi Thị Minh Thu và
8	Công việc phù hợp với kỹ năng được đào tạo.	Lê Nguyễn Đoan Khôi (2014), Hà Nam
9	Công việc cho phép sử dụng tố năng lực cá nhân.	Khánh Giao và Nguyễn Văn Trung
10	Công việc có tính thử thách, thú vị.	(2018), Nguyễn Tiến Dũng và cộng sự
Môi trường làm việc		
11	Thời gian làm việc phù hợp.	Chu Tuấn Anh

12	Không gian làm việc đảm bảo an toàn lao động.	(2022), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn
13	Công nhân được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, đồng phục bảo hộ lao động.	Đoan Khôi (2014), Hà Nam Khánh Giao và Nguyễn Văn Trung
14	Bầu không khí tại nhà máy thoải mái, không căng thẳng.	(2018), Nguyễn Tiến Dũng và cộng sự (2021)
Đào tạo và phát triển nhân lực		
15	Nhà máy thường xuyên tổ chức các buổi đào tạo cho công nhân	Chu Tuấn Anh (2022), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn
16	Nhà máy luôn tạo điều kiện, khuyến khích các công nhân học tập, nâng cao trình độ tay nghề	Đoan Khôi (2014), Hà Nam Khánh Giao và Nguyễn Văn Trung
17	Nhà máy có kế hoạch, quy hoạch đào tạo đội ngũ kế thừa	(2018), Nguyễn Tiến Dũng và cộng sự
18	Kinh nghiệm, năng lực làm việc của công nhân được nâng cao trong quá trình làm việc và đào tạo	(2021)
19	Nhà máy có chính sách rõ ràng và đảm bảo công bằng trong việc đào tạo đối với công nhân	
Mối quan hệ với cấp trên		
20	Luôn nhận được sự giúp đỡ, hướng dẫn của cấp trên khi cần thiết	Henni Zainal (2017), Chu Tuấn Anh
21	Cấp trên luôn quan tâm đến tâm tư, nguyện vọng của công nhân	(2022), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn
22	Cấp trên trực tiếp bảo vệ quyền lợi hợp lý cho công nhân	Đoan Khôi (2014), Nguyễn Tiến Dũng và cộng sự (2021)
23	Cấp trên luôn động viên, khuyến khích hợp lý công nhân hoàn thành công việc.	
Mối quan hệ với đồng nghiệp		

24	Đồng nghiệp hòa đồng, thân thiện.	Henni Zainal (2017)
25	Đồng nghiệp thường xuyên trao đổi, hỗ trợ trong công việc	Chu Tuấn Anh (2022), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn
26	Đồng nghiệp phối hợp tốt khi làm việc.	Đoan Khôi (2014), Hà Nam Khánh Giao và Nguyễn Văn Trung (2018), Nguyễn Tiến Dũng và cộng sự (2021)
27	Đồng nghiệp chấp nhận sự khác biệt của nhau.	
Đánh giá thực hiện công việc		
28	Cấp trên đánh giá công việc công bằng giữa các thành viên trong nhóm/tổ.	Maimona Jabeen (2011), Hà Nam
29	Phương pháp đánh giá công việc hiện nay tại Nhà máy là công bằng, hợp lý.	Khánh Giao và Nguyễn Văn Trung (2018), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn
30	Cấp trên luôn nhân biết và ghi nhận kết quả mà công nhân đạt được.	Đoan Khôi (2014)
31	Kết quả đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để chi trả lương, thưởng, phúc lợi.	
Động lực làm việc (Biến trung gian)		
32	Công nhân hài lòng về chính sách thu nhập và các chế độ phúc lợi hiện tại của Nhà máy.	Chu Tuấn Anh (2022), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn
33	Công việc phù hợp với trình độ tay nghề của công nhân.	Đoan Khôi (2014), Hà Nam Khánh Giao và Nguyễn Văn Trung (2018), Nguyễn Tiến Dũng và cộng sự (2021)
34	Công nhân được rèn luyện, nâng cao kỹ năng tay nghề, đáp ứng được yêu cầu công việc	
35	Môi trường, điều kiện làm việc an toàn và thân thiện.	
36	Muốn gắn bó lâu dài với Nhà máy.	
Năng suất lao động (Biến phụ thuộc)		
37	Công nhân luôn nỗ lực nhằm đạt mục tiêu chung của Nhà máy.	Henni Zainal (2017), Cao Hoàng Long

38	Năng suất và hiệu quả của công nhân ngày càng cao	(2021), Đào Vũ Phuong Linh (2020),
39	Công nhân có ý thức kỷ luật cao trong công việc	Ibrahim Cetin (2013), Mohammad Nurul
40	Công nhân chủ động sáng tạo, nâng cao hiệu quả trong công việc	Alam (2020).

(Nguồn: Tổng hợp từ các nghiên cứu liên quan và ý kiến từ chuyên gia, 2022)

Tất cả các biến được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ tương ứng là: 1 - Rất không đồng ý; 2 - Không đồng ý; 3 - Bình thường; 4 - Đồng ý; 5 - Rất đồng ý, được trình bày hoàn chỉnh trong bảng khảo sát tại Phụ Lục 1.

2.3.2.3. Quy mô mẫu điều tra

Trong nghiên cứu này, tác giả thu thập dữ liệu thông qua việc phát phiếu khảo sát đến người lao động tại nhà máy Ô tô Củ Chi - SAMCO để điều tra bằng phiếu soạn sẵn. Mẫu dữ liệu được thu nhập phân bố đều ở 4 xưởng của nhà máy (A0 – Xưởng Thùng vỏ, A1 – Xưởng Composite, A2 – Xưởng Sơn, A3 – Xưởng Hoàn chỉnh), xưởng dịch vụ hậu mãi và các đơn vị kỹ thuật (Phòng Kỹ thuật, Phòng Nghiên cứu và phát triển sản phẩm, Phòng Quản lý chất lượng), đảm bảo mức độ bao phủ của quan sát.

Theo Hair và cộng sự (1998), có hai cách chọn tỷ lệ mẫu so với một biến phân tích là 5/1 hoặc 10/1, có nghĩa là 1 biến phân tích cần tối thiểu 5 quan sát hoặc 10 quan sát. Trong trường hợp biết được số lượng chính xác số lượng phần tử của tổng thể, thì kích cỡ mẫu có thể được tính bằng công thức Slovin (1960):

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Trong đó:

- N: là số tổng thể;
- e: là sai số tiêu chuẩn.

Như vậy, trong trường hợp nghiên cứu tại nhà máy, tác giả đã biết rõ số tổng thể (N) là 469 công nhân (người lao động tham gia trực tiếp vào quá trình sản xuất), qua đó xác định được kích thước mẫu nghiên cứu (n) là 216, với sai số tiêu chuẩn (e) là 5%. Số lượng mẫu nghiên cứu này đảm bảo tiến hành các kiểm định thống kê và độ lệch chuẩn sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), cỡ mẫu phải lớn hơn 100 quan sát, nếu nhỏ 100 quan sát sẽ cho kết quả không chính xác cỡ mẫu đóng một vai trò hết sức quan trọng trong việc tính toán và đọc kết quả SEM (Loehlin 1987 và Bollen 1989). Đồng thời, với tổng số biến quan sát là 40 thì mẫu khảo sát phải tối thiểu là 200 phiếu hoặc tốt hơn là 400 phiếu, theo đó 216 phiếu khảo sát sẽ đảm bảo cho yêu cầu phân tích. Cụ thể quy mô mẫu điều tra nêu tại bảng 2.2.

Bảng 2.2: Quy mô mẫu điều tra

TT	Nơi làm việc	Số lao động điều tra (người)
1	Phòng Kỹ thuật	13
2	Phòng Nghiên cứu và phát triển sản phẩm (R&D)	6
3	Phòng Quản lý chất lượng	14
4	Xưởng A0	54
5	Xưởng A1	28
6	Xưởng A2	46
7	Xưởng A3	30
8	Xưởng Dịch vụ	25
	Tổng Số	216

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả, 2022)

Sau khi phát ra và sàng lọc số phiếu không hợp lệ thì số phiếu còn lại 203 phiếu hợp lệ để sử dụng phân tích vẫn đảm bảo theo các yêu cầu đã nêu.

2.4. Nghiên cứu định lượng

Dữ liệu sơ cấp được thu thập từ việc khảo sát 216 người lao động tại nhà máy sẽ được xử lý trên phần mềm Excel. Các mẫu khảo sát không đạt

yêu cầu, không hợp lệ sẽ bị loại bỏ trước khi đưa vào xử lý trên phần mềm Smart PLS. Việc làm sạch dữ liệu trên phần mềm Excel được thực hiện nhờ hàm “Countif” để đếm tất cả các khoảng trống trên mỗi phiếu khảo sát, mỗi khoảng trống tương ứng với một câu hỏi không có câu trả lời. Hàm “Stdev” sử dụng để loại bỏ các phiếu có đáp án giống nhau từ đầu đến cuối thông qua kiểm tra độ lệch chuẩn bằng không.

Trong phạm vi của luận văn, để đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến năng suất lao động của công nhân tại nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO, luận văn sử dụng mô hình SEM. Để phân tích SEM, dữ liệu sau khi được xử lý trên phần mềm Excel sẽ được đưa vào chương trình Smart PLS để thực hiện đánh giá, phân tích độ tin cậy của thang đo, hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, các giá trị hội tụ và phân biệt và ước lượng mô hình cấu trúc (SEM).

2.4.1. Phân tích thống kê mô tả

Thống kê mô tả là phương pháp có liên quan đến thu thập số liệu, tóm tắt, trình bày, tính toán các đặc trưng khác nhau để phản ánh tổng quát đối tượng nghiên cứu. Phương pháp này sử dụng để phân tích thông tin về đối tượng phỏng vấn, tính trị số trung bình, giá trị lớn nhất, nhỏ nhất của các thuộc tính trên thang đo Likert. Giá trị khoảng cách là 0,8 $((5-1)/5)$.

Bảng 2.3: Ý nghĩa của từng giá trị đến thang đo

TT	Giá trị trung bình	Ý nghĩa
1	1,00 – 1,80	Hoàn toàn không đồng ý
2	1,81 – 2,60	Không đồng ý
3	2,61 – 3,40	Bình thường
4	3,41 – 4,20	Đồng ý
5	4,21 – 5,00	Hoàn toàn đồng ý

2.4.2. Đánh giá mô hình nghiên cứu

– Kiểm định độ tin cậy của mô hình

Hệ số kiểm định Cronbach's Alpha là phép kiểm định thống kê về mức

độ chặt chẽ mà các mục hỏi trong thang đo tương quan với nhau. Việc kiểm định độ tin cậy của thang đo nhằm để loại bỏ các biến không phù hợp trước khi tiến hành phân tích nhân tố. Theo quy ước, một tập hợp dùng để đo lường được đánh giá là tốt phải có hệ số $\alpha \geq 0,8$. Nhiều nhà nghiên cứu đồng ý với điều kiện $0,8 \leq \alpha < 1$ là thang đo tốt, $0,7 \leq \alpha \leq 0,8$ là có thể chấp nhận được. Tuy nhiên, có những nhà khoa học cho rằng α từ 0,6 trở lên là đã sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang nghiên cứu là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu (Peterson, 1994; Slater, 1995).

– Đánh giá mô hình đo lường thông qua đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và dò tìm đa cộng tuyến của các khái niệm thang đo trong mô hình

Đánh giá độ tin cậy tổng hợp (reliability) của các biến quan sát phải có hệ số outer loading lớn hơn hoặc bằng 0,5 thì đạt yêu cầu về độ tin cậy và hệ số composite reliability phải lớn hơn hoặc bằng 0,7 thì đạt độ tin cậy tổng hợp (Hulland, 1999).

Giá trị hội tụ (covergent validity) được sử dụng để đánh giá sự ổn định của thang đo. Theo Henseler và cộng sự (2009), hệ số AVE (average variance extracted) phải lớn hơn hoặc bằng 0,5 sẽ khẳng định được độ giá trị hội tụ. Hệ số tải của của mỗi biến quan sát lên nhân tố lớn hơn hoặc bằng 0,7 và có ý nghĩa là bằng chứng về độ tin cậy của các thang đo.

Giá trị phân biệt (discriminant validity) đo lường độ giá trị phân biệt giúp đảm bảo sự khác biệt, không có mối tương quan giữa các yếu tố sử dụng để đo lường các nhân tố. Để đo lường giá trị phân biệt thì căn bậc hai AVE của mỗi nhân tố đo lường đều lớn hơn hệ số liên hệ (latent variable correlations) giữa nhân tố đó với các nhân tố khác cho thấy độ phân biệt và tính tin cậy của các nhân tố (Henseler và cộng sự, 2009)

Hệ số phóng đại phương sai Variance Inflation Factor - VIF) có dấu hiệu đa cộng tuyến khi VIF vượt quá 5. Theo Hair và cộng sự (2011), nếu VIF

từ 5 trở lên, mô hình có khả năng rất cao xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến rất cao; nếu $3 \leq VIF \leq 5$, có thể gặp hiện tượng đa cộng tuyến; $VIF < 3$, có thể không có hiện tượng đa cộng tuyến.

– Kiểm tra mối quan hệ giữa các khái niệm, đánh giá mô hình cấu trúc tuyến tính thông qua các chỉ số sau:

Hệ số tổng thể xác định (R-square value) là một chỉ số để đo lường mức độ phù hợp với mô hình của dữ liệu (khả năng giải thích của mô hình). Kết quả R bình phương (R Square) và R bình phương hiệu chỉnh (R Square Adjusted), nằm trong khoảng từ 0 đến 1, càng tiến gần về 1 cho thấy các biến độc lập giải thích cho các biến phụ thuộc càng nhiều. Theo Hair và cộng sự (2014) mô tả các giá trị R-square là 0,67; 0,33 và 0,19 trong mô hình đường dẫn PLS tương ứng lần lượt là mạnh, trung bình và yếu.

Hệ số Path Coefficient (trọng số tác động) của mô hình cấu trúc PLS là mức độ tác động của các biến số với nhau, có thể hiểu là hệ số beta chuẩn của hồi quy least square, cung cấp một xác nhận thực nghiệm một phần của mối quan hệ về mặt lý thuyết giả định giữa các biến tiềm ẩn. Hệ số này mang dấu (+) là tác động cùng chiều, mang dấu (-) là tác động ngược chiều.

Hệ số tác động f square (f^2) là chỉ số đo lường sự thay đổi trong giá trị R square khi biến độc lập bị bỏ qua khỏi mô hình, đánh giá liệu khái niệm bị bỏ qua có tác động đáng kể lên biến phụ thuộc hay không. Ngưỡng so sánh f square theo Cohen (1988) với $f^2 < 0.02$: tác động rất nhỏ (không tác động); $f^2 \geq 0.02$: tác động nhỏ; $f^2 \geq 0.15$: tác động trung bình; $f^2 \geq 0.35$: tác động mạnh.

Hệ số đánh giá tác động năng lực ngoài mẫu (Q^2 - out of sample predictive power), đánh giá năng lực dự báo của một biến độc lập đối với một biến phụ thuộc trong mô hình cấu trúc thành phần (Stone 1974, Geisser 1974). Theo Hair và cộng sự (2019), các mức độ của Q^2 tương ứng với khả năng dự báo của mô hình từ 0 – 0,25: khả năng dự báo thấp; từ 0,25 – 0,5 khả năng dự báo trung bình; $> 0,5$ khả năng dự báo cao.

2.4.3. Kiểm định Bootstrapping - Kiểm định độ tin cậy mô hình SEM

Để kiểm tra các trọng số tác động có thực sự góp phần vào việc hình thành biến tiềm ẩn, quy trình bootstrapping cần được thực hiện. Như vậy, trong luận văn này, tác giả sử dụng phần mềm phân tích thống kê bình phương tối thiểu từng phần SmartPLS để tiến hành ước lượng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

Sau khi hoàn thành việc ước lượng mô hình nghiên cứu thì vấn đề đánh giá độ tin cậy của ước lượng đó là một công việc cần thiết. Khi ước lượng mô hình nghiên cứu đạt được độ tin cậy thì mới có khả năng suy rộng cho tổng thể,

ngược lại thì ước lượng của mô hình nghiên cứu chỉ có thể phù hợp trong nội bộ số liệu thu thập của nghiên cứu. Hiện tại, có rất nhiều phương pháp khác nhau để đánh giá độ tin cậy của các ước lượng trong mô hình nghiên cứu. Trong phạm vi luận văn này, tác giả dùng phương pháp kiểm định bootstrapping bằng việc lấy mẫu lặp lại, trong đó mẫu ban đầu đóng vai trò là tổng thể để dự đoán độ chính xác của các mối quan hệ trong PLS.

CHƯƠNG 3

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

3.1. Tổng quan về đơn vị nghiên cứu

3.1.1. Tổng Công ty Cơ khí Giao thông Vận tải Sài Gòn – TNHH Một thành viên.

3.1.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Ngày 20/12/1975, Công ty được thành lập từ Công xưởng Đô Thành – lấy tên là Công xưởng Thành phố.

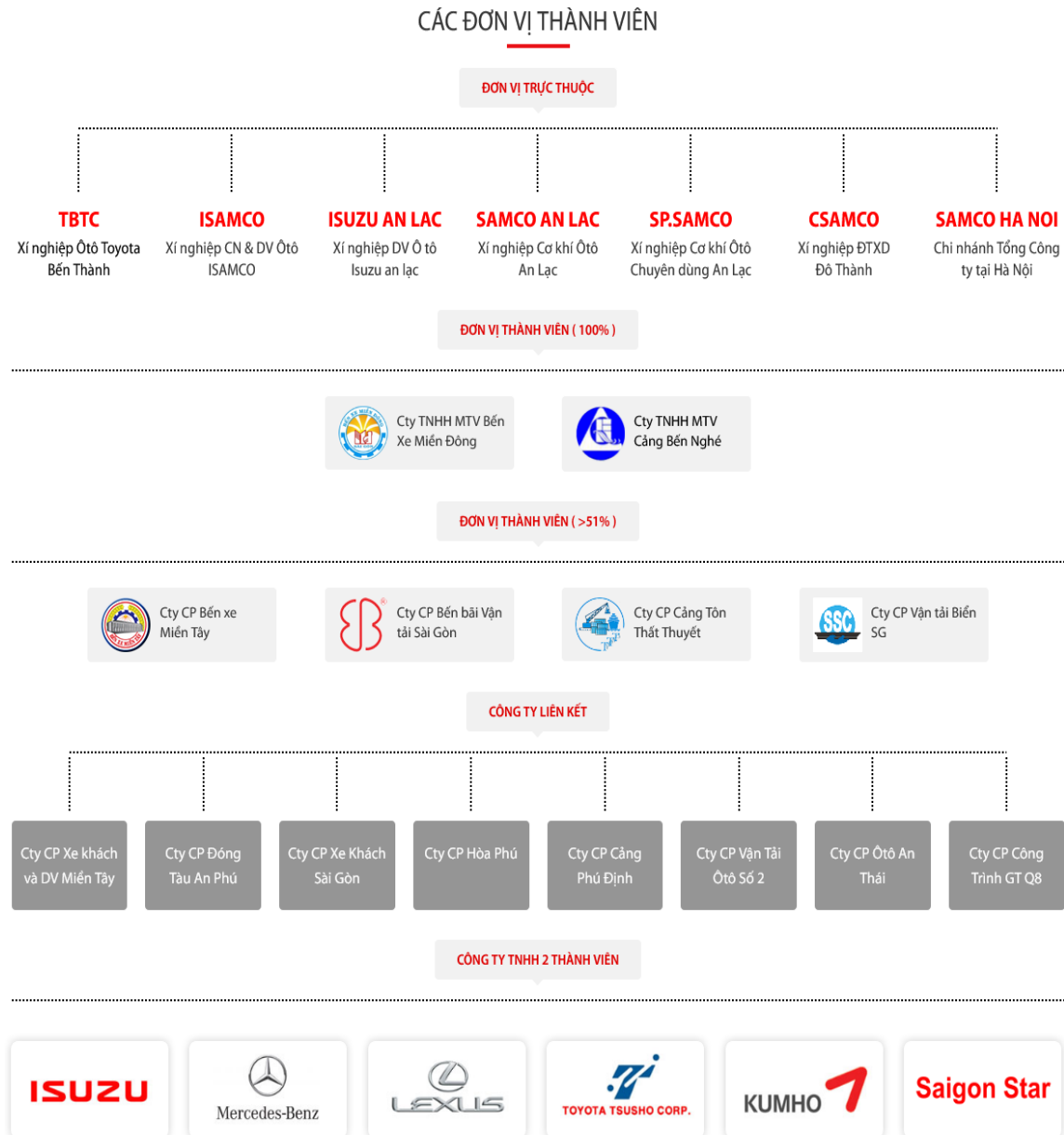
Ngày 03/12/1992, sắp xếp, thành lập doanh nghiệp nhà nước theo Nghị Định 388/HĐBT đổi tên thành Công ty Cơ khí Ô tô Sài Gòn (SAMCO) với 3 phân xưởng: Phân xưởng Sửa chữa xe tải, Phân xưởng Sửa chữa xe du lịch, Phân xưởng Cơ khí.

Tháng 04/2001, Thành lập Xí nghiệp Cơ khí Ô tô An Lạc (SAMCO An Lạc) từ xưởng SAMCO 4, gồm: Cửa hàng kinh doanh Ô tô Isuzu; Xưởng đóng mới và sửa chữa ô tô, xe tải, xe buýt; Xưởng đóng mới và sửa chữa xe chuyên dùng.

Ngày 15/7/2004, UBND TP. HCM ra quyết định số 172/2004/QĐ-UB thành lập Tổng Công ty Cơ khí giao thông vận tải Sài Gòn (SAMCO) thí điểm hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, theo đó sẽ có 25 công ty trực thuộc Sở Giao thông Công Chánh là công ty con và toàn bộ cơ cấu tổ chức của SAMCO trước đây trở thành công ty mẹ.

Ngày 07/7/2010, Tổng công ty chuyển đổi thành Công ty TNHH Một thành viên, hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - công ty con theo Quyết định số 2988/QĐ-UB ngày 07 tháng 7 năm 2010 của Chủ tịch UBND TP. HCM.

Tổng Công ty hiện nay bao gồm 27 đơn vị thành viên hoạt động trong nhiều lĩnh vực như cơ khí, xây dựng, đóng tàu, vận tải...



Hình 3.1: Sơ đồ các đơn vị thành viên của Tổng Công ty SAMCO

(Nguồn: Tổng Công ty SAMCO, 2022)

3.1.1.2. Lĩnh vực hoạt động

Tổng Công ty SAMCO có hoạt động đa ngành trong nhiều lĩnh vực, mỗi ngành đều có vị trí quan trọng trong sự phát triển kinh tế xã hội của Thành phố, tập trung được nhiều nguồn lực, khả năng hỗ trợ, hợp tác liên kết với nhau trên nhiều lĩnh vực. Bên cạnh đó, Tổng công ty SAMCO có ngành

mũi nhọn là ngành cơ khí chế tạo, đã được Chính phủ quy hoạch là một trong bốn Tổng công ty đảm nhiệm vai trò nòng cốt phát triển ngành công nghiệp ô tô của Việt Nam.

Ngành chính của Tổng Công ty SAMCO là sản xuất các sản phẩm cơ khí giao thông, vận tải và cung cấp dịch vụ về giao thông, vận tải chất lượng cao. Chuyên kinh doanh ô tô, xe buýt, xe khách. Cung cấp dịch vụ vận tải hành khách liên tỉnh và công cộng. Ngoài ra, Tổng Công ty SAMCO còn là trung tâm đào tạo kỹ thuật cao, nhận được sự kết hợp và hỗ trợ về kỹ thuật, tài liệu và dụng cụ đào tạo từ các hãng ô tô nổi tiếng trên thế giới.

– Sản xuất công nghiệp: Tổng công ty SAMCO có ngành mũi nhọn là ngành cơ khí chế tạo, đã được Chính phủ quy hoạch là một trong bốn Tổng công ty đảm nhiệm vai trò nòng cốt phát triển ngành công nghiệp Ô tô của Việt Nam.

- + Chuyên sản xuất, lắp đặt, cung cấp ô tô các loại: xe khách, xe buýt;
- + Đóng tàu và cung cấp các dịch vụ bảo trì tàu thủy;
- + Sản xuất và cung cấp các sản phẩm cho ngành xây dựng và hệ thống chiếu sáng giao thông công cộng.

– Thương mại dịch vụ: hoạt động kinh doanh đa dạng trong lĩnh vực ô tô và cơ khí phục vụ cho ngành giao thông vận tải. Kinh doanh, xuất nhập khẩu các loại thiết bị phục vụ môi trường, thiết bị garage... Xuất nhập khẩu ủy thác theo hợp đồng.

- + Kinh doanh ô tô các loại, cung cấp phụ tùng chính phẩm và dịch vụ bảo trì, sửa chữa ô tô;

- + Kinh doanh xuất nhập khẩu xăng, dầu, nhớt, mỡ, gas, hóa chất, thiết bị vật tư cho trạm xăng dầu;

- + Đầu tư, kinh doanh và quản lý khu công nghiệp ô tô Hoà Phú.

– Vận tải hành khách: Tổng công ty SAMCO đảm nhận vai trò chính trong việc cung cấp các phương tiện xe khách, xe buýt..., dịch vụ và cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động vận tải hành khách công cộng nội thành TP. HCM và liên tỉnh.

+ Khai thác và kinh doanh các bến xe phục vụ cho hoạt động vận tải hành khách công cộng nội thành và liên tỉnh, khai thác các dịch vụ trong bến xe;

+ Vận tải hành khách công cộng trên địa bàn TP. HCM;

+ Kinh doanh vận tải hành khách theo hợp đồng, vận tải hành khách theo tuyến cố định, du lịch lữ hành nội địa và quốc tế.

– Vận tải hàng hoá: khai thác các cảng biển, cảng sông lớn ở TP.HCM với khả năng tiếp nhận, luân chuyển hàng hóa cao. Cung ứng các dịch vụ vận tải đường bộ, đường sông và đường biển trong nước và quốc tế, môi giới hàng hóa cho tàu trong và ngoài nước.

+ Kinh doanh kho bãi chứa hàng trong và ngoài nước, kho ngoại quan.

+ Quản lý, khai thác tàu biển và tàu sông kinh doanh vận chuyển hàng hóa bằng đường biển và đường sông trong và ngoài nước.

+ Dịch vụ đại lý tàu biển và giao nhận, làm thủ tục cho tàu ra vào cảng, dịch vụ cung ứng tàu biển, dịch vụ môi giới hàng hải và thuê tàu.

– Xây dựng giao thông: hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, thi công công trình giao thông, tổ chức sản xuất các cấu kiện, bê tông phục vụ cho các công trình xây dựng giao thông; Đầu tư xây dựng, kinh doanh cao ốc văn phòng, trung tâm thương mại.

+ Thiết kế, tư vấn và xây dựng các công trình cầu đường, xây dựng công nghiệp và dân dụng.

+ Quản lý, thực hiện các dự án đầu tư xây dựng, kinh doanh cao ốc văn phòng, trung tâm thương mại, khu phức hợp.

3.1.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

Bảng 3.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2017-2021

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu tài chính	2017	2018	2019	2020	2021
Doanh thu	6.578.328	5.212.611	6.877.026	5.550.799	3.593.727
Lợi nhuận trước thuế	640.140	552.440	558.735	124.818	135.586

(Nguồn: Tổng Công ty SAMCO, 2022)

Từ bảng số liệu, có thể thấy được sự tăng trưởng của Tổng Công ty trong hoạt động sản xuất kinh doanh mặc dù thị trường kinh doanh ngày càng khó khăn do sự cạnh tranh lớn đến từ các đối thủ và chính sách của Nhà nước liên quan đến các hoạt động kinh doanh chính liên tục bị thay đổi. Tuy nhiên do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19, doanh thu và lợi nhuận của Tổng Công ty trong năm 2020 và 2021 bị sụt giảm rõ rệt, bởi hầu hết 4/5 lĩnh vực hoạt động chính của Tổng Công ty bị tác động nặng nề của dịch bệnh (sản xuất công nghiệp, vận tải hành khách, thương mại dịch vụ, xây dựng giao thông). Đến năm 2021, mặc dù tình hình dịch bệnh vẫn diễn biến phức tạp và có phần khó khăn hơn năm 2020, nhưng do Tổng Công ty đã có những biện pháp mạnh mẽ ứng phó với dịch bệnh và tiết kiệm chi phí hợp lý, đã giúp cho lợi nhuận của công ty có xu hướng phục hồi nhẹ, tăng khoản 8,6% so với thực hiện của năm 2020.

3.1.2. Nhà máy Ô tô Củ Chi - SAMCO

Được hoàn thành vào năm 2006, tọa lạc tại Tổ 7, ấp 12, xã Tân Thạnh Đông, huyện Củ Chi, Nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO là một trong những nhà máy sản xuất, lắp ráp ô tô hiện đại nhất khu vực. Nhà máy được trang bị

các dây chuyền sản xuất và lắp ráp xe khách, xe buýt hiện đại. Việc sản xuất được tổ chức theo hướng chuyên nghiệp hóa, chuyên môn hóa từ khâu thiết kế, kiểm tra vật tư đầu vào cho đến công đoạn gia công chế tạo và kiểm tra hoàn thiện sản phẩm theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008. Tất cả các sản phẩm của nhà máy đều được thiết kế chế tạo phù hợp với yêu cầu thị trường, kết hợp hài hòa các yếu tố chất lượng cao, giá thành hợp lý, mẫu mã đẹp và được khách hàng tin tưởng lựa chọn. Tổng diện tích nhà máy: 55.000 m²; Công suất thiết kế: 4.000 xe/năm

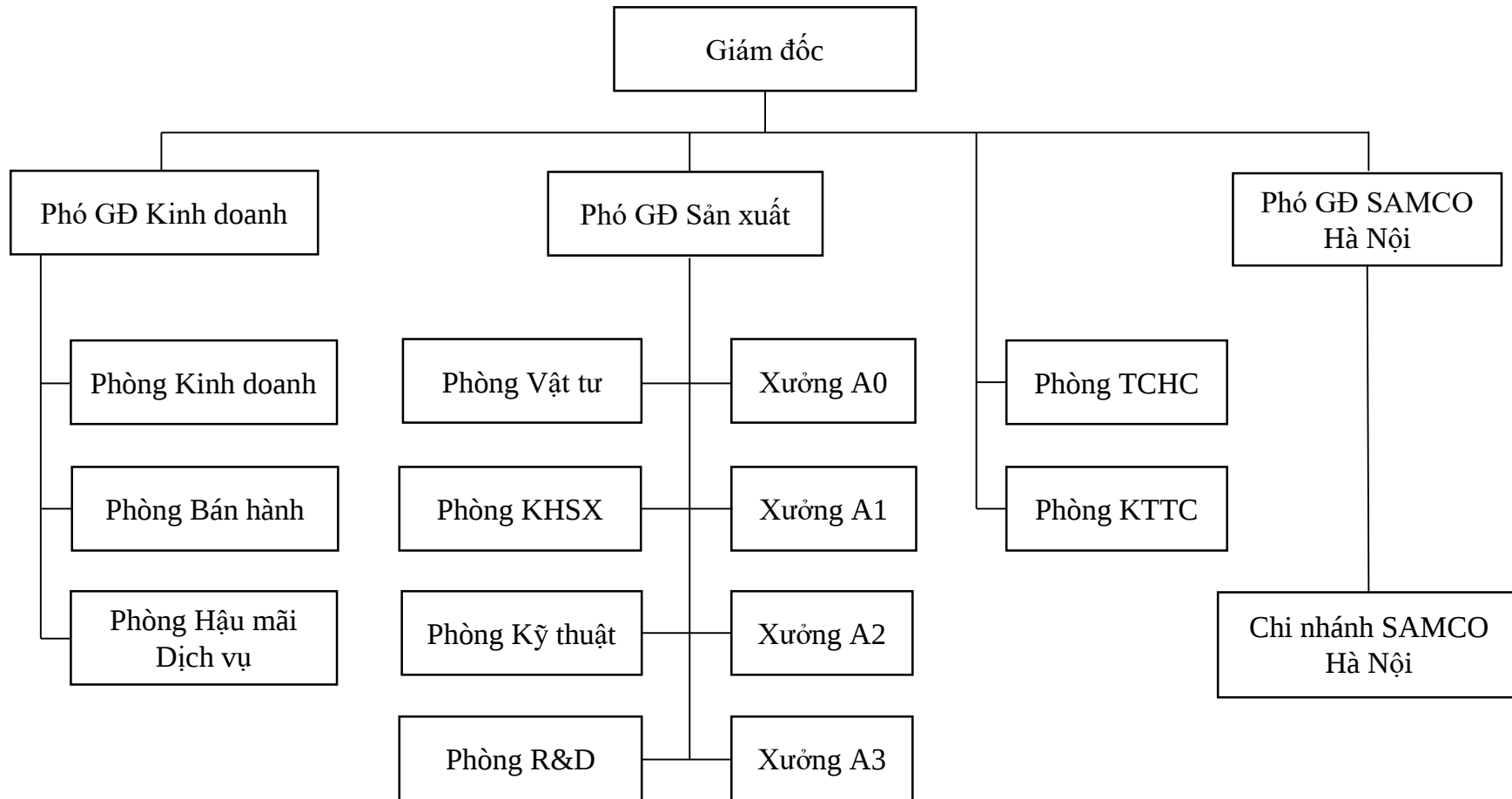


Hình 3.2: Công nhân vận hành tại Nhà máy

(Nguồn: Tổng Công ty SAMCO, 2022)

3.1.2.1. Cơ cấu tổ chức

Nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO được vận hành bởi Xí nghiệp Cơ khí Ô tô An Lạc (đơn vị trực thuộc Tổng Công ty SAMCO), gồm có Ban giám đốc, xưởng sản xuất và các phòng ban chức năng có chức năng nhiệm vụ riêng được quy định đính kèm quyết định thành lập.



Hình 3.3: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Xí nghiệp Cơ khí Ô tô An Lạc

(Nguồn: Tổng Công ty SAMCO, 2022)

3.1.2.2. Đặc điểm nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực hiện tại của Xí nghiệp Cơ khí Ô tô An Lạc và tại Nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO nhìn chung là trẻ, nhiệt huyết và có chuyên môn cao. Đội ngũ quản lý giàu kinh nghiệm trong việc quản lý, điều hành và triển khai các dự án của Nhà máy. Đặc biệt, đối với đội ngũ công nhân lành nghề của Nhà máy hiện đang là nguồn nhân lực quan trọng trong chuỗi sản xuất của đơn vị, yếu tố này góp phần vào việc đảm bảo việc thực hiện sản xuất kinh doanh của đơn vị theo các yêu cầu kỹ thuật ngày càng cao và sự thay đổi của thị hiếu khách hàng ngày càng nhanh.

Tuy nhiên, nhìn lại nguồn nhân lực nhất là đội ngũ quản lý từ cấp trung trở lên của đơn vị hiện nay chưa đảm bảo về “chất” và “lượng” so với tốc độ và qui mô phát triển của đơn vị nói riêng và Tổng Công ty SAMCO nói chung. Công tác quy hoạch, tạo nguồn, chế độ đãi ngộ còn chưa phù hợp và tương xứng, trong khi yêu cầu về chất lượng nhân lực chất lượng cao đã và đang cần thay đổi, để có thể đáp ứng yêu cầu của đơn vị và Tổng Công ty SAMCO là luôn mở rộng và đổi mới, thích nghi với nền kinh tế tri thức, hội nhập thế giới và chuyển đổi số với việc áp dụng khoa học công nghệ hiện đại trong quản lý sản xuất kinh doanh đem lại hiệu quả kinh tế cao.

Bảng 3.2: Cơ cấu nguồn nhân lực Xí nghiệp Cơ khí Ô tô An Lạc 2019 - 2021

Đơn vị tính: người

Tiêu chí		2019	2020	2021
Giới	Nam	551	511	486
	Nữ	48	44	42
Trình độ học vấn	THPT	31	29	28
	Trung cấp	270	250	237
	Cao đẳng	119	110	105
	Đại học	150	139	132
	Trên đại học	29	27	26

Tiêu chí		2019	2020	2021
Độ tuổi	18 - 30 tuổi	192	177	169
	30-40 tuổi	307	286	270
	40-50 tuổi	77	71	69
	Trên 50 tuổi	23	21	20
Thâm niên	Từ 1-3 năm	94	87	83
	Từ 3-5 năm	161	149	142
	Từ 5-10 năm	219	203	193
	Trên 10 năm	125	116	110
TỔNG		599	555	528

Số lao động được xác định vào thời điểm 31/12 hàng năm.

(Nguồn: Tổng Công ty SAMCO, 2022)

Theo số liệu tại bảng 3.2, cơ cấu nguồn nhân lực của Xí nghiệp Cơ khí Ô tô An Lạc luôn đảm bảo cho quy mô hoạt động của Nhà máy trong điều kiện sản xuất hiện tại, tuy nhiên trong hai năm 2020 và năm 2021 nhân lực tại đơn vị đã giảm khoản 11,2% do các tác động và ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19. Tuy nhiên, trong giai đoạn trên, Tổng Công ty SAMCO và đơn vị đã có nhiều biện pháp quyết liệt để ổn định tình hình, phát huy cao chính sách cho người lao động và đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng cao cho nhà máy.

3.1.2.3. Hoạt động sản xuất kinh doanh

Bảng 3.3: Kết quả hoạt động Xí nghiệp Cơ khí Ô tô An Lạc 2019 - 2021

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2019	2020	2021
1. Sản lượng				
- Sản xuất	Xe	1.616	987	615
- Kinh doanh	Xe	1.688	996	476
- Sửa chữa	Lượt	5.646	5.379	3.435
2. Doanh thu	Tr.đồng	2.390.583	1.484.118	739.337
3. Lợi nhuận	Tr.đồng	188.953	63.447	26.557

(Nguồn: Tổng Công ty SAMCO, 2022)

Trong tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh do sự cạnh tranh đến từ các đối thủ cùng ngành như Thaco, Tracomco, TCMotor... nhưng hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị vẫn đạt được các mục tiêu đề ra, đóng góp một phần không nhỏ vào hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty SAMCO, tuy nhiên năm 2020 và 2021 đã có sự đi xuống do ảnh hưởng từ các chính sách của nhà nước về vấn đề sản xuất xe trong nước, nguồn cung quốc tế không ổn định và tình hình dịch bệnh Covid-19 trong nước, đã ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị (doanh thu, lợi nhuận năm 2021 giảm tương ứng 70% và 86% so với năm 2019). Do đó, trong năm 2022 đơn vị đã đưa ra một số giải pháp khôi phục hoạt động sản xuất kinh doanh trong tình hình mới chịu nhiều tác động của tình hình kinh tế thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng.

3.2. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

3.2.1. Tình trạng giới tính của người lao động

Trong số 203 phiếu hợp lệ thu được thì người lao động đang làm việc tại Nhà máy chủ yếu là Nam. Bảng 3.4 trình bày về tình hình giới tính của người lao động đang làm việc tại Nhà máy.

Bảng 3.4: Tình trạng giới tính của người lao động

Giới tính	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Nam	198	97,5
Nữ	5	2,5
Tổng Cộng	203	100,0

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)

Ngoài ra, theo kết quả thống kê trên khi so sánh với hoạt động sản xuất của nhà máy là hoàn toàn phù hợp do đặc thù của ngành cơ khí chế tạo thì nam giới luôn chỉ tỉ lệ lớn, chỉ có một bộ phận nhỏ nữ giới làm việc tại phòng Kỹ thuật hoặc phòng R&D.

3.2.2. Tình trạng độ tuổi của người lao động

Nhìn chung, độ tuổi của người lao động đang làm việc tại nhà máy tập trung ở 2 độ tuổi là dưới 30 tuổi và từ 30 đến 40 tuổi. Trong đó, tỉ lệ lớn nhất là người lao động nằm trong độ tuổi từ 30 đến 40 tuổi chiếm tỷ lệ 52,71%, tiếp theo đó là người lao động có độ tuổi dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ 31,03%, cuối cùng là người lao động có độ tuổi trên 40 tuổi chiếm tỷ lệ 16,26%.

Bảng 3.5: Tình trạng độ tuổi của người lao động

Độ tuổi	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Dưới 30 tuổi	63	31,03
Từ 30 đến 40 tuổi	107	52,71
Trên 40 tuổi	33	16,26
Tổng Cộng	203	100,0

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)

Từ bảng 3.5 cho thấy được độ tuổi của người lao động đang làm việc tại nhà máy, số liệu này cũng tương ứng với số liệu cơ cấu lao động đã được nêu tại bảng 3.2. Ngoài ra, độ tuổi của người lao động được tập trung tại tuổi dưới 30 tuổi và từ 30 đến 40 tuổi là điều rất tốt cho hoạt động sản xuất của nhà máy. Đối với đặc thù ngành cơ khí chế tạo, với độ tuổi từ 30 đến 40, đây là giai đoạn mà tay nghề của người lao động hoàn chỉnh nhất, đảm bảo thực hiện được các khâu sản xuất đòi hỏi kỹ năng cao, nhiều kinh nghiệm xử lý như thân vỏ, composite hay sơn... Đồng thời, độ tuổi dưới 30 lại là những lao động đảm bảo nền tảng nhân lực của nhà máy luôn ổn định và hiệu quả.

3.2.3. Tình trạng hôn nhân của người lao động

Trong số người lao động được khảo sát thì tỷ lệ người lao động đã kết hôn chiếm tỷ lệ cao hơn là 60,10% so với 39,90% người lao động còn độc thân, được trình bày cụ thể tại bảng 3.6. Kết quả thống kê tình trạng hôn nhân của người lao động cũng một phần nào thể hiện được độ tuổi của người lao

động đang làm việc tại nhà máy khi tỷ lệ người lao động đã kết hôn chiếm tỷ lệ cao tương ứng với lao động đang có độ tuổi trên 30 tuổi, phù hợp với văn hoá cộng đồng của người Việt Nam.

Bảng 3.6: Tình trạng hôn nhân của người lao động

Hôn nhân	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Đã kết hôn	122	60,10
Độc thân	81	19,90
Tổng Cộng	203	100,0

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)

Ngoài ra, số liệu thống kê này mang tới cho Ban giám đốc nhà máy thông tin để nắm bắt tâm lý của người lao động, trong trường hợp người lao động đã lập gia đình sẽ có những yêu cầu về chế độ, chính sách phù hợp hơn vừa ổn định trong công việc vừa có thể chăm lo và xây dựng cho gia đình của chính họ, tạo sự gắn kết giữa người lao động và nhà máy.

3.2.4. Tình trạng trình độ học vấn của người lao động

Trong bất kỳ tình huống nào, người lao động có học vấn và trình độ chuyên môn cao sẽ luôn có những thuận lợi trong việc trao đổi và thực hiện công việc. Tuy nhiên, cần phải xem xét vị trí việc làm để xây dựng yêu cầu trình độ chuyên môn hợp lý, với đặc thù ngành nghề cơ khí chế tạo và sản xuất công nghiệp thì đối với công nhân sản xuất trình độ trung cấp chuyên nghiệp hoặc cao đẳng nghề là phù hợp với yêu cầu sản xuất và dễ tìm được nguồn nhân lực khi nhà máy có nhu cầu. Bảng 3.7 thống kê về trình độ học vấn của người lao động như sau:

Thống kê số liệu điều tra cho thấy, trình độ học vấn của người lao động đang làm việc tại nhà máy tập trung vào trung cấp chuyên nghiệp 44,83%, cao đẳng 20,19% và đại học 24,14%, số liệu điều tra này cũng tương ứng với số liệu cơ cấu nguồn lao động được trình bày tại bảng 3.2.

Bảng 3.7: Tình trạng học vấn của người lao động

Học vấn	Số lượng	Tỷ trọng (%)
THPT	14	6,89
Trung cấp chuyên nghiệp	91	44,83
Cao đẳng	41	20,19
Đại học	49	24,14
Trên đại học	6	2,96
Khác	2	0,99
Tổng Cộng	203	100,0

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)

Đối với người lao động có trình độ từ trung cấp trở xuống và cao đẳng là tập trung vào khối công nhân sản xuất trực tiếp, người lao động có trình độ đại học trở lên thường tập trung vào các phòng kỹ thuật, nghiên cứu, quản lý chất lượng, vận hành máy móc công nghệ cao hoặc quản lý các bộ phận tại nhà máy. Đồng thời số liệu thống kê cũng giúp nhà máy có góc nhìn về trình độ chuyên môn của người lao động trong trường hợp nếu có sự thay đổi về mặt công nghệ và những chế độ chính sách đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động trong tương lai.

3.2.5. Tình trạng thâm niên làm việc của người lao động

Thâm niên làm việc thể hiện sự gắn kết của người lao động và nơi họ đang làm việc. Trong kết quả thống kê về thâm niên làm việc của người lao động tại nhà máy, số người lao động có thâm niên làm việc từ 5 năm đến 10 năm chiếm tỷ lệ lớn 39,90%, tiếp theo đó là số người lao động có thâm niên làm việc từ 3 năm đến 5 năm với 27,09%, người lao động có thâm niên trên làm việc trên 10 năm và dưới 3 năm chiếm tỷ lệ lần lượt là 17,73% và 15,27%.

Bảng 3.8: Tình trạng thâm niên làm việc của người lao động

Số năm làm việc	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Dưới 3 năm	31	15,27
Từ 3 năm đến 5 năm	55	27,09
Từ 5 năm đến 10 năm	81	39,90
Trên 10 năm	36	17,73
Tổng Cộng	203	100,0

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)

Với kết quả thống kê điều tra về thâm niên làm việc của người lao động từ 5 năm đến 10 năm chiếm tỷ lệ lớn là điều khích lệ đối với nhà máy, vì ngoài thể hiện một phần sự gắn kết của người lao động đang làm việc tại nhà máy, thì số liệu thống kê còn thể hiện được các chính sách của nhà máy trong những năm vừa qua. Qua đó, nhà máy có thêm thông tin để củng cố và xây dựng các chính sách cho người lao động phù hợp hơn.

3.2.6. Trình trạng vị trí việc làm của người lao động

Trong số người lao động được khảo sát thì vị trí công việc là công nhân chiếm tỉ lệ lớn nhất là 64,04%, tiếp theo đó là kỹ sư/nhân viên kỹ thuật chiếm tỷ lệ 16,26%, còn lại là các vị trí khác như trưởng/phó phòng, tổ trưởng/phó tổ sản xuất, được thể hiện chi tiết tại bảng 3.9.

Bảng 3.9: Tình trạng vị trí việc làm của người lao động

Số năm làm việc	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Trưởng phòng/xưởng	5	2,46
Phó phòng/xưởng	11	5,42
Kỹ sư/nhân viên kỹ thuật	33	16,26
Tổ trưởng	12	5,91
Tổ phó	12	5,91
Công nhân	130	64,04
Tổng Cộng	203	100,0

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)

Kết quả thống kê điều tra về vị trí làm việc của người lao động củng cố cho mức độ bao phủ của mẫu điều tra theo số liệu phân bổ quy mô mẫu điều tra được nêu tại bảng 2.2, mức độ bao phủ này sẽ giúp cho sai số trong các ước lượng sẽ càng thấp, khả năng đại diện cho tổng thể càng cao và đảm bảo cho kết quả nghiên cứu chính xác hơn.

3.2.7. Tình trạng thu nhập của người lao động

Tình trạng thu nhập của người lao động thể hiện được sức khoẻ tài chính của doanh nghiệp và sự đãi ngộ của doanh nghiệp cho sự đóng góp của người lao động vào hoạt động sản xuất kinh doanh. Đối với tình trạng thu nhập của người lao động đang làm việc tại nhà máy thì mức thu nhập từ 7 đến 10 triệu đồng/tháng chiếm tỷ lệ lớn với 62,07%, tiếp đó là mức thu nhập dưới 7 triệu đồng và trên 10 triệu đồng chiếm tỷ lệ lần lượt là 19,21% và 17,73%.

Bảng 3.10: Tình trạng thu nhập của người lao động

Số năm làm việc	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Dưới 7 triệu đồng	39	19,21
Từ 7 triệu đến 10 triệu đồng	126	62,07
Từ 10 triệu đến 15 triệu đồng	36	17,73
Trên 15 triệu đồng	2	0,99
Tổng Cộng	203	100,0

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)

Khi so sánh kết quả điều tra thống kê về thu nhập của người lao động tại nhà máy với các công ty khác cùng ngành nghề hoạt động thì mức thu nhập của nhà máy có mức độ tương đương ở mức thu nhập dưới 10 triệu đồng (nhóm này chủ yếu là công nhân sản xuất trực tiếp). Số liệu thống kê cung cấp thêm thông tin cho nhà máy trong việc điều chỉnh các chính sách về tiền lương và thu nhập cho người lao động để đảm bảo nguồn nhân lực hoạt động và độ thu hút lao động lành nghề cho hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

3.3. Kết quả nghiên cứu

3.3.1. Thống kê mô tả các biến nghiên cứu

Trước khi kiểm định độ tin cậy của thang đo, tác giả sử dụng phương pháp thống kê mô tả nhằm đánh giá khái quát về nhận định của đối tượng được khảo sát với thang đo Likert 5 mức độ, mức độ đồng ý của người lao động được thể hiện như sau:

Bảng 3.11: Thống kê mô tả các biến sử dụng trong mô hình nghiên cứu

Các biến quan sát	Số lượng	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Lương, thưởng và phúc lợi					
1. Tiền lương tại Nhà máy được chi trả lương đúng theo quy định.	203	1	5	4.01	.884
2. Mức thu nhập và phúc lợi được nhận tương xứng với công việc đang làm.	203	1	5	3.69	.927
3. Được nâng lương đúng với thời hạn theo quy định của Nhà máy.	203	1	5	3.82	.913
4. Quy định về tiền lương công bằng hợp lý.	203	1	5	3.56	.906
5. Các khoản phúc lợi được ghi nhận đúng lúc và chi trả kịp thời	203	1	5	3.87	.794
6. Nhà máy luôn có các chính sách: xe đưa rước công nhân, hỗ trợ bữa ăn, khám sức khỏe định kỳ...đầy đủ	203	1	5	3.93	.933
Bản chất công việc					
7. Công việc phù hợp với trình độ tay nghề cá nhân.	203	1	5	3.85	.891
8. Công việc phù hợp với kỹ năng được đào tạo.	203	1	5	3.83	.815
9. Công việc cho phép sử dụng tố năng lực cá nhân.	203	2	5	3.86	.796
10. Công việc có tính thử thách, thú vị.	203	1	5	3.78	.834

Các biến quan sát	Số lượng	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Môi trường làm việc					
11. Thời gian làm việc phù hợp.	203	2	5	4.16	.714
12. Không gian làm việc đảm bảo an toàn lao động.	203	2	5	4.11	.705
13. Công nhân được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, đồng phục bảo hộ lao động.	203	3	5	4.14	.704
14. Bầu không khí tại nhà máy thoải mái, không căng thẳng.	203	1	5	3.79	.882
Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực					
15. Nhà máy thường xuyên tổ chức các buổi đào tạo cho công nhân	203	1	5	3.84	.811
16. Nhà máy luôn tạo điều kiện, khuyến khích các công nhân học tập, nâng cao trình độ tay nghề	203	1	5	3.86	.847
17. Nhà máy có kế hoạch, quy hoạch đào tạo đội ngũ kế thừa	203	1	5	3.78	.830
18. Kinh nghiệm, năng lực làm việc của công nhân được nâng cao trong quá trình làm việc và đào tạo	203	1	5	3.89	.770
19. Nhà máy có chính sách rõ ràng và đảm bảo công bằng trong việc đào tạo đối với công nhân	203	2	5	3.88	.742
Mối quan hệ với cấp trên					
20. Luôn nhận được sự giúp đỡ, hướng dẫn của cấp trên khi cần thiết	203	1	5	3.78	.886
21. Cấp trên luôn quan tâm đến tâm tư, nguyện vọng của công nhân	203	1	5	3.72	.940
22. Cấp trên trực tiếp bảo vệ quyền lợi hợp lý cho công nhân	203	1	5	3.68	.960
23. Cấp trên luôn động viên, khuyến khích hợp lý công nhân hoàn thành công việc	203	2	5	3.80	.798

Các biến quan sát	Số lượng	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Mối quan hệ với đồng nghiệp					
24. Đồng nghiệp hòa đồng, thân thiện	203	1	5	4.08	.843
25. Đồng nghiệp thường xuyên trao đổi, hỗ trợ trong công việc	203	1	5	3.97	.780
26. Đồng nghiệp phối hợp tốt khi làm việc.	203	2	5	4.03	.823
27. Đồng nghiệp chấp nhận sự khác biệt của nhau	203	1	5	3.91	.886
Đánh giá thực hiện công việc					
28. Cấp trên đánh giá công việc công bằng giữa các thành viên trong nhóm/tổ	203	1	5	3.90	.884
29. Phương pháp đánh giá công việc hiện nay tại Nhà máy là công bằng, hợp lý	203	1	5	3.78	.945
30. Cấp trên luôn nhân biết và ghi nhận kết quả mà công nhân đạt được	203	1	5	3.83	.924
31. Kết quả đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để chi trả lương, thưởng, phúc lợi	203	1	5	3.90	.887
Động lực làm việc					
32. Công nhân hài lòng về chính sách thu nhập và các chế độ phúc lợi hiện tại của Nhà máy.	203	1	5	3.93	.808
33. Công việc phù hợp với trình độ tay nghề của công nhân.	203	2	5	3.98	.707
34. Công nhân được rèn luyện, nâng cao kỹ năng tay nghề, đáp ứng được yêu cầu công việc	203	1	5	3.91	.810
35. Môi trường, điều kiện làm việc an toàn và thân thiện.	203	1	5	3.94	.788
36. Muốn gắn bó lâu dài với Nhà máy.	203	1	5	3.93	.818
Năng suất lao động					

Các biến quan sát	Số lượng	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
37. Công nhân luôn nỗ lực nhằm đạt mục tiêu chung của Nhà máy.	203	2	5	4.04	.726
38. Năng suất và hiệu quả của công nhân ngày càng cao	203	1	5	4.04	.730
39. Công nhân có ý thức kỷ luật cao trong công việc	203	1	5	4.00	.728
40. Công nhân chủ động sáng tạo, nâng cao hiệu quả trong công việc	203	2	5	4.04	.692

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)

3.3.2. Đánh giá mô hình đo lường

Như đã đề cập tại nội dung phương pháp phân tích số liệu, để đánh giá mô hình đo lường cần dựa trên các yếu tố: Độ tin cậy tổng hợp, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và dò tìm đa cộng tuyến.

3.3.2.1. Hệ số trọng số tải (Outer loading)

Trong quá trình nghiên cứu mô hình, có 2 biến quan sát BCCV1 và TLPL6 có hệ số nhỏ hơn 0,7 do đó tác giả đã loại 2 biến trên khỏi mô hình và chạy lại lần thứ 2.

Bảng 3.12: Bảng hệ số tải (Outer loading)

	BCCV	DGCV	DLLV	DTPT	LTPL	MTLV	NSLD	QHCT	QHDN
BCCV2	0.896								
BCCV3	0.888								
BCCV4	0.882								
DGCV1		0.785							
DGCV2		0.799							
DGCV3		0.799							
DGCV4		0.772							
DLLV1			0.819						
DLLV2			0.829						
DLLV3			0.831						
DLLV4			0.847						
DLLV5			0.843						

	BCCV	DGCV	DLLV	DTPT	LTPL	MTLV	NSLD	QHCT	QHDN
DTPT1				0.807					
DTPT2				0.817					
DTPT3				0.797					
DTPT4				0.803					
DTPT5				0.823					
TLPL1					0.817				
TLPL2					0.801				
TLPL3					0.841				
TLPL4					0.822				
TLPL5					0.774				
MTLV1						0.777			
MTLV2						0.813			
MTLV3						0.815			
MTLV4						0.757			
NSLD1							0.867		
NSLD2							0.901		
NSLD3							0.875		
NSLD4							0.877		
QHCT1								0.822	
QHCT2								0.869	
QHCT3								0.861	
QHCT4								0.810	
QHDN1									0.813
QHDN2									0.834
QHDN3									0.797
QHDN4									0.785

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)

Như vậy, sau khi loại bỏ hai biến BCCV1 và TLPL6, chỉ số outer loading các biến quan sát đều lớn hơn 0,7 (theo Hulland, 1999), do đó các biến quan sát đều có nghĩa trong mô hình.

3.3.2.2. Độ tin cậy tổng hợp, tính hội tụ của thang đo

Độ tin cậy của thang đo là chỉ tiêu để đo lường mức độ của biến điều tra không bị sai số để xác định kết quả phỏng vấn có chính xác và phù hợp với số liệu thực tế. Cách tiếp cận phổ biến khi đánh giá độ tin cậy là sử dụng Cronbach's Alpha với độ tin cậy từ 0,7 trở lên. Theo Hair và cộng sự (2014), độ tin cậy tổng hợp CR (composite reliability) và tổng phương sai trích AVE

(Average variance extracted) của các biến số trong biến quan sát cũng được sử dụng để đánh giá mức độ tin cậy của một biến quan sát. Độ tin cậy (reliability) của các biến quan sát có hệ số outer loading lớn hơn hoặc bằng 0,5 thì đạt yêu cầu về độ tin cậy và hệ số CR phải lớn hơn hoặc bằng 0,7 thì đạt độ tin cậy tổng hợp (Hulland, 1999). Kết quả cụ thể được trình bày tại Phụ lục 2. Kết quả tổng hợp như sau:

Bảng 3.13: Bảng tổng hợp độ tin cậy thang đo

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
BCCV	0.867	0.869	0.919	0.790
DGCV	0.798	0.798	0.868	0.622
DLLV	0.890	0.891	0.919	0.695
DTPT	0.868	0.869	0.905	0.655
LTPL	0.870	0.875	0.906	0.658
MTLV	0.800	0.800	0.870	0.625
NSLD	0.903	0.904	0.932	0.774
QHCT	0.862	0.865	0.906	0.707
QHDN	0.823	0.824	0.882	0.652

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)

Theo Fornell and Larcker (1981), hệ số AVE phải lớn hơn hoặc bằng 0,5 sẽ khẳng định được độ giá trị hội tụ. Như vậy thông qua bảng kết quả trên các chỉ số Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0,7; CR (composite reliability) lớn hơn 0,7; AVE (Average variance extracted) lớn hơn 0,5 đảm được độ tin cậy và tính hội tụ của thang đo.

3.3.2.3. Tính phân biệt của thang đo

Đo lường giá trị phân biệt giúp đảm bảo sự khác biệt, không có mối tương quan giữa các yếu tố sử dụng để đo lường các nhân tố. Để đo lường độ giá trị phân biệt thì căn bậc hai AVE của mỗi nhân tố đo lường phải lớn hơn hệ số liên hệ (latent variable correlations) giữa nhân tố đó với các nhân tố khác cho thấy độ phân biệt và tính tin cậy của các nhân tố (Fornell and Larcker, 1981). Tiếp theo, kiểm tra tải trọng yếu tố của mỗi chỉ số cho kết quả hai lần cho tính hợp lệ hội tụ và hiệu lực phân biệt. Điều này đã đạt được bằng

cách xem xét các yếu tố tải trọng của một chỉ số lớn hơn bất kỳ cấu trúc nào khác của nó (Chin, 1998; McLure et al, 2005).

Bảng 3.14: Bảng hệ số tải chéo các nhân tố (Fornell-Larcker Criterion)

	BCCV	DGCV	DLLV	DTPT	LTPL	MTLV	NSLD	QHCT	QHDN
BCCV	0.889								
DGCV	0.501	0.789							
DLLV	0.647	0.623	0.834						
DTPT	0.554	0.511	0.642	0.809					
LTPL	0.440	0.394	0.563	0.498	0.811				
MTLV	0.527	0.466	0.595	0.456	0.414	0.791			
NSLD	0.647	0.558	0.720	0.556	0.646	0.628	0.880		
QHCT	0.538	0.509	0.640	0.572	0.468	0.443	0.584	0.841	
QHDN	0.469	0.477	0.609	0.480	0.407	0.536	0.536	0.491	0.808

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)

Các giá trị đều thỏa mãn, phân tích này được hiểu là % biến động nói chung của các biến quan sát được phản ánh trong các nhân tố của mô hình. Căn bậc hai AVE của mỗi nhân tố đo lường đều lớn hơn hệ số liên hệ giữa nhân tố đó với các nhân tố khác cho thấy độ phân biệt và tính tin cậy của các nhân tố (Hair và cộng sự, 2014). Qua đó cho thấy các nhân tố đo lường rõ ràng có sự khác biệt, các thang đo của các nhân tố không có sự chồng chéo, ảnh hưởng lẫn nhau. Trong đó các con số được tô đậm là căn bậc 2 AVE của từng biến quan sát, các con số không tô đậm thể hiện số quan hệ giữa các yếu tố. Kết quả cho thấy căn bậc 2 AVE của mỗi nhân tố đều lớn hơn hệ số liên hệ giữa nhân tố đó và các nhân tố khác.

Bảng 3.15: Bảng chỉ số Heterotrait-Monotrait Ration (HTMT)

	BCCV	DGCV	DLLV	DTPT	LTPL	MTLV	NSLD	QHCT	QHDN
BCCV									
DGCV	0.602								
DLLV	0.735	0.738							
DTPT	0.640	0.613	0.729						
LTPL	0.503	0.463	0.635	0.565					
MTLV	0.631	0.581	0.703	0.544	0.496				
NSLD	0.729	0.659	0.802	0.626	0.724	0.736			
QHCT	0.620	0.614	0.726	0.659	0.533	0.534	0.660		
QHDN	0.553	0.587	0.708	0.569	0.479	0.652	0.620	0.576	

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)

Giá trị trung bình của các mối liên quan của chỉ báo giữa các cấu trúc so với giá trị trung bình của các mối tương quan trung bình của các chỉ số đo lường cùng một cấu trúc (HTMT) không vượt quá 0,9 thì đảm bảo tính phân biệt (Henseler và cộng sự, 2015). Từ kết quả bảng thống kê trên ta thấy các biến quan sát trong mô hình đảm bảo tính phân biệt.

Như vậy, từ kết quả bảng hệ số tải chéo và chỉ số HTMT, mẫu nghiên cứu bảo đảm độ phân biệt của các nhân tố đo lường

3.3.2.4. *Dò tìm đa cộng tuyến*

Các hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor – VIF) không vượt quá 5 thì mô hình được xem như không vi phạm đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2014).

Bảng 3.16: Bảng hệ số phóng đại phương sai (VIF)

	BCCV	DGCV	DLLV	DTPT	LTPL	MTLV	NSLD	QHCT	QHDN
BCCV			1.864						
DGCV			1.677						
DLLV							1.000		
DTPT			1.928						
LTPL			1.508						
MTLV			1.715						
NSLD									
QHCT			1.864						
QHDN			1.703						

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)

Từ kết quả bảng thống kê ta thấy các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu không bị hiện tượng đa cộng tuyến và thỏa mãn điều kiện để thực hiện các phân tích tiếp theo

3.3.3. *Đánh giá mô hình cấu trúc*

3.3.3.1. *Đánh giá sự phù hợp của mô hình*

Để đo lường mức độ phù hợp của mô hình với thực tế nghiên cứu, chỉ số SRMR (standardized root mean square residual) cần được xem xét. Theo Hu và Bentler (1999) thì chỉ số SRMR phải đạt giá trị nhỏ hơn 0,08 hoặc 0,1.

Bên cạnh đó, Henseler và cộng sự, (2014) cũng cho rằng chỉ số SRMR là chỉ số goodness of fit của mô hình PLS-SEM có thể được sử dụng để tránh hiện tượng sai lệch thông số trong mô hình.

Bảng 3.17: Bảng kết quả sự phù hợp của mô hình với thực tế nghiên cứu

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.056	0.072
d_ULS	2.352	3.832
d_G	1.064	1.166
Chi-Square	1.217.137	1.283.650
NFI	0.769	0.757

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)

3.3.3.2. Đo lường hệ số R^2

Bảng 3.18: Bảng giá trị hệ số R^2

	R Square	R Square Adjusted
DLLV	0.685	0.673
NSLD	0.519	0.517

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)

Theo kết quả phân tích, giá trị R^2 điều chỉnh (R Square Adjusted) của biến phụ thuộc động lực làm việc là 0,673, như vậy các biến độc lập tác động vào động lực làm việc và giải thích được 67,3% sự biến thiên của biến này. Và giá trị R^2 điều chỉnh (R Square Adjusted) của biến phụ thuộc năng suất lao động là 0,517, như vậy các biến độc lập tác động vào năng suất lao động và giải thích được 51,7% sự biến thiên của biến năng suất lao động.

3.3.3.3. Đo lường hệ số Q^2

Mặc dù cường độ của R^2 được sử dụng rộng rãi như một tiêu chí để đánh giá tính hợp lệ dự đoán của mô hình PLS-SEM; kỹ thuật tái sử dụng mẫu dự đoán (Q^2) cũng được sử dụng nhằm tăng cường, khẳng định cho cùng mục đích giải thích, dự báo (Chin, 2010). Nó cho thấy dữ liệu được thu thập có thể được tái tạo tốt như thế nào với sự trợ giúp của mô hình và các tham số

PLS-SEM (Fornell và Larcker, 1981). Để có được giá trị Q^2 , phương pháp Blinfolding được sử dụng trong PLS-SEM để đo lường.

Bảng 3.19: Bảng giá trị hệ số Q^2

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
BCCV	609.000	609.000	
DGCV	812.000	812.000	
DLLV	1015.000	546.565	0.462
DTPT	1015.000	1015.000	
LTPL	1015.000	1015.000	
MTLV	812.000	812.000	
NSLD	812.000	491.252	0.395
QHCT	812.000	812.000	
QHDN	812.000	812.000	

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)

Theo Hair và cộng sự (2019), các mức độ của Q^2 tương ứng với khả năng dự báo của mô hình từ 0 – 0,25: khả năng dự báo thấp; từ 0,25 – 0,5 khả năng dự báo trung bình; > 0,5 khả năng dự báo cao. Như vậy biến động lực làm việc và năng suất lao động có giá trị Q^2 lần lượt là 0,426 và 0,395 nằm trong khoảng 0,25 – 0,5. Theo đó, các biến độc lập trong mô hình có khả năng dự báo trung bình cho biến động lực làm việc và biến động lực làm việc có khả năng dự báo trung bình cho biến năng suất lao động.

3.3.3.4. Mức độ ảnh hưởng Effect Size (f^2)

Effect size (f^2) là hệ số đánh giá hiệu quả tác động của từng biến độc lập lên biến phụ thuộc. Nếu xét về tính ứng dụng, f^2 và hệ số hồi quy chuẩn hóa - Original Sample (O) trong đánh giá mô hình cấu trúc khá tương tự nhau khi cả hai đều có thể so sánh thứ tự mức tác động của biến độc lập lên phụ thuộc. Tuy nhiên, với hệ số hồi quy chuẩn hóa, chúng ta chỉ sử dụng chỉ số này để so sánh thứ tự tác động của các biến độc lập khi chúng cùng tác động lên một biến phụ thuộc, với trị tuyệt đối Original Sample càng cao, biến độc

lập càng đóng góp mạnh. Nhưng chúng ta lại không biết được ngưỡng Original Sample là cao, bao nhiêu là thấp. Trong khi đó f^2 sẽ có các ngưỡng đề xuất để chúng ta xác định được điều này. Theo Cohen (1988), với $f^2 < 0,02$: tác động rất nhỏ (không tác động); $f^2 \geq 0,02$: tác động nhỏ; $f^2 \geq 0,15$: tác động trung bình; $f^2 \geq 0,35$: tác động mạnh.

Bảng 3.20: Bảng giá trị hệ số f^2

	BCCV	DGCV	DLLV	DTPT	LTPL	MTLV	NSLD	QHCT	QHDN
BCCV			0.054						
DGCV			0.062						
DLLV							1.079		
DTPT			0.037						
LTPL			0.043						
MTLV			0.032						
NSLD									
QHCT			0.045						
QHDN			0.046						

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)

Với kết quả giá trị hệ số f^2 tại bảng 3.20, cho thấy các chỉ số của biến độc lập đều lớn 0,02 và đều có tác động đến biến độc lập năng suất lao động. Đồng thời biến động lực làm việc có tác động lớn lên biến năng suất làm việc với f^2 lớn hơn 0,35.

3.3.4. Kiểm định Bootstrapping - Kiểm định độ tin cậy mô hình SEM

Để đánh giá mô hình cấu trúc, đề tài kiểm định Bootstrapping với cỡ mẫu $N = 5.000$ (Henseler và cộng sự, 2015) để đảm bảo yêu cầu kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính. Kết quả của mô hình đề xuất được thể hiện trong Hình 3.4, giá trị t- value (bootstrapping) được sử dụng để ước tính ý nghĩa thống kê của từng hệ số đường dẫn như được trình bày trong Bảng 3.21. Kết quả trong Hình 3.4 cho thấy rằng tất cả các đường dẫn đều tác động (+) tới sự hài lòng.

Theo Chin và cộng sự, (1996) khi phân tích tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc nhà nghiên cứu không chỉ xem xét mối quan hệ cũng

như có ý nghĩa hay không giữa các mối quan hệ quan hệ đó mà còn phải xem xét sự tác động mạnh, yếu của các mối quan hệ để làm căn cứ đề xuất các hàm ý chính sách. Mức độ tác động 0,02; 0,15 và 0,35 sẽ chỉ ra ảnh hưởng yếu, trung bình và mạnh. Giá trị t-value $\geq 1,96$ thì mối quan hệ có ý nghĩa thống kê.

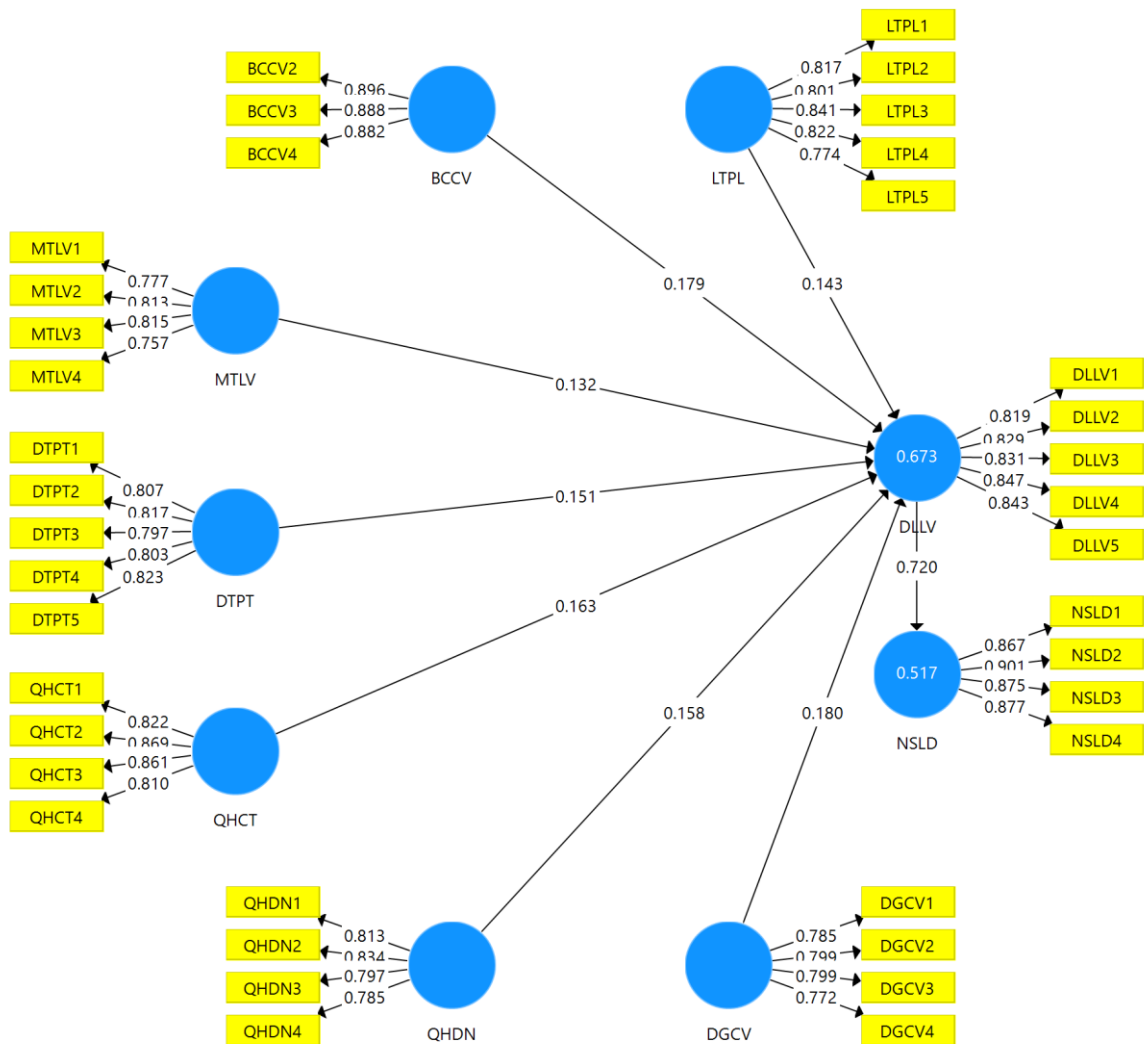
Các hệ số giữa biến quan sát và biến tiềm ẩn là hệ số tải và tất cả đều lớn hơn 0,5. Hệ số đường dẫn (hệ số tác động) là hệ số đường dẫn giữa các biến tiềm ẩn như trong Hình 3.4.

Để kiểm tra tác động có ý nghĩa thống kê hay không sẽ căn cứ vào giá trị p-value. Bảng dưới đây hệ thống kết quả các mối quan hệ, hệ số tác động và ý nghĩa thống kê.

Bảng 3.21: Bảng hệ số đường dẫn mô hình

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BCCV -> DLLV	0.179	0.175	0.053	3.363	0.001
DGCV -> DLLV	0.180	0.179	0.058	3.114	0.002
DLLV -> NSLD	0.720	0.725	0.049	14.852	0.000
DTPT -> DLLV	0.151	0.152	0.072	2.091	0.037
LTPL -> DLLV	0.143	0.145	0.057	2.493	0.013
MTLV -> DLLV	0.132	0.130	0.055	2.409	0.016
QHCT -> DLLV	0.163	0.162	0.072	2.249	0.025
QHDN -> DLLV	0.158	0.165	0.059	2.675	0.008

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)



Hình 3.4: Kết quả hệ số đường dẫn mô hình cấu trúc PLS-SEM

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra từ 203 lao động, 2022)

Kết quả bảng hệ số đường dẫn và giá trị t-value cho thấy với 8 giả thuyết đưa ra kiểm định có 8/8 giả thuyết được ủng hộ ở mức ý nghĩa 5% do giá trị p value < 0,05. Trong kết quả này, tất cả các hệ số đều mang dấu dương cho biết chiều tác động giữa các nhân tố đều là thuận chiều (hay tác động tích cực).

Giả thuyết H1: lương, thưởng và phúc lợi (biến độc lập TLPL) có mối tương quan thuận với động lực làm việc của công nhân tại nhà máy (biến phụ thuộc DLLV) có mức tác động 0,143, đạt ý nghĩa thống kê tại p-value 0,013

($< 0,05$). Như vậy nhân tố lương, thưởng và phúc lợi tác động tích cực đến động lực làm việc của công nhân tại nhà máy, giả thuyết H1 được chấp nhận như kỳ vọng ban đầu. Điều này có ý nghĩa khi các chế độ, chính sách về lương, thưởng và phúc lợi được đảm bảo, thu nhập của người lao động ổn định để có thể phục vụ tốt cho nhu cầu cuộc sống của họ thì động lực làm việc sẽ tăng lên. Khi người sử dụng lao động trả lương thấp và phương thức trả lương không cố định sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên. Nếu một hệ thống tiền lương và khen thưởng tốt, có thể làm cho người lao động hạnh phúc hơn, thúc đẩy họ nỗ lực tối đa cho công việc được giao. Một khi nhà máy liên tục phát triển các chính sách và thủ tục trả lương, thưởng tốt như vậy, thì điều này sẽ cho phép họ thu hút, tạo động lực lao động cho người lao động, giữ chân và làm hài lòng nhân viên của mình. Kết quả này cũng phù hợp với nghiên cứu của Henni Zainal (2017), Bùi Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi (2014), Nguyễn Tiến Dũng và cộng sự (2021).

Giả thuyết 2 (H2): bản chất công việc (biến độc lập BCCV) có mối tương quan thuận với động lực làm việc của công nhân tại nhà máy (biến phụ thuộc DLLV) có mức tác động 0,179, đạt ý nghĩa thống kê tại p-value 0,001 ($< 0,05$). Như vậy nhân tố bản chất công việc tác động tích cực đến động lực làm việc của công nhân tại nhà máy, giả thuyết H2 được chấp nhận như kỳ vọng ban đầu. Kết quả này hoàn toàn phù hợp với nghiên cứu của Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi (2014), Hà Nam Khánh Giao và Nguyễn Văn Trung (2018). Nhà máy cần phân công công việc phù hợp với sức khỏe và năng lực của người lao động và giao quyền tương ứng với nhiệm vụ. Đồng thời, nhà máy cần chú ý tránh cho người lao động làm một công việc được lặp đi, lặp lại dẫn đến sự nhàm chán, có thể tăng độ khó hoặc thay đổi công việc phù hợp với khả năng của người lao động. Và công nhân sản xuất trực tiếp

cũng mong muốn được sắp xếp, phân công công việc phù hợp với trình độ tay nghề cá nhân và kỹ năng được đào tạo.

Giả thuyết 3 (H3): môi trường và điều kiện làm việc (biến độc lập MTLV) có mối tương quan thuận với động lực làm việc của công nhân tại nhà máy (biến phụ thuộc DLLV) có mức tác động 0,132, đạt ý nghĩa thống kê tại $p\text{-value } 0,016 (< 0,05)$. Như vậy nhân tố môi trường và điều kiện làm việc tác động tích cực đến động lực làm việc của công nhân tại nhà máy, giả thuyết H3 được chấp nhận như kỳ vọng ban đầu. Môi trường và điều kiện làm việc là một nhân tố không thể thiếu trong sản xuất công nghiệp, đặc biệt là trong ngành cơ khí sản xuất như nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO, điều kiện môi trường làm việc tốt sẽ tạo ra động lực làm việc tốt, từ đó cải thiện hiệu suất làm việc của người lao động. Môi trường an toàn, có đầy đủ công cụ để làm việc, giờ giấc làm việc hợp lý, nơi làm việc đảm bảo an toàn cho người lao động sẽ có tác động lớn đến động lực làm việc của người lao động. Cải thiện điều kiện làm việc không những để bảo vệ sức khỏe, tránh bệnh nghề nghiệp cho người lao động mà còn nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm. Kết quả nghiên cứu cho thấy nhân tố môi trường và điều kiện làm việc tác động thuận chiều đến động lực làm việc của công nhân tại nhà máy, kết quả này hoàn toàn phù hợp với nghiên cứu của Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014), Thushel Jayaweera (2015), Nguyễn Tiến Dũng và cộng sự (2021).

Giả thuyết 4 (H4): đào tạo và phát triển nhân lực (biến độc lập DTPT) có mối tương quan thuận với động lực làm việc của công nhân tại nhà máy (biến phụ thuộc DLLV) có mức tác động 0,151, đạt ý nghĩa thống kê tại $p\text{-value } 0,037 (< 0,05)$. Như vậy nhân tố đào tạo và phát triển nhân lực tác động tích cực đến động lực làm việc của công nhân tại nhà máy, giả thuyết H4 được chấp nhận như kỳ vọng ban đầu, tương tự như nghiên cứu của Chu Tuấn

Anh (2022), Hà Nam Khánh Giao và Nguyễn Văn Trung (2018), Rateb Jalil Sweis (2019). Đào tạo rất quan trọng vì nó cung cấp cho người lao động cơ hội học hỏi những gì họ cần để thực hiện tốt công việc của mình, nếu người lao động có các kỹ năng phù hợp và được đào tạo tốt, điều này sẽ dẫn đến việc đáp ứng được các nhu cầu của khách hàng và đạt được sự hài lòng của họ. Qua đó, nâng cao hiệu quả hoạt động của nhà máy và cho phép đơn vị duy trì được lợi thế cạnh tranh của mình. Ngoài ra, một chính sách rõ ràng, đảm bảo công bằng và có chế độ khuyến khích người lao động khi tham gia đào tạo sẽ kích thích họ tham gia vào các chương trình đào tạo, nâng cao trình độ tay nghề, kỹ năng làm việc, góp phần tạo động lực làm việc cho người lao động

Giả thuyết 5 (H5): quan hệ với cấp trên (biến độc lập QHCT) có mối tương quan thuận với động lực làm việc của công nhân tại nhà máy (biến phụ thuộc DLLV) có mức tác động 0,163, đạt ý nghĩa thống kê tại p-value 0,025 ($< 0,05$). Như vậy nhân tố quan hệ với cấp trên tác động tích cực đến động lực làm việc của công nhân tại nhà máy, giả thuyết H5 được chấp nhận như kỳ vọng ban đầu. Nhân viên có tin tưởng được người lãnh thì mới quyết định gắn bó lâu dài với tổ chức. Nếu người quản lý có thái độ hoặc hành vi thể hiện sự thiếu công bằng, nhân viên của họ cũng khó có được sự hứng thú với công việc, thiếu động lực làm việc. Nhân viên càng có nhiều động lực thì người lãnh đạo càng hiệu quả, người lãnh đạo càng hiệu quả thì nhân viên càng có nhiều động lực. Sự liên kết chặt chẽ giữa mối quan hệ tích cực của nhân tố lãnh đạo với động lực của người lao động, người quản lý là một trong những yếu tố rất quan trọng tác động tới động lực lao động của người lao động. Người lãnh đạo mang đến sự yên tâm và tạo động lực cho người lao động thông qua việc đối xử công bằng, quan tâm đến cấp dưới có năng lực, và khả năng hỗ trợ người lao động trong công việc. Kết quả nghiên cứu cũng phù

hợp với nghiên cứu của Idah Naile (2014), Joshua D. Jensen (2018), Chu Tuấn Anh (2022), Henni Zainai (2017).

Giả thuyết 6 (H6): quan hệ với đồng nghiệp (biến độc lập QHDN) có mối tương quan thuận với động lực làm việc của công nhân tại nhà máy (biến phụ thuộc DLLV) có mức tác động 0,158, đạt ý nghĩa thống kê tại p-value 0,008 ($< 0,05$). Như vậy nhân tố quan hệ với đồng nghiệp tác động tích cực đến động lực làm việc của công nhân tại nhà máy, giả thuyết H6 được chấp nhận như kỳ vọng ban đầu. Các tổ chức hiện nay đã phát triển và ngày càng dựa vào tinh thần đồng đội, vì vậy đồng nghiệp ngày càng đóng vai trò quan trọng trong việc kích thích động lực làm việc của nhân viên. Đồng nghiệp là những người tiếp xúc trực tiếp với nhau mỗi ngày, không chỉ hỗ trợ trong công việc chung mà còn là những người sinh hoạt chung trong cùng một môi trường. Và hơn thế nữa, làm việc trong một môi trường tốt, nhận được sự tin tưởng và quý mến của đồng nghiệp, chủ động có những hành động cụ thể hỗ trợ đồng nghiệp trong công việc và cả trong cuộc sống cũng góp phần giúp các nhân viên có thêm động lực làm việc. Mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp đều có ảnh hưởng tới động lực của người lao động nhưng có mức độ khác nhau, hỗ trợ của đồng nghiệp liên quan mật thiết hơn tới sự hài lòng và động lực so với nhà quản lý. Kết quả nghiên cứu phù hợp với các nghiên cứu trước đây của Tomas Jungert (2018), Chu Tuấn Anh (2022), Hà Nam Khánh Giao và Nguyễn Văn Trung (2018), Nguyễn Tiến Dũng và cộng sự (2021).

Giả thuyết 7 (H7): đánh giá thực hiện công việc (biến độc lập DGCV) có mối tương quan thuận với động lực làm việc của công nhân tại nhà máy (biến phụ thuộc DLLV) có mức tác động 0,180, đạt ý nghĩa thống kê tại p-value 0,002 ($< 0,05$). Như vậy nhân tố đánh giá thực hiện công việc tác động tích cực đến động lực làm việc của công nhân tại nhà máy, giả thuyết H7 được chấp nhận như kỳ vọng ban đầu. Kết quả nghiên cứu này tương tự với

nghiên cứu của Maimona Jabeen (2011), Hà Nam Khánh Giao và Nguyễn Văn Trung (2018), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi (2014). Việc đánh giá thực hiện công việc một cách công bằng, hợp lý sẽ giảm cảm giác lo lắng, sợ hãi, thậm chí không an tâm khi làm việc trong tổ chức và có tác dụng thúc đẩy người lao động thực hiện công việc ở mức độ xuất sắc, có cơ hội giúp họ khẳng định vị trí của họ trong nhà máy và thêm cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp. Khi người lao động được trả thù lao và các biện pháp khuyến khích tài chính phù hợp và xứng đáng với kết quả thực hiện công việc của họ thì động lực lao động sẽ tăng lên, tuy nhiên nếu các biện pháp khuyến khích về tài chính không phù hợp thì nhân viên sẽ bận tâm về khoản thù lao mà họ nhận được và giảm nhiệt tình đối với công việc. Nếu việc thực hiện đánh giá công việc tốt sẽ mang lại hiệu quả cao nhưng nếu đánh giá thực hiện công việc không hiệu quả dẫn đến hiệu suất làm việc của nhân viên giảm dần và nó sẽ tác động tiêu cực đến động lực làm việc của nhân viên.

Giả thuyết 8 (H8): động lực làm việc (biến độc lập DLLV) có mối tương quan thuận với năng suất lao động của công nhân tại nhà máy (biến phụ thuộc NSLD) có mức tác động 0,720, đạt ý nghĩa thống kê tại p-value 0,000 ($< 0,05$). Như vậy nhân tố động lực làm việc tác động tích cực đến năng suất lao động của công nhân tại nhà máy, giả thuyết H8 được chấp nhận như kỳ vọng ban đầu. Nếu nhà máy mong muốn duy trì năng suất lao động của người lao động cao thì phải nắm được các lý thuyết và chiến lược chính của động lực làm việc trong việc quản lý nguồn nhân lực, chỉ có như vậy nhà máy mới có thể hiểu được nhân viên và các yếu tố tác động đến động lực làm việc để mang đến hiệu quả năng suất mong muốn. Các yếu tố thù lao, thăng tiến, được công nhận, môi trường làm việc thuận lợi và các khía cạnh khác của hệ thống quản lý nhân sự là rất quan trọng để tăng cường động lực làm việc và nâng cao năng suất lao động. Những thay đổi trong năng suất lao động của

nhà máy có thể xảy ra do tăng hay giảm động lực lao động, trong trường hợp các yếu tố khác không thay đổi, nếu động lực lao động gia tăng sẽ dẫn đến năng suất lao động tăng và ngược lại. Khi năng suất lao động cao thì khả năng thành công hay hoàn thành công việc được gia tăng. Vì vậy, nỗ lực tăng năng suất của nhân viên đòi hỏi phải có động cơ thúc đẩy, ở đây là động lực làm việc được thúc đẩy bởi các yếu tố được nêu trong nghiên cứu và các động lực khác, trong đó nhấn mạnh vai trò của người lao động là yếu tố quyết định thành công của tổ chức. Kết quả nghiên cứu này cũng được kết luận theo nghiên cứu của M. A. Bawa (2017) Cao Hoàng Long (2021) Henni Zainal (2017) Đào Vũ Phương Linh (2020).

CHƯƠNG 4

HÀM Ý QUẢN TRỊ VÀ KẾT LUẬN

4.1. Hàm ý quản trị

Để có cơ sở đề xuất các hàm ý quản trị cho Nhà máy Ô tô Củ Chi - SAMCO và Tổng Công ty SAMCO thì các kết quả nghiên cứu sẽ đóng vai trò là bằng chứng thực nghiệm, qua đó chứng minh được rằng nếu động lực làm việc tốt sẽ dẫn đến năng suất lao động tăng cao, mang lại hiệu quả cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO nói riêng và Tổng Công ty SAMCO nói chung. Các hàm ý quản trị được tác giả đề xuất cụ thể như sau:

4.1.1. Tiền lương

Hiện tại, Nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO đang thực hiện phương pháp trả lương khoán sản phẩm tập thể cho công nhân tại nhà máy. Với đặc điểm sản xuất kinh doanh và công nghệ hiện tại của nhà máy, việc trả lương sản phẩm cho công nhân trực tiếp sản xuất không thể xác định đơn giá tiền lương trên những chi tiết, bộ phận, mà phải thông qua khoán theo sản phẩm lớn theo quy trình sản xuất của từng xưởng. Phương pháp này có ưu điểm là quán triệt tốt nguyên tắc trả lương theo lao động, vì tiền lương mà người lao động nhận được phụ thuộc vào số lượng và chất lượng sản phẩm đã hoàn thành, khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ lành nghề, rèn luyện kỹ năng, phát huy sáng tạo, nâng cao tính tự chủ, chủ động trong công việc... để nâng cao khả năng làm việc và năng suất lao động. Tuy nhiên cũng có một số hạn chế như hạn chế kích thích tăng năng suất lao động cá nhân (đặc biệt ở những người lao động trẻ tuổi), vì tiền lương phụ thuộc vào kết quả làm việc chung của tập thể tổ, xưởng; người lao động quá tập trung vào việc tăng năng suất lao động mà ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm.

Kết quả nghiên cứu cho thấy nhân tố lương, thưởng và phúc lợi tác động đến động lực thấp đến động lực làm việc của công nhân tại nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO. Tuy nhiên đây là một yếu tố không thể thiếu để duy trì năng suất lao động tại nhà máy (theo thuyết hai yếu tố về tạo động lực của Herzberg), nếu yếu tố về tiền lương không được đảm bảo thì năng suất lao động của công nhân sẽ bị tác động theo hướng tiêu cực.

Do vậy, đối với nhân tố này, Nhà máy nên kế hoạch tăng doanh thu, lợi nhuận nhằm tăng quỹ tiền lương thực hiện cho người lao động tại nhà máy. Hoàn thiện một phương pháp trả lương cho công nhân một cách khoa học, trong đó tiền lương và thu nhập trả cho người lao động phải tương xứng với sự đóng góp của người lao động, theo năng suất lao động của từng cá nhân và hiệu quả sản xuất, kinh doanh của nhà máy; đảm bảo việc tái sản xuất được sức lao động của bản thân người lao động và đảm bảo được phần lớn chi phí trong cuộc sống của gia đình họ, phù hợp với mặt bằng tiền lương trên thị trường, tăng khả năng cạnh tranh của nhà máy.

Nhà máy cũng nên đa dạng hóa các hình thức tiền thưởng cho người lao động đang làm việc. Ngoài việc thưởng hàng năm, nhà máy nên xây dựng các chế độ thưởng khác như thưởng đột xuất cho những sáng kiến cải tiến mới, thưởng cho những công nhân được đánh giá cao trong quá trình sản xuất kinh doanh cao điểm, ... Việc đa dạng hình thức thưởng sẽ động viên khuyến khích công nhân gắn bó với nhà máy hơn. Khi họ cảm thấy được nhà máy coi trọng thì động lực làm việc của họ sẽ ngày càng tăng lên. Để các chế độ thưởng đạt được hiệu quả, nhà máy cần xây dựng quy chế thưởng rõ ràng. Với mỗi chương trình thưởng cần xác định rõ mục tiêu của chế độ thưởng; đối tượng áp dụng; tiêu chí thưởng... Để việc chi trả tiền thưởng công bằng thì việc xây dựng tiêu chí và điều kiện xét thưởng cần có tính định lượng và phù hợp với từng mục đích cụ thể.

Ngoài các chính sách về lương, thưởng thì chính sách và chế độ phúc lợi của nhà máy cũng cần được quan tâm để tăng động lực làm việc của nhân viên. Hiện nay, việc thực hiện các chế độ chính sách và chế độ của người lao động tại nhà máy và Tổng Công ty SAMCO nói chung là khá tốt, vì vậy đơn vị cần có những biện pháp duy trì và tạo ra những đổi mới trong các hoạt động đó. Có như vậy mới phát huy hết vai trò tạo động lực của các chương trình phúc lợi mà đơn vị đang áp dụng.

4.1.2. Bản chất công việc

Đối với nội dung tổ chức sản xuất tại Nhà máy, cụ thể như bố trí lao động hiện đang được áp dụng theo các phương pháp phân tích, đánh giá khoa học về trình độ của người lao động theo chuyên môn đã được đào tạo. Đối với công nhân mới tuyển dụng, đều có bài đánh giá năng lực để sắp xếp vị trí phù hợp và làm căn cứ xác định hệ số chi trả lương hàng tháng, định kỳ 6 tháng một lần Nhà máy sẽ rà soát lại việc tổ chức sản xuất để sắp xếp lao động phù hợp với chương trình sản xuất, đảm bảo sử dụng tốt nhất năng lực của người lao động trong quá trình sản xuất. Ngoài ra, hàng năm Nhà máy có liên kết với trường Cao đẳng Kỹ thuật Cao Thắng về mặt chuyên môn, kỹ thuật để tổ chức đánh giá năng lực của cá nhân người lao động, làm một trong những căn cứ để sắp xếp lao động, nâng lương hàng năm.

Theo kết quả nghiên cứu, bản chất công việc là nhân tố có tác động mạnh thứ hai đến động lực làm việc của công nhân tại nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO. Do đó, nhà máy cần phải luôn quan tâm đến việc phân công, sắp xếp công việc phù hợp với sức khỏe và năng lực của người lao động theo đúng trình độ tay nghề được đã được đào tạo và xem đây là một trong những công cụ để tạo động lực, nâng cao năng suất trong thời điểm này.

Hàng năm, chương trình đánh giá năng lực công nhân của nhà máy cần phải gắn với công việc hiện tại của người lao động đang phụ trách và phương

hướng sản xuất trong thời gian tới, hạn chế việc đánh trình độ tay nghề của công nhân theo lý thuyết tiêu chuẩn kỹ thuật cấp bậc mà không gắn với thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh và mức độ phức tạp công việc, làm cơ sở cho việc phân công, sắp xếp, định biên, định mức lao động và tổ chức lao động khoa học, hợp lý, khuyến khích nâng cao NSLĐ.

Chủ động rà soát lại cơ cấu lao động, chuyển đổi cơ cấu nguồn nhân lực khi cần thiết, trẻ hóa đội ngũ công nhân lao động, điều chỉnh định mức lao động theo tình hình thực tế và sắp xếp, bố trí người lao động vào những vị trí thích hợp với năng lực, trình độ chuyên môn của họ mới phát huy được hết năng lực và sở trường của từng người lao động nhờ đó đảm bảo hiệu suất tốt nhất.

4.1.3. Môi trường và điều kiện làm việc

Đối với mô hình sản xuất công nghiệp như nhà máy lắp ráp Ô tô Củ Chi – SAMCO thì môi trường và điều kiện làm việc là điều kiện cơ bản để gia tăng động lực làm việc và nâng cao năng suất lao động của người lao động.

Hiện nay, tại Nhà máy Ô tô Củ chi - SAMCO cung cấp khá đầy đủ các trang thiết bị, máy móc hiện đại phục vụ cho quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh (cầu trục, phòng sơn cỡ lớn, sàn nâng...); công nhân được trang bị đầy đủ đồ bảo hộ lao động theo quy định (2 bộ/năm); các xưởng, khu sản xuất được bố trí ánh sáng đầy đủ, hệ thống thông gió đảm bảo thông thoáng cho người lao động, các mảng xanh được trồng xung quanh tạo cảnh quan, khu nghỉ ngơi cho người lao động; tổ chức kiểm tra sức khỏe tổng quát định kỳ và khám phát hiện bệnh nghề nghiệp hàng năm cho người lao động; liên kết với công ty Huấn luyện An toàn Kỹ thuật Miền Nam tổ chức quan trắc môi trường hàng năm; tổ chức bồi dưỡng bằng hiện vật cho người lao động làm việc trong điều kiện có yếu tố nguy hiểm, yếu tố có hại theo quy định.

Theo nghiên cứu của luận văn, đối với cá nhân người lao động, nếu họ được cung cấp một môi trường làm việc an toàn, chuyên nghiệp, điều kiện làm việc thuận lợi thì họ sẽ luôn có một tinh thần làm việc húng khởi, có nhiều điều kiện để phát huy năng lực, động lực làm việc sẽ gia tăng. Ngược lại, điều kiện làm việc không tốt sẽ khiến cho người làm động cảm thấy chán nản bất mãn với công việc và với nhà máy, làm cho động lực làm việc giảm. Nếu môi trường làm việc không đảm bảo an toàn sẽ gây tâm lý luôn cảm căng thẳng, bất an và lo lắng làm cho công nhân không thể tập trung làm việc dẫn đến hiệu quả làm việc không cao. Ảnh hưởng lớn chất lượng công việc và quy trình sản xuất tại nhà máy.

Vì vậy, Nhà máy cần duy trì, làm tốt các nội dung đã thực hiện về môi trường, điều kiện làm việc như hiện nay, đồng thời thường xuyên rà soát, thay thế các thiết bị hỏng, quá hạn sử dụng hoặc cải thiện các yếu tố chưa đạt theo yêu cầu tiêu chuẩn kỹ thuật của Viện Y học lao động và Vệ sinh môi trường được đánh giá trong báo cáo quan trắc hàng năm.

Rà soát, bổ sung hoặc xây dựng mới nội quy, quy trình, biện pháp đảm bảo an toàn, vệ sinh lao động tại nhà máy, thiết bị tại nơi làm việc phù hợp với tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tổ chức khám, phát hiện bệnh nghề nghiệp cho người lao động theo quy định, hiện nay nhà máy tổ chức khám, phát hiện bệnh nghề nghiệp 01 lần/năm, so với quy định là 02 lần/năm (6 tháng 1 lần).

Tổ chức huấn luyện an toàn, vệ sinh lao động cho người lao động và đặc biệt là công nhân khi thay đổi trang thiết bị mới, nâng cấp công nghệ. Xây dựng bảng đánh giá nguy cơ rủi ro về an toàn, vệ sinh lao động tại một số khu vực như khu vực sơn, khu vực gia công cơ khí theo quy định của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội.

Ngoài ra, sắp xếp thời gian làm việc khoa học, hợp lý và cân quan tâm đến việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống của người lao động. Làm việc tăng ca liên tục sẽ gây thêm căng thẳng cho người lao động, ảnh hưởng đến sức khỏe của người lao động và an toàn tại nơi làm việc.

4.1.4. Đào tạo và phát triển nhân lực

Tại Nhà máy Ô tô Củ chi – SAMCO, các chương trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực luôn được Nhà máy quan tâm và đặt trọng tâm trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Đối với mô hình hoạt động, sản xuất của Nhà máy chủ yếu là lắp ráp, sản xuất các loại xe khách trên 29 chỗ ngồi, do đó khi thay đổi thiết kế kỹ thuật, nâng cấp sản phẩm hoặc cho ra đời sản phẩm mới đều đòi hỏi việc đào tạo cho kỹ sư và công nhân sản xuất tại nhà máy để đáp ứng yêu cầu sản xuất.

Hiện nay, nhà máy có các chương trình đào tạo theo sản phẩm sản xuất, được kết hợp đào tạo với chuyên gia công nghệ của các hãng xe hợp tác lắp ráp như Hyundai, Denso, Isuzu, Weichai...; đào tạo về công nghệ sử dụng trang thiết bị sử dụng phục vụ sản xuất với nhà cung cấp và trường Cao đẳng Kỹ thuật Cao Thắng; đào tạo, huấn luyện an toàn, vệ sinh lao động; chương trình khuyến khích nâng cao trình độ tay nghề theo quy định Thỏa ước Lao động tập thể của Tổng Công ty SAMCO như: hỗ trợ 100% học phí học Cao đẳng, Đại học...

Nghiên cứu cho thấy, đào tạo và phát triển nhân lực ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của công nhân tại nhà máy. Nếu lao động đầu vào có trình độ tay nghề cao, và được được trang bị thêm kỹ năng công nghệ thì sẽ là nhân tố khuếch đại hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp. Cũng theo thuyết tạo động lực hai yếu tố của Herzberg, thì đào tạo là một trong những yếu tố động viên, kích thích người lao động làm việc, hạn chế sự không thỏa mãn của người lao động và đặc biệt trong bối cảnh hội nhập quốc tế, đi cùng

với cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 thì đào tạo luôn là yếu tố có tác động đến năng suất lao động của người lao động.

Do vậy, nhà máy cần chú trọng trong việc nâng cao tay nghề của người lao động bằng các chương trình tập huấn, nâng cao kiến thức về công nghệ, sử dụng trang thiết bị mới và có kế hoạch hợp tác với các đối tác có công nghệ cao nhằm chia sẻ kinh nghiệm hoặc chuyển giao công nghệ phù hợp với mô hình hoạt động sản xuất của nhà máy.

Tuy nhiên, nếu chỉ chú trọng vào các chương trình đào tạo kỹ năng cho người lao động, nhằm đáp ứng được yêu cầu công việc mà chưa quan tâm đúng mức tới việc xây dựng thái độ làm việc chuyên nghiệp thì cũng sẽ ảnh hưởng đến năng suất lao động hiện tại. Do đó, nhà máy cũng cần phải trang bị bổ sung cho người lao động các kiến thức và kỹ năng làm việc theo nhóm, khả năng hợp tác, phát huy sáng kiến đáp ứng kỷ luật lao động của nhà máy, ổn định và nâng cao năng suất lao động, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Nhà máy nên xây dựng lộ trình và tạo cơ hội thăng tiến cho những người lao động có năng lực, có nhiều đóng góp cho tổ chức. Cơ hội thăng tiến có thể biểu hiện theo nhiều cách khác nhau, từ thăng tiến công việc đến đào tạo chuyên môn cho một vị trí cao hơn với mức đãi ngộ tốt hơn. Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cũng giúp cho người lao động định hình vai trò của mình trong tổ chức, qua đó họ có thể tận dụng những khả năng độc đáo của mình đóng góp vào thành công cho tổ chức, thúc đẩy động lực lao động tại nơi làm việc

Ngoài ra, để đảm bảo mục tiêu về số lượng nguồn nhân lực, nhà máy cần xây dựng những chính sách để thu hút và tuyển dụng được nguồn nhân lực chất lượng, tránh trường hợp phải thực hiện đào tạo lại quá nhiều trong quá trình thực hiện công việc, không đảm bảo nguồn lực trong quá trình sản

xuất. Có thể liên kết sau đào tạo với các cơ sở đào tạo nghề tại địa phương hoặc thực hiện các chương trình khuyến học nghề cho người lao động tại địa phương để đảm bảo cung ứng đủ nguồn nhân lực cần thiết.

4.1.5. Quan hệ với cấp trên

Yếu tố mối quan hệ nơi làm việc là yếu tố khá quan trọng trong việc tạo động lực làm việc và thể hiện sự đoàn kết trong một tổ chức. “Nhân hoà” luôn là yếu tố cần thiết để gia tăng động lực làm việc và qua đó cải thiện năng suất lao động cũng như tạo bầu không khí thoải mái thân thiện gần gũi nơi làm việc. Trong đó, mối quan hệ tốt đẹp giữa nhân viên và cấp trên là yếu tố vô cùng quan trọng của tổ chức. Khi các cấp quản lý có mối quan hệ tốt với người lao động sẽ giúp cho nhân viên dễ dàng chia sẻ và trình bày những vướng mắc của mình, cũng như giúp cho việc vận hành công việc được thuận lợi là hiệu quả hơn.

Mối quan hệ với cấp trên của công nhân tại Nhà máy luôn có chiều hướng tích cực trong công việc khi cùng hướng đến mục tiêu chung là hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của đơn vị và Tổng Công ty SAMCO. Mối quan hệ được thể hiện qua sự trao đổi giữa công nhân và các cấp quản lý tại các cuộc họp tuần, tháng về triển khai nhiệm vụ sản xuất; hội nghị người lao động của đơn vị; đối thoại lao động định kỳ... khi các cấp quản lý luôn lắng nghe các ý kiến, góp ý của người lao động cho hoạt động tổ chức, sản xuất và các vấn đề khác của đơn vị.

Ngoài ra, ở các xưởng sản xuất tại nhà máy, công nhân sản xuất luôn có sự hỗ trợ của các cán bộ quản lý xưởng và các kỹ sư trong quá trình vận hành thiết bị, sản xuất, lắp ráp chi tiết, hạn chế xuất hiện các lỗi trong quá trình sản xuất, ảnh hưởng đến tiến độ bàn giao sản phẩm.

Để phát huy vai trò của các cấp quản lý trong việc tạo động lực làm việc, NSLĐ cho người lao động thì người quản lý cần nghiêm túc, có nguyên

tắc, có trách nhiệm trong công việc tận tình và gần gũi hướng dẫn cấp dưới hoàn thành tốt công việc. Những mối bận tâm của nhân viên sẽ ảnh hưởng lớn đến năng suất lao động của mỗi người. Vì vậy, các cấp quản lý cần biết lắng nghe các ý kiến, những tâm tư, nguyện vọng của từng người lao động để có những giải pháp phù hợp. Lắng nghe, tập trung và tôn trọng nhu cầu của người lao động không chỉ giúp tạo động lực cho họ, mà còn làm tăng khả năng làm việc nhóm hiệu quả, cũng như tạo được mối quan hệ hòa đồng, tin tưởng giữa nhân viên và cấp quản lý trực tiếp.

Đồng thời các cấp quản lý cần phải khen ngợi, khuyến khích mọi nỗ lực làm việc của người lao động. Bằng cách khen ngợi, tuyên dương và khuyến khích người lao động hàng tuần hoặc hàng tháng, cũng như trao tặng phần thưởng tháng để khuyến khích họ, như một món quà vật chất hay tiền thưởng, khen thưởng người lao động có thành tích xuất sắc nhất tháng, góp phần tối ưu hiệu suất lao động cũng như tạo động lực để nhân viên làm việc tốt hơn.

Ngoài ra, bản thân các cấp quản lý phải là tấm gương về hoàn thiện năng lực và phải có động lực làm việc, như vậy mới có thể là đòn bẩy và truyền cảm hứng cho người lao động trong công việc.

4.1.6. Quan hệ với đồng nghiệp

Mối quan hệ giữa người lao động làm việc tại Nhà máy được đơn vị và Tổng Công ty SAMCO xem trọng khi mang đến sự ổn định trong hoạt động chung. Để xây dựng được mối quan hệ tốt và gắn kết Nhà máy thực hiện các chương trình như: du lịch, nghỉ dưỡng hàng năm; tổ chức ngày hội SAMCO day; các hoạt động của đoàn thanh niên cơ sở (trồng cây, vệ sinh môi trường, làm khu vui chơi thiếu nhi từ các phế phẩm trong quá trình sản xuất...); các hoạt động của công đoàn (thăm người lao động khi ốm đau; tử tuất; tổ chức xe đưa về quê ăn tết; hỗ trợ con của người lao động khó khăn học tập tốt...). Tổng Công ty SAMCO cũng ban hành Bộ Quy tắc ứng xử trong doanh

nghiệp, trong đó có nội dung quy tắc ứng xử giữa nhân viên với nhân viên với những quy tắc tôn trọng và hợp tác, hướng tới mục đích xây dựng tinh thần đoàn kết, phát triển chung vì mục tiêu của Tổng Công ty.

Theo kết quả nghiên cứu, quan hệ với đồng nghiệp là một trong những nhân tố có tác động mạnh đến động lực làm việc của công nhân đang làm việc tại nhà máy. Điểm đặc trưng của lao động làm việc trong ngành sản xuất công nghiệp như sản xuất và lắp ráp ô tô đó là làm việc tập thể trong quá trình thực hiện công việc. Điều này tạo lên một bầu không khí hòa thuận trong tập thể, cùng nhau hỗ trợ, trao đổi và giúp đỡ trong công việc để đem lại kết quả thực hiện công việc tốt nhất.

Để đẩy mạnh mối quan hệ hài hòa giữa các cá nhân trong tổ/đội/nhóm làm việc, bản thân mỗi người công nhân cần có thái độ tôn trọng vai trò, năng lực và đóng góp của các thành viên khác nhau. Không phân biệt đối xử về vị trí công tác giữa các thành viên, giữa những người giỏi hoặc kém hơn mình. Có thể trong cùng một tập thể làm việc, có những đồng nghiệp rất giỏi, có thâm niên kinh nghiệm nhưng cũng có những đồng nghiệp kinh nghiệm còn ít, mới vào nghề nên cần được rèn luyện, phát triển hơn cả về mặt kiến thức chuyên môn và kỹ năng.

Hiện nay nhà máy có các quy định về đánh giá các lỗi trong quá trình sản xuất, việc xuất hiện các lỗi sản xuất sẽ tác động đến kết quả đánh giá thực hiện công việc của tổ/đội/nhóm thực hiện công việc từ đó ảnh hưởng đến tiền lương, thưởng và thu nhập của người lao động. Do đó, để hạn chế được các lỗi sản xuất trong quá trình thực hiện công việc, mỗi người lao động trong tập thể cần phải có thái độ cầu thị, chia sẻ và hỗ trợ nhau để hoàn thiện bản thân và không ngừng nâng cao năng lực, kỹ năng nghề nghiệp, cũng như nâng cao năng suất lao động và động lực làm việc tại nhà máy.

Ngoài ra, để xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, nhà máy cần duy trì và phối hợp với công đoàn cơ sở, đoàn thanh niên đưa ra được nhiều hoạt động tập thể như tổ chức các phong trào thi đua, các phong trào thể thao, văn nghệ... để thúc đẩy tinh thần hợp tác, tương trợ, hỗ trợ giúp đỡ nhau trong công việc, chia sẻ những khó khăn trong công việc và cuộc sống. Khi đó người công nhân sẽ làm việc với tinh thần vô tư thoải mái, thấy gắn bó với công việc, đồng nghiệp và nhà máy nhiều hơn.

4.1.7. Đánh giá thực hiện công việc

Với đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của Nhà máy là sản xuất và lắp ráp các dòng xe khách, xe buýt từ 29 chỗ ngồi trở lên thì chất lượng của sản phẩm luôn được đặt lên trước tiên, ngoài vấn đề về doanh thu, chất lượng còn đảm bảo an toàn cho người sử dụng sản phẩm (hành khách), do đó đánh giá chất lượng sản phẩm luôn gắn liền với việc đánh giá kết quả thực hiện công việc một cách nghiêm túc, kỹ lưỡng và được là ưu tiên hàng đầu tại nhà máy.

Hiện nay, việc đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Nhà máy luôn gắn với việc trả lương, trả thưởng, đánh giá năng lực cá nhân, bố trí sắp xếp công việc, nâng lương của người lao động. Vì vậy, Nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO đã ban hành tiêu chuẩn để xác định lỗi trong quá trình sản xuất một cách rõ ràng và cụ thể bao gồm 06 nhóm: Nhóm tiêu chuẩn về tiến độ sản xuất; nhóm tiêu chuẩn về thực hiện quy trình ISO; nhóm tiêu chuẩn về chất lượng; nhóm tiêu chuẩn chất lượng về vệ sinh 5S; nhóm tiêu chuẩn về vệ sinh an toàn lao động; nhóm tiêu chuẩn về chấp hành nội quy.

Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc không chỉ được thực hiện hằng tháng mà được thực hiện thường xuyên trong quá trình hoạt động sản xuất của công nhân tại nhà máy, đối với mỗi xưởng sản xuất khi sản phẩm đủ điều kiện xuất xưởng đều được tiến hành đánh giá chất lượng sản phẩm nhằm

hạn chế việc xuất hiện các lỗi không cần thiết và có điều chỉnh cần thiết (nếu cần) trong quá trình sản xuất để tránh các lỗi tương tự và ảnh hưởng đến kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động.

Có thể thấy đánh giá thực hiện công việc là một khâu quan trọng trong quá trình quản lý hiệu quả công việc của tổ chức nhằm khuyến khích người lao động thực hiện tốt các mục tiêu, yêu cầu trong công việc, đảm bảo rằng kết quả công việc của người lao động đang hướng tới việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Điều này cũng phù hợp với kết quả nghiên cứu khi đánh giá thực hiện công việc là nhân tố tác động mạnh nhất đến động lực lao động của công nhân tại nhà máy Ô tô Củ chi – SAMCO.

Vì vậy, Nhà máy cần liên tục hoàn thiện tiêu chuẩn, quy trình đánh giá thực hiện công việc một cách cụ thể, rõ ràng. Việc đánh giá thực hiện công việc phải đảm bảo tính công khai minh bạch, việc đánh giá thực hiện công việc phải được thực hiện thường xuyên, không làm qua loa chiếu lệ gây mất niềm tin ở người lao động. Nếu việc đánh giá thực hiện công việc không được xem trọng, trong quá trình đánh giá thực hiện công việc xảy ra tình trạng không công bằng sẽ gây mất đoàn kết trong nội bộ tổ sản xuất hoặc xưởng làm việc, điều đó sẽ có tác động tiêu cực đến động lực làm việc của người lao động và ngược lại sẽ có tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động.

Các cấp quản lý cần phải thường xuyên tiếp xúc với người lao động, tạo điều kiện cho người lao động đối thoại về các nội dung cần trong đời sống công việc, như vậy mới tạo được niềm tin là cấp trên có quan tâm sâu sát đến việc đánh giá thực hiện công việc của người lao động.

Phối hợp rà soát, bổ sung hoặc xây dựng mới chính sách trả lương, thưởng gắn với kết quả thực hiện công việc, điều này sẽ giúp cho người lao động xem trọng vai trò của việc đánh giá thực hiện công việc. Đồng thời, một

chính sách về thu nhập gắn liền với đánh giá thực hiện công việc sẽ kích thích người lao động có thêm động lực làm việc và gia tăng năng suất lao động.

4.1.8. Động lực làm việc

Qua kết quả nghiên cứu có thể thấy được sự tác động mạnh mẽ và tích cực của động lực làm việc đến năng suất lao động của công nhân tại nhà máy Ô tô Củ chi – SAMCO. Do đó, việc tạo động lực, cũng như duy trì động lực làm việc là một nội dung rất quan trọng trong quản lý sản xuất tại nhà máy, hiệu quả công việc, năng suất lao động của công nhân lao động được nâng cao khi động lực làm việc ổn định, có chiều hướng tăng và ngược lại khi động lực làm việc bị suy giảm. Để tạo được động lực làm việc tốt cho người lao động tại nhà máy cần phải kết hợp nhiều nhân tố, công cụ khác nhau, theo đó nhà máy cần phải kết hợp hài hòa các phương pháp với nhau để tạo động lực tốt cho người lao động, ở đây là công nhân sản xuất tại nhà máy.

Kết hợp chính sách lương, thưởng, phúc lợi và đánh giá thực hiện công việc để việc trả lương, thu nhập được công bằng theo mức độ đóng góp của người lao động với kết quả công việc hàng tháng. Việc trả lương, thu nhập theo năng lực làm việc sẽ giúp cho người lao động định hình mục tiêu về thu nhập và có động lực, kế hoạch, phấn đấu đạt được mục tiêu này. Các chính sách, chế độ đãi ngộ, lương, thưởng rõ ràng, công khai, minh bạch và công bằng cho người lao động từ mới đến cũ, từ bậc thấp đến bậc cao sẽ giúp tạo động lực cho người lao động và gia tăng năng suất lao động.

Kết hợp các nhân tố về môi trường, điều kiện làm việc, mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp để xây dựng một môi trường làm việc ổn định, thân thiện giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp, giữa cấp trên và cấp dưới. Thông qua đó, tạo được tâm lý lao động an toàn, thoải mái, ít áp lực tại nơi làm việc, giúp cho người lao động an tâm sản xuất, gắn bó với công việc của mình và nhà máy nhiều hơn.

Kết hợp nhân tố về bản chất công việc và đào tạo phát triển để đánh giá trình độ tay nghề, năng lực làm việc của người lao động, qua đó nhà máy có thể tổ chức quản lý lao động hợp lý, sắp xếp bố trí công việc phù hợp với khả năng đã được đào tạo của người lao động. Hoặc trong quá trình bố trí công việc, nhà máy nhận thấy người lao động cần phải được đào tạo tại những nội dung gì để đảm bảo khi người lao động thực hiện công việc sẽ được phát huy tốt nhất năng lực cá nhân của bản thân người lao động.

Ngoài ra, nhà máy cần thường xuyên rà soát có định kỳ các yếu tố tạo động lực cho người lao động nhằm điều chỉnh hoặc bổ sung chính sách khi cần thiết, phù hợp với nhu cầu và tình hình thực tế, luôn đảm bảo người lao động được thỏa mãn một phần nhu cầu trong công việc, tránh trường hợp lãng phí công lao động trong sản xuất và giúp tăng năng suất lao động.

4.2. Kết luận

Mục tiêu của nghiên cứu này là nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến năng suất lao động thông qua động lực làm việc của công nhân tại nhà máy Ô tô Củ Chi - SAMCO. Để thực hiện mục tiêu này, tác giả phân tích các nhân tố là thành phần của động lực làm việc và năng suất lao động. Thông qua lược khảo tài liệu và nghiên cứu thực nghiệm để đo lường các mối quan hệ giữa động lực làm việc và năng suất lao động. Một số phát hiện của nghiên cứu cụ thể như sau:

Mẫu nghiên cứu được thu thập từ việc phỏng vấn 203 người lao động đang làm việc tại nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO với phương pháp phân tích mô hình cấu trúc SEM. Qua kiểm định mô hình bằng hệ số tải Outer loading và kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy thang đo đảm bảo độ tin cậy có 38/40 biến quan sát được tiếp tục sử dụng cho những bước phân tích kế tiếp. Cuối cùng kết quả phân tích mô hình SEM cho thấy các nhân tố trong mô hình nghiên cứu có tác động tích cực đến động lực làm việc và năng suất lao

động của công nhân tại nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO. Như vậy, tác giả có thể khẳng định khi động lực làm việc được tăng lên qua đó nâng cao năng suất lao động của công nhân, việc xây dựng mô hình đánh giá năng suất lao động thông qua biến trung gian động lực làm việc sẽ tạo được nền tảng nghiên cứu khoa học về sau.

Từ cơ sở các kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao năng suất lao động của công nhân tại nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO:

Thứ nhất, hoàn thiện chính sách về lương, thưởng và phúc lợi tạo tiền đề cho việc duy trì và tạo động lực cho người lao động. Một chính sách cụ thể, bám sát vào thực tế hoạt động sản xuất kinh doanh tại nhà máy, công khai, minh bạch sẽ giúp cho người lao động có động lực làm việc và tăng năng suất lao động.

Thứ hai, thường xuyên rà soát, đánh giá trình độ tay nghề, năng lực làm việc của người công nhân lao động, để sắp xếp, bố trí công việc phù hợp với sức khỏe, kỹ năng của người lao động, cho phép người lao động sử dụng tốt năng lực cá nhân trong công việc.

Thứ ba, luôn cung cấp đầy đủ trang thiết bị bảo hộ lao động, quan trắc môi trường thường xuyên, xây dựng được bầu không khí thoải mái, đảm bảo cung cấp môi trường làm việc an toàn cho người lao động yên tâm sản xuất, đặc biệt trong môi trường sản xuất cơ khí, lắp ráp xe ô tô.

Thứ tư, nghiên cứu tổ chức các chương trình đào tạo cần thiết cho kỹ năng làm việc của người lao động trong công việc. Đánh giá kết quả làm việc theo định kỳ nhằm xem xét, đánh giá những kỹ năng, kiến thức còn yếu kém để được bồi dưỡng, đào tạo thêm. Xây dựng lộ trình và định hướng nghề nghiệp cho người lao động, xây dựng đội ngũ kế thừa cho tương lai.

Thứ năm, phát huy vai trò của các cấp quản lý trong việc tạo động lực của người lao động. Các cấp quản lý phải thường xuyên dành thời gian lắng nghe, chia sẻ, khuyến nghị, khuyến khích mọi nỗ lực thành công của người lao động là tấm gương cho cấp dưới và là đòn bẩy truyền cảm hứng cho người lao động trong sản xuất.

Thứ sáu, xây dựng các chương trình thiết thực nhằm tăng sự kết nối giữa người lao động thúc đẩy tinh thần hợp tác, hỗ trợ, giúp đỡ nhau trong công việc. Điều này tạo lên một bầu không khí hòa thuận trong tập thể, cùng nhau hỗ trợ, trao đổi và giúp đỡ trong công việc để đem lại kết quả thực hiện công việc tốt nhất.

Thứ bảy, hoàn thiện quy trình đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính công khai minh bạch, việc đánh giá thực hiện công việc phải được thực hiện thường xuyên, không làm qua loa chiếu lệ gây mất niềm tin ở người lao động. Trong quá trình đánh giá thực hiện công việc nếu xảy ra tình trạng không công bằng sẽ có tác động tiêu cực đến động lực làm việc của người lao động và ngược lại sẽ có tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động.

Thứ tám, thường xuyên rà soát có định kỳ các yếu tố tạo động lực cho người lao động nhằm điều chỉnh hoặc bổ sung chính sách khi cần thiết, phù hợp với nhu cầu và tình hình thực tế, luôn đảm bảo người lao động được thỏa mãn một phần nhu cầu trong công việc, tránh trường hợp lãng phí công lao động trong sản xuất và giúp tăng năng suất lao động.

4.3. Hạn chế của đề tài nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù luận văn đã có một số đóng góp về mặt khoa học và thực tiễn nhưng luận án vẫn còn một số hạn chế như sau:

Thứ nhất, đối tượng nghiên cứu chỉ tập trung tại khối kỹ thuật và công nhân sản xuất trực tiếp tại nhà máy Ô tô Củ Chi - SAMCO mà chưa được mở

rộng ra bộ phận khác như kinh doanh, chi nhánh hoặc nghiên cứu trong Tổng Công ty SAMCO. Như vậy, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng đối tượng nghiên cứu khác nhằm tăng tính tổng quát của mô hình.

Thứ hai, mô hình nghiên cứu đã được thực nghiệm trong nhiều lĩnh vực như xây dựng, dịch vụ và nay là lĩnh vực sản xuất cơ khí. Do đó, trong quá trình nghiên cứu tác giả chỉ đề xuất 7 nhân tố tác động đến động lực làm việc và năng suất lao động của người lao động, các nghiên cứu sau có thể bổ sung một số nhân tố khác vào mô hình như văn hoá doanh nghiệp, công nghệ...phù hợp với đặc thù ngành nghiên cứu.

Thứ ba, việc sử dụng thang đo Likert 5 mức độ theo đánh giá chủ quan của người lao động, mặc dù luận văn đã áp dụng các phương pháp hạn chế sai lệch nhưng vẫn không tránh khỏi những hạn chế không mong muốn của thang đo Likert này. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo có thể sử dụng các nguồn dữ liệu khác để kiểm tra lại kết quả của nghiên cứu này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Chu Tuấn Anh (2022), *Tạo động lực lao động cho người lao động tại các cơ sở dịch vụ y tế ở Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Viện nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương, Hà Nội.
2. Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Chương trình phát triển Liên hiệp quốc (UNDP), Viện Hàn lâm và KHXH (2019), *Năng suất và khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam*, Hà Nội.
3. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế Nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
4. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
5. Trần Kim Dung (2018), *Quản trị nguồn nhân lực (tái bản)*, NXB Tài chính, Hà Nội.
6. Nguyễn Tiến Dũng và cộng sự (2021), “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại công ty cổ phần kết cấu kim loại và lắp máy dầu khí – Thành phố Vũng Tàu”, *Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô*, (số 11), 1-17.
7. Hà Nam Khánh Giao, Nguyễn Văn Trung (2018), “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần Bia Sài Gòn–Miền Tây”, *Tạp chí công thương*, (số 12), 192-198.
8. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
9. Nguyễn Liên Hương, Nguyễn Văn Tâm (2018), “Các nhân tố ảnh hưởng đến năng suất lao động trong thi công xây dựng công trình dân dụng tại Việt Nam”, *Tạp chí Kinh tế Xây dựng*, (số 2/2018), trang 22-29.

10. Karl Marx (1960), *Tư bản, Quyển 1, tập 2*, NXB Sự thật, Hà Nội.
11. ILO (2020), *Nâng cao năng suất – Hướng dẫn dành cho các tổ chức đại diện người sử dụng lao động và doanh nghiệp*, Hà Nội.
12. Cao Hoàng Long (2021), *Năng suất lao động và các nhân tố tác động đến năng suất lao động ngành công nghiệp thực phẩm ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
13. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2014), *Luật Giáo dục Nghề nghiệp*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
14. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2019), *Luật Lao động*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
15. Cao Văn Sâm (2012), *Công nghệ giáo dục nghề nghiệp*, tài liệu lưu hành nội bộ của Tổng cục Dạy nghề, Hà Nội.
16. Bùi Thị Minh Thu (2014), “Nghiên cứu các nhân 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*, (35), 66-78.
17. Tổng Công ty Cơ khí Giao thông Vận tải Sài Gòn – TNHH MTV, (2020), *Báo cáo Chiến lược sản xuất kinh doanh Xí nghiệp Cơ khí Ô tô An Lạc giai đoạn 2021-2025*, TP. Hồ Chí Minh.
18. Tổng Cục Thống kê (2020), *Niên giám thống kê Việt Nam năm 2019*, NXB Thống kê, Hà Nội.
19. Tổng Cục Thống Kê (2021), *Báo cáo điều tra lao động việc làm*, NXB Thống Kê, Hà Nội.
20. Nguyễn Thị Thu Trang (2020), “Thực trạng năng suất lao động của Việt Nam và một số giải pháp tăng năng suất lao động”, *Tạp chí Công Thương*, (số 12/2020), trang 247-250.

21. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.

22. VOER (2016), *Phân loại và các chỉ tiêu tính năng suất lao động*, truy xuất từ trang web trực tuyến: <http://voer.edu.vn/m/phan-loai-va-cacchi-tieu-tinh-nang-suat-lao-dong/4671affb>.

Tiếng Anh

1. Adams, J.S., (1963), “Toward an understanding of inequity”, *Journal of Abnormal Psychology*, 67, p. 422-436.

2. Alam, M. N., Hassan, M. M., Bowyer, D., & Reaz, M. (2020), “The effects of wages and welfare facilities on employee productivity: Mediating role of employee work motivation”, *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(4), 38-60.

3. Asaari, M. H. A. H., Desa, N. M., & Subramaniam, L. (2019), “Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees”, *International Journal of Business and Management*, 14(4), 48-59.

4. Asproni, G. (2004), “Motivation, teamwork, and agile development”, *Agile Times*, 4(1), 8-15.

5. Basit, A. A., Hermina, T., & Al Kautsar, M. (2018), “The Influence of Internal Motivation and Work Environment on Employee Productivity”, *KnE Social Sciences*.

6. Bawa, M. A. (2017), “Employee motivation and productivity: a review of literature and implications for management practice”, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 12, 662-673.

7. Berumen, S. A., Pérez-Megino, L. P., & Arriaza Ibarra, K. (2016), “Extrinsic motivation index: A new tool for managing labor productivity”,

International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM), 11(1), 1-17.

8. Brem, P. (2013), *An historical perspective on labor productivity in the modern era*, University of Louisville, Kentucky.

9. Cetin, I. (2013), "Motivation and its impact on labour productivity at hotel business - a conceptual study", *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education (IJTASE)*, 2(1), 70-79.

10. Craig C.Pinder (2008), *Work Motivation in Organization Behavior Second Edition*, Psychology Press, Taylor & Francis Group, New York.

11. Ford, H., & Crowther, S. (1922), *My life and work*, Binker North.

12. Göbenez, Y. (2007), "A field study on assessment of the factors increasing productivity of sme's: Case of Istanbul", *The Journal of Social Economic Research*, 7(14), 171-183.

13. Haynes, B. P. (2005), *Workplace connectivity: a study of its impact on self-assessed productivity*, Sheffield Hallam University, United Kingdom.

14. Jabeen, M. (2011), "Impact of performance appraisal on employees motivation", *European journal of Business and Management*, 3(4), 197-204.

15. Jayaweera, T. (2015), "Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England", *International journal of business and management*, 10 (3), 271-278.

16. Jensen, J. D. (2018), "Employee motivation: A leadership imperative", *International Journal of Business Administration*, 9(2), 93-98.

17. Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U. (2018), "How colleagues can support each other's needs and motivation: An intervention on employee work motivation", *Applied Psychology*, 67(1), 3-29.

18. Kazaz, A., Manisali, E., & Ulubeyli, S. (2008), "Effect of basic motivational factors on construction workforce productivity in Turkey", *Journal of civil engineering and management*, 14(2), 95-106.
19. Koch, M.J. and McGrath, R.G., (1996), "Improving labor productivity: Human resource management policies do matter", *Strategic management journal*, 17(5), pp.335-354.
20. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005), "Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century", *Annual review of psychology*, 56(1), 485-516.
21. Maslow A. H. (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
22. Miner, J. B. (2015), *Organizational behavior 4: From theory to practice*, Routledge.
23. Naile, I., & Selesho, J. M. (2014), "The role of leadership in employee motivation", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 175-182.
24. OECD (2001), *Measuring productivity- measurment of aggriate and industry level productivity growth*, OECD Manual.
25. Sweis, R. J., Ghalion, R., El-Mashaleh, M., Amayreh, I., Niveen, A. S., & Al Balkhi, W. (2019), "The effects of training and motivating employees on improving performance of construction companies: The case of Jordan", *International Journal of Information, Business and Management*, 11(2), 179-211.
26. Syverson, C. (2011), "What determines productivity?", *Journal of Economic literature*, 49(2), 326-65.
27. Tasios, T., & Giannouli, V. (2017), "Job descriptive index (JDI): Reliability and validity study in Greece", *Archives of Assessment Psychology*, 7(1), 31-61.

28. Zainal, H. (2017), "Influence of work motivation and discipline on work productivity", In *2nd International Conference on Education, Science, and Technology (ICEST 2017)*, 14, 25-27.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG CỦA CÔNG NHÂN TẠI NHÀ MÁY Ô TÔ CỬ CHI - SAMCO

Thân chào các anh/chị đang làm việc tại nhà máy Ô tô - Cử Chi,

Tôi tên là Phạm Thành Nhơn - Trưởng bộ phận tiền lương và chế độ chính sách của Tổng Công ty và đang làm việc tại phòng Nhân sự Tổng Công ty. Hiện nay, tôi đang thực hiện luận văn với đề tài nghiên cứu về các yếu tố tác động đến năng suất lao động của công nhân tại nhà máy Ô tô Cử Chi - SAMCO. Bảng khảo sát được thiết kế với bao gồm 9 yếu tố tác động đến công nhân đang làm việc tại nhà máy.

Do nhu cầu thu nhập số liệu, rất mong các anh/chị dành chút thời gian trả lời các câu hỏi dưới đây. Ý kiến của các anh sẽ là những đóng góp rất quan trọng đối với đề tài nghiên cứu của tôi. Toàn bộ thông tin sẽ được bảo mật và chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu. Rất mong nhận được ý kiến của đánh giá của các anh/chị đang làm việc tại nhà máy.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

A. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Xin được phép hỏi các anh một số thông tin cá nhân. Các anh/chị vui lòng đánh dấu “x” vào ô thích hợp

1. Anh/chị vui lòng cho biết giới tính của mình?

☐ Nam

☐ Nữ

2. Anh/chị vui lòng cho biết độ tuổi của mình?

☐ Dưới 30 tuổi

☐ Từ 30 tuổi đến 40 tuổi

☐ Trên 40 tuổi

3. Anh/chị vui lòng cho biết tình trạng hôn nhân của mình?

☐ Đã kết hôn

☐ Độc thân

4. Anh/chị vui lòng cho biết trình độ học vấn của mình?

☐ THPT

☐ Trung cấp chuyên nghiệp

☐ Cao đẳng

☐ Đại học

☐ Trên Đại học

☐ Khác

5. Anh/chị vui lòng cho biết vị trí làm việc của mình?

☐ Trưởng phòng/xưởng

☐ Phó phòng/xưởng

☐ Kỹ sư/nhân viên kỹ thuật

☐ Tổ trưởng

☐ Tổ phó

☐ Công nhân

6. Anh/chị vui lòng cho biết kinh nghiệm làm việc của mình tại nhà máy?

☐ Dưới 3 năm

☐ Từ 3 năm đến 5 năm

☐ Từ 5 năm đến 10 năm

☐ Trên 10 năm

7. Anh/chị vui lòng cho biết mức thu nhập hiện tại của mình?

☐ Dưới 7 triệu đồng

☐ Từ 7 triệu đến 10 triệu đồng

☐ Từ 10 triệu đến 15 triệu đồng

☐ Trên 15 triệu đồng

B. BẢNG CÂU HỎI

Các anh vui lòng đánh dấu “x” vào ô thể hiện mức độ đồng ý của mình đối với các phát biểu dưới đây đối với các yếu tố ảnh hưởng đến năng suất lao động của công nhân tại Nhà máy. Các ô từ 1 đến 5 được quy ước như sau:

1. Hoàn toàn không đồng ý

2. Không đồng ý

3. Bình thường

4. Đồng ý

5. Hoàn toàn đồng ý

CÂU HỎI	ĐIỂM ĐÁNH GIÁ				
1. Lương, thưởng và phúc lợi					
1.1 Tiền lương tại Nhà máy được chi trả lương đúng theo quy định.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

CÂU HỎI	ĐIỂM ĐÁNH GIÁ				
1.2 Mức thu nhập và phúc lợi được nhận tương xứng với công việc đang làm.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
1.3 Được nâng lương đúng với thời hạn theo quy định của Nhà máy.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
1.4 Quy định về tiền lương công bằng hợp lý.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
1.5 Các khoản phúc lợi được ghi nhận đúng lúc và chi trả kịp thời .	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
1.6 Nhà máy luôn có các chính sách: xe đưa rước công nhân, hỗ trợ bữa ăn, khám sức khỏe định kỳ...đầy đủ.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2. Bản chất công việc					
2.1 Công việc phù hợp với trình độ tay nghề cá nhân.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2.2 Công việc phù hợp với kỹ năng được đào tạo.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2.3 Công việc cho phép sử dụng tố năng lực cá nhân.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2.4 Công việc có tính thử thách, thú vị.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3. Môi trường và điều kiện làm việc					
3.1 Thời gian làm việc phù hợp.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3.2 Không gian làm việc đảm bảo an toàn lao động.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3.3 Công nhân được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, đồng phục bảo hộ lao động.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3.4 Bầu không khí tại nhà máy thoải mái, không căng thẳng.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4. Đào tạo và phát triển nhân lực					
4.1 Nhà máy thường xuyên tổ chức các buổi đào tạo cho công nhân.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4.2 Nhà máy luôn tạo điều kiện, khuyến khích các công nhân học tập, nâng cao trình độ tay nghề.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4.3 Nhà máy có kế hoạch, quy hoạch đào tạo đội ngũ kế thừa.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

CÂU HỎI	ĐIỂM ĐÁNH GIÁ				
4.4 Kinh nghiệm, năng lực làm việc của công nhân được nâng cao trong quá trình làm việc và đào tạo.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4.5 Nhà máy có chính sách rõ ràng và đảm bảo công bằng trong việc đào tạo đối với công nhân.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5. Mối quan hệ với cấp trên					
5.1 Luôn nhận được sự giúp đỡ, hướng dẫn của cấp trên khi cần thiết.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5.2 Cấp trên luôn quan tâm đến tâm tư, nguyện vọng của công nhân.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5.3 Cấp trên trực tiếp bảo vệ quyền lợi hợp lý cho công nhân.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5.4 Cấp trên luôn động viên, khuyến khích hợp lý công nhân hoàn thành công việc.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6. Mối quan hệ với đồng nghiệp					
6.1 Đồng nghiệp hòa đồng, thân thiện.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6.2 Đồng nghiệp thường xuyên trao đổi, hỗ trợ trong công việc.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6.3 Đồng nghiệp phối hợp tốt khi làm việc.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6.4 Đồng nghiệp chấp nhận sự khác biệt của nhau.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7. Đánh giá thực hiện công việc					
7.1 Cấp trên đánh giá công việc công bằng giữa các thành viên trong nhóm/tổ.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7.2 Phương pháp đánh giá công việc hiện nay tại Nhà máy là công bằng, hợp lý.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7.3 Cấp trên luôn nhân biết và ghi nhận kết quả mà công nhân đạt được.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7.4 Kết quả đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để chi trả lương, thưởng, phúc lợi.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
8. Động lực làm việc					
8.1 Công nhân hài lòng về chính sách thu nhập và các chế độ phúc lợi hiện tại của Nhà máy.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

CÂU HỎI	ĐIỂM ĐÁNH GIÁ				
8.2 Công việc phù hợp với trình độ tay nghề của công nhân.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
8.3 Công nhân được rèn luyện, nâng cao kỹ năng tay nghề, đáp ứng được yêu cầu công việc.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
8.4 Môi trường, điều kiện làm việc an toàn và thân thiện.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
8.5 Muốn gắn bó lâu dài với Nhà máy.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
9. Năng suất lao động (NSLD)					
9.1 Công nhân luôn nỗ lực nhằm đạt mục tiêu chung của Nhà máy.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
9.2 Năng suất và hiệu quả của công nhân ngày càng cao.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
9.3 Công nhân có ý thức kỷ luật cao trong công việc.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
9.4 Công nhân chủ động sáng tạo, nâng cao hiệu quả trong công việc.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

***Chân thành cảm ơn sự hợp tác của các Anh/Chị
Chúc các Anh/Chị sức khỏe, thành công và hạnh phúc!!!***

PHỤ LỤC 2

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

1. Mô tả nghiên cứu

1.1. Giới tính

		GioiTinh			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Nam	198	97.5	97.5	97.5
	Nữ	5	2.5	2.5	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

1.2. Tình trạng hôn nhân

		HonNhan			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Đã kết hôn	122	60.1	60.1	60.1
	Độc thân	81	39.9	39.9	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

1.3. Độ tuổi

		DoTui			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Dưới 30 tuổi	63	31.0	31.0	31.0
	Từ 30 tuổi đến 40 tuổi	107	52.7	52.7	83.7
	Trên 40 tuổi	33	16.3	16.3	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

1.4. Số năm làm việc

		SoNamLV			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Dưới 3 năm	31	15.3	15.3	15.3
	Từ 3 năm đến 5 năm	55	27.1	27.1	42.4
	Từ 5 năm đến 10 năm	81	39.9	39.9	82.3
	Trên 10 năm	36	17.7	17.7	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

1.5. Học vấn

		HocVan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	THPT	14	6.9	6.9	6.9
	Trung cấp chuyên nghiệp	91	44.8	44.8	51.7
	Cao đẳng	41	20.2	20.2	71.9
	Đại học	49	24.1	24.1	96.1
	Trên Đại học	6	3.0	3.0	99.0
	Khác	2	1.0	1.0	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

1.6. Vị trí làm việc

		ViTri			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Trưởng phòng/xưởng	5	2.5	2.5	2.5
	Phó phòng/xưởng	11	5.4	5.4	7.9
	Kỹ sư/nhân viên kỹ thuật	33	16.3	16.3	24.1
	Tổ trưởng	12	5.9	5.9	30.0
	Tổ phó	12	5.9	5.9	36.0
	Công nhân	130	64.0	64.0	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

1.7. Thu nhập

		ThuNhap			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 7 triệu đồng	39	19.2	19.2	19.2
	Từ 7 triệu đến 10 triệu đồng	126	62.1	62.1	81.3
	Từ 10 triệu đến 15 triệu đồng	36	17.7	17.7	99.0
	Trên 15 triệu đồng	2	1.0	1.0	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

2. Thống kê mô tả các nhân tố ảnh hưởng đến năng suất lao động của công nhân tại nhà máy Ô tô Củ Chi – SAMCO

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LTPL1	203	1	5	4.01	.884
LTPL2	203	1	5	3.69	.927
LTPL3	203	1	5	3.82	.913
LTPL4	203	1	5	3.56	.906
LTPL5	203	1	5	3.87	.794
LTPL6	203	1	5	3.93	.933
BCCV1	203	1	5	3.85	.891
BCCV2	203	1	5	3.83	.815
BCCV3	203	2	5	3.86	.796
BCCV4	203	1	5	3.78	.834
MTLV1	203	2	5	4.16	.714
MTLV2	203	2	5	4.11	.705
MTLV3	203	3	5	4.14	.704
MTLV4	203	1	5	3.79	.882
DTPT1	203	1	5	3.84	.811
DTPT2	203	1	5	3.86	.847
DTPT3	203	1	5	3.78	.830
DTPT4	203	1	5	3.89	.770
DTPT5	203	2	5	3.88	.742
QHCT1	203	1	5	3.78	.886
QHCT2	203	1	5	3.72	.940
QHCT3	203	1	5	3.68	.960
QHCT4	203	2	5	3.80	.798
QHDN1	203	1	5	4.08	.843
QHDN2	203	1	5	3.97	.780
QHDN3	203	2	5	4.03	.823
QHDN4	203	1	5	3.91	.886
DGCV1	203	1	5	3.90	.884
DGCV2	203	1	5	3.78	.945
DGCV3	203	1	5	3.83	.924
DGCV4	203	1	5	3.90	.887
DLLV1	203	1	5	3.93	.808
DLLV2	203	2	5	3.98	.707

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DLLV3	203	1	5	3.91	.810
DLLV4	203	1	5	3.94	.788
DLLV5	203	1	5	3.93	.818
NSLD1	203	2	5	4.04	.726
NSLD2	203	1	5	4.04	.730
NSLD3	203	1	5	4.00	.728
NSLD4	203	2	5	4.04	.692
Valid N (listwise)	203				

3. Mô hình đo lường

3.1. Hệ số tải ngoài outerloading (trước khi loại biến)

Outer Loadings

	BCCV	DGCV	DLLV	DTPT	LTPL	MTLV	NSLD	QHCT	QHDN
BCCV1	0.666								
BCCV2	0.880								
BCCV3	0.877								
BCCV4	0.864								
DGCV1		0.785							
DGCV2		0.799							
DGCV3		0.799							
DGCV4		0.772							
DLLV1			0.819						
DLLV2			0.829						
DLLV3			0.831						
DLLV4			0.847						
DLLV5			0.843						
DTPT1				0.807					
DTPT2				0.817					
DTPT3				0.797					
DTPT4				0.803					
DTPT5				0.823					
LTPL1					0.816				
LTPL2					0.785				
LTPL3					0.838				
LTPL4					0.814				
LTPL5					0.786				
LTPL6					0.201				

Outer Loadings

	BCCV	DGCV	DLLV	DTPT	LTPL	MTLV	NSLD	QHCT	QHDN
MTLV1						0.777			
MTLV2						0.813			
MTLV3						0.815			
MTLV4						0.757			
NSLD1							0.867		
NSLD2							0.901		
NSLD3							0.875		
NSLD4							0.877		
QHCT1								0.822	
QHCT2								0.869	
QHCT3								0.861	
QHCT4								0.810	
QHDN1									0.813
QHDN2									0.834
QHDN3									0.797
QHDN4									0.785

3.2. Hệ số tải ngoài outerloading (sau khi loại biến)

Outer Loadings

	BCCV	DGCV	DLLV	DTPT	LTPL	MTLV	NSLD	QHCT	QHDN
BCCV2	0.896								
BCCV3	0.888								
BCCV4	0.882								
DGCV1		0.785							
DGCV2		0.799							
DGCV3		0.799							
DGCV4		0.772							
DLLV1			0.819						
DLLV2			0.829						
DLLV3			0.831						
DLLV4			0.847						
DLLV5			0.843						
DTPT1				0.807					
DTPT2				0.817					
DTPT3				0.797					
DTPT4				0.803					
DTPT5				0.823					
LTPL1					0.817				
LTPL2					0.801				
LTPL3					0.841				

Outer Loadings

	BCCV	DGCV	DLLV	DTPT	LTPL	MTLV	NSLD	QHCT	QHDN
LTPL4					0.822				
LTPL5					0.774				
MTLV1						0.777			
MTLV2						0.813			
MTLV3						0.815			
MTLV4						0.757			
NSLD1							0.867		
NSLD2							0.901		
NSLD3							0.875		
NSLD4							0.877		
QHCT1								0.822	
QHCT2								0.869	
QHCT3								0.861	
QHCT4								0.810	
QHDN1									0.813
QHDN2									0.834
QHDN3									0.797
QHDN4									0.785

3.3. Độ tin cậy tính hội tụ của thang đo

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
BCCV	0.867	0.869	0.919	0.790
DGCV	0.798	0.798	0.868	0.622
DLLV	0.890	0.891	0.919	0.695
DTPT	0.868	0.869	0.905	0.655
LTPL	0.870	0.875	0.906	0.658
MTLV	0.800	0.800	0.870	0.625
NSLD	0.903	0.904	0.932	0.774
QHCT	0.862	0.865	0.906	0.707
QHDN	0.823	0.824	0.882	0.652

3.4. Tính phân biệt của thang đo

Fornell-Larcker Criterion

	BCCV	DGCV	DLLV	DTPT	LTPL	MTLV	NSLD	QHCT	QHDN
BCCV	0.889								
DGCV	0.501	0.789							
DLLV	0.647	0.623	0.834						
DTPT	0.554	0.511	0.642	0.809					
LTPL	0.440	0.394	0.563	0.498	0.811				
MTLV	0.527	0.466	0.595	0.456	0.414	0.791			
NSLD	0.647	0.558	0.720	0.556	0.646	0.628	0.880		
QHCT	0.538	0.509	0.640	0.572	0.468	0.443	0.584	0.841	
QHDN	0.469	0.477	0.609	0.480	0.407	0.536	0.536	0.491	0.808

Heterotrait-Monotrait
(HTMT) Ratio

	BCCV	DGCV	DLLV	DTPT	LTPL	MTLV	NSLD	QHCT	QHDN
BCCV									
DGCV	0.602								
DLLV	0.735	0.738							
DTPT	0.640	0.613	0.729						
LTPL	0.503	0.463	0.635	0.565					
MTLV	0.631	0.581	0.703	0.544	0.496				
NSLD	0.729	0.659	0.802	0.626	0.724	0.736			
QHCT	0.620	0.614	0.726	0.659	0.533	0.534	0.660		
QHDN	0.553	0.587	0.708	0.569	0.479	0.652	0.620	0.576	

3.5. Dò tìm đa cộng tuyến

Inner VIF
Values

	BCCV	DGCV	DLLV	DTPT	LTPL	MTLV	NSLD	QHCT	QHDN
BCCV			1.864						
DGCV			1.677						
DLLV							1.000		
DTPT			1.928						
LTPL			1.508						
MTLV			1.715						
NSLD									
QHCT			1.864						
QHDN			1.703						

4. Mô hình cấu trúc

4.1. Hệ số R^2

R Square

	R Square	R Adjusted Square
DLLV	0.685	0.673
NSLD	0.519	0.517

4.2. Hệ số f^2

f Square

	BCCV	DGCV	DLLV	DTPT	LTPL	MTLV	NSLD	QHCT	QHDN
BCCV			0.054						
DGCV			0.062						
DLLV							1.079		
DTPT			0.037						
LTPL			0.043						
MTLV			0.032						
NSLD									
QHCT			0.045						
QHDN			0.046						

4.3. Hệ số Q^2

Total

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
BCCV	609.000	609.000	
DGCV	812.000	812.000	
DLLV	1015.000	546.565	0.462
DTPT	1015.000	1015.000	
LTPL	1015.000	1015.000	
MTLV	812.000	812.000	
NSLD	812.000	491.252	0.395
QHCT	812.000	812.000	
QHDN	812.000	812.000	

5. Kiểm định mô hình

5.1. Hệ số đường dẫn

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BCCV -> DLLV	0.179	0.175	0.053	3.363	0.001
DGCV -> DLLV	0.180	0.179	0.058	3.114	0.002
DLLV -> NSLD	0.720	0.725	0.049	14.852	0.000
DTPT -> DLLV	0.151	0.152	0.072	2.091	0.037
LTPL -> DLLV	0.143	0.145	0.057	2.493	0.013
MTLV -> DLLV	0.132	0.130	0.055	2.409	0.016
QHCT -> DLLV	0.163	0.162	0.072	2.249	0.025
QHDN -> DLLV	0.158	0.165	0.059	2.675	0.008

5.2. Khoảng tin cậy

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
BCCV -> DLLV	0.179	0.175	0.072	0.280
DGCV -> DLLV	0.180	0.179	0.063	0.291
DLLV -> NSLD	0.720	0.725	0.621	0.809
DTPT -> DLLV	0.151	0.152	0.009	0.292
LTPL -> DLLV	0.143	0.145	0.034	0.257
MTLV -> DLLV	0.132	0.130	0.022	0.239
QHCT -> DLLV	0.163	0.162	0.013	0.302
QHDN -> DLLV	0.158	0.165	0.053	0.283

5.3. Diagram SEM

