



TÁC ĐỘNG CỦA ĐỘNG VIÊN ĐẾN SỰ HÀI LÒNG VÀ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG Ở CÁC DOANH NGHIỆP TẠI THÀNH PHỐ CẦN THƠ

Impact of motivation on job satisfaction and job performance of office workers in enterprises located in Can Tho city

Lưu Tiến Thuận^{1,*}, Đoàn Thị Mỹ Nương²

¹lthuan@ctu.edu.vn, ²dtmynuong@gmail.com

^{1,2}Khoa Kinh tế; Trường Đại học Cần Thơ

TÓM TẮT. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích cấu trúc tuyến tính (SEM) nhằm xem xét tác động của động viên đến sự hài lòng và thực hiện công việc của nhân viên văn phòng. Nghiên cứu đã tiến hành khảo sát 320 nhân viên văn phòng ở thành phố Cần Thơ. Kết quả nghiên cứu cho thấy động viên là yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy nhân viên thực hiện công việc tốt hơn nhưng phải thông qua yếu tố trung gian là sự hài lòng trong công việc. Điều này hàm ý khi nhân viên được động viên đúng mức và có sự hài lòng trong công việc thì họ sẽ thực hiện công việc tích cực hơn. Kết quả nghiên cứu là cơ sở đề xuất kiến nghị để các doanh nghiệp động viên nhân viên hiệu quả từ đó kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn.

TỪ KHÓA: Động viên; Sự hài lòng công việc; Thực hiện công việc; Nhân viên văn phòng

ABSTRACT. This study used the structural equation methods (SEM) to explore the impacts of motivation on job satisfaction and job performance of office workers in enterprises. The data was collected by conducting a survey of 320 office workers in Can Tho city. The results indicated that the motivation factor is an important factor that makes office workers have better job performance through job satisfaction. The results implied that office workers have better job performance when they are motivated, and have job satisfaction. The results gave some recommendations for enterprises to improve the job performance of office workers better.

KEYWORDS: Motivation; Job satisfaction; Job performance; Office worker

1. GIỚI THIỆU

Trước xu thế toàn cầu hóa, nền kinh tế Việt Nam gia nhập ngày càng sâu rộng vào nền kinh tế thế giới. Với việc gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) vào năm 2007 đã đánh dấu quá trình hội nhập từ cấp độ khu vực lên cấp độ toàn cầu của nền kinh tế Việt Nam. Trong chiều hướng hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, nhất là giữa doanh nghiệp nội địa với doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài ngày càng gay gắt, trong đó, áp lực cạnh tranh trên thị trường lao động là rất lớn do sự dịch chuyển lao động ngày càng dễ dàng. Do vậy, nguồn nhân lực có vai trò ngày càng quan trọng đối với sự sống còn và phát triển của doanh nghiệp. Tuy nhiên, với hơn 80% doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Cần Thơ (TPCT) có quy mô nhỏ và vừa (Niên giám thống kê TPCT, 2015) thì rủi ro mất nguồn nhân lực có chất lượng ở các doanh nghiệp là rất lớn do sự hạn chế về khả năng cạnh tranh. Trước bối cảnh đó, việc động viên nhân viên, đáp ứng tâm tư nguyện vọng của nhân viên nhằm giữ chân họ ở lại với tổ chức là điều được quan tâm. Tuy nhiên, giữ chân nhân viên phải đi cùng với việc thúc đẩy nhân viên thực hiện công việc tốt hơn vì hiệu quả hoạt động của tổ chức chỉ tốt khi người lao động (NLĐ) làm việc tốt, thực hiện công việc tốt. Như vậy, câu hỏi quan trọng cần đặt ra là NLĐ được động viên thì có thực hiện công việc tốt hay không?

Mối quan hệ nhân quả giữa động viên, sự hài lòng trong công việc và thực hiện công việc đã được nhiều nhà nghiên cứu thực hiện (Porter and Lawler, 1968; G. Johns, 1998;...). Tuy nhiên, những mối quan hệ này được nghiên cứu một cách riêng rẽ nên chưa cho thấy được sự tác động giữa động viên, sự hài lòng và thực hiện công việc của NLĐ một cách đồng thời. Tức là khi được động viên thì NLĐ có hài lòng trong công việc hay không và khi có sự hài lòng trong công việc thì họ có thực hiện công việc tốt hay không? Điều này

là chưa chắc chắn, nhiều kết quả nghiên cứu khác nhau chỉ ra mối quan hệ khác nhau tùy thuộc vào bối cảnh và đối tượng được khảo sát.

Nhân viên văn phòng (NVVP), tuy thường không chiếm số lượng lớn trong đội ngũ lao động của doanh nghiệp và đa phần không trực tiếp tạo ra sản phẩm nhưng họ có vai trò quan trọng liên quan đến hiệu quả hoạt động và sự thành bại của doanh nghiệp. Vì thế, hành vi thực hiện công việc của NVVP sẽ có ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động chung của tổ chức. Do vậy, nghiên cứu này được tiến hành nhằm phân tích sự tác động của động viên đến sự hài lòng trong công việc và thực hiện công việc của NVVP trong các doanh nghiệp trên địa bàn TPCT, từ đó giúp nhà quản lý có các biện pháp tác động phù hợp nhằm thúc đẩy NVVP thực hiện tốt công việc, góp phần làm tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức và giữ chân những nhân viên giỏi.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1 Cơ sở lý thuyết

2.1.1 Động viên

Trong một thời gian dài có khá nhiều khái niệm và lý thuyết về động viên đã được đưa ra của nhiều tác giả khác nhau như thuyết nhu cầu của Maslow, thuyết hai nhân tố, thuyết kỳ vọng, v.v...

Tuy nhiên, dù ở khía cạnh nào thì động viên cũng nhằm giải quyết yếu tố “muốn làm việc” của NLĐ (Nguyễn Hữu Lam, 2007) và được hiểu là một tập hợp các tác động từ bên trong và bên ngoài tạo nên, dẫn dắt và duy trì hành vi liên

Received: January, 1st, 2018

Accepted: March, 15th, 2018

*Corresponding author.

E-mail: lthuan@ctu.edu.vn

quan đến công việc của con người (Pinder, 1984). Bên cạnh đó, việc xây dựng thang đo động viên cũng đã được nhiều nghiên cứu thực hiện nhằm xác định các thành phần động viên NLĐ. Vì mỗi đối tượng khảo sát khác nhau có những đặc trưng riêng nên các thành phần thang đo động viên thường không thống nhất ở các đối tượng khảo sát khác nhau. Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011) đã xây dựng thang đo động viên của NVVP ở TP HCM gồm các thành phần: công việc phù hợp, các chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý, mối quan hệ trong công việc và thương hiệu công ty. Nguyễn Thị Phương Dung (2012) cũng đã xác định các thành phần thang đo động viên NVVP ở TPCT, bao gồm: các quy định, chính sách tổ chức; quan hệ làm việc; công việc thú vị và phúc lợi xã hội. Trong khi đó, Nguyễn Thị Thu Trang (2013), trong một nghiên cứu tại Công ty Dịch vụ Công ích đã kết luận NLĐ được động viên bởi 4 nhân tố là lương bổng và đãi ngộ tài chính, cơ hội đào tạo và phát triển, phong cách lãnh đạo và mối quan hệ với đồng nghiệp. Như vậy, tuy thang đo động viên không thống nhất với các đối tượng khảo sát khác nhau nhưng nhìn chung NLĐ được động viên bởi các yếu tố liên quan đến qui định, chính sách của tổ chức, yếu tố con người và bản chất công việc.

2.1.2 Mối quan hệ giữa động viên, sự hài lòng trong công việc và sự thực hiện công việc

Trước bối cảnh cạnh tranh, áp lực công việc, NLĐ cần được động viên để kích thích họ làm việc. Do vậy, động viên đã trở thành một nhu cầu không thể thiếu đối với NLĐ. Trong nhiều nghiên cứu cho thấy động viên có tác động đến sự hài lòng trong công việc của NLĐ. Rizwan Saleem et al., (2010) cho rằng, động viên có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc. Theo đó, khi NLĐ được động viên sẽ làm tăng sự hài lòng trong công việc của họ. Nadia Ayub & Shagufta Rafif (2011), Bahrulmazi Bin et al., (2013) khi nghiên cứu về mối quan hệ giữa động viên và sự hài lòng trong công việc cũng kết luận rằng, động viên có vai trò tích cực trong việc thúc đẩy sự hài lòng trong công việc. Động viên như là lực đẩy, kích thích NLĐ làm việc và thúc đẩy sự hài lòng trong công việc.

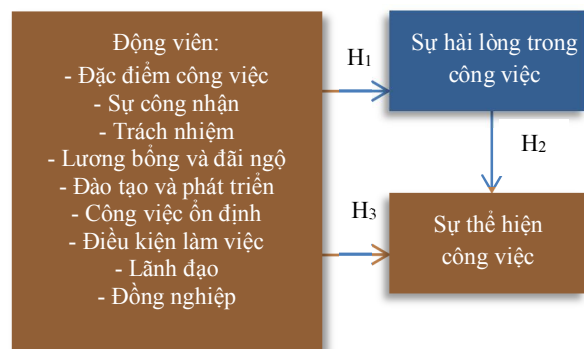
Ngoài tác động đến sự hài lòng trong công việc, động viên còn tác động đến kết quả công việc. Ariastuti W. N. (2010) cho thấy động viên có tác động cùng chiều đến kết quả công việc. Theo đó, NLĐ được động viên thì kết quả công việc đạt được tốt hơn. Mohammad S. A. Et al, (2013) trong một nghiên cứu về mối liên hệ giữa các yếu tố động viên đến kết quả công việc của NLĐ trong lĩnh vực công nghiệp dịch vụ đã kết luận rằng các yếu tố động viên có ảnh hưởng quan trọng đến kết quả công việc.

Xét về tính hiệu quả thì sự hài lòng của NLĐ phải dẫn đến kết quả thực hiện công việc tốt hơn. Có nghĩa là phải có sự trung hòa lợi ích giữa NLĐ và tổ chức. Do vậy, nếu chỉ dừng lại ở sự hài lòng của NLĐ thì chỉ mới phản ánh lợi ích một phía trong mối quan hệ giữa NLĐ và tổ chức. Vì thế, bên cạnh mối quan hệ giữa yếu tố động viên và sự hài lòng trong công việc thì mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và kết quả công việc cũng cần được xem xét. Xuất phát từ góc độ đó, đã có nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa sự hài lòng và kết quả công việc của NLĐ được thực hiện. Lấy ví dụ, từ rất sớm Kornhanuser and Sharp (1976) đã nghiên cứu về mối quan hệ giữa sự hài lòng và kết quả công việc của NLĐ trong lĩnh vực công nghiệp và cho thấy tồn tại mối quan hệ tích cực giữa sự hài lòng và kết quả công việc. M. D. Pushpakumari (2008), Anuar Bin Hussin (2011) trong các nghiên cứu thực nghiệm đã kết luận: sự hài lòng trong công

việc có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy NLĐ đạt được kết quả tốt hơn. Gamage D.N., et al (2014) khi nghiên cứu về sự tác động của sự hài lòng và kết quả công việc của NLĐ trong các nhà máy dệt may ở Sri Lanka cũng đã kết luận sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực đến kết quả công việc của NLĐ. Điều này có nghĩa khi NLĐ hài lòng trong công việc họ sẽ làm việc tích cực hơn và đạt kết quả tốt hơn.

2.1.3 Mô hình nghiên cứu và kiểm định giả thuyết

Trong bài nghiên cứu các mối quan hệ nhân quả giữa động viên, sự hài lòng trong công việc và kết quả công việc được xem xét một cách đồng thời thay vì nghiên cứu riêng rẽ như trong các nghiên cứu trước đây. Bên cạnh đó, khái niệm thực hiện công việc là sự tiếp cận ở khía cạnh hành vi hướng về tổ chức thay vì kết quả công việc cụ thể của NLĐ. Cách tiếp cận này có sự kế thừa từ nghiên cứu của Motowidlo and Borman (1997) và Gamage D. N., et al., (2014) và phù hợp với đối tượng khảo sát là NVVP làm việc trong các doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực khác nhau, vốn không thể đo lường bằng những tiêu chí đánh giá kết quả công việc cụ thể. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết sự tác động của động viên đến sự hài lòng và thực hiện công việc của NLĐ được trình bày ở Hình 1 như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

a. Mô tả biến động viên

Nghiên cứu dựa vào thang đo động viên do Bahrulmazi et al., (2013) đề xuất. Các tác giả đã dựa vào cơ sở lý thuyết của Herzberg và đưa ra các thành phần cơ bản của động viên nhân viên gồm sự công nhận, trách nhiệm, tính chất công việc, sự an toàn, điều kiện làm việc, chính sách công ty và mối quan hệ ở tổ chức. Bên cạnh đó, để phù hợp với bối cảnh ở Việt Nam và đối tượng khảo sát trong nghiên cứu, nghiên cứu tham khảo thang đo động viên NVVP của Nguyễn Thị Phương Dung (2012) và Nguyễn Thị Thu Trang (2013). Thang đo động viên trong nghiên cứu gồm các thành phần: đặc điểm công việc, sự công nhận, trách nhiệm, lương bổng và đãi ngộ, đào tạo và phát triển, công việc ổn định, điều kiện làm việc, lãnh đạo, đồng nghiệp.

b. Sự hài lòng trong công việc

Thang đo sự hài lòng trong công việc được đo lường bằng 7 biến gồm: hài lòng về lương, thưởng, phúc lợi; hài lòng về cơ hội thăng tiến; hài lòng về sự giám sát của cấp trên; hài lòng về điều kiện làm việc; hài lòng về mối quan hệ với đồng nghiệp; hài lòng về tính chất công việc và hài lòng về cách thức giao tiếp trong tổ chức (Spector, 1997).

c. Thực hiện công việc

Borman and Motowidlo (1993) dựa vào nghiên cứu của Katz & Kahn (1978) đã đề nghị thực hiện công việc của NLĐ

nên được chia ra thành hai phần là thực hiện công việc thuộc trách nhiệm và thực hiện công việc ngữ cảnh. Phần thực hiện công việc thuộc trách nhiệm liên quan đến việc nhân viên thực hiện các hoạt động thuộc phần việc chính thức của mình một cách hiệu quả. Còn phần thực hiện công việc ngữ cảnh gồm các hoạt động có ý chí không theo qui định của công việc như là sự giúp đỡ, sự hợp tác, sự xung phong trong công việc. Đây là những hoạt động không thuộc phần việc chính thức nhưng rất quan trọng đối với sự thành công của tổ chức (Organ, 1997). Do đó, thang đo thực hiện công việc gồm các thành phần: Hoàn thành công việc được giao; Giúp đỡ đồng nghiệp; Hợp tác tốt; Tinh thần xung phong trong công việc.

d. Kiểm định giả thuyết

Đã có nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa động viên và sự hài lòng trong công việc được thực hiện và cho thấy khi NLD được động viên họ sẽ dễ hài lòng trong công việc hơn so với những người không được động viên (Nadia A. & Shagufta R., 2011; Rizwan S., et al., 2010). Như vậy, giả thuyết 1 được đặt ra như sau: Động viên có tác động cùng chiều đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

Nghiên cứu của Gamage et al., (2014) cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa sự hài lòng trong công việc và kết quả công việc. Theo đó, sự hài lòng trong công việc sẽ dẫn tới kết quả công việc tích cực. Bên cạnh đó, Smith và Cranny (1968) cũng kết luận rằng sự hài lòng trong công việc được gắn kết với thực hiện công việc cũng như là sự nỗ lực, sự cam kết và ý định. Sự hài lòng tác động đến nỗ lực của NLD do sự kỳ vọng được nhận thức cao hơn, tức là sự hài lòng từ việc đạt được một kết quả trong khả năng sẽ thúc đẩy thực hiện công việc tốt hơn nữa để đạt được những phần thưởng kỳ vọng (Porter and Lowler, 1974). Với lý luận trên, giả thuyết 2 được đặt ra như sau: Sự hài lòng trong công việc có tác động cùng chiều đến thực hiện công việc của nhân viên.

Bên cạnh tác động đến sự hài lòng trong công việc thì động viên cũng có tác động cùng chiều đến kết quả công việc (Ariastuti W.N., 2010). Thực hiện công việc là kết quả công việc tiếp cận theo hướng hành vi. Do vậy, động viên cũng có thể tác động đến thực hiện công việc. Trên cơ sở đó, giả thuyết 3 được đặt ra như sau: *Động viên có tác động cùng chiều đến thực hiện công việc của nhân viên.*

2.2 Phương pháp nghiên cứu

2.2.1 Phương pháp thu thập số liệu

Số liệu được thu thập qua việc khảo sát và phỏng vấn trực tiếp bằng bảng câu hỏi. Đối tượng khảo sát là các NVVP trong các doanh nghiệp (không bao gồm các quản trị viên và người chủ doanh nghiệp) ở địa bàn TPCT. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất theo hạn mức với cỡ mẫu là 320 quan sát. Các thang đo các khái niệm nghiên cứu trong mô hình đều là thang đo đa biến. Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 điểm (1 - hoàn toàn không đồng ý, 5 - hoàn toàn đồng ý).

2.2.2 Phương pháp phân tích số liệu

- Kiểm định Cronbach's Alpha: được sử dụng để loại bỏ biến rác trước khi tiến hành phân tích nhân tố. Kiểm định độ tin cậy của các biến trong thang đo động viên, sự hài lòng trong công việc, thực hiện công việc. Các biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ thua 0,3 sẽ bị loại và hệ số Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên là đạt yêu cầu và thang đo có độ tin cậy tốt phải đạt trên 0,7 (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

- Phân tích nhân tố khám phá (EFA): được sử dụng nhằm xác định các nhóm tiêu chí đo lường thang đo động viên của nhân viên. Phân tích được sử dụng để thu nhỏ và tóm tắt các dữ liệu trong nghiên cứu. Phương pháp trích hệ số được sử dụng là Principal Axis Factoring với phép quay Promax và điểm dừng khi trích các yếu tố có Eigenvalue là 1. Các biến quan sát có trọng số nhỏ thua 0,5 sẽ tiếp tục bị loại và thang đo được chấp nhận khi tổng phương sai trích bằng hoặc lớn hơn 50%.

- Phân tích nhân tố khẳng định (CFA): được thực hiện nhằm đánh giá các biến quan sát đại diện cho các nhân tố tốt đến mức nào. Bên cạnh đó phân tích CFA cho phép kiểm định giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của thang đo (Steenkamp & Van Trijp, 1991).

- Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM): được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu đã đề xuất. Để đo lường mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu, nghiên cứu này sử dụng bốn chỉ tiêu chính, đó là Chi-bình phương, chỉ số thích hợp so sánh CFI, TLI và chỉ số RMSEA. Nếu một mô hình nhận được giá trị CFI, TLI từ 0,9 đến 1, RMSEA có giá trị < 0,08 thì mô hình được xem là phù hợp với dữ liệu.

3. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

3.1 Đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo

Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo động viên cho thấy hệ số Cronbach's Alpha các thành phần thang đo lần lượt là: đặc điểm công việc (0,939); sự công nhận (0,916); trách nhiệm (0,890); lương bổng và đãi ngộ (0,945); cơ hội đào tạo và phát triển (0,950); công việc ổn định (0,915); điều kiện làm việc (0,933); lãnh đạo (0,939) và yếu tố đồng nghiệp (0,944). Bên cạnh đó, hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,3. Như vậy, các biến quan sát này đều đạt yêu cầu cho bước tiếp theo.

Đối với thang đo hài lòng trong công việc và thực hiện công việc có hệ số Cronbach's Alpha đều đạt độ tin cậy, lần lượt là 0,942; 0,948. Bên cạnh đó, các biến quan sát thuộc hai thành phần này đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 nên các biến này đều đạt yêu cầu và được đưa vào mô hình nghiên cứu trong các bước phân tích tiếp theo.

3.2 Kiểm định thang đo động viên

3.2.1 Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Thang đo động viên có 39 biến quan sát đạt yêu cầu để đưa vào phân tích nhân tố khám phá. Kiểm định Bartlett cho thấy giữa các biến trong tổng thể có mối tương quan với nhau ở mức ý nghĩa 5%. Mặt khác, chỉ số KMO = 0,940 (giữa 0,5 và 1) là điều kiện đủ để phân tích nhân tố là thích hợp. Kết quả phân tích EFA dừng lại ở lần thứ nhất và không có biến nào bị loại vì có trọng số nhân tố lớn hơn 0,5. Sau khi phân tích EFA có 9 nhân tố được nhóm lại và có tổng phương sai trích là 82,56%, tức là 9 nhân tố này có thể giải thích được 82,56% sự biến thiên của dữ liệu. Các nhóm nhân tố rút trích được không có sự xáo trộn thành phần so với các nhóm nhân tố được đề xuất ban đầu, do đó tên gọi các thành phần ban đầu được giữ nguyên, gồm các nhân tố: lương bổng và đãi ngộ, đồng nghiệp, đặc điểm công việc, cơ hội đào tạo và phát triển, lãnh đạo, điều kiện làm việc, sự công nhận, trách nhiệm và công việc ổn định.

3.2.2 Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Kết quả phân tích CFA thang đo động viên (hình 2) cho thấy mô hình có 664 bậc tự do, giá trị kiểm định chi-square là 1.173,628 với Pvalue < 0,001 và chi-square/df = 1,768 <

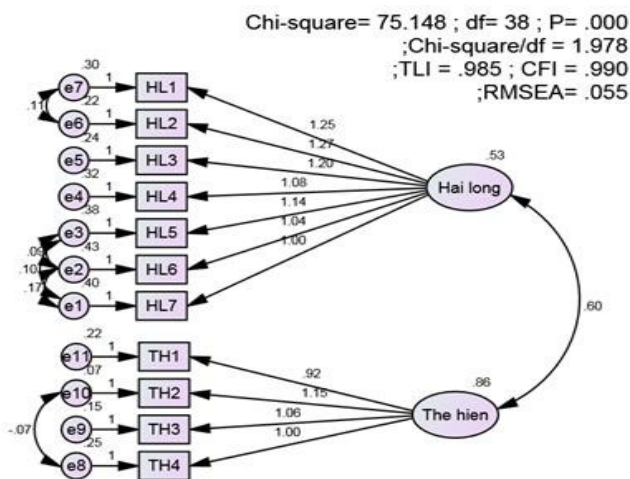
2, ngoài ra các giá trị khác như CFI = 0,960; TLI = 0,955 và RMSEA = 0,049. Các chỉ số này cho thấy mô hình đo lường đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường. Hơn nữa các trọng số chuẩn hóa đều đạt yêu cầu (>0,5) và đều có ý nghĩa thống kê (Pvalue = 0,000). Vì vậy các thang đo này đều đạt được giá trị hội tụ. Kiểm định hệ số tương quan xét trên phạm vi tổng thể giữa các khái niệm có khác biệt so với 1, các hệ số đều nhỏ hơn 1 và đều có ý nghĩa thống kê (Pvalue < 0,05). Vì vậy, các thành phần của thang đo động viên đều đạt giá trị phân biệt.

Bên cạnh đó, thang đo động viên đạt được độ tin cậy khi các thành phần của thang đo này đều có hệ số tin cậy tổng hợp và phương sai trích đạt yêu cầu. Cụ thể, hệ số Cronbach's alpha và hệ số tổng hợp của các thành phần thang đo động viên đều lớn hơn 0,7 và có phương sai trích lớn hơn 50%. Như vậy, kết quả CFA cho thấy các thành phần của thang đo động viên đạt được giá trị hội tụ, độ tin cậy và thỏa mãn điều kiện về giá trị phân biệt.

3.3 Kiểm định thang đo sự hài lòng trong công việc và thực hiện công việc

Kết quả phân tích EFA thang đo sự hài lòng trong công việc và thực hiện công việc cho thấy các biến quan sát hai thang đo này đều có trọng số nhân tố lớn hơn 0,5 và có phương sai trích đều đạt yêu cầu. Cụ thể, phương sai trích của thang đo sự hài lòng trong công việc và thang đo thực hiện công việc lần lượt là 74,09% và 86,62%.

Thang đo sự hài lòng trong công việc và thực hiện công việc được đánh giá giá trị phân biệt bằng mô hình tối hạn. Qua phân tích cho thấy mô hình tối hạn (hình 2) có 38 bậc tự do, giá trị kiểm định chi-square là 75,148 với Pvalue < 0,001 và chi-square/df = 1,978 < 2. Ngoài ra, các giá trị khác như CFI = 0,990, TLI = 0,985 và RMSEA = 0,055.



Nguồn: Số liệu khảo sát 320 NVVP tại TPCT

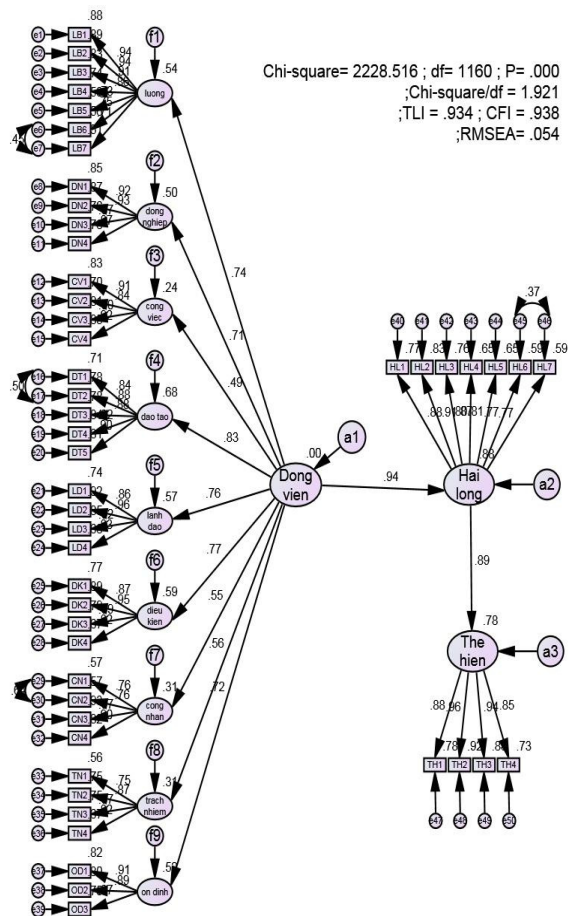
Hình 2. Kết quả CFA của mô hình tối hạn thang đo sự hài lòng và thực hiện công việc

Các chỉ số này cho thấy mô hình đo lường đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường. Hơn nữa các trọng số chuẩn hóa đều đạt yêu cầu (>0,5) và đều có ý nghĩa thống kê (Pvalue = 0,000). Vì vậy, thang đo sự hài lòng và thực hiện công việc đều đạt được giá trị hội tụ. Bên cạnh đó, hai thang đo này đều có hệ số tin cậy tổng hợp lớn hơn 0,7 và tổng phương sai trích của thang đo sự hài lòng là 67,70%, thang đo thực hiện cao hơn với 83,70% và hai thang đo không có mối tương quan giữa các sai số của các biến với nhau. Như vậy, hai thang đo đạt được giá trị phân biệt, đạt yêu cầu về độ tin cậy và đạt được tính đơn hướng.

3.4 Phân tích sự tác động của động viên đến sự hài lòng trong công việc và thực hiện công việc của nhân viên

Trong mô hình nghiên cứu có hai khái niệm phụ thuộc là “sự hài lòng trong công việc” (Hai lòng) và “thực hiện công việc” (The hien) và một khái niệm độc lập là “động viên” (Dong vien). Kết quả ước lượng mô hình cho thấy chỉ có mối quan hệ giữa động viên – hài lòng và hài lòng – thực hiện là có ý nghĩa thống kê với Pvalue nhỏ thua 0,05, còn mối quan hệ động viên – thực hiện không có ý nghĩa thống kê ở mức 5%. Do vậy, mối quan hệ này sẽ bị loại khỏi mô hình nghiên cứu và tiến hành phân tích SEM lần 2 nhằm lựa chọn mô hình có giá trị tối ưu hơn.

Kết quả phân tích SEM lần 2 (hình 3) cho thấy mô hình có 1.160 bậc tự do và các chỉ số TLI= 0,934, CFI= 0,938, RMSEA= 0,054 (<0,08) và trị số chi-square/df=1,921 (< 2), các chỉ số này đều thỏa yêu cầu và cho thấy mô hình xây dựng phù hợp với dữ liệu nghiên cứu. Bên cạnh đó, mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê ở mức 5%, nhân tố “động viên” có thể giải thích 87,80% sự biến thiên của nhân tố “hài lòng” và nhân tố “hài lòng” giải thích được 78,32% sự biến thiên của nhân tố “thực hiện”. Kết quả được số hồi quy giữa các khái niệm đã được chuẩn hóa cho thấy, động viên có ảnh hưởng mạnh cùng chiều đến sự hài lòng trong công việc với trọng số đạt 0,94 và sự hài lòng cũng có tác động thuận chiều đến thực hiện công việc nhưng yếu hơn (trọng số hồi quy đạt 0,89).



Nguồn: Số liệu khảo sát 320 NVVP tại TPCT

Hình 3. Kết quả phân tích SEM lần cuối

Để đánh giá các ước lượng trong mô hình nghiên cứu có đáng tin cậy hay không cũng như các hệ số hồi quy trong mô hình có được ước lượng tốt hay không, phương pháp kiểm

định Bootstrap được thực hiện. Kết quả kiểm định Bootstrap cho thấy trị tuyệt đối CR nhỏ thua 1,96 nên có thể nói độ chệch giữa giá trị ước lượng và giá trị mean trong kiểm định Bootstrap là không có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 95%, hay các giá trị ước lượng trong mô hình là đáng tin cậy.

Dựa vào các kết quả trên, ta thấy chỉ có giả thuyết 1 và giả thuyết 2 là được chấp nhận còn giả thuyết 3 bị bác bỏ. Như vậy, động viên có tác động tích cực đến sự hài lòng và sự hài lòng tiếp tục có ảnh hưởng cùng chiều đến thực hiện công việc. Tuy nhiên động viên không có tác động trực tiếp đến thực hiện công việc của NVVP ở TPCT.

Mối quan hệ giữa động viên và sự hài lòng trong công việc đã được kiểm chứng trong các nghiên cứu trước đây như Nadia Ayub & Shagufta Rafif (2011); Rizwan S. Et al., (2010). Các nghiên cứu này cho thấy động viên – hài lòng trong công việc là mối quan hệ thuận chiều. Kết quả nghiên cứu cho thấy, động viên có tác động rất mạnh, cùng chiều đến sự hài lòng trong công việc của NVVP ở TPCT. Điều này cho thấy khi nhân viên được động viên họ sẽ hài lòng trong công việc của mình hơn. Kết quả này là phù hợp với các lý thuyết về động viên, điển hình là thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg coi trọng vai trò của động viên và cho rằng động viên có liên quan đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Ngược lại, nhân viên không được động viên tốt sẽ có tác động tiêu cực đến sự hài lòng của họ trong công việc, tức là sự hài lòng không được củng cố và có sự suy giảm. Như một kết quả tất yếu khi yếu tố duy trì sự hài lòng không được củng cố thì nhân viên rất dễ không thỏa mãn trong công việc.

Giả thuyết 2 được chấp nhận cho thấy khi nhân viên hài lòng trong công việc họ có xu hướng thực hiện công việc tốt hơn so với những người không hài lòng. Thực hiện công việc phản ánh hành vi của nhân viên biểu hiện qua thái độ tích cực đối với công việc cũng như mục tiêu chung của tổ chức như: hoàn thành công việc được giao, nhiệt tình giúp đỡ đồng nghiệp và có tinh thần hợp tác tốt với đồng nghiệp. Điều này cho thấy nhân viên sẽ có thái độ làm việc vì tổ chức hơn khi họ hài lòng với công việc của mình.

Giả thuyết 3 bị bác bỏ cho thấy, động viên không có tác động trực tiếp đến thực hiện. Điều này cho thấy chỉ động viên là chưa đủ để nhân viên làm việc vì tổ chức. Một sự tác động trực tiếp mang tính tích cực của động viên đến thực hiện công việc của NVVP ở TPCT không đạt được phản ánh một chiều hướng ảnh hưởng không xác định giữa động viên và thực hiện công việc của nhân viên. Nghĩa là mặc dù nhân viên đánh giá tốt về các thành phần động viên nhưng họ vẫn có thể không đánh giá tốt các thành phần của thực hiện công việc và ngược lại. Điều này có liên quan đến nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu của nhân viên và có thể được giải thích bằng thuyết nhu cầu của Maslow. Thuyết nhu cầu của Maslow ngụ ý về sự hành động theo nhu cầu và do đó nhu cầu sẽ ảnh hưởng đến hành vi của con người. Nói cách khác, nhu cầu được thỏa mãn sẽ thúc đẩy hành vi của con người và ngược lại khi nhu cầu chưa được thỏa mãn hành vi sẽ không xảy ra. Theo cách xem xét này thì các NVVP ở TPCT khi đánh giá về các nhận định thành phần thang đo động viên họ thường có sự so sánh với các yếu tố bên ngoài thay vì so sánh với chính nhu cầu của bản thân. Chẳng hạn, như khi đánh giá về yếu tố lương bổng, nhân viên có thu nhập 4 triệu/tháng cho rằng so với những NLĐ ở các công ty khác và ở những vùng khác đó là mức lương chấp nhận được và họ sẽ đánh giá tốt, tuy nhiên mức lương này chưa thỏa mãn nhu cầu của họ. Cho nên, mặc dù nhân viên có đánh giá tốt nhưng chưa hẳn đã thỏa mãn nhu cầu của họ. Điều này lý giải vì sao nhân

viên đánh giá tích cực về các yếu tố động viên nhưng hành vi thực hiện công việc tích cực có thể không xảy ra. Điều này cho thấy, các thành phần thang đo sự hài lòng trong công việc lúc này giữ vai trò đánh giá sự thỏa mãn nhu cầu động viên của nhân viên. Cụ thể, khi nhân viên thỏa mãn nhu cầu về động viên họ sẽ đánh giá tốt các thành phần thang đo sự hài lòng trong công việc và khi đó hành vi thực hiện công việc tốt hơn sẽ xảy ra (điều này thể hiện qua mối quan hệ cùng chiều giữa sự hài lòng trong công việc và thực hiện công việc đã được kiểm định ở giả thuyết 2).

4. KẾT LUẬN

Bài nghiên cứu tập trung nghiên cứu về sự tác động của động viên đến sự hài lòng trong công việc và thực hiện công việc của NVVP ở TPCT, trong đó thực hiện công việc đề cập đến cách tiếp cận thiên về hành vi thể hiện của nhân viên trong công việc hơn là về kết quả thực hiện công việc. Kết quả cho thấy động viên có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên và sự hài lòng trong công việc sẽ thúc đẩy nhân viên thực hiện công việc tốt hơn. Như vậy, động viên có vai trò quan trọng trong việc nâng cao sự hài lòng trong công việc, kích thích NLĐ làm việc vì tổ chức hơn, từ đó giúp giữ chân nhân viên, nhất là nhân viên có năng lực do sức ép cạnh tranh về nguồn nhân lực có chất lượng ngày càng gia tăng. Để tăng cường động viên nhân viên doanh nghiệp cần chú ý thực hiện tốt chính sách lương bổng và đãi ngộ, chính sách đào tạo và phát triển, xây dựng mối quan hệ nhân sự tốt đẹp trong tổ chức, tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho nhân viên và khơi dậy tinh thần trách nhiệm trong công việc của nhân viên. Tuy nhiên động viên không có tác động trực tiếp đến thực hiện công việc mà phải thông qua sự hài lòng trong công việc. Do vậy, song song với việc động viên nhằm nâng cao sự hài lòng thì cần duy trì sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

Để động viên thật sự có tác động kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn doanh nghiệp cần thực hiện một cách đồng bộ các yếu tố động viên chứ không chỉ tập trung vào một yếu tố cụ thể nào. Nhu cầu động viên của nhân viên luôn thay đổi do tác động của môi trường xung quanh. Do vậy, doanh nghiệp cần động viên nhân viên thường xuyên cũng như có sự điều chỉnh các yếu tố động viên để đáp ứng nhu cầu động viên của nhân viên. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần đánh giá sự hài lòng trong công việc khi động viên nhân viên. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần nâng cao vai trò hoạt động của Công đoàn trong tổ chức và nên có sự tách bạch giữa hoạt động của cán bộ công đoàn và công việc của doanh nghiệp để Công đoàn thật sự là nơi trung gian cân bằng lợi ích giữa doanh nghiệp và NLĐ. Thông qua Công đoàn, doanh nghiệp có thể nắm bắt được những ý kiến, nguyện vọng của NLĐ cũng như sự hài lòng của họ đối với công việc, từ đó có những điều chỉnh hợp lý nhằm nâng cao hiệu quả động viên nhân viên.

Bài nghiên cứu chỉ tập trung nghiên cứu nhân viên văn phòng ở các doanh nghiệp tại TPCT, nên tính khái quát hóa chưa cao. Ngoài ra, bài nghiên cứu chưa thể hiện được sự ảnh hưởng cụ thể của nhân tố động viên bên trong và bên ngoài đến sự hài lòng trong công việc của người lao động. Các nghiên cứu tiếp theo cần có để khắc phục các hạn chế trên.

5. TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Anuar Bin Hussin. The relationship between job satisfaction and job performance among employees in tradewinds group of companies; *Open University Malaysia*, 2011.

- [2] Ariastuti Wulan Novita. An analysis of the relationship between motivation and performance for direct hire temporary employees; *PhD Thesis Tilburg University*, **2010**.
- [3] Bahrulmazi Bin Edrak Benjamin Chan Yin-Fah; Behrooz Gharleghi; Thiam Kah Seng. The effectiveness of intrinsic and extrinsic motivations: A study of Malaysian Amway company's direct sales forces, *International journal of Business and Social science*, **2013**, 9, 96-103.
- [4] Gamage Dinoka Nimali Perera, Ali Khatibi, Nimal Navaratna & Karuthan Chinna. Job satisfaction and job performance among factory employees in apparel sector. *Asian journal of management sciences & education*, **2014**, 1, 96-104.
- [5] Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc. *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*; Nhà Xuất Bản Thống kê Hà Nội, **2005**.
- [6] Kornhanuser and Sharp. Job satisfaction and motivation of employees in industrial sector. *Journal of Social psychology*, **1976**, 145, 323-342.
- [7] M. D. Pushpakuma. *The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis*. Faculty of business management, **2008**.
- [8] Mohammad Saeid Aarabi, Indra Devi Subramaniam & Abu Baker Almintisir Abu Baker Akeel. Relationship between Motivational Factors and Job Performance of Employees in Malaysian Service Industry. *Asian Social Science*, **2013**.
- [9] Motowidlo, Borman and Schmit. A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, **1997**, 10, 71 -83.
- [10] Nadia Ayub and Shagufta Rafif. The relationship between work motivation and job satisfaction; *Pakistan Business Review*, **2011**.
- [11] Niên giám thống kê Thành phố Cần Thơ; Nhà Xuất Bản Thống kê Hà Nội, **2013**.
- [12] Nguyễn Hữu Lam. *Hành Vi Tổ Chức*; Nhà xuất bản Giáo dục Hà Nội, **2007**.
- [13] Nguyễn Thị Phương Dung. Xây dựng thang đo động viên nhân viên khối văn phòng ở TPCT. *Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, **2012**, 22b, 145-154.
- [14] Nguyễn Thị Thu. Các yếu tố ảnh hưởng đến động viên nhân viên tại công ty dịch vụ công ích quận 10 Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học xã hội và nhân văn*, **2013**, số 8, 55-63.
- [15] Organ. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, **1997**. 10, 85-97.
- [16] Pinder. *Work Motivation: Theory, Issues and Applications*. Glenview, **1984**, IL: Scott, Foresman.
- [17] Porter and Lawler. *The effect of performance on job satisfaction*; In Edwin A. fleishman (edt) studies in personal and industrial psychology Third Edition: Illinois, **1974**.
- [18] Rizwan Saleem & Azeem Mahmood & Asif Mahmood .Effect of work motivation on job satisfaction in Mobile telecommunication service organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, **2010**, 5, 213-222.
- [19] Smith and Cranny. Job satisfaction, Effort and Commitment. *Journal of Business Management*, **1968**. 123 (3), 151-164.
- [20] Spector. *Job satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences Thousand Oaks*; CA. Sage New York: John Wiley & Sons, Inc. **1997**.
- [21] Steenkamp & van Trijp. The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 1991, 283-299.
- [22] Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy. Thang đo động viên nhân viên. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, **2011**, số 244, 55-61.