

NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN KHỐI BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC HẬU GIANG

Nguyễn Tiến Dũng^{1**}, Nguyễn Hoàng Lộc², Phạm Đoan Vi^{1*} và Nguyễn Văn Định³

¹Trường Đại học Tây Đô

²Công ty cổ phần Dược Hậu Giang

³Trường Đại học Nam Cần Thơ

(*Email: doanvi.pham@gmail.com)

Ngày nhận: 15/2/2021

Ngày phản biện: 11/5/2021

Ngày duyệt đăng: 01/6/2021

TÓM TẮT

Nghiên cứu nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối bán hàng tại Công ty cổ phần Dược Hậu Giang (DHG). Mô hình nghiên cứu đề xuất gồm bảy nhân tố: Lương, thưởng và phúc lợi; Điều kiện làm việc; Đồng nghiệp; Đào tạo và thăng tiến; Mục tiêu công việc; Lãnh đạo và Văn hóa doanh nghiệp. Kết quả phân tích dữ liệu bằng bảng câu hỏi khảo sát với toàn bộ 300 nhân viên khối bán hàng tại DHG, được xử lý thông qua các bước thống kê mô tả, đánh giá độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích tương quan và phân tích hồi quy tuyến tính đa biến. Kết quả nghiên cứu xác định được sáu nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc theo mức độ quan trọng gồm: Đồng nghiệp; Văn hóa doanh nghiệp; Lương, thưởng và phúc lợi; Đào tạo và thăng tiến; Mục tiêu công việc và Lãnh đạo. Kết quả cho thấy nhân tố Điều kiện làm việc không có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối bán hàng tại DHG. Một số hàm ý quản trị được đề xuất.

Từ khóa: Công ty Dược Hậu Giang, động lực làm việc, nhân viên khối bán hàng

Trích dẫn: Nguyễn Tiến Dũng, Nguyễn Hoàng Lộc, Phạm Đoan Vi và Nguyễn Văn Định, 2021. Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối bán hàng tại Công ty cổ phần Dược Hậu Giang. Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô. 12: 1-18.

**TS.LS. Nguyễn Tiến Dũng - Chủ tịch Hội đồng quản trị, Trường Đại học Tây Đô

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Nguồn nhân lực là yếu tố quyết định đến sự thành công hay thất bại của một tổ chức (Robbins, 2005). Nhiều doanh nghiệp đã nhận thức được tầm quan trọng của nguồn nhân lực và xem nguồn nhân lực chính là nguồn tài sản quý giá, là yếu tố chủ chốt quyết định hàng đầu sự phát triển của doanh nghiệp, đưa doanh thu của doanh nghiệp ngày một tăng lên. Thực tế cho thấy, đa số người lao động chưa nỗ lực hết mình, chưa phát huy tối đa năng lực của bản thân nhằm tạo ra năng suất tối đa cho tổ chức. Hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam trung bình chỉ sử dụng khoảng 40% năng suất nguồn nhân lực (Trung, 2011). Đó là một thực trạng chung mà hầu hết các doanh nghiệp ở các quốc gia đang gặp phải. Wiley (1997) cho rằng để đảm bảo việc thành công của công ty, lãnh đạo phải hiểu được điều gì thúc đẩy nhân viên của họ và sự hiểu biết này là tất yếu đối với việc cải thiện năng suất. Bởi lẽ, nhân viên có động lực thì họ làm việc đạt 80-90% hiệu suất, tỷ lệ nghỉ việc thấp, nghỉ phép thấp (Arman, 2009). Như vậy để quản lý có hiệu quả nguồn nhân lực thì điều đầu tiên nhà quản trị phải xem con người là yếu tố trung tâm của sự phát triển, tạo điều kiện để phát huy hết khả năng tiềm ẩn ở trong mỗi con người.

Công ty cổ phần Dược Hậu Giang (DHG) là một doanh nghiệp hàng đầu trong ngành công nghiệp dược ở Việt Nam với gần 3.000 lao động, trong đó khối bán hàng hơn 300 nhân viên được bố trí ở 35 chi nhánh trải dài cả nước. Qua ghi nhận của Phòng Nhân sự và kế hoạch tuyển nhân sự bán hàng thấy rằng tại Công ty có hiện tượng nhân viên bán hàng

nghỉ việc nhiều, thời gian gắn bó với công việc ngày càng ngắn, sức sáng tạo của một bộ phận nhân viên còn nhiều hạn chế, có tình trạng sao lãng khi làm việc, hiệu quả làm việc không đồng đều, thả trôi không có ý chí phấn đấu hoàn thành chỉ tiêu..., đó là những biểu hiện của nhân viên thiếu động lực làm việc. Để khắc phục tình trạng trên, cần xác định được những nhân tố chính nào tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Trong khi đó, chưa có một nghiên cứu nào về động lực làm việc (ĐLLV) của nhân viên khối bán hàng được thực hiện tại đơn vị. Vì vậy, nghiên cứu này nhằm đưa ra hàm ý quản trị góp phần nâng cao động lực làm việc, ổn định nhân sự, phát huy hiệu quả cho nhân viên khối bán hàng tại DHG.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý thuyết

Hiện nay có rất nhiều định nghĩa khác nhau về động lực làm việc:

Theo Mitchell (1982), động lực làm việc thể hiện quá trình tâm lý tạo ra sự thức tỉnh, định hướng và kiên trì thực hiện các hoạt động tự nguyện nhằm đạt được mục tiêu.

Động lực làm việc là sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của những nỗ lực để hướng đến các mục tiêu của tổ chức trên cơ sở thỏa mãn những nhu cầu của cá nhân (Robbins, 1993).

Theo Wright (2003), động lực lao động được đo lường bởi sự cố hết sức để hoàn thành công việc dù gặp các khó khăn, sẵn sàng bắt đầu ngày làm việc sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành công việc, thường

làm việc chăm chỉ hơn người khác có cùng công việc, làm việc quên thời gian.

Theo Diem & Quân (2007), động lực là sự khát khao và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay một kết quả cụ thể. Động lực làm việc chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố, các nhân tố này luôn thay đổi và khó nắm bắt.

Theo Pinder (2014), động lực làm việc được định nghĩa là tập hợp các lực xuất phát từ bên trong hay bên ngoài của cá nhân, tạo nên, dẫn dắt và duy trì hành vi liên quan đến công việc của con người.

Tóm lại, động lực làm việc là một mối quan hệ giữa cá nhân với tổ chức. Những thành tích của cá nhân và mục tiêu của tổ chức là những quá trình độc lập được liên kết bởi động lực làm việc của cá nhân. Những cá nhân thúc đẩy bản thân để thỏa mãn những mục tiêu của tổ chức cũng phù hợp với mục tiêu cá nhân của họ.

2.2. Các lý thuyết về động lực làm việc

Theo Maslow (1943), nhu cầu của con người được chia thành 5 bậc, có thể sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao gồm: Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự thể hiện. Nhu cầu con người cũng như nấc thang và họ mong muốn đạt được bậc cao nhất trong những nấc thang đó. Nếu muốn “giữ chân” được nhân viên thì trước hết các nhà quản lý cần phải tìm hiểu nhu cầu trước mắt của họ đang ở cấp nào để từ đó thực hiện các biện pháp khuyến khích thích đáng.

Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959) đã chỉ ra rằng, đối lập với sự hài

lòng không phải là sự bất mãn theo cách nghĩ truyền thống và không bất mãn về công việc không có nghĩa là hài lòng về công việc đó. Những nhân tố của sự hài lòng về công việc là tách rời và riêng biệt với các nhân tố gây ra sự bất mãn. Hai nhân tố đó được Herzberg (1959) đặt tên là nhân tố duy trì và nhân tố thúc đẩy.

Vroom (1964) cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà còn được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ ở tương lai.

Lý thuyết ĐLLV 3.0 được đề xuất bởi Pink (2009). Trên cơ sở các nghiên cứu của mình, Pink nêu ra 03 yếu tố tạo động lực thật sự là: Tự chủ, thành thạo và lý tưởng.

2.3. Một số nghiên cứu có liên quan

Kovach (1987) nghiên cứu xây dựng mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV của công nhân làm việc trong các ngành công nghiệp khác nhau tại Hoa Kỳ. Kết quả nghiên cứu cho thấy 10 yếu tố tạo động lực cho nhân viên gồm: Công việc thú vị, công nhận thành tích, cảm nhận vai trò cá nhân, sự đảm bảo trong công việc, lương cao, đào tạo và phát triển, điều kiện làm việc tốt, sự gắn bó của cấp trên, phê bình kỹ luật khéo léo và sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân. Tuy nhiên, nghiên cứu của Kovach có những hạn chế như chưa đề cập đến mối quan hệ đồng nghiệp, phúc lợi- những yếu tố mà các nghiên cứu sau này đã chứng minh có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Theo Islam et al. (2015), các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV của nhân viên là: Tiền lương và các khoản thanh toán, điều kiện làm việc, điều kiện môi trường, sự an toàn, khen thưởng. Hạn chế của nghiên cứu là trong mô hình đề xuất chưa đề cập đến các yếu tố các mối quan hệ nơi làm việc, các đặc điểm cá nhân, cũng như mẫu khảo sát nhỏ chưa đủ đại diện cho toàn ngành.

Dựa trên nghiên cứu của Kovach (1987), Thu & Khôi (2014) đã xác định được 07 nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của nhân viên trực tiếp sản xuất của tổng công ty lắp máy Việt Nam (Lilama) là: Lương và chế độ phúc lợi; Văn hóa doanh nghiệp; Mối quan hệ với đồng nghiệp; Điều kiện làm việc; Mối quan hệ với lãnh đạo; Sự tự chủ trong công việc; Cơ hội đào tạo và phát triển. Trong đó, lương và chế độ phúc lợi với văn hóa doanh nghiệp là yếu tố tác động mạnh nhất tới ĐLLV.

Theo Lý (2015), các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của nhân viên bao gồm: Đồng nghiệp; Trao quyền; Bản chất công việc và Lãnh đạo. Các nhân tố: Mục tiêu công việc; Sự tự chủ trong công việc; Lương, thưởng và phúc lợi; Đào tạo và thăng tiến và Môi trường làm việc không có tác động đến ĐLLV.

Đồng thời, Thao (2019) cũng giúp các tổ chức có thêm cơ sở lý luận trong việc tiến hành các biện pháp khuyến khích nhân viên làm việc, gắn bó với tổ chức. Kết quả nghiên cứu chỉ ra 06 nhân tố tác động tới ĐLLV của người lao động gồm: Thu nhập; Đặc điểm công việc; Cơ hội học tập và phát triển nghề nghiệp; Sự hỗ trợ của cấp trên; Sự hỗ trợ của đồng

nghiệp và Sự phù hợp mục tiêu cá nhân với mục tiêu tổ chức.

2.4. Giả thuyết nghiên cứu

Lương, thưởng và phúc lợi: Theo Kovach (1987), để tạo ĐLLV cho cá nhân trong tổ chức thì tiền lương mà cá nhân đó nhận được phải tương xứng với kết quả làm việc, đảm bảo cuộc sống cá nhân và được thưởng hoặc được tăng lương khi hoàn thành tốt công việc. Phúc lợi thể hiện nhu cầu sinh lý và an toàn trong thuyết nhu cầu của Malow (1943). Theo Dung (2011), phúc lợi thể hiện quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống người lao động, có tác dụng kích thích làm việc và gắn bó với doanh nghiệp. Lương, thưởng và phúc lợi có ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực và hiệu quả làm việc của nhân viên (Anh, 2017; Dân, 2017; Việt & Khương, 2020). *Giả thuyết H₁: “Lương, thưởng và Phúc lợi” có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.*

Mục tiêu công việc: Theo Vancouver & Schmitt (1991), có sự phù hợp giữa mục tiêu của tổ chức với mục tiêu cá nhân. Bên cạnh đó, theo Ilies & Judge (2003), sự đồng nhất mục tiêu của tổ chức với mục tiêu của cá nhân sẽ tạo sự gắn kết tổ chức của nhân viên. Theo các tác giả này, sự phù hợp mục tiêu khi nhân viên nhận thấy các mục tiêu và giá trị của họ phù hợp với tổ chức và họ cam kết với các mục tiêu và giá trị của công ty, từ đó dẫn tới các nhân viên này thường lao động có động lực hơn (Thao, 2019). Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu của Nhã (2017) đã cho thấy mục tiêu công việc có ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên. *Giả thuyết H₂: “Mục tiêu công việc” có ảnh hưởng đến động lực làm việc*

của nhân viên.

Điều kiện làm việc: Là tình trạng của nơi mà người lao động làm việc, với môi trường an toàn, có đầy đủ công cụ để làm việc, giờ giấc làm việc hợp lý, nơi làm việc vui vẻ và được tổ chức tốt (Kovach, 1987). Khi môi trường làm việc tốt sẽ tạo nên sự thoả mãn nhu cầu, từ đó giúp các nhân viên trong tổ chức có thêm ĐLLV để gắn bó với tổ chức (Oluigbo & Anyiam, 2014). Điều kiện làm việc có ảnh hưởng tích cực đến ĐLLV của người lao động trực tiếp (Anh, 2020; Việt & Khương, 2020). *Giả thuyết H₃: “Điều kiện làm việc” có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.*

Đào tạo và thăng tiến: Theo Herzberg (1959) thì cơ hội đào tạo và thăng tiến chính là yếu tố thúc đẩy nhân viên làm việc. Dung (2011) cho rằng cơ hội đào tạo thoả mãn nhu cầu phát triển của mỗi cá nhân. Bên cạnh đó, yếu tố đào tạo cũng đã được Schmidt (2007) đánh giá cao về tầm quan trọng của nó. Nelson (1996) cho rằng khi cá nhân trong tổ chức không có cơ hội để học hỏi các kỹ năng và phát triển trong các tổ chức, họ sẽ không có ĐLLV. Nghiên cứu của Hùng & Anh (2016) và Anh (2020) xác định đào tạo thăng tiến có ảnh hưởng đến ĐLLV của nhân viên. *Giả thuyết H₄: “Đào tạo và thăng tiến” có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.*

Lãnh đạo: Kovach (1987) cho rằng để tạo động lực cho người lao động thì trước tiên cấp trên phải tôn trọng và tin cậy mỗi cá nhân trong một tổ chức và thật sự phải xem họ là thành viên quan trọng trong tổ chức đó. Nelson (1996) cho rằng giao tiếp không tốt giữa cấp dưới và quản lý làm

giảm ĐLLV. Khi cảm thấy tổ chức không quan tâm đến họ, cá nhân bắt đầu không quan tâm đến công việc của họ. Khi lãnh đạo quan tâm, lắng nghe ý kiến của cấp dưới và hiểu được nhu cầu của họ, việc đó sẽ làm tăng chất lượng công việc và sẽ có tác động tích cực vào tổ chức. Lãnh đạo có ảnh hưởng đến ĐLLV của nhân viên trong nghiên cứu của (Bảo, 2017). *Giả thuyết H₅: “Lãnh đạo” có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.*

Đồng nghiệp: Sự đoàn kết trong tập thể càng nhiều thì mục tiêu của tập thể sẽ dễ dàng đạt được với sự đồng lòng của toàn bộ thành viên (Robbins, 1993). Cedefop (2012) chứng minh làm việc riêng lẻ trong tổ chức không khuyến khích các cá nhân nâng cao kỹ năng cũng như không tạo động lực học tập, từ đó làm giảm ĐLLV. Sargent & Terry (2000) nhận ra rằng hỗ trợ của đồng nghiệp liên quan mật thiết hơn tới sự hài lòng và ĐLLV so với hỗ trợ từ nhà quản lý. Đồng nghiệp đã được xác định trong nhiều nghiên cứu có ảnh hưởng đến ĐLLV của nhân viên (Thu & Khôi, 2014; Hùng & Anh, 2016; Bảo, 2017; Việt & Khương, 2020). *Giả thuyết H₆: “Đồng nghiệp” có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.*

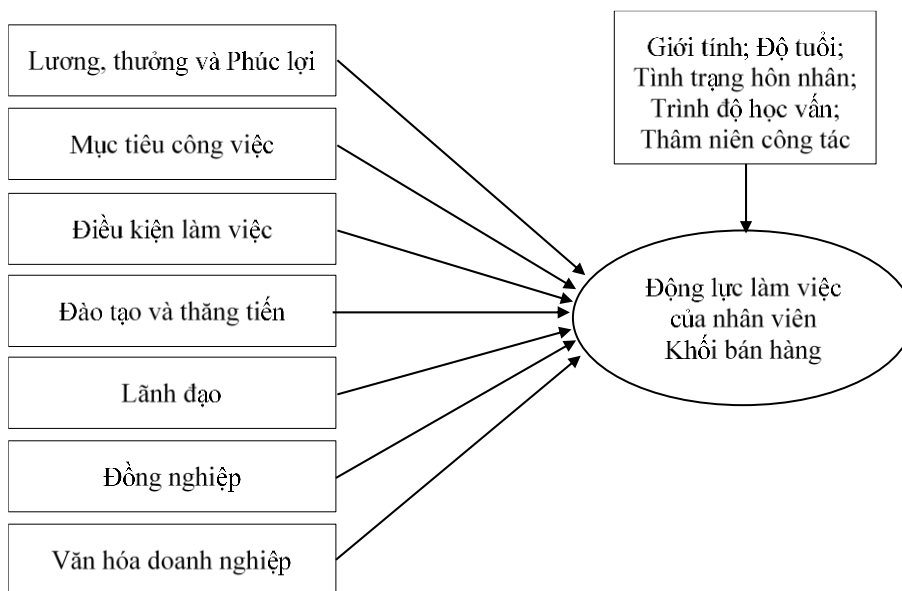
Văn hóa doanh nghiệp: Là một hệ thống bao gồm các giá trị, niềm tin và các chuẩn mực về hành vi ứng xử. Tất cả những yếu tố này sẽ hình thành nên bản sắc riêng của tổ chức, từ đó tạo nên chuẩn mực trong hành vi ứng xử của mỗi cá nhân trong tổ chức ấy (Rashid et al., 2003). Theo Thu & Khôi (2014), khi nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp “có thương hiệu, có văn hóa doanh nghiệp” thì thường các chính sách về lương thưởng,

phúc lợi, chính sách đãi ngộ và bố trí công việc tạo môi trường được thực hiện tốt thúc đẩy được các doanh nghiệp phát triển. Nhân tố văn hóa doanh nghiệp có tác động mạnh đến ĐLLV của nhân viên (Bảo, 2017). *Giả thuyết H7: “Văn hóa doanh nghiệp” có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.*

2.5. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ cơ sở lý thuyết nền tảng về ĐLLV, của Maslow (1943), Herzberg (1959), các nghiên cứu thực nghiệm trong và ngoài nước ứng dụng mô hình nghiên cứu của Kovach (1987) như: Islam et al. (2015);

Thu & Khôi (2014) và Thao (2019). Trên cơ sở đó, nghiên cứu này sẽ kế thừa mô hình của Kovach (1987), tuy nhiên có điều chỉnh lại các nhân tố trong mô hình nghiên cứu. Đồng thời, nghiên cứu cũng bổ sung các yếu tố: Lương, thưởng và Phúc lợi; Đồng nghiệp và Văn hóa doanh nghiệp vào trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Đồng thời, qua thảo luận nhóm với 07 chuyên gia đề xuất mô hình nghiên cứu như sau: Lương, thưởng và phúc lợi; Mục tiêu công việc; Điều kiện làm việc; Đào tạo và thăng tiến; Lãnh đạo; Đồng nghiệp và Văn hóa doanh nghiệp.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu định tính được tiến hành thông qua thảo luận nhóm gồm 07 chuyên gia: Trong đó, 05 chuyên gia (hiện là giám đốc các phòng ban như Phòng Marketing, Phòng Cung ứng, Phòng Nhân sự, Phòng Quản lý bán hàng vùng) và 02 nhân viên.

Kết quả của cuộc phỏng vấn được tổng hợp lại, chọn lọc và ghi nhận những ý kiến có nhiều quan điểm chung, thống nhất dựa trên cơ sở lý thuyết nền tảng về động lực làm việc của Maslow (1943), Herzberg (1959) và các nghiên cứu của Islam et al. (2015); Thu & Khôi (2014) và Thao

(2019) để kế thừa các nhân tố (Mục tiêu công việc; Điều kiện làm việc; Đào tạo và thăng tiến; Lãnh đạo) và thang đo trong nghiên cứu. Đồng thời, nghiên cứu định tính cũng bổ sung các yếu tố Lương, thưởng và Phúc lợi; Đồng nghiệp và Văn hóa doanh nghiệp vào trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Tiếp theo nghiên cứu sơ bộ được thực hiện qua hình thức phỏng vấn nhanh 30 nhân viên (hiện đang làm việc tại khối bán hàng tại DHG) theo cách lấy mẫu thuận tiện để kiểm tra và hiệu chỉnh thang đo. Qua bước này, các thang đo được hiệu chỉnh để xây dựng thang đo chính thức, phục vụ cho khảo sát chính thức.

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng nghiên cứu định lượng thực hiện thông qua hình thức gửi bảng câu hỏi khảo sát trực tiếp cho nhân viên khối bán hàng nhằm đánh giá thang đo và kiểm định mô hình lý thuyết đã đặt ra. Phiếu khảo sát cho tất cả nhân viên khối bán

hàng hiện đang làm việc tại DHG, sau đó thu lại và xử lý dữ liệu bằng công cụ SPSS 23.0 thực hiện qua các bước: thống kê mô tả, đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích tương quan và phân tích hồi quy tuyến tính đa biến.

Theo Hair et al. (1998) trong nghiên cứu này có bảy thang đo với 31 biến quan sát, nên cỡ mẫu tối thiểu là $= 31.5 = 155$ quan sát. Theo Guiford (1954) cỡ mẫu tối thiểu là 200. Để đảm bảo đạt cỡ mẫu lớn hơn cỡ mẫu tối thiểu trên, thực hiện khảo sát toàn bộ nhân viên khối bán hàng của DHG (310 nhân viên) với 300 nhân viên đạt phiếu hợp lệ.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát được thể hiện theo (Bảng 1).

Bảng 1. Thông tin mô tả mẫu nghiên cứu

Stt	Nội dung	Mô tả	Tần số	Tỷ lệ (%)
1	Giới tính	Nam	246	82
		Nữ	54	18
2	Tình trạng hôn nhân	Đã kết hôn	173	57,7
		Chưa kết hôn	127	42,3
3	Trình độ học vấn	Từ Cao đẳng trở xuống	138	46,0
		Cao đẳng	82	27,3
		Đại học trở lên	80	26,7
4	Thâm niên công tác	Dưới 5 năm	168	56,0
		Từ 5 năm đến dưới 10 năm	82	27,3
		Từ 10 năm đến dưới 15 năm	44	14,7
		Từ 15 năm trở lên	6	2,0
5	Thu nhập/ tháng	Dưới 7 triệu đồng	3	1,0
		Từ trên 7 triệu đến dưới 10 triệu	42	14,0
		Từ trên 10 triệu đến dưới 13 triệu	118	39,3
		Trên 13 triệu	137	45,7

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu 300 nhân viên DHG, 2020)

4.2. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo (Bảng 2, Phụ lục): Biến quan sát LD5 và VH5 có hệ số tương quan biến tổng (< 0,3) và Cronbach’s alpha cao hơn hệ số Cronbach’s alpha biến tổng, để tăng độ tin cậy thang đo nên loại các biến này và chạy lại kiểm định lần 2. Sau khi loại bỏ biến quan sát (LD5 và VH5), các thang đo có hệ số Cronbach’s alpha từ 0,849 và cao nhất 0,907 và hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,5 nên các thang đo đều đạt độ tin cậy (Trọng & Ngọc, 2008).

4.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) các biến độc lập: Kết quả phân tích 07 nhân tố với 29 biến quan sát (Bảng 3, Phụ lục) cho thấy Giá trị KMO = 0,829 > 0,5 thỏa mãn tính thích hợp của phân tích nhân tố nếu $0,5 \leq KMO \leq 1$ (Trọng & Ngọc, 2008); Giá trị (Sig.) = 0,000 < 0,005 có ý nghĩa thống kê (Thọ, 2011); Phương sai tích lũy của 07 nhân tố được rút trích = 75,418% > 50%. Tất cả 07 nhân tố đều thỏa điều kiện với chỉ số

Eigenvalue = 1,599 > 1 nhằm hình thành các nhân tố có ý nghĩa thống kê (Trọng & Ngọc, 2008); 29 biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố > 0,6 đạt yêu cầu (Hair et al., 1998).

Phân tích khám phá (EFA) biến phụ thuộc: Kết quả phân tích 01 nhân tố với 04 biến quan sát cho thấy: Giá trị KMO = 0,723 > 0,5; Giá trị (Sig.) = 0,000 < 0,05; Phương sai tích lũy của 01 nhân tố được rút trích = 74,002% > 50%; Chỉ số Eigenvalue = 2,960 > 1 nhân tố có ý nghĩa thống kê; 04 biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố > 0,7 đạt yêu cầu (Hair et al., 1998).

4.4. Kết quả phân tích tương quan

Kết quả phân tích tương quan cho thấy các biến độc lập (DT, PL, LD, DN và MT) đều có mối tương quan với DL; Có ý nghĩa thống kê với biến phụ thuộc với giá trị (Sig.) $\leq 0,05$. Tuy nhiên, giá trị (Sig.) của nhân tố Điều kiện làm việc (DK) > 0,05 nên không có mối tương quan tuyến tính giữa 2 biến DL và DK vì vậy sẽ không sử dụng nhân tố này cho bước phân tích hồi quy tuyến tính (Trọng & Ngọc, 2008).

Bảng 4. Kết quả phân tích tương quan

	DL	DT	PL	DK	LD	DN	MT	VH
DL	Hệ số r	1	0,292**	0,508**	-0,010	0,330**	0,614**	0,394**
	(Sig.)		0,000	0,000	0,863	0,000	0,000	0,000
	N	300	300	300	300	300	300	300

** . Tương quan có ý nghĩa ở mức 1%

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu 300 nhân viên DHG, 2020)

4.5. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội cho thấy mô hình có $R^2 = 0,605$ và R^2 được hiệu chỉnh = 0,597. Điều đó cho thấy các nhân tố (DT, PL, LD, DN, MT và VH) giải thích được 59,7% sự biến thiên của biến “Động lực làm việc”; Còn lại 40,3% là do các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên.

Kết quả phân tích hồi quy tại (Bảng 5) cho thấy 06 nhân tố (DT, PL, LD, DN, MT, VH) của mô hình nghiên cứu đề xuất đều có tác động đến “Động lực làm việc” với (Sig.) < 0,05) ở độ tin cậy 95%. Mức tác động của các nhân tố độc lập tới biến phụ thuộc ĐLLV theo mức độ ảnh hưởng giảm dần gồm: Đồng nghiệp ($\beta = 0,339$); Văn hóa doanh nghiệp ($\beta = 0,335$); Lương, thưởng và phúc lợi ($\beta = 0,176$); Đào tạo và thăng tiến ($\beta = 0,124$); Mục tiêu công việc ($\beta = 0,100$), cuối cùng là Lãnh đạo ($\beta = 0,097$).

Bảng 5. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội

Biến	B	Sai số chuẩn	Beta	Giá trị kiểm định (t)	Giá trị (Sig.)	Độ phóng đại phương sai (VIF)
Hằng số	-0,870	0,223		-3,904	0,000	
DT	0,130	0,041	0,124	3,197	0,002	1,119
PL	0,160	0,039	0,176	4,090	0,000	1,370
LD	0,090	0,037	0,097	2,453	0,015	1,164
DN	0,339	0,044	0,339	7,628	0,000	1,465
MT	0,109	0,044	0,100	2,495	0,013	1,196
VH	0,383	0,048	0,335	8,042	0,000	1,286

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu 300 nhân viên DHG, 2020)

Hệ số phóng đại phương sai (VIF) của các nhân tố độc lập (nhỏ hơn 2) cho thấy các biến độc lập này không có liên hệ tuyến tính với nhau nên không có

hiện tượng đa cộng tuyến. Kết quả kiểm định chấp nhận 06 giả thuyết nghiên cứu; 06 biến độc lập đều có tác động đến biến phụ thuộc.

Bảng 6. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Mức ý nghĩa Sig.	Hệ số Beta chuẩn hóa	Mức tác động	Kết quả Kiểm định
H ₁ – Lương, thưởng và phúc lợi	0,000	0,176	3	Chấp nhận
H ₂ – Mục tiêu công việc	0,013	0,100	5	Chấp nhận
H ₃ – Điều kiện làm việc	-	-	0	Không chấp nhận
H ₄ – Đào tạo và thăng tiến	0,002	0,124	4	Chấp nhận
H ₅ – Lãnh đạo	0,015	0,097	6	Chấp nhận
H ₆ – Đồng nghiệp	0,000	0,339	1	Chấp nhận
H ₇ – Văn hóa doanh nghiệp	0,000	0,335	2	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu 300 nhân viên DHG, 2020)

4.6. Kiểm định sự khác biệt

Kết quả kiểm định sự khác biệt bằng sử dụng phương pháp kiểm định (t) mẫu độc lập (Independent samples T-test) và phương pháp phân tích phương sai một yếu tố (One-way ANOVA) cho thấy giá trị (Sig.) > 0,05 (Bảng 7) của các biến

đặc điểm cá nhân đến ĐLLV của nhân viên khối bán hàng đã xác định không có sự khác biệt về các đặc điểm cá nhân của đáp viên như: Giới tính, tình trạng hôn nhân, độ tuổi, thâm niên công tác và trình độ học vấn.

Bảng 7. Kết quả (kiểm định sự khác biệt) về các đặc điểm cá nhân

Stt	Nội dung	Levene Statistic (Sig.)	Anova (Sig.)
1	Giới tính	0,139	0,299
2	Tình trạng hôn nhân	0,961	0,547
3	Độ tuổi	0,858	0,990
4	Thâm niên công tác	0,899	0,549
5	Trình độ học vấn	0,687	0,387

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu 300 nhân viên DHG, 2020)

5. KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1. Kết luận

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính đa biến cho thấy ĐLLV của nhân viên khối bán hàng ảnh hưởng bởi sáu nhân tố theo mức độ tác động giảm dần gồm:

Đồng nghiệp; Văn hóa doanh nghiệp; Lương, thưởng và phúc lợi; Đào tạo và thăng tiến; Mục tiêu công việc và Lãnh đạo. Bên cạnh đó, nghiên cứu tìm thấy không có sự khác biệt về ĐLLV của các đặc điểm cá nhân của đáp viên như: Giới tính, tình trạng hôn nhân, độ tuổi, thâm niên công tác và trình độ học vấn.

5.2. Hàm ý quản trị

Gia tăng Động lực làm việc thông qua nhân tố Đồng nghiệp: Đồng nghiệp là nhân tố quan trọng nhất, có mức tác động lớn nhất đến ĐLLV của nhân viên khối bán hàng tại DHG. Trong thực tế từ ngày thành lập hệ thống bán hàng, DHG rất quan tâm vấn đề này. Vì vậy, nên xây dựng mô hình ăn, ở tập thể cho nhân viên khối bán hàng khi phải xa nhà, đây là điều kiện để nhân viên chia sẻ những khó khăn sau mỗi ngày làm việc, từ đó nhân viên sẽ gần gũi nhau hơn đó là động lực lớn nhất để họ gắn bó và làm việc. Bên cạnh đó, cần xây dựng sự tôn trọng lẫn nhau giữa các đồng nghiệp; Xây dựng phương thức giao tiếp hiệu quả, hành vi ứng xử phải có văn hóa. Khuyến khích mọi nhân viên, đồng nghiệp chủ động giúp đỡ lẫn nhau để giảm áp lực và thoải mái trong công việc, chia sẻ niềm vui với các kết quả và thành tích của đồng nghiệp. Tạo những buổi sinh hoạt, giao lưu giữa các nhân viên trong công ty với nhau tạo sự thân thiện, hòa đồng.

Gia tăng Động lực làm việc thông qua nhân tố Văn hóa doanh nghiệp: Văn hóa doanh nghiệp là nhân tố quan trọng thứ hai có mức tác động đến ĐLLV của nhân viên khối bán hàng DHG. Dục Hậu Giang đã được nhắc tới là doanh nghiệp có “Bản sắc văn hóa Dục Hậu Giang”, vì vậy Ban lãnh đạo cần chú trọng quan tâm hơn nữa nhân tố tinh thần này, luôn xây dựng và hoàn thiện văn hóa DHG phù hợp với từng thời điểm để động viên tinh thần nhân viên làm việc và gắn bó lâu dài với công

ty. Ban lãnh đạo công ty cần củng cố và xây dựng văn hóa doanh nghiệp, văn hóa ứng xử, giao tiếp của nhân viên, gắn mục tiêu của tổ chức với chính sách khen thưởng, công nhận cho nhân viên và tạo môi trường làm việc thân thiện, giúp nhân viên có cơ hội được đào tạo, thăng tiến, phát huy năng lực và hăng say trong công việc.

Gia tăng Động lực làm việc thông qua nhân tố Lương, thưởng và phúc lợi: Lương, thưởng và phúc lợi là nhân tố quan trọng thứ ba có mức tác động đến ĐLLV của nhân viên khối bán hàng tại DHG. Vì vậy, cần tiếp tục phát huy tốt hơn nữa chính sách nâng cao lương, thưởng và phúc lợi để thúc đẩy ĐLLV của nhân viên. Ban lãnh đạo cần quan tâm nhiều hơn nữa chính sách lương khối bán hàng, tăng mức thưởng với số lượng sản phẩm trên nhóm hàng chiến lược của công ty đem lại lợi nhuận cao cho công ty. Khi đó, nhân viên sẽ tập trung vào nhóm sản phẩm này để tăng thêm thu nhập; Xây dựng nhiều hơn nữa chính sách thưởng để kích thích nhân viên hoàn thành đạt và vượt chỉ tiêu, đưa doanh thu công ty ngày một phát triển mạnh, các giá trị phúc lợi về tinh thần cũng cần được nâng cao và nhiều hơn đến nhân viên khối bán hàng sau những áp lực về doanh số như thưởng du lịch cho cá nhân và người thân, thưởng xe, chính sách hỗ trợ mua nhà.

Gia tăng Động lực làm việc thông qua nhân tố Đào tạo và thăng tiến: Đào tạo và thăng tiến là nhân tố quan trọng thứ tư có mức tác động đến ĐLLV của nhân viên khối bán hàng tại DHG.

Do đó, Ban lãnh đạo Công ty cần xây dựng nhiều khung tiêu chí, cấp bậc quản lý cho nhân viên khối bán hàng, lựa chọn đào tạo xây dựng thế hệ kế thừa để thay thế các thế hệ điều hành trước đó giao lại. Đưa ra lộ trình thăng tiến phù hợp dựa trên sự đánh giá năng lực làm việc và khả năng cống hiến một cách công bằng, công khai. Để giúp nhân viên duy trì ĐLLV liên tục thì cần làm cho mỗi cá nhân thấy rõ con đường phát triển trong công việc họ đang tiếp nhận. Do đó, cần công khai các mức đánh giá thành tích, hiệu quả công việc và thông qua bản đánh giá đó nhân viên sẽ được thăng tiến như thế nào, từ đó nhân viên mới phấn đấu hoàn thành tốt công việc, nâng cao kiến thức để tìm kiếm cơ hội thăng tiến cho bản thân, tạo thêm động lực cho nhân viên.

Gia tăng Động lực làm việc thông qua nhân tố Mục tiêu công việc: Mục tiêu công việc là nhân tố quan trọng thứ năm có mức tác động đến ĐLLV của nhân viên khối bán hàng tại DHG. Do đó, hàm ý quản trị cho nhà quản trị Công ty là ngoài tiêu chí hoàn thành doanh số được giao, Công ty cần xây dựng nhiều mục tiêu hơn nữa để nhân viên quan tâm phấn đấu như: Cơ hội đào tạo, nhân viên giỏi toàn công ty được chế độ cao, được đề bạt lên cấp quản lý. Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên qua đó giúp họ điều chỉnh những hành vi của mình cho phù hợp với yêu cầu của tổ chức từ đó giúp họ làm việc tốt hơn.

Gia tăng Động lực làm việc thông qua nhân tố Lãnh đạo: Lãnh đạo là

nhân tố ít tác động nhất đến ĐLLV của nhân viên khối bán hàng DHG. Vì vậy, lãnh đạo tại các bộ phận cần nâng cao năng lực lãnh đạo, quản trị doanh nghiệp. Luôn lắng nghe những ý kiến đóng góp về các phương pháp để thực hiện công việc, tin tưởng nhân viên, cùng họ trao đổi ý kiến trước khi ra quyết định trong công việc. Cần thêm nhiều sự quan tâm, thăm hỏi hoặc trực tiếp đến các đơn vị bán hàng trên cả nước vì đây là khối thường xuyên xa nhà nên rất cần sự quan tâm của lãnh đạo; Tạo cho nhân viên niềm tin về chính sách, định hướng của Công ty, chính sách cho khối bán hàng ngày càng được lãnh đạo chú trọng để tạo động lực cho nhân viên khối bán hàng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Arman, F., 2009. Employee motivation at Areco India Manufacturing Private Limited. The M.B.A Degree Course of Bangalor University, June, 38.
2. Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan 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). Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ, phần D, số 35, tr. 66-78.
3. Cedefop, 2012. Preventing skill obsolescence – Rapid labour market changes leave too many worker at risk of losing their skills. Briefing Note, p.1831-2411.
4. Guilford, J. P., 1954. Psychometric methods. New York:

McGraw-Hill.

5. Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C., 1998. *Multivariate Data Analysis*(5th Edition). Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

6. Herzberg, F., 1959. *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.

7. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008. *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS tập 1&2*. NXB Thống kê.

8. Huỳnh Thanh Nhã, 2017. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các siêu thị trên địa bàn thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số 238, tr. 83-91.

9. Ilies, R., & Judge, T. A., 2003. On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality. *Journal of applied psychology*, 88(4), 750.

10. Islam, M., Haque, A., Hossain, M., Rahman, A., 2015. Factors Influencing Motivation of Garments Worker. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 9, No. 1.

11. Kovach, K. A., 1987. What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30 (5), p. 58-65.

12. Lê Gia Bảo, 2017. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong CTCP thức ăn Chăn nuôi RICO Hậu Giang. *Tạp chí Kinh tế*

và Dự báo, số 27 - tr. 93-96 - ISSN.0866-7120.

13. Lê Quang Hùng và Trương Việt Anh, 2016. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại VNPT Long An. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, số 29, tr.38-41 - ISSN.0866-7120.

14. Maslow, A.H., 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, p. 370-396.

15. Mitchell, T. R., 1982. Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of management review*, 7 (1), p. 80-88.

16. Nguyễn Đình Thọ, 2011. *Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

17. Nguyễn Thị Thanh Dàn, 2017. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp sản xuất thiết bị điện trên địa bàn Hà Nội. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, số 36 - tr. 31-34 - ISSN.0866-7120.

18. Nguyễn Thị Vân Anh, 2020. Đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động trực tiếp tại các trung tâm phân phối thuộc Công ty Vinafco. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, số 3 - tr. 81-84 - ISSN.0866-7120.

19. Oluigbo, I. & Anyiam, K., 2014. The Role of compensation on employee performance in an information technology organization. *International Journal of Research in Information Technology*, 2 (4), p. 548 - 558.

20. Pinder, C. C., 2014. Work motivation in organizational behavior. Psychology press. P. 569.
21. Phạm Thị Minh Lý, 2015. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Thành phố Hồ Chí Minh. Tạp chí Phát triển kinh tế, 26(3), tr. 64-81.
22. Phan Ngọc Trung, 2011. Quản lý nguồn lực: vấn đề đặt ra cho các doanh nghiệp Việt Nam. Tạp chí Phát triển Nhân lực, số 22.
23. Phan Quan Việt và Nguyễn Mạnh Khương, 2020. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Việt Nam Kỹ nghệ Súc Sản. Tạp chí Kinh tế và Dự báo, số.12 - tr.143-147 - ISSN.0866-7120.
24. Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J., 2003. The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. Journal of management development.
25. Robbin, S. P. & Coulter, M., 2005. Management (international edition no 7 ed.). Prentice Hall Inc.
26. Robbins, S. P., 1993. Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications. Prentice Hall PTR.
27. Sargent, L. D., & Terry, D. J., 2000. The moderating role of social support in Karasek's job strain model. Work & Stress, 14(3), p. 245-261.
28. Schmidt, S. W., 2007. The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. Human resource development quarterly, 18 (4), p. 481-498.
29. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S., 1996. Using multivariate statistics (3rd ed.). New York.
30. Trần Kim Dung, 2011. Quản trị nguồn nhân lực. NXB Thống kê, thành phố Hồ Chí Minh.
31. Trịnh Thùy Anh, 2017. Động lực và hiệu quả công việc của nhân viên các công ty kinh doanh thực phẩm sạch tại thành phố Hồ Chí Minh. Tạp chí khoa học Đại học Mở thành phố Hồ Chí Minh, 58(1), tr. 41-52.
32. Trương Đức Thao, 2019. Nghiên cứu về một số nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên bán hàng. Tạp chí Công Thương, số 18, tr. 184-189.
33. Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W., 1991. An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. Personnel psychology, 44 (2), p. 333-352.
34. Wiley, C., 1997. What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. International journal of manpower. Vol. 18 số 3, tr. 263-280. <https://doi.org/10.1108/01437729710169373>.

FACTORS AFFECTING THE WORKING MOTIVATION OF SALE STAFF AT DHG PHARMACEUTICAL JOINT STOCK COMPANY

Nguyen Tien Dung¹, Nguyen Hoang Loc², Pham Doan Vi^{1*} and Nguyen Van Dinh³

¹Tay Do University

²Hau Giang Pharmaceutical Joint Stock Company

³Nam Can Tho University

(*Email: doanvi.pham@gmail.com)

ABSTRACT

The study aimed to determine factors affecting the motivation of sale staff at Hau Giang Pharmaceutical Joint Stock Company (DHG). The proposed research model included seven factors: Salary, bonus and welfare; Working conditions; Colleague; Training and promotion; Job goals; Leadership and Corporate Culture. Data analysis of survey questionnaires from 300 sales staff at DHG were performed through descriptive statistics, measuring reliability of scales, analyzing examination factors analysis (EFA), correlation analysis and multivariate linear regression analysis. The results indicated that there were six factors affecting working motivation in descending order of importance: Colleagues; Corporate culture; Salary, bonus and benefits; Training and promotion; Job Objectives and Leadership. Working conditions factor did not affect to the working motivation of sale staff at DHG. Based on the results, administrative implications were suggested.

Keywords: *Hau Giang Pharmaceutical Company, sale staff, working motivation*

PHỤ LỤC

Bảng 2. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
1. Thang đo Lương, thưởng và phúc lợi: Hệ số Cronbach's Alpha biến tổng = 0,907				
PL1	14,58	7,060	0,785	0,882
PL2	14,64	7,876	0,703	0,899
PL3	14,65	7,063	0,812	0,876
PL4	14,78	7,539	0,753	0,889
PL5	14,58	7,241	0,778	0,883
2. Thang đo Lãnh đạo: Hệ số Cronbach's Alpha biến tổng = 0,907 (lần 2)				
LD1	10,78	4,052	0,830	0,866
LD2	10,80	4,147	0,742	0,897
LD3	10,81	3,871	0,857	0,855
LD4	10,87	4,169	0,734	0,899
3. Thang đo Đồng nghiệp: Hệ số Cronbach's Alpha biến tổng = 0,903				
DN1	10,18	3,473	0,802	0,868
DN2	10,28	3,481	0,767	0,881
DN3	10,12	3,480	0,821	0,862
DN4	10,29	3,425	0,746	0,890
4. Thang đo Mục tiêu công việc: Hệ số Cronbach's Alpha biến tổng = 0,886				
MT1	10,91	2,995	0,746	0,856
MT2	10,96	2,908	0,791	0,839
MT3	10,90	2,846	0,740	0,860
MT4	11,01	3,110	0,733	0,861
5. Thang đo Điều kiện làm việc: Hệ số Cronbach's Alpha biến tổng = 0,897				
DK1	11,94	3,999	0,699	0,892
DK2	12,18	3,707	0,799	0,856
DK3	12,10	3,631	0,780	0,863
DK4	12,08	3,679	0,805	0,854
6. Thang đo Đào tạo và thăng tiến: Hệ số Cronbach's Alpha biến tổng = 0,876				
DT1	10,47	3,287	0,732	0,842
DT2	10,65	3,199	0,746	0,836
DT3	10,46	3,159	0,770	0,827
DT4	10,60	3,144	0,691	0,860
7. Thang đo Văn hóa doanh nghiệp: Hệ số Cronbach's Alpha biến tổng = 0,849 (lần 2)				

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
VH1	10,40	2,536	0,698	0,804
VH2	10,63	2,903	0,652	0,823
VH3	10,40	2,615	0,717	0,795
VH4	10,27	2,705	0,687	0,808
8. Thang đo Động lực làm việc: Hệ số Cronbach's Alpha biến tổng = 0,883				
DL1	10,17	3,239	0,832	0,814
DL2	10,07	3,590	0,711	0,862
DL3	10,15	3,718	0,674	0,876
DL4	10,16	3,395	0,767	0,841

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu 300 nhân viên DHG, 2020)

Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Stt	Nhân tố	Biến quan sát	Trọng số	Biến
1	Lương, thưởng và phúc lợi (PL)	PL3	0,852	Độc lập
2		PL5	0,836	
3		PL1	0,833	
4		PL4	0,796	
5		PL2	0,779	
6	Lãnh đạo (LD)	LD3	0,921	Độc lập
7		LD1	0,884	
8		LD4	0,833	
9		LD2	0,821	
10	Điều kiện làm việc (DK)	DK4	0,892	Độc lập
11		DK2	0,890	
12		DK3	0,881	
13		DK1	0,823	
14	Đồng nghiệp (DN)	DN3	0,857	Độc lập
15		DN1	0,850	
16		DN2	0,814	
17		DN4	0,775	
18	Mục tiêu công việc (MT)	MT2	0,872	Độc lập
19		MT4	0,838	
20		MT1	0,822	
21		MT3	0,821	

Stt	Nhân tố	Biến quan sát	Trọng số	Biến
22	Đào tạo và thăng tiến (DT)	DT3	0,878	Độc lập
23		DT2	0,871	
24		DT1	0,807	
25		DT4	0,798	
26	Văn hóa doanh nghiệp (VH)	VH3	0,806	Độc lập
27		VH4	0,801	
28		VH1	0,800	
29		VH2	0,762	
30	Động lực làm việc (DL)	DL1	0,916	Phụ thuộc
31		DL4	0,878	
32		DL2	0,835	
33		DL3	0,808	

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu 300 nhân viên DHG, 2020)