

# NGHIÊN CỨU CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN THUỘC CÔNG TY TNHH CARGILL VIỆT NAM – CHI NHÁNH BÌNH DƯƠNG

Nguyễn Thanh Tâm<sup>1\*</sup>, Lê Hữu Chung<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Công nghệ Đồng Nai

<sup>2</sup>Công ty TNHH Cargill Việt Nam

\*Tác giả liên hệ: Nguyễn Thanh Tâm, [nguyenthanhtam@dentu.edu.vn](mailto:nguyenthanhtam@dentu.edu.vn)

## THÔNG TIN CHUNG

Ngày nhận bài: 16/11/2024

Ngày nhận bài sửa: 08/01/2025

Ngày duyệt đăng: 21/3/2025

## TỪ KHOÁ

*Động lực làm việc;*

*Nhân viên;*

*Lương và phúc lợi;*

*Đồng nghiệp;*

*Văn hóa doanh nghiệp;*

## TÓM TẮT

Nghiên cứu được thực hiện nhằm phân tích đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên thuộc Chi nhánh Công ty TNHH Cargill - Chi nhánh tại Bình Dương. Với phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp với nghiên cứu định lượng tác giả tiến hành khảo sát 193 nhân viên tại Công ty. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 06 nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên bao gồm: (1) Văn hóa doanh nghiệp; (2) Điều kiện làm việc; (3) Đồng nghiệp; (4) Lương và phúc lợi; (5) Đào tạo và thăng tiến và (6) Lãnh đạo. Trong nhân tố văn hóa doanh nghiệp có sự tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên thuộc Chi nhánh Công ty TNHH Cargill tại Bình Dương.

## 1. GIỚI THIỆU

Đội ngũ nhân viên là nhân tố chủ chốt cho sự thành công của mọi doanh nghiệp cho dù là ở bất cứ lĩnh vực kinh doanh nào. Vấn đề tạo động lực trong lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân sự của tổ chức, thúc đẩy năng suất lao động khi các điều kiện khác không thay đổi. Chính vì vậy, trong môi trường năng động như ngày nay thì vấn đề làm sao để đảm bảo sự ổn định của đội ngũ nhân sự trong doanh nghiệp cũng gặp khó khăn đáng kể.

Thực trạng “nhảy việc” không còn quá xa lạ đối với lao động hiện nay, văn hóa nhảy việc được hình thành từ các quốc gia châu Á và đang có khuynh hướng ngày càng gia tăng trong thời gian gần đây. Theo khảo sát xu hướng nguồn nhân lực và môi trường làm việc của Anphabe

từ quý II đến quý III/2020, hơn 50% người lao động vẫn tin tưởng vào tầm nhìn và chiến lược của công ty, sẵn sàng gắn bó để cùng công ty vượt qua khó khăn và không có ý định thay đổi công việc. Tuy nhiên, mức độ gắn kết của người lao động tại Việt Nam với doanh nghiệp đã giảm dần đều trong 5 năm qua, từ 71% năm 2016 xuống còn 53% vào năm 2020. Đáng chú ý, tỷ lệ người đi làm có ý định nhảy việc trong vòng một năm tới đã tăng lên 35,1%, trong khi vào năm 2018 con số này chỉ là 24% (Anh, 2021).

Từ những tổn thất mà việc nhảy việc gây ra, có thể thấy việc đầu tư vào nhân viên chính là hướng đầu tư tạo ra nhiều lợi nhuận nhất cho doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp thực hiện tốt công tác tạo động lực cho nhân viên, sẽ mang lại nhiều lợi ích đáng kể như thúc đẩy họ làm

việc nhiệt tình hơn, cống hiến nhiều hơn cho công ty, đồng thời khuyến khích họ tích cực học hỏi, nâng cao kỹ năng và phát huy tính sáng tạo trong công việc. Điều này giúp gắn kết lợi ích cá nhân của người lao động với lợi ích chung của doanh nghiệp. Nhờ đó, công ty không chỉ đạt được kết quả kinh doanh cao mà còn xây dựng được một đội ngũ nhân sự có chuyên môn và trung thành với tổ chức. Nhân viên có động lực thì họ làm việc đạt từ 80-90% công suất, đồng thời cả tỷ lệ nghỉ phép lẫn nghỉ việc đều ở mức thấp (Arman, 2009). Do đó, mục đích của mọi tổ chức là phải tìm ra các yếu tố để đẩy mạnh nhân viên của mình học tập liên tục và tận dụng kiến thức này để đảm bảo cuộc sống cá nhân, từ đó giúp doanh nghiệp đảm bảo sự ổn định nguồn nhân lực của tổ chức. Thách thức nằm ở chỗ mỗi loại hình doanh nghiệp đều có những đặc điểm riêng, cách thức hoạt động và mục tiêu khác nhau, vì vậy việc tìm ra một tiêu chuẩn phát triển chung không hề dễ dàng. Tuy nhiên, việc tạo động lực cho người lao động là yếu tố thiết yếu trong mọi loại hình doanh nghiệp và có những công cụ chung có thể áp dụng để thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên. Đây chính là thử thách lớn đối với tất cả tổ chức đang hoạt động hiện nay nói chung và đối với Cargill Bình Dương nói riêng.

Kể từ khi thành lập vào ngày 20 tháng 10 năm 2018, chi nhánh công ty TNHH Cargill Việt Nam tại Bình Dương đã khẳng định vị thế của mình là một trong những nhà cung cấp thức ăn chăn nuôi hàng đầu tại Việt Nam áp dụng công nghệ dinh dưỡng vật nuôi từ Mỹ và các nước chăn nuôi tiên tiến trên thế giới, mang đến các giải pháp hiện đại, đảm bảo nhu cầu của ngành chăn nuôi, mang đến sự thịnh vượng cho đối tác, khách hàng và cộng đồng, trở thành top 10 “Thương hiệu tín nhiệm hàng đầu châu Á” (Thinh, 2023). Gần đây, công ty đã triển khai nhiều giải pháp để thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên, với mục tiêu tối ưu hóa năng suất và hiệu quả lao động. Những nỗ lực này đã đem lại kết quả tích cực, nhận được sự ghi nhận từ cả ban lãnh đạo lẫn nhân viên. Tuy nhiên, chính sách lương, thưởng và phúc lợi tại công ty vẫn còn một số hạn chế cần được cải thiện. Mức lương hiện tại chưa thực sự đáp ứng đủ nhu cầu

sinh hoạt của một số nhân viên, chế độ thưởng còn mang tính cào bằng, phúc lợi chưa được đảm bảo đầy đủ, trong khi các chương trình đào tạo chưa kịp thời cập nhật theo xu hướng hiện đại và lộ trình thăng tiến vẫn chưa rõ ràng. Ngoài ra, một số nhân viên có năng lực chưa tận dụng được hết tiềm năng và thiếu sự nỗ lực để đạt thành công trong công việc, dẫn đến cảm giác chán nản, thiếu động lực cống hiến hết mình cho công ty.

Để hiểu rõ vai trò then chốt của việc tạo động lực cho người lao động trong sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, tìm ra các biện pháp nâng cao động lực lao động cho cán bộ công nhân viên, giúp họ nhiệt tình, sáng tạo hơn trong công việc sẽ giúp công ty có được hiệu quả cao hơn nữa trong hoạt động sản xuất kinh doanh, do đó tạo động lực làm việc cho nhân viên là một hoạt động không hề đơn giản có tính cấp thiết cần được giải quyết. Chính vì vậy, tác giả chọn đề tài: “Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên thuộc Chi nhánh Công ty TNHH Cargill Việt Nam tại Bình Dương” để nghiên cứu nhằm tìm ra các yếu tố ảnh hưởng chính đến động lực làm việc của công nhân viên, từ đó đề ra các hàm ý quản trị tối ưu nhằm giúp duy trì sự ổn định đội ngũ nhân viên cũng như tìm ra giải pháp thích hợp với tính đặc trưng của nhà máy sản xuất để khuyến khích và động viên công nhân viên đóng góp nỗ lực cho sự đi lên của Công ty để giúp tiết kiệm thời gian và chi phí liên quan hoạt động tuyển dụng đồng thời giúp tăng cường hiệu quả làm việc của đội ngũ cán bộ công nhân viên.

## 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

### 2.1. Khung lý thuyết

Bài nghiên cứu được xây dựng dựa trên các lý thuyết như sau: Lý thuyết nhu cầu của Maslow (1970) cho rằng tháp nhu cầu Maslow có 5 mức độ: Nhu cầu tự hoàn thiện, Nhu cầu được tôn trọng và công nhận, Nhu cầu xã hội, Nhu cầu an toàn, Nhu cầu sinh lý. Thuyết nhu cầu lập luận rằng, khi nhu cầu nào đó bị thiếu hụt, thì sẽ mong muốn phải lấp đầy những thiếu hụt đó và chính điều này thúc đẩy con người hành động. Sau khi một nhu cầu được đáp ứng,

một nhu cầu khác sẽ xuất hiện, khi những nhu cầu ở cấp độ thấp được thỏa mãn, một nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ trở thành tác nhân thúc đẩy do đó, nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người. Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg et.al (2010): Thuyết này cho rằng các nhân tố: Cảm giác đạt được thành tựu: sự hài lòng sâu sắc khi hoàn thành một công việc và nhìn thấy kết quả từ những nỗ lực không ngừng của bản thân; Sự công nhận: sự ghi nhận việc hoàn thành tốt công việc, có thể đến từ người khác hoặc từ chính bản thân người lao động; Nội dung công việc: ảnh hưởng của chính công việc lên người lao động, cảm giác mà nó mang lại cho họ; Trách nhiệm: mức độ quyền hạn, gây ảnh hưởng, kiểm soát của một người đối với công việc; Phát triển cá nhân: cơ hội thăng tiến, học tập. Lý thuyết văn hóa quyền lực của Handy (1978) cho rằng sự khác nhau về các văn hóa doanh nghiệp: Văn hóa quyền lực tập trung (Role Culture); Văn hóa quyền lực phân tán (Task Culture); Văn hóa quyền lực nhân sự (Person Culture); Văn hóa quyền lực không rõ ràng (Existential Culture) sẽ ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Đối với mỗi văn hóa, động lực có thể dựa trên yếu tố như quyền lực, sự thách thức, sự độc lập, sự tuân thủ quy định, sự sáng tạo và sự tự trách nhiệm. Với các cơ sở lý thuyết trên, tác giả xây dựng được các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên thuộc Chi nhánh Công ty TNHH Cargill - Chi nhánh tại Bình Dương.

## 2.2. Lược khảo các nghiên cứu trước

Theo nghiên cứu Hossain & Hossain (2012) với nghiên cứu: “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên trong ngành thức ăn nhanh: Trường hợp của KFC UK LTD” tác giả đã tiến hành khảo sát đối với 70 nhân viên đang làm việc ở KFC London nhằm mục tiêu phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên trong ngành thức ăn nhanh, dựa trên trường hợp của KFC UK LTD. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 06 yếu tố tác động tới động lực làm việc của nhân viên bao gồm: công việc và môi trường làm việc, quan hệ giám sát với nhân viên, văn hóa doanh nghiệp, sự công nhận, sự

phát triển và thăng tiến trong nghề nghiệp, lương và các phúc lợi.

Tiếp theo là nghiên cứu Hosseini (2014) với nghiên cứu “Động lực làm việc của nhân viên”. Tác giả đã khảo sát các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng ở Arsanjan. Dữ liệu được thu thập từ 50 nhân viên ngân hàng được chọn ngẫu nhiên từ tổng số nhân viên trong khu vực nghiên cứu. Công cụ chính để thu thập dữ liệu là bảng câu hỏi về động lực làm việc, và dữ liệu thu được được phân tích bằng phương pháp mô tả và thống kê suy luận, sử dụng hệ số tương quan Pearson. Kết quả cho thấy mối quan hệ đáng kể giữa các yếu tố như nhu cầu xã hội, sự hứng thú với công việc và năng lực cá nhân, sự hài lòng, kỹ năng giao tiếp, thăng tiến trong công việc, lãnh đạo, nhu cầu sinh lý và lương tác động đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng. Bên cạnh đó, cần lưu ý rằng nhu cầu xã hội có yếu tố mạnh nhất trong dự đoán động lực làm việc.

Kế đó là nghiên cứu Alam et al. (2020) với nghiên cứu: “Tác động của tiền lương và cơ sở phúc đến năng suất của nhân viên: Vai trò trung gian của động lực làm việc của nhân viên”. Mục tiêu chính của nghiên cứu này là khám phá mối quan hệ giữa tiền lương, phúc lợi với năng suất lao động, đồng thời nghiên cứu tác động của chúng đối với việc tạo động lực làm việc cho nhân viên. Với phương pháp tiếp cận và bằng chứng thực tiễn, sử dụng khung lý thuyết nhu cầu Maslow, tác giả tiến hành nghiên cứu 500 mẫu là các công nhân viên ngành may mặc ở Bangladesh với 25 biến quan sát thực hiện đo lường trên phần mềm SPSS và phân tích SEM. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng tiền lương và phúc lợi đóng vai trò là yếu tố trung gian, ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc của nhân viên. Khi ba yếu tố này được kết hợp, chúng đều có tác động tích cực và cùng chiều đối với năng suất lao động của nhân viên.

Đồng thời theo nghiên cứu Le et al. (2021) với nghiên cứu: “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên”. Mục tiêu chính của nghiên cứu này là xác định các yếu tố khác nhau tác động đến động lực làm việc của

nhân viên tại Công ty TNHH Groz-Beckert Việt Nam. Sau khi nghiên cứu và xem xét các tài liệu liên quan, các nhà nghiên cứu nhận thấy rằng có rất ít nghiên cứu được thực hiện liên quan đến chủ đề này và phù hợp ở các nước châu Á. Vì vậy, bài viết này nhằm mục đích cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mối liên hệ giữa các biến được lựa chọn được đề cập trong nghiên cứu này. Nhóm nghiên cứu đã áp dụng phương pháp nghiên cứu định lượng, tiến hành khảo sát và phát bảng câu hỏi cho 300 nhân viên từ các đơn vị, phòng ban, bộ phận khác nhau tại Công ty TNHH Groz-Beckert Việt Nam. Kết quả thu về là 265 câu trả lời hợp lệ và được xác minh. Nghiên cứu chỉ ra rằng có 07 yếu tố, bao gồm thu nhập và phúc lợi, lãnh đạo, kết quả công việc, đồng nghiệp, điều kiện làm việc, đào tạo và thăng tiến, cùng tính chất công việc, đều có ảnh hưởng tích cực và rõ rệt đến động lực của nhân viên trong tổ chức. Dựa trên kết quả và phát hiện nghiên cứu, các nhà nghiên cứu sẽ đưa ra một số khuyến nghị khả thi và hợp lý cho các chính sách phát triển nguồn nhân lực và những đề xuất đó có thể nâng cao động lực của nhân viên trong đơn vị nói trên. Để thuận tiện cho việc thu thập dữ liệu, phương pháp lấy mẫu thuận tiện đã được áp dụng. Dữ liệu được xử lý và phân tích bằng phần mềm SPSS 21, áp dụng các phương pháp thống kê mô tả và suy luận. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng gần như tất cả các yếu tố đều có mối liên hệ thuận chiều với động lực làm việc của nhân viên.

Tiếp theo là nghiên cứu Thu & Khoi (2014) với nghiên cứu: “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)”. Sau khi tiến hành đánh giá, phân tích các yếu tố tác động tới động lực làm việc dựa trên lý thuyết và các nghiên cứu trước đã đề xuất mô hình nghiên cứu. Với cỡ mẫu 215, kết quả nghiên cứu đã xác định được 7 yếu tố tác động đến động lực làm việc bao gồm: Điều kiện làm việc, Lương và chế độ phúc lợi, Văn hóa doanh nghiệp, Mối quan hệ với lãnh đạo, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Sự tự chủ trong công việc, Cơ hội đào tạo và phát triển.

Sau đó là nghiên cứu Duy & Trung (2020) với nghiên cứu “Các nhân tố ảnh hưởng đến

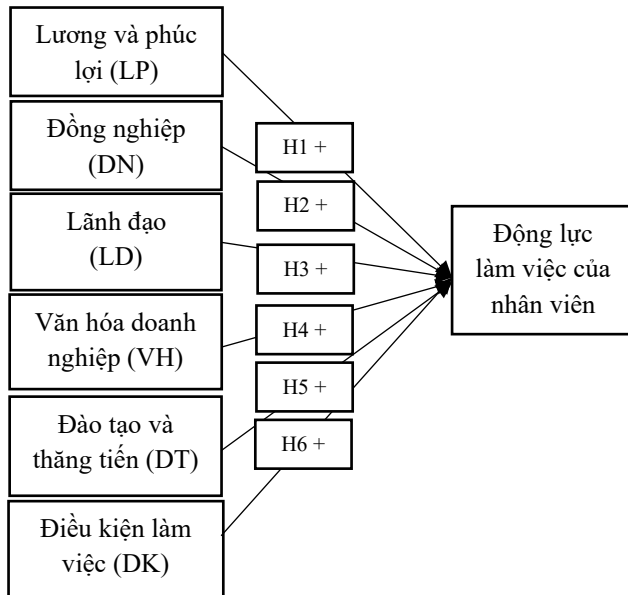
động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại Công ty cổ phần kết cấu kim loại và lắp máy dầu khí. Nghiên cứu này được thực hiện với mục tiêu xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng, dựa trên mẫu khảo sát 187 nhân viên đang làm việc tại Công ty Cổ phần Kết cấu Kim loại và Lắp máy Dầu khí. Dữ liệu thu thập được phân tích qua các bước gồm thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá (EFA), và phân tích hồi quy tuyến tính. Kết quả cho thấy sáu yếu tố có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên, được sắp xếp theo thứ tự tác động từ mạnh đến yếu: lãnh đạo, môi trường làm việc, bản chất công việc, đồng nghiệp, đào tạo và thăng tiến, lương thưởng và phúc lợi. Dựa trên những phát hiện này, nhóm nghiên cứu đã đưa ra các khuyến nghị quản trị, nhằm hỗ trợ Ban lãnh đạo công ty xây dựng các chính sách và giải pháp hiệu quả, góp phần thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên văn phòng, từ đó nâng cao năng suất lao động và cải thiện hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Còn theo nghiên cứu Buu (2022) về “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu ở tỉnh Bình Định”, tác giả đã tiến hành khảo sát 300 nhân viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng có 07 yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp này, bao gồm: Lương và phúc lợi, điều kiện làm việc, đào tạo và phát triển, quan hệ đồng nghiệp, phong cách lãnh đạo, sự tự chủ trong công việc và tính ổn định trong công việc. Trong đó, lương và phúc lợi là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất. Những kết quả này cung cấp những gợi ý quan trọng để các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tại tỉnh Bình Định có thể xây dựng chiến lược quản trị nhân sự hiệu quả và phù hợp.

Cuối cùng theo nghiên cứu của Hai et al. (2024), với nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty TNHH Kim cương Sao Sáng, tác giả thực hiện khảo sát 327 nhân viên tại công ty, kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố như: Tiền lương và phúc lợi; cơ hội đào tạo và phát triển; môi

quan hệ cấp trên; mối quan hệ đồng nghiệp; sự công nhận và điều kiện làm việc ảnh hưởng đến đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty TNHH Kim cương Sao Sáng.

Dựa vào cơ sở lý thuyết tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



**Hình 1:** Mô hình nghiên cứu đề xuất

*Nguồn: Tác giả đề xuất*

Các giả thuyết nghiên cứu đưa ra như sau:

Theo thuyết nhu cầu Maslow (1970) thì Lương và phúc lợi đại diện cho nhu cầu được tôn trọng và công nhận, được xem là yếu tố quan trọng nhất đối với nhân viên. Điều này đã được xác nhận trong các nghiên cứu của Hossain & Hossain (2012), Hosseini (2014), Alam et al. (2020), Hai et al. (2024) cũng khẳng định rằng Lương và phúc lợi có vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc của nhân viên. Vì thế, giả thuyết của tác giả đề xuất như sau: Giả thuyết H1: Lương và phúc lợi có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên thuộc chi nhánh công ty TNHH Cargill Việt Nam tại Bình Dương.

Theo nghiên cứu của Le et al. (2021), Thu & Khoi (2014), Duy & Trung (2020), Buu (2022) cho rằng đồng nghiệp của mình phải là người đáng tin cậy và hỗ trợ nhân viên hết mình khi cần thiết. Họ cũng phải cảm thấy thoải mái và thân thiện khi làm việc cùng nhau. Để đạt

được kết quả tối ưu trong công việc, nhân viên cần nhận ra rằng thành công chỉ có thể đạt được khi họ và đồng nghiệp cùng chung tay, tận tâm và hỗ trợ lẫn nhau trong công việc. Vì thế, giả thuyết của tác giả đề xuất như sau: Giả thuyết H2: Đồng nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên thuộc chi nhánh công ty TNHH Cargill Việt Nam tại Bình Dương.

Theo nghiên cứu của Le et al. (2021), Thu & Khoi (2014), Duy & Trung (2020), Buu (2022) cho rằng động lực làm việc của nhân viên được ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, bao gồm hành vi của người lãnh đạo, các mối quan hệ công việc, văn hóa doanh nghiệp, cấu trúc tổ chức và môi trường làm việc. Các nghiên cứu này cũng nhấn mạnh rằng các nhà quản lý trực tiếp đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên với công việc, đồng thời tạo động lực để nhân viên sẵn sàng đóng góp vào thành công chung của tổ chức. Vì thế, giả thuyết của tác giả đề xuất như sau: Giả thuyết H3: Lãnh đạo có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên thuộc chi nhánh công ty TNHH Cargill Việt Nam tại Bình Dương.

Theo nghiên cứu Handy (1978), Hossain & Hossain (2012), Thu & Khoi (2014) cho rằng việc truyền đạt các giá trị cốt lõi của tổ chức có tác động trực tiếp đến động lực làm việc của nhân viên. Điều này cho thấy động lực của nhân viên không chỉ phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài mà còn liên quan mật thiết đến văn hóa và cấu trúc của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến mức độ hứng thú và cam kết của nhân viên đối với công việc. Vì thế, giả thuyết của tác giả đề xuất như sau: Giả thuyết H4: Văn hóa doanh nghiệp có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên thuộc chi nhánh công ty TNHH Cargill Việt Nam tại Bình Dương.

Theo nghiên cứu của Maslow (1970), yếu tố đào tạo và thăng tiến liên quan đến nhu cầu được tôn trọng và khẳng định bản thân. Trong khi đó, theo thuyết hai yếu tố của Herzberg (2010), đào tạo và phát triển được xem là yếu tố môi trường có thể gây ra sự không thỏa mãn nếu

không được đáp ứng. Do đó, việc đào tạo và phát triển kỹ năng đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên. Theo Hossain & Hossain (2012), Hosseini (2014), Le et al. (2021), Thu & Khoi (2014), Duy & Trung (2020), Buu (2022), Hai et al. (2024) cũng cho rằng cơ hội đào tạo và thăng tiến là yếu tố quan trọng có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên. Một trong những yếu tố cơ bản giúp tạo ra cơ hội thăng tiến là việc được đào tạo và phát triển các kỹ năng nghề nghiệp. Khi nhân viên có cơ hội được trang bị kiến thức và kỹ năng chuyên môn cần thiết, điều này sẽ kích thích họ hoàn thành công việc tốt hơn, đạt được thành tích cao hơn và mong muốn nhận thêm những nhiệm vụ đầy thử thách, từ đó tạo ra nhiều cơ hội thăng tiến. Vì thế, giả thuyết của tác giả đề xuất như sau: Giả thuyết H5: Đào tạo và thăng tiến có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên thuộc chi nhánh công ty TNHH Cargill Việt Nam tại Bình Dương.

Theo nghiên cứu của Maslow (1970), Hossain & Hossain (2012), Le et al. (2021), Thu & Khoi (2014), Duy & Trung (2020), Buu (2022), Hai et al. (2024) đều cho rằng 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 ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên. Vì thế tác giả đề xuất như sau: Giả thuyết H6: Điều kiện làm việc có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên thuộc chi nhánh công ty TNHH Cargill Việt Nam tại Bình Dương.

### 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

#### 3.1. Nghiên cứu định tính

Dựa vào cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước, tác giả tiến hành xây dựng bảng câu hỏi và thực hiện phỏng vấn sâu 07 chuyên gia là cán bộ quản lý các phòng ban của doanh nghiệp đã từng công tác tại chi nhánh Công ty TNHH Cargill tại Bình Dương; có đầy đủ chuyên môn nghiệp vụ trong việc quản lý con người. Đạt tiêu chuẩn của chức vụ quản lý theo quy định của cơ quan, đơn vị có thẩm quyền. Kết quả phỏng vấn các chuyên gia đều đồng ý các yếu tố trong thang đo, có được bảng câu hỏi sơ bộ.

#### 3.2. Nghiên cứu định lượng

Sau khi có bảng câu hỏi sơ bộ từ phỏng vấn chuyên gia, tác giả tiến hành đưa bảng câu hỏi như ý kiến các chuyên gia vào khảo sát bằng phát phiếu trực tiếp cho công nhân viên, giám sát, quản lý thuộc chi nhánh công ty TNHH Cargill Việt Nam tại Bình Dương. Số lượng mẫu tối thiểu là  $30 \times 5 = 150$  lao động (Hair và cộng sự, 2014), thực tế tổng số lượng nhân viên công ty 252 người, thỏa mãn lượng mẫu nghiên cứu tối thiểu. Tổng số lượng phiếu khảo sát phát ra là 252, thu về 193 mẫu hợp lệ, chiếm tỷ lệ 77% (193/252) nên mẫu thu về số lượng đủ để đại diện cho toàn bộ công nhân viên thuộc chi nhánh. Khi dữ liệu được thu thập, tác giả tiến hành phân tích dữ liệu qua phần mềm SPSS 20 nhằm thống kê mô tả, kiểm tra độ tin cậy của thang đo thông qua kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích hồi quy tuyến tính bội để kiểm định ý nghĩa thống kê xây dựng mô hình hồi quy dự đoán giá trị của biến phụ thuộc và đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng biến độc lập, kiểm tra sự phù hợp mô hình thông qua hệ số  $R^2$  và phân tích one-way ANOVA. Nghiên cứu này được thực hiện trong khoảng thời gian từ tháng 05-08/2024.

### 4. DỮ LIỆU NGHIÊN CỨU

**Bảng 1.** Xây dựng bảng thang đo

Kí hiệu biến	Nội dung	Nguồn
Thang đo về lương và phúc lợi (PL)		
PL1	Tôi được trả lương xứng đáng với năng lực bỏ ra	Maslow (1970), Hossain &
PL2	Lương của công ty đảm bảo cuộc sống cá nhân và gia đình.	Hossain (2012), Hosseini (2014),
PL3	Chính sách khen thưởng của công ty kịp thời, rõ ràng, công khai minh bạch	Alam et al. (2020),

Kí hiệu biến	Nội dung	Nguồn	Kí hiệu biến	Nội dung	Nguồn
PL4	Tôi được hưởng đầy đủ các chế độ phúc lợi đa dạng, đầy đủ theo đúng quy định	Hai et al. (2024)	LD4	Cấp trên luôn bảo vệ quyền lợi cho tôi	
PL5	Tôi hài lòng với chính sách phúc lợi công ty		LD5	Tôi luôn được cấp trên tin tưởng vào khả năng của mình trong công việc	
Thang đo về đồng nghiệp (DN)			LD6	Cấp trên xử lý tinh tế và khéo léo khi phê bình tạo giúp mối quan hệ tốt đẹp	
DN1	Đồng nghiệp nơi tôi làm việc luôn đáng tin cậy và trung thực	Le et al. (2021), Thu & Khoi (2014), Duy & Trung (2020), Buu (2022), Hai et al. (2024)	Thang đo văn hóa doanh nghiệp (VH)		
DN2	Đồng nghiệp trong và ngoài bộ phận phối hợp làm việc với nhau		VH1	Tôi tự hào về văn hóa doanh nghiệp	
DN3	Đồng nghiệp thường san sẻ kinh nghiệm và giúp đỡ trong công việc và cuộc sống		VH2	Khách hàng đối tác đánh giá cao về văn hóa doanh nghiệp	Handy (1978), Hossain & Hossain (2012), Thu & Khoi (2014)
DN4	Đồng nghiệp thoải mái, vui vẻ hòa đồng		VH3	Tôi yêu thích văn hóa doanh nghiệp	
Thang đo về lãnh đạo (LD)			VH4	Công ty luôn duy trì các chiến lược phát triển bền vững	
LD1	Tôi được cấp trên đánh giá thành tích một cách công bằng và ghi nhận	Le et al. (2021), Thu & Khoi (2014), Duy & Trung (2020), Buu (2022), Hai et al. (2024)	VH5	Công ty luôn sản xuất các sản phẩm có chất lượng cao	
LD2	Tôi được cấp trên giúp đỡ và hỗ trợ để hoàn thành tốt công việc được giao		Thang đo đào tạo và thăng tiến (DT)		
LD3	Tôi được cấp trên phản hồi và cung cấp thông tin để cải thiện hiệu suất công việc		DT1	Trong công việc, chính sách của công ty giúp tôi thường xuyên được đào tạo và phát triển theo chương trình phù hợp	Maslow (1970), Herzberg (2010), Hossain &

Kí hiệu biến	Nội dung	Nguồn
DT2	Tôi được công ty tạo điều kiện để phát triển và nâng cao kỹ năng làm việc	Hossain (2012), Hosseini (2014), Le et al. (2021), Thu & Khoi (2014), Duy & Trung (2020), Buu (2022), Hai et al. (2024)
DT3	Công ty luôn tạo cơ hội thăng tiến và phát triển cho tôi	(2021), Thu & Khoi (2014), Duy & Trung (2020), Buu (2022), Hai et al. (2024)
DT4	Lộ trình đào tạo và thăng tiến gắn liền với mức lương	(2020), Buu (2022), Hai et al. (2024)
Thang đo điều kiện làm việc (DK)		
DK1	Tôi được trang bị đầy đủ công cụ, dụng cụ, bảo hộ lao động tại nơi làm việc	Maslow (1970), Hossain & Hossain (2012), Hosseini (2014), Le et al. (2021), Thu & Khoi (2014), Duy & Trung (2020), Buu (2022), Hai et al. (2024).
DK2	Điều kiện làm việc của tôi an toàn vệ sinh, không độc hại	(2014), Le et al. (2021), Thu & Khoi (2014), Duy & Trung (2020), Buu (2022), Hai et al. (2024).
DK3	Điều kiện làm việc đảm bảo sức khỏe cho tôi	(2020), Buu (2022), Hai et al. (2024).

Nguồn: tác giả đề xuất

## 5. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

### 5.1. Thống kê mô tả

**Bảng 2.** Thống kê mô tả dữ liệu

	Chỉ tiêu	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Giới tính	Nam	150	77,72
	Nữ	43	22,28
	<b>Tổng</b>	<b>193</b>	<b>100,0</b>
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	108	55,96
	Từ 30 đến dưới 55 tuổi	72	37,30
	Từ 55 tuổi trở lên	13	6,74
	<b>Tổng</b>	<b>193</b>	<b>100,0</b>
Trình độ học vấn	Từ trung cấp trở xuống	113	58,55
	Cao đẳng, Đại học	75	38,85
	Cao học trở lên	5	2,6
	<b>Tổng</b>	<b>193</b>	<b>100,0</b>
Thâm niên công tác	Dưới 3 năm	34	17,62
	Từ 3 - 5 năm	98	50,77
	Từ 5 năm trở lên	61	31,61
	<b>Tổng</b>	<b>193</b>	<b>100,0</b>

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Kết quả khảo sát thu được 193 phiếu trả lời hợp lệ trên tổng số 252 phiếu được phát đi. Tác giả xin điểm qua một số ý về các yếu tố nhân khẩu học như sau:

Về giới tính: Trong số 193 người tham gia khảo sát có 150 nam (chiếm tỷ lệ 77,72%) và 43 nữ (chiếm 22,28%), sự chênh lệch khá lớn này là dễ hiểu vì đặc thù công việc thuần về kỹ thuật làm việc với máy móc thiết bị tại nhà máy và các trang trại chăn nuôi.

Về độ tuổi: Trong tổng số 193 người thì có 108 người dưới 30 tuổi (chiếm tỷ lệ 55,96%), đây là con số ấn tượng thể hiện đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, là nguồn lực nòng cốt cho việc phát triển về sau của công ty. Từ 30 tuổi đến 55 tuổi có 72 người (chiếm tỷ lệ 37,3%). Độ tuổi trên 55 chỉ có 13 người, chiếm tỷ trọng rất ít (chiếm tỷ lệ 6,74%) đó là những quản lý, người thợ dày dặn kinh nghiệm.

Về trình độ học vấn: Tổng số 193 người khảo sát thì số nhân viên có dưới trình độ trung cấp 113 người (chiếm tỷ lệ 58,55%), số nhân viên có trình độ cao đẳng và đại học có 75 người (chiếm 38,85%), số nhân viên có trình độ cao học trở lên có 5 người (chiếm tỷ lệ 2,6%).

Về thâm niên công tác: Trong tổng 193 người, tỷ lệ cán bộ công nhân viên có thâm niên công tác từ 3 năm trở lên của công ty chiếm tỷ lệ khá cao 82,38%, điều đó thể hiện sự gắn bó của cán bộ công nhân viên với công ty ít có khả năng rời bỏ công ty sau một khoảng thời gian dài gắn bó, đây là những người cốt cán có vai trò quan trọng cho sự phát triển bền vững của công ty nên cần phải nâng cao tỷ lệ số lượng nhân viên này lên cao hơn.

## 5.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo

Để đánh giá độ tin cậy của các thang đo tác giả thực hiện kiểm định từng biến quan sát thông

qua phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha với 193 mẫu nghiên cứu được thu thập từ 30 biến quan sát được đề cập tại Bảng 3.

**Bảng 3.** Kết quả phân tích Cronbach's Alpha

Biến Quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Thang đo văn hóa doanh nghiệp (VH): Cronbach's Alpha = 0,845				
VH1	14,96	5,473	0,762	0,793
VH2	14,90	5,391	0,649	0,814
VH3	14,90	5,573	0,616	0,823
VH4	14,88	6,137	0,577	0,832
VH5	14,95	5,372	0,699	0,800
Thang đo Lãnh đạo (LD): Cronbach's Alpha = 0,847				
LD1	18,28	11,017	0,670	0,813
LD2	18,34	10,757	0,722	0,802
LD3	18,31	12,026	0,595	0,828
LD4	18,30	11,878	0,600	0,827
LD5	18,31	10,713	0,754	0,796
LD6	18,25	13,024	0,430	0,856
Thang đo Đồng nghiệp (DN): Cronbach's Alpha = 0,808				
DN1	11,28	3,161	0,661	0,741
DN2	11,18	3,729	0,651	0,756
DN3	11,21	3,445	0,556	0,792
DN4	11,24	3,144	0,655	0,744
Thang đo yếu tố đào tạo và thăng tiến (DT): Cronbach's Alpha = 0,787				

Biến Quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
DT1	11,41	6,754	0,660	0,703
DT2	11,40	6,377	0,676	0,691
DT3	11,38	6,342	0,689	0,684
DT4	11,19	7,736	0,380	0,839
Thang đo Lương và phúc lợi chưa loại biến (LP): Cronbach's Alpha = 0,803				
LP1	15,72	9,549	0,650	0,745
LP2	15,70	9,324	0,700	0,730
LP3	15,73	8,740	0,714	0,721
LP4	15,72	8,723	0,773	0,703
<b>LP5</b>	<b>15,68</b>	<b>12,469</b>	<b>0,158</b>	<b>0,881</b>
Thang đo Lương và phúc lợi đã loại biến (LP): Cronbach's Alpha = 0,881				
LP1	11,76	7,466	0,739	0,848
LP2	11,75	7,690	0,692	0,865
LP3	11,77	7,083	0,723	0,855
LP4	11,76	6,932	0,816	0,817
Thang đo Điều kiện làm việc (DK): Cronbach's Alpha = 0,791				
DK1	7,78	2,390	0,574	0,776
DK2	7,72	1,984	0,693	0,648
DK3	7,89	2,122	0,636	0,712

*Nguồn: Kết quả phân tích của Tác giả*

Dựa trên các tiêu chí kiểm định độ tin cậy, biến LP5 có hệ số tương quan với tổng biến dưới mức 0,3 và không đạt yêu cầu, vì khi loại bỏ biến này, hệ số Cronbach's Alpha của thang

đo lại giảm so với mức hiện tại. Do đó, biến LP5 đã được loại khỏi thang đo. Tiếp tục phân tích với các biến quan sát còn lại cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của tất cả các thành phần nghiên cứu đều lớn hơn 0,6 và các hệ số tương quan biến tổng đều vượt ngưỡng 0,3. Do vậy, có thể khẳng định thang đo trong nghiên cứu đạt độ tin cậy và phù hợp để sử dụng cho các bước kiểm định và phân tích tiếp theo.

### 5.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

**Bảng 4.** Kết quả kiểm định KMO and Bartlett's

<b>Hệ số KMO</b>		0,850
Kiểm định Bartlett	Hệ số xấp xỉ Chi – Square	3212,863
	df	325
	Sig.	0,000

*Nguồn: Kết quả phân tích của Tác giả*

**Bảng 5.** Ma trận xoay nhân tố

	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
LP4	0,831					
DT4	0,819					
LP3	0,812					
LP1	0,683					
LP2	0,637					
DN4		0,745				
DN3		0,735				
LD6		0,717				
DN1		0,689				
DN2		0,674				

	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
LD5			0,744			
LD2			0,727			
LD4			0,713			
LD1			0,711			
LD3			0,676			
VH5				0,787		
VH1				0,743		
VH3				0,735		
VH2				0,660		
VH4				0,583		
DT3					0,820	
DT2					0,796	
DT1					0,766	
DK2						0,796
DK1						0,738
DK3						0,695
Cumulative	13,759	26,239	38,493	50,669	60,072	68,633
Eigenvalues	10,265	1,921	1,591	1,536	1,434	1,094

*Nguồn: Kết quả phân tích EFA của Tác giả*

Dựa trên phân tích của bảng ma trận xoay yếu tố (bảng 5) kết quả thang đo các yếu tố đến động lực làm việc của nhân viên thuộc chi nhánh công ty TNHH Cargill Việt Nam tại Bình Dương có tổng cộng 6 yếu tố được trích xuất từ 26 biến quan sát gồm:

Yếu tố lương và phúc lợi gồm 5 biến quan sát (LP4, DT4, LP3, LP1, LP2) với hệ số tải yếu tố đều lớn hơn 0,5 và thấp nhất là 0,637 của biến quan sát LP2. Như vậy, các biến quan sát đều hội tụ về yếu tố lương và phúc lợi và được đặt tên chung ký hiệu là LP.

Yếu tố đồng nghiệp gồm 5 biến quan sát (DN4, DN3, LD6, DN1, DN2) với hệ số tải yếu tố đều lớn hơn 0,5 và thấp nhất là 0,674 của biến quan sát DN2. Như vậy, các biến quan sát đều hội tụ về yếu tố đồng nghiệp và được đặt tên chung ký hiệu là DN.

Yếu tố lãnh đạo gồm 5 biến quan sát (LD5, LD2, LD4, LD1, LD3,) với hệ số tải yếu tố đều lớn hơn 0,5 và thấp nhất là 0,676 của biến quan sát LD3. Như vậy, các biến quan sát đều hội tụ về yếu tố lãnh đạo và được đặt tên chung ký hiệu là LD.

Yếu tố văn hóa doanh nghiệp gồm 5 biến quan sát (VH5, VH1, VH3, VH2, VH4) với hệ số tải yếu tố đều lớn hơn 0,5 và thấp nhất là 0,583 của biến quan sát VH4. Như vậy, các biến quan sát đều hội tụ về yếu tố văn hóa doanh nghiệp và được đặt tên chung ký hiệu là VH.

Yếu tố đào tạo và thăng tiến gồm 3 biến quan sát (DT3, DT2, DT1) với hệ số tải yếu tố đều lớn hơn 0,5 và thấp nhất là 0,766 của biến quan sát DT1. Như vậy, các biến quan sát đều hội tụ về yếu tố đào tạo và thăng tiến và được đặt tên chung ký hiệu là DT.

Yếu tố điều kiện làm việc gồm 3 biến quan sát (DK2, DK1, DK3) với hệ số tải yếu tố đều lớn hơn 0,5 và thấp nhất là 0,695 của biến quan sát DK3. Như vậy, các biến quan sát đều hội tụ về điều kiện làm việc và được đặt tên chung ký hiệu là DK.

Thông qua bảng 4 và bảng 5 cho thấy các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể, được kiểm chứng qua kiểm định Bartlett với  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ . Hệ số KMO đạt  $0,850 > 0,5$ , chứng tỏ dữ liệu phù hợp để tiến hành phân tích nhân tố. Phân tích EFA rút trích được 06 nhân tố với giá trị Eigenvalues là 1,094, lớn hơn 1, và phương sai trích đạt 68,633% (vượt mức 50%), đáp ứng yêu cầu. Tất cả các biến quan sát có hệ số tải nhân tố đều vượt ngưỡng 0,5, cho thấy các nhân tố có giá trị phân biệt rõ rệt. Như

vậy, cả 06 nhân tố đưa vào mô hình đều đảm bảo giá trị hội tụ của các biến quan sát, nên được giữ nguyên theo thiết kế ban đầu.

#### 5.4. Đánh giá sự phù hợp của mô hình

**Bảng 6.** Tóm tắt mô hình nghiên cứu

Mô hình	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> điều chỉnh	Sai số ước lượng chuẩn	Durbin-Watson
1	0,853 <sup>a</sup>	0,727	0,718	0,36555	1,789

*Nguồn: Kết quả phân tích của Tác giả*

Kết quả phân tích hồi quy bội trong bảng 6 cho thấy hệ số R<sup>2</sup> điều chỉnh là thước đo sự phù hợp được sử dụng cho tình huống hồi quy tuyến tính bội vì nó không phụ thuộc vào độ lệch phóng đại của hệ số R<sup>2</sup>. Kết quả trong bảng 6 cho thấy R<sup>2</sup> điều chỉnh (Adjusted R Square) bằng 0,718 nghĩa là mức độ phù hợp của mô hình là 71,8%. Nói chính xác là 06 yếu tố trên giải thích được 71,8% biến phụ thuộc. Còn lại 28,2% xuất phát từ các yếu tố khác tác động đến động lực làm việc của nhân viên thuộc chi nhánh công ty TNHH Cargill Việt Nam tại Bình Dương.

**Bảng 7.** Phân tích phương sai (ANOVA)

Mô hình	Tổng các bình phương	Bậc tự do	Trung bình bình phương	Hệ số phương sai (F)	Mức ý nghĩa Sig.
Hồi quy	66,285	6	11,048	82,674	0,000 <sup>b</sup>
Số dư	24,855	3186	0,134		
Tổng	91,140	192			

*Nguồn: Kết quả phân tích của Tác giả*

Kết quả nhận được từ bảng 7 cho thấy giá trị sig. = 0,000 (nhỏ hơn 5%) với hệ số phương sai F là 82,674 do đó chấp nhận giả thuyết H1. Vậy, mô

hình hồi quy đã xây dựng phù hợp và thỏa mãn các điều kiện đánh giá và kiểm định độ phù hợp cho việc rút ra các kết quả nghiên cứu.

#### 5.5. Phân tích hồi quy bội

**Bảng 8.** Kết quả phân tích hồi quy bội

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	T	Mức ý nghĩa Sig.	Thông kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ chấp nhận	VIF
Hằng số	-0,461	0,205		-2,247	0,026		
LP	0,134	0,042	0,175	3,231	0,001	0,499	2,004
DN	0,213	0,057	0,184	3,702	0,000	0,594	1,683
LD	0,154	0,049	0,162	3,161	0,002	0,561	1,784
VH	0,274	0,060	0,231	4,546	0,000	0,570	1,755
DT	0,128	0,034	0,172	3,708	0,000	0,684	1,461
DK	0,202	0,049	0,205	4,126	0,000	0,595	1,681

*Nguồn: Kết quả phân tích của Tác giả*

Phương trình hồi quy tuyến tính có dạng:

$$DL = -0,461 + 0,274 \cdot VH + 0,213 \cdot DN + 0,202 \cdot DK + 0,154 \cdot LD + 0,134 \cdot LP + 0,128 \cdot DT$$

Phương pháp hồi quy tuyến tính bội được sử dụng để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình gồm 06 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, với ngưỡng ý nghĩa 5%. Kết quả cho thấy tất cả các biến độc lập đều có ý nghĩa thống kê ở mức độ tin cậy 95%, do các giá trị sig. đều nhỏ hơn 0,05. Điều này cho phép bác bỏ giả thuyết H0 và khẳng định rằng các biến độc lập thực sự có ảnh hưởng đến biến phụ thuộc. Ngoài ra, hệ số VIF của các biến độc lập đều dưới 10, xác nhận rằng không có hiện tượng đa cộng tuyến trong dữ liệu.

#### 5.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy có 06 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên thuộc chi nhánh công ty TNHH Cargill Việt Nam tại Bình Dương. Dựa trên hệ số Beta chuẩn hóa, ảnh hưởng mạnh nhất là văn hóa doanh nghiệp với hệ số hồi quy Beta chuẩn hóa

là 0,231 với mức ý nghĩa (Sig) là  $0,000 < 0,05$ ; thứ hai là điều kiện làm việc với hệ số hồi quy Beta chuẩn hóa là 0,205 với mức ý nghĩa (Sig) là 0,000; thứ ba là đồng nghiệp với hệ số hồi quy Beta chuẩn hóa là 0,184 với mức ý nghĩa (Sig) là  $0,000 < 0,05$ ; thứ tư là lương và phúc lợi với hệ số hồi quy Beta chuẩn hóa là 0,175 với mức ý nghĩa (Sig) là  $0,001 < 0,05$ ; thứ năm là đào tạo và phát triển với hệ số hồi quy Beta chuẩn hóa là 0,172 với mức ý nghĩa (Sig) là  $0,000 < 0,05$  và cuối cùng là lãnh đạo với mức ý nghĩa (Sig) là  $0,02 < 0,05$ .

Kết quả nghiên cứu này phù hợp với khung lý thuyết nền tảng đưa ra và phù hợp với các nghiên cứu trước. Từ kết quả kiểm định cho thấy mô hình lý thuyết là phù hợp, có 06 nhân tố đạt được độ tin cậy và giá trị cho phép nên được chấp nhận, qua đó cho thấy mức độ ảnh hưởng các nhân tố đến động lực làm việc của đội ngũ nhân viên chi nhánh Cargill Việt Nam tại Bình Dương được sắp xếp theo thứ tự mức độ ảnh hưởng giảm dần như sau: (1) Văn hóa doanh nghiệp; (2) Điều kiện làm việc; (3) Đồng nghiệp; (4) Lương và phúc lợi; (5) Đào tạo và thăng tiến và (6) Lãnh đạo.

Trong đó:

Văn hóa doanh nghiệp (VH) tác động cùng chiều với động lực làm việc của đội ngũ nhân viên chi nhánh Cargill Việt Nam tại Bình Dương kết quả phù hợp với nghiên cứu Handy (1978), Hossain & Hossain (2012), Thu & Khoi (2014).

Điều kiện làm việc (DK) tác động cùng chiều với động lực làm việc của đội ngũ nhân viên chi nhánh Cargill Việt Nam tại Bình Dương kết quả phù hợp với nghiên cứu Maslow (1970), Hossain & Hossain (2012), Le et al. (2021), Thu & Khoi (2014), Duy & Trung (2020), Buu (2022), Hai et al. (2024).

Đồng nghiệp (DN) tác động cùng chiều với động lực làm việc của đội ngũ nhân viên chi nhánh Cargill Việt Nam tại Bình Dương kết quả phù hợp với nghiên cứu Le et al. (2021), Thu &

Khoi (2014), Duy & Trung (2020), Buu (2022), Hai et al. (2024).

Lương và phúc lợi (LP) tác động cùng chiều với động lực làm việc của đội ngũ nhân viên chi nhánh Cargill Việt Nam tại Bình Dương kết quả phù hợp với nghiên cứu Maslow (1970), Hossain & Hossain (2012), Hosseini (2014), Alam et al. (2020), Hai et al. (2024).

Đào tạo và thăng tiến (DT) tác động cùng chiều với động lực làm việc của đội ngũ nhân viên chi nhánh Cargill Việt Nam tại Bình Dương kết quả phù hợp với nghiên cứu Maslow (1970), Herzberg (2010), Hossain & Hossain (2012), Hosseini (2014), Le et al. (2021), Thu & Khoi (2014), Duy & Trung (2020), Buu (2022), Hai et al. (2024).

Lãnh đạo (LD) tác động cùng chiều với động lực làm việc của đội ngũ nhân viên chi nhánh Cargill Việt Nam tại Bình Dương kết quả phù hợp với nghiên cứu Le et al. (2021), Thu & Khoi (2014), Duy & Trung (2020), Buu (2022), Hai et al. (2024).

## 6. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Với tầm nhìn đề ra Cargill Bình Dương đến năm 2025 gần nhất đạt sản lượng ổn định 240,000 tấn. Trở thành nhà máy sản xuất thức ăn dinh dưỡng vật nuôi có sản lượng lớn nhất khu vực miền Nam. Kết hợp với chiến lược của Cargill Việt Nam đưa xuống giai đoạn 2021 đến năm 2025 phát triển theo 3 hướng chính: Mở khóa tiềm năng - Cải thiện liên tục - Phát triển thị trường và lợi nhuận. Hướng đến mục tiêu đem lại hiệu suất làm việc, sức khỏe, niềm hạnh phúc và sự bền vững cho khách hàng. Để thực hiện được điều này cần phải cải thiện liên tục dây chuyền sản xuất đến con người lao động. Đẩy mạnh và nâng cao các dòng sản phẩm đa dạng để có thể đáp ứng được nhiều thị trường khác nhau. Do đó, để tăng cao năng suất sản xuất, toàn thể nhân viên luôn phải được đào tạo kỹ năng và nâng cao trình độ để đáp ứng quy trình sản xuất ngày càng được cải thiện. Qua chương 3, đã phân tích được thực trạng và các độ mạnh yếu giữa các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên Cargill Bình Dương.

Tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại Carill Bình Dương như sau:

**Đối với yếu tố văn hóa doanh nghiệp:**

Doanh nghiệp cần xây dựng tinh thần đoàn kết thông qua việc thúc đẩy sự hợp tác và hỗ trợ giữa các thành viên, hướng đến mục tiêu chung của tổ chức. Môi trường làm việc nên khuyến khích sự cởi mở và tin tưởng, tạo điều kiện để nhân viên chia sẻ ý kiến và tham gia tích cực vào các quyết định. Sự đồng lòng gắn kết vì mục tiêu chung sẽ bền vững hơn khi mọi người được khuyến khích phát huy tinh thần chủ động sáng tạo và thử thách trong công việc. Văn hóa doanh nghiệp cần được phát triển dựa trên các giá trị truyền thống, phản ánh qua hoạt động quản lý linh hoạt và thể hiện rõ ràng trong từng hoạt động thực tiễn.

**Đối với yếu tố điều kiện làm việc:** Cải thiện điều kiện làm việc nhằm tạo ra môi trường thuận lợi cho cán bộ nhân viên bằng cách nâng cấp phòng làm việc, nhà xưởng, cơ sở vật chất và các phương tiện phục vụ công tác. Đảm bảo hệ thống máy móc, trang thiết bị, công cụ hỗ trợ được trang bị đầy đủ để đáp ứng tốt yêu cầu công việc và đảm bảo an toàn lao động. Đồng thời, tiếp tục đẩy mạnh ứng dụng hệ thống quản lý thông tin hiện đại vào các hoạt động sản xuất kinh doanh, bao gồm quản trị nhân sự, quản lý kỹ thuật in, quản lý kinh doanh và tài chính kế toán. Việc này giúp duy trì kết nối chặt chẽ giữa Công ty và các đơn vị trực thuộc, cùng với hệ thống đại lý, tạo điều kiện thuận lợi cho công việc và góp phần nâng cao động lực cũng như năng suất lao động của Công ty.

**Đối với yếu tố đồng nghiệp:** Xây dựng một môi trường làm việc thúc đẩy sự hợp tác giữa các nhân viên vì lợi ích chung của tổ chức, khuyến khích họ hỗ trợ và chia sẻ kinh nghiệm lẫn nhau. Tạo ra văn hóa làm việc theo nhóm, nơi các thành viên có thể giúp đỡ nhau, đồng thời tạo cơ hội cho những nhân viên có kinh nghiệm chia sẻ kiến thức và kỹ năng với các nhân viên mới. Đồng thời, nên xem xét việc thành lập quỹ liên hoan cho các phòng ban và yêu cầu mọi thành viên tham gia vào các buổi

liên hoan tập thể mỗi quý để tăng cường sự kết nối và thấu hiểu giữa các nhân viên. Bên cạnh đó, duy trì các hoạt động “team building” hàng năm và tổ chức thêm các sự kiện cộng đồng như tình nguyện và thể thao để phát triển tinh thần đoàn kết và gắn bó trong toàn công ty.

**Đối với yếu tố lương và phúc lợi:** Chính sách lương thưởng, phúc lợi cần phải được phổ biến rõ ràng, minh bạch và công khai để mỗi nhân viên hiểu được, giảm bớt việc so sánh, bất mãn. So với các đối thủ cùng ngành, cần phải tư vấn và huấn luyện cho nhân viên hiểu được về quy mô cũng như các phúc lợi mà mình sẽ đạt được cùng nhà máy khi phát triển, có các kế hoạch rõ ràng và dễ thực hiện trong 5 năm, 10 năm và sau này. Đối với từng công việc được hoàn thành, cần phải có sự nhận xét và đánh giá một cách chi tiết và cụ thể kết quả. Qua đó giúp người lao động hiểu được nguồn thu nhập được trả xứng đáng với năng lực. Đối với các hoạt động nhóm làm việc, tại các công việc giống nhau thì việc công bằng cá nhân vô cùng quan trọng với cùng hoàn cảnh công việc như nhau, điều này tránh được sự so sánh kết quả công việc cũng như thu nhập giữa các nhân viên, gây sự mất đoàn kết trong nhóm và giảm hiệu quả năng suất làm việc. Dựa vào đánh giá KPIs, mỗi năm cần phải điều chỉnh lương cho từng nhân viên một lần và thường là phải cao hơn hoặc bằng mức tăng của lạm phát để đảm bảo kinh tế cho nhu cầu của từng nhân viên.

**Đối với yếu tố đào tạo và thăng tiến:** Xây dựng và hoàn thiện hệ thống các quy định, chính sách liên quan đến các vấn đề như quy trình đào tạo, cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Sau đó, truyền đạt rõ ràng những chính sách này đến toàn bộ nhân viên trong tổ chức để tất cả mọi người đều nắm bắt và thực hiện. Phải đảm bảo bất kỳ một nhân viên mới nào cũng được phổ biến một cách kỹ lưỡng các thông tin này trong quá trình hội nhập đầu tiên. Tổ chức đào tạo cơ bản cho nhân viên mới theo quy định mới của Công ty một cách bài bản và có hệ thống. Tổ chức các khóa đào tạo nâng cao cho toàn bộ nhân viên theo nhu cầu thực tế công việc.

**Đối với yếu tố lãnh đạo:** Lãnh đạo luôn phải biết lắng nghe, tôn trọng ý kiến của từng nhân viên. Đối với công nhân và nhân viên hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao thì cần phải có khen ngợi và ghi nhận kết quả. Ngược lại, đối với việc phê bình, khiển trách, ban lãnh đạo cần phải có những lời góp ý một cách tế nhị, khéo léo trong việc phê bình nhân viên của mình. Việc góp ý về cách điều hành chưa đúng chuẩn mực của ban lãnh đạo, cần khuyến khích nhân viên góp ý thông qua hộp thư kín đặt tại công ty hoặc qua email đến phòng hành chính - nhân sự. Bên cạnh công việc, ban lãnh đạo cần phải cập nhật các thông tin và quan tâm, chia sẻ đến đời sống cá nhân của nhân viên mình thông qua các câu hỏi han, lời động viên. Không những giúp cho việc tạo dựng được mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo mà còn trong các tình huống cụ thể nhân viên có được sự cảm thông, chia sẻ và hỗ trợ nhau trong cuộc sống.

## 7. HẠN CHẾ NGHIÊN CỨU VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Đối với bất kỳ nghiên cứu nào cũng tồn tại một số hạn chế như sau: Việc đóng góp cho cả lý thuyết và thực tiễn quản trị, nghiên cứu đã có nhiều đóng góp. Tuy nhiên vẫn còn đó các hạn chế do các lý do khách quan và chủ quan. Nghiên cứu chỉ xoay quanh động lực làm việc của cán bộ, công nhân và nhân viên thuộc nhân viên Cargill Bình Dương với số lượng nhân viên ít ỏi (193 người) nên về tính đại diện cho các công ty khác là không có. Tham gia khảo sát, nhiều người không trả lời chính xác, trung thực các câu hỏi mà chỉ trả lời cho xong, nên tính chính xác của kết quả bị ảnh hưởng. Mô hình nghiên cứu dựa trên thực tế và lý thuyết tác giả tổng hợp còn mang tính chủ quan, chỉ đang xem xét đến các yếu tố tổ chức về môi trường bên trong chưa xem xét đến các yếu tố bên ngoài tổ chức như văn hóa, xã hội... Ngoài ra các biến về độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn và thâm niên công tác do kiến thức còn hạn chế tác giả đã bỏ qua bước kiểm định sâu One-Way Anova cho từng biến nhân khẩu học. Những hạn chế này chính là yếu tố giúp cho các hướng nghiên cứu tiếp theo được mở ra trong tương lai.

Định hướng cho các nghiên cứu tiếp theo như sau: Nghiên cứu này được áp dụng tại chi nhánh Công ty TNHH Cargill Việt Nam tại Bình Dương, là một đơn vị trong tổng số 12 nhà máy Cargill tại Việt Nam nên hướng nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng trên phạm vi tất cả các công nhân viên của công ty hoặc cho các nhà máy ở các tỉnh. Áp dụng phương pháp và quy trình thực hiện nghiên cứu để tiến hành nghiên cứu các nhà máy sản xuất trên cùng địa bàn Bình Dương hoặc mở rộng phạm vi nghiên cứu sang các địa bàn khác để kiểm định lại các yếu tố ảnh hưởng động lực làm việc của công nhân, nhân viên công ty. Việc tiến hành phỏng vấn với thời gian dài hơn cần phỏng vấn từng người để đáp viên trả lời từng câu một cách trung thực nhất, nâng cao tính chính xác của nghiên cứu.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Arman, F. (2009). Employees motivation at Areco India manufacturing private Limited. *The MBA Degree Course of Bangalore University*, 38.
- Anh, V. (2021). Hơn 35% người đi làm có ý định nhảy việc trong vòng một năm tới. *Báo đầu tư online*.
- Thinh, T (2023). Cargill và hành trình trở thành top 10 “Thương hiệu tín nhiệm hàng đầu châu Á”. *Báo dân trí*.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). *Harper & Row Publishers*.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2010). *The motivation to work* (12th ed.). New Brunswick: Transaction Publishers.
- Handy, C. (1978). *Understanding organizations*. *Penguin Books*
- Hossain, M. K., & Hossain, A. (2012). Factors affecting employee’s motivation in the fast food industry: The case of KFC UK Ltd. *Research Journal of Economics, business and ICT*, 5.
- Hosseini, S. A. R. (2014). Factors affecting employee motivation. *Management and Administrative Sciences Review*, 3(4), 713-723.

- 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.
- Le, D., Aquino, P., Truc, N., Si, L., & My, L. (2021). Factors affecting employees' motivation. *Management Science Letters*, 11(4), 1063-1070.
- Thu, B. T. M., & Khoi, L. N. Đ (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 Đại học Cần Thơ*, (35), 66-78.
- Duy, H. Đ., & Trung, T. N. (2020). Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại Công ty kết cấu kim loại và lắp máy dầu khí. *Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển*, (8), 55-64.
- Buu, L.T.T (2022). Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu trên địa bàn tỉnh Bình Định. *VNU Journal of Economics and Business*, Vol. 2, No. 1(2022) 1-11.
- Hai, N. V., Thuy, B. V., & Dao, B. T. (2024). Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH Kim Cương Sao Sáng. *Tạp chí Kinh tế và dự báo*, 64 (12), 45-52.

## RESEARCH ON FACTORS AFFECTING THE WORK MOTIVATION OF EMPLOYEES OF CARGILL VIETNAM CO., LTD. BRANCH – BINH DUONG BRANCH

Nguyen Thanh Tam<sup>1\*</sup>, Le Huu Chung<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Dong Nai Technology University*

<sup>2</sup>*Cargill Vietnam Co., Ltd*

\*Corresponding author: Nguyen Thanh Tam, [nguyenthanhtam@dntu.edu.vn](mailto:nguyenthanhtam@dntu.edu.vn)

### GENERAL INFORMATION

Received date: 16/11/2024

Revised date: 08/01/2025

Accepted date: 21/3/2025

### KEYWORD

*Work motivation;*

*Employee;*

*Salary and benefits;*

*Colleague;*

*Corporate culture;*

### ABSTRACT

The study was conducted to analyze and evaluate the factors affecting the work motivation of employees of Cargill Co., Ltd. Branch in Binh Duong. With qualitative research methods combined with quantitative research, the authors conducted a survey of 193 employees at the Company. The results of the study show that there are 06 factors that affect the working motivation of employees, including: (1) Corporate culture; (2) Working conditions; (3) Colleagues; (4) Salary and benefits; (5) Training and Promotion and (6) Leadership. In the factor of corporate culture, there is the strongest impact on the working motivation of employees of Cargill Co., Ltd. Branch in Binh Duong.