

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN MAI NGỌC

**CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA
CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI VIỄN THÔNG BẮC GIANG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – 2020

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN MAI NGỌC

**CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA
CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI VIỄN THÔNG BẮC GIANG**

Chuyên ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã số : 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LÊ THỊ HỒNG YẾN

HÀ NỘI – 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là do chính tôi nghiên cứu và thực hiện. Các thông tin và số liệu sử dụng trong Luận văn được trích dẫn đủ nguồn tài liệu, kết quả phân tích trong Luận văn là trung thực. Luận văn không trùng với bất kỳ đề tài nghiên cứu khoa học nào.

Hà Nội, ngày tháng năm 2020

Tác giả

Nguyễn Mai Ngọc

LỜI CẢM ƠN

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới tập thể các Thầy Cô giáo thuộc Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã trang bị giúp cho em kiến thức trong suốt quá trình học tập. Đặc biệt, Em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất tới cô giáo **TS. Lê Thị Hồng Yến**, người đã tận tình, trực tiếp hướng dẫn em trong suốt quá trình thực hiện luận văn tốt nghiệp.

Nhân đây, cũng xin được gửi lời cảm ơn tới Ban lãnh đạo, các Phòng ban chức năng của Viễn Thông Bắc Giang đã nhiệt tình giúp đỡ, cung cấp số liệu và tạo điều kiện cho em hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, tháng năm 2020

Người thực hiện

Nguyễn Mai Ngọc

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ	vii
DANH MỤC VIẾT TẮT	ix
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu	1
3. Mục đích nghiên cứu	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	4
5. Phương pháp nghiên cứu	5
6. Kết cấu của luận văn.....	5
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC ...	6
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	6
1.1.1. Nhu cầu, động cơ	6
1.1.2. Động lực, tạo động lực làm việc	8
1.1.3. Động lực và tạo động lực làm việc cho nhân viên.....	10
1.2. Các học thuyết về động lực làm việc của người lao động.....	14
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow	14
1.2.2. Học thuyết thúc đẩy bằng sự tăng cường của B. F. Skinner	16
1.2.3. Học thuyết 2 yếu tố của Frederick Herzberg	17

1.2.4. Học thuyết về sự kì vọng của Victor Vroom	18
1.2.5. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams	19
1.3. Các mô hình nghiên cứu về động lực làm việc	20
1.3.1. Mô hình nghiên cứu của Abby M. Brooks (2007).....	20
1.3.2. Mô hình nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011).....	20
1.3.3. Mô hình của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012)	21
Tổng kết chương 1	22
CHƯƠNG 2: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI VIỄN THÔNG BẮC GIANG.....	23
2.1 Tổng quan về Viễn thông Bắc Giang.....	23
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển	23
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Viễn thông Bắc Giang.	25
2.1.3. Tổ chức bộ máy quản lý của công ty	26
2.1.4. Hiện trạng công tác tạo động lực tại Viễn thông Bắc Giang.	29
2.2. Xây dựng mô hình nghiên cứu và giả thuyết về động lực làm việc	30
2.2.1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu	30
2.2.2. Các giả thuyết nghiên cứu từ mô hình:	31
2.3. Quy trình nghiên cứu	35
2.3.1. Nghiên cứu sơ bộ	35
2.3.2. Nghiên cứu định lượng	42
CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI VIỄN THÔNG BẮC GIANG.....	51
3.1. Thống kê mô tả	51

3.2. Đánh giá thang đo	52
3.2.1. Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha.....	52
3.2.2. Phân tích nhân tố.....	59
3.2.3. Phân tích nhân tố.....	63
3.2.4. Kiểm định tương quan	63
3.2.5. Mô hình hồi quy.....	65
Tổng kết chương 3	67
CHƯƠNG 4: KẾT LUẬN	68
4.1. Kết luận.....	68
4.2. Định hướng trong việc nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Viễn Thông Bắc Giang.	68
4.3. Một số giải pháp nâng cao động lực làm việc tại Viễn Thông Bắc Giang. .	71
4.3.1. Về Đặc điểm công việc	71
4.3.2. Về Thu nhập.....	71
4.3.3. Về điều kiện làm việc	73
4.3.4. Về quan hệ với cấp trên	74
4.3.5. Về cơ hội thăng tiến	74
4.3.5. Chính sách phúc lợi.....	75
4.3.6. Về công nhận thành tích	75
4.4. Hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.....	76
4.4.1. Những hạn chế của nghiên cứu.....	76
4.4.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo.....	77
Tổng kết chương 4	77
PHẦN III: KẾT LUẬN	79

PHỤ LỤC.....	83
---------------------	-----------

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 1. 1: Các yếu tố trong bậc thang nhu cầu Maslow.....	16
Bảng 1. 2: Thuyết hai nhân tố của Herzberg.....	17
Sơ đồ 1. 1: Mô hình nghiên cứu của Abby M. Brooks (2007)	20
Sơ đồ 1. 2: Mô hình nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed	21
Sơ đồ 1. 3: Mô hình của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012)	22
Sơ đồ 2. 1: Tổ chức bộ máy quản lý tại Viễn thông Bắc Giang.	27
Bảng 2. 1: Dự kiến các yếu tố đo lường các thành phần trong mô hình nghiên cứu lý thuyết.....	40
Bảng 2. 2: Mã hóa các thang đo động lực làm việc.	44
Bảng 3. 1: Bảng thống kê giới tính mẫu nghiên cứu	51
Bảng 3. 2: Bảng thống kê độ tuổi mẫu nghiên cứu.....	52
Bảng 3. 3: Bảng thống kê trình độ học vấn mẫu nghiên cứu.....	52
Bảng 3. 4: Mô tả biến định lượng	53
Bảng 3. 5: Kiểm định Cronbach'sAlpha thu nhập.....	54
Bảng 3.6: Kiểm định Cronbach'sAlpha phúc lợi	55
Bảng 3. 7: Kiểm định Cronbach'sAlpha công nhận thành tích	55
Bảng 3. 8: Kiểm định Cronbach'sAlpha cơ hội thăng tiến.....	56
Bảng 3. 9: Kiểm định Cronbach'sAlpha sự cân bằng trong công việc và cuộc sống.....	56
Bảng 3. 10: Kiểm định Cronbach'sAlpha quan hệ với cấp trên.....	57
Bảng 3. 11: Kiểm định Cronbach'sAlpha đặc điểm công việc	58
Bảng 3. 12: Kiểm định Cronbach'sAlpha điều kiện làm việc	58

Bảng 3. 13: Kiểm định Cronbach'sAlpha nhân tố phụ thuộc động lực làm việc	59
Bảng 3. 14: Ma trận xoay	61
Bảng 3. 15: Ma trận xoay	62
Bảng 3.16: Ma trận hệ số tương quan	64
Bảng 3.17: Bảng kết quả hồi quy	66

DANH MỤC VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
2	BHXH	Bảo hiểm xã hội
3	BHYT	Bảo hiểm y tế
4	BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
5	DLLV	Động lực làm việc
6	DN	Doanh nghiệp

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài.

Viễn Thông Bắc Giang, đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam – VNPT, là đơn vị dẫn đầu trong việc cung cấp các dịch vụ viễn thông trên địa bàn tỉnh Bắc Giang. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, trên thị trường viễn thông đã xuất hiện nhiều đối thủ với qui mô ngày càng được mở rộng dẫn đến sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, thị trường bị chia sẻ làm sụt giảm doanh thu cũng như lợi nhuận. Sự suy giảm này không thể không nhắc đến yếu tố con người.

Con người luôn nắm giữ một vai trò quan trọng trong mỗi đơn vị doanh nghiệp, mỗi công ty, mỗi tập đoàn, mỗi quốc gia. Bởi con người là chủ thể của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh và ảnh hưởng đến quyết định hiệu quả của các yếu tố khác. Vì vậy, vấn đề đặt ra là làm thế nào để người lao động làm việc với năng suất cao nhất, nhiệt huyết với công việc nhất và trung thành với đơn vị giúp doanh nghiệp hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh của mình.

Trong sản xuất kinh doanh ngày nay, quản lý nhân sự được coi là một trong những nhân tố quan trọng nhất để giành được thắng lợi trong sự cạnh tranh khốc liệt với những doanh nghiệp khác trên thương trường. Quản lý nhân sự bao gồm việc thiết kế, xây dựng hệ thống các triết lý, chính sách và thực hiện các hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì nguồn lực con người trong tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho tổ chức và người lao động. Và để quản lý tốt thì người lãnh đạo cần phải hiểu rõ được những nhu cầu cũng như những động cơ làm việc của nhân viên, từ đó mới có thể điều chỉnh hướng quản lý của mình đối với nhân viên cũng như đối với công ty một cách tốt nhất.

Chính vì những lí do đó mà tôi đã chọn đề tài **Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang** làm nội dung nghiên cứu luận văn cao học thạc sỹ quản trị kinh doanh của mình.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Trong những năm gần đây, rất nhiều công trình nghiên cứu khoa học mang tính chất chuyên sâu có liên quan đến tạo động lực cho người lao động trong các lĩnh vực khác nhau được công bố. Tạo động lực cho người lao động ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất và kết quả công việc nên được sự quan tâm lớn trong thời gian hiện nay.

Đề tài nghiên cứu luận án tiến sĩ kinh tế: “ Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020” của tác giả Vũ Thị Uyên. Mục đích nghiên cứu đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động. Nghiên cứu cơ sở lý luận về hoạt động đãi ngộ nhân sự, các học thuyết về tạo động lực của người lao động nói chung và lao động quản lý nói riêng. Tổng hợp, nhận xét và áp dụng các công trình nghiên cứu có liên quan tới vấn đề nghiên cứu. Đánh giá thực trạng hoạt động đãi ngộ tại các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội và ảnh hưởng của nó đến động cơ làm việc của người lao động. Tác giả đã đưa ra giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động để đội ngũ lao động đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và mục tiêu phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Những đóng góp mới của luận văn: Làm rõ sự tác động của hoạt động đãi ngộ nhân sự đến động cơ làm việc của người lao động trong doanh nghiệp nhà nước.

Luận án Tiến sĩ “Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan Hành chính nhà nước” tác giả Nguyễn Thị Phương Lan - Học viện Hành chính Quốc gia. Luận án đã sử dụng các phương pháp định lượng và định tính để phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực tại các cơ quan Hành Chính nhà nước. Ở các cơ quan hành chính nhà nước, động lực làm việc của công chức hành chính nhà nước không chỉ biểu hiện cho sức sống, sự linh hoạt, hiệu lực, hiệu quả của thể chế hành chính nhà nước mà còn thể hiện tính trách nhiệm trong thực thi quyền lực nhà nước để phục vụ nhân dân.

Đề tài “ Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty TNHH cửa sổ nhựa Châu Âu (Euro Window) ” của tác giả Đỗ Thị Thu, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, năm 2008. Trong nghiên cứu có đề cập tới vấn đề “Phát huy động lực của con

người lao động trong quản lý và sử dụng nguồn nhân lực” một cách khá đầy đủ. Các nghiên cứu đã trình bày một số vấn đề lý luận về động lực, một số động lực chính trị - tinh thần quan trọng và vấn đề sử dụng đúng đắn tích cực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội. Tuy nhiên các giải pháp để tạo động lực lao động mà tác giả đề xuất chủ yếu còn mang tính khái quát.

Tạp chí Tuyên giáo số 3/2012 có bài viết của TS. Nguyễn Minh Tuấn về “Mấy suy nghĩ về chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay”. Bài viết đã đưa ra giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động để đội ngũ lao động đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và đưa ra được các giải pháp nhằm hoàn thiện hơn chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay.

Luận văn thạc sỹ quản trị kinh doanh “Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty TNHH CEDO Việt Nam” tác giả Nguyễn Quang Nghị - Trường đại học Kinh Tế - Đại học quốc gia Hà Nội. Mục tiêu nghiên cứu tìm ra các phương hướng, giải pháp và cách thức nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp nói chung và tại Công Ty TNHH CeDo Việt nói riêng. Những đóng góp của luận văn là làm rõ những lý luận cơ bản về động lực làm việc, đồng thời tổng hợp có nhận xét các công trình nghiên cứu có liên quan đến vấn đề tạo động lực cho nhân viên. Là cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc tại doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam nói riêng.

Trong cuốn “Quản lý nguồn nhân lực”, NXb chính trị Quốc gia, 1995 Paul Hersey và Ken Blanc Hard. Cuốn sách đã nêu ra những nội dung tạo động lực cho người lao động thông qua nhiều hình thức phi tài chính khác nhau, mà không cần dùng “đồng tiền” là công cụ duy nhất. Các tác giả tập trung nhấn mạnh vai trò của việc tạo động lực làm việc, trên cơ sở nghiên cứu thực nghiệm và đưa ra các ví dụ điển hình giúp nhà quản lý áp dụng và phân tích, tìm hiểu hành vi của người lao động. Các công cụ tạo động lực có thể phù hợp với người này, nhưng lại không phù hợp với người khác. Người lãnh đạo cần biết mục tiêu làm việc của người lao động để tìm những hình thức tạo động lực phù hợp.

Các công trình nghiên cứu đó đã phác họa ra những thực trạng đã xảy ra tại doanh nghiệp của họ và cách họ xây dựng nên thương hiệu của chính mình trên toàn thế giới như thế nào, cũng như các công trình nghiên cứu mang tầm vĩ mô dựa trên số liệu khảo sát, và tài liệu nghiên cứu. Nhưng mỗi một doanh nghiệp lại có những đặc điểm khác nhau, cách xây dựng doanh nghiệp khác nhau và đặc biệt trong môi trường phát triển khác nhau nên không thể áp dụng cho nhiều doanh nghiệp khác nhau. Tuy nhiên hiện nay chưa có một công trình nghiên cứu nào nghiên cứu chuyên sâu, toàn diện đến vấn đề tạo động lực tại Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang. Với mục tiêu nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu công việc, đề tài **“Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang”** là hết sức cần thiết, có ý nghĩa về mặt lý luận và thực tiễn, nhằm đề xuất một số giải pháp có thể áp dụng vào thực tế nhằm góp phần hoàn thiện hơn công tác tạo động lực cho người lao động tại Viễn thông Bắc Giang.

3. Mục đích nghiên cứu

- Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang.
- Phân tích, đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang
- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu:

Động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang.

Phạm vi nghiên cứu:

- Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Viễn thông Bắc Giang.
- Phạm vi thời gian: Số liệu nghiên cứu của đề tài được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2016 – 2019. Các kết quả điều tra, khảo sát được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 5 đến tháng 8 năm 2020

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp định tính

Thu thập thông tin trong nghiên cứu định tính bằng phương pháp phỏng vấn các chuyên gia dựa vào bảng hỏi được thiết kế sẵn, hiệu chỉnh thang đo.

Thông tin thu thập từ nghiên cứu định tính này nhằm khai phá, bổ sung cho mô hình, điều chỉnh thang đo của các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang.

Phương pháp định lượng

Được tiến hành ngay khi bảng câu hỏi được chỉnh sửa từ kết quả nghiên cứu sơ bộ. Mẫu điều tra trong nghiên cứu chính được thực hiện bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện với nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang.

Bảng câu hỏi do đối tượng thu thập câu trả lời từ cán bộ công nhân viên trong công ty và là công cụ chính để thu thập dữ liệu. Kiểm định thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha; phân tích nhân tố khám phá (EFA – Exploratory Factor Analysis) để rút gọn các biến quan sát và xác định lại các nhóm trong mô hình nghiên cứu; phân tích hồi quy để xem xét mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và Kết luận, Kết cấu của luận văn bao gồm ba chương:

Chương 1: Tổng quan lý thuyết về động lực làm việc

Chương 2: Thiết kế nghiên cứu động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang.

Chương 3: Kết quả nghiên cứu động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang.

Chương 4: Giải pháp nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN LÝ THUYẾT

VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhu cầu, động cơ

Các nhà quản lý trong doanh nghiệp luôn cố gắng nâng cao hiệu suất làm việc do vậy họ rất quan tâm đến vấn đề tạo động lực. Muốn tạo động lực cho người lao động trước hết ta phải tìm hiểu nhu cầu của người lao động.

Theo từ điển tiếng Việt (1996), nhu cầu là “đòi hỏi của đời sống, tự nhiên và xã hội”. Từ điển Wikipedia nêu ra một số khái niệm:

Nhu cầu là những đòi hỏi của cá nhân để tồn tại và phát triển, nhu cầu thường là những đòi hỏi đi từ thấp tới cao, nhu cầu có tính phong phú, đa dạng, thay đổi theo bối cảnh (cá nhân và xã hội...) [11]

Nhu cầu được hiểu là trạng thái tâm lý mà con người mong muốn thỏa mãn về một cái gì đó và mong muốn được đáp ứng nó, gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội.

Nhu cầu có thể chia thành 2 nhóm: nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Nhu cầu vật chất gắn liền với những mong muốn về vật chất để tồn tại và phát triển của con người. Nhu cầu tinh thần gắn liền với sự hài lòng thỏa mãn về tâm lý

Theo David Mc Clelland (1968) nghiên cứu hệ thống nhu cầu và sắp xếp hệ thống từ cao xuống thấp nhưng trong đó ông quan tâm nhất đến ba nhu cầu: Thành đạt, quyền lực và liên kết. - Nhu cầu thành đạt hay nhu cầu về thành tích: Phản ánh mong muốn của cá nhân làm một điều gì đó có hiệu quả hơn trước. Nó thể hiện là sự cố gắng vượt trội hơn người khác, đạt được những tiêu chí đề ra, nỗ lực để đạt được thành công. Ông cho rằng bản tính con người sinh ra ai cũng có nhu cầu về quyền bậc đó là. - Nhu cầu về quyền lực: là nhu cầu mong muốn có ảnh hưởng lớn trong nhóm, khống chế người khác, muốn yêu cầu người khác theo ý

thích của mình. Người có nhu cầu quyền lực thường đòi hỏi cấp dưới làm theo cách riêng của mình cách chi phối khổng chế người khác. 14 - Nhu cầu liên kết: Là nhu cầu được kết bạn và chấp nhận nhau. Những người có nhu cầu liên kết thường mong muốn có những quan hệ thân thiết gần gũi với mọi người và mong được hòa nhập vào xã hội và kết bạn. Học thuyết này khuyên các nhà quản trị khi xây dựng chính sách nhân lực, đặc biệt với nhóm lao động quản lý, để tạo động lực thì bên cạnh thỏa mãn các nhu cầu khác, cần nhấn mạnh việc đáp ứng những nhu cầu thành đạt và quyền lực của họ. Thể hiện ở chỗ giao việc nhưng phải giao quyền trong phạm vi trách nhiệm của họ.

Bên cạnh đó theo lý thuyết của Philip Kotler (2009) :

1. Nhu cầu cấp thiết (needs) của con người là cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà họ cảm nhận được. Nhu cầu cấp thiết của con người rất đa dạng và phức tạp. Nó bao gồm cả những nhu cầu sinh lý cơ bản về ăn, mặc, sưởi ấm và an toàn tính mạng lẫn những nhu cầu xã hội như sự thân thiết gần gũi, uy tín và tình cảm cũng như các nhu cầu cá nhân về tri thức và tự thể hiện mình. Nhu cầu cấp thiết là những phần cấu thành nguyên thủy của bản tính con người, không phải do xã hội hay người làm marketing tạo ra; còn Mong muốn của con người là một nhu cầu cấp thiết có dạng đặc thù, tương ứng với trình độ văn hóa và nhân cách của mỗi người. Mong muốn được biểu hiện ra thành những thứ cụ thể có khả năng thỏa mãn nhu cầu bằng phương thức mà nếp sống văn hóa của xã hội đó vốn quen thuộc.

2. Nhu cầu của con người là những mong muốn kèm thêm điều kiện có khả năng thanh toán. Các mong muốn sẽ trở thành nhu cầu khi được bảo đảm bởi sức mua.

Nhu cầu có thể được hiểu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó. Nhu cầu chưa được thỏa mãn tạo ra một tâm lý căng thẳng đối với con người khiến họ tìm cách để thỏa mãn nhu cầu đó. Người lao động cũng vậy họ bị thúc đẩy bởi một trạng thái mong muốn để có thể thỏa mãn được những mong muốn này họ phải nỗ lực, mong muốn càng lớn mức

nỗ lực càng cao tức là động cơ càng lớn. Nếu những mong muốn này được thoả mãn thì mức độ mong muốn sẽ giảm đi.

Nhu cầu của người lao động rất phong phú và đa dạng, nó đòi những điều kiện để con người tồn tại và phát triển về mặt trí lực nhằm tạo ra trạng thái tâm lý thoải mái trong quá trình lao động.

Động cơ

“Động cơ là cái có tác dụng chi phối, thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động” theo từ điển tiếng Việt năm 1996. Động cơ *“là những gì thôi thúc con người có những ứng xử nhất định một cách vô thức hay hữu ý và thường gắn liền với những nhu cầu”* theo từ điển Wiktionary.

Lương Văn Úc (2011) có viết *“Động cơ là sự phản ánh thế giới khách quan vào bộ óc con người, là những mục tiêu thúc đẩy hành động của con người nhằm thoả mãn nhu cầu và tình cảm của họ”*. Động cơ luôn gắn liền với nhu cầu của con người và hoạt động của mỗi cá nhân là thoả mãn những nhu cầu đòi hỏi của bản thân mỗi cá nhân đó.

Động cơ được hiểu là sự sẵn sàng, quyết tâm thực hiện với nỗ lực ở mức độ cao để đạt được các mục tiêu của tổ chức và nó phụ thuộc vào khả năng đạt được kết quả để thoả mãn được các nhu cầu cá nhân. Động cơ là kết quả của sự tương tác giữa các cá nhân và tình huống. Động cơ có tác dụng chi phối thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động. Các cá nhân khác nhau có các động cơ khác nhau, và trong các tình huống khác nhau động cơ nói chung là khác nhau. Mức độ thúc đẩy của động cơ cũng sẽ khác nhau giữa các cá nhân cũng như trong mỗi cá nhân ở các tình huống khác nhau.

1.1.2. Động lực, tạo động lực làm việc

Động lực *“là năng lượng làm cho máy móc chuyển động; hay là cái thúc đẩy, làm cho phát triển”* (Từ điển tiếng Việt, 1996). Vậy động cơ và động lực giống và khác nhau như thế nào? Chúng ta có thể hiểu động cơ là bộ phận quan trọng nhất trong một bộ máy giúp cho bộ máy đó chuyển động còn động lực chính là nhiên liệu giúp cho động cơ vận hành. Ví dụ, lý do mỗi người phải đến Công ty

làm là hàng tháng bạn cần có một số tiền để tiêu vào một việc gì đó; thì “cần có một số tiền” chính là động cơ, còn “tiêu vào một việc gì đó” chính là động lực.

Theo Maier và Lawler (1973), động lực là sự khao khát và sự tự nguyện của mỗi cá nhân, họ đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân như sau:

Kết quả thực hiện công việc = Khả năng x Động lực

Khả năng = Khả năng bẩm sinh x Đào tạo x Các nguồn lực

Động lực = Khao khát x Tự nguyện

Bedeian (1993), động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu. Higgins (1994), động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn. Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân (2004) thì “động lực làm việc là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó”.

Như vậy, có thể hiểu động lực làm việc như sau:

- Động lực làm việc là sự khát khao và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức.
- Động lực làm việc được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức. Điều này có nghĩa không có động lực làm việc chung cho mọi lao động. Mỗi người lao động đảm nhiệm những công việc khác nhau có thể có những động lực khác nhau để làm việc tích cực hơn. Động lực làm việc được gắn liền với một công việc, một tổ chức và một môi trường làm việc cụ thể.
- Động lực làm việc không hoàn toàn phụ thuộc vào những đặc điểm tính cách cá nhân nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các nhân tố khách quan trong công việc. Tại thời điểm này một lao động có thể có động lực làm việc rất cao nhưng vào một thời điểm khác động lực làm việc chưa chắc đã còn trong họ.
- Động lực làm việc mang tính tự nguyện phụ thuộc chính vào bản thân

người lao động, người lao động thường chủ động làm việc hăng say khi họ không cảm thấy có một sức ép hay áp lực nào trong công việc. Khi được làm việc một cách chủ động tự nguyện thì họ có thể đạt được năng suất lao động tốt nhất.

- Động lực làm việc là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân và từ đó dẫn đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh được nâng cao trong điều kiện các nhân tố khác không thay đổi. Tuy nhiên, cũng cần hiểu rằng không phải cứ có động lực làm việc là dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân vì điều đó còn phụ thuộc vào nhiều nhân tố như trí tuệ, trình độ, tay nghề của người lao động, các phương tiện, công cụ lao động và nguồn lực để thực hiện công việc.

Trong thực tiễn, người lao động không có động lực làm việc thì vẫn có thể hoàn thành công việc; thế nhưng chúng ta không thấy rằng sự gắn bó, nhiệt huyết của họ với DN là không nhiều. Bản thân họ không thể mang hết tài năng và trí tuệ cống hiến tận tụy cho DN và không khi nào họ là những nhân viên trung thành, là tài nguyên quý giá của DN. Để có được động lực cho người lao động làm việc thì phải tìm cách tạo ra được động lực đó.

Do vậy, tạo động lực lao động là sự vận dụng một hệ thống chính sách, biện pháp, cách thức quản lý ảnh hưởng tới người lao động làm cho họ có động lực trong công việc, làm cho họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức. Để có thể tạo được động lực cho người lao động cần phải tìm hiểu được người lao động làm việc nhằm đạt được mục tiêu gì từ đó thúc đẩy động cơ lao động của họ.

Động lực làm việc không tự nhiên xuất hiện mà là sự kết hợp đồng thời của các nguồn lực chủ quan thuộc về phía bản thân người lao động và nguồn lực khách quan thuộc về môi trường sống và làm việc của người lao động.

1.1.3. Động lực và tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Động lực là khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức. Như vậy, động lực xuất phát từ bản thân của mỗi con người. Khi con người ở những vị trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau sẽ có những mục tiêu mong

muốn khác nhau. Chính vì những đặc điểm này nên động lực của mỗi con người là khác nhau vì vậy nhà quản lý cần có những cách tác động khác nhau đến mỗi người lao động.

Tạo động lực được hiểu là sự vận dụng các chính sách, biện pháp, các công cụ quản lí thích hợp tác động đến người lao động nhằm làm cho xuất hiện động lực trong quá trình làm việc từ đó thúc đẩy họ hài lòng với công việc, mong muốn và nỗ lực hơn nữa để đóng góp cho tổ chức. Vấn đề quan trọng của động lực là mục tiêu. Nhưng để đề ra những mục tiêu phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động, tạo cho người lao động sự hăng say, nỗ lực trong quá trình làm việc thì nhà quản lý phải biết được mục đích hướng tới của người lao động sẽ là gì. Việc dự đoán và kiểm soát hành động của người lao động hoàn toàn có thể thực hiện được thông qua việc nhận biết động cơ và nhu cầu của họ.

Nhà quản trị muốn nhân viên trong doanh nghiệp mình nỗ lực hết sức vì doanh nghiệp thì họ phải sử dụng tất cả các biện pháp khuyến khích đối với người lao động đồng thời tạo mọi điều kiện cho người lao động hoàn thành công việc của họ một cách tốt nhất. Khuyến khích bằng vật chất lẫn tinh thần, tạo ra bầu không khí thi đua trong nhân viên có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với doanh nghiệp.

Động lực làm việc phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Các yếu tố đó có thể chia thành hai nhóm:

- **Các yếu tố thuộc bản thân người lao động.**

Gồm các yếu tố xuất phát từ bản thân người lao động hay là các yếu tố chủ quan:

- Nhu cầu của người lao động: Con người ở một khoảng không gian nhất định luôn có nhiều nhu cầu khác nhau, trong những nhu cầu đó nhu cầu nào đã chín muồi sẽ là động cơ mạnh nhất quyết định hành vi của họ và khi nhu cầu đó đã được thỏa mãn thì nó sẽ không còn là động cơ thúc đẩy con người làm việc nữa mà lúc này động cơ mới sẽ xuất hiện và đóng vai trò này.

- Giá trị cá nhân: Giá trị cá nhân ở đây có thể hiểu là trình độ, hình ảnh của người đó trong tổ chức hay xã hội. Tùy theo quan điểm giá trị khác nhau của mỗi cá nhân mà họ sẽ có những hành vi khác nhau, khi người lao động ở những vị

trí khác nhau trong tổ chức thì thang bậc giá trị cá nhân của họ cũng thay đổi dù nhiều hay ít.

- Đặc điểm tính cách: Tính cách con người là sự kết hợp các thuộc tính tâm lý cơ bản và bền vững của con người. Nó được biểu thị thành thái độ, hành vi của con người đối với bản thân, gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và đối với cả xã hội nói chung.

- Khả năng, năng lực của mỗi người:

- Khả năng là những thuộc tính cá nhân giúp con người có thể lĩnh hội một công việc, một kỹ năng hay một kiến thức nào đó được dễ dàng và khi họ hoạt động ở lĩnh vực đó thì khả năng của họ sẽ được phát huy tối đa, kết quả thu được sẽ cao hơn những người khác.
- Năng lực là cơ Công ty để tạo ra khả năng của con người. Năng lực được thực hiện và trưởng thành chủ yếu trong thực tế. Trong các loại năng lực của con người thì quan trọng nhất là năng lực chuyên môn và năng lực tổ chức. Do đó trong quá trình lao động nhà quản trị luôn phải thiết kế công việc, bố trí nhân lực sao cho người lao động có điều kiện để duy trì và phát triển năng lực chuyên môn của mình. Đánh giá đúng năng lực của nhân viên là cơ Công ty để nhà quản trị sử dụng tốt nhất nhân viên trong doanh nghiệp. Một người lao động sẽ thoải mái hơn khi họ được giao những công việc phù hợp với khả năng và năng lực của họ vì họ biết chắc chắn rằng họ sẽ hoàn thành công việc ở mức tốt nhất và ngược lại.

- **Các yếu tố bên ngoài.**

Gồm các yếu tố không xuất phát từ bản thân người lao động mà có thể từ các tác động xung quanh họ hay là các yếu tố mang tính chất khách quan:

- *Các yếu tố thuộc về công việc:*

- Tính hấp dẫn của công việc: Tính hấp dẫn của công việc tạo nên sự thoả mãn đối với công việc của người lao động. Sự thoả mãn sẽ được thể hiện ở thái độ của người đó trong quá trình làm việc. Tính hấp dẫn của công việc là một khái niệm khá rộng, đối với người lao động nó không

chỉ là một công việc như mong muốn mà nó còn là sự kiểm soát đối với công việc, sự ủng hộ của lãnh đạo trong quá trình làm việc, những phần thưởng, trợ cấp đối với công việc... Tất cả những vấn đề này có tác dụng tạo động lực cho người lao động trong quá trình làm việc. Khi người lao động nhận được công việc phù hợp với khả năng, Công ty trường của họ thì họ sẽ phát huy năng lực làm việc của họ một cách tối đa dù những điều kiện dù bình thường nhất. Nhà quản trị cần dựa vào những đặc điểm tâm lý cá nhân, tính cách của người lao động để sắp xếp công việc cho phù hợp với họ. Những công việc có tính thách thức sẽ là động cơ tốt cho người lao động. Người lao động trong doanh nghiệp sẽ cảm thấy thoải mái, thoải mái hơn khi chính sách doanh nghiệp như lương, thưởng, trợ cấp, phúc lợi phù hợp với nhu cầu của họ.

- Khả năng thăng tiến: Thăng tiến là quá trình một người lao động được chuyển lên một vị trí cao hơn trong doanh nghiệp, việc này thường được đi kèm với việc lợi ích vật chất của người lao động sẽ được tăng lên đồng thời cái tôi của họ cũng được thăng hoa. Như vậy thăng tiến cũng là một nhu cầu thiết thực của người lao động vì sự thăng tiến tạo cơ hội cho sự phát triển cá nhân, tăng địa vị, uy tín cũng như quyền lực của người lao động.
- Quan hệ trong công việc: Đây chính là nhu cầu xã hội của người lao động trong quá trình làm việc. Môi trường làm việc trong doanh nghiệp luôn được các cá nhân trong doanh nghiệp quan tâm và để ý vì môi trường làm việc là yếu tố chủ yếu liên quan đến sự thuận tiện cá nhân và nó cũng là nhân tố giúp người lao động hoàn thiện tốt nhiệm vụ của họ. Môi trường làm việc bao gồm các điều kiện vật chất kỹ thuật và những người lao động xung quanh môi trường đó.
- *Các yếu tố thuộc về tổ chức:*
- Chính sách quản lý của doanh nghiệp: Quản trị nhân lực vừa là một khoa học vừa là một nghệ thuật. Tính khoa học thể hiện ở việc các nhà quản trị

phải biết nắm vững những đặc điểm vốn có của con người để có thể xây dựng nên các chính sách quản lý hợp lý dựa trên cơ Công ty vận dụng các quy luật khách quan. Và nói quản trị nhân lực là một nghệ thuật vì các nhà quản lý phải biết lựa chọn và kết hợp các phương pháp quản lý thích hợp vì mỗi cá nhân con người đều có sự khác biệt lẫn nhau về nhu cầu, thái độ, nhận thức, đặc điểm tâm sinh lý. Như vậy chính sách quản lý của doanh nghiệp phải bao gồm nhiều biện pháp khác nhau vì một chính sách quản lý của doanh nghiệp tác động rất nhiều đến thái độ, hành vi của người lao động. Ở một khía cạnh nào đó người lao động trong doanh nghiệp chịu ảnh hưởng rất nhiều bởi chính sách quản lý, cách cư xử của lãnh đạo trong doanh nghiệp.

- Hệ thống trả công trong doanh nghiệp: Lương bổng và đãi ngộ là một trong những động lực kích thích con người làm việc hăng hái nhưng ngược lại nó cũng là một trong những nhân tố gây nên sự trì trệ, bất mãn hoặc cao hơn đó là sự rời bỏ công ty mà đi của người lao động. Tất cả những điều này phụ thuộc vào năng lực quản lý và trình độ của các cấp quản trị.
- Điều kiện làm việc: Điều kiện làm việc của mỗi người lao động rất phong phú và đa dạng, mỗi một môi trường làm việc, một điều kiện làm việc đều tác động rất nhiều đến người lao động và nó tác động đến họ theo nhiều khía cạnh khác nhau.

1.2. Các học thuyết về động lực làm việc của người lao động.

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Tháp nhu cầu của Maslow (tiếng Anh: Maslow's hierarchy of needs) được nhà tâm lý học Abraham Maslow đưa ra vào năm 1943 trong bài viết A Theory of Human Motivation và là một trong những lý thuyết quan trọng nhất của quản trị kinh doanh; đặc biệt là các ứng dụng cụ thể trong quản trị nhân sự và quản trị marketing.

Trong hệ thống lý thuyết về quản trị và động viên, thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow là thuyết có được một sự hiểu biết rộng lớn. Maslow cho rằng

hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu và những nhu cầu của con người được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên từ thấp tới cao. Theo tầm quan trọng, cấp bậc nhu cầu được sắp xếp thành năm bậc sau:

Những nhu cầu cơ bản hay nhu cầu sinh học: là những nhu cầu đảm bảo cho con người tồn tại như: ăn, uống, mặc, tồn tại và phát triển nòi giống và các nhu cầu của cơ thể khác.

Những nhu cầu về an ninh và an toàn: là các nhu cầu như ăn ở, sinh sống an toàn, không bị đe dọa, an ninh, chuẩn mực, luật lệ...

Những nhu cầu xã hội hay nhu cầu liên kết và chấp nhận: là các nhu cầu về tình yêu được chấp nhận, bạn bè, xã hội...

Những nhu cầu được tôn trọng: là các nhu cầu về tự trọng, tôn trọng người khác, được người khác tôn trọng, địa vị ...

Những nhu cầu tự thể hiện hay tự thân vận động: là các nhu cầu như chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, hài hước...

Maslow đã chia các nhu cầu thành hai cấp: cấp cao và cấp thấp. Nhu cầu cấp thấp là các nhu cầu sinh học và nhu cầu an ninh, an toàn. Nhu cầu cấp cao bao gồm các nhu cầu xã hội, tôn trọng, và tự thể hiện. Sự khác biệt giữa hai loại này là các nhu cầu cấp thấp được thỏa mãn chủ yếu từ bên ngoài trong khi đó các nhu cầu cấp cao lại được thỏa mãn chủ yếu là từ nội tại của con người.

Maslow cho rằng làm thỏa mãn các nhu cầu ở cấp thấp là dễ làm hơn so với việc làm thỏa mãn những nhu cầu ở cấp cao vì nhu cầu cấp thấp là có giới hạn và có thể được thỏa mãn từ bên ngoài. Ông còn cho rằng đầu tiên các nhu cầu ở cấp thấp nhất hoạt động, nó đòi hỏi được thỏa mãn và như vậy nó là động lực thúc đẩy con người – nó là nhân tố động cơ. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì nó không còn là yếu tố động cơ nữa, lúc đó các nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ xuất hiện.

Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow đã có một ảnh hưởng quan trọng đối với các nhà quản trị đó là muốn lãnh đạo nhân viên thì điều quan trọng là bạn phải hiểu người lao động của bạn đang ở cấp độ nhu cầu nào. Từ sự hiểu biết đó cho phép đưa ra các giải pháp phù hợp cho việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động đồng

thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu tổ chức. Từ tháp nhu cầu đó mà Maslow đưa ra được các yếu tố ở mỗi nhu cầu trong quá trình lao động của nhân viên, thể hiện ở bảng sau:

Bảng 1. 1: Các yếu tố trong bậc thang nhu cầu Maslow

Nhu cầu	Được thực hiện tại nơi làm việc
Tự khẳng định mình	Cơ hội đào tạo, thăng tiến, phát triển sáng tạo
Ghi nhận, tôn trọng	Được ghi nhận, vị trí cao, tăng thêm trách nhiệm
Xã hội	Nhóm làm việc, đồng nghiệp, lãnh đạo, khách hàng
An toàn	Công việc an toàn, lâu dài
Vật chất – sinh lý	Nhiệt độ, không khí, lương cơ bản

(Nguồn: Trần Kim Dung, 2005)

1.2.2. Học thuyết thúc đẩy bằng sự tăng cường của B. F. Skinner

Học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner (1938) nghiên cứu nguyên nhân dẫn đến những hành động khác nhau trong công việc của cá nhân. Theo học thuyết này có những hành vi của con người nên được thúc đẩy, có hành vi nên bị hạn chế bằng các công cụ là phần thưởng, hình phạt hoặc làm lơ. Những hành vi được thưởng có xu hướng được nhắc lại, làm lơ hoặc bị phạt có xu hướng bị loại bỏ dần.

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

Ý nghĩa của học thuyết thúc đẩy bằng sự tăng cường của Skinner: Các nhà quản lý cần đặt ra các hành vi cụ thể mà họ mong muốn người lao động thể hiện

trong công việc cũng như các hành vi cần loại bỏ và phổ biến cho người lao động biết. Từ đó người lao động có những căn cứ rõ ràng để phấn đấu làm việc.

1.2.3. Học thuyết 2 yếu tố của Frederick Herzberg

Thuyết hai nhân tố (*Two Factor Theory* hoặc *Herzberg's Two Factor Motivation-Hygiene Theory*) được đưa ra bởi Frederick Herzberg, một nhà tâm lý học. Thuyết này chủ yếu dựa trên các kết quả điều tra và phân tích điều tra được thực hiện ở Pittsburgh, Pennsylvania.

Herzberg cho rằng có một số nhân tố liên quan tới sự thỏa mãn đối với công tác, còn được gọi là các nhân tố động viên và các nhân tố này là khác biệt với các yếu tố liên quan tới sự bất mãn – còn được gọi là các nhân tố duy trì hay lương tính. Đối với các nhân tố động viên nếu giải quyết tốt sẽ tạo ra sự thỏa mãn và từ đó sẽ động viên người lao động làm việc tích cực và chăm chỉ hơn. Nhưng nếu giải quyết không tốt thì tạo ra tình trạng không thỏa mãn chứ chưa chắc đã bất mãn. Trong khi đó đối với các nhân tố duy trì, nếu giải quyết không tốt sẽ tạo ra sự bất mãn, nhưng nếu giải quyết tốt thì tạo ra tình trạng không bất mãn chứ chưa chắc đã có tình trạng thỏa mãn.

Bảng 1. 2: Thuyết hai nhân tố của Herzberg.

THUYẾT HAI NHÂN TỐ	
Các yếu tố duy trì (phạm vi công việc)	Các yếu tố thúc đẩy (nội dung công việc)
Lương và các khoản phúc lợi phụ	Công việc có ý nghĩa
Sự giám sát	Cảm nhận về sự hoàn thành
Điều kiện làm việc	Có cơ hội thăng tiến
Các chính sách quản trị	Sự công nhận khi hoàn thành công việc

(Nguồn: doanhnhân360.com)

Yếu tố duy trì: Là các yếu tố thuộc bên ngoài công việc cần thiết phải có để duy trì trạng thái làm việc hiệu quả và ngăn ngừa những biểu hiện không mong đợi của người lao động. Có một điều đáng chú ý là ngay cả khi những yếu tố này được thỏa mãn cao thì cũng không có tác dụng tạo động lực lao động. Tuy nhiên, khi không đảm bảo được các yếu tố duy trì thì sẽ khiến người lao động

chán nản, bất mãn, không hài lòng và làm việc giảm sút. Herberg gọi đây là các “yếu tố gây bất mãn”, các yếu tố không tạo ra động lực lao động.

Yếu tố thúc đẩy: Là các yếu tố thuộc bên trong công việc khiến người lao động cảm thấy hứng thú và thỏa mãn. Khi thiếu vắng các yếu tố này thì người lao động sẽ biểu lộ sự không hài lòng, lười biếng, làm việc kém hiệu quả. Theo Herberg thì đây chính là các “yếu tố thỏa mãn”, các yếu tố tạo động lực làm việc cho người lao động.

1.2.4. Học thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom

Thuyết kỳ vọng là một lý thuyết rất quan trọng trong lý thuyết quản trị nhân sự (OB), bổ sung cho lý thuyết về tháp nhu cầu của Abraham Maslow bên cạnh thuyết công bằng.

Thuyết kỳ vọng này do Victor Vroom; giáo sư Trường Quản trị Kinh doanh Yale (và học vị Tiến sĩ khoa học tại Trường đại học Michigan) đưa ra, cho rằng một cá nhân sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó với cá nhân. Mô hình này do V. Vroom đưa ra vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một vài người khác, bao gồm cả các học giả Porter và Lawler (1968).

Victor Vroom đã đưa ra công thức về động lực lao động như sau:

$$M = E * V * I$$

Trong đó:

M: Động lực làm việc của người lao động

E: Kỳ vọng cá nhân

V: Giá trị của phần thưởng

I : Các công cụ tạo động lực

Theo Victor Vroom, động lực là chức năng của sự kỳ vọng cá nhân, rằng: một sự nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến những kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn.

Ý nghĩa của học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom: Nhà quản lý khi muốn tạo động lực lao động thì phải làm cho người lao động hiểu được mối quan hệ giữa

nỗ lực, thành tích kết quả và phần thưởng đồng thời tạo nên sự kỳ vọng của họ với các kết quả và phần thưởng cũng như tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả và phần thưởng đó.

1.2.5. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams

Thuyết Công Bằng là một lý thuyết về sự động viên nhân viên do John Stacey Adams, một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Cũng như nhiều thuyết động viên nổi tiếng khác (Tháp cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow hay thuyết Hai yếu tố động viên của Frederick Herzberg) Thuyết Công Bằng của Adams đưa ra những yếu tố ngầm và mang tính biến đổi tác động đến sự nhìn nhận và đánh giá của nhân viên về công ty và công việc của họ.

Theo thuyết này, nếu trong tổ chức tạo được sự công bằng sẽ giúp thắt chặt mối quan hệ của mỗi cá nhân với tổ chức, động viên và làm gia tăng sự hài lòng của họ, từ đó họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với tổ chức. Ngược lại, khi mỗi cá nhân cảm thấy những gì họ đóng góp nhiều hơn những gì họ nhận được, họ sẽ mất đi sự hào hứng, nhiệt tình đối với công việc. Khi đó, mỗi cá nhân sẽ thể hiện sự bất mãn của mình bằng nhiều cách, như giảm sự hào hứng, thiếu sự nỗ lực, làm việc đối phó... Trong những trường hợp nghiêm trọng, họ có thể có những hành động phá rối hay “rũ áo ra đi” tìm nơi làm việc mới.

Thuyết này cho rằng, để tạo sự công bằng trong tổ chức, người lãnh đạo, quản lý cần xem xét, đánh giá mức độ cân bằng giữa những gì mà mỗi cá nhân trong tổ chức đóng góp và kết quả mà họ nhận được và tìm mọi biện pháp để cân bằng chúng. Chỉ khi mỗi cá nhân cảm thấy có sự công bằng thì họ mới nỗ lực làm việc vì mục tiêu chung của tổ chức.

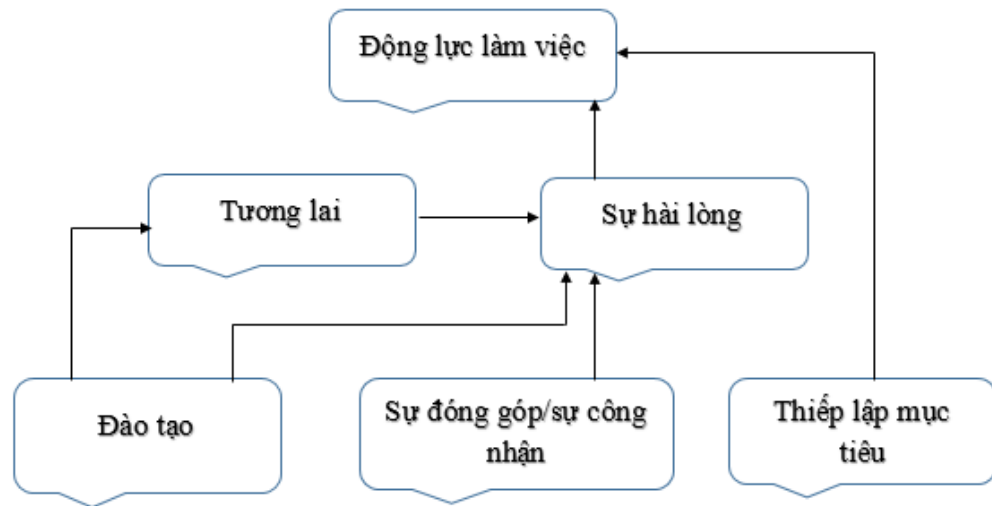
Thuyết công bằng đòi hỏi sự tương xứng giữa cống hiến và hưởng thụ. Nguyên tắc “quyền lợi và nghĩa vụ tương xứng” phải được tôn trọng trong mỗi công ty, tổ chức. Khi quyền lợi của cá nhân được tôn trọng sẽ có tác dụng động viên, khuyến khích rất lớn. Quyền lợi cần được phân chia công bằng dựa trên năng lực, trình độ, sự nỗ lực, nhiệt tình, sự chăm chỉ, linh hoạt, sự hi sinh bản thân, lòng trung thành, hiệu suất và hiệu quả trong công việc, sự đóng góp của mỗi

cá nhân đối với tổ chức. Quyền lợi mà mỗi cá nhân nhận được có thể là tiền lương, tiền thưởng, chế độ phúc lợi, được tạo điều kiện học tập nâng cao trình độ, là sự công nhận hay thăng tiến

1.3. Các mô hình nghiên cứu về động lực làm việc

1.3.1. Mô hình nghiên cứu của Abby M. Brooks (2007)

Abby M. Brooks (2007) đã tiến hành nghiên cứu bằng cách phỏng vấn thông qua bảng câu hỏi gồm 53 biến quan sát đối với 181 người làm các công việc khác nhau trên nước Mỹ. Tác giả đã đưa ra mô hình nghiên cứu sau:

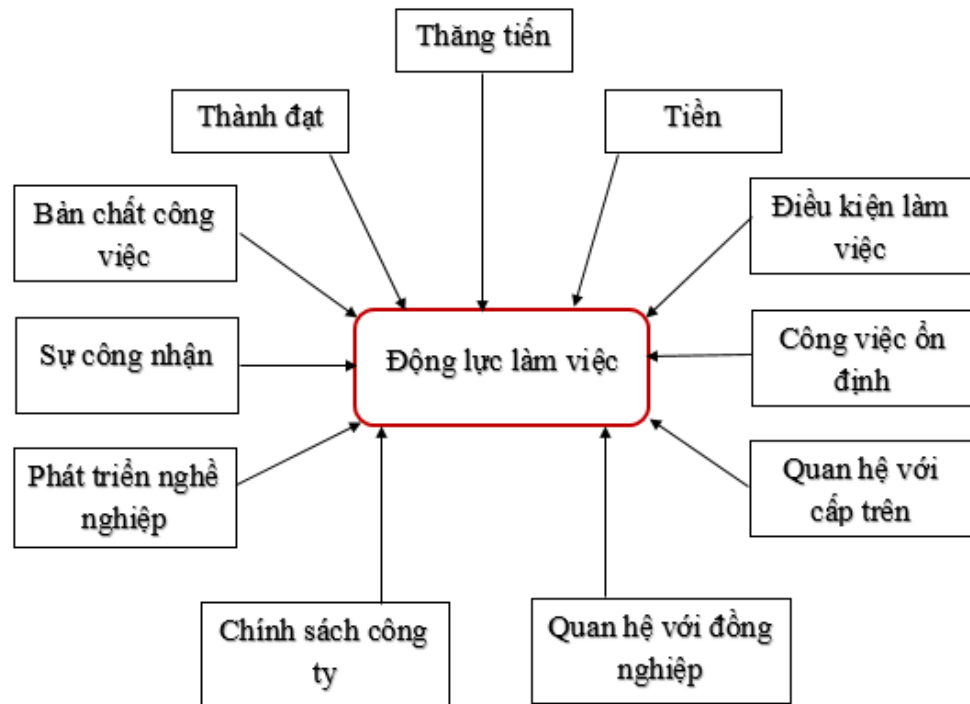


Sơ đồ 1. 1: Mô hình nghiên cứu của Abby M. Brooks (2007)

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng việc kết hợp giữa hai yếu tố thiết lập mục tiêu và sự hài lòng trong công việc là cách tốt nhất dự đoán động lực làm việc của nhân viên. Các yếu tố ảnh hưởng mạnh mẽ đến hài lòng của nhân viên bao gồm: Đánh giá hiệu quả công việc; Đào tạo; Cấp trên; Đóng góp vào tổ chức.

1.3.2. Mô hình nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011)

Nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011) đã đưa ra mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc dựa trên khảo sát với nhân viên bán hàng tại Malaysia.

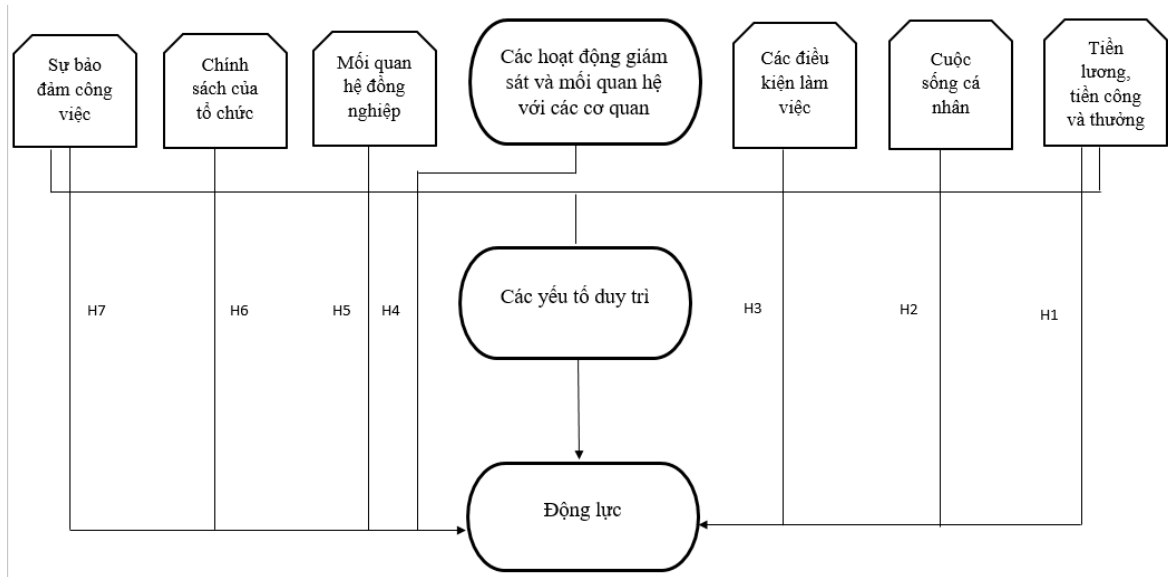


Sơ đồ 1. 2: Mô hình nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed

Kết quả các phân tích đã chứng minh rằng động lực quan trọng nhất là điều kiện làm việc, sự công nhận. Các bằng chứng kết luận rằng các nhân tố duy trì hiệu quả hơn nhân tố động viên trong việc tạo động lực cho nhân viên bán hàng.

1.3.3. Mô hình của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012)

Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012) phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên dựa trên thuyết của Herzberg. Bảy yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên mà các tác giả này đề xuất gồm: An toàn nghề nghiệp; Chính sách của công ty; Mối quan hệ với đồng nghiệp; Giám sát và mối quan hệ với cấp trên; Điều kiện làm việc; Cuộc sống cá nhân; Tiền lương và thưởng.



Sơ đồ 1. 3: Mô hình của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012)

Kết luận:

Qua các mô hình trên, tác giả thấy mô hình của Teck-Hong và Waheed (2011) phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của đề tài. Do vậy, tác giả chọn mô hình này làm nền tảng cho nghiên cứu.

Tổng kết chương 1

Trong chương 1 tác giả đã làm rõ được những nội dung sau đây:

- Phân tích những khái niệm về nhu cầu, động cơ; động lực, tạo động lực.
- Hiểu về các học thuyết về động lực của người lao động của các tác giả: Abraham Maslow, B.F. Skinner, Frederick Herzberg, Victor Vroom, Stacy Adam.
- Đưa ra những mô hình phát triển về động lực làm việc và nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc và tác giả lựa chọn mô hình của Teck-Hong và Waheed (2011) để làm căn cứ lý thuyết cho việc nghiên cứu của luận văn.

CHƯƠNG 2: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI VIỄN THÔNG BẮC GIANG

2.1 Tổng quan về Viễn thông Bắc Giang

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Tên doanh nghiệp : Viễn thông Bắc Giang

Địa chỉ : Số 34 Đường Nguyễn Thị Lưu TP Bắc Giang.

Website : www.vnptbacgiang.com.vn

Kể từ ngày 1/1/2008, Viễn thông Bắc Giang chính thức được thành lập và bắt đầu đi vào hoạt động độc lập. Tuy nhiên, mạng lưới của Viễn thông Bắc Giang đã là một mạng lưới rộng khắp, được khởi nguồn xây dựng từ rất lâu. Bởi lẽ, tiền thân của Viễn thông Bắc Giang là Bưu điện tỉnh Bắc Giang với bề dày lịch sử truyền thống .

Ngày 6/12/2007, Hội đồng Quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam đã có quyết định số 593/QĐ-TCCB/HĐQT về việc chính thức thành lập Viễn thông Bắc Giang.

Trên cơ sở tổ chức lại các đơn vị kinh doanh dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin và các đơn vị trực thuộc khác của Bưu điện tỉnh Bắc Giang sau khi thực hiện phương án chia tách bưu chính viễn thông trên địa bàn tỉnh Bắc Giang.

Trong thời kỳ xây dựng đất nước, đặc biệt là trong thời đại CNTT phát triển nhảy vọt như hiện nay, với phương châm đi tắt đón đầu, tiến thẳng vào công nghệ hiện đại, ngành Viễn thông đã tạo được bước đi vững chắc, với tốc độ phát triển nhảy vọt, hòa nhập và tiến kịp ngành viễn thông với các nước trong và ngoài khu vực. Tiếp nối và phát huy truyền thống sử vàng của ngành Viễn thông Bắc Giang ngày nay cũng lớn mạnh và phát triển không ngừng cả về lượng và chất; đóng góp tích cực cho sự nghiệp xây dựng và phát triển của quê hương văn hiến và cách mạng.

Hòa nhập với sự phát triển đi lên của đất nước, dưới sự lãnh đạo trực tiếp của Tỉnh ủy, UBND tỉnh, thực hiện chiến lược tăng tốc của ngành, với tư tưởng chỉ đạo

của lãnh đạo ngành Viễn thông tỉnh là đoàn kết, đổi mới đi lên, nắm bắt thời cơ, khai thác phát huy mọi nguồn lực, nội lực; tranh thủ sự hợp tác giúp đỡ của trung ương và đồng nghiệp, đi tắt đón đầu, tiến vào công nghiệp hiện đại. Tập thể cán bộ, công nhân viên toàn ngành đã phát huy sáng kiến, cải tiến khoa học- kỹ thuật, đổi mới công tác quản lý sản xuất; phong trào phụ nữ giỏi việc nước, đảm việc nhà; phong trào xây dựng điểm văn hóa xã đáp ứng tốt yêu cầu phục vụ thông tin liên lạc của nhân dân, và nhiệm vụ chính trị của địa phương.

Ngành viễn thông, từ những tổng đài ban đầu đơn giản được nâng dần lên tổng đài tự động cơ điện, đến nay là Tổng đài kỹ thuật số hiện đại hoàn toàn tự động. Hệ thống truyền dẫn từ chỗ thiết bị đơn giản, lạc hậu đã được nâng dần lên bằng những thiết bị vi-ba, sử dụng kỹ thuật số. Và đến nay, đã được hiện đại hóa cấp quang vòng sinh trên toàn tỉnh, sử dụng công nghệ kỹ thuật số hiện đại, đảm bảo chất lượng truyền dẫn tuyệt đối đến tất cả các huyện, thành phố, và thông tin liên lạc thông suốt trong nước và quốc tế. Mạng ngoại vi cũng không ngừng mở rộng, mạng cáp quang thuê bao từ dung lượng nhỏ cáp treo, nay dung lượng cáp đã được tăng lên đến tận các thôn xóm. Ở trong nội thị xã và các thị trấn, mạng cáp đã đến được 100% thôn xóm, đáp ứng yêu cầu lắp đặt điện thoại cố định cho nhân dân.

Đặc biệt số máy ở khu vực nông nghiệp nông thôn lên khá nhanh. Cũng đến nay, 100% số thôn trong tỉnh đều đã có máy điện thoại. Cùng với việc mở rộng, tăng nhanh điện thoại cố định, bưu điện tỉnh cũng đã chú ý phát triển mạng điện thoại di động, phủ sóng trên phạm vi toàn tỉnh. Việc bộ phận viễn thông được tách ra thành Công ty viễn thông Bắc Giang đã thể hiện sự chuyên môn hóa cao, góp phần phát triển hơn nữa mạng lưới viễn thông Bắc Giang.

Trong giai đoạn hiện nay, khi Việt Nam đang ngày càng khẳng định vị thế của mình trên Thế giới, khi mối liên kết, giao lưu giữa Việt Nam và các nước trên thế giới đang ngày càng được thắt chặt, thì Viễn thông Bắc Giang càng trở thành một mắt xích liên lạc quan trọng giữa Việt Nam với bạn bè quốc tế. Hơn thế nữa, Viễn thông Bắc Giang còn là nhịp cầu nối tình cảm không thể thiếu của nhân dân

Bắc Giang với nhân dân khắp các miền đất nước. Viễn thông Bắc Giang hôm nay càng nhận thức rõ nhiệm vụ trọng yếu trong kinh doanh và phục vụ của mình. Sự kiện chính thức thành lập Viễn thông Bắc Giang đã đánh dấu một bước ngoặt quan trọng trong sự phát triển của Viễn thông. Với vị trí hoạt động độc lập như hiện nay, Viễn thông Bắc Giang có khả năng nhận biết rõ hơn thế mạnh, hạn chế của mình để tìm ra những giải pháp cụ thể, sát với điều kiện kinh doanh trong môi trường cạnh tranh – đó chính là cơ hội để được cạnh tranh lành mạnh, hoàn toàn phù hợp với xu thế phát triển của nền kinh tế nước ta hiện nay.

Đặc biệt, Viễn thông Bắc Giang thường xuyên tổ chức đào tạo trình độ chuyên môn mà còn có phẩm chất đạo đức với tinh thần trách nhiệm cao cho toàn thể cán bộ, công nhân viên trong công việc. Với mong muốn đem lại cho khách hàng những dịch vụ tốt nhất và xứng đáng nhất đến với khách hàng mà còn sẵn sàng hỗ trợ, tư vấn, giải quyết ngay khi khách hàng có nhu cầu.

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Viễn thông Bắc Giang.

Viễn Thông Bắc Giang, là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam; Có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành viễn thông – công nghệ thông tin như sau: Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn toàn tỉnh; Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn toàn tỉnh; Sản xuất, kinh doanh, cung ứng, đại lý vật tư, thiết bị viễn thông – Công nghệ thông tin theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu của khách hàng; Khảo sát, tư vấn, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông – công nghệ thông tin; Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng; Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng; Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương và cấp trên; Kinh doanh các ngành nghề khác khi được Tập đoàn cho phép.

Là ngành sản xuất kinh doanh có vị trí quan trọng đặc biệt trong nền kinh tế Quốc dân, Viễn thông Việt Nam đã có sự đóng góp to lớn cho sự phát triển kinh tế xã hội, an ninh, quốc phòng, nâng cao dân trí.

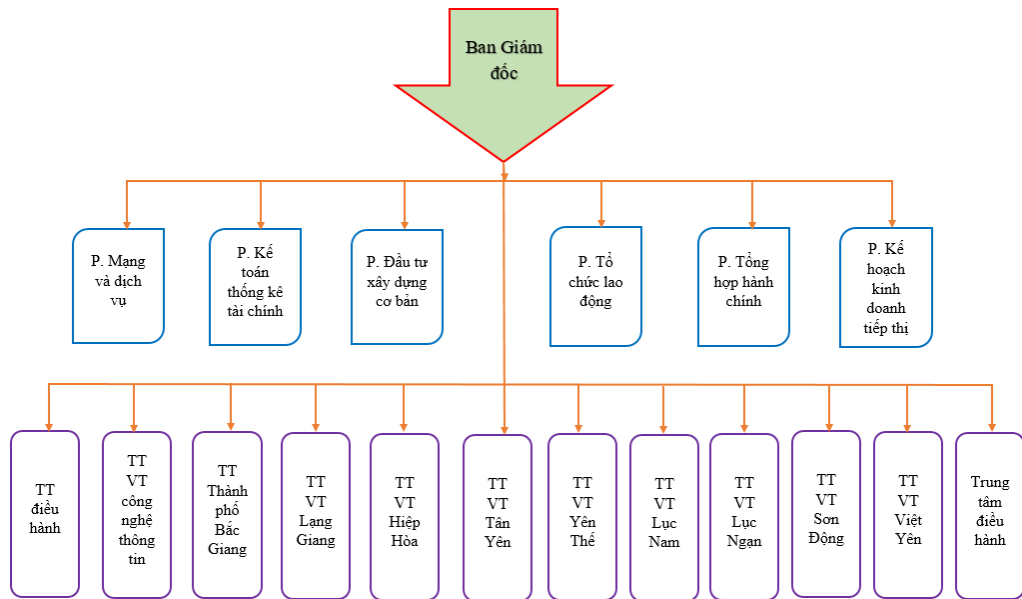
Tiếp nối truyền thống của Bưu điện tỉnh Bắc Giang, Viễn thông Bắc Giang hôm nay đang bước những bước đi đầu tiên nhưng không hề chập chững. Tập thể Cán bộ và Công nhân viên Viễn thông Bắc Giang vinh dự, tự hào vì được kế thừa và phát huy những thành quả to lớn của Bưu điện Tỉnh Bắc Giang. Với tiềm năng to lớn đó, bằng sự năng động, sáng tạo của mỗi người, bằng sức mạnh của sự đoàn kết, tập thể CBCNV Viễn thông Bắc Giang đang quyết tâm xây dựng mạng lưới viễn thông trên địa bàn Bắc Giang phát triển hiện đại và bền vững, góp phần đưa Bắc Giang xứng ngang tầm với khu vực và trên thế giới.

2.1.3. Tổ chức bộ máy quản lý của công ty

2.1.3.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý

Để đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế thị trường, bộ máy quản lý của doanh nghiệp phải thực sự năng động, sáng tạo, hoạt động hiệu quả để đem lại hiệu quả cao. Cùng với sự đổi mới và thay đổi của nền kinh tế và sự đi lên của đất nước, Viễn thông Bắc Giang đã không ngừng đổi mới, hoàn thiện bộ máy quản lý của mình để nâng cao năng suất và đem lại hiệu quả kinh tế cao nhất.

Bộ máy quản lý của công ty có thể khái quát qua mô hình sau:



Sơ đồ 2. 1: Tổ chức bộ máy quản lý tại Viễn thông Bắc Giang.

2.1.3.2. Chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận

Ban giám đốc: đứng đầu là giám đốc, là người điều hành, quản lý chung và chịu trách nhiệm quản lý việc sử dụng vốn, chỉ đạo, quyết định các vấn đề hàng ngày liên quan đến hoạt động của đơn vị (lên kế hoạch hoạt động, tổ chức kinh doanh...). Đây cũng là người đại diện theo pháp luật của công ty trước Tập đoàn Bưu chính viễn thông, thay mặt công ty ký kết các hợp đồng và đưa ra những hướng đi mang tính chất chiến lược đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của công ty. Giúp đỡ, hỗ trợ công việc cho Giám đốc là hai phó giám đốc và các bộ phận, phòng ban trong công ty.

Phòng kinh doanh: phòng kinh doanh là bộ phận trực tiếp thực hiện công việc tư vấn, giới thiệu và bán hàng. Bên cạnh đó, đây là bộ phận thực hiện việc nghiên cứu, khảo sát thị trường từ đó đưa ra đánh giá nhận định và đề ra hướng kinh doanh cho công ty. Lập kế hoạch kinh doanh cụ thể và tổ chức thực hiện theo chỉ tiêu doanh thu đã được duyệt.

Phòng marketing: là bộ phận lên ý tưởng, thực hiện công tác quảng cáo để giới thiệu sản phẩm qua đó giúp công tác bán hàng của phòng kinh doanh đạt được hiệu quả cao nhất. Ngoài ra, đây cũng là bộ phận nghiên cứu, tìm hiểu về các đối

thủ cạnh tranh, nhu cầu của khách hàng và xây dựng thị trường cho các sản phẩm mới của công ty.

Phòng pháp chế: là bộ phận đảm bảo, hỗ trợ về mặt pháp lý cho hoạt động của công ty nói chung, mà cụ thể là hoạt động của các phòng ban khác trong công ty. Công việc của bộ phận này chủ yếu là soát xét các giao dịch giữa công ty với đối tác, khách hàng, tham mưu cho ban giám đốc về mặt pháp lý như các quy định của pháp luật, cơ chế, chính sách trong lĩnh vực kinh doanh và các vấn đề về luật thuế, luật lao động, ...

Phòng hành chính nhân sự: có nhiệm vụ tuyển dụng, quản lý các nhân viên trong công ty. Theo dõi, áp dụng đúng các quy định, chính sách, chế độ hiện hành của nhà nước và công ty liên quan đến người lao động, lương, thưởng... Tổ chức quản lý, đào tạo nâng cao trình độ cho nhân viên cũng như chăm lo đời sống cho người lao động...

Phòng kế toán: phòng kế toán chịu sự quản lý và chỉ đạo trực tiếp từ giám đốc công ty, là bộ phận giữ vai trò vô cùng quan trọng không thể thiếu trong bộ máy quản lý của công ty. Do vậy phòng kế toán có những chức năng và nhiệm vụ sau:

- Tổ chức công tác kế toán một cách khoa học, phù hợp với quy mô, đặc điểm tổ chức sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và phù hợp với các chuẩn mực, chế độ, quy định hiện hành của Nhà nước về kế toán.
- Thu thập, phân loại, phản ánh một cách thường xuyên, kịp thời các nghiệp vụ kinh tế tài chính phát sinh liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty vào các chứng từ, sổ sách kế toán theo đúng quy định. Tổng hợp, cân đối, lập báo cáo tài chính và cung cấp số liệu kế toán cho các đối tượng cần sử dụng theo quy định của công ty và của Nhà nước.
- Theo dõi, quản lý quỹ tiền mặt, tiền gửi ngân hàng, các khoản đầu tư, khoản vay của công ty, thực hiện các giao dịch với ngân hàng.
- Theo dõi, quản lý các khoản thu chi tài chính, tình huống huy động và sử dụng vốn, thực hiện nhanh chóng, đầy đủ quyền thu hồi các khoản phải thu.

- Chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị về toàn bộ công tác kế toán, thống kê, quản lý tài chính của công ty.

2.1.4. Hiện trạng công tác tạo động lực tại Viễn thông Bắc Giang.

Hiện tại Viễn thông Bắc Giang có số lượng nhân viên khá đông. Do đó, công tác tạo động lực trong công việc là vô cùng quan trọng vì nó ảnh hưởng trực tiếp tới tình hình kinh doanh tại Công ty. Nhưng trong quá trình công tác và làm việc tác giả thấy hiện công tác tạo động lực cho người lao động chưa thật sự được quan tâm đúng mức trong Công ty. Công ty thường xuyên có người xin nghỉ việc, do đó thường rất tốn kém chi phí cho vấn đề tuyển dụng và lãng phí những nhân viên có kinh nghiệm. Thường các nhân viên làm với động lực làm việc không cao. Đa số các nhân viên chỉ quan tâm tới việc đến chấm công hoàn thành công việc nhưng không có hiệu quả. Với quan điểm nguồn nhân lực là tài sản chiến lược đối với sự phát triển của tổ chức, lãnh đạo công ty luôn quan tâm đến các hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Hiện nay, sở hữu đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, trí tuệ và tràn đầy nhiệt huyết. Bên cạnh đó, còn sở hữu hệ thống cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin và truyền thông hiện đại, được trang bị theo tiêu chuẩn quốc tế với độ ổn định, an toàn cao. Tất cả những yếu tố trên đem lại cho một môi trường hoạt động tối ưu với nhiều lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp dường như chưa được lãnh đạo công ty quan tâm đúng mức. Vì vậy, hiện nay Công ty chưa tạo ra được một nét văn hóa riêng làm kim chỉ nam cho các hoạt động của các bộ phận trong toàn công ty; các hoạt động văn hóa thể thao, hay các phong trào thi đua chưa tạo được tính đa dạng để gắn kết những người lao động cũng như giữa các bộ phận. Công ty chưa xây dựng được một nền văn hóa mạnh, mục tiêu và phương hướng của Công ty chưa được phổ biến rộng rãi cho người lao động. Vì vậy, tác giả cảm thấy cần phải xây dựng phương án tạo động lực cho người lao động nhằm cải thiện tình hình tại công ty.

2.2. Xây dựng mô hình nghiên cứu và giả thuyết về động lực làm việc

2.2.1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

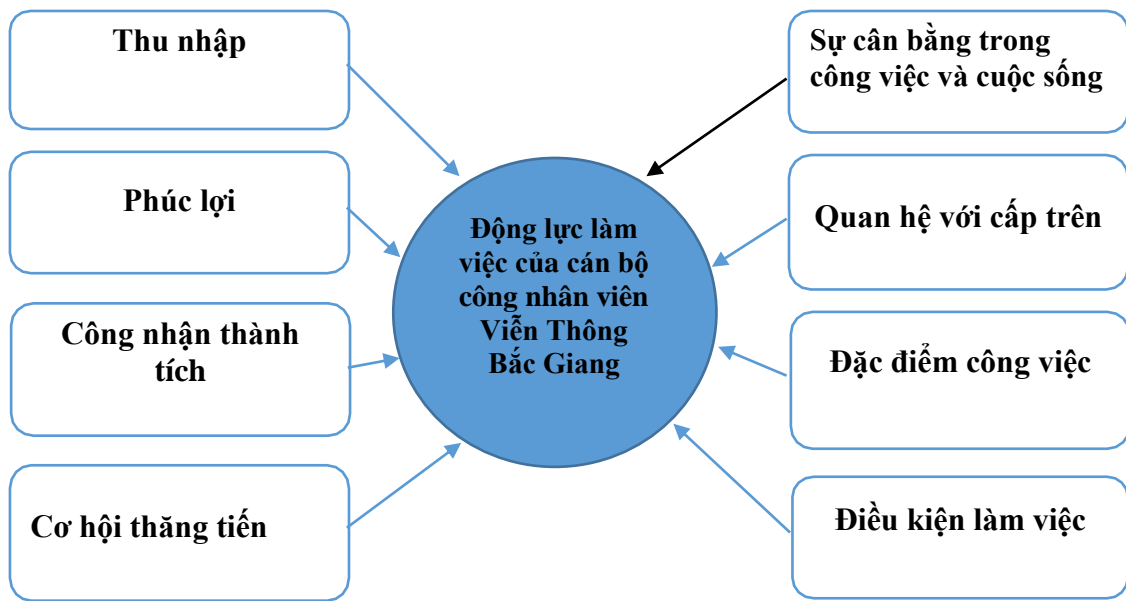
Đối với những nghiên cứu về động lực làm việc trong lĩnh vực Viễn thông thì Viễn thông cũng là một loại hình doanh nghiệp đặc thù trong việc quản lý nhân sự và chế độ lương thưởng thưởng.

Đề tài lấy mô hình của **Teck-Hong và Waheed (2011)** làm nền tảng nghiên cứu. Ngoài ra tác giả còn tham khảo ý kiến chuyên gia là lãnh đạo quản lý, chuyên môn nghiệp vụ tại Công ty, từ đó xây dựng mô hình nghiên cứu bao gồm 7 thành phần là thu nhập, phúc lợi, công nhận thành tích, cơ hội thăng tiến, quan hệ với cấp trên, đặc điểm công việc, điều kiện làm việc. Mô hình này có nhiều ưu điểm và lợi thế liên quan đến yếu tố cá nhân người lao động.

Theo Clark (2000), cân bằng giữa cuộc sống và công việc là về sự tương tác giữa công việc và các hoạt động khác dành cho gia đình và cộng đồng, các hoạt động giải trí và phát triển cá nhân. Sự tách biệt công việc và cuộc sống làm suy yếu cả mục tiêu của công việc lẫn mục tiêu của cá nhân giảm sút động lực làm việc và ảnh hưởng không tốt đến cuộc sống gia đình.

Do vậy tác giả đề xuất thêm yếu tố “sự cân bằng trong công việc và cuộc sống” vào mô hình nghiên cứu.

Với những lý do trên, tác giả xem xét mối quan hệ của tám nhân tố tới động lực làm việc của các nhân viên trong công ty. Các nhân tố đó là: thu nhập, phúc lợi, công nhận thành tích, cơ hội thăng tiến, quan hệ với cấp trên, đặc điểm công việc, điều kiện làm việc, sự cân bằng trong công việc và cuộc sống.



Sơ đồ 2. 2: Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả (2020)

2.2.2. Các giả thuyết nghiên cứu từ mô hình:

Thu nhập

Mức thu nhập tại Viễn Thông Bắc Giang được chi trả theo vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm của người thực hiện công việc thâm niên và vị trí công việc. Thu nhập bình quân của người lao động năm 2017 là 16 triệu đồng/người/tháng, năm 2018 là 17 triệu đồng/người/tháng và năm 2019 là 18 triệu đồng/người/tháng. Tiền lương của CBCNV có thể đảm bảo cho người lao động lo đủ cho cuộc sống, nuôi sống bản thân và gia đình người lao động, đó cũng là công cụ thỏa mãn nhu cầu thiết yếu của người lao động. Với ngành nghề Viễn Thông thì tiền lương thường được các nhà quản trị đánh giá cao nhưng với các cán bộ công nhân viên thì họ lại luôn ưu tiên một công việc có thu nhập ổn định. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:

H1: Thu nhập có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của cán bộ công nhân viên Viễn Thông Bắc Giang.

Phúc lợi

Chế độ phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động, là điều mà nhân viên quan tâm rất nhiều bên cạnh mức lương, chế độ phúc lợi càng tốt càng thu hút được nhiều nhân viên giỏi cho công ty. Chế độ phúc lợi là một trong những quyền lợi của người đi làm được pháp luật bảo hộ. Do đó, một doanh nghiệp phải thực hiện nghiêm chỉnh các phúc lợi bắt buộc theo quy định của nhà nước nhằm thỏa mãn phần nào nhu cầu an toàn của người lao động. Bên cạnh đó, tổ chức nghiên cứu, xây dựng và nâng cao chất lượng các chương trình phúc lợi tự nguyện để có thể hỗ trợ tốt hơn nữa cuộc sống của người lao động.

Các chính sách phúc lợi là công cụ giúp doanh nghiệp thu hút và giữ chân nhân viên của mình, bên cạnh đó còn giúp doanh nghiệp quản trị rủi ro cao với chi phí thấp và làm giảm gánh nặng tài chính. Năng suất của nhân viên được cải thiện khi họ được đảm bảo an sinh cho bản thân và cả gia đình của họ. Vì vậy, nếu muốn giữ chân một nhân viên giỏi ngoài mức lương ra doanh nghiệp bạn còn phải xây dựng một chế độ phúc lợi, chính sách đãi ngộ hợp lý, mang lại nhiều lợi ích cho nhân viên. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:

H 2: Chính sách phúc lợi có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của cán bộ công nhân viên Viễn Thông Bắc Giang.

Công nhận thành tích

Đối với mọi nhân viên đều mong muốn những đóng góp trong công việc của họ được thừa nhận và được khen thưởng xứng đáng với những đóng góp đó. Nếu xét yếu tố thu nhập là yếu tố đầu tiên làm tăng động cơ làm việc, thì sự công nhận thành tích, có lẽ là điều quan trọng thứ hai, bởi lẽ những nhân viên trong công ty sẽ cạnh tranh với nhau nếu mọi cố gắng của họ đều được đền đáp xứng đáng. Mọi nhân viên đều mong muốn được chi trả nhiều hơn. Họ sẽ suy xét những quyết định công việc linh động thời gian. Họ muốn những chính kiến của mình được lưu giữ, cơ hội được học hỏi, và gia tăng giá trị của mình đằng sau những quyết định quản lý và chỉ đạo của cấp trên. Do đó việc công nhận thành tích không chỉ mang tính động lực cá nhân mà nó còn mang tính chất dây chuyền. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:

H3: Sự công nhận thành tích đóng góp có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn Thông Bắc Giang.

Cơ hội thăng tiến

Mỗi người lao động đều có khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp của mình. Đây là cách để khẳng định vị thế trong tổ chức và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động. Người được đề bạt và tạo cơ hội thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn sẽ có quyền lực, quyền tự quyết cao hơn, được nhiều người tôn trọng hơn. Cơ hội để phát triển và thăng tiến là động lực làm việc bao gồm: Giáo dục và những khóa huấn luyện, kế hoạch quy trình để đạt được mục tiêu công việc, cơ hội có thể đạt được thành công tại nơi làm việc.

Mỗi công việc tiềm năng đều dẫn chúng ta đến một điều gì đó đáng trông đợi ở tương lai. Ngoài sự thăng tiến và thu nhập, nhân viên thường trông đợi nhận được là kiến thức, cơ hội, các mối quan hệ, sự ổn định và an toàn ở trong và ngoài công ty... Từ đó giả thuyết H4 được đưa ra:

H4: Cơ hội thăng tiến có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của cán bộ công nhân viên của Viễn Thông Bắc Giang

Sự cân bằng trong công việc và cuộc sống

Sắp xếp lại cách thức làm việc để hướng đến sự hòa hợp giữa công việc và gia đình có thể mang lại kết quả khả quan và đôi bên cùng có lợi. Một môi trường làm việc thuận lợi chú trọng đến các nhu cầu của từng cá nhân và đem lại những kết quả quan trọng .

. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:

H5: Sự cân bằng trong công việc và cuộc sống có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của cán bộ công nhân viên Viễn Thông Bắc Giang.

Quan hệ với cấp trên

Quan hệ với cấp trên cũng là một nhân tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên trong công việc. Khi cấp trên biết lắng nghe quan điểm và suy nghĩ của người lao động cũng như coi trọng tài năng và sự đóng góp của mỗi người lao động thì sẽ

tạo ra động lực làm việc rất lớn. Chính vì vậy, lãnh đạo đơn vị cần chú ý đến những yếu tố này nhằm đem lại những cảm hứng tích cực từ phía người lao động để nâng cao hiệu quả làm việc. Để nhân tố này tác động tích cực đến nhân viên thì lãnh đạo, các nhà quản lý của công ty cần phải thay đổi tác phong làm việc theo hướng cởi mở, hoà nhã để tạo cảm giác thân thiện gần gũi với người lao động. Từ cơ sở trên tác giả đưa ra giả thuyết:

H6: Quan hệ với cấp trên có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của cán bộ công nhân viên Viễn Thông Bắc Giang.

Đặc điểm công việc

Đặc điểm nghề Viễn Thông:

- Lương ăn theo doanh thu tại địa bàn..
- Thời gian làm việc cố định .
- Áp lực cao hơn làm nhân viên văn phòng: Với mức lương 17-18 tr/ tháng, càng ngày càng có nhiều nhà mạng cạnh tranh. Áp lực cũng đến từ đơn vị, lãnh đạo của bạn khi họ thúc giục bạn phải có thêm khách hàng và duy trì được KH hiện hữu.

Vì đặc thù công việc viễn thông nên ta có giả thuyết H5

H7: Đặc điểm công việc có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn Thông Bắc Giang.

Điều kiện làm việc

Các nhân viên trong đơn vị đều được làm việc trong phòng đã đảm bảo các yêu cầu như: Bố trí các phòng ban một cách hợp lý, trang thiết bị văn phòng như bàn ghế, điều hòa, máy vi tính, máy in và các trang thiết bị cần thiết phục vụ văn phòng, công tác vệ sinh, điện nước luôn đảm bảo đầy đủ, gọn gàng và sạch sẽ.. Về điều kiện làm việc, đơn vị đã có sự trang bị tốt, góp phần tạo cảm giác thoải mái, yên tâm làm việc, kích thích người lao động làm việc hiệu quả. Khi các yêu cầu trên được đáp ứng tốt thì mức độ hài lòng của nhân viên ngày càng cao. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:

H8: Điều kiện làm việc có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của cán bộ công nhân viên Viễn Thông Bắc Giang.

2.3. Quy trình nghiên cứu

2.3.1. Nghiên cứu sơ bộ

a) Nghiên cứu định tính (phỏng vấn sâu)

- Đối tượng tham gia phỏng vấn sâu

Cuộc phỏng vấn sâu được thực hiện với hai nhóm đối tượng khác nhau.

Nhóm đầu tiên là tác giả đã thực hiện phỏng vấn với lãnh đạo Viễn Thông Bắc Giang nhằm lấy ý kiến của đối tượng lãnh đạo, quản lý tại đơn vị về vấn đề liên quan tạo động lực làm việc cho người lao động.

Nhóm đối tượng thứ hai là nhân viên tại Viễn Thông Bắc Giang. Với những mong muốn phát hiện được vấn đề, các cuộc phỏng vấn được thực hiện với 18 nhân viên.

- Thu thập và xử lý thông tin:

Để thu thập dữ liệu nghiên cứu, tác giả đã thiết kế bảng phỏng vấn sâu và sử dụng bảng này để tiến hành trao đổi với đối tượng phỏng vấn. Các câu hỏi đặt ra nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc tại Viễn Thông Bắc Giang. Các cuộc phỏng vấn đều được diễn ra độc lập tại nơi làm việc với thời lượng từ 15- 20 phút về các nội dung đã chuẩn bị trước. Nội dung các cuộc phỏng vấn được ghi âm và lưu trữ trong máy tính, sau đó tác giả đưa ra kết luận dựa trên các ý kiến chung của các đối tượng phỏng vấn.

Kết quả thu được từ kết quả phỏng vấn sâu giúp cho việc hoàn thiện thang đo và mô hình nghiên cứu.

b) Xây dựng thang đo

Trên cơ sở kết quả của nghiên cứu định tính, tác giả tiến hành xây dựng thang đo các nhân tố tác động đến động lực làm việc của người lao động với 8 nhân tố: Thu nhập, phúc lợi, công nhận thành tích, Cơ hội thăng tiến, Sự cân bằng trong công việc và cuộc sống, quan hệ với cấp trên, đặc điểm công việc, điều kiện làm việc, thang đo các yếu tố tác động đến động lực làm việc của người lao động gồm

những yếu tố để đo lường các biến số được xem xét đưa ra trong mô hình lý thuyết sau:

Thu nhập:

Sự thỏa mãn về thu nhập liên quan đến cảm nhận của nhân viên về sự công bằng trong trả lương.

Sự thỏa mãn về thu nhập được đo lường dựa trên các tiêu thức:

- Thu nhập của Cơ quan là công bằng, hợp lý.
- So với các cơ quan tương tự khác, người lao động thấy thu nhập của mình là tương đối cao
- Tiền lương, thu nhập được trả đúng thời hạn
- Người lao động có thể chăm lo được cuộc sống dựa vào thu nhập tại Cơ quan
- Mức thu nhập hiện nay phù hợp với khả năng làm việc của tôi.

Chế độ phúc lợi là một trong những quyền lợi của người đi làm được pháp luật bảo hộ và chế độ phúc lợi rất được người lao động quan tâm .Do đó ở tiêu thức tác giả sử dụng :

- Người lao động được hỗ trợ tiền công tác phí trong quá trình làm việc như tiền ăn uống, tiền điện thoại, tiền đi đường...
- Người lao động được đóng các loại bảo hiểm: BHXH, BHYT, BHTN ... đầy đủ.
- Cơ quan có chính sách về tiền thưởng trong các dịp lễ, tết

Công nhận thành tích

Đây là tiêu chí quan trọng trong động lực phấn đấu làm việc của mỗi nhân viên. Việc được đánh giá đúng năng lực giúp nhân viên có thêm niềm vui và động lực phấn đấu. Qua đó vô hình chung thúc đẩy phong trào trong toàn bộ công nhân viên trong công ty (trích dẫn: Trần Văn Huynh, 2016)

Vì vậy, doanh nghiệp cần đánh giá đúng và công nhận thành tích của các cá nhân nhằm tạo ra động lực trong làm việc bao gồm:

- Khen thưởng những thành tích tốt của người lao động trong công việc

- Những thành tích trong công việc của người lao động luôn được đồng nghiệp và lãnh đạo ghi nhận
- Những đóng góp hữu ích của người lao động sẽ được cơ quan áp dụng vào thực tế
- Những đóng góp hữu ích của người lao động sẽ được cơ quan áp dụng vào thực tế

Cơ hội thăng tiến

Theo Stanton và Croddley (2000), cơ hội đào tạo và thăng tiến là những gì liên quan đến nhận thức của nhân viên về cơ hội đào tạo, phát triển các năng lực cá nhân và cơ hội được thăng tiến trong tổ chức. Nhân viên mong muốn được biết những thông tin về điều kiện, cơ hội, chính sách thăng tiến của công ty, cơ hội được đào tạo và phát triển những kỹ năng cần thiết, định hướng nghề nghiệp cho họ. Các yếu tố về cơ hội đào tạo và thăng tiến được xem xét bao gồm:

- Người lao động luôn được biết rõ các cơ hội để thăng tiến
- Thăng tiến là vấn đề được quan tâm trong cơ quan
- Người lao động thấy mình có nhiều cơ hội để thăng tiến trong công việc
- Cơ hội thăng tiến là công bằng và bình đẳng đối với tất cả mọi người

Sự cân bằng trong công việc và cuộc sống:

Sự cân bằng trong công việc và cuộc sống là sự tương tác giữa công việc và các hoạt động khác dành cho gia đình và cộng đồng, các hoạt động giải trí và phát triển cá nhân (Clark, 2000).

Sự thỏa mãn về tiền lương được đo lường dựa trên các tiêu thức:

- Người lao động luôn cân bằng giữa công việc và cuộc sống
- Người lao động luôn hài hòa giữa công việc và các hoạt động giải trí
- Người lao động sắp xếp cách làm việc để luôn hài hòa giữa công việc và gia đình

Quan hệ với cấp trên:

Đây là tiêu chí đặc thù của công việc kinh doanh. Thay vì thu nhập được tính vào giờ làm việc với một số lương cố định thì nhân viên kinh doanh sẽ có thu nhập

dựa theo năng lực của bản thân nhất ngành viễn thông. Có thể nói đây là tiêu chí hàng đầu trong việc lựa chọn công ty để làm việc của một nhân viên viễn thông. Do đó ở tiêu chí này tác giả sử dụng các tiêu thức:

- Lãnh đạo luôn đối xử tôn trọng và thân thiện với cấp dưới
- Lãnh đạo luôn đưa ra các quyết định một cách khách quan
- Lãnh đạo luôn đưa ra các quyết định một cách khách quan
- Người lao động nhận được cơ hội công việc như các đồng nghiệp khác

Đặc điểm công việc

Bao gồm các yếu tố, tính chất của công việc mà những yếu tố này tác động đến kết quả làm việc của người lao động (trích dẫn: Trần Văn Huỳnh, 2016). Trong nghiên cứu này, các yếu tố sau của công việc sẽ được xem xét gồm:

- Công việc người lao động đang làm phù hợp với chuyên môn và năng lực của mình
- Công việc người lao động đang làm được hướng dẫn và phân công rõ ràng, cụ thể
- Công việc người lao động đang làm có nhiều động lực phấn đấu
- Công việc người lao động đang làm không quá căng thẳng

Điều kiện làm việc:

Điều kiện và môi trường làm việc là những vấn đề liên quan đến cảm nhận của nhân viên về an toàn vệ sinh nơi làm việc: văn phòng làm việc, bàn ghế làm việc, phòng họp, phòng y tế phải đảm bảo vệ sinh; máy móc, trang thiết bị hỗ trợ cho công việc có đảm bảo an toàn; các yếu tố về ánh sáng, nhiệt độ, tiếng ồn... (trích dẫn: Trần Văn Huỳnh, 2016) Các yếu tố về môi trường làm việc được xem xét bao gồm:

- Không gian làm việc thoáng mát , sạch sẽ
- Vật tư, trang thiết bị tân tiến, hiện đại
- Điều kiện làm việc rất an toàn
- Giờ làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng

Động lực làm việc

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của ThS.Nguyễn Văn Điềm – PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân “Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó”. Trên cơ sở đó thì các yếu tố về động lực làm việc được xem xét bao gồm:

- Người lao động luôn tích cực tham gia hoạt động của đơn vị
- Người lao động có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài gian dài
- Người lao động luôn cố gắng hết mình để hoàn thành công việc được giao
- Người lao động luôn cố gắng vì mục tiêu công việc và hoạt động của đơn vị
- Sự cố gắng của người lao động góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của đơn vị

Kết luận:

Trên cơ sở kết quả của nghiên cứu định tính, tác giả tiến hành xây dựng thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc tại Viễn Thông Bắc Giang với 8 nhân tố: Thu nhập, phúc lợi, công nhận thành tích, Cơ hội thăng tiến, Sự cân bằng trong công việc và cuộc sống, quan hệ với cấp trên, đặc điểm công việc, điều kiện làm việc tác động đến động lực làm việc tại Viễn Thông Bắc Giang được mã hóa như bảng 2.1.

Bảng 2. 1: Dự kiến các yếu tố đo lường các thành phần trong mô hình nghiên cứu lý thuyết

Thành phần	Các yếu tố
Thu nhập	Thu nhập của Cơ quan là công bằng, hợp lý
	So với các cơ quan tương tự khác, tôi thấy thu nhập của mình là tương đối cao
	Tiền lương, thu nhập được trả đúng thời hạn
	Tôi có thể chăm lo được cuộc sống dựa vào thu nhập tại Cơ quan
	Mức thu nhập hiện nay phù hợp với khả năng làm việc của tôi
Phúc Lợi	Tôi được hỗ trợ tiền công tác phí trong quá trình làm việc như tiền ăn uống, tiền điện thoại, tiền đi đường...
	Tôi được đóng các loại bảo hiểm: BHXH, BHYT, BHTN.....đầy đủ
	Cơ quan có chính sách về tiền thưởng trong các dịp lễ, tết
Công nhận thành tích	Khen thưởng những thành tích tốt của tôi trong công việc
	Những thành tích trong công việc của tôi luôn được đồng nghiệp và lãnh đạo ghi nhận
	Những đóng góp hữu ích của tôi sẽ được cơ quan áp dụng vào thực tế
Cơ hội thăng tiến	Tôi luôn được biết rõ các cơ hội để thăng tiến
	Thăng tiến là vấn đề được quan tâm trong cơ quan
	Tôi thấy mình có nhiều cơ hội để thăng tiến trong công việc
	Cơ hội thăng tiến là công bằng và bình đẳng đối với tất cả mọi người
Sự cân bằng trong công việc và cuộc	Tôi luôn cân bằng giữa công việc và cuộc sống
	Tôi luôn hài hòa giữa công việc và các hoạt động giải trí

sống	Tôi sắp xếp cách làm việc để luôn hài hòa giữa công việc và gia đình
Quan hệ với cấp trên	Lãnh đạo luôn đối xử tôn trọng và thân thiện với cấp dưới
	Mọi quyết định đều được lãnh đạo của tôi thực hiện một cách nhất quán với tất cả mọi người trong đơn vị
	Lãnh đạo luôn đưa ra các quyết định một cách khách quan
	Tôi nhận được cơ hội công việc như các đồng nghiệp khác
Đặc điểm công việc	Công việc tôi đang làm phù hợp với chuyên môn và năng lực của mình
	Công việc tôi đang làm được hướng dẫn và phân công rõ ràng, cụ thể
	Công việc tôi đang làm có nhiều động lực phấn đấu
	Công việc tôi đang làm không quá căng thẳng
Điều kiện làm việc	Không gian làm việc thoáng mát , sạch sẽ
	Vật tư, trang thiết bị tân tiến, hiện đại
	Điều kiện làm việc rất an toàn
	Giờ làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng
Động lực làm việc	Tôi luôn tích cực tham gia hoạt động của đơn vị
	Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài
	Tôi luôn cố gắng hết mình để hoàn thành công việc được giao
	Tôi luôn cố gắng vì mục tiêu công việc và hoạt động của đơn vị
	Sự cố gắng của tôi góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của đơn vị

2.3.2. *Nghiên cứu định lượng*

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng Phương pháp nghiên cứu định lượng với kỹ thuật thu thập dữ liệu là phỏng vấn qua bản câu hỏi (đóng). Toàn bộ dữ liệu hồi đáp sẽ được xử lý với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS.

a) **Thiết kế bảng câu hỏi**

Dựa vào kết quả nghiên cứu sơ bộ, bảng câu hỏi được thiết kế gồm 2 phần

Phần 1: Thông tin về đối tượng phỏng vấn gồm: Giới tính, tuổi, nghề nghiệp, học vấn, thâm niên công tác, ...

Phần 2: Phần này được thiết kế gồm 8 thành phần thông qua 36 thuộc tính cấu thành đặc trưng của động lực làm việc được thể hiện trên thang đo Likert. Nhân viên sẽ được hỏi về mức độ đồng ý của họ đối với từng yếu tố ảnh hưởng tới động lực lao động theo thang đo Likert 5 điểm với (1) Hoàn toàn không đồng ý, (2) Không đồng ý, (3) Trung lập, (4) Đồng ý, (5) Rất đồng ý. Nội dung đầy đủ của bảng câu hỏi xem ở phụ lục.

Với cách thiết kế bảng câu hỏi như vậy, nhân viên sẽ cho biết mức độ đồng ý của mình về các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc. Bằng cách này sẽ giúp lượng hóa được ý kiến của người được điều tra và sử dụng điểm số Likert để kiểm định thống kê và phân tích số liệu trong việc đánh giá các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc

b) **Mẫu nghiên cứu**

- Tổng thể mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu này được tiến hành tại Viễn Thông Bắc Giang và đối tượng nghiên cứu là các cán bộ, nhân viên tại công ty.

- Phương pháp chọn mẫu thuận tiện

Kỹ thuật lấy mẫu thuận tiện được sử dụng trong nghiên cứu nhằm giúp chúng ta có được sự cảm nhận về những điều đang diễn ra trong thực tế hay khi chúng ta muốn có một ước lượng sơ bộ về kết quả mà chúng ta quan tâm nhưng lại không muốn mất nhiều thời gian và chi phí. Chúng ta có thể lấy mẫu thuận tiện bằng cách cố ý đến những nơi có nhiều khả năng gặp được đối tượng chúng ta

muốn khai thác thông tin một cách thuận lợi nhất. Đối với nghiên cứu này, tác giả tiến hành lấy mẫu tại chính công ty và cụ thể là sau các giờ giao ban đầu tuần, thời điểm tập trung đông nhân viên tại công ty nhất.

- Kích thước mẫu:

Hiện nay theo nhiều nhà nghiên cứu, vấn đề kích thước mẫu là bao nhiêu, như thế nào là đủ lớn vẫn chưa được xác định rõ ràng. Hơn nữa, kích thước mẫu còn tùy thuộc vào phương pháp ước lượng sử dụng trong nghiên cứu cụ thể. Theo nghiên cứu của Bollen, tính đại diện của số lượng quan sát được lựa chọn khảo sát sẽ thích hợp nếu kích thước mẫu là 5 cho một ước lượng. Mô hình nghiên cứu bao gồm 8 thành phần với 35 biến quan sát. Do đó, kích thước mẫu tối thiểu cho đề tài $5 \times 35 = 175$ trở lên. Trong nghiên cứu này, 300 phiếu được gửi tới mọi người trong cơ quan, tác giả nhận lại được 280 phiếu, trong đó cả 256 phiếu sử dụng được cho phân tích.

Bảng 2. 2: Mã hóa các thang đo động lực làm việc.

STT	MÃ HÓA	DIỄN GIẢI
Thu nhập		
1	TN1	Thu nhập của Cơ quan là công bằng, hợp lý
2	TN2	So với các cơ quan tương tự khác, tôi thấy thu nhập của mình là tương đối cao
3	TN3	Tiền lương, thu nhập được trả đúng thời hạn
4	TN4	Tôi có thể chăm lo được cuộc sống dựa vào thu nhập tại Cơ quan
5	TN5	Mức thu nhập hiện nay phù hợp với khả năng làm việc của tôi
Phúc lợi		
6	PL1	Tôi được hỗ trợ tiền công tác phí trong quá trình làm việc như tiền ăn uống, tiền điện thoại, tiền đi đường...
7	PL2	Tôi được đóng các loại bảo hiểm: BHXH, BHYT, BHTN.....đầy đủ
8	PL3	Cơ quan có chính sách về tiền thưởng trong các dịp lễ, tết
Công nhận thành tích		
9	CNTT1	Khen thưởng những thành tích tốt của tôi trong công việc
10	CNTT2	Những thành tích trong công việc của tôi luôn được đồng nghiệp và lãnh đạo ghi nhận
11	CNTT3	Những đóng góp hữu ích của tôi sẽ được cơ

		quan áp dụng vào thực tế
Cơ hội thăng tiến		
12	CHTT1	Tôi luôn được biết rõ các cơ hội để thăng tiến
13	CHTT2	Thăng tiến là vấn đề được quan tâm trong cơ quan
14	CHTT3	Tôi thấy mình có nhiều cơ hội để thăng tiến trong công việc
15	CHTT4	Cơ hội thăng tiến là công bằng và bình đẳng đối với tất cả mọi người
Sự cân bằng trong công việc và cuộc sống		
16	CBCVCS1	Tôi luôn cân bằng giữa công việc và cuộc sống
17	CBCVCS2	Tôi luôn hài hòa giữa công việc và các hoạt động giải trí
18	CBCVCS3	Tôi sắp xếp cách làm việc để luôn hài hòa giữa công việc và gia đình
Quan hệ với cấp trên		
19	QHCT1	Lãnh đạo luôn đối xử tôn trọng và thân thiện với cấp dưới
20	QHCT2	Mọi quyết định đều được lãnh đạo của tôi thực hiện một cách nhất quán với tất cả mọi người trong đơn vị
21	QHCT3	Lãnh đạo luôn đưa ra các quyết định một cách khách quan
22	QHCT4	Tôi nhận được cơ hội công việc như các đồng nghiệp khác

Đặc điểm công việc		
23	DDCV1	Công việc tôi đang làm phù hợp với chuyên môn và năng lực của mình
24	DDCV2	Công việc tôi đang làm được hướng dẫn và phân công rõ ràng, cụ thể
25	DDCV3	Công việc tôi đang làm có nhiều động lực phấn đấu
26	DDCV4	Công việc tôi đang làm không quá căng thẳng
Điều kiện làm việc		
27	ĐKLV1	Không gian làm việc thoáng mát , sạch sẽ
28	ĐKLV2	Vật tư, trang thiết bị tân tiến, hiện đại
29	ĐKLV3	Điều kiện làm việc rất an toàn
30	ĐKLV4	Giờ làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng
Động lực làm việc (Biến phụ thuộc)		
31	ĐLLV1	Tôi luôn tích cực tham gia hoạt động của đơn vị
32	ĐLLV2	Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài
33	ĐLLV3	Tôi luôn cố gắng hết mình để hoàn thành công việc được giao
34	ĐLLV4	Tôi luôn cố gắng vì mục tiêu công việc và hoạt động của đơn vị
35	ĐLLV5	Sự cố gắng của tôi góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của đơn vị

- Tổ chức thu thập dữ liệu

Phương pháp thu thập dữ liệu được sử dụng trong nghiên cứu này là phương pháp phỏng vấn trực tiếp qua một bảng câu hỏi được chuẩn bị trước.

Mục đích của bước này là thu thập và tổng hợp thông tin sơ cấp trong câu trả lời của những người được tham gia phỏng vấn, những thông tin này là dữ liệu cơ sở dùng cho phân tích nghiên cứu sau này.

Phỏng vấn viên có nhiệm vụ giải thích kỹ lưỡng những gì đối tượng phỏng vấn chưa hiểu hoặc hiểu chưa chính xác về xây dựng đối tượng phỏng vấn trả lời xong bảng câu hỏi, phỏng vấn viên có trách nhiệm kiểm tra thật nhanh nếu phát hiện câu hỏi nào bị bỏ sót thì nhanh chóng phỏng vấn lại để xây dựng. Nếu là lỗi do phỏng vấn viên để xây dựng còn nhiều câu hỏi trống thì trong lần kiểm tra lại lần hai, tác giả sẽ loại bỏ các phiếu điều tra này nhằm đảm bảo tính hoàn tất và rõ ràng cho dữ liệu nghiên cứu. Ngoài ra, trong quá trình nhập liệu, tác giả còn sử dụng bảng tần số để làm sạch dữ liệu, nếu phát hiện biến nào chứa ô trống hoặc nhận giá trị lạ không nằm trong khoảng giá trị qui định thì cần phải tìm kiếm lỗi là do từ bảng trả lời câu hỏi hay lỗi của người nhập liệu. Nếu là lỗi của người nhập liệu thì nhập lại cho đúng, còn nếu là lỗi trong quá trình phỏng vấn thì bảng trả lời này không hợp lệ và được loại ra khỏi quá trình phân tích nghiên cứu.

c) Phương pháp phân tích dữ liệu

Các dữ liệu sau khi thu thập sẽ được làm sạch và xử lý bằng phần mềm SPSS 20. Một số phương pháp phân tích được sử dụng trong nghiên cứu như sau

- Phân tích thống kê mô tả

Đây là bước phân tích đầu tiên nhằm mô tả kích thước, đặc điểm mẫu nghiên cứu như: giới tính, độ tuổi, thu nhập của các cán bộ nhân viên Viễn Thông Bắc Giang

- Kiểm tra độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha.

Những mục hỏi đo lường cùng một cấu trúc ẩn thì phải có mối liên quan với những mục còn lại trong nhóm đó. Hệ số của Cronbach là một phép kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ mà các mục hỏi trong thang đo tương quan với nhau.

Vì hệ số Cronbach chỉ là giới hạn dưới của độ tin cậy của thang đo (Nguyễn Đình Thọ, 2011), và còn nhiều đại lượng đo lường độ tin cậy, độ giá trị của thang đo, nên ở giai đoạn đầu khi xây dựng bảng câu hỏi, hệ số này nằm trong phạm vi từ 0,6 đến 0,8 là chấp nhận được.

Đây là Phương pháp cho phép người phân tích loại bỏ các biến không phù hợp và hạn chế các biến rác trong quá trình nghiên cứu và đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số thông qua hệ số Cronbach Alpha. Những biến có hệ số tương quan biến tổng (item-total correlation) nhỏ hơn 0.3 sẽ bị loại. Thang đo có hệ số Cronbach Alpha từ 0.6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang nghiên cứu mới (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995). Thông thường, thang đo có Cronbach Alpha từ 0.7 đến 0.8 là sử dụng được. Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng khi thang đo có độ tin cậy từ 0.8 trở lên đến gần 1 là thang đo lường tốt.

- **Hệ số tương quan biến tổng (item-total correclation)**

Hệ số tương quan biến tổng là hệ số tương quan của một biến với điểm trung bình của các biến khác trong cùng một thang đo, do đó hệ số này càng cao thì sự tương quan của biến này với các biến khác trong nhóm càng cao. Theo Nunnally & Burnstein (1994), các biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3 được coi là biến rác và sẽ bị loại khỏi thang đo.

Độ giá trị hội tụ (convergent validity) và độ phân biệt (discriminant validity) của thang đo được đánh giá thông qua phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA

(Exploratory Factor Anlysis).

- **Xác định số lượng nhân tố**

Số lượng nhân tố được xác định dựa trên chỉ số Eigenvalue, chỉ số này đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố. Theo tiêu chuẩn Kaiser, những nhân tố có chỉ số Eigenvalue nhỏ hơn 1 sẽ bị loại khỏi mô hình (Garson, 2003).

Tiêu chuẩn phương sai trích (Variance explained criteria): tổng phương sai trích phải lớn hơn 50%.

- **Độ giá trị hội tụ**

Để thang đo đạt giá trị hội tụ thì hệ số tương quan đơn giữa các biến và các nhân tố (factor loading) phải lớn hơn hoặc bằng 0.5 trong một nhân tố (Jun & ctg, 2002).

- **Độ giá trị phân biệt**

Để đạt được độ giá trị phân biệt, khác biệt giữa các factor loading phải lớn hơn hoặc bằng 0.3 (Jabnoun & ctg, 2003).

Phương pháp trích hệ số sử dụng thang đo: Mục đích kiểm định các thang đo nhằm điều chỉnh để phục vụ cho việc chạy hồi quy mô hình tiếp theo nên phương pháp trích yếu tố Principal Axis Factoring với phép quay Varimax sẽ được sử dụng cho phân tích EFA trong nghiên cứu vì phương pháp này sẽ giúp kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến giữa các yếu tố của mô hình (nếu có).

Sau khi thang đo của các yếu tố được kiểm định, bước tiếp theo sẽ tiến hành chạy hồi quy tuyến tính và kiểm định với mức ý nghĩa 5% theo mô hình :

$$Y = B_0 + B_1 \cdot X_1 + B_2 \cdot X_2 + B_3 \cdot X_3 + \dots + B_i \cdot X_i$$

Trong đó :

Y: mức độ thỏa mãn trong công việc của người lao động tại Viễn Thông Bắc Giang

X_i : các yếu tố tác động đến sự thỏa mãn trong công việc tại công ty

B_0 : hằng số

B_i : các hệ số hồi quy ($i > 0$)

Kết quả của mô hình sẽ giúp ta xác định được mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến động lực làm việc tại Viễn Thông Bắc Giang.

Tổng kết chương 2

Chương 2 trình bày nội dung thiết kế nghiên cứu sự nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc tại Viễn Thông Bắc Giang. Trên nền tảng cơ sở lý luận, các mô hình nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc trình bày ở Chương 1, tác giả đưa ra quy trình nghiên cứu tiến hành đánh giá động lực làm việc của nhân viên tại công ty. Nghiên cứu được tiến hành thông qua hai giai đoạn chính: nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính nhằm xây dựng thang đo cho các thành phần trong mô hình nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy các nhân tố đều được giữ lại và có điều chỉnh, bổ sung một vài chi báo. Trên cơ sở của nghiên cứu định tính, tác giả tiến hành xây dựng thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc tại Viễn Thông Bắc Giang với 8 nhân tố (bao gồm 35 chi báo được đo lường bởi thang đo Likert 5 mức độ). Các thang đo sau khi được điều chỉnh bổ sung thông qua nghiên cứu định tính sẽ được tiếp tục đánh giá thông qua nghiên cứu định lượng. Tác giả đã trình bày chi tiết về kế hoạch lấy mẫu, thiết kế bảng câu hỏi, Phương pháp điều tra thu thập số liệu, đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất về nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc tại Viễn Thông Bắc Giang, sau đó tác giả sẽ tiến hành việc kiểm định giá trị thang đo bằng công cụ Cronbach's Alpha và phân tích hồi quy ở chương 3.

CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI VIỆN THÔNG BẮC GIANG

3.1. Thống kê mô tả

Tác giả đã tiến hành điều tra, khảo sát về các nhân tố tạo động lực cho người lao động tại Viện Thông Bắc Giang thông qua phát bảng câu hỏi cho các cán bộ, nhân viên ở đây. Do tổng số người của đơn vị là không nhiều nên tác giả quyết định lấy ý kiến khảo sát của tất cả mọi người. Thời gian tiến hành thu thập bảng khảo sát từ tháng 05/2020 đến 08/2020.

- Số phiếu phát ra: 300 phiếu
- Số phiếu thu về: 280 phiếu
- Số phiếu không hợp lệ: 24 phiếu
- Số phiếu hợp lệ: 256 phiếu

Đặc điểm nhân khẩu học

a. Giới tính

Bảng 3. 1: Bảng thống kê giới tính mẫu nghiên cứu

Giới tính	Tần Số	Phần trăm	Phần trăm tích lũy
Nam	225	87.9	87.9
Nữ	31	12.1	100.0
Tổng số	256	100.0	

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Kết quả thống kê theo giới tính cho thấy trong 256 bảng câu hỏi trả lời của nhân viên trong đó số nhân viên nam tại công ty đông hơn nhiều số nhân viên nữ, tỷ lệ chênh lệch khá cao: 225 người là nam giới chiếm 87.9%, nữ giới là 31 người chiếm tỷ lệ 12.1%.

b. Độ tuổi

Bảng 3. 2: Bảng thống kê độ tuổi mẫu nghiên cứu

Độ tuổi	Tần số	Phần trăm	Phần trăm tích lũy
Dưới 30 tuổi	90	35.2	35.2
Từ 31 đến 50 tuổi	127	49.6	84.8
Trên 50 tuổi	39	15.2	100.0
Tổng số	256	100.0	

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Qua bảng số liệu ta thấy số lượng nhân viên dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ 35.2% đây là độ tuổi năng động nhất nên đây là đối tượng nhân viên mà đơn vị cần chú trọng. Tiếp đến là nhân viên từ 31 – 50 tuổi là những người đã có thâm niên kinh nghiệm và vẫn bám trụ với nghề (chiếm 49.6%) chiếm tỷ lệ cao trong đơn vị.

c. Trình độ học vấn

Bảng 3. 3: Bảng thống kê trình độ học vấn mẫu nghiên cứu

Trình độ học vấn	Tần số	Phần trăm	Phần trăm tích lũy
Trung cấp trở xuống	81	31.6	31.6
Cao đẳng	48	18.8	50.4
Đại học	113	44.1	94.5
Trên đại học	14	5.5	100.0
Tổng số	256	100.0	

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Theo tiêu chí trình độ học vấn, do đa phần những người làm ngành nghề viễn thông là những người trình độ chuyên môn nên nhóm nhân viên có bằng đại học là chiếm cao nhất với 44.1%. Tiếp đến là nhóm nhân viên có bằng trung cấp với 31.6%. Đây là 2 nhóm trình độ học vấn chính của công ty.

3.2. Đánh giá thang đo

3.2.1. Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha

Thang đo được đánh giá độ tin cậy thông qua hai công cụ cụ thể là hệ số Cronbach Alpha và phân tích nhân tố EFA. Hệ số Cronbach Alpha được sử dụng để loại các biến “rác”, các biến này có hệ số tương quan tổng biến (Corrected item total 27 correlation) nhỏ hơn 0.3 sẽ bị loại và thang đo sẽ được chọn khi hệ số Cronbach Alpha từ 0.6 trở lên (Nunnally & Bernstein, 1994; Slater, 1995).

MÔ TẢ BIẾN ĐỊNH LƯỢNG (Thang đo Likert 5)

Bảng 3. 4: Mô tả biến định lượng

	Mẫu số	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
TN1	256	2	5	3.43	.548
TN2	256	2	5	3.44	.520
TN3	256	2	5	3.41	.546
TN4	256	2	5	3.43	.527
TN5	256	2	4	3.38	.526
PL1	256	1	5	3.37	.558
PL2	256	1	5	3.34	.545
PL3	256	1	5	3.38	.547
CNTT1	256	1	5	3.25	.518
CNTT2	256	1	5	3.34	.559
CNTT3	256	1	5	3.29	.539
CHTT1	256	1	5	3.08	.578
CHTT2	256	2	5	3.08	.571
CHTT3	256	1	4	3.09	.573
CHTT4	256	1	5	3.07	.626
CBCVCS1	256	1	5	3.02	.802
CBCVCS2	256	1	5	3.10	.803
CBCVCS3	256	1	5	2.98	.826
QHCT1	256	1	5	3.33	.534
QHCT2	256	1	5	3.38	.548
QHCT3	256	1	5	3.30	.517
QHCT4	256	1	5	3.41	.552
DDCV1	256	1	5	3.35	.554
DDCV2	256	1	5	3.31	.535
DDCV3	256	1	5	3.29	.519
DDCV4	256	1	5	3.35	.533
DKLV1	256	2	4	3.36	.504
DKLV2	256	2	5	3.33	.503
DKLV3	256	2	4	3.37	.508
DKLV4	256	2	4	3.31	.479
DLLV1	256	1	5	3.47	.587
DLLV2	256	1	5	3.39	.578
DLLV3	256	1	5	3.39	.548
DLLV4	256	1	5	3.40	.572

DLLV5	256	1	5	3.37	.559
Valid N (listwise)	256				
DLLV5	262	2	4	3.33	.517
Valid N (listwise)	262				

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Nhân tố thu nhập

Bảng 3. 5: Kiểm định Cronbach's Alpha thu nhập

Thống kê độ tin cậy				
Cronbach's Alpha			Số biến	
.852			5	
Item-Total Statistics				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
TN1	13.67	2.881	.692	.814
TN2	13.66	3.105	.597	.838
TN3	13.68	2.885	.693	.813
TN4	13.66	3.049	.621	.832
TN5	13.71	2.912	.714	.808

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Các biến đều thỏa mãn và được giữ lại để chạy trong các bước sau

Nhân tố phúc lợi

Bảng 3.6: Kiểm định Cronbach's Alpha phúc lợi
Thống kê độ tin cậy

Cronbach's Alpha			Số biến	
.892			3	
Item-Total Statistics				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
PL1	6.72	1.033	.788	.845
PL2	6.75	1.092	.746	.882
PL3	6.71	1.022	.830	.809

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Các biến đều thỏa mãn và được giữ lại để chạy trong các bước sau

Nhân tố công nhận thành tích

Bảng 3. 7: Kiểm định Cronbach's Alpha công nhận thành tích
Thống kê độ tin cậy

Cronbach's Alpha		Số biến		
.820		3		
Item-Total Statistics				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
CNTT1	6.63	.995	.638	.787
CNTT2	6.54	.900	.669	.757
CNTT3	6.60	.900	.716	.708

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Các biến đều thỏa mãn và được giữ lại để chạy trong các bước sau

Nhân tố cơ hội thăng tiến

Bảng 3. 8: Kiểm định Cronbach's Alpha cơ hội thăng tiến

Thống kê độ tin cậy	
Cronbach's Alpha	Số biến
.906	4

Item-Total Statistics

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
CHTT1	9.24	2.576	.756	.891
CHTT2	9.24	2.616	.742	.895
CHTT3	9.23	2.515	.809	.872
CHTT4	9.26	2.302	.853	.855

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Các biến đều thỏa và được giữ lại để chạy trong các bước sau

Nhân tố sự cân bằng trong công việc và cuộc sống

Bảng 3. 9: Kiểm định Cronbach's Alpha sự cân bằng trong công việc và cuộc sống

Thống kê độ tin cậy

Cronbach's Alpha	Số biến
.866	3

Item-Total Statistics

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
CBCVCS1	6.07	2.249	.736	.820
CBCVCS2	5.99	2.267	.724	.831
CBCVCS3	6.11	2.117	.776	.783

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Các biến đều thỏa mãn và được giữ lại để chạy trong các bước sau

Nhân tố quan hệ với cấp trên

Bảng 3. 10: Kiểm định Cronbach's Alpha quan hệ với cấp trên
Thống kê độ tin cậy

Cronbach's Alpha	Số biến
.851	4

Item-Total Statistics

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
QHCT1	10.09	1.850	.734	.793
QHCT2	10.04	1.861	.697	.808
QHCT3	10.12	1.997	.641	.831
QHCT4	10.02	1.855	.693	.810

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Các biến đều thỏa mãn và được giữ lại để chạy trong các bước sau

Nhân tố đặc điểm công việc

**Bảng 3. 11: Kiểm định Cronbach's Alpha đặc điểm công việc
Thống kê độ tin cậy**

Cronbach's Alpha	Số biến
.850	4

Item-Total Statistics

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
DDCV1	9.95	1.786	.721	.795
DDCV2	9.99	1.859	.697	.806
DDCV3	10.02	1.937	.662	.821
DDCV4	9.95	1.888	.676	.815

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Các biến đều thỏa mãn và được giữ lại để chạy trong các bước sau

Nhân tố điều kiện làm việc

**Bảng 3. 12: Kiểm định Cronbach's Alpha điều kiện làm việc
Thống kê độ tin cậy**

Cronbach's Alpha	Số biến
.836	4

Item-Total Statistics

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
DKLV1	10.01	1.506	.732	.762
DKLV2	10.04	1.579	.658	.796
DKLV3	9.99	1.569	.658	.796
DKLV4	10.05	1.668	.619	.813

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Các biến đều thỏa mãn và được giữ lại để chạy trong các bước sau

Nhân tố phụ thuộc động lực làm việc

Bảng 3. 13: Kiểm định Cronbach's Alpha nhân tố phụ thuộc động lực làm việc
Thống kê độ tin cậy

Cronbach's Alpha	Số biến
.875	5

Item-Total Statistics

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
DLLV1	13.55	3.472	.726	.844
DLLV2	13.63	3.528	.710	.848
DLLV3	13.64	3.683	.674	.856
DLLV4	13.62	3.617	.670	.857
DLLV5	13.65	3.530	.743	.840

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Như vậy, kết quả cho thấy các nhân tố đều có ý nghĩa thống kê vì hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.6.

3.2.2. Phân tích nhân tố

Khi đánh giá thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá EFA cần đảm bảo:

Hệ số KMO (Kaiser Meyer Olkin) phải lớn hơn 0.5 mới thể hiện phân tích nhân tố là thích hợp. Ở đây kết quả phân tích cho giá trị $KMO = 0.860$. Điểm dừng khi Eigenvalue (đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố) lớn hơn 1. Kết quả thu được là 1.468

Tổng phương sai tích lũy (Cumulative) có giá trị lớn hơn 50% mới thỏa mãn yêu cầu của phân tích nhân tố. Kết quả thu được là 73.085%

Đối với bảng ma trận xoay nhân tố, các biến có hệ số tải nhân tố (Factor loading) từ 0.4 trở lên sẽ được lựa chọn.

Kết quả Cronbach Alpha cho thấy các thang đo của các biến (khái niệm nghiên cứu) đều thỏa mãn yêu cầu về độ tin cậy alpha. Vì vậy, các biến quan sát của các thang đo này được tiếp tục đánh giá bằng EFA. Kết quả phân tích nhân tố EFA (sử dụng phép quay varimax)

Kết quả của phân tích nhân tố cho thấy có tám yếu tố được trích ra tại Eigenvalue là 1.468 và tổng phương sai trích là 73.085%. Kết quả này cho thấy hệ số KMO đạt yêu cầu (0.860) và các thang đo các biến quan sát cũng đạt yêu cầu.

Để có ma trận xoay ta có số liệu được sử dụng tại Bảng pl.1 và Bảng pl.2 (đính kèm phụ lục).

Bảng 3. 14: Ma trận xoay

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
TN5	.796							
TN3	.778							
TN1	.750							
TN2	.716							
TN4	.688							
CHTT4		.900						
CHTT3		.874						
CHTT2		.851						
CHTT1		.845						
QHCT1			.802					
QHCT2			.800					
QHCT4			.798					
QHCT3			.731					
DDCV1				.791				
DDCV2				.771				
DDCV3				.757				
DDCV4				.752				
DKLV1					.801			
DKLV3					.786			
DKLV2					.770			
DKLV4					.693			.416
PL3						.876		
PL1						.846		
PL2						.785		
CBCVCS3							.901	
CBCVCS1							.875	
CBCVCS2							.864	
CNTT3								.855
CNTT2								.834
CNTT1								.793

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Quan sát ma trận xoay ta thấy biến DKLV4 tải lên cùng lúc 2 nhân tố nhưng có chênh lệch hệ số tải (lấy lớn trừ nhỏ) < 0.3 nên vi phạm giá trị phân biệt, do đó bị loại

➤ **Phân tích nhân tố EFA lần 2.**

Bảng 3. 15: Ma trận xoay

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
TN5	.798							
TN3	.782							
TN1	.754							
TN2	.710							
TN4	.688							
CHTT4		.901						
CHTT3		.875						
CHTT2		.851						
CHTT1		.845						
QHCT1			.803					
QHCT2			.802					
QHCT4			.794					
QHCT3			.736					
DDCV1				.794				
DDCV2				.773				
DDCV3				.758				
DDCV4				.753				
PL3					.877			
PL1					.847			
PL2					.786			
CBCVCS3						.900		
CBCVCS1						.876		
CBCVCS2						.866		
CNTT3							.861	
CNTT2							.839	
CNTT1							.800	
DKLV3								.817
DKLV1								.805

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Ta có các điều kiện phân tích EFA đều thỏa

- KMO là $0.854 > 0.5$, $\text{sig} < 0.05$
- Tổng phương sai trích $73.534 > 50\%$
- Các Hệ số tải đều > 0.5
- Rút trích được 8 nhân tố độc lập tương ứng trong bảng ma trận xoay

Qua đó thu được các nhân tố lớn bao gồm:

- Nhân tố thu nhập (TN): TN1, TN2, TN3, TN4, TN5
- Phúc lợi (PL): PL1, PL2, PL3.
- Công nhận thành tích (CNTT): CNTT1, CNTT2, CNTT3.
- Cơ hội thăng tiến (CHTT): CHTT1, CHTT2, CHTT3, CHTT4.
- Sự cân bằng trong công việc và cuộc sống (CBCVCS): CBCVCS1, CBCVCS2, CBCVCS3.
- Quan hệ với cấp trên (QHCT): QHCT1, QHCT2, QHCT3, QHCT4.
- Đặc điểm công việc (DDCV): DDCV1, DDCV2, DDCV3, DDCV4.
- Điều kiện làm việc (ĐKLV): ĐKLV1, ĐKLV2, ĐKLV3, ĐKLV4.

3.2.3. Phân tích nhân tố

3.2.4. Kiểm định tương quan

Trước khi kiểm định kết quả nghiên cứu từ phép phân tích hồi qui đa biến, mối quan hệ lẫn nhau giữa các biến trong mô hình cũng cần được xem xét.

Phân tích tương quan giữa biến phụ thuộc (hài lòng) với các biến độc lập. Phân tích tương quan Pearson được sử dụng trong phần này (để xem xét sự phù hợp khi đưa các thành phần vào mô hình hồi quy). Hệ số tương quan Pearson (r) dùng để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính giữa hai biến định lượng. Trị tuyệt đối của r cho biết mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính.

$r \leq 0.3$: mối tương quan không chặt

$0.3 < r < 0.5$: mối tương quan tương đối chặt

$r \geq 0.5$: mối tương quan chặt chẽ

Bảng 3.16: Ma trận hệ số tương quan

[illegible]

Kết quả chạy tương quan đạt:

- Các biến độc lập đều có tương quan có ý nghĩa thống kê với biến phụ thuộc - đủ điều kiện để phân tích hồi quy
- Ngoài ra các biến độc lập cũng có tương quan với nhau nên cần chú ý vấn đề đa cộng tuyến khi chạy hồi quy

3.2.5. Mô hình hồi quy

Sau giai đoạn phân tích nhân tố, phân tích tương quan, có 8 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc được đưa vào kiểm định mô hình.

Phân tích hồi quy sẽ xác định mối quan hệ nhân quả giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập, đồng thời xem xét tính đa cộng tuyến giữa các biến độc lập.

Phân tích hồi quy được thực hiện bằng phương pháp Enter, các biến được đưa vào cùng lúc để chọn lọc dựa trên tiêu chí loại các biến có Sig. > 0.05.

Số liệu phân tích được trích tại bảng phụ lục (bảng pl.5, bảng pl.6)

Kết quả cho thấy mô hình có $R^2 = 0.647$ và R^2 hiệu chỉnh = 0.636. Điều này nói lên độ thích hợp của mô hình là 63,6% hay nói cách khác đi là 63,6% sự biến thiên của biến Động lực làm việc được giải thích chung bởi các biến độc lập.

Khi kiểm định độ phù hợp của mô hình cho thấy mức ý nghĩa nhỏ hơn 0.01 chứng tỏ rằng với mức ý nghĩa 99% có thể bác bỏ giả thuyết cho rằng tất cả các hệ số hồi qui bằng 0 nghĩa là có mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Vậy mô hình hồi qui được xây dựng là phù hợp với bộ dữ liệu thu thập được.

Bảng 3.17: Bảng kết quả hồi quy

Mô hình		Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê cộng tuyến	
		B	Độ lệch chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.830	.212		-3.908	.000		
	TN	.235	.050	.213	4.689	.000	.689	1.452
	CHTT	.139	.036	.155	3.880	.000	.891	1.122
	QHCT	.176	.046	.170	3.801	.000	.717	1.394
	DKLV	.197	.048	.183	4.145	.000	.736	1.359
	DDCV	.288	.049	.275	5.904	.000	.657	1.523
	CBCVCS	.031	.025	.048	1.247	.213	.957	1.045
	PL	.127	.042	.136	3.002	.003	.698	1.433
	CNTT	.083	.041	.083	2.039	.043	.864	1.157
a. Dependent Variable: DLLV								

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

➤ Kết quả hồi quy**Kết quả chạy hồi quy**

- R bình phương hiệu chỉnh 63.6% > 50%, sig < 0.05
- Các biến độc lập đều có ảnh hưởng cùng chiều (beta > 0) có ý nghĩa thống kê (sig beta < 0.05) với biến phụ thuộc. Ngoại trừ nhân tố CBCVCS (sig > 0.05)
- Độ lớn beta cho biết mức độ ảnh hưởng nhiều ít của các biến độc lập đến biến phụ thuộc: DDCV > TN > DKLV > QHCT > CHTT > PL > CNTT
- VIF < 2: cho thấy vấn đề đa cộng tuyến không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả hồi quy

Mô hình hồi quy còn lại 7 biến đạt mức ý nghĩa 0.05 (có mức ý nghĩa < 0.05) đó là các biến đặc điểm công việc, thu nhập, điều kiện làm việc, quan hệ với cấp trên, cơ hội thăng tiến, phúc lợi, công nhận thành tích. Ngoài ra giá trị sig của nhân tố “sự cân bằng trong công việc và cuộc sống” > 0,05 do vậy chưa có đủ cơ sở để chấp nhận giả thuyết. Biến sự “cân bằng trong công việc và cuộc sống” có tác động không rõ rệt đối với biến động lực làm việc. Áp lực công việc tại viễn thông Bắc Giang không quá lớn, nên nhân tố sự cân bằng trong công việc và cuộc sống chưa đủ cơ sở tác động nên biến động lực làm việc

Phân tích chỉ số VIF (variance inflation factor) được sử dụng để kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến. Trong các biến trên không có hiện tượng đa cộng tuyến (do tất cả các giá trị VIF của các biến đều nhỏ hơn 2).

Phương trình hồi quy thể hiện mối quan hệ giữa mức độ thỏa mãn trong công việc với các yếu tố thu nhập, đặc điểm công việc, quan hệ cấp trên... được thể hiện qua đẳng thức sau :

$$DLLV = - 0.830 + 0.235 * TN + 0.139 * CHTT + 0.176 * QHCT + 0.197 * DKLV + 0.288 * DDCV + 0.127 * PL + 0.085 * CNTT$$

Trong đó thành phần “đặc điểm công việc” có ý nghĩa quan trọng nhất đối với mức độ thỏa mãn trong công việc của người lao động (có hệ số lớn nhất là 0.288).

Tổng kết chương 3

Chương này đã tiến hành các công việc như sau :

Kiểm định thang đo các yếu tố xuất hiện trong mô hình bằng phương pháp độ tin cậy Cronbach Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Kết quả Cronbach Alpha của tất cả yếu tố đều đạt yêu cầu.

Kết quả hồi quy mô hình với phân tích hồi quy tuyến tính bội thông qua phần mềm SPSS 20.0 bằng phương pháp Enter cho thấy có 7 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc tại Viễn Thông Bắc Giang đó là: Thu nhập, phúc lợi, công nhận thành tích, cơ hội thăng tiến, quan hệ với cấp trên, đặc điểm công việc, điều kiện làm việc. Kiểm định lại các giả thuyết của mô hình dựa trên kết quả hồi quy, chấp nhận bảy giả thuyết (H1, H2, H3, H4, H6, H7, H8), bác bỏ một giả thuyết (H5).

Kiểm định cho thấy thành phần “đặc điểm công việc” có ý nghĩa quan trọng nhất đối với mức độ thỏa mãn trong công việc của người lao động (có hệ số lớn nhất là 0.288), kế đến là thu nhập (0.235), điều kiện làm việc (0.197) và cuối cùng là quan hệ với cấp trên (0.176).

CHƯƠNG 4: KẾT LUẬN

4.1. Kết luận

Qua kết quả nghiên cứu ở trên cho thấy: có 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc tại Viễn Thông Bắc Giang là: Thu nhập, phúc lợi, công nhận thành tích, cơ hội thăng tiến, quan hệ với cấp trên, đặc điểm công việc, điều kiện làm việc.

Nhân viên viễn thông đóng vai trò quan trọng trong lĩnh vực Viễn Thông là ngành nghề có áp lực lớn trong công việc mà trong đó động lực lao động là yếu tố tạo nên năng suất công việc. Cũng có thể hiểu, nhân viên có động lực lao động tốt thì năng suất lao động của họ mới tốt. Từ đó thúc đẩy doanh số, tình hình phát triển của đơn vị đi lên.

Ngày nay với sự phát triển liên tục của ngành Viễn thông. Nếu đơn vị không có biện pháp giữ chân thì lực lượng lao động nòng cốt tại đơn vị sẽ di chuyển sang các công ty khác. Kết quả nghiên cứu này cho chúng ta biết được các nhân tố tác động tới động lực lao động tại Viễn Thông Bắc Giang và cách thức đo lường nó. Điều này thật sự là hữu ích đối với các công ty viễn thông vì họ có thể theo dõi và nắm bắt động lực lao động của nhân viên thông qua việc theo dõi và điều chỉnh các nhân tố tác động vào nó. Việc phân tích mức độ quan trọng của từng nhân tố tác động vào động lực làm việc của nhân viên có ý nghĩa hết sức quan trọng trong việc hoạch định chiến lược kinh doanh. Đây là các nhân tố quan trọng đối với nhân viên nên tất nhiên chúng ta phải tập trung kiểm soát và bổ sung nhằm cải tiến hơn các nhân tố này. Tuy nhiên, trong thực tế nhà kinh doanh luôn bị ràng buộc về nguồn lực tài chính nên không thể cùng một lúc cải tiến được hàng loạt các nhân tố. Chúng ta ưu tiên cải tiến các nhân tố quan trọng thông qua việc xác định thứ tự ưu tiên cần đầu tư, cải tiến sao cho đạt hiệu quả nhất.

4.2. Định hướng trong việc nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Viễn Thông Bắc Giang.

Viễn Thông được đánh giá là ngành kinh tế mũi nhọn của mọi quốc gia do đó việc kinh doanh và ổn định mạng lưới thông tin trong nước là một nhiệm vụ mà

mỗi quốc gia phải thực hiện tốt. Ngành Viễn Thông phục vụ cho nhu cầu liên lạc, thông tin, giải trí của người dân. Đối với một doanh nghiệp thì mục tiêu chất lượng luôn được đặt lên vị trí hàng đầu vì khi thực hiện được điều đó, doanh nghiệp mới có thể thu hút được nhiều khách hàng, tạo việc làm cho người lao động, thu hút lao động giỏi vào làm việc, cải thiện được chính sách giành cho người lao động, đồng thời nâng cao vị thế, khẳng định thương hiệu cho doanh nghiệp mình. Để đáp ứng được các yêu cầu đó, Viễn Thông Bắc Giang cần nâng cao được động lực làm việc cho nhân viên. Định hướng đến năm 2025, giải pháp nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Viễn Thông Bắc Giang được đưa ra đảm bảo được các yếu tố sau:

Xây dựng các giải pháp nâng cao động lực làm việc cho nhân viên phải phục vụ cho mục tiêu, chiến lược phát triển của Công ty.

Các giải pháp nâng cao động lực làm việc được đề ra phải đảm bảo được tính khoa học, hợp lí, thực tế và hiệu quả.

Để đảm bảo được các yêu cầu đó, tác giả đề xuất một số định hướng để nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Viễn Thông Bắc Giang như sau:

Đầu tiên, về đặc điểm công việc. Động lực làm việc của nhân lực sẽ không cao nếu như không được bố trí những công việc đúng khả năng, sở trường và nguyện vọng của họ, đồng thời nó cũng bị bào mòn theo thời gian nếu thiếu đi sự phong phú, đa dạng mà chỉ lặp đi lặp lại theo thói quen. Vì thế, đặc điểm công việc đóng vai trò vô cùng quan trọng, phân tích càng chi tiết, chính xác với sự đóng góp của nhân lực và lãnh đạo càng giúp cho nhân lực hiểu được các công việc phải thực hiện theo tuần, tháng, quý, năm.

Định hướng thứ hai, Doanh nghiệp cần đưa ra những giải pháp thích hợp để nhân viên có sự thỏa mãn cao hơn với thu nhập của mình. Khi cống hiến cho công việc, bản thân người lao động luôn muốn được trả công xứng đáng bằng việc đáp ứng tốt các lợi ích cá nhân như tiền lương và tiền thưởng. Đây được xem là yếu tố quan trọng trong việc nâng cao động lực làm việc cho nhân viên. Ban lãnh đạo

doanh nghiệp cần đưa ra các giải pháp hiệu quả và tích cực để nâng cao giá trị về mặt vật chất cho nhân viên từ đó nâng cao được động lực làm việc của họ.

Định hướng thứ ba, cải thiện về điều kiện làm việc. Đối với môi trường làm việc thì điều kiện làm việc là yếu tố không thể không đề cập đến. Với mỗi Doanh nghiệp thì vấn đề điều kiện làm việc trong Doanh nghiệp luôn được quan tâm và cải thiện hàng ngày. Cán bộ công nhân viên là đối tượng chính tạo nên nền văn hóa cho Công ty, nền văn hóa có tốt hay không xuất phát từ nhận thức, thái độ và tinh thần của nhân viên. Để xây dựng được môi trường làm việc tốt và tích cực thì các cấp lãnh đạo của Công ty cần có những giải pháp phù hợp, từ đó tạo ra môi trường làm việc tích cực, thân thiện nhằm nâng cao động lực làm việc cho nhân viên. Ngoài ra, Công ty cần phải xem xét cải thiện điều kiện làm việc cho nhân viên bởi lẽ bất kì nhân viên nào cũng mong muốn được làm việc với những điều kiện tốt, an toàn và ổn định.

Cuối cùng là cải thiện và tăng cường quan hệ giữa người lao động với cấp trên của họ trong nội bộ Công ty. Khi làm việc trong một tập thể thì luôn tồn tại các mối quan hệ, trong đó một trong những mối quan hệ tác động trực tiếp đến tinh thần làm việc của nhân viên là mối quan hệ với cấp trên. Khi mối quan hệ với cấp trên tốt đẹp thì sẽ tạo ra không khí làm việc thoải mái, thân thiện và tích cực. Ngược lại, khi quan hệ giữa người lao động và cấp trên không tốt, hiềm khích, thì sẽ làm cho không khí làm việc nặng nề, tiêu cực. Các nhà lãnh đạo cần thường xuyên quan sát và tìm hiểu về nhân viên của mình. Nếu có những trường hợp không hay thì cần có những biện pháp giải quyết mâu thuẫn nhanh chóng và phù hợp, xóa bỏ những điều không hay giữa các nhân viên với cấp trên của mình. Điều này cũng rất quan trọng đối với sự phát triển của Doanh nghiệp do đó Doanh nghiệp cần có những giải pháp nhằm hạn chế những bất mãn giữa các nhân viên với nhau, tạo điều kiện để nhân viên xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp, tích cực.

4.3. Một số giải pháp nâng cao động lực làm việc tại Viễn Thông Bắc Giang.

Từ những kết quả có được từ mô hình nghiên cứu, chúng tôi xin đề xuất một số kiến nghị sau đối với ban lãnh đạo Viễn Thông Bắc Giang.

4.3.1. Về Đặc điểm công việc

Đặc điểm công việc là nhân tố có sự ảnh hưởng quan trọng tới động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang với trị số $B = 0,114$. Để làm cho công việc của nhân viên trở nên phong phú, có ý nghĩa và quan trọng thì có thể làm theo một số cách sau:

- Tạo cho nhân viên quyền tự do hơn trong việc quyết định những vấn đề như lựa chọn phương pháp làm việc, trình tự thực hiện công việc và thời gian làm việc trong khuôn khổ những quy định chung của Doanh nghiệp.
- Khuyến khích sự tham gia của nhân viên cấp dưới vào các quyết định và khuyến khích sự phối hợp giữa các phòng nghiệp vụ/nhân viên.
- Làm cho nhân viên cảm thấy có trách nhiệm đối với công việc, cho họ thấy rằng vai trò của họ là quan trọng.
- Cung cấp những thông tin phản hồi kịp thời và chính xác về sự hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên.

Một trong những công cụ hữu ích để làm cho đặc điểm công việc được rõ ràng và trở thành một phần hứng thú cho nhân viên khi làm việc đó là việc mô tả chi tiết vị trí công việc, vị trí nhân sự trong đề án vị trí việc làm của Công ty. Do vậy, công tác này cần sớm hoàn thiện trong giai đoạn cuối năm 2020 và đầu năm 2021 để trình cấp trên phê duyệt và ứng dụng vào hoạt động quản lý nhân sự của Doanh nghiệp

4.3.2. Về Thu nhập

Nguyên nhân:

Sự cảm nhận của người lao động về thu nhập của doanh nghiệp là chưa tốt. Hiện trạng trên là do một số nguyên nhân sau:

Người lao động nhận thấy được thu nhập của họ chưa cao, tiền lương chỉ đảm bảo cho nhu cầu đời sống thiết yếu của họ. Thời điểm sáu tháng đầu năm 2020 đã diễn ra những biến động lớn về kinh tế Việt Nam và Thế giới, tình hình dịch bệnh covid-19 ảnh hưởng nặng nề đến nền kinh tế chung của các ngành kinh tế trong đó Viễn thông Bắc Giang không nằm ngoài sự ảnh hưởng nghiêm trọng tới tài chính cá nhân người lao động. Doanh nghiệp là một đơn vị kinh doanh nên sẽ rất khó để tăng lương hỗ trợ cho nhân viên trong khi tình hình doanh nghiệp đang âm ảm.

Đề xuất giải pháp:

Theo kết quả nghiên cứu, thu nhập là yếu tố có tầm quan trọng nhất tác động đến sự thỏa mãn trong công việc đồng thời cũng là yếu tố được người lao động đánh giá cao trong số các yếu tố tác động đến động lực làm việc. Do đó, Doanh nghiệp cần có những biện pháp nhằm nâng cao hơn nữa mức độ thỏa mãn của người lao động đối với vấn đề thu nhập, cụ thể như sau:

Về mức lương: Theo đánh giá của người lao động tại công ty, mức lương hiện tại họ được nhận là chưa cao, chưa tương xứng với kết quả làm việc của họ và chưa đủ để cho bản thân và gia đình của người lao động có cuộc sống tốt. Do đó vấn đề trước mắt là công ty phải rà soát và điều chỉnh đơn giá tiền lương ở mức hợp lý hơn. Công ty có thể căn cứ vào mức độ công việc và mức lương những công ty cùng ngành để điều chỉnh mức lương hợp lý. Công ty cũng nên thường xuyên xem xét và điều chỉnh mức lương cho từng cá nhân dựa trên năng lực thực sự của họ. Mức lương chi trả cho người lao động phải căn cứ vào hiệu quả làm việc đồng thời đảm bảo cho người lao động tái tạo lại sức lao động, chú ý đến những biến động về kinh tế xã hội nhằm điều chỉnh mức lương phù hợp với sự biến động về mặt bằng giá cả cũng như mặt bằng lương của xã hội ở từng thời điểm nhất định.

Sự công bằng trong chính sách lương:

Việc trả lương công bằng cũng là một yếu tố quan trọng. Người lao động không chỉ muốn được trả lương mà còn chú ý đến việc công ty trả lương như thế nào. Ở đây chúng ta đề cập đến vấn đề công bằng trong việc thực hiện chính sách

tiền lương. Một nhân viên có thể thể nhận được một mức lương hợp lý nhưng nếu họ cảm thấy chính sách trả lương của công ty không công bằng cũng có thể làm cho họ cảm thấy không thỏa mãn đối với chính sách lương của công ty.

4.3.3. Về điều kiện làm việc

Là nhân tố có ảnh hưởng cao tới động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang, nhân tố văn hóa doanh nghiệp đạt trị số $B = 0,170$. Điều kiện làm việc tốt và có đầy đủ công cụ làm việc sẽ tác động đến động lực làm việc của người lao động. Doanh nghiệp đã cơ sở vật chất, hạ tầng tạo điều kiện cho công việc của người lao động. Doanh nghiệp đã trang bị tương đối đầy đủ trang thiết bị làm việc bao gồm: máy tính cá nhân, bàn, ghế, phòng làm việc, điện chiếu sáng, điều hòa, và các công cụ dụng cụ để phục vụ cho người lao động hoàn thành công việc của mình... tuy nhiên chất lượng của chúng cũng chỉ ở mức trung bình. Vì vậy giải pháp được đề xuất là:

- Đầu tư trang thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc phù hợp : Đây là việc cần làm thường xuyên, tuy nhiên ngay một lúc đòi hỏi thanh lý toàn bộ hệ thống máy tính cũ, trang bị máy tính mới thì sẽ rất khó khăn, trang bị mới dần trong 2 năm tới, trước mắt có thể lựa chọn lĩnh vực cấp bách nhất để thực hiện. Trong thời gian tới Doanh nghiệp cần khẩn trương đầu tư nâng cấp hệ thống mạng máy tính để có thể thực sự triển khai ứng dụng những tiến bộ của công nghệ thông tin vào quá trình quản lý, điều hành doanh nghiệp.

- Thường xuyên vệ sinh, kiểm tra sửa chữa cải thiện cơ sở vật chất : Chẳng hạn: bàn, ghế hỏng cần được sửa; thường xuyên bảo hành điều hòa, máy vi tính, thang máy... Cần đảm bảo vệ sinh các thiết bị làm việc của người lao động; cải tạo hệ thống hút mùi, khử mùi. Thảm trải sàn cần được định kỳ vệ sinh, đảm bảo không khí làm việc trong lành cho người lao động...

- Là một đơn vị kinh doanh về lĩnh vực viễn thông công nghệ thông tin thường xuyên phải tiếp xúc sửa chữa thuê bao cho KH thì doanh nghiệp cần trang bị công cụ dụng và phương tiện làm việc tốt nhất để cho người lao động có thể

khắc phục các sự cố mất nhanh và hiệu quả nhất. Vừa làm vừa lòng khách hàng vừa tạo động lực cho CBCNV hăng say làm việc.

4.3.4. Về quan hệ với cấp trên

Là nhân tố có ảnh hưởng cao tới động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang, nhân tố quan hệ với cấp trên đạt trị số $B = 0,170$. Giải pháp đối với quan hệ với cấp trên.

- Lãnh đạo phải luôn gương mẫu đi đầu trong việc thực hiện phong trào của công ty và có chuyên môn tốt.
- Chứng minh sự tin tưởng đối với nhân viên bằng cách giảm bớt sự kiểm soát, yêu cầu nhân viên lập kế hoạch hay lịch làm việc.
- Khen thưởng kịp thời, đúng lúc bằng các hình thức như:
 - + Hàng tuần, hàng tháng ghi tên những nhân viên có thành tích xuất sắc lên bảng tin của Công ty;
 - + Gửi những danh thiếp chúc mừng nhân viên có thành tích cao;
 - + Khen ngợi và trao tặng phần thưởng cho những nhân viên xuất sắc trong những buổi họp hoặc tổng kết.

4.3.5. Về cơ hội thăng tiến

Cơ hội thăng tiến cũng là nhân tố có sự ảnh hưởng tới động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang với trị số $B = 0,175$. Để tạo động lực cho nhân viên thì công tác quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm nhân viên cũng là một trong những yếu tố quan trọng bởi nó tạo ra đích đến trong lộ trình làm việc và phấn đấu của nhân viên. Công ty cần tạo cho các cán bộ, nhân viên những cơ hội để tích lũy dần các tiêu chuẩn. Chính điều này là nguồn động viên đối với bản thân mỗi nhân viên hãy làm tốt hơn nữa công việc mình đang làm và cũng là để cho những người còn lại noi theo.

Bên cạnh đó, công tác đào tạo nâng cao năng lực cho nhân viên cũng có thể khai thác tối đa nguồn lực hiện có và nâng cao hiệu quả của tổ chức. Đồng thời với đó, việc đào tạo cũng giúp cho nhân viên có được sự hiểu biết sâu sắc về mục tiêu,

văn hóa của công ty; hiểu rõ hơn về yêu cầu công việc, nghề nghiệp, thực hiện nhiệm vụ của mình một cách tự giác.

4.3.5. Chính sách phúc lợi

Tuy chính sách phúc lợi không phải là nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc cao, nhưng công ty cũng cần chú trọng phát triển nhân tố này với mức độ tối thiểu theo quy định của pháp luật và quy chế của Công ty cần được duy trì. Ngoài ra, nếu có điều kiện, Công ty có thể thực hiện thêm một số đề xuất sau:

- Xây dựng các chương trình sẻ chia cuộc sống, giúp đỡ những đồng nghiệp có hoàn cảnh khó khăn.
- Có các chương trình dã ngoại, tham quan du lịch phong phú hơn, cần xây dựng một số điểm tham quan khác, tạo sự hứng khởi cho nhân viên nhân viên.
- Đề nhân viên tham gia vào việc quyết định các phúc lợi.
- Công ty tiếp tục phát huy những chương trình phúc lợi đã có hiệu quả và hữu ích như chính sách thăm ốm đau, cưới hỏi...
- Tổ chức các chương trình sinh hoạt tập thể, gắn kết các thành viên trong Công ty như thi hát karaoke tại công ty, thể dục thể thao (cầu lông; bóng đá), hoạt động tình nguyện vì người nghèo...

4.3.6. Về công nhận thành tích

Là nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực cho cán bộ công nhân viên. Việc công nhận thành tích sẽ giúp mỗi nhân viên sẽ dễ dàng nhận thấy sự đóng góp của họ luôn được ghi nhận xứng đáng, điều này giúp mang đến động lực thúc đẩy họ lập lại thành tích trong tương lai. Vì vậy, cách mà doanh nghiệp áp dụng để công nhận thành tích khen thưởng nhân viên phải đơn giản, có hiệu quả, nhanh chóng và dễ thực hiện.

- Xác định các tiêu chuẩn để đánh giá tác phong và thành tích được công nhận và khen thưởng

Tất cả nhân viên trong công ty đều có đủ tư cách trở thành một ứng viên để nhận những phần thưởng cho sự đóng góp của họ.

Quá trình đánh giá và khen thưởng phải được sự ủng hộ từ cả người quản lý và nhân viên bằng cách cung cấp đầy đủ thông tin cần thiết cho việc xét thưởng

Bất kỳ nhân viên nào nếu đạt được thành tích và đáp ứng các tiêu chuẩn đã đề ra đều được thưởng xứng đáng theo giá trị đã đề ra một cách công bằng, dù họ là sếp hay là nhân viên.

Khen thưởng phải xứng tầm với công sức đóng góp của nhân viên, như thế việc công nhận thành tích của doanh nghiệp sẽ khuyến khích thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên.

Qua đây, người lao động làm tăng cường hiệu quả công việc, mang lại lợi nhuận cao hơn cho doanh nghiệp.

4.4. Hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo

4.4.1. Những hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu là một công trình độc lập của tác giả, đã có những đóng góp nhất định về mặt lý luận, giúp cho tác giả hiểu hơn về các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên một công ty hành chính sự nghiệp, theo mô hình của tác giả Herzberg; đồng thời đóng góp về mặt thực tiễn trong việc đo lường những nhân tố này vào thực tế động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang, giúp cho Công ty có những định hướng phát triển những nhân tố có sự ảnh hưởng một cách phù hợp. Để hoàn thành đề tài nghiên cứu này, tác giả đã cố gắng, nỗ lực rất nhiều. Tuy nhiên, do giới hạn thời gian, năng lực; nghiên cứu vẫn tồn tại hạn chế nhất định:

- Về phạm vi: nghiên cứu này chỉ thực hiện tại Viễn thông Bắc Giang nên chỉ có giá trị thực tiễn đối với công ty này. Tuy nhiên nếu nghiên cứu này được thực hiện ở nơi khác nhưng đối tượng khảo sát là giống nhau thì nghiên cứu có thể có giá trị tham khảo và thang đo sẽ áp dụng được.

- Về trả lời phiếu khảo sát: đối với việc tiến hành thu thập thông tin bằng việc phát phiếu khảo sát trực tiếp đến với các nhân viên của Công ty. Trong quá trình này, mặc dù đã cố gắng thuyết phục, giải thích hiểu nhưng vẫn không thể tránh khỏi hiện tượng nhân viên không hiểu hoàn toàn (nhưng ngại không dám hỏi lại)

hoặc trả lời chống đối dẫn đến trả lời sai; hoặc hiểu nhưng trả lời không khách quan so với đánh giá của họ.

- Về mô hình nghiên cứu, tác giả chỉ lựa chọn và sử dụng mô hình của Herzberg cho nghiên cứu, chứ không sử dụng kết hợp các mô hình khác nhau. Và nghiên cứu cũng chưa xét đến sự ảnh hưởng của các nhân tố bên ngoài khác như xã hội, văn hoá ... đến động lực làm việc của nhân viên.

4.4.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo

Phương pháp và quy trình nghiên cứu có thể áp dụng cho các công ty, đơn vị tương đồng để tiến hành nghiên cứu.

Nghiên cứu này nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty hành chính sự nghiệp. Ngoài ra cần tiến hành nghiên cứu các nhân tố thuộc cá nhân hay các nhân tố xã hội như: gia đình, bạn bè... vào mô hình để xác định mối tương quan giữa những yếu tố này đến động lực cho người lao động.

Tổng kết chương 4

Chương 4 là những đề xuất giải pháp nhằm tăng cường động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang dựa trên những phân tích và kết luận từ chương 3 cùng với những phương hướng phát triển đội ngũ hiện tại của Công ty. Những nội dung đề xuất bao gồm:

1. Đề ra định hướng trong việc tạo động lực cho nhân viên Công ty
2. Đề xuất cho nhóm những nhân tố có tác động lớn tới động lực làm việc của nhân viên tại Công ty

Như vậy, đối với những nhân tố có tác động, tác giả đưa ra những giải pháp nhằm kích thích những nhân tố này giúp cho động lực được gia tăng. Đối với những nhân tố còn lại, dù kết quả phân tích là không tác động, nhưng không có nghĩa là chúng ta có thể bỏ qua bởi nó sẽ gây ra sự bất mãn – nguyên nhân của sự thiếu động lực. Ngoài ra, tác giả cũng khuyến nghị thêm một số công tác chung về quản trị nhân sự có ảnh hưởng nhiều tới việc tạo động lực làm việc của nhân viên trong Công ty.

Phần cuối của chương là những hạn chế trong nghiên cứu của tác giả (như mô hình, phạm vi, kích thước mẫu) đã được nêu ra đồng thời vạch ra được những hướng nghiên cứu tiếp sau.

PHẦN III: KẾT LUẬN

Động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang bị ảnh hưởng nhiều hơn bởi các nhân tố chính sách tiền lương, chế độ tiền thưởng và hoa hồng, cơ hội thăng tiến, văn hóa doanh nghiệp và nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất là nhân tố chính sách tiền lương. Ý nghĩa chính của nghiên cứu này là cơ chế, chính sách của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang cần tập trung giải quyết tốt vấn đề tiền lương cho cán bộ, nhân viên để thúc đẩy sự hài lòng và thêm động lực. Khi hài lòng thì nhân viên sẽ nhiệt tình hơn và có động lực để làm tốt công việc của họ.

Trong các cơ quan hành chính, sự nghiệp; hầu hết các nhà quản lý đều đánh giá là đội ngũ nhân viên của mình làm việc chưa thực sự hết mình vì họ không đủ động lực để làm việc tốt hơn. Kết quả nghiên cứu này chỉ ra rằng người lao động cần được trả lương xứng đáng hơn để có thể có động lực làm việc tốt hơn. Bên cạnh đó, cũng có những nhân tố khác từ bên trong và bên ngoài tác động vào. Với ý nghĩa đó, các lãnh đạo Công ty nên sử dụng một hỗn hợp các phương pháp, bao gồm cả chính sách thu nhập, cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc tốt sẽ thúc đẩy con người, tạo sự hài lòng công việc, nhằm khuyến khích cấp dưới làm việc hiệu quả hơn.

Tạo động lực cho nhân viên là một vấn đề phức tạp cả về lý luận và thực tiễn; đặc biệt trong giai đoạn hiện nay. Mặc dù có nhiều cố gắng, nhưng trong phạm vi kiến thức có hạn, thời gian nghiên cứu không nhiều, nên luận văn khó tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Tác giả rất mong nhận được các ý kiến góp ý của các thầy cô giáo, đồng nghiệp và bạn bè để bản luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

- [1] Mai Quốc Bảo (2010), Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty xi măng Việt Nam, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [2] Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [3] Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
- [4] Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [5] Trương Minh Đức (2011), *Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Trách nhiệm hữu hạn ERICSSON Việt Nam*, Tạp chí khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và kinh doanh.
- [6] Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền (2011), *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [7] Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [8] Trần Văn Huynh (2016) *Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định*, Luận văn Thạc sỹ Quản trị nhân lực, Đại học Lao động – Xã hội.
- [9] Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi (2014), *Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam*, Tạp chí Khoa học trường Đại học Cần Thơ, Khoa Kinh tế và Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Cần Thơ.
- [10] Lê Thị Thu Trang (2015) *Tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH chế biến thực phẩm Đông Đô*, Luận văn Thạc sỹ Quản trị kinh doanh, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [11] Nguyễn Thị Thu Trang (2013), *Các nhân tố ảnh hưởng tới việc động viên nhân viên tại Công ty Dịch vụ công ích quận 10, thành phố Hồ Chí Minh*, Trường Cao đẳng Việt Mỹ, thành phố Hồ Chí Minh.

- [12] Lê Tiến Thành (2011), *Nghệ thuật quản lý nhân sự*, NXB Lao động
- [13] Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2007), *Giáo trình Tiền lương – Tiền công*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [14] Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
- [15] Th.S Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [16] Vũ Thị Uyên (2007), *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các DN nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020*, luận án Tiến sĩ Kinh tế.

Tiếng Anh

- [17] Abraham Maslow (1943) *A Theory of Human Motivation*
- [18] Buelens, Marc and Van den Broeck, Herman (2007), “*An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Organizations*”, *Public Administration Review*, Vol.67, No.1, pp.65 – 74.
- [19] Bruce Pfau và Ira Kay (2002), *The Human Capital Edge*
- [20] Clark, S. (2000) *Work – Family Border Theory: A New Theory of Work – Life Balance*. *Human Relations*, 53, 747 - 770
- [21] Denibutun, S.Revda (2012), “*Work Motivation: Theoretical Framework*”, *Journal on GSTF Business Review*, Vol.1, No.4, pp.133-139.
- [22] Frederick Herzberg (2008), “*One More Time: How Do You Motivate Employees?*”, Harvard Business Press.
- [23] Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, Willey, New York.
- [24] John Stacey Adams (1963), *Thuyết công bằng*.
- [25] Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2007), *Managing Human Resources*, Prentice Hall College Div.
- [26] Victor Vroom (1964); *Thuyết kỳ vọng*, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một vài người khác, bao gồm cả các học giả Porter và Lawler (1968).

- [27] Mead, R. (1994), *International management: Cross cultural dimensions*, Hartnolls Limited, Great Britain...
- [28] Wood, J., Wallace, J., Zefane, R.M> (2001), *Organizational behavior: A global perspective*, John Wilet & Són Australia, Ltd, Milton.
- [29] Yair Re'em (2010), "*Motivating PublicSector Employees: An Application-OrientedAnalysis of Possibilities and PracticalTools*", A thesis submitted in partialfulfillment of requirements for the degree of Executive Master Public Management, Hertie School of Governance, Berlin, Germany.

Các trang mạng tham khảo:

- [30] Website: <http://hebico.com.vn/>
- [31] Website: <https://tailieu.vn/>
- [32] Website: <https://vi.wikipedia.org/wiki/>

PHỤ LỤC

Giới tính					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	225	87.9	87.9	87.9
	Nữ	31	12.1	12.1	100.0
	Total	256	100.0	100.0	

Độ tuổi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 30 tuổi	90	35.2	35.2	35.2
	Từ 31 đến 50 tuổi	127	49.6	49.6	84.8
	Trên 50 tuổi	39	15.2	15.2	100.0
	Total	256	100.0	100.0	

Trình độ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Trung cấp trở xuống	81	31.6	31.6	31.6
	Cao đẳng	48	18.8	18.8	50.4
	Đại học	113	44.1	44.1	94.5
	Trên đại học	14	5.5	5.5	100.0
	Total	256	100.0	100.0	

Thu nhập

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 10 triệu	35	13.7	13.7	13.7
	Từ 10 đến 20 triệu	147	57.4	57.4	71.1
	Từ 21 đến 30 triệu	61	23.8	23.8	94.9
	Trên 31 triệu	13	5.1	5.1	100.0
	Total	256	100.0	100.0	

MÔ TẢ BIẾN ĐỊNH LƯỢNG (Thang đo Likert 5)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TN1	256	2	5	3.43	.548
TN2	256	2	5	3.44	.520
TN3	256	2	5	3.41	.546
TN4	256	2	5	3.43	.527
TN5	256	2	4	3.38	.526
PL1	256	1	5	3.37	.558
PL2	256	1	5	3.34	.545
PL3	256	1	5	3.38	.547
CNTT1	256	1	5	3.25	.518
CNTT2	256	1	5	3.34	.559
CNTT3	256	1	5	3.29	.539
CHTT1	256	1	5	3.08	.578
CHTT2	256	2	5	3.08	.571
CHTT3	256	1	4	3.09	.573
CHTT4	256	1	5	3.07	.626
CBCVCS1	256	1	5	3.02	.802
CBCVCS2	256	1	5	3.10	.803
CBCVCS3	256	1	5	2.98	.826
QHCT1	256	1	5	3.33	.534
QHCT2	256	1	5	3.38	.548
QHCT3	256	1	5	3.30	.517
QHCT4	256	1	5	3.41	.552
DDCV1	256	1	5	3.35	.554
DDCV2	256	1	5	3.31	.535
DDCV3	256	1	5	3.29	.519
DDCV4	256	1	5	3.35	.533
DKLV1	256	2	4	3.36	.504
DKLV2	256	2	5	3.33	.503
DKLV3	256	2	4	3.37	.508
DKLV4	256	2	4	3.31	.479
DLLV1	256	1	5	3.47	.587
DLLV2	256	1	5	3.39	.578
DLLV3	256	1	5	3.39	.548
DLLV4	256	1	5	3.40	.572
DLLV5	256	1	5	3.37	.559

Valid N (listwise)	256				
--------------------	-----	--	--	--	--

CHẠY KIỂM TRA ĐỘ TIN CẬY DÙNG HỆ SỐ CRONBACH'S ALPHA

Nhân tố “TN”

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.852	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TN1	13.67	2.881	.692	.814
TN2	13.66	3.105	.597	.838
TN3	13.68	2.885	.693	.813
TN4	13.66	3.049	.621	.832
TN5	13.71	2.912	.714	.808

Nhân tố “PL”

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PL1	6.72	1.033	.788	.845
PL2	6.75	1.092	.746	.882
PL3	6.71	1.022	.830	.809

Nhân tố “CNTT”**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CNTT1	6.63	.995	.638	.787
CNTT2	6.54	.900	.669	.757
CNTT3	6.60	.900	.716	.708

Nhân tố “CHTT”**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CHTT1	9.24	2.576	.756	.891
CHTT2	9.24	2.616	.742	.895
CHTT3	9.23	2.515	.809	.872
CHTT4	9.26	2.302	.853	.855

Nhân tố “CBCVCS”**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CBCVCS1	6.07	2.249	.736	.820
CBCVCS2	5.99	2.267	.724	.831
CBCVCS3	6.11	2.117	.776	.783

Nhân tố “QHCT”**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QHCT1	10.09	1.850	.734	.793
QHCT2	10.04	1.861	.697	.808
QHCT3	10.12	1.997	.641	.831
QHCT4	10.02	1.855	.693	.810

Nhân tố “DDCV”**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DDCV1	9.95	1.786	.721	.795
DDCV2	9.99	1.859	.697	.806
DDCV3	10.02	1.937	.662	.821
DDCV4	9.95	1.888	.676	.815

Nhân tố “DKLV”**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DKLV1	10.01	1.506	.732	.762
DKLV2	10.04	1.579	.658	.796
DKLV3	9.99	1.569	.658	.796
DKLV4	10.05	1.668	.619	.813

Nhân tố phụ thuộc “DLLV”**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DLLV1	13.55	3.472	.726	.844
DLLV2	13.63	3.528	.710	.848
DLLV3	13.64	3.683	.674	.856
DLLV4	13.62	3.617	.670	.857
DLLV5	13.65	3.530	.743	.840

PHÂN TÍCH NHÂN TỐ EFA CHO CÁC NHÂN TỐ ĐỘC LẬP**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.860
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4,161.688
	df	435
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.988	26.627	26.627	7.988	26.627	26.627	3.205	10.683	10.683
2	3.062	10.207	36.834	3.062	10.207	36.834	3.184	10.613	21.296
3	2.222	7.408	44.242	2.222	7.408	44.242	2.845	9.482	30.778
4	2.047	6.823	51.066	2.047	6.823	51.066	2.788	9.292	40.071
5	1.858	6.193	57.258	1.858	6.193	57.258	2.668	8.893	48.963
6	1.716	5.720	62.978	1.716	5.720	62.978	2.423	8.075	57.038
7	1.564	5.215	68.193	1.564	5.215	68.193	2.418	8.061	65.100
8	1.468	4.892	73.085	1.468	4.892	73.085	2.395	7.985	73.085
9	.663	2.212	75.296						
10	.609	2.030	77.326						
11	.554	1.847	79.173						
12	.514	1.714	80.887						
13	.507	1.688	82.575						
14	.485	1.617	84.192						
15	.476	1.585	85.777						
16	.425	1.417	87.194						
17	.396	1.320	88.514						
18	.362	1.208	89.722						
19	.354	1.181	90.904						
20	.320	1.068	91.972						
21	.307	1.022	92.994						
22	.300	1.000	93.995						
23	.286	.953	94.948						
24	.280	.933	95.881						
25	.242	.806	96.687						
26	.234	.781	97.468						
27	.220	.734	98.202						
28	.203	.676	98.878						
29	.187	.622	99.501						
30	.150	.499	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
TN5	.796							
TN3	.778							
TN1	.750							
TN2	.716							
TN4	.688							
CHTT4		.900						
CHTT3		.874						
CHTT2		.851						
CHTT1		.845						
QHCT1			.802					
QHCT2			.800					
QHCT4			.798					
QHCT3			.731					
DDCV1				.791				
DDCV2				.771				
DDCV3				.757				
DDCV4				.752				
DKLV1					.801			
DKLV3					.786			
DKLV2					.770			
DKLV4					.693			.416
PL3						.876		
PL1						.846		
PL2						.785		
CBCVCS3							.901	
CBCVCS1							.875	
CBCVCS2							.864	
CNTT3								.855
CNTT2								.834
CNTT1								.793

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Chạy EFA lần 2

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.854
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3,976.498
	df	406
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.712	26.592	26.592	7.712	26.592	26.592	3.211	11.071	11.071
2	3.039	10.480	37.072	3.039	10.480	37.072	3.183	10.977	22.048
3	2.220	7.654	44.726	2.220	7.654	44.726	2.845	9.810	31.858
4	2.043	7.046	51.773	2.043	7.046	51.773	2.793	9.631	41.489
5	1.757	6.059	57.832	1.757	6.059	57.832	2.428	8.373	49.861
6	1.573	5.424	63.256	1.573	5.424	63.256	2.413	8.322	58.184
7	1.547	5.333	68.589	1.547	5.333	68.589	2.260	7.792	65.975
8	1.434	4.945	73.534	1.434	4.945	73.534	2.192	7.559	73.534
9	.651	2.246	75.780						
10	.601	2.073	77.852						
11	.550	1.897	79.749						
12	.512	1.767	81.515						
13	.506	1.744	83.260						
14	.476	1.643	84.903						
15	.448	1.546	86.449						
16	.419	1.446	87.895						
17	.391	1.347	89.242						
18	.355	1.223	90.465						
19	.323	1.112	91.578						
20	.317	1.094	92.672						
21	.301	1.038	93.709						
22	.297	1.023	94.733						
23	.281	.969	95.701						
24	.246	.850	96.551						

25	.235	.809	97.360						
26	.221	.760	98.121						
27	.205	.708	98.828						
28	.189	.652	99.480						
29	.151	.520	100.000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
TN5	.798							
TN3	.782							
TN1	.754							
TN2	.710							
TN4	.688							
CHTT4		.901						
CHTT3		.875						
CHTT2		.851						
CHTT1		.845						
QHCT1			.803					
QHCT2			.802					
QHCT4			.794					
QHCT3			.736					
DDCV1				.794				
DDCV2				.773				
DDCV3				.758				
DDCV4				.753				
PL3					.877			
PL1					.847			
PL2					.786			
CBCVCS3						.900		
CBCVCS1						.876		
CBCVCS2						.866		
CNTT3							.861	
CNTT2							.839	
CNTT1							.800	
DKLV3								.817
DKLV1								.805

DKLV2								.769
-------	--	--	--	--	--	--	--	------

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

PHÂN TÍCH NHÂN TỐ EFA CHO NHÂN TỐ PHỤ THUỘC

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.877
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	593.152
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.340	66.790	66.790	3.340	66.790	66.790
2	.488	9.762	76.552			
3	.448	8.964	85.516			
4	.384	7.670	93.186			
5	.341	6.814	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
DLLV5	.846
DLLV1	.834
DLLV2	.822
DLLV3	.794
DLLV4	.790

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Trung bình cho các nhân tố (lớn) trong mô hình

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TN	256	2.00	4.40	3.4188	.42283
CHTT	256	1.25	4.50	3.0811	.51926
QHCT	256	1.00	4.50	3.3564	.44738
DKLV	256	2.00	4.33	3.3516	.43045
DDCV	256	1.50	4.50	3.3262	.44453
CBCVCS	256	1.00	4.67	3.0299	.71976
PL	256	1.33	5.00	3.3633	.49877
CNTT	256	1.33	4.67	3.2943	.46230
DLLV	256	1.40	4.40	3.4047	.46490
Valid N (listwise)	256				

Correlations

		DLLV	TN	CHTT	QHCT	DKLV	DDCV	CBCVCS	PL	CNTT
DLLV	Pearson Correlation	1	.581**	.368**	.532**	.538**	.627**	.144*	.525**	.326**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.021	.000	.000
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
TN	Pearson Correlation	.581**	1	.268**	.342**	.400**	.444**	.060	.388**	.210**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.339	.000	.001
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
CHTT	Pearson Correlation	.368**	.268**	1	.215**	.213**	.197**	-.044	.186**	.034
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.001	.002	.482	.003	.592
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
QHCT	Pearson Correlation	.532**	.342**	.215**	1	.334**	.410**	.093	.394**	.294**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.000	.000	.140	.000	.000
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
DKLV	Pearson Correlation	.538**	.400**	.213**	.334**	1	.411**	.077	.349**	.192**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000		.000	.220	.000	.002
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
DDCV	Pearson Correlation	.627**	.444**	.197**	.410**	.411**	1	.097	.426**	.236**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000		.122	.000	.000
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
CBCVCS	Pearson Correlation	.144*	.060	-.044	.093	.077	.097	1	.158*	.146*
	Sig. (2-tailed)	.021	.339	.482	.140	.220	.122		.012	.019
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
PL	Pearson Correlation	.525**	.388**	.186**	.394**	.349**	.426**	.158*	1	.266**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.012		.000
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
CNTT	Pearson Correlation	.326**	.210**	.034	.294**	.192**	.236**	.146*	.266**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.592	.000	.002	.000	.019	.000	
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256

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

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

CHẠY HỒI QUY

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CNTT, CHTT, CBCVCS, DKLV, PL, QHCT, TN, DDCV ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: DLLV

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.805 ^a	.647	.636	.28047	2.139

a. Predictors: (Constant), CNTT, CHTT, CBCVCS, DKLV, PL, QHCT, TN, DDCV

b. Dependent Variable: DLLV

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.685	8	4.461	56.706	.000 ^b
	Residual	19.429	247	.079		
	Total	55.114	255			

a. Dependent Variable: DLLV

b. Predictors: (Constant), CNTT, CHTT, CBCVCS, DKLV, PL, QHCT, TN, DDCV

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.830	.212		-3.908	.000		
	TN	.235	.050	.213	4.689	.000	.689	1.452
	CHTT	.139	.036	.155	3.880	.000	.891	1.122
	QHCT	.176	.046	.170	3.801	.000	.717	1.394
	DKLV	.197	.048	.183	4.145	.000	.736	1.359
	DDCV	.288	.049	.275	5.904	.000	.657	1.523
	CBCVCS	.031	.025	.048	1.247	.213	.957	1.045
	PL	.127	.042	.136	3.002	.003	.698	1.433
	CNTT	.083	.041	.083	2.039	.043	.864	1.157

a. Dependent Variable: DLLV

PHIẾU KHẢO SÁT

Mã số:

Kính gửi anh/chị!

Tôi là Nguyễn Mai Ngọc – Học viên cao học chuyên ngành Quản trị kinh doanh của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Bộ Thông tin và Truyền thông.

Hiện tại, tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu **“Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn Thông Bắc Giang”** và mong muốn tìm hiểu thực tiễn vấn đề để phục vụ cho luận văn tốt nghiệp của mình. Kính mong anh/chị dành chút thời gian để trả lời cho tôi một số câu hỏi dưới đây.

Cũng xin lưu ý rằng những câu trả lời của anh/chị là cơ sở để tôi đánh giá thực trạng của vấn đề nghiên cứu nên rất mong nhận được câu trả lời chi tiết và trung thực của anh/chị. Mọi thông tin liên quan sẽ chỉ phục vụ duy nhất cho mục đích nghiên cứu đề tài và sẽ được bảo mật hoàn toàn.

Trân trọng cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ của các anh/chị!

Câu hỏi 1:

Anh/chị vui lòng cho biết một số thông tin:

Giới tính ☐ Nam ☐ Nữ

Độ tuổi ☐ ≤ 30 ☐ 40 ☐ 50 ☐ 60

Học vấn ☐ ≤ TrC ☐ Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Thạc sĩ ☐ Tiến sĩ

Thâm niên ☐ ≤ 1 năm ☐ 1-3 ☐ 3-5 ☐ 5-10 ☐ ≥ 10

Câu hỏi 2:

Anh/chị vui lòng đánh giá 06 nhóm nhân tố tác động tới động lực làm việc của các nhân viên tại Công ty của anh/chị theo thang điểm từ 1 đến 5, trong đó:

1: Hoàn toàn không đồng ý;

2: Không đồng ý;

3: Trung lập;

4: Đồng ý;

5: Hoàn toàn đồng ý.

Nhân tố		Thang điểm				
1	Thu nhập	1	2	3	4	5
1.1.	Thu nhập của Cơ quan là công bằng, hợp lý					
1.2.	So với các cơ quan tương tự khác, tôi thấy thu nhập của mình là tương đối cao					
1.3.	Tiền lương, thu nhập được trả đúng thời hạn					

1.4.	Tôi có thể chăm lo được cuộc sống dựa vào thu nhập tại Cơ quan					
1.5.	Mức thu nhập hiện nay phù hợp với khả năng làm việc của tôi					
2	Phúc Lợi	1	2	3	4	5
2.1.	Tôi được hỗ trợ tiền công tác phí trong quá trình làm việc như tiền ăn uống, tiền điện thoại, tiền đi đường...					
2.2.	Tôi được đóng các loại bảo hiểm: BHXH, BHYT, BHTN.....đầy đủ					
2.3.	Cơ quan có chính sách về tiền thưởng trong các dịp lễ, tết					
3	Công nhận thành tích	1	2	3	4	5
3.1.	Khen thưởng những thành tích tốt của tôi trong công việc					
3.2.	Những thành tích trong công việc của tôi luôn được đồng nghiệp và lãnh đạo ghi nhận					
3.3.	Những đóng góp hữu ích của tôi sẽ được cơ quan áp dụng vào thực tế					
4	Cơ hội thăng tiến	1	2	3	4	5
4.1.	Tôi luôn được biết rõ các cơ hội để thăng tiến					
4.2.	Thăng tiến là vấn đề được quan tâm trong cơ quan					
4.3.	Tôi thấy mình có nhiều cơ hội để thăng tiến trong công việc					
4.4.	Cơ hội thăng tiến là công bằng và bình đẳng đối với tất cả mọi người					

5	Sự cân bằng trong công việc và cuộc sống	1	2	3	4	5
5.1.	Tôi luôn cân bằng giữa công việc và cuộc sống					
5.2.	Tôi luôn hài hòa giữa công việc và các hoạt động giải trí					
5.3.	Tôi sắp xếp cách làm việc để luôn hài hòa giữa công việc và gia đình					
6	Quan hệ với cấp trên	1	2	3	4	5
6.1.	Lãnh đạo luôn đối xử tôn trọng và thân thiện với cấp dưới					
6.2.	Mọi quyết định đều được lãnh đạo của tôi thực hiện một cách nhất quán với tất cả mọi người trong đơn vị					
6.3.	Lãnh đạo luôn đưa ra các quyết định một cách khách quan					
6.4.	Tôi nhận được cơ hội công việc như các đồng nghiệp khác					
7	Đặc điểm công việc	1	2	3	4	5
7.1.	Công việc tôi đang làm phù hợp với chuyên môn và năng lực của mình					
7.2.	Công việc tôi đang làm được hướng dẫn và phân công rõ ràng, cụ thể					
7.3.	Công việc tôi đang làm có nhiều động lực phấn đấu					
7.4.	Công việc tôi đang làm không quá căng thẳng					
8	Điều kiện làm việc	1	2	3	4	5
8.1.	Không gian làm việc thoáng mát , sạch sẽ					
8.2.	Vật tư, trang thiết bị tân tiến, hiện đại					
8.3.	Điều kiện làm việc rất an toàn					
8.4.	Giờ làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng					

8.5.	Không gian làm việc thoáng mát , sạch sẽ					
9.	ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC					
1.	Tôi luôn tích cực tham gia hoạt động của đơn vị					
2.	Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài					
3.	Tôi luôn cố gắng hết mình để hoàn thành công việc được giao					
4.	Tôi luôn cố gắng vì mục tiêu công việc và hoạt động của đơn vị					
5.	Sự cố gắng của tôi góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của đơn vị					

Câu hỏi 3:

Anh/chị vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân (nếu có thể):

Tên:

Email:

Mobile:

Xin chân thành cảm ơn và kính chúc anh/chị sức khỏe, thành công!