

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



PHAN CHÍ DŨNG

**ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI
TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – 2021

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



PHAN CHÍ DŨNG

**ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI
TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG**

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 – 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn: “Động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông” là công trình nghiên cứu của bản thân, được đúc kết từ quá trình học tập và nghiên cứu thực tiễn trong thời gian qua, dưới sự hướng dẫn của TS. Lê Thị Hồng Yến. Số liệu thu thập và tổng hợp trong luận văn này là trung thực, chưa từng được công bố trước đây.

Hà Nội, ngày tháng năm 2021

Tác giả

Phan Chí Dũng

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, xin được cảm ơn chân thành sự hướng dẫn tận tình của TS. Lê Thị Hồng Yến xuyên suốt trong quá trình tôi thực hiện luận văn này.

Xin chân thành cảm ơn các thầy cô trong khoa Quản trị Kinh doanh trường Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã nhiệt tình giảng dạy, truyền đạt kiến thức quý báu cho tôi trong thời gian tham gia học tập tại trường.

Cảm ơn các anh/chị và các bạn cùng lớp và cùng khoa đã nhiệt tình giúp đỡ, hỗ trợ.

Đồng thời con cũng xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới bố mẹ, gia đình đã luôn hỗ trợ, động viên và tạo điều kiện tốt nhất để con có thể hoàn thành luận văn này.

Xin cảm ơn sự giúp đỡ của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông, sự cộng tác nhiệt tình của các Ban chức năng, nghiệp vụ liên quan trong việc cung cấp thông tin dữ liệu.

Mặc dù tôi đã cố gắng hoàn thành tốt luận văn, tuy nhiên có thể không tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong nhận được sự góp ý và cảm thông của quý thầy cô.

Hà Nội, ngày tháng năm 2021

Người thực hiện

Phan Chí Dũng

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU	vii
DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ	viii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Mục đích nghiên cứu.....	2
3. Phạm vi và đối tượng nghiên cứu	2
3.1. Phạm vi nghiên cứu	2
3.2. Đối tượng nghiên cứu.....	2
4. Kết cấu luận văn:	2
CHƯƠNG I: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN.....	3
1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu	3
1.2. Cơ sở lý luận về động lực làm việc của nhân viên	7
1.2.1. Động lực và tạo động lực làm việc.....	7
1.2.2. Một số học thuyết về động lực làm việc	9
1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên	13
1.2.4. Mô hình nghiên cứu liên quan đến động lực làm việc.....	17
TÓM TẮT CHƯƠNG 1	26
CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP LUẬN VÀ THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	27
2.1. Phương pháp tiếp cận.....	27
2.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng.....	28

2.2.1. Kích thước mẫu	28
2.2.2. Thiết kế bảng hỏi.....	28
2.2.3. Tổ chức thu thập và xử lý dữ liệu	29
2.3. Phương pháp nghiên cứu định tính	29
2.4. Tiến trình nghiên cứu	30
2.4.1. Quy trình nghiên cứu	30
2.4.2. Xây dựng thang đo lường.....	31
2.5. Mã hóa thang đo.....	32
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	35
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG	36
3.1. Tổng quan về Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông	36
3.1.1. Sự hình thành và phát triển của Tổng công ty	36
3.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Tổng công ty	37
3.1.3. Tổ chức bộ máy quản lý của Công ty	38
3.1.4. Hiện trạng công tác tạo động lực tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông 40	
3.2. Mô tả mẫu thu thập	41
3.3. Phân tích đánh giá sơ bộ thang đo	42
3.3.1. Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha	43
3.3.2. Đánh giá thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá (EFA).....	48
3.4. Kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết	51
3.4.1. Phân tích tương quan	51
3.4.2. Kiểm định mô hình nghiên cứu bằng hồi quy bội	53
3.4.3. Giải thích về động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.....	56
3.4.4. Kết quả thống kê về động lực làm việc theo từng nhóm nhân tố Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.	58
TÓM TẮT CHƯƠNG 3	60

CHƯƠNG 4: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ GIẢI PHÁP	61
4.1. Kết luận về kết quả nghiên cứu.....	61
4.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao mức độ thỏa mãn công việc tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.	62
4.2.1. Một số giải pháp về Quan hệ với đồng nghiệp	62
4.2.2. Một số giải pháp về tiền Lương	62
4.2.3. Một số giải pháp về Bản chất công việc	64
4.2.4. Một số giải pháp về môi trường làm việc	65
4.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo	66
4.3.1. Hạn chế của nghiên cứu	66
4.3.2. Hướng nghiên cứu trong tương lai.....	66
TÓM TẮT CHƯƠNG 4	67
KẾT LUẬN	68
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO	71
PHỤ LỤC	74

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1	AT	An toàn
2	BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
3	BHXH	Bảo hiểm xã hội
4	BHYT	Bảo hiểm y tế
5	CN	Công nhận
6	CS	Chính sách
7	CV	Công việc
8	DL	Động lực
9	L	Lương
10	PCCC	Phòng cháy chữa cháy
11	PTNN	Phát triển nghề nghiệp
12	QHCT	Quan hệ cấp trên
13	QHDN	Quan hệ đồng nghiệp
14	TD	Thành đạt
15	TCT DVVT	Tổng công ty dịch vụ viễn thông
16	TT	Thăng tiến

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

STT	Bảng	Nội dung	Trang
1	Bảng 1.1	Các yếu tố thúc đẩy và duy trì của Herzberg	15
2	Bảng 2.1	Bảng phân bổ giới tính	31
3	Bảng 2.2	Bảng phân bổ theo độ tuổi	32
4	Bảng 2.3	Bảng phân bổ theo năm làm việc	32
5	Bảng 2.4	Bảng phân bổ theo trình độ học vấn	32
6	Bảng 2.5	Hệ thống thang đo lường	35
7	Bảng 2.6	Mã hóa biến quan sát	38
8	Bảng 3.1	Tổng hợp kết quả hệ số Cronbach's Alpha	47
9	Bảng 3.2	Cronbach's Alpha đối với các biến số động lực làm việc	51
10	Bảng 3.3	Kết quả EFA cuối cùng của các thành phần ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty	52
11	Bảng 3.4	Cronbach's Alpha đối với các biến số công việc (sau khi loại bỏ biến CV2)	54
12	Bảng 3.5	Kết quả kiểm định sự tương quan	55
13	Bảng 3.6	Bảng tóm tắt sử dụng phương pháp Enter	57
14	Bảng 3.7	Bảng kết quả phân tích phương sai	57
15	Bảng 3.8	Kết quả hồi quy sử dụng phương pháp Enter	58
16	Bảng 3.9.	Kết quả thống kê mô tả của mức độ tạo động lực làm việc	62

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

STT	Hình	Nội dung	Trang
1	Hình 1.1	Mô hình nghiên cứu của tác giả Wallace D. Boeve	22
2	Hình 1.2	Mô hình nghiên cứu của tác giả Christina Bjorklund	23
3	Hình 1.3.	Mô hình nghiên cứu của Tan Teck-Hong và Amna Waheed	24
4	Hình 1.4	Mô hình nghiên cứu của tác giả Robyn Joy Morris	25
5	Hình 1.5	Mô hình nghiên cứu của tác giả Nguyễn Khắc Hoàn	26
6	Hình 1.6	Mô hình nghiên cứu đề xuất	28
7	Hình 2.1	Quy trình nghiên cứu	34
8	Hình 2.2	Mô hình nghiên cứu chính thức	37
9	Hình 3.1	Bộ máy quản lý và bộ máy kế toán của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông	43

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Phát huy nhân tố con người là một vấn đề rất rộng lớn và phức tạp. Làm thế nào để phát huy nhân tố con người để họ phục vụ tốt nhất cho sự phát triển kinh tế của đất nước đang là một vấn đề đặt ra cần phải được nghiên cứu tương đối cơ bản. Đại hội XIII của Đảng đã nhấn mạnh việc phát huy nhân tố con người, vấn đề đó được kế tục và phát triển theo một quan điểm nhất quán, trở thành chiến lược vì con người và dựa vào con người. Nguồn lực con người là nguồn lực quý giá của mỗi quốc gia cũng như của mỗi doanh nghiệp. Nó mang ý nghĩa quyết định đối với sự phát triển của mỗi quốc gia. Một doanh nghiệp muốn phát triển đi lên thì phải sử dụng triệt để nguồn lực con người. Đất nước ta có lợi thế so sánh về nguồn lực con người, nhưng làm thế nào để tận dụng lợi thế so sánh này là một vấn đề không phải dễ. Trên thực tế đang diễn ra những cách làm khác nhau để phát huy nhân tố con người, trong đó những biện pháp tạo động lực cho người lao động được chú ý. Doanh nghiệp phát triển là một doanh nghiệp biết sử dụng nguồn lực con người.

Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (Thương hiệu “ Vinaphone”) qua gần 25 năm hoạt động đã tạo cho mình một chỗ đứng vững chắc trong lĩnh vực : dịch vụ di động, băng rộng cố định, dịch vụ truyền hình, dịch vụ số. Sản phẩm, dịch vụ của Tổng công ty phủ rộng trên 63 Tỉnh thành cả nước, và hướng tới vươn ra thị trường nước ngoài.

Sự phát triển lớn mạnh của Tổng công ty có sự đóng góp không hề nhỏ của một nguồn lực - đó chính là con người. Nhận thức rõ được tầm quan trọng của vấn đề nguồn nhân lực nên ngay từ khi được thành lập Tổng công ty đến nay đã không ngừng chú ý quan tâm, chăm lo đời sống của nhân viên, tạo cho nhân viên môi trường làm việc chuyên nghiệp cùng nhiều ưu đãi khác để nhân viên có động lực làm việc tốt hơn. Tuy nhiên trong công tác tạo động lực cho nhân viên của Tổng công ty hiện nay vẫn còn một vài vấn đề cần phải được quan tâm, giải quyết. Đây không chỉ là vấn đề quan trọng đối với tất cả các công ty nói chung, mà đối với Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông nói riêng, đây là vấn đề rất cần thiết, nhằm giúp Tổng công ty ngày càng khẳng định hơn vị thế của mình trên thương trường với đội ngũ lao động lớn

mạnh cả về chất và lượng. Đây là lý do tác giả chọn đề nghiên cứu đề tài: “Động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông”

2. Mục đích nghiên cứu

- Xác định các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.
- Đo lường mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông
- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

3. Phạm vi và đối tượng nghiên cứu

3.1. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi về không gian:

Nghiên cứu được thực hiện tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

- Phạm vi về thời gian:

Số liệu nghiên cứu thứ cấp của đề tài được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2019 – 2021. Các kết quả điều tra, khảo sát được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 8 năm 2020 đến tháng 2 năm 2021

3.2. Đối tượng nghiên cứu

Động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông

4. Kết cấu luận văn:

Ngoài phần Mở đầu và Kết luận, Kết cấu của luận văn bao gồm bốn chương:

Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu và cơ sở lý luận về động lực làm việc của nhân viên

Chương 2: Phương pháp luận và thiết kế nghiên cứu

Chương 3: Thực trạng công tác về động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.

Chương 4: Kết luận và kiến nghị giải pháp

CHƯƠNG I: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Động lực làm việc cho người lao động từ sớm đã trở thành mối quan tâm của các nhà nghiên cứu để giúp cho các doanh nghiệp có cái nhìn thấu đáo hơn đối với nguồn lao động đang làm việc tại Tổng công ty mình. Đã có rất nhiều thuyết nghiên cứu về vấn đề này như: Thuyết nhu cầu của Maslow, thuyết hai yếu tố của Herzberg, thuyết công bằng của J. Stacy Adams, thuyết kỳ vọng của Victor Vroom...

Đề tài luận văn cao học đề cập đến công tác tạo động lực cho lao động: Lê Ngọc Hưng (2012), Luận văn Thạc sỹ: “Tạo động lực cho người lao động tại Tổng công ty Điện toán và Truyền số liệu”; Trương Đình Sang (2017), luận văn Thạc sĩ Kinh tế với đề tài: “Nghiên cứu các yếu tố tạo động lực lao động cho nhân viên tại Tổng Công ty Cổ phần Đầu tư DHC” đã đưa ra các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty với triết lý “DHC luôn coi nguồn nhân lực là tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp. Cán bộ DHC là những con người năng động đầy nhiệt huyết, khao khát làm việc sáng tạo để đưa DHC ngày càng phát triển. Mỗi con người của DHC đều có thể độc lập triển khai công việc nhưng khi cần, họ cũng có thể biến mình thành chất kết dính, cùng nhau tạo nên một khối vững bền và thống nhất.”; Trịnh Trường Xuân (2018), trong luận văn Thạc sĩ Kinh tế với đề tài: “Tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu Xây dựng Minh Anh” đã hệ thống hóa những lý luận căn bản về lao động quản lý và vai trò của lao động quản lý trong hoạt động sản xuất kinh doanh của DN; hệ thống và đề xuất về động lực làm việc, các nhân tố động lực, các biện pháp tạo động lực cho người lao động và lao động quản lý trong doanh nghiệp. Các đề tài đã đề cập đến cơ sở lý luận về động lực cho người lao động và chính sách tạo động lực, đồng thời đánh giá thực trạng tạo động lực tại các công ty. Các tác giả cũng đã đề xuất một số giải pháp xây tạo động lực, các giải pháp khuyến khích người lao động nói chung. Tuy nhiên, các giải pháp

đề cập đến trong các luận văn được nêu chủ yếu chỉ phù hợp với lao động chất lượng cao ở các công ty nói trên.

Tại một số trường đại học: ĐH Kinh Tế- ĐH QG HN, ĐH Kinh Tế Quốc Dân, Học Viện Tài Chính, ĐH Thương Mại hàng năm đều có luận văn cử nhân, luận văn thạc sỹ, tiểu luận môn học của các sinh viên nghiên cứu về động lực làm việc cho người lao động.

Theo tài liệu “*A National Study of Job Satisfaction Factors among Faculty in Physician Assistant Education*” của tác giả Wallace D. Boeve năm 2007 với cách tiếp cận dựa trên lý thuyết hai yếu tố tạo động lực của Herzberg (1966), mục đích nghiên cứu này nhằm kiểm tra các nhân tố ảnh hưởng đến sự thoả mãn trong công việc của các bác sĩ giảng viên khoa đào tạo bác sĩ ở các trường y tại Mỹ. Wallace D. Boeve đã chứng minh được yếu tố thoả mãn được chia làm 2 loại: nhân tố bên trong (bản chất công việc và cơ hội thăng tiến) và nhân tố bên ngoài (tiền lương, sự hỗ trợ của lãnh đạo, mối quan hệ mới đồng nghiệp).

Đề tài nghiên cứu “*Investigating the motivation of retail managers at a retail organization in the Western Cape*” của tác giả Gail Carr năm 2005 dựa trên các nghiên cứu trước đó của Buitendach & De Witte (2005), Mehta, Anderson & Dubinsky (2000) hay De Beer (1987), Bezuidenhout (2001)...

Tác giả đã nghiên cứu khảo sát động lực làm việc và mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến các nhà quản lý bán lẻ tại Western Cape. Kết quả cho thấy có mối quan hệ mật thiết giữa các nhân tố tạo động lực với mức độ hài lòng của người lao động, các nhân tố có khả năng thúc đẩy động lực làm việc bao gồm: điều kiện làm việc, các nhân tố cá nhân, tiền lương và cơ hội thăng tiến.

Mô hình nghiên cứu của Tan Teck - Hong và Amna Waheed trong bài báo “*Herzberg’s motivation – hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money*” năm 2011 thông qua việc sử dụng giả thuyết 2 nhân tố của Herzberg, tác giả khảo sát nhân viên bán hàng tại trung tâm mua sắm Bandar Sunway ở bang Selangor. Kết quả cho thấy các nhân viên bán hàng tại Malaysia chú trọng đến các nhân tố duy trì hơn các nhân tố động viên. Cụ thể

điều kiện làm việc là nhân tố thúc đẩy động lực lớn nhất, thứ 2 là nhân tố được công nhận và sau đó là các chính sách của Tổng công ty và tiền lương.

Theo bài báo "*One More Time: How do you motivate employees?*" của tác giả Frederick Herzberg– HarvardBusiness Review.

Trong bài viết này, Frederick Herzberg đưa ra bằng chứng cho thấy mặc dù nhân viên không hài lòng bởi chính sách lương và phúc lợi, những yếu tố đó không ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ nhưng thay vào đó, họ được thúc đẩy bởi sự thích thú trong công việc, trải nghiệm những thử thách công việc mà họ mong muốn đạt được.

Theo tài liệu "*How to Motivate Employees: What Research Is Telling Us*" của tác giả Scott Lazenby. Một số yếu tố từ tâm lý tạo động lực làm việc bao gồm: Tạo ra thử thách và mục tiêu cụ thể cho người lao động, chủ động trong công việc, cần có sự trao đổi trong công việc với nhân viên để đạt được mục tiêu đề ra, thực hiện công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức cho người lao động, tạo cơ hội cho nhân viên được phát triển bản thân và thăng tiến trong công việc, thường xuyên thiết lập các mục tiêu công việc, người lao động cần được phản hồi trực tiếp trong quá trình thực hiện mục tiêu, có chính sách khen thưởng.

Theo bài báo "*7 Methods of motivating Employees to perform at their best*" của tác giả Otto Schmidt, một chuyên gia tư vấn kinh doanh, kỹ năng tư vấn, Toronto trên trang www.AccentonSkills.com. Bài viết đề cập đến 7 phương pháp nhằm tạo động lực làm việc bao gồm: thoát ra khỏi phương pháp tiếp cận "carrot and stick", thay đổi cách thức thưởng, tiền lương và phúc lợi, phân công công việc theo chuyên môn, giao quyền quyết định, phát triển nguồn nhân lực bằng công tác đào tạo, bố trí nơi làm việc, cải thiện môi trường làm việc.

Bài báo "*A study on motivating employees' learning commitment in the post – downsizing era: Job satisfaction perspective*" trên trang www.sciencedirect.com đề cập đến các quan điểm, các dẫn chứng cụ thể về sự hài lòng trong công việc và chỉ ra 13 yếu tố được phân loại để đo lường mức độ hài lòng trong các công ty lớn.

Ngoài ra vấn đề tạo động lực cho người lao động cũng được sự quan tâm của rất nhiều chuyên gia về nhân sự và các nhà nghiên cứu. Trong bài phát biểu của Tổng giám đốc Vietnamwork – Tạo động lực thúc đẩy nhân viên - ông Chris Harvey đã đặt ra câu hỏi rằng: “Tại sao có những người sẵn sàng leo lên đỉnh núi, chấp nhận những khó khăn để chinh phục thử thách trong khi có những người lại chỉ ngồi yên một chỗ?” Như vậy để phát triển, thúc đẩy nhân viên nỗ lực làm việc và sáng tạo là vấn đề quan trọng, cần thiết của các nhà quản lý để nâng cao chất lượng làm việc. Ông Chris Harvey trình bày 6 bước để xây dựng văn hóa tạo động lực cho nhân viên.

Theo tác giả Huỳnh Minh (dịch từ Employer-Employee) trong bài viết “Điều gì đã tạo nên động lực cho nhân viên” đã dẫn thông tin do Jobsite, một trang web về lao động và việc làm của Anh đưa ra con số điều tra “có đến 70% nhân viên nói rằng họ nhận được sự động viên của lãnh đạo ít hơn trước đây, 80% tin rằng, nếu họ muốn, họ có thể làm việc tốt hơn rất nhiều và 50% người lao động thừa nhận rằng họ chỉ làm việc vừa đủ để không bị sa thải”. Từ đó bài viết cũng chỉ ra 10 nhân tố có thể triệt tiêu động lực làm việc của nhân viên và các nhân tố có thể tạo động lực làm việc thật sự giúp nhân viên phát huy khả năng của họ.

Từ những nội dung đã đề cập ở trên, chúng ta nhận thấy rằng, vấn đề tạo động lực trong lao động được rất nhiều tác giả quan tâm nghiên cứu. Tuy nhiên, công tác tạo động lực trong lĩnh vực viễn thông nói chung và tạo động lực tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông nói riêng vẫn chưa có nhiều công trình nghiên cứu chuyên sâu, cụ thể, xem xét các vấn đề chung và những nội dung đặc thù riêng để từ đó đề ra các giải pháp tạo động lực cho công ty đáp ứng các yêu cầu phát triển, cạnh tranh, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ... nhằm giữ vững vai trò chủ lực, chủ đạo trên thị trường. Vì vậy tác giả đã chọn đề tài này để nghiên cứu cho luận văn thạc sỹ QTKD của mình.

1.2. Cơ sở lý luận về động lực làm việc của nhân viên

1.2.1. Động lực và tạo động lực làm việc

1.2.1.1. Động lực

a. Khái niệm

Có nhiều những quan niệm khác nhau về tạo động lực trong lao động nhưng đều có những điểm chung cơ bản nhất.

Theo giáo trình QTNL 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” (2013, trang 127)

Theo giáo trình hành vi tổ chức của TS Bùi Anh Tuấn “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động” (2009, trang 85).

Suy cho cùng động lực trong lao động là: Sự nỗ lực, cố gắng từ chính bản thân mỗi người lao động mà ra. Như vậy mục tiêu của các nhà quản lý là phải làm sao tạo ra được động lực để người lao động có thể làm việc đạt hiệu quả cao nhất phục vụ cho tổ chức.

b. Phân loại động lực

Động lực làm việc bao gồm: Động lực bên trong và động lực bên ngoài

- **Động lực bên trong**

Động lực bên trong là động lực xuất phát từ sự khao khát thỏa mãn các nhu cầu bên trong của người lao động. Là động lực để thể hiện giá trị bản thân, đặc điểm tính cách, khả năng, năng lực của con người.

- **Động lực bên ngoài:** Bao gồm yếu tố về công việc và yếu tố về tổ chức

- Yếu tố về công việc như: Tính hấp dẫn của công việc, khả năng thăng tiến, quan hệ trong công việc.

- Yếu tố về tổ chức như: Chính sách quản lý của doanh nghiệp, hệ thống trả công trong doanh nghiệp, điều kiện làm việc.

1.2.1.2. Tạo động lực

a. Khái niệm

Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc. Tạo động lực cho người lao động là trách nhiệm, là mục tiêu của quản lý. Khi nhà quản lý, nhà lãnh đạo thực hiện những công cụ tạo động lực phù hợp, khuyến khích, thúc đẩy người lao động làm việc sáng tạo, hiệu quả thì sẽ nâng cao năng suất lao động và hiệu quả làm việc, doanh nghiệp sẽ giữ chân được người tài giỏi đang làm việc tại tổ chức cũng như thu hút ở các tổ chức, doanh nghiệp khác hoạt động trong cùng một lĩnh vực, ngành. (Bùi Anh Tuấn, 2009, Trang 86)

b. Vai trò của tạo động lực lao động

- Vai trò của tạo động lực lao động đối với xã hội
 - Tạo động lực giúp các thành viên trong xã hội có cuộc sống tốt hơn vì các nhu cầu của họ có khả năng được đáp ứng một cách tối đa.
 - Tạo động lực gián tiếp xây dựng xã hội ngày càng phát triển hơn dựa vào sự phát triển của cá nhân, doanh nghiệp vì mỗi cá nhân hay tổ chức đều là thành viên của xã hội.
 - Mặt khác tạo động lực giúp cá nhân trong xã hội đạt được mục tiêu mà mình đặt ra từ đó hình thành nên giá trị xã hội mới.
- Vai trò của tạo động lực đối với tổ chức
 - Tạo động lực góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp, nâng cao uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp trên thị trường.
 - Tạo động lực trong doanh nghiệp được sử dụng có hiệu quả sẽ khai thác được tối ưu khả năng của người lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Ngoài ra nó còn thu hút được lao động giỏi cho doanh nghiệp.
- Vai trò của tạo động lực đối với bản thân người lao động.
 - Tạo động lực giúp người lao động không ngừng phấn đấu hoàn thiện mình hơn và phát huy tính sáng tạo của người lao động.
 - Gắn bó người lao động với nhau hơn trong công việc.

1.2.2. Một số học thuyết về động lực làm việc

Có nhiều học thuyết khác nhau về tạo động lực và được tiếp cận dưới nhiều hình thức riêng. Tuy nhiên các học thuyết cùng có chung một kết luận là việc nâng cao động lực cho người lao động sẽ dẫn tới tăng năng suất lao động và thắng lợi hơn của tổ chức.

1.2.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow

Theo Abraham Maslow, mỗi người đều có một tập hợp những nhu cầu rất đa dạng, được xếp thành 05 loại và xếp hạng theo mức độ quan trọng từ dưới lên, bao gồm: Nhu cầu vật chất (sinh lý), nhu cầu an toàn, nhu cầu hội nhập (xã hội), nhu cầu được kính trọng và nhu cầu tự hoàn thiện.

Nhu cầu vật chất là những nhu cầu về thức ăn, nơi ở... Chúng là những nhu cầu cơ bản nhất của con người và giữ vị trí thấp nhất trong hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow. Người ta thường cố hoàn thỏa mãn các nhu cầu vật chất trước các nhu cầu khác.

Nhu cầu an toàn: Là những nhu cầu về an toàn thân thể và sự ổn định trong đời sống, cũng như nhu cầu tránh khỏi sự đau đớn, sự đe dọa và bệnh tật. Sau nhu cầu vật chất con người cần được thỏa mãn các nhu cầu cao hơn.

Nhu cầu hội nhập: Là những nhu cầu về tình bạn, tình yêu, tình cảm gia đình, họ hàng và các nhu cầu hội nhập vào cuộc sống xã hội. Nhu cầu này ở mức cao hơn nhu cầu vật chất và nhu cầu an toàn.

Những người có nhu cầu hội nhập cao thường thích làm những công việc có sự tham gia của nhiều người, còn những người có nhu cầu hội nhập thấp có thể bằng lòng với những công việc đơn độc. Khi DN không đáp ứng các nhu cầu của nhân viên thì sự không thỏa mãn của họ có thể được bộc lộ thông qua các hiện tượng như: thường xuyên vắng mặt, làm việc trong trạng thái căng thẳng. Để giúp nhân viên thỏa mãn nhu cầu này, cần khuyến khích họ hợp tác thân thiện, tham gia tích cực vào các hoạt động xã hội do công ty tổ chức (thể thao, văn nghệ, dã ngoại).

Nhu cầu kính trọng: Là nhu cầu về lòng tự trọng, cảm nhận về sự thành đạt và sự công nhận của mọi người. Để thỏa mãn nhu cầu này, người ta tìm mọi cơ hội

để thành đạt, được thăng chức, có uy tín và địa vị để khẳng định khả năng và giá trị của con người.

Nhu cầu này được xếp bậc thứ tư trong hệ thống cấp bậc nhu cầu của Maslow.

Nhu cầu tự hoàn thiện: Gắn liền với sự phát triển, sự tự phát huy những khả năng tiềm tàng của cá nhân. Nhu cầu này được xếp thứ bậc cao nhất trong hệ thống cấp bậc nhu cầu của Maslow.

Người đạt tới nhu cầu này là người làm chủ được chính bản thân mình và có khả năng chi phối những người khác, là người có tinh thần tự giác cao và có khả năng giải quyết vấn đề.

Ứng dụng lý thuyết của Maslow

Maslow không cho rằng hệ thống thứ bậc các nhu cầu do ông đưa ra là một trật tự cố định, cứng nhắc được áp dụng cứng nhắc với tất cả mọi người. Ông cho rằng tại mỗi thời điểm cụ thể trong cuộc sống của mỗi người đều nổi lên những nhu cầu cấp thiết và người ta bị thôi thúc phải tìm cách thỏa mãn chúng. Cường độ của một nhu cầu cụ thể phụ thuộc vào nó và tất cả các nhu cầu bậc thấp đã được thỏa mãn. Do đó mô hình của Maslow là một quá trình năng động và tiến triển không ngừng. Đồng thời, các nhu cầu vật chất là những nhu cầu cơ bản nhất và chúng phải được thỏa mãn trước tiên.

Những nghiên cứu ủng hộ quan điểm của Maslow cho rằng: Khi những nhu cầu cơ bản chưa được thỏa mãn thì người ta sẽ không quan tâm đến các nhu cầu cao hơn. Tuy nhiên, người ta không phải thỏa mãn các nhu cầu theo một trật tự liên tục, như hệ thống thứ bậc của Maslow.

Nhiều kết quả nghiên cứu cho thấy rằng, các nhà quản trị nên chia hệ thống thứ bậc của Maslow thành hai thành phần: Phần dưới bao gồm- nhu cầu vật chất và nhu cầu an toàn. Phần trên bao gồm- nhu cầu hội nhập, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện. Một khi DN giúp nhân viên thỏa mãn hai nhu cầu bậc thấp, thì các nhu cầu bậc cao sẽ không ảnh hưởng tới công việc của họ. Mặt khác, nhu cầu bậc thấp xuất hiện và không được thỏa mãn thì chúng sẽ trở thành mối đe dọa tới năng suất và hiệu quả. Do vậy các nhà quản trị phải liên tục rà soát xem nhu cầu nào

sẽ thúc đẩy cấp dưới và làm thế nào để thúc đẩy họ. Để có thể hiểu loại nhu cầu nào thúc đẩy cấp dưới là một công việc không dễ dàng

1.2.2.2. Thuyết hai yếu tố của Herzberg

Thông qua phỏng vấn gần 4000 người được hỏi mô tả những tình cảm tích cực và tiêu cực đã trải qua trong công việc. Herzberg và các cộng sự của ông đã nhận ra rằng- sự hiện diện của mỗi đặc trưng cụ thể có thể làm tăng sự thỏa mãn trong công việc. Ngược lại nếu thiếu một đặc trưng nào đó thì có thể tạo ra sự không thỏa mãn. Tuy nhiên điều đó không có nghĩa là công việc có mức độ an toàn cao thì công việc đó đem lại sự thỏa mãn. Mô hình của Herzberg vì thế mà gồm hai yếu tố: Yếu tố thúc đẩy và yếu tố duy trì.

Bảng 1.1. Các yếu tố thúc đẩy và duy trì của Herzberg

Các yếu tố thúc đẩy	Các yếu tố duy trì
Nguồn gốc của sự thỏa mãn trong công việc	Nguồn gốc của sự không thỏa mãn trong công việc
Sự thách thức của chính công việc	Các điều kiện làm việc
Trách nhiệm cá nhân	Các chính sách và cung cách quản trị của Tổng công ty
Sự công nhận của mọi người	Chất lượng quản lý
Sự thành đạt	Mối quan hệ với các đồng nghiệp
Triển vọng nghề nghiệp	Lương bổng, địa vị và sự an toàn của công việc

(Nguồn: Nguyễn Văn Diễm, Nguyễn Ngọc Quân, 2007. *Giáo trình quản trị nhân lực*)

– Các yếu tố thúc đẩy: Là những yếu tố thuộc bên trong công việc, bao gồm sự thách thức của công việc, trách nhiệm cá nhân, sự công nhận của mọi người, sự thành đạt và triển vọng của công việc. Những yếu tố này quy định sự hứng thú và thỏa mãn xuất phát từ một công việc. Khi cả năm yếu tố này đều hiện diện trong một công việc thì chúng sẽ tạo ra sự thúc đẩy ở mức cao và kích thích người nhân viên đạt tới những thành tích cao hơn, nếu không có những điều không thỏa mãn.

– Các yếu tố duy trì: Là những yếu tố thuộc bên ngoài công việc, bao gồm các điều kiện làm việc, các chính sách của Tổng công ty, chất lượng quản trị, mối quan

hệ với các đồng nghiệp và lương bổng, địa vị, sự an toàn của công việc. Những yếu tố này quy định phạm vi mà công việc được thực hiện.

Herzberg cho rằng, mặc dù việc đảm bảo các yếu tố bên ngoài công việc này ở trạng thái tích cực là cần thiết để duy trì mức độ thỏa mãn hợp lý của công việc. Song sự hiện diện của chúng không nhất thiết sẽ làm tăng mức độ thỏa mãn của công việc. Những ứng dụng của mô hình hai yếu tố vào quản lý là rất quan trọng. Tuy nhiên, các nhà quản trị phải áp dụng đồng thời cả hai nhóm yếu tố. Bởi các yếu tố duy trì không thể giải quyết nạn vắng mặt, bỏ việc, sự bất bình hay năng suất thấp. Theo Herzberg, những vấn đề này chỉ được giải quyết khi vận dụng thành công các yếu tố thúc đẩy.

1.2.2.3. Thuyết công bằng của J.S. Adams

Adams đã chỉ ra rằng việc tính nhảm giữa các tỷ số so sánh giữa kết quả và những cống hiến đã bỏ ra để xác định xem họ có được đối xử công bằng hay không? Những kết quả bao gồm tất cả các phần thưởng bên trong, bên ngoài, chẳng hạn như thăng chức, sự thách thức trong công việc, lương bổng và tình cảm của các đồng nghiệp. Sự cống hiến bao gồm những gì người nhân viên thực hiện công việc như thời gian, sự nỗ lực, học vấn, lòng trung thành...

Các tỷ số so sánh bao gồm:

– Công bằng:

$$\frac{\text{Kết quả (của bản thân)}}{\text{Sự cống hiến (của bản thân)}} = \frac{\text{Kết quả (của người khác)}}{\text{Sự cống hiến (của người khác)}}$$

Các trường hợp dấu không phải dấu bằng chưa xảy ra nữa thì coi là không công bằng. Sự không công bằng thường xảy ra trong nhiều lĩnh vực, nhưng nhiều nhất là trên phương diện thăng chức, tăng lương, khen thưởng và các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác.

Do vậy nhà quản trị không nên tuyệt đối hóa tính công bằng, bởi tất cả mọi người đều có những nhu cầu, mong ước và ham muốn khác nhau tại nơi làm việc. Nên rất khó thiết lập được sự công bằng phù hợp với mỗi người.

1.2.2.4. Thuyết ERG

Clayton Aldefer đề xướng giải pháp làm đơn giản hóa học thuyết của Maslow - học thuyết được cho là thiếu kinh nghiệm thực tế, bằng thuyết gọi là ERG. Thuyết của Clayton Aldefer đã xác định 3 nhóm nhu cầu cơ bản của con người như sau:

- Những nhu cầu về sự sinh tồn
- Những nhu cầu về quan hệ giao tiếp
- Những nhu cầu về sự phát triển

Nhìn chung lý thuyết này gần giống như thuyết nhu cầu cấp bậc của Maslow. Tuy nhiên, Aldefer đã giảm số bậc nhu cầu chỉ còn có ba cấp thay vì năm cấp và cho rằng các chuyển dịch lên nhu cầu ở bậc cao hơn thì càng phức tạp hơn, và một sự thất bại trong việc đáp ứng nhu cầu cấp cao sẽ tạo ra sự sụt giảm đối với nhu cầu cấp thấp đã được thỏa mãn. Vì thế một nhân viên khi không thể thỏa mãn nhu cầu cho sự phát triển cá nhân thì anh ta sẽ quay lại tìm cách thỏa mãn những nhu cầu ở bậc thấp hơn và hướng đến việc kiếm được nhiều tiền. Vì vậy mô hình ERG trở nên ít cứng nhắc hơn so với hệ thống phân cấp nhu cầu của Maslow, tức là mỗi cá nhân có thể linh hoạt trong việc lựa chọn sự thỏa mãn nhu cầu tùy thuộc vào khả năng của mình.

1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên

Động lực làm việc của nhân viên chịu tác động và ảnh hưởng của nhiều nhân tố. Các nhân tố đó có thể được chia thành 04 nhóm:

1.2.3.1. Nhóm nhân tố thuộc về người lao động

- Thái độ, quan điểm của người lao động trong công việc
- Nhận thức của người lao động về giá trị và nhu cầu cá nhân
- Năng lực và nhận thức về năng lực của bản thân người lao động
- Đặc điểm tính cách của người lao động

1.2.3.2. Nhóm nhân tố thuộc về công việc

- Tính chất của công việc
- Vị trí và khả năng phát triển nghề nghiệp

– Cơ hội thăng tiến

Tính chất công việc có tác động rất lớn đến cách thức tạo động lực cho người lao động. Công việc ổn định hay công việc được yêu thích hoặc công việc phức tạp hay nhàn dỗi... là những yếu tố có ảnh hưởng không nhỏ đến động lực làm việc của nhân viên.

Trong hệ thống công việc có những nhóm công việc mang tính chất lặp đi lặp lại nhưng cũng có nhóm công việc đòi hỏi sự nhanh nhẹn, luôn luôn nỗ lực. Những công việc mang tính chất lặp đi lặp lại thường là những công việc liên quan nhiều đến sổ sách, giấy tờ, mang tính chất hành chính, thủ tục... Những công việc này thường không tạo hứng thú làm việc đối với người lao động. Do đó khả năng thu hút lao động rất hạn chế, những người lao động làm những công việc này thì động lực làm việc vì tính chất công việc rất thấp. Những công việc đòi hỏi sự nhanh nhẹn, nỗ lực làm việc cao như công việc quản lý, giám đốc, chuyên viên cấp cao.... Là những công việc mà chính bản thân nó có sự thu hút, tạo hứng thú cho người lao động khi làm những công việc này. Người lao động cảm thấy có động lực mạnh mẽ để trở thành chuyên viên cấp cao hay trở thành giám đốc... những công việc mang tính chất như thế này thường tạo động lực làm việc cho người lao động rất lớn.

Khả năng phát triển nghề nghiệp là vấn đề người lao động quan tâm hàng đầu. Một công việc không được người khác coi trọng, không có khả năng phát triển thì chắc chắn không thể tạo động lực cho người lao động. Một công việc hấp dẫn, tạo cơ hội tốt cho người lao động hoàn thiện tay nghề, nâng cao trình độ chuyên môn, công việc được nhiều người coi trọng, được xã hội đề cao thì chắc chắn có ảnh hưởng rất lớn tới động lực làm việc của nhân viên đảm nhiệm công việc đó.

Trong điều kiện hiện nay bất kỳ người lao động nào cũng muốn mình được mọi người tôn trọng, họ làm việc không chỉ để lấy thu nhập mà họ còn mong muốn mình có chỗ đứng nhất định trong xã hội. Một công việc giúp họ có cơ hội thăng tiến tốt, rõ ràng sẽ có tác động mạnh mẽ đến động lực làm việc của nhân viên.

Nói tóm lại, yếu tố công việc có vai trò quyết định đến động lực làm việc của nhân viên, vì vậy nhà quản lý cần phải có biện pháp thường xuyên làm giàu công

việc. Phải tạo cho người lao động có những cảm giác hưng phấn khi làm công việc đó, tránh tình trạng để người lao động làm những công việc lặp đi lặp lại quá nhiều. Cần phải tạo thêm những thách thức mới trong công việc để thôi thúc người lao động, tạo cơ hội cho họ phát triển hết khả năng của mình.

1.2.3.3. Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức

– Mục tiêu, chiến lược của tổ chức

Việc đề ra mục tiêu, chiến lược của tổ chức góp phần để tổ chức khẳng định con đường đi của mình trên thương trường. Mục tiêu, chiến lược rõ ràng giúp người lao động tin tưởng hơn khi làm việc tại tổ chức của mình và cũng giúp cho người lao động nhận thấy công sức đóng góp của mình vào sự trưởng thành đi lên của tổ chức, từ đó tạo hứng thú động lực làm việc tốt hơn của người lao động, và ngược lại.

– Môi trường, điều kiện làm việc

Là sự sắp xếp, bố trí công việc phục vụ cho người lao động đảm bảo môi trường làm việc tốt nhất để người lao động phát huy một cách tối đa mọi khả năng của bản thân. Điều kiện lao động thuận lợi, môi trường làm việc đảm bảo an toàn, vệ sinh người lao động sẽ yêu thích công việc hơn, làm việc tốt hơn.

– Văn hóa của tổ chức:

Là toàn bầu văn hóa ứng xử, giao tiếp trong tổ chức. Nơi nào có được bầu không khí văn hóa tốt sẽ có được tinh thần đoàn kết cao, thực hiện công việc dễ dàng hơn, làm việc với tinh thần hăng say vui vẻ, cán bộ công nhân viên biết quan tâm tới nhau cả trong công việc và trong cuộc sống. Ngược lại dù điều kiện cơ sở vật chất có cao, khen thưởng, lương bổng có tốt tới mấy cũng sẽ gây chán nản cho người lao động.

– Ban quản lý

Những người trong bộ máy quản lý, đặc biệt là những người quản lý trực tiếp có tác động không nhỏ đến động lực làm việc của nhân viên. Người quản lý giỏi, biết quan tâm đến đồng nghiệp, thường xuyên quan tâm, săn sóc chia sẻ, động viên nhân viên chu đáo chắc chắn sẽ tạo động lực làm việc mạnh mẽ đối với nhân viên. Ngược lại một người quản lý tồi sẽ gây phản cảm trong lòng nhân viên, họ không

muốn làm việc trong môi trường như vậy và rất có thể ngày ra đi của họ sẽ không xa.

– Quan hệ nhóm

Khi làm việc trong cùng một tổ chức đòi hỏi người lao động phải thường xuyên tiếp xúc lẫn nhau. Việc quan hệ giữa người với người, giữa những nhóm làm việc bộ phận này với nhóm làm việc bộ phận khác phần nào ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên. Nếu mối quan hệ giữa các nhóm với nhau tốt thì người lao động khi làm việc luôn trong trạng thái vui vẻ, do vậy sẽ kích thích họ có động lực làm việc tốt hơn. Còn nếu mối quan hệ giữa mọi người với nhau không tốt vô tình sẽ tạo ra cho người lao động tinh thần không thoải mái, sẽ dẫn đến hiệu quả làm việc giảm sút và kém chất lượng, dẫn tới việc người lao động chán nản không muốn tiếp tục công việc.

– Các chính sách liên quan đến quyền và nghĩa vụ của người lao động.

Hệ thống chính sách trong tổ chức bao gồm các nội quy, quy định, các chính sách thi đua, khen thưởng, kỷ luật....Hệ thống chính sách được xây dựng chặt chẽ, chi tiết, công bằng, rành mạch sẽ củng cố được lòng tin của người lao động đối với tổ chức. Nếu như chính trong những chính sách của Tổng công ty có sự phân biệt giới tính, phân biệt người lao động giàu, người lao động nghèo, phân biệt “con ông cháu cha”...sẽ không có tác dụng lớn trong việc tạo động lực lao động cho người lao động tại Tổng công ty.

1.2.3.4. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

Pháp luật và chính sách của Nhà nước: đặc biệt là luật lao động là cơ sở pháp lý nhằm bảo đảm quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động. Luật pháp càng nghiêm minh và có hiệu lực càng cao thì người lao động sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ được pháp luật bảo vệ, họ không sợ bị người sử dụng lao động bóc lột sức lao động... từ đó tạo ra động lực cho họ làm việc.

Các giá trị văn hóa và truyền thống dân tộc: Ở những nền văn hóa phương tây như Anh, Mỹ.. thì chủ nghĩa cá nhân được đề cao, các cá nhân trước hết là quan tâm đến lợi ích của chính bản thân mình trước rồi mới đến những người thân thiết. Họ coi

trọng sự cố gắng phấn đấu của chính bản thân, muốn khẳng định mình bằng chính năng lực, do đó sự liên kết và tính tập thể trong lao động không cao. Trong khi đó ở phương Đông, con người lại có xu hướng đề cao tinh thần tập thể, mong muốn sự hợp tác, liên kết, hỗ trợ, che chở lẫn nhau. Sự khác biệt này có ảnh hưởng đến tinh thần và thái độ làm việc của người lao động.

Ngoài ra động lực lao động còn bị ảnh hưởng bởi các yếu tố khác như tình hình kinh tế xã hội, điều kiện tự nhiên, cơ sở hạ tầng, chính sách của các doanh nghiệp khác.

1.2.4. Mô hình nghiên cứu liên quan đến động lực làm việc

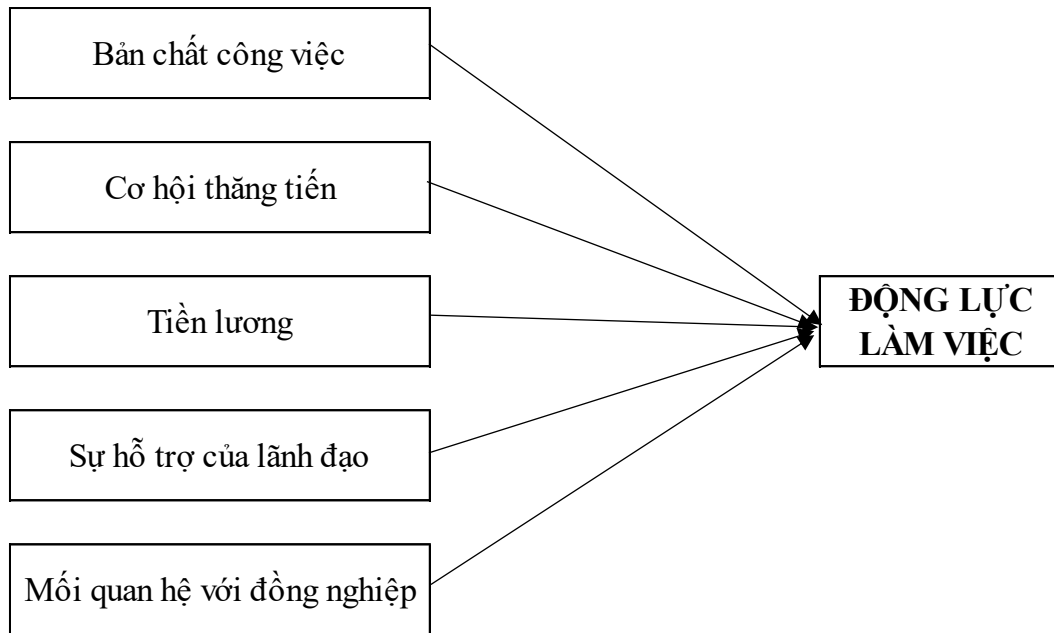
1.2.4.1. Mô hình nghiên cứu của tác giả Wallace D. Boeve

Trong tài liệu “A National Study of Job Satisfaction Factors among Faculty in Physician Assistant Education” năm 2007 tác giả đã nghiên cứu với mục đích tìm hiểu, đánh giá sự thỏa mãn trong công việc của các giảng viên khoa đào tạo bác sĩ ở các trường y tại Mỹ trên cơ sở sử dụng lý thuyết hai nhân tố của Herzberg và chỉ số mô tả công việc của Smith, Kendall & Hulin.

Trong đó, các nhân tố nhằm tạo động lực cho người lao động được xác định dựa trên 2 nhóm nhân tố: nhân tố bên trong (bản chất công việc và cơ hội thăng tiến) và nhân tố bên ngoài (tiền lương, lãnh đạo, mối quan hệ với đồng nghiệp).

Kết quả phân tích cho thấy nhân tố bản chất công việc, mối quan hệ với đồng nghiệp và cơ hội thăng tiến là có tương quan mạnh nhất với động lực làm việc trong khi đó sự hỗ trợ của cấp trên và lương bổng có tương quan yếu đối với động lực làm việc của các giảng viên. Ngoài ra, bản chất công việc, mối quan hệ với đồng nghiệp, cơ hội phát triển và lãnh đạo thì thời gian công tác cũng ảnh hưởng đến động lực làm việc (thời gian công tác càng lâu năm thì sự gắn bó với công việc càng lớn). Trong các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc thì nhân tố bản chất công việc có mức độ ảnh hưởng lớn nhất.

Mô hình nghiên cứu được thể hiện như sau:



Hình 1.1. Mô hình nghiên cứu của tác giả Wallace D. Boeve

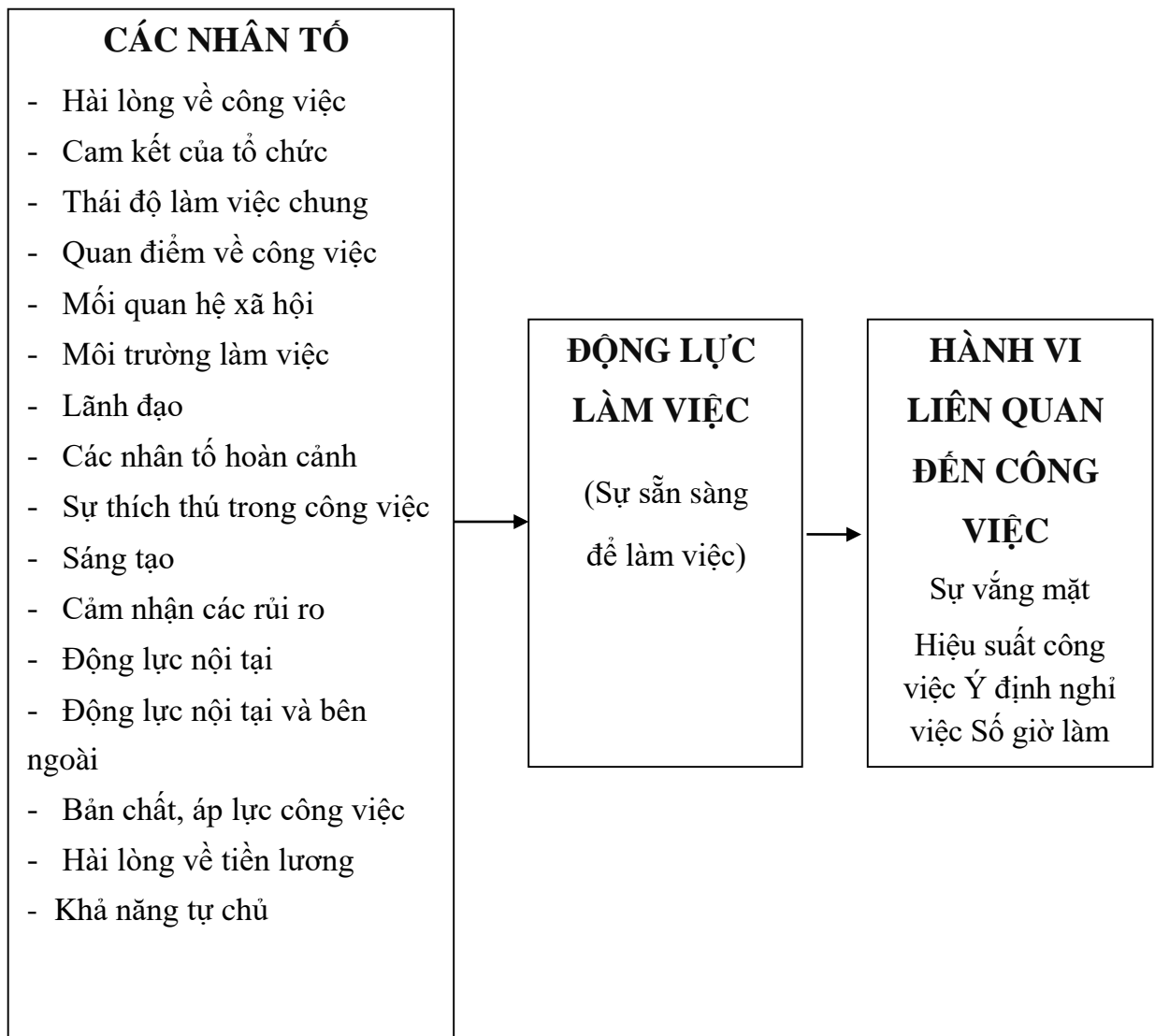
(Nguồn: *A National Study of Job Satisfaction Factors among Faculty in Physician Assistant Education. Eastern Michigan University.*)

1.2.4.2. Mô hình nghiên cứu của tác giả Christina Bjorklund

Đề tài luận văn “Work Motivation - Studies of its Determinants and Outcomes” của tác giả tại trường Đại học Stokhome năm 2011 với chủ thể nghiên cứu cho ngành công nghiệp dịch vụ. Cụ thể là: Giáo viên mầm non, nhân viên công ty bảo hiểm, nhân viên bán hàng.

Từ nghiên cứu liên quan trước đây, tác giả đã mở rộng các nhân tố tác động đến sự sẵn sàng trong công việc của người lao động. Mục tiêu của đề tài nhằm điều tra mối quan hệ giữa tạo động lực làm việc, các khái niệm về sự sẵn sàng trong công việc và các hành vi liên quan đến công việc. Từ đó có thể đánh giá được hiệu quả của việc xây dựng mô hình tạo động lực làm việc cho người lao động.

Mô hình nghiên cứu được thể hiện như sau:



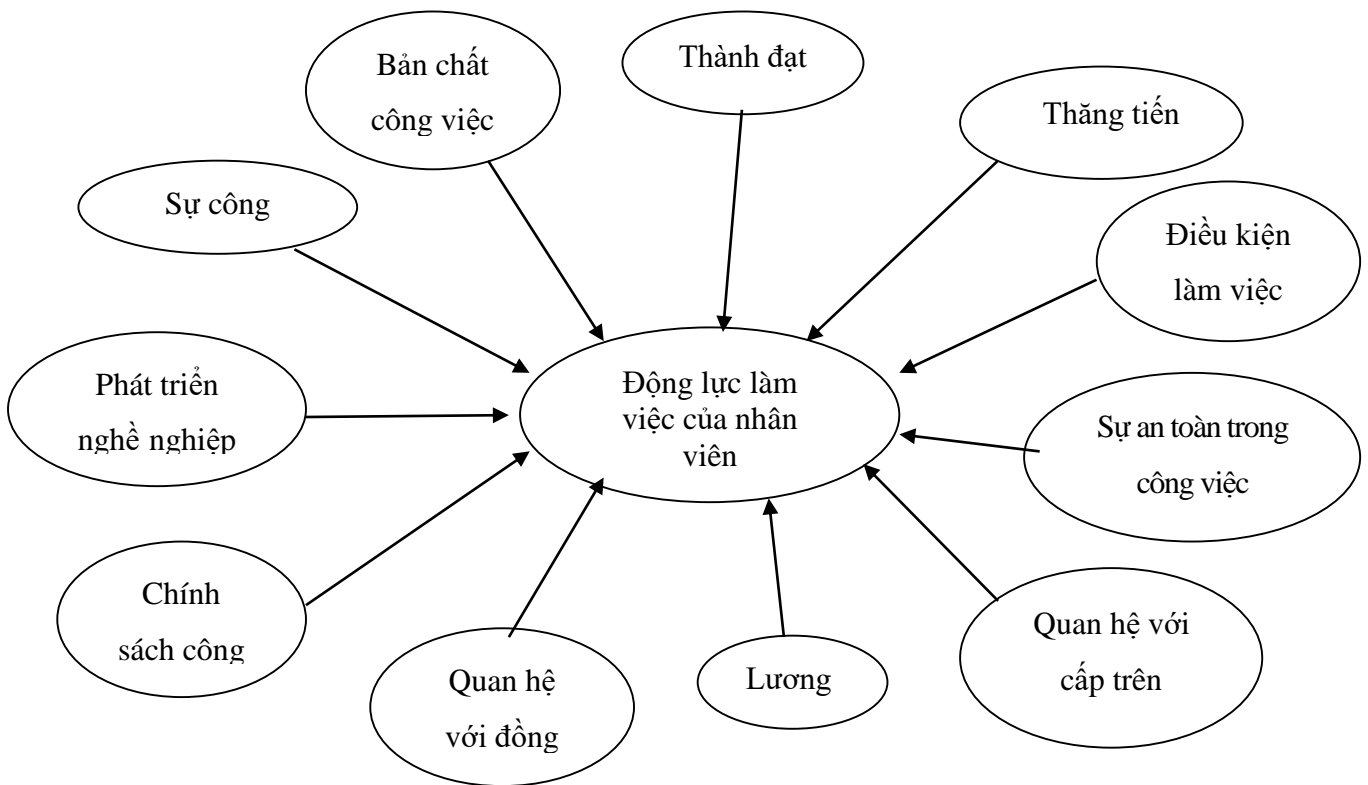
Hình 1.2. Mô hình nghiên cứu của tác giả Christina Bjorklund
(Nguồn: Nguyễn Văn Diễm, Nguyễn Ngọc Quân, 2007. Giáo trình quản trị nhân lực)

1.2.4.3. Mô hình nghiên cứu của Tan Teck - Hong và Amna Waheed

Trong tài liệu “Herzberg’s motivation – hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money” năm 2011, tác giả đã tiến hành nghiên cứu các nhân tố thực sự thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên bán hàng trong ngành công nghiệp bán lẻ và kiểm tra mức độ thỏa mãn trong công việc thông qua việc sử dụng giả thuyết 2 nhân tố của Herzberg.

Kết quả cho thấy các nhân viên bán hàng tại Malaysia chú trọng đến các nhân tố duy trì hơn các nhân tố động viên. Cụ thể điều kiện làm việc là nhân tố thúc đẩy

động lực lớn nhất, thứ hai là được công nhận, sau đó là các chính sách của Tổng công ty và tiền lương. Do đó, các nhà quản lý cần giữ cho nhân viên cảm thấy hứng thú trong công việc và quan tâm đến các nhu cầu của người lao động. Một khi nhân viên có động lực làm việc, họ làm việc hiệu quả hơn với khả năng gắn bó lâu dài. Do đó giúp tổ chức giảm được một khoản chi phí lớn về việc đào tạo nhân viên mới. Đây là điều mà nhà quản lý cần xem xét.



Hình 1.3. Mô hình nghiên cứu của Tan Teck-Hong và Amna Waheed

(Nguồn: Herzberg's motivation – hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money)

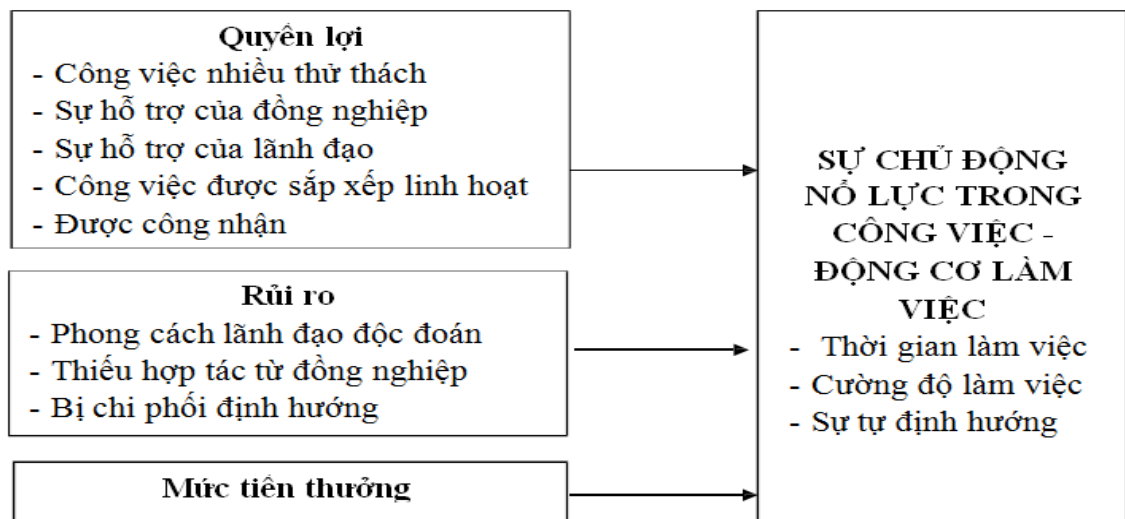
1.2.4.4. Mô hình nghiên cứu của tác giả Robyn Joy Morris

Trọng tâm của tài liệu “Employee work motivation and discretionary work effort” năm 2009 là sự chủ động nỗ lực trong công việc một cách tự nguyện của nhân viên từ đó nâng cao hiệu quả làm việc và đảm bảo tính gắn bó lâu dài với tổ chức. Quá trình tiếp cận của nghiên cứu đến đa ngành nghề nhằm điều tra vai trò của các nhân tố tiền tệ và phi tiền tệ tác động đến sự chủ động và tự nỗ lực trong công

việc xoay quanh câu hỏi: Đặc điểm của môi trường làm việc phi tiền tệ làm cho nhân viên cảm nhận được những quyền lợi và rủi ro gì? Các yếu tố quyền lợi, rủi ro và tiền thưởng liên quan đến mức độ chủ động nỗ lực trong công việc của nhân viên như thế nào?

Kết quả nghiên cứu có ý nghĩa thiết thực giúp các nhà quản trị biết cách làm thế nào để nhân viên khu vực hành chính công có thể tự xác định chủ động nỗ lực trong công việc với ba tiêu chí: thời gian, cường độ, định hướng.

Mô hình nghiên cứu được thể hiện như sau:



Hình 1.4. Mô hình nghiên cứu của tác giả Robyn Joy Morris

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

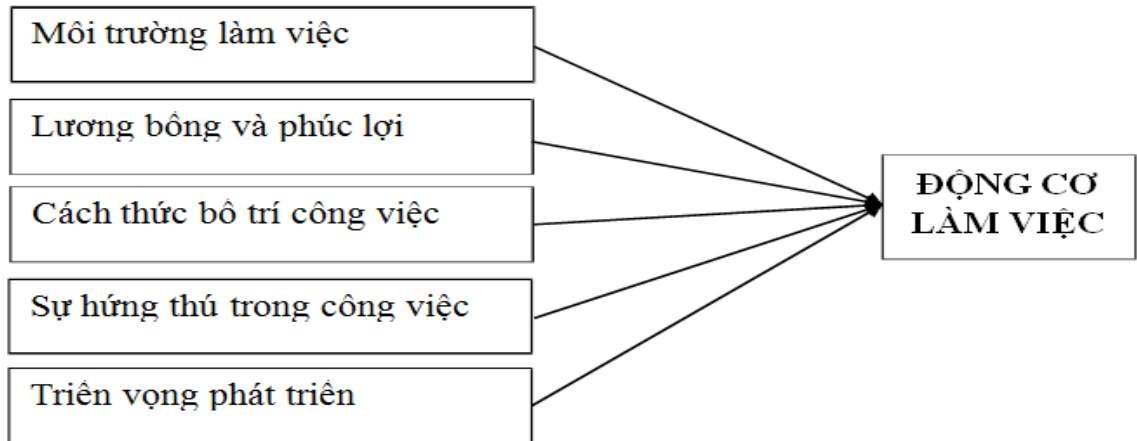
1.2.4.5. Mô hình nghiên cứu của TS. Nguyễn Khắc Hoàn

Năm 2010, TS. Nguyễn Khắc Hoàn tiến hành nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại ngân hàng thương mại Cổ Phần Á Châu, Chi Nhánh Huế, tác giả bài viết nhận thấy hiện nay ngân hàng đang sở hữu nguồn nhân lực trẻ, đơn vị đã và đang có các chính sách thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên nhưng mức độ ảnh hưởng của các chính sách này là điều đáng quan tâm.

Tác giả đã khảo sát tại phòng kinh doanh với 32 nhân viên. Kết quả cho thấy công việc của các nhân viên ngân hàng đang chịu nhiều thử thách và thú vị, yếu tố

môi trường làm việc là yếu tố được nhân viên mong muốn hoàn thiện nhất, tiếp theo là yếu tố thăng tiến và đào tạo.

Mô hình nghiên cứu được thể hiện như sau:



Hình 1.5. Mô hình nghiên cứu của tác giả Nguyễn Khắc Hoàn

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

1.2.4.6. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Mỗi mô hình nghiên cứu đều đã được kiểm tra, khảo sát một thời gian dài để các nhà nghiên cứu có thể đưa ra được mô hình phù hợp. Tuy nhiên, mỗi mô hình áp dụng với mỗi công ty khác nhau có thể sẽ thể hiện các kết quả khác nhau. Mỗi lý thuyết xem xét việc tạo động lực làm việc cho người lao động ở những góc độ khác nhau và cách tiếp cận khác nhau. Trong phạm vi nghiên cứu của tác giả, sử dụng lý thuyết hai nhân tố của F. Herzberg, áp dụng mô hình nghiên cứu của Tan Teck - Hong và Amna Waheed để thực hiện nghiên cứu tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông, bởi:

- Lý thuyết hai nhân tố đã được thử nghiệm bởi nhiều nhà nghiên cứu khác và cho rất nhiều kết quả khác nhau. Một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng nhân tố duy trì trong tuyên bố của Herzberg (1966) có một vài yếu tố thực sự là động lực. Kết quả của Herzberg có thể khác nhau nếu thử nghiệm được tiến hành trong các ngành khác nhau.

- Trong nghiên cứu của tác giả Tan Teck – Hong và Amna Waheed vào năm 2011 đã đưa ra mô hình nghiên cứu thông qua việc sử dụng giả thuyết hai nhân tố của

Herzberg nhằm tìm ra các yếu tố tác động đến động lực làm việc và mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên bán hàng trong ngành công nghiệp bán lẻ tại trung tâm mua sắm Bandar Sunway ở bang Selangor, Malaysia.

Mô hình đã được sử dụng nghiên cứu thành công trong việc tìm hiểu mức độ thỏa mãn tác động đến động lực làm việc của nhân viên đối với các nhân viên bán hàng trong ngành công nghiệp bán lẻ tại Malaysia. Tại Việt Nam, nhóm tác giả trường Đại học sư phạm TP Hồ Chí Minh cũng đã áp dụng thành công mô hình nghiên cứu này trong đề tài “Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong khách sạn (2013)” cho thấy mô hình khá phù hợp để nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

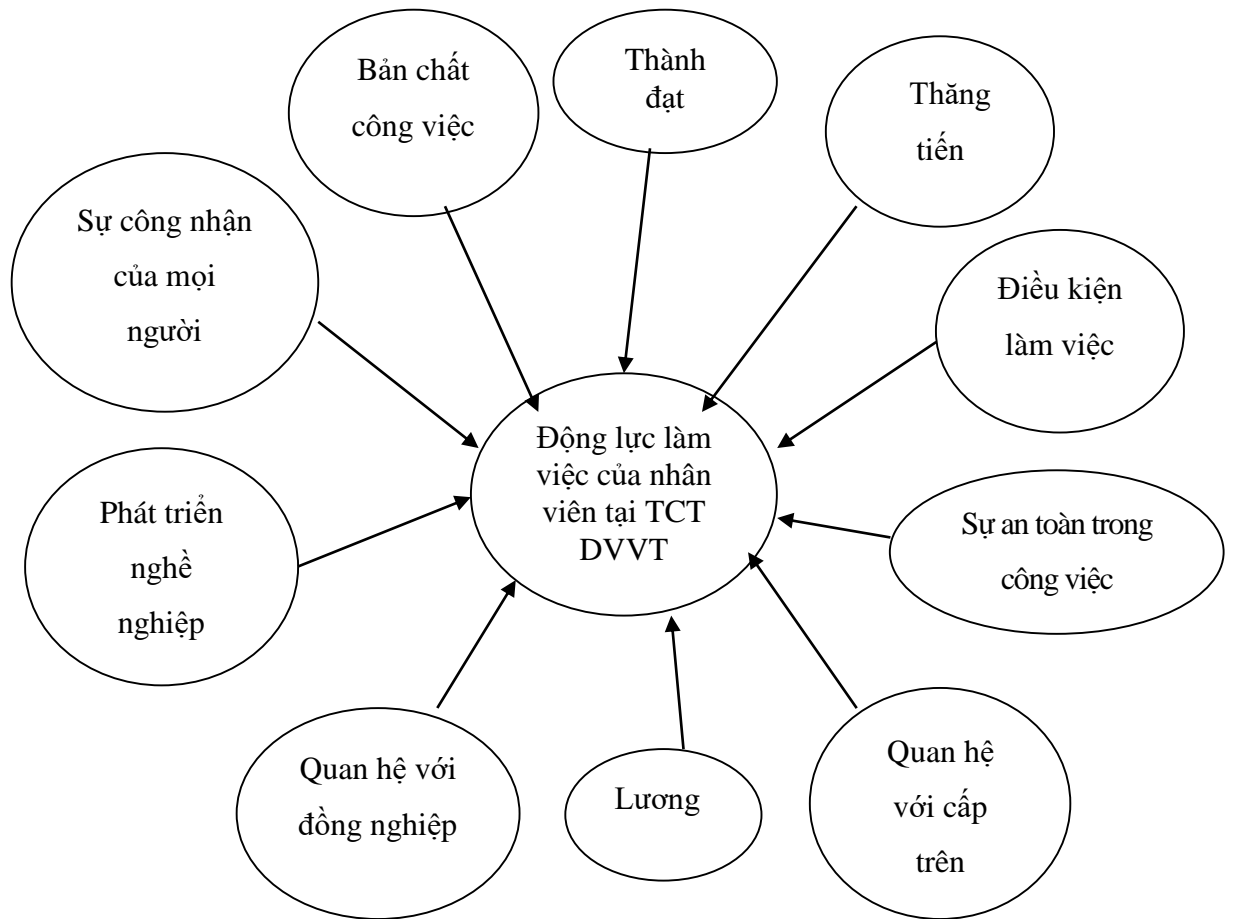
Ngoài ra, với 2 yếu tố mà F. Herzberg đưa ra là yếu tố duy trì và yếu tố thúc đẩy tương đối phù hợp với thực tế với ngành viễn thông hiện nay, mặc dù sử dụng nhiều lao động (chủ yếu là công nhân) không đòi hỏi trình độ cao, nhưng lại dễ bất mãn trong công việc. Do đó, nếu công ty áp dụng những nhân tố duy trì (sự an toàn trong công việc, tiền lương, cấp trên, đồng nghiệp...) thì tạo cho họ cảm giác thỏa mãn và gắn bó với công ty, còn những nhân tố thúc đẩy (công việc, đào tạo, công nhận...) sẽ tạo cho họ có động lực để làm việc.

Tác giả lựa chọn mô hình nghiên cứu của Tan Teck – Hong và Amna Waheed là cơ sở nền tảng cho nghiên cứu. Dựa trên cơ sở lý thuyết nền tảng, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông như sau:

- Biến độc lập gồm: Thành đạt, thăng tiến, bản chất công việc, sự công nhận, phát triển nghề nghiệp, mối quan hệ với đồng nghiệp, mối quan hệ với cấp trên, sự an toàn trong công việc, lương, điều kiện làm việc.

- Biến phụ thuộc: Động lực làm việc của nhân viên tại TCT DVVT

Mô hình nghiên cứu đề xuất được thể hiện như sau:



Hình 1.6. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Các giả thuyết nghiên cứu được trình bày như sau:

Giả thuyết H1: Bản chất công việc và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận.

Giả thuyết H2: Sự an toàn trong công việc và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận.

Giả thuyết H3: Lương và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận.

Giả thuyết H4: Thăng tiến và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận.

Giả thuyết H5: Mỗi quan hệ với cấp trên và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận.

Giả thuyết H6: Mỗi quan hệ với đồng nghiệp và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận.

Giả thuyết H7: Điều kiện làm việc và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận.

Giả thuyết H8: Sự công nhận và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận.

Giả thuyết H9: Phát triển nghề nghiệp và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận

Giả thuyết H10: Thành đạt và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 đã trình bày khái quát các khái niệm về động lực và tạo động lực. Đồng thời nêu một số học thuyết về tạo động lực và các yếu tố ảnh hưởng tới động lực của nhân viên. Ngoài ra, một số mô hình nghiên cứu trước có liên quan đến công tác tạo động lực cho nhân viên và tác giả đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất. Trong chương, tác giả đưa ra mô hình nghiên cứu sử dụng học thuyết hai yếu tố của F.Herzberg và nghiên cứu của Tan Teck - Hong và Amna Waheed, áp dụng mô hình để nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên. Mô hình nghiên cứu chính thức tạo động lực cho người lao động gồm 10 nhân tố là: nhân tố *“thành đạt”*, *“thăng tiến”*, *bản chất công việc*, *“phát triển nghề nghiệp”*, *sự công nhận*, *“sự an toàn trong công việc”*, *“lương”*, *“điều kiện làm việc”*, *“mối quan hệ với cấp trên”*, *“mối quan hệ với đồng nghiệp”*. Giả thuyết nghiên cứu đặt ra là: Các nhân tố đều có mối tương quan thuận với động lực làm việc của nhân viên

CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP LUẬN VÀ THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

2.1. Phương pháp tiếp cận

Các nghiên cứu hiện đại thường sử dụng các số liệu định lượng nhằm đưa ra các bằng chứng để chứng minh hay kiểm nghiệm các giả thuyết, nhất là các số liệu thu được qua điều tra chọn mẫu. Tuy nhiên, bản thân các cuộc điều tra đó thường không thường không đủ khả năng đem lại các dữ liệu định tính cần thiết để giải thích sự phức tạp nằm bên trong những hiện tượng được khảo sát. Mặt khác các câu hỏi đóng được sử dụng để thu thập các thông tin định lượng nếu không được thiết kế và kiểm nghiệm cẩn thận, có thể bị người nghiên cứu hiểu sai, dẫn đến việc giải thích sai của người muốn phân tích. Do đó những dữ liệu định lượng rất cần được bổ sung những kỹ thuật định tính để giúp cho việc xác định thang đo, xây dựng câu hỏi được tốt hơn hoặc tạo ra sự hiểu biết sâu sắc hơn và hỗ trợ cho những vấn đề cần được nghiên cứu.

Vì vậy trong nghiên cứu này tác giả sử dụng các phương pháp phối hợp với nhau nhằm khẳng định các kết quả nghiên cứu. Việc xây dựng mô hình nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua bảng hỏi được tiến hành trước nhằm phát hiện ra những vấn đề cần quan tâm. Sau cùng, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn chuyên sâu được thiết kế để phỏng vấn sâu hơn về đặc tính, tính chất và bản chất của đối tượng nghiên cứu. Nguồn dữ liệu, thông tin sử dụng trong luận văn được thu thập từ các nguồn:

Nguồn dữ liệu thứ cấp: Các báo cáo, quy chế về lao động tiền lương, những thông tin thu thập trên internet, những quy định hiện hành của pháp luật liên quan tới chế độ đãi ngộ đối với nhân viên của Tổng công ty... Nghiên cứu các mô hình tạo động lực lao động tại một số doanh nghiệp thành công trong công tác tạo động lực lao động.

Kế thừa các nghiên cứu khác để đưa ra các ý kiến, nhận định cho nghiên cứu này, đồng thời dựa vào các số liệu thu thập và phân tích nhằm bổ sung và hoàn thiện các nhận định.

Nguồn dữ liệu sơ cấp: Thông tin thu thập từ phỏng vấn, phiếu điều tra của các nhân viên tại Tổng công ty

Cách thu thập dữ liệu sơ cấp: Tiến hành phỏng vấn, khảo sát qua phiếu điều tra một số nhân viên về chế độ tạo động lực làm việc, lập bảng hỏi thăm dò ý kiến nhân viên, qua đó sẽ phân tích mô tả các đánh giá của nhân viên về thực trạng công tác tạo động lực tại Tổng công ty và những mong muốn của họ trong công tác này.

2.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

2.2.1. Kích thước mẫu

Kích thước mẫu phụ thuộc vào việc ta muốn gì từ những dữ liệu thu thập được và mối quan hệ ta muốn thiết lập là gì (Kumar năm 2005). Trong đề tài này dữ liệu được phân tích chủ yếu dựa vào phương pháp phân tích nhân tố, phương pháp hồi quy tuyến tính, thống kê mô tả. Để xác định kích thước mẫu, theo tác giả Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) cho rằng kích thước mẫu ít nhất phải bằng 4 hoặc 5 lần biến quan sát [6, tr. 23] thì mới có thể phân tích nhân tố khám phá tốt.

Số biến quan sát các thang đo trong mô hình là 39 biến quan sát. Theo tiêu chuẩn năm mẫu cho một biến quan sát thì kích thước mẫu cần thiết tối thiểu là $n = 195$ (39×5). Để đạt được kích thước mẫu đề ra và hạn chế sai sót, không hợp lệ tác giả gửi đi 320 phiếu để khảo sát.

2.2.2. Thiết kế bảng hỏi

Bảng câu hỏi khảo sát bao gồm 2 phần:

– **Phần 1:** Phần thông tin cá nhân. Thông tin của người tham gia trả lời khảo sát gồm có: Họ tên, giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, nơi làm việc, số năm làm việc, thu nhập.

– **Phần 2:** Nội dung chính của bảng câu hỏi được xây dựng dựa trên cơ sở các thang đo chính thức về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.

Sử dụng thang đo Likert 5 điểm được dùng để sắp xếp với mức độ lớn dần từ (1) rất không đồng ý, (2) không đồng ý, (3) trung lập, (4) đồng ý, (5) rất đồng ý.

(Bảng câu hỏi hoàn chỉnh được trình bày tại phụ lục 2)

2.2.3. Tổ chức thu thập và xử lý dữ liệu

2.2.3.1. Tổ chức thu thập

Tổng thể đối tượng nghiên cứu là người lao động tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông. Tác giả đã tiến hành thu thập dữ liệu trực tiếp từ người lao động như sau:

- Đối với bộ phận văn phòng: là những đối tượng làm việc chủ yếu trên máy tính và tương đối chủ động trong công việc. Do đó, tác giả phát phiếu khảo sát cho đối tượng này trong thời gian làm giờ hành chính và thu lại vào cuối giờ làm việc.
- Đối với bộ phận bán hàng: chủ yếu phần lớn là nhân viên kinh doanh, thời gian làm việc linh động, khá bận rộn và phải làm liên tục nên không có nhiều thời gian. Do đó, tác giả lựa chọn thời điểm gần giờ nghỉ trưa để phát phiếu khảo sát, người lao động tranh thủ vào giờ nghỉ trưa để trả lời và tác giả thu lại vào cuối giờ làm việc trong ngày.

2.2.3.2. Xử lý dữ liệu

Số liệu sau khi thu thập được sẽ được tiến hành xử lý trên chương trình SPSS 20. Các kết quả nghiên cứu sau khi được xử lý sẽ được trình bày dưới dạng các con số rời rạc, bảng số liệu ...

2.3. Phương pháp nghiên cứu định tính

Đối tượng được chọn nghiên cứu định tính được chọn trong phỏng vấn sâu là Ban lãnh đạo, cán bộ của các phòng ban.

Địa điểm phỏng vấn: Do tính chất công việc của người được phỏng vấn là Ban lãnh đạo công ty thường bận bịu, vất vả, nên địa điểm phỏng vấn được chọn là tại trụ sở Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.

Tác giả trình bày mục đích thực hiện cuộc thảo luận và phát nội dung thảo luận về các thang đo lường đã được lập thành phiếu (phụ lục 1) cho mỗi người để họ đưa ra quan điểm của mình. Đồng thời, tác giả thảo luận về tính hợp lý của mỗi biến quan sát và xin ý kiến của các chuyên gia về mô hình đề xuất và tính khả thi của nghiên cứu

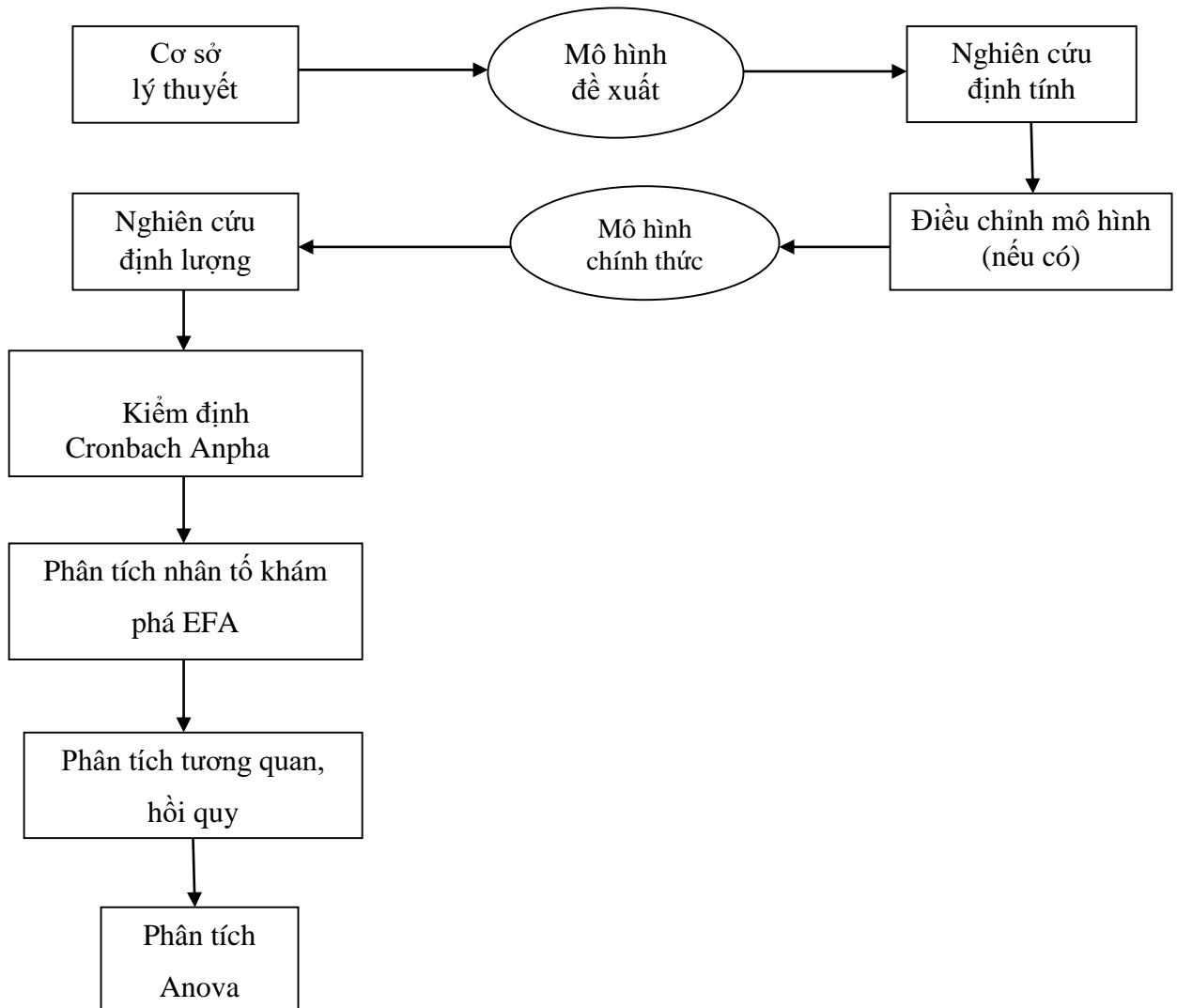
- Kết quả cuộc phỏng vấn cho thấy tất cả mọi người được phỏng vấn đều đồng ý với các nhân tố mà tác giả đề xuất trong mô hình. Theo ý kiến của các nhà quản lý cho rằng nhân tố lương, khả năng thăng tiến có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc

của nhân viên.

2.4. Tiến trình nghiên cứu

2.4.1. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu được thực hiện theo trình tự như sau:



Hình 2.1. Quy trình nghiên cứu
(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

2.4.2. Xây dựng thang đo lường

Từ hệ thống thang đo lường mô hình nghiên cứu trước đây của tác giả Tan Teck – Hong và Amna Waheed vào năm 2011 đã đưa ra mô hình nghiên cứu thông qua việc sử dụng giả thuyết hai nhân tố của Herzberg nhằm tìm ra các yếu tố tác động đến động lực làm việc và mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên. Tác giả kế thừa và xây dựng hệ thống thang đo lường cho mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông như sau:

Bảng 2.5. Hệ thống thang đo lường

Nhân tố	Thang đo lường
Thành đạt	Công ty ghi nhận thành tựu của anh/chị
	Anh/chị luôn chứng tỏ năng lực hoàn thành tốt công việc
	Có đóng góp cho công ty một cách tích cực
Thăng tiến	Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến
	Chính sách thăng tiến của Tổng công ty công bằng
	Anh/chị được đào tạo trong công việc để phát triển, thăng tiến hơn nữa
Bản chất công việc	Công việc phù hợp với năng lực, sở trường
	Anh/chị được trao quyền để hoàn thành công việc
	Công việc cho phép anh/chị phát huy tốt năng lực cá nhân
	Công việc có nhiều thách thức, áp lực
Sự công nhận của mọi người	Anh/chị được đánh giá cao khi đạt được hoặc hoàn thành một nhiệm vụ
	Nhận được lời khen từ cấp trên khi anh/chị làm tốt công việc
	Công ty ghi nhận và ủng hộ sự đóng góp nỗ lực làm việc của anh/chị
Phát triển nghề nghiệp	Anh/chị được đào tạo nghiệp vụ chuyên môn
	Anh/chị được hỗ trợ, tạo điều kiện để học tập nâng cao trình độ
	Anh/chị có cơ hội phát triển trong công việc
Mối quan hệ với đồng nghiệp	Đồng nghiệp của anh/chị thoải mái và dễ chịu
	Anh/chị và đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt
	Những người mà anh/chị làm việc rất thân thiện
	Đồng nghiệp của anh/chị thường giúp đỡ lẫn nhau
Mối quan hệ với cấp trên	Anh/chị nhận được sự hỗ trợ của cấp trên
	Anh/chị hài lòng với cách quản lý của cấp trên

	Cấp trên luôn khuyến khích anh/chị đóng góp ý kiến cho việc ra quyết định quản lý
	Nhân viên được đối xử công bằng, không phân biệt
Sự an toàn trong công việc	Anh/chị cảm thấy an toàn tại nơi làm việc
	Công việc anh/chị đang làm là an toàn
	Các trang thiết bị, máy móc tại Tổng công ty luôn đảm bảo an toàn
Lương	Anh/chị hài lòng về lương của mình
	Lương anh/chị nhận được là tương xứng với công sức lao động
	Anh/chị có thể sống dựa hoàn toàn vào thu nhập của Tổng công ty
	Tiền lương, thu nhập được trả công bằng
	Mức lương giúp anh/chị có thái độ làm việc tốt hơn
Điều kiện làm việc	Anh/chị không bị áp lực công việc cao
	Môi trường làm việc chuyên nghiệp
	Anh/chị được trang bị đầy đủ các trang thiết bị, vật dụng để làm việc
	Công ty luôn tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi để anh/chị làm tốt công việc
Động lực làm việc	Nhìn chung anh/chị cảm thấy hài lòng khi làm việc tại Tổng công ty
	Anh /chị tiếp tục làm việc và gắn bó lâu dài với công ty
	Anh/chị luôn mong muốn được đến công ty làm việc

c

2.5. Mã hóa thang đo

Sau khi tiến hành nghiên cứu định tính với hình thức phỏng vấn sâu, mô hình nghiên cứu chính thức vẫn giữ nguyên như mô hình đề xuất với 10 nhân tố: Thành đạt, thăng tiến, Bản chất công việc, sự công nhận, điều kiện làm việc, phát triển nghề nghiệp, sự an toàn trong công việc, lương, mối quan hệ với cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp.

Mô hình nghiên cứu chính thức được thể hiện như sau:

Bảng 2.6. Mã hóa biến quan sát

STT	CÁC THANG ĐO	MÃ HÓA
I	Thành đạt	
1	Công ty ghi nhận thành tựu của anh/chị	TD1
2	Anh/chị luôn chứng tỏ năng lực hoàn thành tốt công việc	TD2

3	Có đóng góp cho công ty một cách tích cực	TD3
II	Thăng tiến	
1	Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến	TT1
2	Chính sách thăng tiến của Tổng công ty công bằng	TT2
3	Anh/chị được đào tạo trong công việc để phát triển, thăng tiến hơn nữa	TT3
III	Bản chất công việc	
1	Công việc phù hợp với năng lực, sở trường	CV1
2	Anh/chị được trao quyền để hoàn thành công việc	CV2
3	Công việc cho phép anh/chị phát huy tốt năng lực cá nhân	CV3
4	Công việc có nhiều thách thức, áp lực	CV4
IV	Sự công nhận của mọi người	
1	Anh/chị được đánh giá cao khi đạt được hoặc hoàn thành một nhiệm vụ	CN1
2	Nhận được lời khen từ cấp trên khi anh/chị làm tốt công việc	CN2
3	Công ty ghi nhận và ủng hộ sự đóng góp nỗ lực làm việc của anh/chị	CN3
V	Phát triển nghề nghiệp	
1	Anh/chị được đào tạo nghiệp vụ chuyên môn	NN1
2	Anh/chị được hỗ trợ, tạo điều kiện để học tập nâng cao trình độ	NN2
3	Anh/chị có cơ hội phát triển trong công việc	NN3
VI	Mối quan hệ với đồng nghiệp	
1	Đồng nghiệp của anh/chị thoải mái và dễ chịu	QHDN1
2	Anh/chị và đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt	QHDN2
3	Những người mà anh/chị làm việc rất thân thiện	QHDN3
4	Đồng nghiệp của anh/chị thường giúp đỡ lẫn nhau	QHDN4
VII	Mối quan hệ với cấp trên	
1	Anh/chị nhận được sự hỗ trợ của cấp trên	QHCT1
2	Anh/chị hài lòng với cách quản lý của cấp trên	QHCT2
3	Cấp trên luôn khuyến khích anh/chị đóng góp ý kiến cho việc ra quyết định quản lý	QHCT3
4	Nhân viên được đối xử công bằng, không phân biệt	QHCT4
VIII	Sự an toàn trong công việc	
1	Anh/chị cảm thấy an toàn tại nơi làm việc	AT1
2	Công việc anh/chị đang làm là an toàn	AT 2

3	Các trang thiết bị, máy móc tại Tổng công ty luôn đảm bảo an toàn	AT3
IX	Lương	
1	Anh/chị hài lòng về lương của mình	L1
2	Lương anh/chị nhận được là tương xứng với công sức lao động	L2
3	Anh/chị có thể sống dựa hoàn toàn vào thu nhập của Tổng công ty	L3
4	Tiền lương, thu nhập được trả công bằng	L4
5	Mức lương giúp anh/chị có thái độ làm việc tốt hơn	L5
X	Điều kiện làm việc	
1	Anh/chị không bị áp lực công việc cao	DKLV1
2	Môi trường làm việc chuyên nghiệp	DKLV2
3	Anh/chị được trang bị đầy đủ các trang thiết bị, vật dụng để làm việc	DKLV3
4	Công ty luôn tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi để anh/chị làm tốt công việc	DKLV4
	ĐỘNG LỰC	
	Nhìn chung anh/chị cảm thấy hài lòng khi làm việc tại Tổng công ty	DL1
	Anh /chị tiếp tục làm việc và gắn bó lâu dài với Tổng công ty	DL2
	Anh/chị luôn mong muốn được đến Tổng công ty làm việc	DL3

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Trên cơ sở các lý luận đã nêu tại Chương 1, Chương 2 tác giả đã trình bày về phương pháp tiếp cận, phương pháp định tính, định lượng, quy trình nghiên cứu, và mã hóa thang đo. Việc xây dựng mô hình nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua bảng hỏi được tiến hành trước nhằm phát hiện ra những vấn đề cần quan tâm. Sau cùng, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn chuyên sâu được thiết kế để phỏng vấn sâu hơn về đặc tính, tính chất và bản chất của đối tượng nghiên cứu.

CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG

3.1. Tổng quan về Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông

3.1.1. Sự hình thành và phát triển của Tổng công ty

Tên doanh nghiệp : Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông

Địa chỉ : Toà nhà Vinaphone, đường Nguyễn Văn Huyền, quận Cầu Giấy, Hà Nội.

Điện thoại : 1800 1091

Website : www.vinaphone.com.vn

Tổng công ty VNPT Vinaphone được thành lập với vốn điều lệ là 5.200 tỷ đồng, do Tập đoàn VNPT sở hữu 100% vốn và hoạt động theo công ty mẹ - công ty con. VNPT Vinaphone sẽ đại diện cho VNPT cung cấp toàn bộ các dịch vụ viễn thông, CNTT, truyền thông, bao gồm: các dịch vụ di động (thương hiệu Vinaphone), băng rộng (truy nhập Internet như MegaVNN, FiberVNN, MegaWAN...), cố định và truyền hình (điện thoại cố định, Gphone, MyTV...), truyền dẫn (kênh thuê riêng, truyền số liệu trong nước và quốc tế...), DC và Hosting (colocation, dedicate, VPS, CloudVNN, Webhosting, DNS...), dịch vụ giá trị gia tăng, giải pháp tích hợp viễn thông và CNTT, kinh doanh thiết bị viễn thông và CNTT.

Sau quá trình tái cơ cấu Tập đoàn VNPT, bên cạnh sự ra đời của VNPT Vinaphone còn có hai Tổng công ty mới là VNPT Media, VNPT Net, hình thành nên mô hình 3 lớp “Dịch vụ - Hạ tầng – Kinh doanh”. Trong mô hình mới này, VNPT Vinaphone sẽ đảm đương trách nhiệm của lớp kinh doanh, lớp chủ chốt, lớp trực tiếp phục vụ thị trường và xã hội. Đây sẽ là lớp làm nhiệm vụ nghiên cứu, tìm hiểu nhu cầu và xu thế thị trường, xu thế công nghệ, để có những yêu cầu, đặt hàng đối với các lớp Dịch vụ và Hạ tầng. Tiếp đó, VNPT Net và VNPT Media sẽ là các đơn vị là m nhiệm vụ đáp ứng hạ tầng công nghệ, các giải pháp, công cụ mạnh nhất để VNPT

Vinaphone cung cấp ra thị trường các dịch vụ phong phú, các tiện ích giá trị, đem lại sự thỏa mãn cho người dùng, xã hội.

Với lực lượng nhân sự ổn định, có trình độ và kinh nghiệm hàng đầu trong lĩnh vực Viễn thông. Tổng Công ty đã đạt được các thành tích, danh hiệu:

- Giải thưởng quốc tế "Băng rộng thay đổi cuộc sống" năm 2011.
- Giải thưởng Stevie Awards Châu Á Thái Bình Dương về các giải pháp kinh doanh xuất sắc năm 2018.
- Thương hiệu VinaPhone- top 10 thương hiệu có giá trị nhất Việt Nam 2017 của Brand Finance định giá.
- Thương hiệu VinaPhone - top 10 thương hiệu giá trị nhất Việt Nam năm 2018 do Forbes Việt Nam trao tặng.
- Được International Finance Magazine (IMF) bình chọn và trao giải thưởng "Nhà cung cấp băng rộng tốt nhất Việt Nam năm 2017" và "Nhà cung cấp các dịch vụ ICT tốt nhất Việt Nam 2017".

3.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Tổng công ty

Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông tổ chức kinh doanh và thực hiện kinh doanh theo ngành nghề đã đăng ký và thực hiện đúng theo mục tiêu thành lập công ty. Tuân thủ các quy định của pháp luật, thực hiện đầy đủ quyền và nghĩa vụ, chính sách kinh tế pháp luật đối với nhà nước. Các hoạt động kinh doanh, chính sách tuyển dụng nhân sự của Tổng công ty đều tuân thủ theo quy định của luật Doanh nghiệp, các luật thuế và luật Lao động hiện hành.

Tổng Công ty thường xuyên tổ chức các chiến dịch quảng cáo, truyền thông để giới thiệu sản phẩm, dịch vụ, cùng với các chương trình ưu đãi, hỗ trợ cho khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ. Các hoạt động này của Tổng công ty đều nhằm mục đích thúc đẩy việc khách hàng sử dụng sản phẩm, dịch vụ VNPT Vinaphone và tạo công việc, thu nhập ổn định cho nhân viên Tổng công ty.

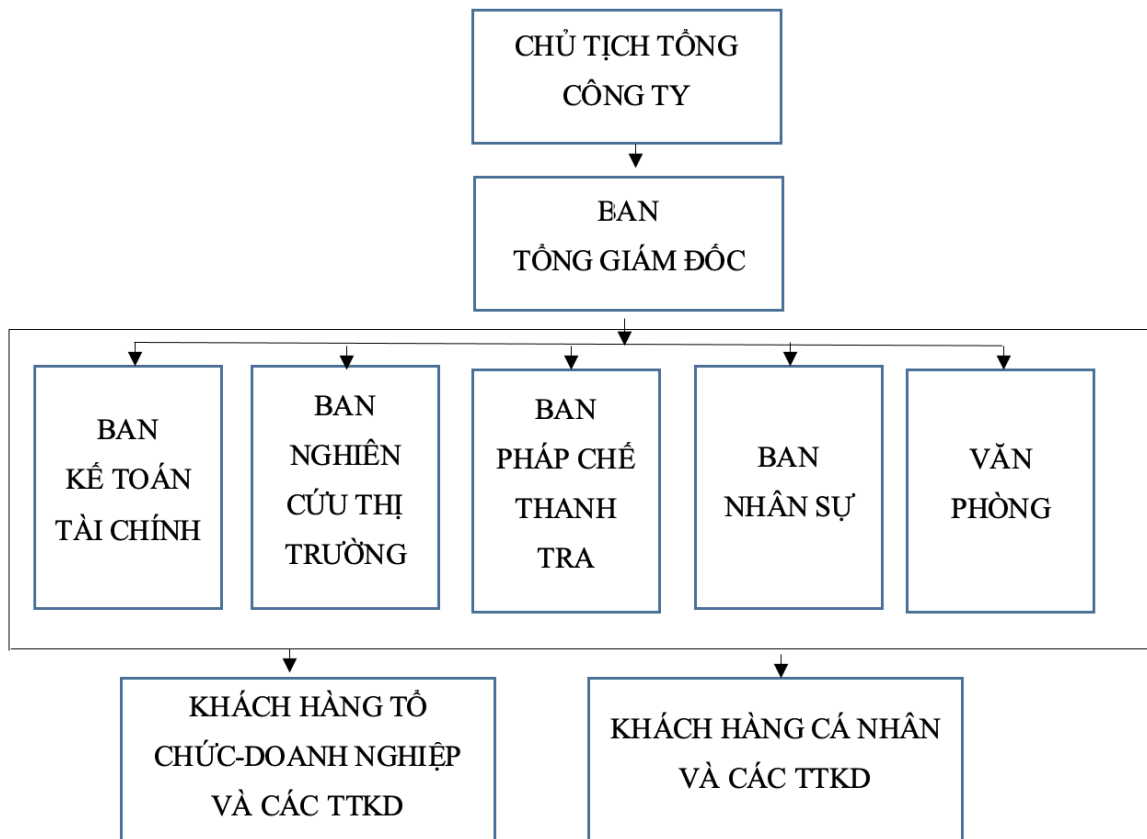
Với mong muốn đưa các sản phẩm dịch vụ tốt nhất đến tay khách hàng một cách nhanh nhất, thiết thực nhất, giúp khách hàng có được trải nghiệm những sản phẩm dịch vụ tốt, Tổng công ty luôn cố gắng nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ,

và mở rộng thị trường hoạt động để có thể tiếp cận nhiều đối tượng khách hàng, mang đến cho khách hàng những sản phẩm chất lượng, phù hợp với nhu cầu, khẳng định thương hiệu và vị trí của Tổng công ty trong lĩnh vực Viễn thông.

3.1.3. Tổ chức bộ máy quản lý của Công ty

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, Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông 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:



Hình 3.1: Tổ chức bộ máy quản lý tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông

(Nguồn: Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông)

Chủ tịch Tổng Công ty: quản lý, sử dụng vốn và các nguồn lực của Tổng Công ty. Tổ chức xây dựng điều lệ hoạt động của Tổng Công ty, tổ chức xây dựng chiến lược phát triển dài hạn.

Ban Tổng giám đốc: đứng đầu là Tổng 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 Tổng công ty (lên kế hoạch hoạt động, tổ chức kinh doanh...). Đây cũng là người đại diện theo pháp luật của Tổng công ty trước Nhà nước, công ty luật pháp, thay mặt Tổng 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 Tổng Giám đốc là hai phó giám đốc và các bộ phận, phòng ban trong Tổng công ty.

Ban Kế toán-Tài chính: 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 hướng 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.

Ban nghiên cứu thị trường: nghiên cứu thị trường, phát triển các sản phẩm mới nhằm đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ của Tổng Công ty.

Ban Pháp chế-Thanh tra: 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, ...

Ban nhân sự: Thực hiện việc theo dõi hồ sơ nhân sự toàn Tổng Công ty, chủ trì thực hiện các chính sách đối với người lao động, nhằm khuyến khích, tạo động lực cho người lao động trong toàn Tổng Công ty

Văn phòng: Thực hiện các nhiệm vụ hành chính, đảm bảo điều kiện làm việc cần thiết cho cán bộ công nhân viên. Thực hiện các hoạt động chăm sóc sức khoẻ, y tế đối với các bộ công nhân viên.

Khối khách hàng cá nhân và các Trung tâm Kinh doanh: Kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin và các ngành nghề được phép kinh doanh phục vụ đối tượng là khách hàng cá nhân, hộ gia đình. Điều hành hoạt động của các Trung tâm kinh doanh trong thực hiện triển khai chính sách bán hàng, chương trình bán hàng, chăm sóc khách hàng.

Khối khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp và các Trung tâm Kinh doanh: Kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin và các ngành nghề được phép kinh doanh phục vụ đối tượng là khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp. Điều hành hoạt động của các Trung tâm kinh doanh trong thực hiện triển khai chính sách bán hàng, chương trình bán hàng, chăm sóc khách hàng.

3.1.4. Hiện trạng công tác tạo động lực tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông

Hiện tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có số lượng nhân viên khá đông lên tới gần 2.000 người. 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 Tổng 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 Tổng Công ty. Thường các nhân viên làm với động lực làm việc chưa cao. Một bộ phận không nhỏ các nhân viên chỉ quan tâm tới việc đến chấm công sau đó bán thêm hàng của công ty khác mà đôi khi không tập trung bán sản phẩm của công ty mình. 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 Tổng Công ty.

3.2. Mô tả mẫu thu thập

Tổng số phiếu khảo sát phát ra cho người lao động tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông là 320 phiếu. Tổng số phiếu thu về là 282 phiếu. Qua quá trình kiểm tra, sàng lọc phát hiện có 06 phiếu không hợp lệ (các phiếu này không trả lời đầy đủ các câu hỏi khảo sát hoặc không đúng với yêu cầu). Vì vậy số phiếu được sử dụng trong nghiên cứu này là 276 phiếu.

Ta có cơ cấu về dữ liệu như sau:

Bảng 2.1: Bảng phân bổ giới tính

Gender				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nam	122	44.2	44.2	44.2
Valid Nữ	154	55.8	55.8	100.0
Total	276	100.0	100.0	

(Nguồn: Số liệu điều tra bảng khảo sát)

Bảng 2.2: Bảng phân bổ theo độ tuổi

Age					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30	54	19.6	19.6	19.6
	30 - 40	76	27.5	27.5	47.1
	41 - 50	87	31.5	31.5	78.6
	> 50	59	21.4	21.4	100.0
	Total	276	100.0	100.0	

(Nguồn: Số liệu điều tra bảng khảo sát)

Bảng 2.3: Bảng phân bố theo năm làm việc

Experience				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 1 năm	22	8.0	8.0	8.0
1 - < 3 năm	56	20.3	20.3	28.3
3 - 5 năm	95	34.4	34.4	62.7
> 5 năm	103	37.3	37.3	100.0
Total	276	100.0	100.0	

(Nguồn: Số liệu điều tra bảng khảo sát)

Bảng 2.4: Bảng phân bố theo trình độ học vấn

Education				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Trung cấp / Cao đẳng	12	4.3	4.3	4.3
Đại học	221	80.1	80.1	84.4
Thạc sĩ	37	13.4	13.4	97.8
Tiến sĩ	6	2.2	2.2	100.0
Total	276	100.0	100.0	

(Nguồn: Số liệu điều tra bảng khảo sát)

3.3. Phân tích đánh giá sơ bộ thang đo

Như đã trình bày ở chương 2, thang đo động lực làm việc của nhân viên gồm 10 thành phần chính:

- (1) Thành đạt: Được đo lường bằng 03 biến quan sát, ký hiệu từ TD1 đến TD3.
- (2) Thăng tiến: Được đo lường bằng 03 biến quan sát, ký hiệu từ TT1 đến TT3.
- (3) Bản chất công việc: Được đo lường bằng 04 biến quan sát, ký hiệu từ CV1 đến CV4.
- (4) Sự công nhận: Được đo lường bằng 03 biến quan sát, ký hiệu từ CN1 đến CN3.

(5) Phát triển nghề nghiệp: Được đo lường bằng 03 biến quan sát, ký hiệu từ PTNN1 đến PTNN3.

(6) Quan hệ đồng nghiệp: Được đo lường bằng 04 biến quan sát, ký hiệu từ QHDN1 đến QHDN4.

(7) Quan hệ cấp trên: Được đo lường bằng 04 biến quan sát, ký hiệu từ QHCT1 đến QHCT4.

(8) Sự an toàn trong công việc: Được đo lường bằng 03 biến quan sát, ký hiệu từ AT1 đến AT3.

(9) Lương: Được đo lường bằng 05 biến quan sát, ký hiệu từ L1 đến L5.

(10) Điều kiện làm việc: Được đo lường bằng 04 biến quan sát, ký hiệu từ DKL1 đến DKL4.

Thang đo động lực làm việc của nhân viên có 03 biến quan sát, ký hiệu từ DL1 đến DL3.

Các thang đo được đánh giá sơ bộ qua 02 công cụ chính: Hệ số tin cậy Cronbach anpha và phương pháp phân tích yếu tố khám phá EFA. Hệ số Cronbach Anpha được sử dụng trước để loại các biến rác. Các biến có hệ số tương quan biến tổng (item-total correlation) nhỏ hơn 0.30 sẽ bị loại và tiêu chuẩn chọn thang đo khi nó có độ tin cậy alpha từ 0.60 trở lên (Nunnally & Burnstein 1994). Sau đó các biến có trọng số (factor loading) nhỏ hơn 0.40 trong EFA sẽ bị tiếp tục loại.

Phương pháp trích hệ số sử dụng là phương pháp trích nhân tố, phép quay Varimax và điểm dừng khi trích các yếu tố có eigenvalue là 1. Thang đo được chấp nhận khi tổng phương sai trích bằng hoặc lớn hơn 50% (Gerbing & Anderson 1988).

3.3.1. Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông như sau:

3.3.1.1. Thang đo với các nhân tố độc lập:

Bảng 3.1. Tổng hợp kết quả hệ số Cronbach's Alpha

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến
Thành đạt				
TD1	6.79	1.032	.796	.846
TD2	6.83	1.082	.748	.886
TD3	6.80	1.006	.832	.813
Alpha	0.894			
Thăng tiến				
TT1	6.78	.856	.683	.686
TT2	6.73	.853	.633	.740
TT3	6.79	.930	.620	.753
Alpha	0.800			
Bản chất công việc (chạy lần 1)				
CV1	10.06	1.684	.575	.583
CV2	10.04	1.784	.531	.613
CV3	10.04	1.609	.622	.551
CV4	10.22	1.926	.271	.781
Alpha	0.701			
Bản chất công việc (chạy lần 2)				
CV1	6.83	.951	.607	.717
CV2	6.81	1.043	.544	.781
CV3	6.81	.854	.712	.596
Alpha	0.781			
Công nhận				
CN1	6.70	1.024	.661	.781
CN2	6.84	1.010	.728	.716
CN3	6.71	1.005	.660	.783
Alpha	0.826			
Phát triển nghề nghiệp				
PTNN1	6.71	.906	.677	.655
PTNN2	6.76	.959	.644	.693
PTNN3	6.70	1.031	.563	.778

Alpha	0.787			
Quan hệ với đồng nghiệp				
QHDN1	9.46	2.155	.685	.789
QHDN2	9.43	2.414	.736	.765
QHDN3	9.31	2.739	.570	.833
QHDN4	9.43	2.290	.700	.778
Alpha	0.836			
Quan hệ với cấp trên				
QHCT1	10.19	2.226	.716	.846
QHCT2	10.11	2.064	.740	.836
QHCT3	10.16	2.064	.762	.827
QHCT4	10.08	2.161	.706	.849
Alpha	0.875			
Sự an toàn trong công việc				
AT1	6.70	1.113	.760	.768
AT2	6.66	1.143	.691	.833
AT3	6.74	1.146	.734	.792
Alpha	0.855			
Lương				
L1	13.37	3.237	.753	.837
L2	13.39	3.461	.644	.863
L3	13.33	3.336	.678	.855
L4	13.36	3.315	.690	.852
L5	13.39	3.294	.759	.836
Alpha	0.875			
Điều kiện làm việc				
DKLV1	9.62	2.252	.722	.848
DKLV2	9.58	2.267	.705	.855
DKLV3	9.57	2.180	.741	.841
DKLV4	9.57	2.137	.775	.827
Alpha	0.877			

(Nguồn: kết quả xử lý số liệu từ dữ liệu khảo sát)

- Thang đo thành phần “Thành đạt”: Tất cả 03 biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.3, hệ số Cronbach Alpha là $0.894 > 0.6$ thỏa điều

kiện nên thang đo thành phần này đảm bảo đạt yêu cầu. Tất cả các biến quan sát được đưa vào phân tích nhân tố EFA tiếp theo.

- *Thang đo thành phần “Thăng tiến”*: 03 biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.3, hệ số Cronbach Alpha là $0.800 > 0.6$ thỏa điều kiện nên thang đo thành phần này đảm bảo đạt yêu cầu. Tất cả các biến quan sát được đưa vào phân tích nhân tố EFA tiếp theo.

- *Thang đo thành phần “Bản chất công việc”* có 04 biến quan sát. 03 biến (CV1, CV2, CV3) có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.3 và hệ số Cronbach Alpha là $0.701 > 0.6$ thỏa điều kiện nên thang đo thành phần này đảm bảo đạt yêu cầu. Biến CV4 có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3, thành phần biến CV4 làm ảnh hưởng đến kết quả chung nên CV4 không được dùng trong phân tích nhân tố EFA tiếp theo. 03 biến còn lại được đưa vào phân tích nhân tố EFA.

- *Thang đo thành phần “Công nhận”*: Tất cả 03 biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.3, hệ số Cronbach Alpha là $0.826 > 0.6$ thỏa điều kiện nên thang đo thành phần này đảm bảo đạt yêu cầu. Tất cả các biến quan sát được đưa vào phân tích nhân tố EFA tiếp theo.

- *Thang đo thành phần “Phát triển nghề nghiệp”*: Tất cả 03 biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.3, hệ số Cronbach Alpha là $0.787 > 0.6$ thỏa điều kiện nên thang đo thành phần này đảm bảo đạt yêu cầu. Tất cả các biến quan sát được đưa vào phân tích nhân tố EFA tiếp theo..

- *Thang đo thành phần “Quan hệ với đồng nghiệp”* gồm có 04 biến quan sát. Trong đó các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.3 và hệ số Cronbach Alpha là $0.836 > 0.6$ nên thang đo thành phần đảm bảo đạt yêu cầu. Vì vậy, các biến quan sát đều được đưa vào phân tích nhân tố EFA tiếp theo.

- *Thang đo thành phần “Quan hệ với cấp trên”* gồm có 04 biến quan sát. Trong đó các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.3 và hệ số Cronbach Alpha là $0.875 > 0.6$ nên thang đo thành phần đảm bảo đạt yêu cầu. Vì vậy, các biến quan sát đều được đưa vào phân tích nhân tố EFA tiếp theo.

- *Thang đo thành phần “Sự an toàn trong công việc”* gồm có 03 biến quan sát. Trong đó các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.3 và hệ

số Cronbach Alpha là $0.855 > 0.6$ nên thang đo thành phần đảm bảo đạt yêu cầu. Vì vậy, các biến quan sát đều được đưa vào phân tích nhân tố EFA tiếp theo.

- *Thang đo thành phần “Lương”* gồm có 05 biến quan sát. Trong đó các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.3 và hệ số Cronbach Alpha là $0.875 > 0.6$ nên thang đo thành phần đảm bảo đạt yêu cầu. Vì vậy, các biến quan sát đều được đưa vào phân tích nhân tố EFA tiếp theo.

- *Thang đo thành phần “Điều kiện làm việc”* gồm có 04 biến quan sát. Trong đó các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.3 và hệ số Cronbach Alpha là $0.877 > 0.6$ nên thang đo thành phần đảm bảo đạt yêu cầu. Vì vậy, các biến quan sát đều được đưa vào phân tích nhân tố EFA tiếp theo.

Kết quả sau khi phân tích hệ số tin cậy Cronbach Alpha đối với thang đo lường các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty ta thấy có 01 biến quan sát bị loại là CV4 còn lại 35 biến quan sát đảm bảo độ tin cậy về mặt thống kê nên được sử dụng cho phân tích EFA tiếp theo.

3.3.1.2. Thang đo đối với biến số động lực làm việc

Thang đo “Động lực” bao gồm 3 biến quan sát (DL1, DL2, DL3) có hệ số Cronbach Alpha là $0.814 > 0.6$, các biến quan sát trong thành phần này đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.3. Do đó, các biến quan sát thành phần này được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo. Kết quả cụ thể như sau:

Bảng 3.2 Cronbach’s Alpha đối với các biến số động lực làm việc

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến
Động lực				
DL1	6.76	.955	.673	.738
DL2	6.84	1.005	.655	.756
DL3	6.83	1.012	.669	.742
Cronbach Alpha	0.814			

(Nguồn: kết quả xử lý số liệu từ dữ liệu khảo sát)

3.3.2. Đánh giá thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phân tích nhân tố khám phá được sử dụng để đánh giá lại mức độ hội tụ của các biến quan sát theo các thành phần (các nhóm) khi hệ số KMO (Kaiser Meyer - Olkin) có giá trị từ 0.5 trở lên (Othman & Owen, 2000). Hệ số truyền tải là chỉ tiêu để đảm bảo mức ý nghĩa của EFA. Theo Hair & ctg (1998) hệ số truyền tải (factors loading) nhỏ hơn 0.5 hoặc chênh lệch hệ số tải nhân tố của một biến quan sát giữa các nhân tố nhỏ hơn 0.3 sẽ bị loại. Điểm dừng Eigenvalue (đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố) lớn hơn 1 và tổng phương sai trích (Cumulative % Extraction Sums of Squared Loadings) phải lớn hơn 50% (Gerbing & Anderson, 1998).

Phương pháp trích “Principal Components” với phép xoay “Varimax” được sử dụng trong phân tích nhân tố.

3.3.2.1. Kết quả phân tích nhân tố thang đo các thành phần ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong Công ty.

Sau giai đoạn đánh giá độ tin cậy của thang đo thì nhân tố “*Bản chất công việc 4*” bị loại bỏ. Thực hiện phân tích nhân tố với 35 biến quan sát độc lập đảm bảo độ tin cậy. Kết quả các bước phân tích được ghi nhận như sau:

➤ *Kết quả phân tích EFA lần 1*

Với giả thuyết đặt ra trong phân tích này là 35 biến quan sát trong tổng thể không có mối tương quan với nhau. Kiểm định KMO và Bartlett’s trong phân tích nhân tố cho thấy hệ số KMO là 0.834 (lớn hơn 0.5) với mức ý nghĩa bằng 0 (0.000) chứng tỏ phân tích nhân tố EFA rất thích hợp.

Tại mức giá trị Eigenvalue lớn hơn 1 với phương sai rút trích Principal components và phép quay Varimax, phân tích nhân tố đã rút trích được 10 nhân tố từ 35 biến với tổng phương sai trích bằng 73.991% (lớn hơn 50%) đạt yêu cầu, điều này cho biết 10 nhân tố này giải thích được 73.991% biến thiên của dữ liệu. Trong phép xoay Varimax loại những biến nào có hệ số truyền tải nhỏ hơn 0.5 hoặc khác biệt giữa hai nhân tố nhỏ hơn 0.3. Quan sát ma trận xoay ta thấy biến QHDN3 và TD2 tải

lên cùng lúc 2 nhân tố nhưng biến QHDN3 có chênh lệch hệ số tải (lấy lớn trừ nhỏ) < 0.3 nên vi phạm giá trị phân biệt, do đó bị loại.

➤ **Kết quả phân tích EFA lần 2**

Sau khi phân tích nhân tố lần 2, kết quả phân tích nhân tố vẫn phù hợp với hệ số KMO là 0.828, mức ý nghĩa bằng 0 (0.000). Kết quả phân tích nhân tố rút trích được 10 nhân tố tại mức Eigenvalue là 1.029 và phương sai trích cao là 74.513%. Kiểm tra lại bằng Roted Compnent Matrix, các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0.5 nên đạt yêu cầu. Kết quả phân tích nhân tố được trình bày như sau:

Bảng 3.3. Kết quả EFA cuối cùng của các thành phần ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty

[illegible]

TT2									.791	
TT3									.706	
TT1									.701	
NN1										.785
NN2										.754
NN3										.644

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

(Nguồn: kết quả xử lý số liệu từ dữ liệu khảo sát)

Kết quả này cho thấy 02 thành phần *luong* và *thành đạt* được gộp thành một (không đạt giá trị phân biệt).

3.3.2.2. Kết quả phân tích nhân tố thang đo động lực làm việc

Các điều kiện phân tích EFA đều thỏa

- KMO là $0.828 > 0.5$, sig < 0.05
- Tổng phương sai trích $74.513 > 50\%$
- Các Hệ số tải đều > 0.5

Rút trích được 10 nhân tố độc lập tương ứng trong bảng ma trận xoay

Thang đo động lực làm việc gồm ba biến quan sát. Sau khi đạt độ tin cậy Cronbach Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA được sử dụng để kiểm định lại mức độ hội tụ của các biến quan sát.

Kết quả phân tích cho thấy hệ số KMO là 0.828 (lớn hơn 0.5) và với mức ý nghĩa bằng 0.000 (nhỏ hơn 0.05) thỏa điều kiện, chứng tỏ phân tích nhân tố EFA rất thích hợp.

Phương pháp rút trích nhân tố Principal Component và phép xoay Varimax đã trích được 1 nhân tố duy nhất với hệ số tải nhân tố của các biến khá cao (đều lớn hơn 0.8) tại mức Eigenvalue là 2.188, phương sai trích là 74.513% (lớn hơn 50%). Vì vậy việc phân tích nhân tố là thích hợp.

3.3.2.3. Đánh giá lại độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach Alpha sau khi phân tích nhân tố khám phá (EFA)

• Sau khi phân tích EFA, nhân tố *Bản chất công việc* có một biến quan sát bị loại bỏ là CV4 – Công việc có nhiều thách thức, áp lực. Nhân tố *Bản chất công việc* được đo lường với 3 biến quan sát còn lại là CV1, CV2, CV3. Kết quả phân tích Cronbach Alpha sau khi loại biến CV4 như sau:

Bảng 3.4. Cronbach's Alpha đối với các biến số Bản chất công việc
(sau khi loại bỏ biến CV4)

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến
Bản chất công việc				
CV1	6.83	.951	.607	.717
CV2	6.81	1.043	.544	.781
CV3	6.81	.854	.712	.596
Cronbach Alpha	0.781			

(Nguồn: kết quả xử lý số liệu từ dữ liệu khảo sát)

Thành phần thang đo *Bản chất công việc* có hệ số Cronbach's Alpha là 0.781 > 0.6, các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0.3. Vì vậy các biến quan sát thành phần này có ý nghĩa và đảm bảo độ tin cậy về mặt thống kê.

3.4. Kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết

3.4.1. Phân tích tương quan

Trước khi thực hiện phân tích hồi quy tuyến tính phải kiểm định hệ số tương quan. Mục đích là để xem xét giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập có tương quan với nhau hay không cũng như xem xét mối tương quan giữa các biến độc lập với nhau. Nếu hệ số tương quan giữa các biến phụ thuộc và biến độc lập lớn điều đó cho thấy giữa chúng có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Mặt khác, nếu giữa các biến độc lập cũng có hệ số tương quan lớn thì đó là dấu hiệu cho biết giữa chúng có thể xảy ra

hiện tượng đa cộng tuyến. Đa cộng tuyến là hiện tượng các biến độc lập trong mô hình phụ thuộc lẫn nhau.

Kết quả kiểm định sự tương quan như sau:

Bảng 3.5. Kết quả kiểm định sự tương quan Correlations

		DL	L	QHDN	DKLV	QHCT	CV	TD	AT	NN	CN	TT
DL	Pearson Correlation	1	.733**	.307**	.421**	.543**	.344**	.635**	.259**	.659**	.574**	.659**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276
L	Pearson Correlation	.733**	1	.227**	.349**	.487**	.282**	.564**	.166**	.518**	.517**	.472**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000
	N	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276
QHDN	Pearson Correlation	.307**	.227**	1	.178**	.180**	.009	.201**	.151*	.162**	.123*	.238**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.003	.875	.001	.012	.007	.041	.000
	N	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276
DKLV	Pearson Correlation	.421**	.349**	.178**	1	.153*	.150*	.281**	.046	.383**	.278**	.306**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003		.011	.012	.000	.447	.000	.000	.000
	N	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276
QHCT	Pearson Correlation	.543**	.487**	.180**	.153*	1	.239**	.413**	.127*	.435**	.362**	.391**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.011		.000	.000	.036	.000	.000	.000
	N	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276
CV	Pearson Correlation	.344**	.282**	.009	.150*	.239**	1	.377**	.089	.244**	.183**	.184**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.875	.012	.000		.000	.142	.000	.002	.002
	N	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276
TD	Pearson Correlation	.635**	.564**	.201**	.281**	.413**	.377**	1	.170**	.467**	.416**	.457**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.005	.000	.000	.000
	N	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276
AT	Pearson Correlation	.259**	.166**	.151*	.046	.127*	.089	.170**	1	.136*	.155**	.359**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.012	.447	.036	.142	.005		.024	.010	.000
	N	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276
NN	Pearson Correlation	.659**	.518**	.162**	.383**	.435**	.244**	.467**	.136*	1	.419**	.477**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.007	.000	.000	.000	.000	.024		.000	.000
	N	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276
CN	Pearson Correlation	.574**	.517**	.123*	.278**	.362**	.183**	.416**	.155**	.419**	1	.417**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.041	.000	.000	.002	.000	.010	.000		.000
	N	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276
TT	Pearson Correlation	.659**	.472**	.238**	.306**	.391**	.184**	.457**	.359**	.477**	.417**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	

N	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

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

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

(Nguồn: kết quả xử lý số liệu từ dữ liệu khảo sát)

3.4.2. Kiểm định mô hình nghiên cứu bằng hồi quy bội

Để phân tích hồi quy tuyến tính bội, các biến được đưa vào mô hình theo phương pháp Enter. Tiêu chuẩn kiểm định là tiêu chuẩn được xây dựng theo phương pháp kiểm định giá trị thống kê F và xác định xác suất tương ứng của giá trị thống kê F, kiểm định mức độ phù hợp giữa mẫu và tổng thể thông qua hệ số xác định R². Công cụ chuẩn đoán giúp phát hiện sự tồn tại của cộng tuyến trong dữ liệu được đánh giá mức độ cộng tuyến làm thoái hóa tham số ước lượng là: hệ số phóng đại phương sai (VIF). Quy tắc là khi $VIF > 5$ đó là dấu hiệu của đa cộng tuyến [6].

Mô hình hồi quy có dạng:

Động lực làm việc = $\beta_0 + \beta_1 * \text{Công việc} + \beta_2 * \text{Môi trường LV} + \beta_3 * \text{Quan hệ đồng nghiệp} + \beta_4 * \text{Lương} + \beta_5 * \text{Chính sách} + \beta_6 * \text{mối quan hệ với cấp trên}$.

Kết quả của mô hình hồi quy giúp xác định được mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.

Bảng 3.6. Bảng tóm tắt sử dụng phương pháp Enter

Model Summary

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số chuẩn ước lượng
1	.877 ^a	.768	.760	.23345

a. Predictors: (Constant), TT, CV, QHDN, DKL, AT, QHCT, CN, TD, NN, L

b. Dependent Variable: DL

(Nguồn: kết quả xử lý số liệu từ dữ liệu khảo sát)

Bảng 3.7. Bảng kết quả phân tích phương sai

ANOVA^a

Mô hình	Tổng bình phương	df	Bình phương trung bình	F	Sig.
1 Hồi quy	47.887	10	4.789	87.870	.000 ^b

Số dư	14.442	265	.054		
Tổng	62.329	275			

a. Dependent Variable: DL

b. Predictors: (Constant), TT, CV, QHDN, DKLV, AT, QHCT, CN, TD, NN, L

(Nguồn: kết quả xử lý số liệu từ dữ liệu khảo sát)

Bảng 3.8. Kết quả hồi quy sử dụng phương pháp Enter

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Giá trị thống kê t	Mức ý nghĩa Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
		Hệ số B	Độ lệch chuẩn	Beta			Độ chấp nhận	Hệ số VIF
1	(Hằng số)	-.976	.175		-5.573	.000		
	Lương	.295	.045	.278	6.610	.000	.493	2.026
	Quan hệ đồng nghiệp	.072	.027	.084	2.680	.008	.899	1.113
	Điều kiện làm việc	.069	.033	.070	2.113	.036	.788	1.268
	Quan hệ cấp trên	.091	.036	.091	2.527	.012	.674	1.483
	Bản chất công việc	.073	.033	.071	2.190	.029	.835	1.198
	Thành đạt	.122	.038	.127	3.217	.001	.561	1.783
	Sự an toàn trong công việc	.030	.030	.032	1.017	.310	.858	1.165
	Phát triển nghề nghiệp	.201	.039	.197	5.088	.000	.584	1.713
	Sự công nhận của mọi người	.119	.036	.121	3.329	.001	.665	1.504
	Thăng tiến	.238	.041	.224	5.743	.000	.577	1.733
a. Dependent Variable: Động lực LV								

(Nguồn: kết quả xử lý số liệu từ dữ liệu khảo sát)

Kiểm định F là một phép kiểm định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể. Giả thuyết Ho được đặt ra là $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 =$

$\beta_7 = \beta_8 = 0$. Nếu giả thuyết này bị bác bỏ thì có thể kết luận rằng kết hợp của các biến độc lập trong mô hình có thể giải thích được thay đổi của biến phụ thuộc, điều này có nghĩa là mô hình xây dựng phù hợp với dữ liệu. Theo bảng Anova, giá trị thống kê F của mô hình có giá trị Sig là 0.000 nên bác bỏ H_0 cho rằng các hệ số hồi quy bằng 0. Vì vậy, mô hình hồi quy tuyến tính bội phù hợp với dữ liệu và có thể sử dụng được.

Hệ số R^2 hiệu chỉnh bằng 76% chứng tỏ mô hình hồi quy tuyến tính xây dựng phù hợp với tập dữ liệu, hay nói cách khác 10 nhân tố độc lập trong phương trình hồi quy giải thích được 76% biến thiên của biến phụ thuộc.

Kết quả ở bảng 3.15 cho thấy hệ số Tolerance (độ chấp nhận của biến) thấp (đều nhỏ hơn 1) và hệ số phóng đại phương sai (VIF) từ 1.113 đến 2.026 (đều nhỏ hơn 5) do đó hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong mô hình này khá nhỏ, không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả hồi quy.

➤ Hệ số hồi quy chuẩn hóa của phương trình cho thấy các giá trị Beta đều khác 0, để xác định mức độ quan trọng của các nhân tố có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên chia làm 02 nhóm như sau:

Nhóm giá trị beta khác 0 có ý nghĩa thống kê với kiểm định 02 phía, có Sig < 0.05, kết quả cho thấy có 9 nhân tố có ảnh hưởng theo hệ số hồi quy (β) lần lượt là:

Lương: $\beta = 0.278$

Thăng tiến: $\beta = 0.224$

Phát triển nghề nghiệp: $\beta = 0.197$

Thành đạt: $\beta = 0.127$

Sự công nhận của mọi người: $\beta = 0.121$

Quan hệ cấp trên: $\beta = 0.091$

Quan hệ đồng nghiệp: $\beta = 0.084$

Bản chất công việc: $\beta = 0.071$

Điều kiện làm việc: $\beta = 0.070$

Giá trị Sig của nhân tố “sự an toàn trong công việc” > 0.05 nên chưa có đủ cơ sở để chấp nhận giả thuyết H_2 . Điều này chưa đủ cơ sở để khẳng định “sự an toàn

trong công việc” có ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.

3.4.3. Giải thích về động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông

Từ phương trình hồi quy tuyến tính cho thấy có 9 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông đó là *Lương, thăng tiến, phát triển nghề nghiệp, thành đạt, sự công nhận của mọi người, quan hệ cấp trên, quan hệ đồng nghiệp, bản chất công việc, điều kiện làm việc của Tổng công ty*. Tất cả các biến đều được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ nên từ phương trình hồi quy thấy được mức độ quan trọng của từng nhân tố đối với động lực làm việc của nhân viên.

Kết quả hồi quy cho thấy nhân tố *lương* là nhân tố có ảnh hưởng lớn nhất đến động lực làm việc của nhân viên (có hệ số hồi quy lớn nhất). Hệ số $\beta > 0$ với mức ý nghĩa rất thấp tức là độ tin cậy cao, như vậy giữa nhân tố “tiền lương” với “động lực làm việc” là mối quan hệ cùng chiều. Nghĩa là người lao động cảm thấy được trả lương tương xứng và công bằng, họ hài lòng về mức lương được trả, do đó động lực làm việc lớn hơn. Kết quả hồi quy có $\beta = 0.278$, mức ý nghĩa là 0.000 nghĩa là khi tăng mức độ về tiền lương lên 1 đơn vị thì động lực làm việc tăng lên 0.278 đơn vị với điều kiện các nhân tố khác không đổi. Vậy giả thuyết H3 được chấp nhận. Kết quả này cũng tương đồng với phần trả lời phỏng vấn sâu.

Nhân tố thứ hai có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên là *khả năng thăng tiến*. Hệ số $\beta > 0$ với mức ý nghĩa rất thấp tức là độ tin cậy cao, vậy giữa nhân tố “khả năng thăng tiến” với “động lực làm việc” là mối quan hệ cùng chiều. Như vậy, người lao động cảm thấy có khả năng thăng tiến và họ cảm thấy có thêm động lực làm việc hơn. Vậy giả thuyết H4 được chấp nhận. Kết quả này cũng tương đồng với phần trả lời phỏng vấn sâu.

Nhân tố thứ ba có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên đó là *phát triển nghề nghiệp* có $\beta = 0.197$ và $\text{sig} = 0.000$ có nghĩa là nhân tố “phát triển nghề nghiệp” có mối quan hệ cùng chiều với “động lực làm việc”. Tức là khi giá trị của

nhân tố “phát triển nghề nghiệp” tăng lên 1 đơn vị thì động lực làm việc tăng lên 0.197 đơn vị với điều kiện các nhân tố khác không đổi. Vậy giả thuyết H9 được chấp nhận.

Nhân tố thứ tư có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên là *thành đạt*, có $\beta = 0.127$ và $\text{sig} = 0.001$ có nghĩa là nhân tố “thành đạt” có mối quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên. Tức là khi giá trị của nhân tố “*thành đạt*” tăng lên thì “động lực làm việc” tăng lên và ngược lại. Vậy giả thuyết H10 được chấp nhận.

Nhân tố thứ năm có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên là *sự công nhận của mọi người*, có $\beta = 0.121$ và $\text{sig} = 0.001$ có nghĩa là nhân tố “sự công nhận của mọi người” có mối quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên. Tức là khi giá trị của nhân tố “*sự công nhận của mọi người*” tăng lên thì “động lực làm việc” tăng lên và ngược lại. Vậy giả thuyết H8 được chấp nhận.

Nhân tố thứ sáu có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên là *quan hệ cấp trên*, có $\beta = 0.091$ và $\text{sig} = 0.012$ có nghĩa là nhân tố “quan hệ cấp trên” có mối quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên. Tức là khi giá trị của nhân tố “*quan hệ cấp trên*” tăng lên thì “động lực làm việc” tăng lên và ngược lại. Vậy giả thuyết H5 được chấp nhận.

Nhân tố thứ bảy có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên là *quan hệ đồng nghiệp*, có $\beta = 0.084$ và $\text{sig} = 0.008$ có nghĩa là nhân tố “quan hệ đồng nghiệp” có mối quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên. Tức là khi giá trị của nhân tố “*quan hệ đồng nghiệp*” tăng lên thì “động lực làm việc” tăng lên và ngược lại. Vậy giả thuyết H6 được chấp nhận.

Nhân tố thứ tám có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên là *bản chất công việc*, có $\beta = 0.071$ và $\text{sig} = 0.029$ có nghĩa là nhân tố “bản chất công việc” có mối quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên. Tức là khi giá trị của nhân tố “*bản chất công việc*” tăng lên thì “động lực làm việc” tăng lên và ngược lại. Vậy giả thuyết H1 được chấp nhận.

Nhân tố cuối cùng có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên là *điều kiện làm việc*, có $\beta = 0.070$ và $\text{sig} = 0.036$ có nghĩa là nhân tố “*điều kiện làm việc*” có

mối quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên. Người lao động cảm thấy những điều kiện làm việc của Tổng công ty giúp người lao động tin tưởng, yên tâm làm việc lâu dài tại Tổng công ty, nên động lực làm việc cũng tăng lên. Vậy giả thuyết H7 được chấp nhận.

3.4.4. Kết quả thống kê về động lực làm việc theo từng nhóm nhân tố Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

Căn cứ vào kết quả phân tích hồi quy, thực hiện việc thống kê mô tả trên các nhóm nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.

Ý nghĩa của từng giá trị trung bình đối với thang đo khoảng (Interval Scale) là:

Giá trị khoảng cách = (Maximum - Minimum) / n = (5 - 1) / 5 = 0.8

Để dễ dàng đánh giá, kết quả nghiên cứu các giá trị trung bình (mean) được quy ước như sau:

Giá trị trung bình 1.00 – 1.80 : Đánh giá rất không tốt

Giá trị trung bình 1.81 – 2.60 : Đánh giá không tốt

Giá trị trung bình 2.61 – 3.40 : Đánh giá trung bình

Giá trị trung bình 3.41 – 4.20 : Đánh giá tốt

Giá trị trung bình 4.21 – 5.00 : Đánh giá rất tốt

Bảng 3.9. Kết quả thống kê mô tả của mức độ tạo động lực làm việc

Thành phần	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Lương	276	1.40	5.00	3.3420	.44913
Quan hệ đồng nghiệp	276	1.33	5.00	3.1039	.55166
Điều kiện làm việc	276	1.50	5.00	3.1947	.48559
Quan hệ cấp trên	276	1.25	5.00	3.3786	.47648
Bản chất công việc	276	1.33	5.00	3.4070	.46254
Thành đạt	276	1.33	5.00	3.4022	.49695
Sự an toàn trong công việc	276	1.33	5.00	3.3490	.51420
Phát triển nghề nghiệp	276	1.33	5.00	3.3623	.46706
Sự công nhận của mọi người	276	1.33	5.00	3.3756	.48265

Khả năng thăng tiến	276	1.67	5.00	3.3829	.44717
Động lực làm việc	276	1.33	5.00	3.4058	.47608
Valid N (listwise)	276				

(Nguồn: kết quả xử lý số liệu từ dữ liệu khảo sát)

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 tác giả đã tóm lược một số thông tin liên quan đến các nhân tố tác động đến động lực làm việc tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông. Kết quả phân tích đánh giá thang đo qua kiểm tra độ tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA để từ đó đưa ra mô hình nghiên cứu hiệu chỉnh. Tiếp theo đó, tác giả thực hiện kiểm định mô hình lý thuyết như phân tích tương quan, xây dựng phương trình hồi quy, đánh giá độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính bội để xác định được mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên.

CHƯƠNG 4: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ GIẢI PHÁP

4.1. Kết luận về kết quả nghiên cứu

– Sau khi tiến hành khảo sát, kết quả nghiên cứu cho thấy nhân tố “*sự an toàn trong công việc*” không đạt yêu cầu khi đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach alpha. Đồng thời, có biến quan sát gồm CV4 (Được trao quyền để hoàn thành công việc) và “*phát triển nghề nghiệp*” cũng không đạt yêu cầu khi đánh giá Cronbach alpha và EFA. Do đó, các biến quan sát và nhân tố trên bị loại ra khỏi mô hình lý thuyết ban đầu và hệ thống thang đo lường. Các nhân tố và thang đo còn lại đều đạt độ tin cậy và giá trị cho phép. Tuy nhiên, những nhân tố và tiêu chí bị loại có thể căn cứ vào tình hình đặc điểm của mỗi công ty để áp dụng phù hợp hơn.

– Từ kết quả mô hình hồi quy cho thấy mô hình nghiên cứu ban đầu phù hợp với thực trạng của Tổng công ty. Mô hình nghiên cứu đề xuất đưa ra 10 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu và phương trình hồi quy cho thấy chỉ có 09 nhân tố thực sự có ý nghĩa và giải thích đến động lực làm việc của nhân viên đó là: (1) Lương, (2) thăng tiến, (3) phát triển nghề nghiệp, (4) thành đạt, (5) sự công nhận của mọi người, (6) quan hệ cấp trên, (7) quan hệ đồng nghiệp, (8) bản chất công việc, (9) điều kiện làm việc. Cần lưu ý rằng, có thể nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông vẫn chịu ảnh hưởng của các nhân tố bị loại bỏ nhưng mức độ tác động không đủ mạnh. Dựa vào giá trị của beta trong phương trình hồi quy nhận thấy nhân tố “*lương*” và “*khả năng thăng tiến*” là 02 nhân tố có mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến người lao động ($\beta=0.278$, $\beta=0.224$). Do đó, công ty cần chú ý để đáp ứng nguyện vọng của nhân viên một cách tối ưu nhất và phù hợp với tiêu chí cũng như chính sách của Tổng công ty. Ngoài ra, các nhân tố còn lại cũng là những khía cạnh mà ban quản trị cần lưu tâm.

4.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao mức độ thỏa mãn công việc tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.

Khi động lực làm việc của nhân viên tăng cao sẽ tỷ lệ thuận với mức độ cố gắng đóng góp và năng suất trong công việc. Điều đó mang lại lợi ích rất lớn và hiệu quả cho hoạt động của Tổng công ty. Từ kết quả nghiên cứu cho thấy có 04 nhân tố thực sự có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông đó là: (1) Công việc, (2) Môi trường làm việc, (3) Lương, (4) Môi quan hệ với đồng nghiệp. Với những phân tích trên, tác giả xin đề xuất 05 nhóm giải pháp đến công ty về động lực làm việc của nhân viên nhằm góp phần nâng cao mức độ thỏa mãn của nhân viên, từ đó tác động đến động lực làm việc của họ.

4.2.1. Một số giải pháp về Quan hệ với đồng nghiệp

Mối quan hệ với đồng nghiệp là một yếu tố tác động đến công tác động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông. Theo kết quả nghiên cứu, tạo động lực qua mối quan hệ với đồng nghiệp tương quan cùng chiều với tạo động lực trong công việc của người lao động tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông. Theo kết quả nghiên cứu, giá trị trung bình về mối quan hệ với đồng nghiệp là 3.1039, thấp hơn so với giá trị trung bình tạo động lực chung của Tổng công ty là 3.4058.

Đề xuất giải pháp:

Tổng Công ty cần có các biện pháp nhằm nâng cao công tác tạo động lực cho người lao động. Vấn đề này chính là yếu tố thuộc về văn hóa doanh nghiệp.

Cụ thể: - Tổng công ty nên xây dựng các quy chế làm việc nhằm tạo môi trường sao cho có sự phối hợp, giúp đỡ lẫn nhau của mọi người tại Tổng công ty, sự thân thiện gắn bó với nhau trong công việc. Đồng thời lưu ý vấn đề “đồng nghiệp giúp đỡ lẫn nhau” trong công việc cần được cải thiện trong thời gian tới.

4.2.2. Một số giải pháp về tiền Lương

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng đối với động lực thúc đẩy người lao động làm việc tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông thì nhân tố quan trọng thứ ba ảnh hưởng đến họ là nhân tố *Lương*. Theo kết quả nghiên cứu, giá trị trung bình về mối quan hệ với

đồng nghiệp là 3.3420, thấp hơn so với giá trị trung bình tạo động lực chung của Tổng công ty là 3.4058. Một số giải pháp đề xuất được đưa ra như sau:

- Tổng công ty cần có biện pháp để tăng thu nhập cho người lao động. Hiện nay Tổng công ty chủ yếu trả lương theo tháng với mức lương cố định, ngoài hình thức trả lương truyền thống Tổng công ty có thể xem xét kết hợp hình thức trả lương theo sản phẩm mạnh hơn nữa trong trường hợp làm thêm giờ hoặc đối với những lao động bán thời gian. Điều này mang đến lợi ích cho cả người lao động và cho Tổng công ty. Cụ thể người lao động cố gắng làm việc năng suất, hiệu quả và có trách nhiệm hơn để nâng cao thu nhập, còn Tổng công ty có thể hạn chế được thời gian lãng phí của người lao động trong giờ làm việc, tránh tình trạng sao nhãng trong công việc vì thế năng suất và hiệu quả công việc cao hơn.

- Tổng công ty cần thường xuyên theo dõi thang lương trên thị trường để áp dụng điều chỉnh mức lương phù hợp với mặt bằng lương trên địa bàn. Mức lương giữa các bộ phận cũng có sự chênh lệch nhiều nên ban lãnh đạo cần xem xét tình hình biến động giá để có chính sách tăng lương đảm bảo cho người lao động.

- Vấn đề công bằng trong việc trả lương là một vấn đề rất đáng để ban lãnh đạo Tổng công ty lưu tâm, bởi sự ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ thỏa mãn của người lao động. Vì vậy, mặc dù áp dụng hình thức trả lương qua ngân hàng, nhưng Tổng công ty cần công khai trong việc tính lương và trả lương, tránh tình trạng người làm cùng một vị trí nhưng có mức lương khác nhau (trừ trường hợp thâm niên), điều đó làm ức chế gây ra tình trạng không thoải mái và không hết mình vì công việc. Ngoài ra, Tổng công ty cần tạo cho họ cảm thấy mức lương mình nhận được là hợp lý thông qua bản mô tả công việc, chức năng nhiệm vụ của mỗi công việc, mức độ quan trọng của vị trí công việc. Khi đó, dù ở cùng một vị trí nhưng người lao động cũng thoải mái và dễ dàng chấp nhận mức lương mình nhận được.

- Ngoài việc trả lương hàng tháng, chính sách lương thưởng và phụ cấp cũng rất quan trọng. Hiện nay Tổng công ty thường có những đợt thưởng cho nhân viên vào các ngày lễ lớn như: 30/4, 1/5; ngày 2/9 và ngày tết dương, âm lịch. Tuy nhiên, ngoài các đợt thưởng theo quy định thì Tổng công ty nên có các khoản thưởng đột

xuất cho cá nhân, phòng ban khi họ có những thành tích nổi bật hay hoàn thành vượt chỉ tiêu... Điều đó góp phần khích lệ họ cố gắng cống hiến, làm việc hiệu quả hơn.

– Bên cạnh những phần thưởng vật chất thì phần thưởng tinh thần mang ý nghĩa không nhỏ. Người lao động sẽ cảm thấy phấn chấn hơn, nhiệt tình hơn khi được cấp trên tán dương, động viên khi thực hiện tốt công việc. Qua đó làm cho họ thấy thoải mái và mang đến những hành vi tích cực hơn trong công việc.

4.2.3. Một số giải pháp về Bản chất công việc

Qua số liệu thống kê cho thấy nhân tố “Bản chất công việc” có giá trị trung bình là 3.4070. Giá trị trung bình của “Bản chất công việc” cao hơn so với giá trị trung bình động lực làm việc của nhân viên là 0.0012. Một số giải pháp được đưa ra nhằm nâng cao hơn nữa động lực làm việc đối với nhân tố này như sau:

– Về lâu dài Tổng công ty cần chú ý trong việc giao cho nhân viên những công việc phù hợp với năng lực thực sự của họ. Điều này có thể thực hiện trong quá trình tuyển dụng ban đầu. Đối với nhóm người lao động là lao động phổ thông, bộ phận tuyển dụng nên tìm hiểu về sở trường và sở đoản của mỗi cá nhân sẽ biết được điểm mạnh của họ để sắp xếp vào khâu sản xuất phù hợp. Đối với những nhóm lao động có trình độ, cần tìm hiểu về các công việc trước đây họ từng làm để phát huy chuyên môn của họ. Một khi người lao động được làm công việc họ yêu thích và đúng sở trường thì sẽ nâng cao chất lượng công việc tối đa.

– Để công việc trôi chảy và thuận lợi đối với nhân viên, Tổng công ty cần có các khóa đào tạo, hướng dẫn cụ thể về quy trình làm việc của mỗi cá nhân và mỗi bộ phận. Phải có các văn bản hoặc thông qua bản mô tả công việc để người lao động ý thức được nhiệm vụ và quyền hạn trong công việc của mình.

– Theo khảo sát, tác giả nhận thấy đa phần người lao động chưa nhìn nhận sát sao về tiêu chí này. Đơn thuần mỗi cá nhân đều hiểu rõ công việc của mình, cách thức mình thực hiện công việc và khi hoàn thành công việc thì báo cáo như thế nào. Tổng công ty xem xét trong việc để nhân viên tham gia quyết định và nêu ý kiến đóng góp vào một số vấn đề liên quan đến công việc của họ trong phạm vi cho phép, như vậy họ cảm thấy có trách nhiệm hơn với công việc của mình và phát huy tinh

thần làm chủ tập thể, tăng cường khả năng sáng tạo của mỗi cá nhân trong công việc.

Hiện nay tại Tổng công ty phần lớn những người lao động từ khi tuyển dụng đến sau này đều làm một công việc lặp đi lặp lại. Điều đó khiến người lao động cảm thấy công việc nhàm chán và thiếu sự thích thú, thử thách trong công việc. Do vậy, công ty cần có kế hoạch luân phiên trong công việc hoặc thực hiện đào tạo chéo, việc này giúp cho người lao động có thêm nhiều kỹ năng hơn và hữu ích cho công ty khi có tình trạng khiếm khuyết đột xuất một vị trí nào đó (ví dụ trường hợp đau ốm, thai sản...) thì Tổng công ty sẽ có phương án để thay thế người và hỗ trợ kịp thời. Ngoài ra, những nhiệm vụ hay trách nhiệm mới mang đến cho người lao động cảm giác mới mẻ, thử thách và luôn muốn cố gắng để khẳng định bản thân.

4.2.4. Một số giải pháp về môi trường làm việc

Nhìn chung nhân tố “môi trường làm việc” tại Tổng công ty được người lao động đánh giá ở mức độ khá tốt. Ngoại trừ tiêu chí “thời gian làm việc phù hợp” người lao động đánh giá ở mức trung bình. Nguyên nhân do đặc điểm kinh doanh của Tổng công ty là ngành sản xuất trong lĩnh vực viễn thông, đến thời kỳ cao điểm vào các dịp lễ tết, ngày nghỉ ... nhân viên phải làm thêm giờ và tăng ca thường xuyên. Do vậy, để khắc phục tình trạng này bộ phận kế hoạch cần lên phương án phân bố công việc cũng như thường xuyên kết hợp với bộ phận nhân sự để bố trí người hợp lý.

Tổng công ty đã trang bị khá đầy đủ các trang thiết bị để hoạt động, luôn đảm bảo đầy đủ công cụ làm việc trong quá trình hoạt động. Nhưng Tổng công ty cần chú ý thêm công cụ, thiết bị công nghệ khi đi bán hàng (smartphone, thiết bị kích hoạt sim online...) . Công tác PCCC tại Tổng công ty luôn được đảm bảo, do vậy giúp người lao động yên tâm làm việc hơn.

Cần tạo không khí thoải mái và vui vẻ trong quá trình làm việc, có thể thông qua việc thường xuyên cho người lao động nghỉ giải lao, vận động tập thể dục trong giờ làm việc 1 đến 2 lần để giảm bớt căng thẳng, tạo tinh thần thoải mái hơn để làm việc.

4.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

4.3.1. Hạn chế của nghiên cứu

– Nghiên cứu này chỉ được áp dụng thực hiện đối với Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông cho nên chỉ có giá trị thực tiễn đối với Tổng công ty, vì vậy kết quả chưa mang tính bao quát về động lực làm việc cho người lao động của toàn ngành viễn thông.

– Nghiên cứu chưa đưa vào một số yếu tố xã hội có ảnh hưởng đến công tác tạo động lực cho người lao động.

4.3.2. Hướng nghiên cứu trong tương lai

– Nếu nghiên cứu này được lặp lại ở những Tập đoàn/Tổng công ty khác hoạt động trong lĩnh vực viễn thông thì nghiên cứu có thể sẽ được so sánh và xây dựng một hệ thống thang đo chung cho ngành viễn thông. Đây cũng là một hướng cho nghiên cứu tiếp theo.

– Mở rộng phạm vi khảo sát đối với các ngành nghề thuộc lĩnh vực dịch vụ trên cùng địa bàn để có cách nhìn tổng quan và bao quát hơn về động lực làm việc của nhân viên.

– Sửa chữa, bổ sung những thiếu sót trong đề tài bằng một nghiên cứu hoàn chỉnh hơn.

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Chương này tác giả đã đưa ra kết luận về kết quả nghiên cứu và khuyến nghị giải pháp nhằm nâng cao mức độ thỏa mãn công việc tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông. Cả 9 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân tại Tổng công ty dịch vụ viễn thông dù có tác động đáng chú ý hay có tác động không đáng chú ý đến tạo động lực của người lao động cũng cần phải cải tiến, duy trì nhằm nâng cao hơn nữa động lực làm việc của nhân viên. Do đó, mỗi nhân tố tác giả đều có một vài khuyến nghị đối với Tổng công ty. Hy vọng, đây là những khuyến nghị hữu ích để công ty tổ chức triển khai thực hiện và ngày càng thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao, làm việc gắn bó lâu dài với Tổng công ty dịch vụ viễn thông.

KẾT LUẬN

Trong giai đoạn phát triển chung của nền kinh tế thị trường hiện nay và chất lượng cuộc sống không ngừng được nâng cao, nhu cầu của người lao động ngày càng trở nên đa dạng, khó để đo lường và khó để đáp ứng hơn. Trong khi đó môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, Tổng công ty với nguồn lực hạn chế, phải tập trung giải quyết nhiều vấn đề trong một thời điểm. Thực trạng trong thời gian qua công tác nhân sự chưa thực sự được ưu tiên quan tâm hàng đầu như những vấn đề khác. Sẽ dẫn đến lực lượng lao động thiếu sự quan tâm, đầu tư cần thiết và họ như những cỗ máy chỉ làm việc với năng suất tối thiểu. Còn đối với những nhân lực cấp cao, họ sẵn sàng từ bỏ để đi tìm một doanh nghiệp khác, mà ở đó tạo cho họ động lực lao động tốt hơn.

Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông hoạt động trong lĩnh vực Viễn thông nhiều năm qua đã khẳng định được vị thế của mình trong lĩnh vực viễn thông. Tuy nhiên, chính sách nhân sự, cụ thể là vấn đề tạo động lực cho người lao động của Tổng công ty vẫn còn bộc lộ nhiều hạn chế. Thực tế ghi nhận sự thay đổi nhân sự thường xuyên, đặc biệt là người lao động làm việc đơn vị bán hàng trực tiếp. Điều này kéo theo nhiều hạn chế khác như hao phí thời gian, tiền bạc trong việc đào tạo nhân sự mới. Bên cạnh ưu điểm về sự tăng trưởng về qui mô, lợi nhuận; phát triển về chất lượng sản phẩm, dịch vụ thì cũng bộc lộ khá nhiều hạn chế trong công tác tạo động lực cho người lao động. Thứ nhất, vấn đề về lương giữa các bộ phận đang có sự chênh lệch lớn. Thứ hai, công tác khen thưởng, chế độ phúc lợi còn mang tính hình thức, công bằng, công tác này chưa thực sự là yếu tố nâng cao chất lượng cuộc sống cho người lao động. Thứ ba, việc đánh giá nhân sự mang tính chủ quan, thiếu chính xác dẫn đến không ghi nhận đầy đủ đóng góp của nhân viên, đồng thời dẫn đến chưa công bằng trong việc chi trả lương, khen thưởng, bổ nhiệm và điều động. Những thiếu sót này đã tạo ra nhiều biến động trong công tác nhân sự cũng như suy giảm năng suất làm việc của nhân viên. Đứng trước thực trạng trên, tác giả chọn đề tài này với với mục tiêu nghiên cứu lý luận tạo động lực cho người lao động, thực trạng động lực làm việc

của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông. Từ đó đề xuất một số giải pháp cơ bản nhất nhằm tăng cường tạo động lực của Tổng công ty trong thời gian tới. Tác giả không có tham vọng đi hết toàn bộ các vấn đề lý luận về tạo động lực và vạch ra đầy đủ các giải pháp cho toàn bộ mà chỉ tập trung phân tích từ thực trạng của Tổng công ty để đưa ra các giải pháp phù hợp.

Thứ nhất, hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về tạo động lực cho người lao động trong cơ chế thị trường hiện nay. Nghiên cứu và làm rõ bản chất tạo động lực cho người lao động; nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng cũng như hệ thống các học thuyết về tạo động lực cho người lao động.

Thứ hai, vận dụng mô hình nghiên cứu của của Tan Teck - Hong và Amna Waheed dựa trên học thuyết hai yếu tố của F. Herzberg để tiến hành khảo sát, phân tích và đánh giá đúng thực trạng Động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông thời gian qua. Luận văn đã chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho người lao động của Tổng công ty qua đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích EFA, phân tích tương quan, hồi quy.

Thứ ba, luận văn đã nghiên cứu đề xuất được một số giải pháp cơ bản hoàn thiện Động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông trong thời gian tới. Các giải pháp này khá đồng bộ và đều xuất phát từ thực trạng hoạt động của Tổng công ty, cho nên có tính khả thi cao.

Qua kết quả nghiên cứu Luận văn có thể kết luận như sau:

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt, nước ta đang từng bước mở cửa nền kinh tế để hòa nhập với nền kinh tế khu vực và thế giới, tạo động lực cho người lao động là điều kiện không thể thiếu được để đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp, trong đó có Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông .

Thực hiện áp dụng những giải pháp tăng cường tạo động lực cho người lao động cần trên cơ sở phân tích đánh giá chính xác thực trạng hoạt động của từng đơn vị để đề xuất các giải pháp cụ thể gắn với điều kiện hoàn cảnh thực tế của đơn vị mới đạt được kết quả mong muốn.

Thay đổi nhận thức và nhận thức đúng đắn về tạo động lực cho nhân viên của Tổng Công ty, là việc làm cần thiết trước hết để nâng cao hiệu quả kinh tế hoạt động kinh doanh của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông nhằm chuẩn bị cho quá trình hội nhập và là cơ sở đảm bảo cho sự phát triển bền vững đối với Tổng Công ty hiện nay.

Quá trình nghiên cứu và hoàn thành Luận văn này, tác giả đã cố gắng vận dụng tối đa những kiến thức mới được truyền đạt từ các thầy cô giáo trường Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Tác giả xin bày tỏ lòng cảm ơn chân thành tới các thầy cô giáo, đặc biệt cô giáo : **Tiến sỹ, Lê Thị Hồng Yên** đã tận tình giúp đỡ để hoàn thành luận văn này.

Luận văn chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo và đồng nghiệp.

Tác giả xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

- [1] Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông, 2013. *Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh*. Hà Nội.
- [2] Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, 2007. *Giáo trình quản trị nhân lực*. Hà Nội : Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [3] 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 tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học, Đại học Quốc gia Hà Nội*, số 27.2011, trang 240-247.
- [4] Nguyễn Khắc Hoàn, 2010. “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Nghiên cứu trường hợp tại ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu, Thừa Thiên Huế”, *Tạp chí khoa học Đại học Huế*, số 60, trang 24-26.
- [5] Hà Văn Hội, 2007. *Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*. Hà Nội: Nhà Xuất Bản Bưu điện.
- [6] Nguyễn Hữu Lam, 2007. *Hành vi tổ chức*. Hà Nội: NXB Thống kê.
- [7] Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự, 2013. Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong khách sạn. *Tạp chí Khoa học, Đại học Sư Phạm TPHCM*, số 49.2013.
- [8] Bùi Xuân Phong và cộng sự, 2002. *Quản trị nguồn nhân sự trong doanh nghiệp bưu chính viễn thông*. Hà Nội: Nhà xuất bản Bưu điện.
- [9] Nguyễn Hải Sản, 2008. *Quản trị học*. Hà Nội: Nhà xuất bản thống kê.
- [10] Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005. *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê Hà Nội.

Tiếng Anh:

- [11] Ajila, C.O. 1997. *Job Motivation and Attitude to Work as Correlates of Productivity Among Workers in Manufacturing Companies in Lagos State*.

- Nigeria. Unpublished Ph.D Thesis submitted to the Department of Psychology O.A.U Ile-Ife Osun State, Nigeria.
- [12] Assam, A.P, 1982. *Motivation and Job Satisfaction*. Unpublished MSc Dissertation University of Lagos, Nigeria.
- [13] Banjoko, S.A, 1996. *Human resource management*. Lagos: Saban Publishers.
- Gail Carr, 2005. *Investigating the motivation of retail managers at a retail organization in the Western Cape*. University of the Western Cape, South Africa.
- [14] Herzberg F. B. Manser and B.B Synderman, 1959. *The Motivation of Work*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- [15] Herzberg, F., 1968. *One More Time: How do you motivate employees?*, Harvard Business Review, 46, pp. 53-62.
- [16] Jibowo, A.A, 1977. “*Effect of motivators and hygiene factors on job performance among extension workers in the former Western State of Nigeria*”. The Quarterly Journal of Administration, 12 (1): 45-54.
- [17] Tan Teck - Hong and Amna Waheed, 2011. “Herzberg’s motivation – hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money”. *Asian Academy of Management Journal*, 16 (1), pp. 73–94.
- [18] Vroom, V. H, 1964. *Work Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- [19] Wallace D. Boeve, 2007. *A National Study of Job Satisfaction Factors among Faculty in Physician Assistant Education*. Eastern Michigan University.

Các trang mạng tham khảo:

- [20] Akanbi, Paulayobami, Influence of extrinsic and intrinsic motivation on employees’ performance.
- <<http://www.ilo.org/public/english/iira/documents/congresses/regioal/lagos2011/3rdparallel/session3b/motivationworker.pdf>>. [Ngày truy cập: 10 tháng 04 năm 2021].

- [21] Joe Lowmiller, 2013, Importance of motivation for employees and some strategies for achieving it. <<https://www.udemy.com/blog/importance-of-motivation/>>. [Ngày truy cập: 10 tháng 04 năm 2021].

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Phỏng vấn sâu

PHẦN GIỚI THIỆU

Xin chào anh (chị), tôi tên là Phan Chí Dũng. Tôi đang thực hiện luận văn tốt nghiệp với đề tài “*Động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông*”. Mong anh (chị) hỗ trợ tôi đóng góp ý kiến để tôi hoàn thành đề tài nghiên cứu này.

I. CÂU HỎI PHỎNG VẤN

1. Để người lao động có động lực làm việc, anh/ chị quan tâm đến những nhân tố tạo động lực nào?
2. Anh/ chị có đồng ý với các nhân tố có thể có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty bao gồm: Thành đạt, thăng tiến, Bản chất công việc, sự công nhận, điều kiện làm việc, phát triển nghề nghiệp, sự an toàn trong công việc, lương, mối quan hệ với cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp hay không?

II. NỘI DUNG THẢO LUẬN

Để tiến hành nghiên cứu về công tác tạo động lực làm việc của người lao động, tôi đã xây dựng hệ thống thang đo lường bao gồm các nhân tố: *Thành đạt, thăng tiến, Bản chất công việc, sự công nhận, điều kiện làm việc, phát triển nghề nghiệp, sự an toàn trong công việc, lương, mối quan hệ với cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp*. Với mỗi thang đo, anh (chị) nhận thấy thang đo nào là cần thiết và không cần thiết ảnh hưởng đến động lực làm việc của mình. Nếu cần thiết đánh số (1), không cần thiết đánh số (0). Vui lòng cho biết ý kiến của anh (chị).

Hệ thống thang đo lường như sau:

STT	YẾU TỐ	Cần thiết(1)	Không cần thiết(2)
A	THỨC ĐẨY		
A1	Thành đạt (TD)		
1	Công ty ghi nhận thành tựu của anh/chị		
2	Anh/chị luôn chứng tỏ năng lực hoàn thành tốt công việc		
3	Có đóng góp cho công ty một cách tích cực		
A2	Thăng tiến (TT)		
4	Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến		

5	Chính sách thăng tiến của Tổng công ty công bằng		
6	Anh/chị được đào tạo trong công việc để phát triển, thăng tiến hơn nữa		
A3	Bản chất công việc (CV)		
7	Công việc phù hợp với năng lực, sở trường		
8	Anh/chị được trao quyền để hoàn thành công việc		
9	Công việc cho phép anh/chị phát huy tốt năng lực cá nhân		
10	Công việc có nhiều thách thức, áp lực		
A4	Sự công nhận của mọi người (CN)		
11	Anh/chị được đánh giá cao khi đạt được hoặc hoàn thành một nhiệm vụ		
12	Nhận được lời khen từ cấp trên khi anh/chị làm tốt công việc		
13	Công ty ghi nhận và ủng hộ sự đóng góp nỗ lực làm việc của anh/chị		
A5	Phát triển nghề nghiệp (NN)		
14	Anh/chị được đào tạo nghiệp vụ chuyên môn		
15	Anh/chị được hỗ trợ, tạo điều kiện để học tập nâng cao trình độ		
16	Anh/chị có cơ hội phát triển trong công việc		
B	DUY TRÌ		
B1	Mối quan hệ với đồng nghiệp (QHDN)		
17	Đồng nghiệp của anh/chị thoải mái và dễ chịu		
18	Anh/chị và đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt		
19	Những người mà anh/chị làm việc rất thân thiện		
20	Đồng nghiệp của anh/chị thường giúp đỡ lẫn nhau		
B2	Mối quan hệ với cấp trên (QHCT)		
21	Anh/chị nhận được sự hỗ trợ của cấp trên		
22	Anh/chị hài lòng với cách quản lý của cấp trên		
23	Cấp trên luôn khuyến khích anh/chị đóng góp ý kiến cho việc ra quyết định quản lý		
24	Nhân viên được đối xử công bằng, không phân biệt		
B3	Sự an toàn trong công việc (AT)		
25	Anh/chị cảm thấy an toàn tại nơi làm việc		
26	Công việc anh/chị đang làm là an toàn		

27	Các trang thiết bị, máy móc tại Tổng công ty luôn đảm bảo an toàn		
B4	Lương (L)		
28	Anh/chị hài lòng về lương của mình		
29	Lương anh/chị nhận được là tương xứng với công sức lao động		
30	Anh/chị có thể sống dựa hoàn toàn vào thu nhập của Tổng công ty		
31	Tiền lương, thu nhập được trả công bằng		
32	Mức lương giúp anh/chị có thái độ làm việc tốt hơn		
B5	Điều kiện làm việc (ĐKLV)		
33	Anh/chị không bị áp lực công việc cao		
34	Môi trường làm việc chuyên nghiệp		
35	Anh/chị được trang bị đầy đủ các trang thiết bị, vật dụng để làm việc		
36	Công ty luôn tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi để anh/chị làm tốt công việc		
C	ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC (ĐL)		
37	Nhìn chung anh/chị cảm thấy hài lòng khi làm việc tại Tổng công ty		
38	Anh /chị tiếp tục làm việc và gắn bó lâu dài với Tổng công ty		
39	Anh/chị luôn mong muốn được đến Tổng công ty làm việc		

Phụ lục 2: Phiếu khảo sát.

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT NGƯỜI LAO ĐỘNG

Đơn vị: Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông

Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông là một trong những công ty đứng đầu cả nước trong lĩnh vực viễn thông. Trong suốt 25 năm qua, với thương hiệu “ Vinaphone” những SP dịch vụ của Tổng công ty có mặt trên khắp cả nước và đã khẳng định được giá trị của mình.

Chúng tôi trân trọng gửi đến các anh/chị phiếu khảo sát ý kiến nhằm tìm hiểu , đánh giá công tác tạo động lực cho người lao động tại Tổng công ty anh /chị công tác để từ đó có các biện pháp giúp các anh/chị làm việc tốt hơn và gắn bó lâu dài với Tổng công ty.

Chúng tôi rất mong nhận được những ý kiến đánh giá, đóng góp chân thành của anh/chị. Anh/chị vui lòng điền vào phiếu khảo sát ý kiến sau đây và gửi lại cho chúng tôi trong thời gian sớm nhất có thể. Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của các anh/chị.

Phần I: Thông tin người khảo sát

1. Họ và tên:

2. Giới tính:

1. Nam

2. Nữ

3. Tuổi:

☐ Dưới 30

☐ Từ 30-40

☐ 41-50

☐ Trên 50

4. Kinh nghiệm:

☐ Dưới 01 năm

☐ Từ 1-3 năm

☐ Từ 3- 5 năm

☐ Trên 5 năm

5. Trình độ học vấn:

☐ Trung cấp/Cao đẳng

☐ Đại học

☐ Thạc sĩ

☐ Tiến sĩ

6. Bộ phận công tác:

Phần II: Đánh giá sự thỏa mãn công việc và tạo động lực

Dưới đây là các phát biểu về sự duy trì, thỏa mãn và tạo động lực trong công việc. Xin anh/ chị cho biết đánh giá của mình qua các phát biểu bằng cách đánh dấu X vào các ô thích hợp từ 1 đến 5 dưới đây theo quy ước:

Rất không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Rất đồng ý
1	2	3	4	5

STT	YẾU TỐ	1	2	3	4	5
A	THÚC ĐẨY					
A1	Thành đạt (TD)					
1	Công ty ghi nhận thành tựu của anh/chị					
2	Anh/chị luôn chứng tỏ năng lực hoàn thành tốt công việc					
3	Có đóng góp cho công ty một cách tích cực					
A2	Thăng tiến (TT)					
4	Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến					
5	Chính sách thăng tiến của Tổng công ty công bằng					
6	Anh/chị được đào tạo trong công việc để phát triển, thăng tiến hơn nữa					
A3	Bản chất công việc (CV)					
7	Công việc phù hợp với năng lực, sở trường					
8	Anh/chị được trao quyền để hoàn thành công việc					
9	Công việc cho phép anh/chị phát huy tốt năng lực cá nhân					
10	Công việc thú vị không bị nhàm chán					
A4	Sự công nhận của mọi người (CN)					
11	Anh/chị được đánh giá cao khi đạt được hoặc hoàn thành một nhiệm vụ					
12	Nhận được lời khen từ cấp trên khi anh/chị làm tốt công việc					
13	Công ty ghi nhận và ủng hộ sự đóng góp nỗ lực làm việc của anh/chị					
A5	Phát triển nghề nghiệp (PTNN)					
14	Anh/chị được đào tạo nghiệp vụ chuyên môn					
15	Anh/chị được hỗ trợ, tạo điều kiện để học tập nâng cao trình độ					
16	Anh/chị có cơ hội phát triển trong công việc					
B	DUY TRÌ					
B1	Mối quan hệ với đồng nghiệp (QHĐN)					
17	Đồng nghiệp của anh/chị thoải mái và dễ chịu					
18	Anh/chị và đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt					
19	Những người mà anh/chị làm việc rất thân thiện					
20	Đồng nghiệp của anh/chị thường giúp đỡ lẫn nhau					
B2	Mối quan hệ với cấp trên (QHCT)					
21	Anh/chị nhận được sự hỗ trợ của cấp trên					
22	Anh/chị hài lòng với cách quản lý của cấp trên					

23	Cấp trên luôn khuyến khích anh/chị đóng góp ý kiến cho việc ra quyết định quản lý					
24	Nhân viên được đối xử công bằng, không phân biệt					
B3	Sự an toàn trong công việc (AT)					
25	Anh/chị cảm thấy an toàn tại nơi làm việc					
26	Công việc anh/chị đang làm là an toàn					
27	Các trang thiết bị, máy móc tại Tổng công ty luôn đảm bảo an toàn					
B4	Lương (L)					
28	Anh/chị hài lòng về lương của mình					
29	Lương anh/chị nhận được là tương xứng với công sức lao động					
30	Anh/chị có thể sống dựa hoàn toàn vào thu nhập của Tổng công ty					
31	Tiền lương, thu nhập được trả công bằng					
32	Mức lương giúp anh/chị có thái độ làm việc tốt hơn					
B5	Điều kiện làm việc (ĐKLV)					
33	Anh/chị không bị áp lực công việc cao					
34	Môi trường làm việc chuyên nghiệp					
35	Anh/chị được trang bị đầy đủ các trang thiết bị, vật dụng để làm việc					
36	Công ty luôn tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi để anh/chị làm tốt công việc					
C	ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC (ĐL)					
37	Nhìn chung anh/chị cảm thấy hài lòng khi làm việc tại Tổng công ty					
38	Anh /chị tiếp tục làm việc và gắn bó lâu dài với Tổng công ty					
39	Anh/chị luôn mong muốn được đến Tổng công ty làm việc					

Phụ lục 3: Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo.

1. Kết quả Cronbach alpha yếu tố Thành đạt

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TD1	6.79	1.032	.796	.846
TD2	6.83	1.082	.748	.886
TD3	6.80	1.006	.832	.813

2. Kết quả Cronbach alpha yếu tố Thăng tiến

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TT1	6.78	.856	.683	.686
TT2	6.73	.853	.633	.740
TT3	6.79	.930	.620	.753

3. *Kết quả Cronbach alpha yếu tố Bản chất công việc*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.701	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CV1	10.06	1.684	.575	.583
CV2	10.04	1.784	.531	.613
CV3	10.04	1.609	.622	.551
CV4	10.22	1.926	.271	.781

4. *Kết quả Cronbach alpha yếu tố Bản chất công việc*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.781	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CV1	6.83	.951	.607	.717
CV3	6.81	1.043	.544	.781
CV4	6.81	.854	.712	.596

5. *Kết quả Cronbach alpha yếu tố Công nhận*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.826	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CN1	6.70	1.024	.661	.781
CN2	6.84	1.010	.728	.716
CN3	6.71	1.005	.660	.783

6. *Kết quả Cronbach alpha yếu tố Phát triển nghề nghiệp*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PTNN1	6.71	.906	.677	.655
PTNN2	6.76	.959	.644	.693
PTNN3	6.70	1.031	.563	.778