

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



VŨ NGỌC HẢI

**ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY
CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VNPT (VNPT-IT)**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – NĂM 2022

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



VŨ NGỌC HẢI

**ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY
CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VNPT (VNPT-IT)**

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: TS. LÊ THỊ HỒNG YẾN

HÀ NỘI - NĂM 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn: “*Động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT)*” là do bản thân tôi nghiên cứu và hoàn thành dưới sự hướng dẫn của TS. Lê Thị Hồng Yến.

Các số liệu, thông tin thu thập và kết quả nghiên cứu trong đề tài là trung thực. Tôi xin chịu trách nhiệm về lời cam đoan này.

Ngày.....tháng.....năm 2022

Học viên thực hiện

Vũ Ngọc Hải

LỜI CẢM ƠN

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

Nhân đây, cũng xin được gửi lời cảm ơn tới Ban lãnh đạo, các Phòng ban chức năng của Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT) đã nhiệt tình giúp đỡ, cung cấp số liệu và tạo điều kiện giúp tôi hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

Trong quá trình thực hiện, do một số hạn chế về kinh nghiệm, thời gian nên luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp sâu sắc của các Thầy, Cô giáo để luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày.....tháng.....năm 2022

Người thực hiện

Vũ Ngọc Hải

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	iii
LỜI CẢM ƠN	iv
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	viii
DANH MỤC HÌNH	ix
DANH MỤC BẢNG.....	x
MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu:	1
3. Mục đích nghiên cứu:.....	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:.....	4
4.1. Đối tượng nghiên cứu.....	4
4.2. Phạm vi nghiên cứu.....	4
5. Phương pháp nghiên cứu:.....	4
6. Kết cấu của luận văn	5
CHƯƠNG I: TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC	6
1.1. Các khái niệm liên quan đến tạo động lực làm việc.....	6
1.1.1. Nhu cầu, động cơ.....	6
1.1.2. Động lực, tạo động lực làm việc;	7
1.1.3. Động lực và tạo động lực cho nhân viên.....	9
1.2. Các học thuyết về động lực làm việc của người lao động.....	13
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow.....	13
1.2.2. Học thuyết thúc đẩy bằng sự tăng cường của B.F.Skinner;.....	14
1.2.3. Học thuyết 2 yếu tố của Frederick Herzberg.....	16
1.2.4. Học thuyết về sự kì vọng của Victor Vroom.....	17
1.2.5. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams	17
1.3. Các mô hình nghiên cứu về động lực làm việc	18
1.3.1. Mô hình của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012).....	18
1.3.2. Mô hình nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011)	19
1.3.3. Mô hình nghiên cứu của Brooks (2007).....	20
1.3.4. Nghiên cứu của Chomg-Guang Wu (2007, Hoa Kỳ).....	21
CHƯƠNG II: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VNPT (VNPT-IT).....	22

2.1. Tổng quan về Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT)	22
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT)	22
2.1.2. Chức năng nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT)	22
2.1.3. Cơ cấu và trình độ chuyên môn của lao động tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT)	25
2.1.4. Đánh giá kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT) qua 3 năm 2019-2021.....	26
2.2. Xây dựng mô hình nghiên cứu và giả thuyết về động lực làm việc	27
2.2.1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu.....	27
2.2.2. Các giả thuyết nghiên cứu.....	28
2.3. Quy trình nghiên cứu	31
2.3.1. Nghiên cứu sơ bộ	31
2.3.2. Nghiên cứu định lượng	34
CHƯƠNG III: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VNPT (VNPT-IT)	42
3.1. Đặc điểm mẫu khảo sát	42
3.2. Đánh giá thang đo	43
3.2.1. Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha.....	43
3.2.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA.....	49
3.3. Điều chỉnh mô hình và các giả thuyết.....	51
3.4. Kiểm định mô hình giả thuyết.....	51
3.4.1. Phân tích tương quan.....	51
3.4.2. Phân tích hồi quy.....	53
CHƯƠNG IV: GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VNPT (VNPT-IT).....	56
4.1. Định hướng trong việc nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT)	56
4.2. Một số giải pháp nâng cao động lực làm việc tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT)	58
4.2.1. Tạo điều kiện đào tạo và phát triển nhân viên	58
4.2.2. Xây dựng Chính sách khen thưởng và công nhận những đóng góp của nhân viên	59
4.2.3. Đảm bảo phân phối thu nhập cho nhân viên khoa học, hợp lý	60
4.2.4. Tạo môi trường và điều kiện làm việc hiệu quả.....	60

4.2.5. Hoàn thiện chế độ phúc lợi	61
4.2.6. Xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp	61
4.3. Hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.....	62
4.3.1. Những hạn chế của nghiên cứu	62
4.3.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo	63
KẾT LUẬN	64
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	65

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
QHDN	Công nghệ thông tin
VT-QHDN	Viễn thông công nghệ thông tin

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1. Cấp độ nhu cầu của Maslow (1954).....	13
Hình 1.2. Mô hình 2 nhân tố của Herzberg (1959).....	16
Hình 1.3: Mô hình của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012)	19
Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011).....	20
Hình 1.5: Mô hình nghiên cứu của Abby M.Brooks.....	20
Hình 1.6: Mô hình nghiên cứu của Chomg-Guang Wu	21
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT)	24
Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu	28

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1 Cơ cấu nhân sự tại VNPT-IT giai đoạn 2019 – 2021	25
Bảng 2.2: Doanh thu kinh doanh dịch vụ của VNPT-IT giai đoạn 2019 – 2021.....	26
Bảng 2.3: Dự kiến các yếu tố đo lường các thành phần trong mô hình nghiên cứu lý thuyết.....	32
Bảng 2.4: Mã hóa các thang đo động lực làm việc.	35
Bảng 3.1: Bảng thống kê giới tính mẫu nghiên cứu	42
Bảng 3.2: Bảng thống kê độ tuổi mẫu nghiên cứu.....	43
Bảng 3.3: Bảng thống kê trình độ học vấn mẫu nghiên cứu.....	43
Bảng 3.4: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố hệ thống thu nhập.....	44
Bảng 3.5: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố phúc lợi.....	45
Bảng 3.6: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Quan hệ với đồng nghiệp	45
Bảng 3.7: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Sự tự chủ trong công việc	46
Bảng 3.8: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc	46
Bảng 3.9: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Đào tạo và phát triển	47
Bảng 3.10: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Chính sách khen thưởng và công nhận	47
Bảng 3.11: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Môi trường và điều kiện làm việc	48
Bảng 3.12: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố động lực làm việc.....	48
Bảng 3.13: Ma trận xoay.....	49
Bảng 3.15: Ma trận số tương quan.....	52

Bảng 3.16: Tóm tắt mô hình hồi quy	53
Bảng 3.17: Kiểm định phương sai ANOVA	53
Bảng 3.18: Bảng kết quả hồi quy	54

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.

Thời gian qua Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT) đã 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 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 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 cho nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT)***” làm chủ đề nghiên cứu.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu:

Động lực làm việc là vấn đề đã được con người quan tâm nghiên cứu từ lâu. Trên thế giới đã hình thành các học thuyết tạo động lực kinh điển như: Học thuyết về các thứ bậc nhu cầu của Maslow, Học thuyết hai hệ thống yếu tố của Herzberg, Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner, Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams, học thuyết đặt mục tiêu của Edwin

Locke... Các học thuyết này được áp dụng trên nhiều lĩnh vực của đời sống xã hội, từ kinh tế, quân sự, y học và nhiều lĩnh vực khác.

Ngày nay, vấn đề tạo động lực làm việc vẫn tiếp tục được các nhà khoa học trên thế giới nghiên cứu phát triển. Từng trải qua con đường đầy gian truân từ một người thợ điện đến ông chủ và người sáng lập công ty Matsushita Electric Industrial Co., Ltd., Konosuke Matsushita luôn mong muốn truyền lại kinh nghiệm của mình cho những thế hệ đi sau. Những cuốn sách của ông về quản trị doanh nghiệp đã trở thành sách gối đầu giường của các nhà lãnh đạo khắp nơi trên thế giới. Bài viết “Cách thu hút nhân viên tốt” được trích lược từ loạt bài báo nổi tiếng của ông về nghệ thuật quản lý, trong đó đề cập đến các biện pháp thu hút nhân viên giỏi và cách phát triển con người như: Tạo ra môi trường để mọi người có thể thể hiện những khả năng của mình, hãy tỏ ra rộng lượng với các nhân viên của mình.

Năm 2004, giáo sư Đại học Havard- ông Mijo đã làm một cuộc thực nghiệm về cách quản lý mới ở một xưởng tại Chicago, với những kết quả thu được ông đã mở ra “cách quản lý coi trọng quan hệ con người”.

Trong cuốn “Quản lý nguồn nhân lực”, NXB Chính trị Quốc gia, 1995 Paul Hersey và Ken Blanchard bàn về vấn đề tạo động lực làm việc từ cách tiếp cận tâm lý học hành vi. Các tác giả tập trung nhấn mạnh vai trò của việc tạo động lực làm việc, trên cơ sở nghiên cứu thực nghiệm và đưa ra các ví dụ điển hình giúp nhà quản lý áp dụng và phân tích, tìm hiểu hành vi của người lao động.

Tại Việt Nam, nơi có nền kinh tế thị trường xuất hiện muộn hơn, việc học tập nghiên cứu và vận dụng các học thuyết tạo động lực làm việc trên thế giới vào tình hình thực tế đất nước ta là điều vô cùng cần thiết và được các trường học, các doanh nghiệp đặc biệt quan tâm. Có thể kể ra một vài các nghiên cứu về tạo động lực làm việc ở nước ta như sau:

Tác giả Nguyễn Ngọc Quân và cộng sự (2007) với Giáo trình quản trị nhân lực, trường Đại học Kinh tế Quốc dân đã nêu được tổng quan về quản trị nhân lực; kế hoạch hoá và bố trí nhân lực; tạo động lực trong lao động; phát triển và đánh giá nguồn nhân lực; vấn đề thù lao và các phúc lợi; quản trị tiền công và tiền lương; các khuyến khích tài chính...

Tác giả Nguyễn Trang Thu (2014) trong cuốn “Tạo động lực việc làm cho người lao động trong tổ chức”, nhà xuất bản Giáo dục đã giới thiệu khái quát về người lao động và tâm lý người lao động, các vấn đề động lực và động lực làm việc của người lao động những phương hướng và các biện pháp cụ thể nhằm khuyến khích, động viên người lao động làm việc và đề cập một số vấn đề mới về động lực làm việc trong văn hoá tổ chức.

Theo Trương Minh Đức (2011), Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh 27, trang 240-247 “Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho người lao động Công ty trách nhiệm hữu hạn ERICSSON tại Việt Nam”, thông qua việc kiểm định mô hình hồi quy tác giả đưa ra kết luận các nhà quản lý của Công ty nên quan tâm trước hết đến mức tiền lương cơ bản, tổng mức thu nhập của người lao động. Sự quan tâm của lãnh đạo đối với đời sống người lao động, Môi trường và điều kiện làm việc và quan hệ đồng nghiệp để tạo động lực làm việc cho người lao động. Tác giả đưa ra khuyến nghị các nhà quản lý cần xây dựng quy trình, quy chế làm việc rõ ràng để giúp người lao động tránh được những sai lầm đáng tiếc. Về Môi trường và điều kiện làm việc, các nhà quản lý nên quan tâm đến cơ sở vật chất, thiết bị nơi làm việc, đây cũng là những yếu tố giúp người lao động có hứng thú làm việc. Áp lực công việc cũng được chú ý. Nếu áp lực công việc quá cao hoặc công việc nhàm chán sẽ gây chán nản trong công việc của người lao động.

Trên đây là một số công trình, bài viết nghiên cứu về vấn đề tạo động lực cho người lao động. Các công trình nghiên cứu không những đóng góp về mặt cơ sở lý luận mà còn đưa ra các giải pháp thiết thực nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động nói chung. Tuy nhiên, riêng về công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT thì theo hiểu biết của tác giả chưa có ai nghiên cứu và việc lựa chọn đề tài “***Động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT)***” sẽ có ý nghĩa cả về mặt lý luận và thực tiễn.

3. Mục đích nghiên cứu:

- Xác định các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT;

- Đo lường mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT;

- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- *Phạm vi về không gian:* Nghiên cứu thực hiện tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT;

- *Phạm vi 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 03 năm 2022 đến tháng 06 năm 2022.

5. Phương pháp nghiên cứu:

**** Phương pháp định tính***

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

Thông tin thu thập từ nghiên cứu định tính này nhằm khai phá, bổ sung cho mô hình, điều chỉnh thang đo của các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên.

**** Phương pháp định lượng***

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

Bảng câu hỏi do đối tượng thu thập câu trả lời từ nhân viên trong tổng công ty và là công cụ chính để thu thập dữ liệu. Kiểm định thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha; phân tích nhân tố khám phá (EFA – Exploratory Factor Analysis) để rút gọn các biến quan sát và xác định lại các nhóm trong mô hình nghiên cứu; phân

tích hồi quy để xem xét mức độ ảnh hưởng của các thành phần thỏa mãn công việc đến sự gắn kết của nhân viên.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Tài liệu tham khảo và Phụ lục, luận văn gồm bốn chương:

Chương I: Tổng quan lý thuyết về động lực làm việc.

Chương II: Thiết kế nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên tại Công ty công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT).

Chương III: Kết quả nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT).

Chương IV: Giải pháp nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại công ty công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT).

CHƯƠNG I: TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

1.1. Các khái niệm liên quan đến tạo động lực làm việc

1.1.1. Nhu cầu, động cơ

1.1.1.1. Nhu cầu

“Nhu cầu là trạng thái tâm lý của con người khi họ cảm thấy thiếu thốn, không được thỏa mãn về vật chất hoặc tinh thần và mong muốn được đáp ứng điều đó” [2, tr.37].

Nhu cầu luôn gắn liền với quá trình tồn tại và phát triển của con người. Nhu cầu của con người rất phức tạp, phong phú và đa dạng. Nhu cầu của con người biến đổi theo thời gian và không gian. Khi con người chưa được thỏa mãn nhu cầu sẽ sinh ra tâm lý căng thẳng, khiến con người phải tìm cách để đáp ứng. Người lao động cũng như thế, họ luôn bị thúc đẩy bởi trạng thái mong muốn và hành động để đạt được những mong muốn này. Trên thực tế, khi mong muốn càng lớn thì đòi hỏi nỗ lực phấn đấu càng cao và ngược lại.

Trên cơ bản, nhu cầu của con người được chia thành 2 nhóm chính:

- Nhu cầu về mặt vật chất: Là các nhu cầu về vật chất cơ bản, cần thiết để đảm bảo con người có thể tồn tại, phát triển về mặt thể lực. Có thể thấy, xã hội càng phát triển thì nhu cầu về vật chất càng phong phú và không ngừng đổi thay.

- Nhu cầu về mặt tinh thần: Là nhu cầu bậc cao và rất phong phú. Nhu cầu tinh thần là các điều kiện để con người phát triển về mặt trí lực, nhằm tạo ra cho con người có được trạng thái tâm sinh lý thoải mái trong cuộc sống.

Hai yếu tố này tuy khác biệt nhưng có quan hệ khăng khít và cùng tồn tại. Trong nhu cầu tinh thần có nhu cầu vật chất và ngược lại. Nhu cầu của con người vô cùng phong phú và đa dạng, khi nhu cầu này được thỏa mãn sẽ nảy sinh nhu cầu khác.

1.1.1.2. Động cơ

Theo thuyết hành vi: Với mô hình “kích thích – phản ứng”, coi kích thích là nguồn gốc tạo ra phản ứng hay gọi là động cơ. Theo J. Piaget: “Động cơ là tất cả các yếu tố thúc đẩy cá thể hoạt động nhằm đáp ứng nhu cầu và định hướng cho hoạt động đó”. [3].

Theo thuyết tâm lý hoạt động: Những đối tượng nào được phản ánh vào óc ta mà có tác dụng thúc đẩy hoạt động, xác định phương hướng hoạt động để thỏa mãn nhu cầu nhất định thì được gọi là động cơ hoạt động. Động cơ theo nghĩa rộng nhất được hiểu là cái thúc đẩy con người hoạt động làm thỏa mãn nhu cầu, là cái làm nảy sinh tính tích cực và xu hướng của tính tích cực đó. Động cơ là nguyên nhân trực tiếp của hành vi. Theo từ điển Tiếng Việt, động cơ là cái có tác dụng chi phối, thúc đẩy con người ta suy nghĩ và hành động [7] .

Các nhà tâm lý học Xô Viết quan niệm: “Động cơ là sự phản ánh nhu cầu” Những đối tượng đáp ứng nhu cầu này hay nhu cầu khác tồn tại trong hiện thực khách quan, một khi chúng bộc lộ ra và được chủ thể nhận biết thì sẽ thúc đẩy, hướng dẫn con người hoạt động. Nói khác đi, khi nhu cầu gặp đối tượng có khả năng thỏa mãn thì trở thành động cơ. Động cơ là sự biểu hiện chủ quan có nhu cầu.

1.1.2. Động lực, tạo động lực làm việc;

Khái niệm động lực trong phạm vi đề tài nghiên cứu là động lực lao động, động lực làm việc của người lao động. Trong kinh tế học, động lực là sự khao khát, sự tự nguyện của con người nhằm tăng cường mọi nỗ lực để đạt được mục tiêu, kết quả cụ thể nào đó.

Hiện nay, có những định nghĩa và quan niệm khác nhau về động lực trong lao động.

Từ điển kinh tế xã hội Việt Nam (2006) định nghĩa: Động lực là nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực lao động trong những điều kiện có thuận lợi nó tạo ra kết quả cao.

Theo Higgins (1994): Động lực là sự khao khát và tự nguyện của cá nhân để tăng cường sự nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức [10].

Động lực là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức.

Muốn có động lực, muốn tổ chức vững mạnh thì cần phải dùng các biện pháp kích thích người lao động làm cho họ hăng say làm việc, phát huy tính sáng tạo. Đó là vấn đề về tạo động lực cho người lao động trong bất kỳ một tổ chức nào. Trong cuốn “Giáo trình quản trị nhân lực” (2004): Động lực làm việc là khao khát, tự nguyện

của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó.

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 [5].

Từ các định nghĩa trên có thể nhận thấy:

Động lực làm việc được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức, điều này có nghĩa không có động lực làm việc chung cho mọi lao động. Mỗi người lao động đảm nhiệm những công việc khác nhau có thể có những động lực khác nhau để làm việc tích cực hơn. Động lực làm việc được gắn liền với một công việc, một tổ chức và một môi trường làm việc cụ thể.

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

Động lực làm việc là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân và từ đó dẫn đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh được nâng cao trong điều kiện các nhân tố khác không thay đổi.

Vậy tạo động lực cho người lao động được hiểu là tất cả các biện pháp của nhà quản trị áp dụng vào người lao động nhằm tạo ra động cơ cho người lao động như: Thiết lập nên những mục tiêu thiết thực vừa phù hợp với mục tiêu của người lao động vừa thoả mãn được mục đích của tổ chức, sử dụng các biện pháp kích thích về vật chất lẫn tinh thần. Tuy nhiên, cũng cần hiểu rằng không phải cứ có động lực làm việc là dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân vì điều đó còn phụ thuộc vào nhiều nhân tố như trí tuệ, trình độ, tay nghề của người lao động, các phương tiện, công cụ lao động và nguồn lực để thực hiện công việc. Trong thực tiễn, người lao động không có động lực làm việc thì vẫn có thể hoàn thành công việc; thế nhưng chúng ta không thấy nhiều sự gắn bó, nhiệt huyết của họ với tổ chức. Bản thân họ không thể mang hết tài năng và trí tuệ cống hiến tận tụy cho tổ chức và không khi nào họ là những nhân viên trung thành, là tài nguyên quý giá của tổ chức. Để có được động lực cho

người lao động làm việc thì phải tìm cách tạo ra được động lực đó. Do vậy, tạo động lực lao động là sự vận dụng một hệ thống chính sách, biện pháp, cách thức quản lý ảnh hưởng tới người lao động làm cho họ có động lực trong công việc, làm cho họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức.

Đối với cơ quan nhà nước đặc biệt là công chức cấp xã huyện Văn Bàn, lãnh đạo các cấp luôn xác định vấn đề quan trọng của tạo động lực làm việc đó là mục tiêu. Nhưng để đề ra được những mục tiêu phù hợp với mong muốn, nguyện vọng của công chức xã, tạo cho họ sự hăng say, nỗ lực trong quá trình làm việc thì các cấp lãnh đạo luôn coi trọng mục đích của nhân viên. Việc dự đoán và kiểm soát hành động của công chức xã hoàn toàn có thể thực hiện được thông qua việc nhận biết động cơ và mong muốn của họ. Nhà lãnh đạo muốn nhân viên trong tổ chức của mình nỗ lực hết sức hướng tới thành công của tổ chức thì họ phải sử dụng tất cả các biện pháp khuyến khích đối với người công chức đồng thời tạo mọi điều kiện cho người lao động hoàn thành công việc của họ một cách tốt nhất. Khuyến khích bằng vật chất lẫn tinh thần, tạo ra bầu không khí thi đua trong nhân viên có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức đặc biệt trong môi trường nhà nước. Các nhà quản trị đã từng nói “Sự thành bại của một tổ chức thường phụ thuộc vào việc sử dụng hợp lý nhân viên trong tổ chức như thế nào”, phá bỏ sức ỳ, khơi gợi sự năng động nhiệt huyết làm việc cho công chức.

1.1.3. Động lực và tạo động lực cho nhân viên

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

Tạo động lực được hiểu là sự vận dụng các chính sách, biện pháp, các công cụ quản lý thích hợp tác động đến người lao động nhằm làm cho xuất hiện động lực trong quá trình làm việc từ đó thúc đẩy họ hài lòng với công việc, mong muốn và nỗ lực hơn nữa để đóng góp cho tổ chức. Vấn đề quan trọng của động lực là mục tiêu. Nhưng để đề ra được những mục tiêu phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của

người lao động, tạo cho người lao động sự hăng say, nỗ lực trong quá trình làm việc thì nhà quản lý phải biết được mục đích hướng tới của người lao động sẽ là gì. Việc dự đoán và kiểm soát hành động của người lao động hoàn toàn có thể thực hiện được thông qua việc nhận biết động cơ và nhu cầu của họ.

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

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

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

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

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

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

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

- Khả năng, năng lực của mỗi người:

Khả năng là những thuộc tính cá nhân giúp con người có thể lĩnh hội một công việc, một kỹ năng hay một kiến thức nào đó được dễ dàng và khi họ hoạt động

ở lĩnh vực đó thì khả năng của họ sẽ được phát huy tối đa, kết quả thu được sẽ cao hơn những người khác.

Năng lực là cơ sở để tạo ra khả năng của con người. Năng lực được thực hiện và trưởng thành chủ yếu trong thực tế. Trong các loại năng lực của con người thì quan trọng nhất là năng lực chuyên môn và năng lực tổ chức. Do đó trong quá trình lao động nhà quản trị luôn phải thiết kế công việc, bố trí nhân lực sao cho người lao động có điều kiện để duy trì và phát triển năng lực chuyên môn của mình. Đánh giá đúng năng lực của nhân viên là cơ sở để nhà quản trị sử dụng tốt nhất nhân viên trong doanh nghiệp. Một người lao động sẽ thoải mái hơn khi họ được giao những công việc phù hợp với khả năng và năng lực của họ vì họ biết chắc chắn rằng họ sẽ hoàn thành công việc ở mức tốt nhất và ngược lại.

- **Các yếu tố bên ngoài.**

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

- *Các yếu tố thuộc về công việc:*

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

Khả năng thăng tiến: Thăng tiến là quá trình một người lao động được chuyển lên một vị trí cao hơn trong doanh nghiệp, việc này thường được đi kèm với việc

lợi ích vật chất của người lao động sẽ được tăng lên đồng thời cái tôi của họ cũng được thăng hoa. Như vậy thăng tiến cũng là một nhu cầu thiết thực của người lao động vì sự thăng tiến tạo cơ hội cho sự phát triển cá nhân, tăng địa vị, uy tín cũng như quyền lực của người lao động.

Quan hệ trong công việc: Đây chính là nhu cầu xã hội của người lao động trong quá trình làm việc. Môi trường làm việc trong doanh nghiệp luôn được các cá nhân trong doanh nghiệp quan tâm và để ý vì môi trường làm việc là yếu tố chủ yếu liên quan đến sự thuận tiện cá nhân và nó cũng là nhân tố giúp người lao động hoàn thiện tốt nhiệm vụ của họ. Môi trường làm việc bao gồm các điều kiện vật chất kỹ thuật và những người lao động xung quanh môi trường đó.

- Các yếu tố thuộc về tổ chức:

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

Hệ thống trả công trong doanh nghiệp: Lương bổng và đãi ngộ là một trong những động lực kích thích con người làm việc hăng hái nhưng ngược lại nó cũng là một trong những nhân tố gây nên sự trì trệ, bất mãn hoặc cao hơn đó là sự rời bỏ công ty mà đi của người lao động. Tất cả những điều này phụ thuộc vào năng lực quản lý và trình độ của các cấp quản trị.

Môi trường và điều kiện làm việc : Môi trường và điều kiện làm việc của mỗi người lao động rất phong phú và đa dạng, mỗi một môi trường làm việc, một Môi trường và điều kiện làm việc đều tác động rất nhiều đến người lao động và nó tác động đến họ theo nhiều khía cạnh khác nhau.

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

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Theo lý thuyết về nhu cầu của Abraham Maslow, ông chia nhu cầu của con người thành 05 nhóm cơ bản và sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao. Những nhu cầu ở nhóm cao hơn chỉ có thể đáp ứng khi đã thỏa mãn những nhu cầu ở nhóm thấp hơn: Nhu cầu sinh lý, vật chất; Nhu cầu an toàn; Nhu cầu xã hội; Nhu cầu được tôn trọng; Nhu cầu tự hoàn thiện.



Hình 1.1. Cấp độ nhu cầu của Maslow (1954)

(Nguồn: Giáo trình QTNL, NXB Lao động xã hội, Hà Nội – PGS.TS Lê Thanh Hà)

Theo đó, trong học thuyết của mình Maslow đã chỉ ra rằng nhu cầu của người lao động sẽ dao động từ nhu cầu cấp thấp đến nhu cầu cấp cao theo thứ tự năm thứ tự:

- Nhu cầu sinh lý là những nhu cầu đầu tiên và cơ bản nhất như những nhu cầu cần thiết để duy trì sự sống như thở, nghỉ ngơi, ăn uống và các nhu cầu khác cần thiết cho sự sống còn của cá nhân. Có thể thấy rằng đây là nhu cầu đầu tiên, và nó cũng chi phối mong muốn của người dân, vì vậy nếu không được thỏa mãn ở cấp độ cơ bản này, nó sẽ không đạt được nhu cầu cao hơn.

- Nhu cầu an toàn, sau khi đạt được những nhu cầu cơ bản nhất về nhu cầu sinh lý, người lao động sẽ yêu cầu mức độ nhu cầu tiếp theo bao gồm sự ổn định và an toàn vật lý trong môi trường sống cá nhân. Hoặc có thể hiểu đơn giản là trong nhu

cầu này, công nhân sẽ tránh được các mối đe dọa và dấu hiệu nguy hiểm tại nơi làm việc.

- Nhu cầu xã hội là cấp độ thứ ba trong kim tự tháp nhu cầu của Maslow sau khi đáp ứng nhu cầu an toàn liên quan đến mong muốn kết bạn, được yêu thương và chấp nhận trong một cộng đồng nhất định. Mọi người sẽ cảm thấy trống rỗng khi không có bạn bè và người thân và họ sẽ cố gắng làm quen với mọi người xung quanh.

- Nhu cầu tôn trọng là nhu cầu liên quan đến tôn trọng bản thân và người khác. Ông Maslow đã chia thành hai loại: thứ nhất là mong muốn, địa vị, thống trị, uy tín, thể hiện bản thân và loại thứ hai là mong muốn tin tưởng, sức mạnh, thành tích. được rồi ... Trong một tổ chức, điều đó được thể hiện thông qua những kỳ vọng của họ về sự thăng tiến nghề nghiệp hoặc phần thưởng cho sự cống hiến của họ.

- Cuối cùng, thứ tự cao nhất là nhu cầu tự thực hiện các nhu cầu tương ứng với việc hoàn thành các thách thức, và thực tế nói chung là trở thành người tốt nhất bạn có thể đạt được. Theo đó, trong doanh nghiệp để đáp ứng nhu cầu này, cần tạo cơ hội cho người lao động được sáng tạo, phát triển và tham gia đầy đủ các khóa đào tạo kỹ năng để có khả năng và để từ đó họ tự tin hơn khi làm công việc có những thử thách mới.

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

Học thuyết của Skinner cho rằng con người sẽ có xu hướng lặp lại những hành vi mà họ nhận được những đánh giá tích cực (khen thưởng) còn những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt sẽ có xu hướng không lặp lại. Tuy nhiên, tác dụng của các tác động tăng cường như thưởng phạt phụ thuộc vào khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng hoặc phạt, khoảng thời gian này càng ngắn thì hiệu quả tác động đến hành vi của người lao động càng cao.

Theo học thuyết này thì để tạo động lực cho người lao động thì nên tăng cường khen thưởng cho nhân viên như đưa ra lời khen ngợi, quyết định thăng tiến, thưởng một khoản tiền để khuyến khích cho những thành tích, cố gắng của người lao động đã đem lại lợi ích cho công ty. Mặt khác, nên hạn chế sử dụng hình phạt như là quở trách, cắt giảm quyền lợi đối với lỗi lầm mà người lao động mắc phải hoặc có thể làm ngơ, coi như không biết đối với những sai sót mang tính tạm thời hoặc không nghiêm trọng tới mức phải dùng hình phạt của nhân viên, tạo cơ hội cho tự sửa đổi.

Để có thể sử dụng tốt các hình thức thưởng phạt để khuyến khích người lao động làm việc thì doanh nghiệp phải thực hiện tốt các việc sau:

- Xác định một cách cụ thể những hành vi tích cực để định hướng người lao động thực hiện trong công việc đồng thời chỉ ra cho người lao động những hành vi tiêu cực không nên phạm phải.

- Xây dựng các hình thức thưởng phạt gắn với các hành vi đã được xác định ở trên, tuy nhiên nên nhấn mạnh vào các hình thức thưởng hơn là các hình phạt.

- Thông báo và giải thích cho người lao động nắm được các hành vi tốt và không tốt, các biện pháp thưởng phạt tương ứng.

- Việc thưởng hay phạt cần phải tiến hành sau khi xuất hiện hành vi càng sớm càng tốt và phải tiến hành một cách công bằng, công khai. Skinner là một đại biểu tiêu biểu nhất của một trong các xu thế của thuyết hành vi cấp tiến. Skinner đổi mới thuyết hành vi cũ của Watson, hình thành thuyết hành vi tạo tác của mình, thực nghiệm trong cái hộp chữ danh đã khiến ông “hành vi hóa” được quan niệm về con người và hành vi người và xã hội. Tuy nhiên, học thuyết này có mặt hạn chế là đã coi con người như một cơ thể phản ứng, “một cái máy liên hợp vật lý. Với quan điểm này, con người phát triển phụ thuộc vào các kích thích tác động. Hành vi không có phạm trù hoạt động mà chỉ có phạm trù phản ứng mà thôi.

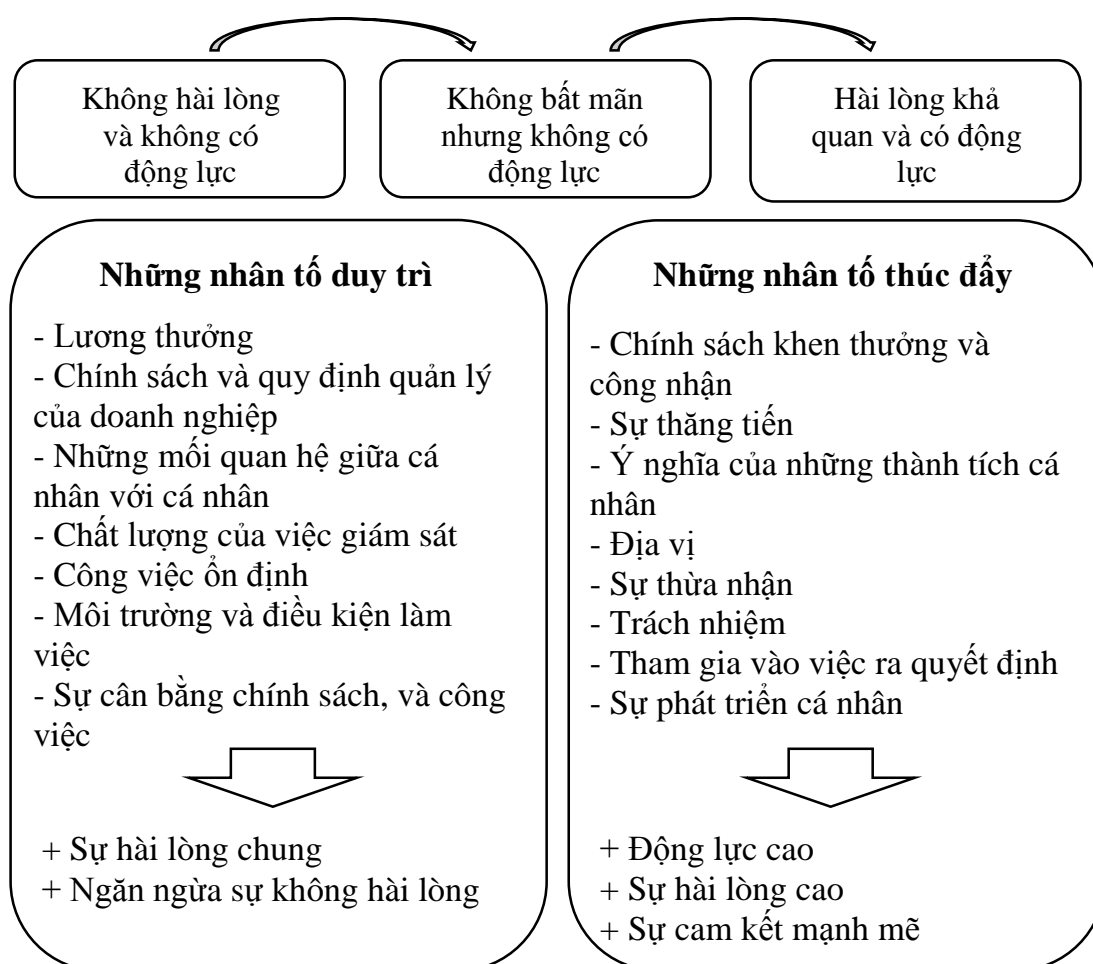
Qua nghiên cứu các học thuyết trên cho thấy rằng các học thuyết đều hướng vào vai trò của nhu cầu và lợi ích cho người lao động. Sở dĩ như vậy vì nhu cầu là đòi hỏi của con người, của từng cá nhân, của các nhóm xã hội khác nhau hay của toàn xã hội muốn có những điều kiện nhất định để tồn tại và phát triển. Nhu cầu là động lực hết sức quan trọng thúc đẩy con người hành động. Sự thoả mãn nhu cầu ấy, đối với chủ thể hành động, là lợi ích. Vì vậy, lợi ích là cái đáp ứng nhu cầu và nó chỉ có nghĩa là lợi ích khi được đặt trong quan hệ với nhu cầu. Ngoài mối quan hệ đó, cái được coi là lợi ích không còn là lợi ích nữa.

Trong mỗi quan hệ giữa nhu cầu và lợi ích, nhu cầu quyết định lợi ích. Do đó, nó là cơ sở của lợi ích, còn lợi ích thì ngược lại, xuất phát từ nhu cầu, dựa trên nhu cầu, là sự thể hiện của nhu cầu. Nhu cầu ngày càng lớn thì sự hấp dẫn của lợi ích đối với chủ thể càng lớn và do đó, động cơ tư tưởng nảy sinh trên cơ sở của lợi ích này cũng càng cuốn hút con người, thúc đẩy con người lao vào hành động.

Như vậy, việc vận dụng các học thuyết trên vào tạo động lực cho người lao động chính là việc tìm ra các giải pháp xác định nhu cầu và lợi ích chính đáng cho người lao động.

1.2.3. Học thuyết 2 yếu tố của Frederick Herzberg

Học thuyết này chỉ ra được một loạt các yếu tố tác động tới động lực và sự thoả mãn của người lao động, đồng thời cũng gây được ảnh hưởng cơ bản tới việc thiết kế và thiết kế lại công việc ở nhiều công ty. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu phê phán rằng học thuyết này không hoàn toàn phù hợp với thực tế vì trên thực tế, đối với một người lao động cụ thể, các yếu tố này hoạt động đồng thời chứ không tách rời nhau như vậy.



Hình 1.2. Mô hình 2 nhân tố của Herzberg (1959)

(Nguồn: Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017))

- Nhóm nhân tố thúc đẩy – Motivator: Herzberg (1959) đưa ra nhóm 5 nhân tố là các nhân tố thuộc bên trong công việc, tạo nên sự thoả mãn, bao gồm: địa vị, trách nhiệm, những thành tích cá nhân, sự thăng tiến, sự thừa nhận. Đặc điểm của nhóm

này là nếu không được thỏa mãn thì dẫn đến bất mãn, nếu được thỏa mãn thì sẽ có tác dụng tạo động lực.

- Nhóm nhân tố duy trì – ygiene: Herzberg (1959) chỉ ra rằng các nhân tố này thuộc về môi trường làm việc của người lao động, bao gồm: Chính sách quản lý của tổ chức, Lương thưởng, Những mối quan hệ cá nhân với cá nhân, Công việc ổn định, Chất lượng của việc giám sát, Môi trường và điều kiện làm việc và Sự cân bằng cuộc sống và công việc. Các nhân tố này khi được tổ chức tốt sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn đối với công việc của người lao động.

1.2.4. Học thuyết về sự kì vọng của Victor Vroom

Theo Vroom (1964) nhận định rằng cả 3 yếu tố dự kiến này sẽ ảnh hưởng đến động lực theo nhiều mức độ đa hướng, để một người có động cơ mạnh thì cả 3 thành phần của mô hình tiên liệu trên phải mạnh. Và, nếu 1 trong 3 thành phần đó không có (ví dụ, tính phương tiện và giá trị cao nhưng tiên liệu hoàn toàn vắng mặt) thì cá nhân cũng không có động lực làm việc. Đến cuối thập kỷ 1960, Porter và Lawler công bố phiên bản mở rộng mô hình tiên liệu của Vroom, được gọi là mô hình tiên liệu Porter và Lawler hay gọn hơn là mô hình Porter và Lawler. Mặc dù những tiền đề cơ bản của mô hình Porter và Lawler giống với mô hình của Vroom nhưng các cách thức thì phức tạp hơn. Mô hình này cho thấy việc tăng cường nỗ lực không tự động gia tăng hiệu quả của cá nhân bởi vì các cá nhân không nhận thức đầy đủ hay rõ ràng về cách thức thực hiện các nhiệm vụ cần thiết. Nếu không thấu hiểu làm thế nào để định hướng nỗ lực hiệu quả thì các cá nhân dù có nỗ lực cũng không gia tăng hiệu quả công việc tương ứng.

Lý thuyết này gợi ý cho các nhà quản lý rằng cần phải làm cho người lao động hiểu được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực - thành tích, thành tích - kết quả hoặc phần thưởng cũng như cần tạo lên sự hấp dẫn của các kết quả/phần thưởng đối với người lao động. Lý thuyết của Vroom được chứng minh chính xác và logic nhưng nó lại khó áp dụng được vào thực tế. Nó không cụ thể và phức tạp hơn so với cách tiếp cận của Maslow và Herzberg.

1.2.5. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams

Theo Bell (2011), Thuyết cân bằng là một lý thuyết về sự động viên do J.Stacy Adam một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Thuyết công bằng

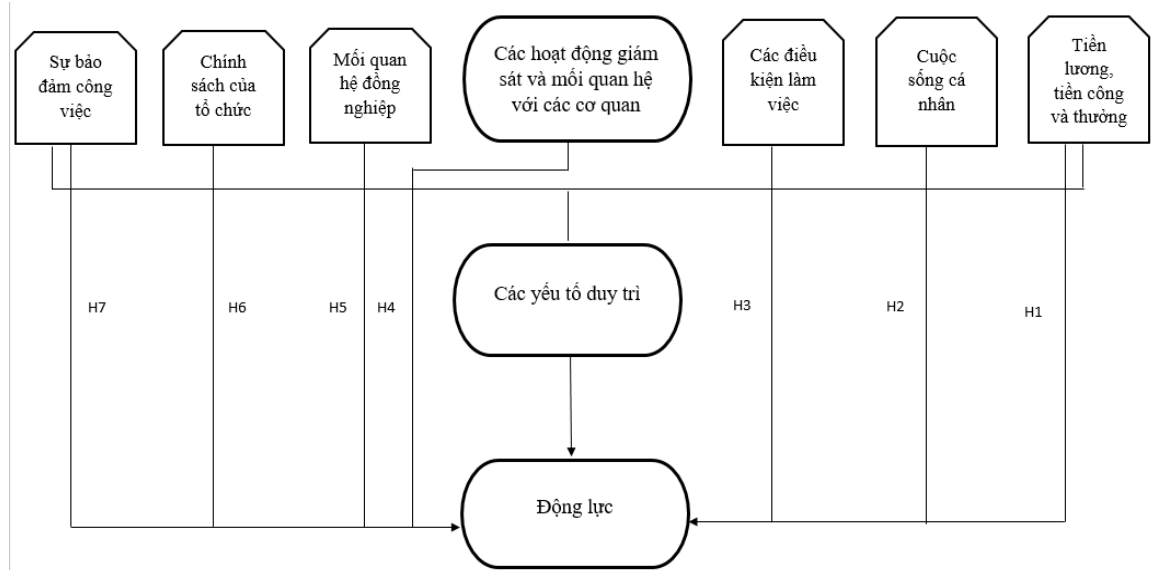
của Adam đưa ra các yếu tố ngầm và mang tính biến đổi tác động đến sự nhìn nhận và đánh giá của người lao động về tổ chức và công việc của họ. Nội dung của học thuyết này J.Stacy Adam đề cập đến vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Giả thuyết cơ bản của học thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và quyền lợi của họ nhận được so với sự đóng góp và quyền lợi của cá nhân khác người lao động khác trong tổ chức. Người lao động sẽ cảm nhận được đối xử công bằng khi thấy tỷ lệ quyền lợi và sự đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở người khác.

Do đó để tạo động lực cho người lao động thì nhà lãnh đạo và quản lý cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa đóng góp của người lao động và các quyền lợi mà cá nhân người lao động đó được hưởng. Như vậy học thuyết này mang đến cho nhà lãnh đạo và quản lý thêm một yếu tố tạo động lực cho người lao động đó là sự công bằng tuy nhiên không phải người lao động nào cũng quan tâm và coi đó là yếu tố quan trọng nhất. Các nhà quản trị thấy rằng để tạo động lực cho người lao động thì sự công bằng cũng rất quan trọng.

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

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

Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012) đã tiến hành phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên dựa trên thuyết của Herzberg. 7 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên mà tác giả đề xuất gồm: An toàn nghề nghiệp, Chính sách của công ty, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Đào tạo và phát triển, Môi trường và điều kiện làm việc, Cuộc sống cá nhân, Tiền lương và thưởng.

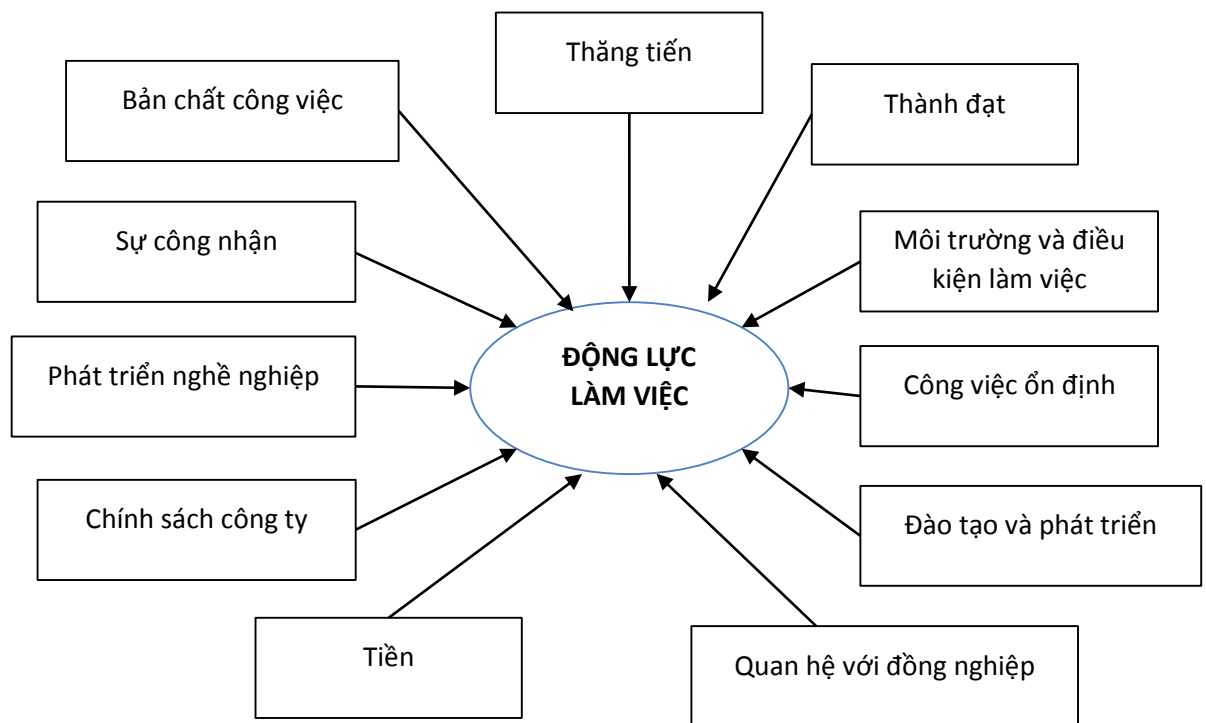


Hình 1.3: Mô hình của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012)

Sau khi tìm hiểu nhiều nghiên cứu về tạo động lực làm việc đối với người lao động, tác giả nhận thấy rằng lý thuyết hai nhân tố của Herzberg là một trong những học thuyết được sử dụng rất phổ biến. Đồng thời, mô hình nghiên cứu của Boeve (2007) cũng dựa trên lý thuyết tạo động lực của Herzberg, vì vậy, tác giả lựa chọn và kế thừa mô hình nghiên cứu của Boeve để làm nền tảng cho nghiên cứu của mình. Bên cạnh đó, mô hình nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed, Abby M. Brooks, Shaemi Barzoki, Marko Kukanja cũng đề xuất các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, những yếu tố này rất có ý nghĩa đối với đề tài này.

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

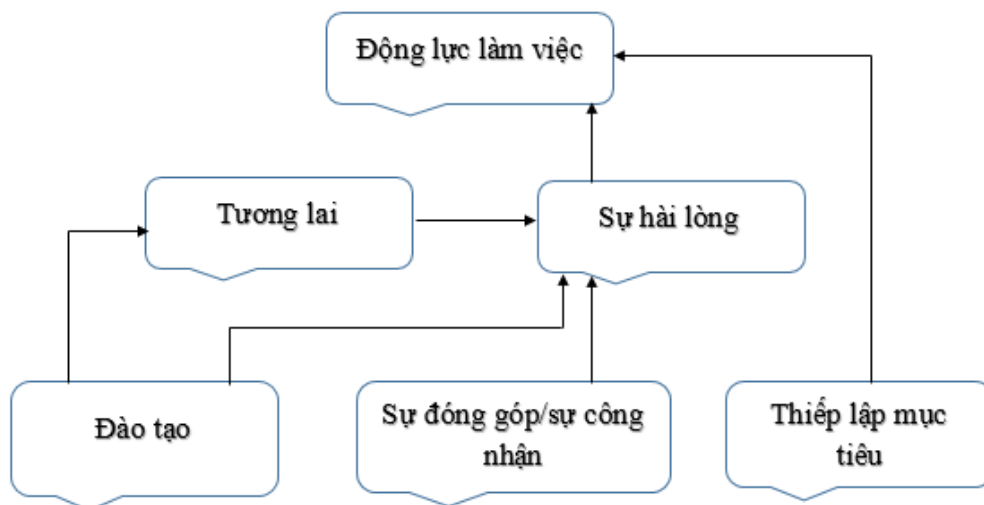
Trong nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011), tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc để tiến hành cuộc khảo sát với nhân viên bán hàng tại Malaysia. Kết quả các phân tích đã chứng minh rằng động lực quan trọng nhất là Môi trường và điều kiện làm việc, sự công nhận. Các bằng chứng kết luận rằng các nhân tố duy trì hiệu quả hơn nhân tố động viên trong việc tạo động lực cho nhân viên bán hàng.



Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011)

1.3.3. Mô hình nghiên cứu của Brooks (2007)

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



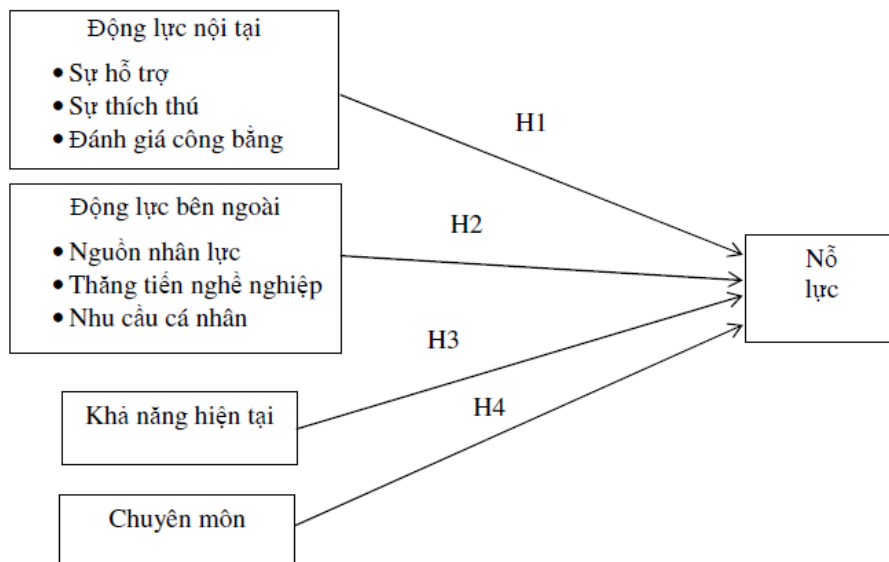
Hình 1.5: Mô hình nghiên cứu của Brooks

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng việc kết hợp giữa hai yếu tố thiết lập mục tiêu và sự hài lòng trong công việc là cách tốt nhất dự đoán động lực làm việc của nhân

viên; các yếu tố ảnh hưởng mạnh mẽ đến hài lòng của nhân viên bao gồm: đánh giá hiệu quả công việc, đào tạo, cấp trên, đóng góp vào tổ chức.

1.3.4. Nghiên cứu của Chong-Guang Wu (2007, Hoa Kỳ)

Dựa trên thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, Chong-Guang Wu đã đề xuất mô hình nghiên cứu động lực làm việc đối với nhân viên phát triển mã nguồn mở như sau:



Hình 1.6: Mô hình nghiên cứu của Chong-Guang Wu

Nghiên cứu tiến hành kiểm định mô hình và đã kết luận rằng các yếu tố giúp đỡ đồng nghiệp, đánh giá công bằng, phát triển nghề nghiệp, cam kết của tổ chức, đáp ứng nhu cầu cá nhân là những yếu tố tác động đến động lực của nhân viên.

Kết luận chương

Chương I 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, từ kết quả trong các nghiên cứu trước cũng giúp tác giả tổng hợp được mô hình đánh giá mức độ tác động các yếu tố đến động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT. Đây sẽ là khung cơ sở lý luận nền tảng nhằm phân tích thực trạng động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT ở những chương sau.

CHƯƠNG II: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VNPT (VNPT-IT)

2.1. Tổng quan về Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT)

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT)

Công ty Công nghệ thông tin VNPT được thành lập theo Quyết định số 39/QĐ-VNPT-HĐTV-NL ngày 01 tháng 03 năm 2018 của Chủ tịch Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, trên cơ sở tổ chức lại các nhiệm vụ và nguồn lực công nghệ thông tin thuộc Tập đoàn.

Công ty Công nghệ thông tin VNPT hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu phát triển, tích hợp các sản phẩm dịch vụ công nghệ thông tin phục vụ nội bộ Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) và các khách hàng bên ngoài VNPT (bao gồm cả khách hàng Quốc tế).

Công ty Công nghệ thông tin VNPT đặt mục tiêu xây dựng một hệ sinh thái tích hợp trọn gói các sản phẩm, dịch vụ công nghệ thông tin và Internet lớn nhất Việt Nam, từ đó mang sản phẩm - dịch vụ của chúng tôi đến với thị trường quốc tế. Để làm được điều này, Công ty Công nghệ thông tin VNPT đề ra chiến lược phát triển xoay quanh 4 giá trị cốt lõi:

- Con người là chìa khóa;
- Khách hàng là trung tâm;
- Sáng tạo không ngừng;
- Đối tác đáng tin cậy.

2.1.2. Chức năng nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT)

2.1.2.1. Chức năng nhiệm vụ

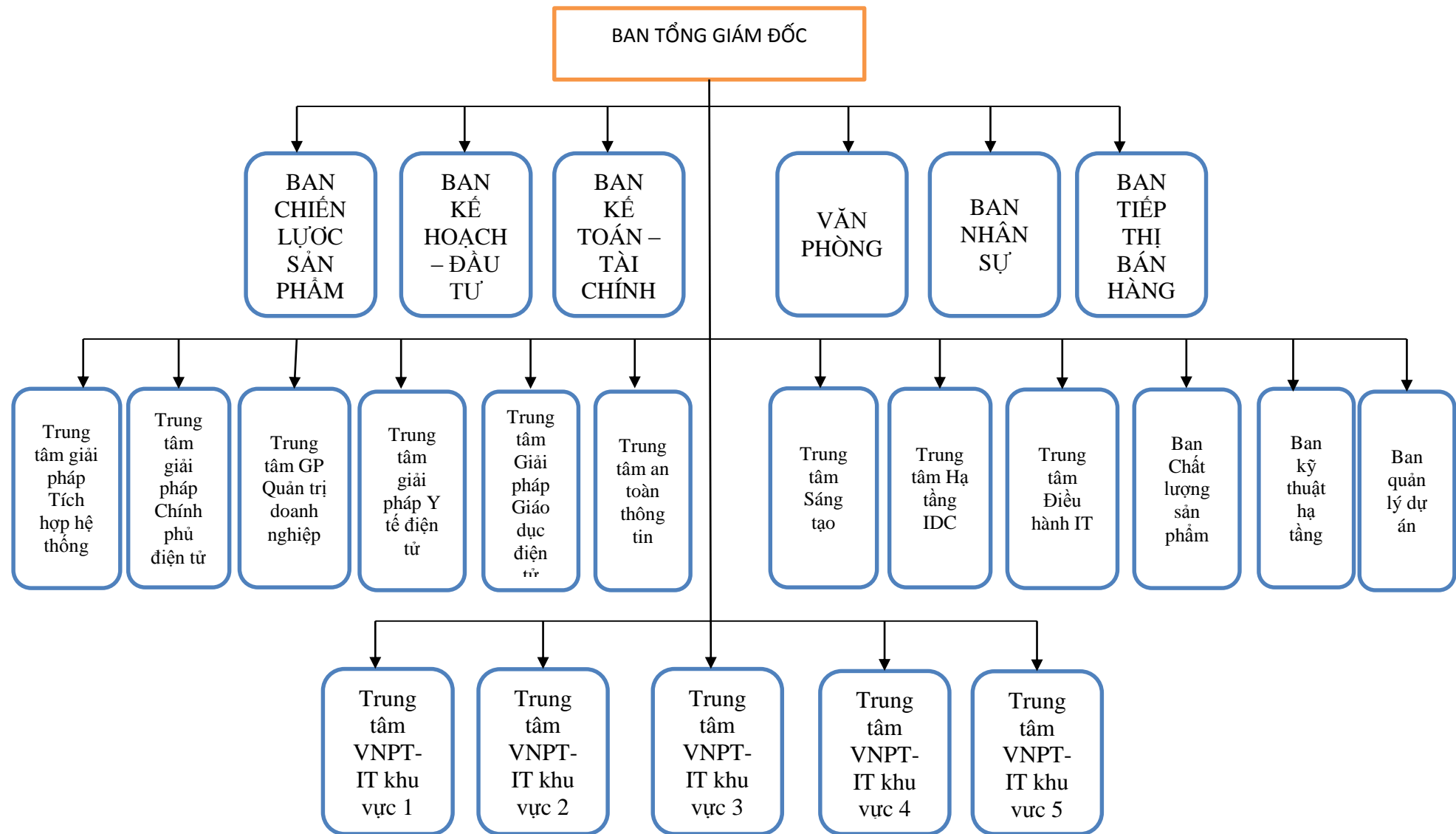
Tổ chức nghiên cứu, phát triển, sản xuất, kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ công nghệ thông tin để cung cấp cho nội bộ VNPT và khách hàng bên ngoài VNPT.

Đầu tư, phát triển, quản lý tài sản các hệ thống, nền tảng công nghệ thông tin; vận hành khai thác hệ thống điều hành sản xuất kinh doanh, đảm bảo an toàn, bảo mật thông tin cho các sản phẩm và các dịch vụ công nghệ thông tin của VNPT cung cấp cho khách hàng.

Trong mô hình của Công ty Công nghệ thông tin VNPT gồm: Ban Tổng giám đốc, Văn phòng các Ban chức năng cùng các Trung tâm trực thuộc và các Trung tâm tại: Hà Nội, Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Hải Phòng và Tiền Giang. Các Trung tâm này là đơn vị hạch toán phụ thuộc của Công ty.

Là một trong những Đơn vị chủ chốt của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, Công ty Công nghệ thông tin VNPT luôn phấn đấu không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ về mọi mặt để trở thành thương hiệu có uy tín trong lĩnh vực công nghệ thông tin, góp phần đưa VNPT đạt mục tiêu trở thành Tập đoàn Viễn thông - QHDN hàng đầu quốc gia, giữ vai trò chủ đạo trong lĩnh vực Viễn thông và QHDN Việt Nam.

2.1.2.2. Cơ cấu tổ chức



Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT)

(Nguồn: Websile: <https://vnptit.vn>)

2.1.3. Cơ cấu và trình độ chuyên môn của lao động tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT)

Bảng 2.1 Cơ cấu nhân sự tại VNPT-IT giai đoạn 2019 – 2021

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Chênh lệch 2020/2019		Chênh lệch 2021/2020	
				+/-	%	+/-	%
Tổng nhân sự	474	486	490	12	2,53	4	0,82
<i>(i) Cơ cấu theo trình độ học vấn</i>							
- Trên đại học	69	89	124	20	28,99	35	39,33
- Đại học	252	249	245	-3	-1,19	-4	-1,61
- Cao đẳng	130	126	121	-4	-3,08	-5	-3,97
<i>(ii) Theo giới tính</i>							
- Nam	342	340	334	-2	-0,58	-6	-1,76
- Nữ	132	146	156	14	10,61	10	6,85
<i>(iii) Biến động về nhân sự (luân chuyển, nghỉ việc)</i>							
- Luân chuyển công tác	4	5	6	1	25	1	20
- Nghỉ việc	4	4	9	0	0	5	125

(Nguồn: Tổng hợp nhân sự VNPT-IT)

Năm 2019, tổng số nhân sự của Công ty Công nghệ thông tin VNPT là 474 người. Năm 2020, tổng số lao động là 486 người tăng thêm 12 người với tỷ lệ tăng là 2.53% so với năm 2019. Tổng số nhân sự tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT tính đến 31/12/2021 là 490 người, tăng thêm 4 lao động với tỷ lệ tăng là 0,82% so với năm 2020. Trong những năm gần đây, Công ty Công nghệ thông tin VNPT đã phát triển về khá nhanh, thể hiện qua việc mở rộng địa bàn kinh doanh thông qua số lượng điểm giao dịch, số lượng khách hàng và mở rộng quy mô các phòng ban. Tuy nhiên, trong giai đoạn này ghi nhận 32 biến động về nhân sự và chủ yếu là nghỉ việc. Năm 2021, ghi nhận nhiều trường hợp người lao động xin nghỉ việc nhất với 9 trường hợp, tăng 125% so với năm 2020, nguyên nhân được xác định chủ yếu là chuyển sang công tác tại các đơn vị khác hoặc chuyển sang tự kinh doanh. Các nhân viên xin nghỉ

đều phản hồi chưa tốt về quan hệ với lãnh đạo, đồng nghiệp hoặc hệ thống lương thưởng. Hoạt động mở rộng quy mô và thiếu hụt lao động do nghỉ việc đã khiến nhu cầu tuyển dụng tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT tăng lên.

Trình độ cán bộ nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT ngày càng được nâng cao cả về chất lượng, số lượng nhân sự có trình độ trên Đại học ngày càng tăng, mức tăng 28,99% năm 2020 và 39,33% năm 2021. Chất lượng trình độ chuyên môn, tính năng động sáng tạo, đạo đức nghề nghiệp của các cán bộ nhân viên là những yếu tố quan trọng góp phần quyết định năng lực cạnh tranh của Công ty Công nghệ thông tin VNPT trên địa bàn. Trình độ cán bộ nhân viên được nâng cao đã giúp tiết kiệm về mặt thời gian cho khách hàng cũng như hiệu quả hoạt động của Công ty Công nghệ thông tin VNPT, đồng thời đem lại sự hài lòng của khách hàng. Tỷ lệ nam giới nhiều hơn nữ giới tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT là do đặc thù của Công ty Công nghệ thông tin VNPT là công ty về Công nghệ thông tin.

2.1.4. Đánh giá kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT) qua 3 năm 2019-2021

Bảng 2.2: Doanh thu kinh doanh dịch vụ của VNPT-IT giai đoạn 2019 – 2021

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	2020/2019		2021/2020	
				+/-	%	+/-	%
Tổng doanh thu	41.908,26	42.230,60	42.126,27	322,34	101	(104,33)	100
Lợi nhuận trước thuế	1.558,01	1.632,16	1.749,13	74,15	105	116,97	107
Lợi nhuận sau thuế	1.245,99	1.558,01	1.395,29	312,02	125	(162,72)	90

(Nguồn: Ban Kế toán tài chính VNPT-IT)

Doanh thu năm 2020 đạt 42.230,60 tỷ đồng, tăng 322,34 tỷ đồng so với năm 2019, tương ứng với mức tăng 1%, năm 2021 có sự cạnh tranh mạnh đạt 42.126,27 tỷ đồng, giảm nhẹ so với năm 2020 là 104,33 tỷ đồng, tương ứng tăng trưởng 0.03% so với cùng kỳ 2020.

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

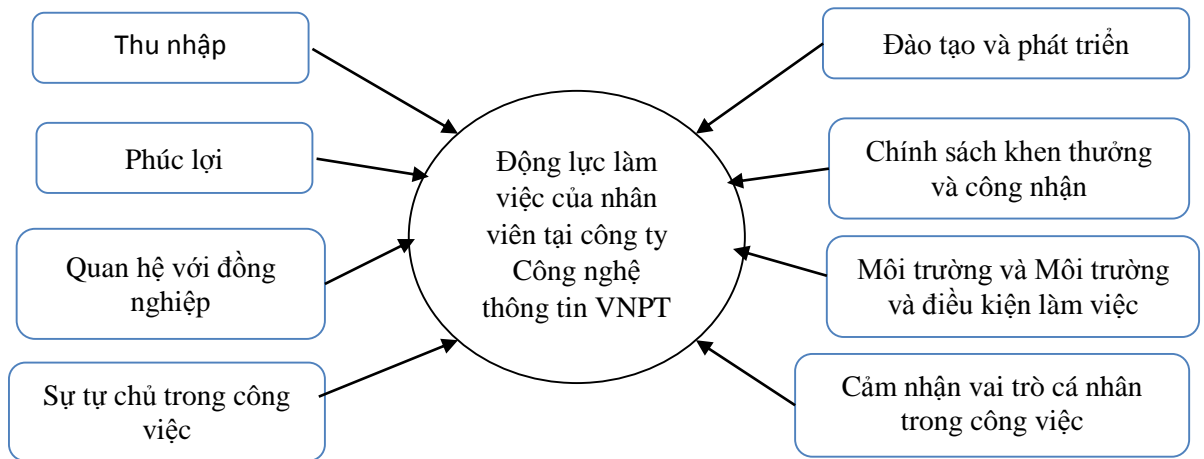
2.2.1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

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

Đề tài lấy mô hình của Teck-Hong và Waheed (2011) làm nền tảng nghiên cứu. Ngoài ra tác giả còn tham khảo ý kiến chuyên gia là lãnh đạo quản lý, chuyên môn nghiệp vụ tại Công ty, từ đó xây dựng mô hình nghiên cứu bao gồm 7 thành phần là Thu nhập, Phúc lợi, Quan hệ với đồng nghiệp, Sự tự chủ trong công việc, Đào tạo và phát triển, Chính sách khen thưởng và công nhận, Môi trường và điều kiện làm việc. Mô hình này có nhiều ưu điểm và lợi thế liên quan đến yếu tố cá nhân người lao động.

Trong các nghiên cứu của Islam & Ismail (2008) và Wiley (1997) khẳng định vai trò cá nhân trong công việc có tác động đến động lực làm việc của người lao động. vai trò cá nhân luôn tồn tại, chi phối các hành động và suy nghĩ của người lao động, cho dù người lao động có nhận ra hay không. Thông thường khi chưa hiểu giá trị của mình, phần lớn mọi người sẽ tìm kiếm việc làm vì nhiều lý do khác nhau, và có thể dừng chân ở những công việc không có nhiều tương đồng với giá trị của họ. Sự mâu thuẫn này sẽ dần tạo ra cảm giác chán nản, bất mãn đối với công việc, từ đó đánh mất năng suất, động lực làm việc.

Với những lý do trên, tác giả xem xét mối quan hệ của tám nhân tố tới động lực làm việc của các nhân viên trong công ty. Các nhân tố đó là: thu nhập, phúc lợi, Quan hệ với đồng nghiệp, Sự tự chủ trong công việc, Đào tạo và phát triển, Chính sách khen thưởng và công nhận, Môi trường và điều kiện làm việc, Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc.



Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

2.2.2. Các giả thuyết nghiên cứu

Thu nhập

Mức thu nhập tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT được chi trả theo vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm của người thực hiện công việc thâm niên và vị trí công việc. Thu nhập bình quân của người lao động năm 2019 là 18 triệu đồng/người/tháng, năm 2020 là 19 triệu đồng/người/tháng và năm 21 là 20 triệu đồng/người/tháng. Tiền lương của CBCNV có thể đảm bảo cho người lao động lo đủ cho cuộc sống, nuôi sống bản thân và gia đình người lao động, đó cũng là công cụ thỏa mãn nhu cầu thiết yếu của người lao động. Với ngành nghề VT-QHDN thì tiền lương thường được các nhà quản trị đánh giá cao nhưng với các cán bộ công nhân viên có thâm niên thì họ lại luôn ưu tiên một công việc có tính bền vững lâu dài và thu nhập chiếm một vị trí quan trọng trong đó. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:

H1: Thu nhập có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của nhân viên tại công ty Công nghệ thông tin VNPT.

Phúc lợi

Chế độ phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động, là điều mà nhân viên quan tâm rất nhiều bên cạnh mức lương, chế độ phúc lợi càng tốt càng thu hút được nhiều nhân viên giỏi cho công ty.

Chế độ phúc lợi là một trong những quyền lợi của người đi làm được pháp luật bảo hộ. Do đó, một doanh nghiệp phải thực hiện nghiêm chỉnh các phúc lợi bắt buộc theo quy định của nhà nước nhằm thỏa mãn phần nào nhu cầu an toàn của người lao động. Bên cạnh đó, tổ chức nghiên cứu, xây dựng và nâng cao chất lượng các chương trình phúc lợi tự nguyện để có thể hỗ trợ tốt hơn nữa cuộc sống của người lao động.

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

H 2: Chính sách phúc lợi có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của nhân viên tại công ty Công nghệ thông tin VNPT.

Quan hệ với đồng nghiệp

Con người là một thực thể mang tính xã hội cao, luôn coi trọng sự tương tác xã hội và phát triển những quan hệ cá nhân tích cực. Trong bối cảnh công việc, các mối quan hệ này thường được hình thành giữa nhân viên và lãnh đạo cũng như giữa các nhân viên với nhau, đó chính là quan hệ đồng nghiệp. Do đó, mối quan hệ xã hội của nhân viên trong công việc chịu ảnh hưởng từ hai thành phần chính là hành vi của lãnh đạo và quan hệ đồng nghiệp (Katzell và Thompson, 1990). Trong lý thuyết về hành vi tổ chức của Katzell và Thompson (1990), đã khẳng định, những yếu tố thuộc mối quan hệ xã hội của nhân viên ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của họ. Những mối quan hệ tốt với người giám sát (lãnh đạo) và với đồng nghiệp (quan hệ đồng nghiệp) đều là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng mạnh đến động lực làm việc của nhân viên (Deckop và cộng sự, 2003; Organ và cộng sự, 2006).

Khi nhân viên cần sự giúp đỡ của đồng nghiệp khi cần thiết, cảm thấy thoải mái thân thiện khi làm việc với đồng nghiệp. Đồng nghiệp là người đáng tin cậy, tận tâm giúp đỡ để công việc đạt kết quả tốt nhất. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:

H3: Sự Quan hệ với đồng nghiệp đóng góp có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT.

Sự tự chủ trong công việc

Người lao động được trao quyền kiểm soát, chịu trách nhiệm với công việc, được tham gia ra các quyết định liên quan đến công việc và được khuyến khích đưa ra các sáng kiến trong công việc. Khi người lao động nhận thấy rằng, kết quả công việc phụ thuộc rất nhiều vào những nỗ lực, những sáng kiến quyết định của họ, họ sẽ có trách nhiệm và sự nỗ lực cao nhất cho công việc của mình (Kovach, 1987; Nguyễn Ngọc Duy Phương và ctg, 2018).

H4: Sự tự chủ trong công việc có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của cán bộ công nhân viên của Công ty Công nghệ thông tin VNPT.

Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc

Vai trò cá nhân trong công việc được xem như là một tình huống mà một cá nhân có định hướng rõ ràng về vai trò của mình trong công việc (Islam & Ismail, 2008). Sự không rõ ràng về trách nhiệm, quyền hạn khiến cho cá nhân thực hiện công việc đó cảm thấy lo lắng, căng thẳng, từ đó làm giảm động lực làm việc của họ. Theo Wiley (1997), sự không rõ ràng vai trò của cá nhân trong tổ chức được định nghĩa là thiếu thông tin chính xác về trách nhiệm và kỳ vọng trong công việc, điều mà cần thiết để thể hiện vai trò của cá nhân một cách đầy đủ.

H5: Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc có ảnh hưởng thuận chiều tới động lực làm việc của nhân viên tại công ty Công nghệ thông tin VNPT.

Đào tạo và phát triển

Theo Stanton và Crossleey (2000), cơ hội đào tạo và thăng tiến là những gì liên quan đến nhận thức của nhân viên về cơ hội đào tạo, phát triển các năng lực cá nhân và cơ hội thăng tiến trong tổ chức. Nhân viên mong muốn được biết những thông tin về điều kiện, chính sách thăng tiến của tổ chức, cơ hội được phát triển. Theo Jiang và Klein (2000), người lao động sẽ gắn bó với tổ chức khuyến khích các cơ hội nghề nghiệp thông qua học hỏi và khả năng có thể áp dụng những kỹ năng mới đó vào công việc. Cùng quan điểm, Chang (1999), cho rằng khi người lao động tin rằng

tổ chức sẵn sàng cung cấp những khóa đào tạo thích hợp, họ sẽ cảm nhận được sự quan tâm của tổ chức trong việc nâng cao khả năng và kỹ năng của họ, cảm thấy được nhìn nhận đúng mức, đánh giá cao năng lực và nhận thức được vấn đề này sẽ làm họ gắn bó hơn với tổ chức.

Đào tạo để trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt nhiều thành tích hơn. Phát triển để trao cho nhân viên những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn, có cơ hội thăng tiến để khẳng định vị thế trong tổ chức và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của nhân viên. Từ cơ sở trên tác giả đưa ra giả thuyết:

H6: Đào tạo và phát triển có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của nhân viên tại công ty Công nghệ thông tin VNPT.

Chính sách khen thưởng và công nhận

Nhân viên thường cảm thấy chán nản nếu mọi nỗ lực làm việc của họ không được cấp trên chú ý và đánh giá đúng mức. Ngược lại, khi được đánh giá đúng mức và được trân trọng vì những gì đã đóng góp thì nhân viên sẽ cống hiến không ngừng. Thể hiện niềm tin của lãnh đạo sẽ góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm của nhân viên. Nên ta có giả thuyết H7:

H7: Chính sách khen thưởng và công nhận có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT.

Môi trường và điều kiện làm việc

Môi trường làm việc sạch sẽ, an toàn, nơi làm việc có trang thiết bị hiện đại phù hợp, chế độ làm việc hợp lý, có thời gian nghỉ ngơi, là những điều kiện tốt để đảm bảo tái tạo sức lao động, giảm thiểu rủi ro trong khi làm việc và tăng năng suất lao động cho nhân viên. Môi trường và điều kiện làm việc tốt là yếu tố giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:

H8: Môi trường và điều kiện làm việc có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của nhân viên tại công ty Công nghệ thông tin VNPT.

2.3. Quy trình nghiên cứu

2.3.1. Nghiên cứu sơ bộ

- a) Nghiên cứu định tính (phỏng vấn chuyên sâu)

Giai đoạn một là nghiên cứu định tính thông qua thảo luận nhóm nhằm mục đích điều chỉnh, bổ sung thang đo các khái niệm nghiên cứu để NLĐ dễ hiểu và rõ nghĩa các biến quan sát.

Nghiên cứu định tính được tiến hành thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung nhằm vừa để khám phá, vừa để khẳng định điều chỉnh, bổ sung các nội dung cần thiết để phát triển thang đo động lực làm việc của nhân viên.

Để nội dung thảo luận nhóm đạt chất lượng như mong muốn, tác giả chuẩn bị những nội dung về đề tài thật chi tiết và rõ ràng tập trung vào các chủ đề cần nghiên cứu là động lực làm việc của nhân viên. Do đây là những từ ngữ mang tính khái niệm và hơi thiên hướng tâm lý nên rất cần phải nêu rõ, giải thích chi tiết trước khi đi sâu vào mục hỏi.

Nghiên cứu này được thực hiện với nhóm 10 người là nhân viên đang làm việc tại công ty Công nghệ thông tin VNPT. Ngoài ra còn có những cuộc nói chuyện với các lãnh đạo Công ty Công nghệ thông tin VNPT nhằm lấy ý kiến của đối tượng quản lý về vấn đề liên quan đến tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty. Thông tin các cuộc phỏng vấn được ghi chép đầy đủ. Kết quả nghiên cứu ở bước này là thang đo ban đầu được hình thành.

b) Xây dựng thang đo

Đề tài kế thừa thang đo của Teck-Hong và Waheed (2011) kết hợp với nghiên cứu định tính, tác giả tiến hành hoàn thiện thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT với 8 nhân tố: Thu nhập, Phúc lợi, Quan hệ với đồng nghiệp, Sự tự chủ trong công việc, Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc, Đào tạo và phát triển, Chính sách khen thưởng và công nhận, Môi trường và điều kiện làm việc tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty Công nghệ thông tin VNPT như sau:

Bảng 2.3: Dự kiến các yếu tố đo lường các thành phần trong mô hình nghiên cứu lý thuyết

Thành phần	Các yếu tố
Thu nhập	Thu nhập hiện tại từ công việc ở VNPT-IT có phù hợp với năng lực làm việc của anh/chị

	Với thu nhập hiện tại anh/chị có thể đảm bảo cho cuộc sống bản thân/gia đình.
	Thu nhập của anh/chị phụ thuộc vào chức vụ và vị trí công việc.
	Thu nhập của nhân viên ở cơ quan VNPT-IT ổn định hơn so với các doanh nghiệp khác.
	Chính sách lương thưởng cho nhân viên ở VNPT-IT luôn được công khai minh bạch.
Phúc Lợi	Lãnh đạo thường xuyên chăm lo đến đời sống, sức khỏe của người lao động.
	Các đơn vị trực thuộc VNPT-IT tổ chức tham quan nghỉ mát hàng năm cho nhân viên rất thú vị.
	Công đoàn cơ sở và Công đoàn cơ sở thành viên luôn quan tâm, hỗ trợ khi anh/chị gặp hoàn cảnh khó khăn.
Quan hệ với đồng nghiệp	Anh/chị nhận thấy đồng nghiệp tại VNPT-IT phối hợp làm việc tốt với nhau.
	Anh/chị nhận thấy đồng nghiệp làm việc tại VNPT-IT thường san sẻ kinh nghiệm và giúp đỡ trong công việc, cuộc sống.
	Đồng nghiệp tại VNPT-IT biết hợp tác làm việc nhóm.
Sự tự chủ trong công việc	Nhân viên VNPT-IT được quyền quyết định một số công việc theo nhiệm vụ được giao, phù hợp với năng lực của nhân viên.
	Nhân viên VNPT-IT được tham gia vào việc lập kế hoạch sản xuất.
	Lãnh đạo VNPT-IT có chính sách khuyến khích nhân viên thực hiện sáng kiến, cải tiến.
	Nhân viên VNPT-IT được phân chia công việc hợp lý, rõ ràng.
Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc	Anh/Chị nhận được bảng mô tả công việc cụ thể
	Anh/Chị nhận được bảng phân công công việc rõ ràng
	Anh/Chị biết nhiệm vụ công việc phải hoàn thành trong ngày
Đào tạo và phát triển	VNPT-IT có chương trình đào tạo, phát triển nhân viên phù hợp với công việc.
	VNPT-IT luôn tạo điều kiện cho nhân viên phát triển tay nghề và nâng cao kỹ năng làm việc.
	VNPT-IT luôn tạo cơ hội cho nhân viên thăng tiến và phát triển.
	Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ có ảnh hưởng đến việc thăng tiến của anh/chị.
Chính sách khen thưởng	Chính sách khen thưởng được công khai, rõ ràng
	Anh/chị được khen thưởng trước tập thể khi đạt được thành tích tốt.

và công nhận	Kết quả đánh giá, khen thưởng được sử dụng để xét, đề bạt chức vụ cao hơn.
	Anh/chị được giao quyền hạn tương ứng với trách nhiệm trong công việc.
Môi trường và điều kiện làm việc	Trong làm việc luôn có sự tranh đua nội bộ giữa các nhân viên
	Anh/chị được cung cấp đầy đủ phương tiện, máy móc và thiết bị phục vụ cho công việc.
	Điều kiện nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát.
	Môi trường làm việc vui vẻ, thoải mái, thân thiện
Động lực làm việc	Tôi luôn tích cực tham gia hoạt động của đơn vị
	Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài
	Tôi luôn cố gắng hết mình để hoàn thành công việc được giao
	Tôi luôn cố gắng vì mục tiêu công việc và hoạt động của đơn vị
	Sự cố gắng của tôi góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của đơn vị

2.3.2. Nghiên cứu định lượng

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

a) Thiết kế bảng câu hỏi

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

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

Phần 2: Phần này được thiết kế gồm 9 thành phần thông qua 35 thuộc tính cấu thành đặc trưng của động lực làm việc được thể hiện trên thang đo Likert. Nhân viên sẽ được hỏi về mức độ đồng ý của họ đối với từng yếu tố ảnh hưởng tới động lực lao động theo thang đo Likert 5 điểm với (1) Hoàn toàn không đồng ý, (2) Không đồng ý, (3) Trung lập, (4) Đồng ý, (5) Hoàn toàn đồng ý. Nội dung đầy đủ của bảng câu hỏi xem ở phụ lục.

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

định thống kê và phân tích số liệu trong việc đánh giá các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc.

b) Mẫu nghiên cứu

- Tổng thể mẫu nghiên cứu:

Nghiên cứu này được tiến hành tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT và đối tượng nghiên cứu là các cán bộ, nhân viên tại công ty.

- Phương pháp chọn mẫu thuận tiện:

Kỹ thuật lấy mẫu thuận tiện được sử dụng trong nghiên cứu nhằm nghiên cứu được sự cảm nhận về những điều đang diễn ra trong thực tế hay khi nghiên cứu một ước lượng sơ bộ về kết quả mà chúng ta quan tâm nhưng lại không muốn mất nhiều thời gian và chi phí. Nghiên cứu có thể lấy mẫu thuận tiện bằng cách cố ý đến những nơi có nhiều khả năng gặp được đối tượng nghiên cứu muốn khai thác thông tin một cách thuận lợi nhất. Đối với nghiên cứu này, tác giả tiến hành lấy mẫu tại chính công ty và cụ thể là sau các giờ giao ban đầu tuần, thời điểm tập trung đông nhân viên tại công ty nhất.

- Kích thước mẫu:

Theo nghiên cứu của Bollen, tính đại diện của số lượng quan sát được lựa chọn khảo sát sẽ thích hợp nếu kích thước mẫu là 5 cho một ước lượng. Mô hình nghiên cứu bao gồm 8 thành phần với 35 biến quan sát. Do đó, kích thước mẫu tối thiểu cho đề tài $5 \times 35 = 175$ trở lên. Trong nghiên cứu này, 300 phiếu được phát ra, tác giả nhận lại được 280 phiếu, trong đó cả 256 phiếu sử dụng được cho phân tích.

Bảng 2.4: Mã hóa các thang đo động lực làm việc.

STT	MÃ HÓA	DIỄN GIẢI
Thu nhập		
1	TN1	Thu nhập hiện tại từ công việc ở VNPT-IT có phù hợp với năng lực làm việc của anh/chị
2	TN2	Với thu nhập hiện tại anh/chị có thể đảm bảo cho cuộc sống bản thân/gia đình.
3	TN3	Thu nhập của anh/chị phụ thuộc vào chức vụ và vị trí công việc.

4	TN4	Thu nhập của nhân viên ở cơ quan VNPT-IT ổn định hơn so với các doanh nghiệp khác.
5	TN5	Chính sách lương thưởng cho nhân viên ở VNPT-IT luôn được công khai minh bạch.
Phúc lợi		
6	PL1	Lãnh đạo thường xuyên chăm lo đến đời sống, sức khỏe của người lao động.
7	PL2	Các đơn vị trực thuộc VNPT-IT tổ chức tham quan nghỉ mát hàng năm cho nhân viên rất thú vị.
8	PL3	Công đoàn cơ sở và Công đoàn cơ sở thành viên luôn quan tâm, hỗ trợ khi anh/chị gặp hoàn cảnh khó khăn.
Quan hệ với đồng nghiệp		
9	QHDN1	Anh/chị nhận thấy đồng nghiệp tại VNPT-IT phối hợp làm việc tốt với nhau.
10	QHDN2	Anh/chị nhận thấy đồng nghiệp làm việc tại VNPT-IT thường san sẻ kinh nghiệm và giúp đỡ trong công việc, cuộc sống.
11	QHDN3	Đồng nghiệp tại VNPT-IT biết hợp tác làm việc nhóm.
Sự tự chủ trong công việc		
12	TCCV1	Nhân viên VNPT-IT được quyền quyết định một số công việc theo nhiệm vụ được giao, phù hợp với năng lực của nhân viên.
13	TCCV2	Nhân viên VNPT-IT được tham gia vào việc lập kế hoạch sản xuất.
14	TCCV3	Lãnh đạo VNPT-IT có chính sách khuyến khích nhân viên thực hiện sáng kiến, cải tiến.
15	TCCV4	Nhân viên VNPT-IT được phân chia công việc hợp lý, rõ ràng.
Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc		
16	VTCN1	Anh/Chị nhận được bảng mô tả công việc cụ thể
17	VTCN2	Anh/Chị nhận được bảng phân công công việc rõ ràng
18	VTCN3	Anh/Chị biết nhiệm vụ công việc phải hoàn thành trong ngày
Đào tạo và phát triển		
19	DTPT1	VNPT-IT có chương trình đào tạo, phát triển nhân viên phù hợp với công việc.

20	DTPT2	VNPT-IT luôn tạo điều kiện cho nhân viên phát triển tay nghề và nâng cao kỹ năng làm việc.
21	DTPT3	VNPT-IT luôn tạo cơ hội cho nhân viên thăng tiến và phát triển.
22	DTPT4	Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ có ảnh hưởng đến việc thăng tiến của anh/chị.
Chính sách khen thưởng và công nhận		
23	KTCN1	Chính sách khen thưởng được công khai, rõ ràng
24	KTCN2	Anh/chị được khen thưởng trước tập thể khi đạt được thành tích tốt.
25	KTCN3	Kết quả đánh giá, khen thưởng được sử dụng để xét, đề bạt chức vụ cao hơn.
26	KTCN4	Anh/chị được giao quyền hạn tương ứng với trách nhiệm trong công việc.
Môi trường và điều kiện làm việc		
27	MTDK1	Trong làm việc luôn có sự tranh đua nội bộ giữa các nhân viên
28	MTDK2	Anh/chị được cung cấp đầy đủ phương tiện, máy móc và thiết bị phục vụ cho công việc.
29	MTDK3	Điều kiện nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát.
30	MTDK4	Môi trường làm việc vui vẻ, thoải mái, thân thiện
Động lực làm việc (Biến phụ thuộc)		
31	ĐLLV1	Tôi luôn tích cực tham gia hoạt động của đơn vị
32	ĐLLV2	Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài
33	ĐLLV3	Tôi luôn cố gắng hết mình để hoàn thành công việc được giao
34	ĐLLV4	Tôi luôn cố gắng vì mục tiêu công việc và hoạt động của đơn vị
35	ĐLLV5	Sự cố gắng của tôi góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của đơn vị

- Tổ chức thu thập dữ liệu:

Thông tin mẫu nghiên cứu được thu thập bằng kỹ thuật phỏng vấn qua bảng câu hỏi (phiếu khảo sát) được gửi đến các CBCNV đang làm việc tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT.

Sau khi làm sạch (loại bỏ các phiếu trả lời thiếu thông tin, hoặc chọn trả lời nhiều hơn 1 cho mỗi quan sát, hoặc có cơ sở để xác định không đáng tin cậy) được nhập vào ma trận dữ liệu trên phần mềm SPSS 20.0.

c) Phương pháp phân tích dữ liệu

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

- Phân tích thống kê mô tả

Đây là bước phân tích đầu tiên nhằm mô tả kích thước, đặc điểm mẫu nghiên cứu như: giới tính, độ tuổi, thu nhập của các cán bộ nhân viên Công ty Công nghệ thông tin VNPT.

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

Một thang đo được coi là có giá trị khi nó đo lường đúng đại lượng cần đo, có ý nghĩa là phương pháp đo lường đó không có sai lệch mang tính hệ thống và sai lệch ngẫu nhiên. Điều kiện đầu tiên cần phải có đó là thang đo áp dụng phải đạt độ tin cậy.

Các thang đo trong nghiên cứu này được đưa vào kiểm định bằng Cronbach's Alpha.

Nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng khi Cronbach's Alpha từ 0,8 trở lên đến gần 1 thì thang đo lường là tốt, từ 0,7 đến gần 0,8 là sử dụng được. Cũng có nhiều nhà nghiên cứu đề nghị rằng Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang đo lường là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu (Nunnally và Burnstein, 1994 trích Nguyễn Đình Thọ, 2011).

Chỉ những thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy mới được sử dụng trong phân tích tiếp theo, phân tích EFA. Trong nghiên cứu này, tác giả quyết định sử dụng tiêu chuẩn Cronbach's Alpha có giá trị từ 0,7 và giá trị tương quan biến - tổng hiệu chỉnh (Corrected item-Total correlation) phải lớn hơn hoặc bằng 0,3.

- Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) được áp dụng sau khi đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha và loại bỏ các biến (các nhân tố) không đáng tin cậy và là phương pháp phân tích thống kê dùng để rút gọn một tập hợp biến gồm nhiều biến quan sát phụ thuộc nhau thành một tập hợp biến ít hơn để

chúng có ý nghĩa hơn dù vẫn chứa đựng đa phần nội dung thông tin của tập hợp biến ban đầu (Hair và ctg, 1998). Phương pháp này rất giúp cho việc xác định các tập hợp biến thiết yếu cho nội dung nghiên cứu và được dùng để xác định mối liên hệ giữa các biến với nhau.

Trị số KMO được dùng để xem xét, phân tích sự thích hợp của nhân tố. Trị số này có giá trị trong khoảng từ 0.5 đến 1 thì phân tích nhân tố mới phù hợp, còn nếu KMO nhỏ hơn 0.5 thì phân tích nhân tố có khả năng không phù hợp với dữ liệu đã có. Các phương pháp để xác định số lượng nhân tố: Xác định từ trước, biểu đồ dốc, dựa vào Eigenvalue, phần trăm biến thiên giải thích được, kiểm định mức ý nghĩa, chia đôi mẫu, nhưng được áp dụng nhiều nhất là phương pháp dựa vào Eigenvalue và phương pháp xác định từ trước.

Phương pháp dựa vào Eigenvalue: Đại lượng Eigenvalue đại diện cho lượng biến thiên được giải thích bởi nhân tố. Để xác định số lượng nhân tố, từ kết quả của Eigenvalue chỉ ra được những nhân tố có lớn hơn 1 thì mới được giữ lại trong mô hình, những nhân tố có Eigenvalue nhỏ hơn 1 sẽ không có tác dụng tóm tắt thông tin tốt hơn một biến gốc.

Phương pháp xác định từ trước: Dựa vào kiến thức, kinh nghiệm của bản thân, từ các phân tích lý thuyết và kết quả của các nghiên cứu trước đó, người nghiên cứu xác định được số lượng nhân tố có thể và cần phải rút ra để báo cho phần mềm tính toán.

Ma trận nhân tố hoặc ma trận nhân tố khi các nhân tố được xoay đóng vai trò quan trọng trong bảng kết quả phân tích nhân tố. Ma trận nhân tố chứa các hệ số biểu đạt các biến chuẩn hóa bằng các nhân tố (mỗi biến là một đa thức của các nhân tố). Những hệ số tải nhân tố thể hiện tương quan giữa các biến và các nhân tố. Hệ số này cho chỉ ra mối liên quan chặt chẽ giữa nhân tố và biến.

Để xác định các nhân tố đặc trưng phải đo lường trong mỗi biến số bằng nghiên cứu định tính. Thông qua thang Likert 5 mức độ, điểm số của các nhân tố cụ thể sẽ được lượng hóa. Điểm trung bình của các yếu tố được sử dụng để hình thành nên biến số đó là điểm của biến số.

$$Fi = Wi\ 1 * X1 + Wi\ 2 * X2 + Wi\ 3 * X3 + \dots + Wi\ k * Xk$$

F_i : Ước lượng trị số của nhân tố thứ i

Trong đó: W_i : Trọng số nhân tố (quyền số)

$1, 2, \dots, k$: Số biến

- Phân tích tương quan

Phân tích sự tương quan giữa các biến là bước cần thiết trước khi tiến hành phân tích hồi quy tuyến tính bội. Phân tích sự tương quan giữa các biến được áp dụng sau khi dùng hệ số Conbach's Alpha để loại các biến rác và phân tích nhân tố để tổng hợp các biến quan sát thành các nhân tố.

Trong các nghiên cứu khoa học, phân tích tương quan giữa các biến được dùng để đo độ lớn của các mối liên hệ giữa các biến định lượng và có thể xác định liên hệ tuyến tính giữa các biến phụ thuộc và biến độc lập. Căn cứ vào khoảng tin cậy cho trước, giữa các biến đại diện sẽ có một giá trị tương quan của mô hình nằm trong khoảng đoạn giá trị từ (-1) đến (1). Tính liên hệ thuận nghịch giữa các biến thể hiện ở dấu của hệ số tương quan. Hệ số tương quan nói lên mức độ tương quan giữa các biến với nhau trong mô hình, hệ số tương quan càng lớn nói lên mức độ tương quan càng cao, điều này có thể dẫn tới hiện tượng đa cộng tuyến khi kiểm định mô hình hồi quy. Mức ý nghĩa Sig. cho thấy tính phù hợp của độ tin cậy cho trước với hệ số tương quan giữa các biến theo phép kiểm định F.

- Phân tích hồi quy bội

Nếu kết luận được có mối liên hệ tương quan giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc thì có thể mô hình hóa mối quan hệ nhân quả của chúng bằng mô hình hồi quy tuyến tính bội. Hệ số R square (R^2) dùng để đánh giá độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính bội. Trong trường hợp mô hình không phù hợp với dữ liệu thực tế như giá trị R^2 thể hiện thì R^2 điều chỉnh từ R^2 được sử dụng để phản ánh sát hơn mức độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính đa biến.

Mô hình hồi quy tuyến tính bội có dạng:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + e$$

Trong đó: Y : Biến phụ thuộc
 $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$: Các hệ số hồi quy.
 X_1, X_2, \dots, X_n : Các biến độc lập.
 e : Sai số

Kết luận chương

Trên cơ sở các lý luận đã nêu tại Chương I, Chương II 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. Đây là cơ sở để đưa ra kết quả nghiên cứu trong chương III.

CHƯƠNG III: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VNPT (VNPT-IT)

3.1. Đặc điểm mẫu khảo sát

Tác giả đã tiến hành điều tra, khảo sát về các nhân tố tạo động lực cho người lao động tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT thông qua phát bảng câu hỏi cho các cán bộ, nhân viên ở đây. Thời gian tiến hành thu thập bảng khảo sát từ tháng 03/2020 đến 05/2020.

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

Đặc điểm nhân khẩu học

a. Giới tính

Bảng 3.1: Bảng thống kê giới tính mẫu nghiên cứu

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

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

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

b. Độ tuổi

Bảng 3.2: Bảng thống kê độ tuổi mẫu nghiên cứu

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

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

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

c. Trình độ học vấn

Bảng 3.3: Bảng thống kê trình độ học vấn mẫu nghiên cứu

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

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

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

3.2. Đánh giá thang đo

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

Phương pháp kiểm định này giúp đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha và loại bỏ các biến không phù hợp và hạn chế các biến rác trong quá trình nghiên cứu. Thang đo có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn hoặc bằng

0.6 là có thể áp dụng được (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995). Theo Sekaran (1992), nếu thang đo có hệ số Conbach's Alpha nhỏ hơn 0.6 là không đủ độ tin cậy, nếu thang đo có hệ số Conbach's Alpha nằm trong khoản từ 0.6 đến 0.8 là có thể chấp nhận được và nếu thang đo có hệ số này lên đến gần 1 thì được xem là tốt.

Hệ số tương quan biến tổng: Là hệ số tương quan của một biến với điểm trung bình của các biến khác trong cùng một thang đo, vì thế hệ số này càng thấp thì sự tương quan của biến này với các biến khác trong nhóm càng thấp. Theo Nunnally và Burnstein (1994), những biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3 được xem là biến rác và cần loại bỏ.

a. Đánh giá độ tin cậy cho các biến độc lập

Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Conbach's Alpha được trình bày từ bảng 3.4 đến 3.12.

Bảng 3.4: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố hệ thống thu nhập

Conbach's Alpha=0.852

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
TN1	13.67	2.881	.692	.814
TN2	13.66	3.105	.597	.838
TN3	13.68	2.885	.693	.813
TN4	13.66	3.049	.621	.832
TN5	13.71	2.912	.714	.808

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Đối với nhân tố hệ thống thu nhập, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,852)>0,6; hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 và Cronbach's Alpha nếu loại biến đều > Cronbach's Alpha tổng nên ta giữ nguyên các biến quan sát. Vậy yếu tố Hệ thống thu nhập gồm 5 biến: TN1, TN2, TN3, TN4, TN5.

Bảng 3.5: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố phức lợi**Cronbach's Alpha=0.892**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
PL1	6.72	1.033	.788	.845
PL2	6.75	1.092	.746	.882
PL3	6.71	1.022	.830	.809

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Đối với nhân tố phức lợi, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,892)>0,6; hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 và Cronbach's Alpha nếu loại biến đều > Cronbach's Alpha tổng nên ta giữ nguyên các biến quan sát. Vậy yếu tố phức lợi nhập gồm 3 biến: PL1, PL2, PL3.

Bảng 3.6: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Quan hệ với đồng nghiệp**Cronbach's Alpha=0.820**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
QHDN1	6.63	.995	.638	.787
QHDN2	6.54	.900	.669	.757
QHDN3	6.60	.900	.716	.708

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Đối với nhân tố Quan hệ với đồng nghiệp, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,820)>0,6; hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 và Cronbach's Alpha nếu loại biến đều > Cronbach's Alpha tổng nên ta giữ nguyên các biến quan sát. Vậy yếu tố Quan hệ với đồng nghiệp gồm 3 biến: QHDN1, QHDN2, QHDN3.

Bảng 3.7: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Sự tự chủ trong công việc**Cronbach's Alpha=0.906**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
TCCV1	9.24	2.576	.756	.891
TCCV2	9.24	2.616	.742	.895
TCCV3	9.23	2.515	.809	.872
TCCV4	9.26	2.302	.853	.855

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Đối với nhân tố Sự tự chủ trong công việc, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,906)>0,6; hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 và Cronbach's Alpha nếu loại biến đều > Cronbach's Alpha tổng nên ta giữ nguyên các biến quan sát. Vậy yếu tố Sự tự chủ trong công việc gồm 4 biến: TCCV1, TCCV2, TCCV3, TCCV4.

Bảng 3.8: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc**Cronbach's Alpha=0.866**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
VTCN1	6.07	2.249	.736	.820
VTCN2	5.99	2.267	.724	.831
VTCN3	6.11	2.117	.776	.783

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Đối với nhân tố cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,866)>0,6; hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 và Cronbach's Alpha nếu loại biến đều > Cronbach's Alpha tổng nên ta giữ nguyên các biến quan sát. Vậy yếu tố cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc gồm 3 biến: VTCN1, VTCN2, VTCN3.

Bảng 3.9: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Đào tạo và phát triển**Cronbach's Alpha=0.851**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
DTPT1	10.09	1.850	.734	.793
DTPT2	10.04	1.861	.697	.808
DTPT3	10.12	1.997	.641	.831
DTPT4	10.02	1.855	.693	.810

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Đối với nhân tố Đào tạo và phát triển, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,851)>0,6; hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 và Cronbach's Alpha nếu loại biến đều > Cronbach's Alpha tổng nên ta giữ nguyên các biến quan sát. Vậy yếu tố Đào tạo và phát triển gồm 4 biến: DTPT1, DTPT2, DTPT3, DTPT4.

Bảng 3.10: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Chính sách khen thưởng và công nhận**Cronbach's Alpha=0.850**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
KTCN1	9.95	1.786	.721	.795
KTCN2	9.99	1.859	.697	.806
KTCN3	10.02	1.937	.662	.821
KTCN4	9.95	1.888	.676	.815

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Đối với nhân tố Chính sách khen thưởng và công nhận, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,850)>0,6; hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 và Cronbach's Alpha nếu loại biến đều > Cronbach's Alpha tổng nên ta giữ nguyên các biến quan sát. Vậy yếu tố Chính sách khen thưởng và công nhận gồm 4 biến: KTCN1, KTCN2, KTCN3, KTCN4.

Bảng 3.11: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Môi trường và điều kiện làm việc**Cronbach's Alpha=0.836**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
MTDK1	10.01	1.506	.732	.762
MTDK2	10.04	1.579	.658	.796
MTDK3	9.99	1.569	.658	.796
MTDK4	10.05	1.668	.619	.813

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Đối với nhân tố Môi trường và điều kiện làm việc, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,836)>0,6; hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 và Cronbach's Alpha nếu loại biến đều > Cronbach's Alpha tổng nên ta giữ nguyên các biến quan sát. Vậy yếu tố Môi trường và điều kiện làm việc gồm 4 biến: MTDK1, MTDK2, MTDK3, MTDK4.

b. Đánh giá độ tin cậy biến phụ thuộc

Bảng 3.12: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố động lực làm việc**Cronbach's Alpha=0.875**

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

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Đối với nhân tố động lực làm việc, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,875)>0,6; hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 và Cronbach's Alpha nếu loại biến đều > Cronbach's Alpha tổng nên ta giữ nguyên các biến quan sát. Vậy yếu tố động lực làm việc gồm 5 biến: DLLV1, DLLV2, DLLV3, DLLV4, DLLV5.

Kết luận: Tất cả thang đo đều đạt độ tin cậy tốt và được đưa vào phân tích nhân tố ở bước tiếp theo.

3.2.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Phân tích nhân tố khám phá EFA là một phương pháp phân tích thống kê dùng để rút gọn một tập gồm nhiều biến quan sát phụ thuộc lẫn nhau thành một tập biến (gọi là các nhân tố) ít hơn để chúng có ý nghĩa hơn nhưng vẫn chứa đựng hầu hết nội dung thông tin của tập biến ban đầu (Hair & ctg, 1998).

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng phân tích nhân tố cho 2 thang đo: Thang đo của các biến độc lập và Thang đo của các biến phụ thuộc. EFA được thực hiện với phép trích Principle Component với phép xoay Varimax và các tiêu chuẩn Community ≥ 0.5 , hệ số tải nhân tố (Factor loading) ≥ 0.5 , Eigenvalue ≥ 1 , tổng phương sai trích ≥ 0.5 (50%) và hệ số KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) ≥ 0.5 để đảm bảo dữ liệu phù hợp cho phân tích nhân tố.

Sau khi đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha để loại bỏ những biến không phù hợp, 30 biến quan sát thuộc 8 biến độc lập được đưa vào phân tích EFA:

- Sau khi xoay nhân tố lần 1, loại biến MTDK4 vì biến MTDK4 xuất hiện ở hai nhân tố và có chênh lệch hệ số tải $0,693 - 0,416 = 0,277 < 0,3$. (xem phụ lục 04)

- Sau khi xoay nhân tố lần 2, tất cả các biến quan sát đều đáp ứng tốt các điều kiện để tiến hành phân tích

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA đối với các biến độc lập lần 2 có kết quả cụ thể như sau:

Bảng 3.13: Ma trận xoay

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
TN5	.798							
TN3	.782							
TN1	.754							
TN2	.710							
TN4	.688							
TCCV4		.901						
TCCV3		.875						
TCCV2		.851						
TCCV1		.845						
DTPT1			.803					

DTPT2			.802					
DTPT4			.794					
DTPT3			.736					
KTCN1				.794				
KTCN2				.773				
KTCN3				.758				
KTCN4				.753				
PL3					.877			
PL1					.847			
PL2					.786			
VTCN3						.900		
VTCN1						.876		
VTCN2						.866		
QHDN3							.861	
QHDN2							.839	
QHDN1							.800	
MTDK3								.817
MTDK1								.805

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

- Hệ số KMO trong phân tích bằng $0,85 > 0,5$, cho thấy rằng kết quả phân tích yếu tố là đảm bảo độ tin cậy.

- Kiểm định Bartlett's Test có hệ số Sig là $0.00 < 0.05$, thể hiện rằng kết quả phân tích yếu tố đảm bảo được mức ý nghĩa thống kê.

- Phương sai trích bằng 73,53 thể hiện rằng sự biến thiên của các yếu tố được phân tích có thể giải thích được 73,53% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát ban đầu, đây là mức ý nghĩa ở mức khá.

- Hệ số tải yếu tố của mỗi biến quan sát thể hiện các yếu tố đều lớn hơn 0.5, cho thấy rằng các biến quan sát đều thể hiện được mối ảnh hưởng với các yếu tố mà các biến này biểu diễn.

Do đó ta có thể kết luận mô hình EFA phù hợp.

3.3. Điều chỉnh mô hình và các giả thuyết

Sau khi phân tích nhân tố khám phá EFA ở bước trên mô hình nghiên cứu không bị thay đổi. Các biến quan sát hội tụ về đúng 8 nhóm tương ứng với 8 yếu tố độc lập ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT.

- Nhân tố thu nhập (TN): TN1, TN2, TN3, TN4, TN5.
- Phúc lợi (PL): PL1, PL2, PL3.
- Quan hệ với đồng nghiệp (QHDN): QHDN1, QHDN2, QHDN3.
- Sự tự chủ trong công việc (TCCV): TCCV1, TCCV2, TCCV3, TCCV4.
- Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc (VTCN): VTCN1, VTCN2, VTCN3.
- Đào tạo và phát triển (DTPT): DTPT1, DTPT2, DTPT3, DTPT4.
- Chính sách khen thưởng và công nhận (KTCN): KTCN1, KTCN2, KTCN3, KTCN4.
- Môi trường và điều kiện làm việc (MTDK): MTDK1, MTDK2, MTDK3, MTDK4.

3.4. Kiểm định mô hình giả thuyết

3.4.1. Phân tích tương quan

Bảng 3.15: Ma trận số tương quan

		DLLV	TN	TCCV	DTPT	MTD K	KT CN	VTCN	PL	QHDN
DLLV	Pearson Correlation	1	.581**	.368* *	.532**	.538* *	.627**	.144*	.525**	.326**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.021	.000	.000
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
TN	Pearson Correlation	.581**	1	.268* *	.342**	.400* *	.444**	.060	.388**	.210**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.339	.000	.001
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
TCCV	Pearson Correlation	.368**	.268**	1	.215**	.213* *	.197**	-.044	.186**	.034
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.001	.002	.482	.003	.592
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
DTPT	Pearson Correlation	.532**	.342**	.215* *	1	.334* *	.410**	.093	.394**	.294**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.000	.000	.140	.000	.000
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
MTDK	Pearson Correlation	.538**	.400**	.213* *	.334**	1	.411**	.077	.349**	.192**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000		.000	.220	.000	.002
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
KTCN	Pearson Correlation	.627**	.444**	.197* *	.410**	.411* *	1	.097	.426**	.236**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000		.122	.000	.000
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
VTCN	Pearson Correlation	.144*	.060	-.044	.093	.077	.097	1	.158*	.146*
	Sig. (2-tailed)	.021	.339	.482	.140	.220	.122		.012	.019
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
PL	Pearson Correlation	.525**	.388**	.186* *	.394**	.349* *	.426**	.158*	1	.266**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.012		.000
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
QHDN	Pearson Correlation	.326**	.210**	.034	.294**	.192* *	.236**	.146*	.266**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.592	.000	.002	.000	.019	.000	
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Kết quả phân tích tương quan như bảng 3.15 cho thấy không có dấu hiệu xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Các biến độc lập có mối liên hệ tương quan tuyến tính thấp với nhau. Mức ý nghĩa Sig. của biến VTCN với biến DLLV là 0,021 > 0.005 nên không có ý nghĩa thống kê hay biến cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc không ảnh

hưởng đến động lực làm việc của nhân viên nên ta loại biến đó khỏi mô hình. Các biến độc lập còn lại đều có Mức ý nghĩa Sig. $< 0,005$ nên chúng đều có ý nghĩa thống kê và có mối liên quan tuyến tính với biến phụ thuộc DLLV. Trong đó hệ số tương quan giữa DLLV với KTCN - “Chính sách khen thưởng và công nhận” là lớn nhất đạt 0,627.

3.4.2. Phân tích hồi quy

Bảng 3.16: Tóm tắt mô hình hồi quy

Model Summaryb

Mô hình	R	R^2	R^2 hiệu chỉnh	Sai lệch chuẩn (SE)	Durbin-Watson
1	.805a	.647	.636	.28047	2.139

a. Predictors: (Constant), QHDN, TCCV, VTCN, MTDK, PL, DTPT, TN, KTCN

b. Dependent Variable: DLLV

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Từ kết quả các bảng dưới đây, ta thấy rằng kiểm định F cho giá trị Sig. < 0.05 , chứng tỏ là mô hình phù hợp và cùng với đó là R^2 hiệu chỉnh có giá trị bằng 0.636 có nghĩa là mô hình hồi quy giải thích được 63,6% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Như vậy, mô hình có giá trị giải thích ở mức khá.

Bảng 3.17: Kiểm định phương sai ANOVA

ANOVAa

Mô hình		Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
1	Regression	35.685	8	4.461	56.706	.000b
	Residual	19.429	247	.079		
	Total	55.114	255			

a. Dependent Variable: DLLV

b. Predictors: (Constant), QHDN, TCCV, VTCN, MTDK, PL, DTPT, TN, KTCN

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Bảng 3.18: Bảng kết quả hồi quy

Mô hình		Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê cộng tuyến	
		B	Độ lệch chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.944	.212		-3.908	.000		
	TN	.250	.050	.241	4.689	.000	.689	1.452
	TCCV	.111	.036	.159	3.880	.000	.891	1.122
	DTPT	.219	.046	.259	3.801	.000	.717	1.394
	MTDK	.131	.048	.206	4.145	.000	.736	1.359
	KTCN	.185	.049	.243	5.904	.000	.657	1.523
	PL	.139	.042	.185	3.002	.003	.698	1.433
	QHDN	.107	.041	.127	2.039	.043	.864	1.157
a. Dependent Variable: DLLV								

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Căn cứ vào Bảng 3.18, từ thông số thống kê trong mô hình hồi quy, phương trình hồi quy tuyến tính đa biến của các nhân tố quyết định động lực làm việc của nhân viên Công ty Công nghệ thông tin VNPT như sau:

$$\text{DLLV} = 0.241 \cdot \text{TN} + 0.159 \cdot \text{TCCV} + 0.259 \cdot \text{DTPT} + 0.206 \cdot \text{MTDK} + 0.243 \cdot \text{KTCN} + 0.185 \cdot \text{PL} + 0.127 \cdot \text{QHDN}$$

Trong đó thành phần “Đào tạo và phát triển” có ý nghĩa quan trọng nhất đối với mức độ thỏa mãn trong công việc của người lao động (có hệ số lớn nhất là 0.259).

Kết quả kiểm định tất cả các nhân tố đều cho kết quả Sig. < 0.05; điều này chứng tỏ rằng các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H6, H7, H8 được chấp nhận ở mức ý nghĩa là 95%.

Với độ chấp nhận (Tolerance) lớn và hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor - VIF) của các biến nhỏ, mô hình hồi quy không vi phạm hiện tượng đa cộng tuyến. Mô hình hồi quy vi phạm hiện tượng đa cộng tuyến khi có giá trị VIF lớn hơn hay bằng 2.

Kết luận chương

Chương này đã tiến hành các công việc như sau :

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

Kết quả hồi quy mô hình với phân tích hồi quy tuyến tính bội thông qua phần mềm SPSS 22.0 bằng phương pháp Enter cho thấy có 7 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT đó là: Thu nhập, phúc lợi, Quan hệ với đồng nghiệp, Sự tự chủ trong công việc, Đào tạo và phát triển, Chính sách khen thưởng và công nhận, Môi trường và điều kiện làm việc . Kiểm định lại các giả thuyết của mô hình dựa trên kết quả hồi quy, chấp nhận bảy giả thuyết (H1, H2, H3, H4, H6, H7, H8), bác bỏ một giả thuyết (H5).

Kiểm định cho thấy thành phần “Đào tạo và phát triển” có ý nghĩa quan trọng nhất đối với mức độ thỏa mãn trong công việc của người lao động (có hệ số lớn nhất là 0.259), kế đến là “Khen thưởng và công nhận” (0.243), “Thu nhập” (2.41), “Môi trường và điều kiện làm việc” (0.206), “Phúc lợi” (0.185), tiếp đến “Sự tự chủ trong công việc” (0.159) và cuối cùng là “Mối quan hệ đồng nghiệp” (0.127).

CHƯƠNG IV: GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VNPT (VNPT-IT)

Qua kết quả nghiên cứu ở trên cho thấy: có 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT là: Thu nhập, Phúc lợi, Quan hệ với đồng nghiệp, Sự tự chủ trong công việc, Đào tạo và phát triển, Chính sách khen thưởng và công nhận, Môi trường và điều kiện làm việc.

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

Ngày nay với sự phát triển liên tục của ngành Viễn thông. Nếu đơn vị không có biện pháp giữ chân thì lực lượng lao động nòng cốt tại đơn vị sẽ di chuyển sang các công ty khác. Kết quả nghiên cứu này cho chúng ta biết được các nhân tố tác động tới động lực lao động tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT và cách thức đo lường nó.

4.1. Định hướng trong việc nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT)

Viễn Thông, Công nghệ thông tin được đánh giá là ngành kinh tế mũi nhọn của mọi quốc gia do đó việc kinh doanh và ổn định mạng lưới thông tin trong nước là một nhiệm vụ mà mỗi quốc gia phải thực hiện tốt. Ngành Viễn Thông phục vụ cho nhu cầu liên lạc, thông tin, giải trí của người dân. Đối với một doanh nghiệp thì mục tiêu chất lượng luôn được đặt lên vị trí hàng đầu vì khi thực hiện được điều đó, doanh nghiệp mới có thể thu hút được nhiều khách hàng, tạo việc làm cho người lao động, thu hút lao động giỏi vào làm việc, cải thiện được chính sách giành cho người lao động, đồng thời nâng cao vị thế, khẳng định thương hiệu cho doanh nghiệp mình. Để đáp ứng được các yêu cầu đó, Công ty Công nghệ thông tin VNPT cần nâng cao được động lực làm việc cho nhân viên. Định hướng đến năm 2025, giải pháp nâng

cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT được đưa ra đảm bảo được các yếu tố sau:

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

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

Để đảm bảo được các yêu cầu đó, tác giả đề xuất một số định hướng để nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT như sau:

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

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

Định hướng thứ ba, cải thiện về Môi trường và điều kiện làm việc . Đối với môi trường làm việc thì Môi trường và điều kiện làm việc là yếu tố không thể không đề cập đến. Với mỗi Doanh nghiệp thì vấn đề Môi trường và điều kiện làm việc trong Doanh nghiệp luôn được quan tâm và cải thiện hàng ngày. Cán bộ công nhân viên là đối tượng chính tạo nên nền văn hóa cho Công ty, nền văn hóa có tốt hay không xuất phát từ nhận thức, thái độ và tinh thần của nhân viên. Để xây dựng được môi trường làm việc tốt và tích cực thì các cấp lãnh đạo của Công ty cần có những

giải pháp phù hợp, từ đó tạo ra môi trường làm việc tích cực, thân thiện nhằm nâng cao động lực làm việc cho nhân viên. Ngoài ra, Công ty cần phải xem xét cải thiện Môi trường và điều kiện làm việc cho nhân viên bởi lẽ bất kì nhân viên nào cũng mong muốn được làm việc với những điều kiện tốt, an toàn và ổn định.

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

4.2. Một số giải pháp nâng cao động lực làm việc tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT)

4.2.1. Tạo điều kiện đào tạo và phát triển nhân viên

Nhân tố Đào tạo và phát triển có hệ số hồi quy cao nhất ($B=0,259$), Vì vậy, Công ty Công nghệ thông tin VNPT cần tiếp tục phát huy nhân tố này để tạo thêm động lực làm việc cho nhân viên.

Đào tạo thường xuyên nhằm cập nhật kiến thức mới cho nhân viên, nhất là Công ty Công nghệ thông tin VNPT hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực viễn thông – công nghệ thông tin, ngành có mức độ thay đổi cực nhanh về công nghệ mới và thay đổi liên tục. Nhân viên được đào tạo họ tích lũy được kiến thức, tự tin hơn trong công việc. Đào tạo có nhiều hình thức: đào tạo tập trung, bán thời gian hay đào tạo từ xa, cũng như doanh nghiệp tạo thêm điều kiện hỗ trợ về tài chính, thời gian để nhân viên học tập. Tiếp theo, thăng tiến là một nhu cầu thiết thực của người làm việc trong

bất kỳ doanh nghiệp nào, vì sự thăng tiến tạo cơ hội cho phát triển cá nhân, tăng địa vị, uy tín cũng như quyền lực của họ. Chính sách về sự thăng tiến có ý nghĩa trong việc hoàn thiện cá nhân, tăng động lực làm việc cho cá nhân công chức, đồng thời là cơ sở để thu hút, giữ chân người giỏi đến và làm việc với tổ chức.

Việc tạo những cơ hội thăng tiến cho nhân viên giúp họ khẳng định và thể hiện mình, nhận ra những cơ hội mới để phát triển nghề nghiệp và gắn bó hơn với tổ chức, có ý thức phấn đấu và nỗ lực nhiều hơn trong thực thi nhiệm vụ. Tạo cơ hội thăng tiến một cách minh bạch cho mọi người và thiết lập hướng thăng tiến rõ ràng cho tất cả cá nhân là yêu cầu của bất cứ tổ chức nào. Muốn vậy, tổ chức cần quy định rõ ràng về chính sách thăng tiến, đảm bảo thăng tiến phải dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và đảm bảo công bằng, bình đẳng trong việc tiếp cận cơ hội thăng tiến.

Ngoài ra, cần chú ý khơi dậy năng lực của những cá nhân yếu kém trong tổ chức để tạo ra một niềm tin tưởng và sự ủng hộ không chỉ từ chính những cá nhân đó, mà từ cả những cá nhân khác trong tập thể. Điều này còn tạo ra một bầu không khí làm việc hiệu quả.

4.2.2. Xây dựng Chính sách khen thưởng và công nhận những đóng góp của nhân viên

Người làm việc trong tổ chức thường cảm thấy chán nản nếu mọi nỗ lực làm việc của họ không được cấp trên chú ý và đánh giá đúng mức. Ngược lại, khi được đánh giá đúng mức và được trân trọng vào những gì đã đóng góp, nhân viên sẽ cống hiến không ngừng. Thể hiện niềm tin của lãnh đạo sẽ góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm của nhân viên trong thực thi nhiệm vụ.

Khi làm việc tốt, những đóng góp của nhân viên cần được tổ chức và cấp trên công nhận bằng nhiều hình thức khác nhau như: khen thưởng, giao công việc thử thách hơn hoặc giao quyền nhiều hơn. Khen thưởng và công nhận thành tích của người làm việc xuất sắc không chỉ mang tính chất động viên, đánh giá cá nhân về vật chất và tinh thần, mà còn khuyến khích các cá nhân khác cố gắng noi theo tấm gương của những cá nhân thành công để hoàn thiện bản thân. Tuy nhiên, để thực hiện tốt biện pháp này, cần xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá phản ánh được sự gia tăng hiệu quả hoạt động. Đó cũng là cơ sở để đảm bảo công bằng giữa các cá nhân.

4.2.3. Đảm bảo phân phối thu nhập cho nhân viên khoa học, hợp lý

Công ty Công nghệ thông tin VNPT cần có kế hoạch để tăng doanh thu nhằm tăng quỹ tiền lương, nâng cao thu nhập cho người lao động. Vì tiền lương là mối quan tâm hàng đầu và là yếu tố duy trì động lực làm việc của người lao động trong bất cứ tổ chức nào. Tiếp theo, xây dựng một phương pháp phân chia thu nhập cho người lao động khoa học, hợp lý, làm đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả lao động luôn là nhiệm vụ lớn đặt ra cho Công ty Công nghệ thông tin VNPT. Muốn cải thiện được động lực làm việc của nhân viên thông qua tiền lương thì phương pháp phân chia tiền lương phải đảm bảo được các nguyên tắc: trả lương theo chức danh công việc; trả lương theo vị trí công việc; trả lương theo kết quả công việc.

4.2.4. Tạo môi trường và điều kiện làm việc hiệu quả

Công ty Công nghệ thông tin VNPT cần có phương án bố trí đầy đủ công cụ phương tiện làm việc cho người lao động. Mặc khác, ngành viễn thông là ngành có công nghệ kỹ thuật thay đổi nhanh chóng nên lãnh đạo Công ty Công nghệ thông tin VNPT cũng phải xem xét yếu tố này để bổ sung công cụ phù hợp với công nghệ đang sử dụng, khai thác nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên, làm cho họ thích thú với công việc đang làm.

Nói về môi trường làm việc, nó bao gồm các điều kiện vật chất kỹ thuật và những người lao động xung quanh môi trường đó. Chỉ khi nhân viên có chuyên môn và có những điều kiện vật chất đầy đủ thì họ mới có khả năng thực hiện tốt công việc được giao. Đó có thể là các công cụ vật chất, các thiết bị văn phòng, các kỹ năng phục vụ cho công việc...

Ngoài các điều kiện vật chất để giúp thực hiện tốt công việc, người làm việc trong tổ chức luôn muốn có được mối quan hệ tốt với mọi người trong cùng một tổ chức. Khi người lãnh đạo chủ động hoặc khuyến khích cho nhân viên tạo ra bầu không khí làm việc thân thiện trong tổ chức, thì cũng có thể đem lại hiệu quả nhất định. Vì vậy, các nhà quản lý phải hiểu được quan điểm của các cá nhân, chia sẻ suy nghĩ và mục tiêu của họ. Thông qua quan sát, thông qua các cuộc điều tra hoặc qua những cuộc đàm thoại trực tiếp, nhà quản lý sẽ nhận biết được môi trường làm việc

để điều chỉnh theo hướng tích cực làm cơ sở tạo động lực làm việc cho nhân viên trong tổ chức.

4.2.5. Hoàn thiện chế độ phúc lợi

Hoàn thiện chế độ phúc lợi tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT sẽ góp phần tạo động lực, thu hút nhân tài phục vụ lâu dài với cơ quan, đơn vị. Khoản phúc lợi không nên phân chia một cách cào bằng, điều này sẽ ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của nhân viên. Cần căn cứ kết quả đánh giá công việc mà chia phúc lợi một cách công bằng, khuyến khích mọi người phấn đấu vươn lên nâng cao trình độ mọi mặt của mình để thụ hưởng các chế độ phúc lợi thỏa đáng. Bởi kết quả đánh giá sẽ phần nào phản ánh tinh thần trách nhiệm, mức độ cống hiến cũng như thái độ trong công việc của mỗi nhân viên. Ai làm tốt thì sẽ có những phần thưởng thích đáng và cần phát huy hơn nữa trong tương lai, còn những người chưa hoàn thành trách nhiệm sẽ phải cố gắng nhiều hơn để được cơ quan ghi nhận và đáp ứng các chính sách phúc lợi phù hợp với nhu cầu của mình.

Để đảm bảo cho mọi nhân viên đều cảm thấy hài lòng và thoải mái với chế độ phúc lợi thì Công ty Công nghệ thông tin VNPT cần làm tốt hơn nữa công tác phúc lợi cho người lao động bằng việc bổ sung thêm những chương trình phúc lợi mới cho nhân viên và nâng cao chất lượng của những phúc lợi cũ để chúng thật sự trở nên có ý nghĩa với mỗi người lao động.

4.2.6. Xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp

Quan hệ đồng nghiệp tốt, làm việc nhóm cảm giác thoải mái, thân thiện, không có áp lực tâm lý căng thẳng khi làm việc trong tổ chức là yếu tố làm tăng sự thỏa mãn, hài lòng trong công việc, tăng động lực làm việc, tăng mức độ động lực làm việc.

Không phải nhân viên nào cũng có tinh thần thép, để sẵn sàng đương đầu với những khó khăn áp lực trong công việc, thông thường khi áp lực quá lớn dễ làm cho người lao động bị trầm cảm, kiệt sức, giảm hiệu quả công việc và dễ dẫn đến tình trạng rời bỏ công việc. Do đó, cần phải giảm áp lực không khí tâm lý trong tổ chức, như bố trí thời gian nghỉ ngơi cho nhân viên nếu công việc quá căng thẳng và kéo

dài, tìm cách giải quyết các mâu thuẫn và sự cạnh tranh giữa các nhân viên, tránh tạo cho nhân viên có cảm giác luôn phải cảnh giác với chính các đồng nghiệp của mình, tạo sự hợp tác phối hợp trong công việc, tạo nên một bầu không khí làm việc vui tươi, thoải mái và hiệu quả.

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

4.3.1. Những hạn chế của nghiên cứu

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

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

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

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

4.3.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo

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

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

Kết luận chương

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

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

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

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

KẾT LUẬN

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

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

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

DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng việt

- [1] Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007), Giáo trình quản trị Nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Nhà xuất bản Lao động-Xã hội;
- [2] Lê Thanh Hà, 2009. Giáo trình quản trị nguồn nhân lực II, Hà Nội: NXB Lao động Xã hội;
- [3] Lê Văn Hồng, Lê Ngọc Lan và Nguyễn Văn Thành (2001) Tâm lý học lứa tuổi và Tâm lý học Sư phạm, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội;
- [4] Nguyễn Trang Thu (2014), “Tạo động lực việc làm cho người lao động trong tổ chức”, NXB Giáo dục;
- [5] Bùi Anh Tuấn (2016), Giáo trình Hành vi tổ chức, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội;
- [6] Hoàng Thị Hồng Lộc, Nguyễn Quốc Nghi (2014), “Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam” – Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ;
- [7] Hoàng Phê (2018), Từ điển tiếng Việt, NXB Đà Nẵng;
- [8] Paul Hersey - Kenneth H. Blanchard (1995), Quản lý nguồn nhân lực, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

Tiếng anh

- [9] Abraham Maslow (1943) A Theory of Human Motivation
- [10] Abby M. Brooks (2007), Factors that influence employee motivation in organizations, The University of Tennessee, Knoxville, USA
- [11] Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. and Maude, P. (2017), “Herzberg’s two-factor theory”, Life Science Journal, 14(5).
- [12] Higgins, J. M. 1994. The management challenge. 2nd ed. New York: Macmillan.
- [13] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959), *The motivation to work*, New York: John Wiley & Sons.
- [14] John Stacey Adams (1963), Thuyết công bằng.

- [15] Shaemi Barzoki, Attafar, RezaJannati (2012), An Analysis of Factors Affecting the Employees Motivation based on Herzberg's Hygiene Factors Theory, Australian Journal of Basic and Applied Sciences
- [16] Skinner, B. F. (1938). The behavior of organisms: an experimental analysis. Appleton-Century.
- [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] Victor Vroom (1964); Thuyết kỳ vọng, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một vài người khác, bao gồm cả các học giả Porter và Lawler (1968).

PHIẾU KHẢO SÁT

Mã số:

Kính gửi anh/chị!

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

Hiện tại, tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu **“Động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Công nghệ thông tin VNPT (VNPT-IT)”** và mong muốn tìm hiểu thực tiễn vấn đề để phục vụ cho luận văn tốt nghiệp của mình. Kính mong anh/chị dành chút thời gian để trả lời cho tôi một số câu hỏi dưới đây.

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

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

Câu hỏi 1:

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

Giới tính ☐ Nam ☐ Nữ

Độ tuổi ☐ ≤ 30 ☐ 40 ☐ 50 ☐ 60

Học vấn ☐ \leq Trung Cấp ☐ Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Thạc sĩ ☐ Tiến sĩ

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

Câu hỏi 2:

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

- 1: Hoàn toàn không đồng ý;
- 2: Không đồng ý;
- 3: Trung lập;
- 4: Đồng ý;
- 5: Hoàn toàn đồng ý.

Nhân tố		Thang điểm				
1	Thu nhập	1	2	3	4	5
1.1.	Thu nhập hiện tại từ công việc ở VNPT-IT có phù hợp với năng lực làm việc của anh/chị					
1.2.	Với thu nhập hiện tại anh/chị có thể đảm bảo cho cuộc sống bản thân/gia đình.					
1.3.	Thu nhập của anh/chị phụ thuộc vào chức vụ và vị trí công việc.					
1.4.	Thu nhập của nhân viên ở cơ quan VNPT-IT ổn định hơn so với các doanh nghiệp khác.					

1.5.	Chính sách lương thưởng cho nhân viên ở VNPT-IT luôn được công khai minh bạch.					
2	Phúc Lợi	1	2	3	4	5
2.1.	Lãnh đạo thường xuyên chăm lo đến đời sống, sức khỏe của người lao động.					
2.2.	Các đơn vị trực thuộc VNPT-IT tổ chức tham quan nghỉ mát hàng năm cho nhân viên rất thú vị.					
2.3.	Công đoàn cơ sở và Công đoàn cơ sở thành viên luôn quan tâm, hỗ trợ khi anh/chị gặp hoàn cảnh khó khăn.					
3	Quan hệ với đồng nghiệp	1	2	3	4	5
3.1.	Anh/chị nhận thấy đồng nghiệp tại VNPT-IT phối hợp làm việc tốt với nhau.					
3.2.	Anh/chị nhận thấy đồng nghiệp làm việc tại VNPT-IT thường san sẻ kinh nghiệm và giúp đỡ trong công việc, cuộc sống.					
3.3.	Đồng nghiệp tại VNPT-IT biết hợp tác làm việc nhóm.					
4	Sự tự chủ trong công việc	1	2	3	4	5
4.1.	Nhân viên VNPT-IT được quyền quyết định một số công việc theo nhiệm vụ được giao, phù hợp với năng lực của nhân viên.					
4.2.	Nhân viên VNPT-IT được tham gia vào việc lập kế hoạch sản xuất.					
4.3.	Lãnh đạo VNPT-IT có chính sách khuyến khích nhân viên thực hiện sáng kiến, cải tiến.					
4.4.	Nhân viên VNPT-IT được phân chia công việc hợp lý, rõ ràng.					
5	Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc	1	2	3	4	5
5.1.	Anh/Chị nhận được bằng mô tả công việc cụ thể					
5.2.	Anh/Chị nhận được bằng phân công công việc rõ ràng					
5.3.	Anh/Chị biết nhiệm vụ công việc phải hoàn thành trong ngày					
6	Đào tạo và phát triển	1	2	3	4	5
6.1.	VNPT-IT có chương trình đào tạo, phát triển nhân viên phù hợp với công việc.					
6.2.	VNPT-IT luôn tạo điều kiện cho nhân viên phát triển tay nghề và nâng cao kỹ năng làm việc.					

6.3.	VNPT-IT luôn tạo cơ hội cho nhân viên thăng tiến và phát triển.					
6.4.	Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ có ảnh hưởng đến việc thăng tiến của anh/chị.					
7	Chính sách khen thưởng và công nhận	1	2	3	4	5
7.1.	Chính sách khen thưởng được công khai, rõ ràng					
7.2.	Anh/chị được khen thưởng trước tập thể khi đạt được thành tích tốt.					
7.3.	Kết quả đánh giá, khen thưởng được sử dụng để xét, đề bạt chức vụ cao hơn.					
7.4.	Anh/chị được giao quyền hạn tương ứng với trách nhiệm trong công việc.					
8	Môi trường và điều kiện làm việc	1	2	3	4	5
8.1.	Trong làm việc luôn có sự tranh đua nội bộ giữa các nhân viên					
8.2.	Anh/chị được cung cấp đầy đủ phương tiện, máy móc và thiết bị phục vụ cho công việc.					
8.3.	Điều kiện nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát.					
8.4.	Môi trường làm việc vui vẻ, thoải mái, thân thiện					
8.5.	Trong làm việc luôn có sự tranh đua nội bộ giữa các nhân viên					
9.	ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC					
1.	Tôi luôn tích cực tham gia hoạt động của đơn vị					
2.	Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài					
3.	Tôi luôn cố gắng hết mình để hoàn thành công việc được giao					
4.	Tôi luôn cố gắng vì mục tiêu công việc và hoạt động của đơn vị					
5.	Sự cố gắng của tôi góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của đơn vị					

Câu hỏi 3:

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

Tên:

Email:

Mobile:

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

PHỤ LỤC

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

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

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

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

MÔ TẢ BIẾN ĐỊNH LƯỢNG (Thang đo Likert 5)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TN1	256	2	5	3.43	.548
TN2	256	2	5	3.44	.520
TN3	256	2	5	3.41	.546
TN4	256	2	5	3.43	.527
TN5	256	2	4	3.38	.526
PL1	256	1	5	3.37	.558
PL2	256	1	5	3.34	.545
PL3	256	1	5	3.38	.547
QHDN1	256	1	5	3.25	.518
QHDN2	256	1	5	3.34	.559
QHDN3	256	1	5	3.29	.539
TCCV1	256	1	5	3.08	.578
TCCV2	256	2	5	3.08	.571
TCCV3	256	1	4	3.09	.573
TCCV4	256	1	5	3.07	.626
VTCN1	256	1	5	3.02	.802
VTCN2	256	1	5	3.10	.803
VTCN3	256	1	5	2.98	.826
DTPT1	256	1	5	3.33	.534
DTPT2	256	1	5	3.38	.548
DTPT3	256	1	5	3.30	.517
DTPT4	256	1	5	3.41	.552
KTCN1	256	1	5	3.35	.554
KTCN2	256	1	5	3.31	.535
KTCN3	256	1	5	3.29	.519
KTCN4	256	1	5	3.35	.533
MTDK1	256	2	4	3.36	.504
MTDK2	256	2	5	3.33	.503
MTDK3	256	2	4	3.37	.508
MTDK4	256	2	4	3.31	.479
DLLV1	256	1	5	3.47	.587
DLLV2	256	1	5	3.39	.578
DLLV3	256	1	5	3.39	.548
DLLV4	256	1	5	3.40	.572
DLLV5	256	1	5	3.37	.559
Valid N (listwise)	256				

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

Nhân tố “TN”

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

Item-Total Statistics

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

Nhân tố “PL”

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	3

Item-Total Statistics

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

Nhân tố “QHDN”**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QHDN1	6.63	.995	.638	.787
QHDN2	6.54	.900	.669	.757
QHDN3	6.60	.900	.716	.708

Nhân tố “TCCV”**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TCCV1	9.24	2.576	.756	.891
TCCV2	9.24	2.616	.742	.895
TCCV3	9.23	2.515	.809	.872
TCCV4	9.26	2.302	.853	.855

Nhân tố “VTCN”**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VTCN1	6.07	2.249	.736	.820
VTCN2	5.99	2.267	.724	.831
VTCN3	6.11	2.117	.776	.783

Nhân tố “DTPT”**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DTPT1	10.09	1.850	.734	.793
DTPT2	10.04	1.861	.697	.808
DTPT3	10.12	1.997	.641	.831
DTPT4	10.02	1.855	.693	.810

Nhân tố “KTCN”**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KTCN1	9.95	1.786	.721	.795
KTCN2	9.99	1.859	.697	.806
KTCN3	10.02	1.937	.662	.821
KTCN4	9.95	1.888	.676	.815

Nhân tố “MTDK”**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MTDK1	10.01	1.506	.732	.762
MTDK2	10.04	1.579	.658	.796
MTDK3	9.99	1.569	.658	.796
MTDK4	10.05	1.668	.619	.813

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

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	5

Item-Total Statistics

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

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

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

Total Variance Explained

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

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
TN5	.796							
TN3	.778							
TN1	.750							
TN2	.716							
TN4	.688							
TCCV4		.900						
TCCV3		.874						
TCCV2		.851						
TCCV1		.845						
DTPT1			.802					
DTPT2			.800					
DTPT4			.798					
DTPT3			.731					
KTCN1				.791				
KTCN2				.771				
KTCN3				.757				
KTCN4				.752				
MTDK1					.801			
MTDK3					.786			
MTDK2					.770			
MTDK4					.693			.416
PL3						.876		
PL1						.846		
PL2						.785		
VTCN3							.901	
VTCN1							.875	
VTCN2							.864	
QHDN3								.855
QHDN2								.834
QHDN1								.793

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Chạy EFA lần 2**KMO and Bartlett's Test**

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

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.712	26.592	26.592	7.712	26.592	26.592	3.211	11.071	11.071
2	3.039	10.480	37.072	3.039	10.480	37.072	3.183	10.977	22.048
3	2.220	7.654	44.726	2.220	7.654	44.726	2.845	9.810	31.858
4	2.043	7.046	51.773	2.043	7.046	51.773	2.793	9.631	41.489
5	1.757	6.059	57.832	1.757	6.059	57.832	2.428	8.373	49.861
6	1.573	5.424	63.256	1.573	5.424	63.256	2.413	8.322	58.184
7	1.547	5.333	68.589	1.547	5.333	68.589	2.260	7.792	65.975
8	1.434	4.945	73.534	1.434	4.945	73.534	2.192	7.559	73.534
9	.651	2.246	75.780						
10	.601	2.073	77.852						
11	.550	1.897	79.749						
12	.512	1.767	81.515						
13	.506	1.744	83.260						
14	.476	1.643	84.903						
15	.448	1.546	86.449						
16	.419	1.446	87.895						
17	.391	1.347	89.242						
18	.355	1.223	90.465						
19	.323	1.112	91.578						
20	.317	1.094	92.672						
21	.301	1.038	93.709						
22	.297	1.023	94.733						
23	.281	.969	95.701						
24	.246	.850	96.551						
25	.235	.809	97.360						
26	.221	.760	98.121						
27	.205	.708	98.828						

28	.189	.652	99.480						
29	.151	.520	100.000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
TN5	.798							
TN3	.782							
TN1	.754							
TN2	.710							
TN4	.688							
TCCV4		.901						
TCCV3		.875						
TCCV2		.851						
TCCV1		.845						
DTPT1			.803					
DTPT2			.802					
DTPT4			.794					
DTPT3			.736					
KTCN1				.794				
KTCN2				.773				
KTCN3				.758				
KTCN4				.753				
PL3					.877			
PL1					.847			
PL2					.786			
VTCN3						.900		
VTCN1						.876		
VTCN2						.866		
QHDN3							.861	
QHDN2							.839	
QHDN1							.800	
MTDK3								.817
MTDK1								.805
MTDK2								.769

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

PHÂN TÍCH NHÂN TỐ EFA CHO NHÂN TỐ PHỤ THUỘC

KMO and Bartlett's Test

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

Total Variance Explained

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

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

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

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

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

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TN	256	2.00	4.40	3.4188	.42283
TCCV	256	1.25	4.50	3.0811	.51926
DTPT	256	1.00	4.50	3.3564	.44738
MTDK	256	2.00	4.33	3.3516	.43045
KTCN	256	1.50	4.50	3.3262	.44453
VTCN	256	1.00	4.67	3.0299	.71976
PL	256	1.33	5.00	3.3633	.49877
QHDN	256	1.33	4.67	3.2943	.46230
DLLV	256	1.40	4.40	3.4047	.46490
Valid N (listwise)	256				

Correlations

		DLLV	TN	TCCV	DTPT	MTDK	KTCN	VTCN	PL	QHDN
DLLV	Pearson Correlation	1	.581**	.368**	.532**	.538**	.627**	.144*	.525**	.326**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.021	.000	.000
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
TN	Pearson Correlation	.581**	1	.268**	.342**	.400**	.444**	.060	.388**	.210**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.339	.000	.001
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
TCCV	Pearson Correlation	.368**	.268**	1	.215**	.213**	.197**	-.044	.186**	.034
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.001	.002	.482	.003	.592
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
DTPT	Pearson Correlation	.532**	.342**	.215**	1	.334**	.410**	.093	.394**	.294**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.000	.000	.140	.000	.000
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
MTDK	Pearson Correlation	.538**	.400**	.213**	.334**	1	.411**	.077	.349**	.192**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000		.000	.220	.000	.002
	N	256	256	256	256	256	256	256	256	256
KTCN	Pearson Correlation	.627**	.444**	.197**	.410**	.411**	1	.097	.426**	.236**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000		.122	.000	.000

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

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

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

CHẠY HỒI QUY

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	QHDN, TCCV, VTCN, MTDK, PL, DTPT, TN, KTCN ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: DLLV

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

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

a. Predictors: (Constant), QHDN, TCCV, VTCN, MTDK, PL, DTPT, TN, KTCN

b. Dependent Variable: DLLV

ANOVA^a

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

a. Dependent Variable: DLLV

b. Predictors: (Constant), QHDN, TCCV, VTCN, MTDK, PL, DTPT, TN, KTCN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.944	.212		-3.908	.000		
	TN	.250	.050	.241	4.689	.000	.689	1.452
	TCCV	.111	.036	.159	3.880	.000	.891	1.122
	DTPT	.219	.046	.259	3.801	.000	.717	1.394
	MTDK	.131	.048	.206	4.145	.000	.736	1.359
	KTCN	.185	.049	.243	5.904	.000	.657	1.523
	PL	.139	.042	.185	3.002	.003	.698	1.433
	QHDN	.107	.041	.127	2.039	.043	.864	1.157

a. Dependent Variable: DLLV