

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÌNH DƯƠNG**



**TRỊNH MỸ NGỌT
MSHV: 15000214**

**CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC
LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP
CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM CHI NHÁNH CÀ MAU**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ NGÀNH: 8340101**

Cà Mau, năm 2019

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÌNH DƯƠNG**



**TRỊNH MỸ NGỌT
MSHV: 15000214**

**CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC
LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP
CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM CHI NHÁNH CÀ MAU**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ NGÀNH: 8340101
HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS TS. LÊ THỊ LANH**

Cà Mau, năm 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng luận văn “**Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam Chi nhánh Cà Mau**” là nghiên cứu của chính tôi.

Ngoài trừ những tài liệu tham khảo được trích dẫn trong luận văn này, tôi cam đoan rằng toàn phần hay những phần nhỏ của luận văn này chưa từng được công bố hoặc được sử dụng để nhận bằng cấp ở những nơi khác.

Không có sản phẩm/nghiên cứu nào của người khác được sử dụng trong luận văn này mà không được trích dẫn theo đúng quy định.

Luận văn này chưa bao giờ được nộp để nhận bất kỳ bằng cấp nào tại các trường đại học hoặc cơ sở đào tạo khác.

Cà Mau, ngày 15 tháng 6 năm 2019

Trịnh Mỹ Ngọt



LỜI CẢM ƠN

Xin được gửi lời tri ân đến Ban Giám hiệu Trường Đại học Bình Dương, Khoa Đào tạo Sau Đại học, Giảng viên tham gia giảng dạy đã giúp đỡ, tạo mọi điều kiện cho người nghiên cứu trong quá trình học tập và thực hiện đề tài luận văn tốt nghiệp.

Xin trân trọng cảm ơn PGS TS. Lê Thị Lanh, người cô đã tận tình cung cấp tài liệu, hướng dẫn, giúp đỡ và tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất cho tác giả trong suốt quá trình nghiên cứu và thực hiện đề tài.

Xin trân trọng cảm ơn đến Ban Giám đốc và toàn thể các anh, chị đồng nghiệp tại các Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam Chi nhánh Cà Mau đã giúp đỡ, chia sẻ nhiều thông tin quý báu, góp phần quan trọng vào sự thành công của đề tài.

Cuối cùng, xin khắc ghi tình cảm, sự động viên, hỗ trợ và đồng hành của gia đình, các Các Anh/chị học viên ngành Quản trị kinh doanh khóa 8 đã dành cho tôi trong suốt quá trình thực hiện đề tài.

Trân trọng cảm ơn!



TÓM TẮT

Đề tài “**Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam Chi nhánh Cà Mau**” có mục tiêu tổng quát là nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau, từ đó đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao động lực làm việc cho nhân viên VietinBank Chi nhánh Cà Mau.

Các phương pháp nghiên cứu được áp dụng là: (1) Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung nhằm điều chỉnh, bổ sung thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. (2) Nghiên cứu định lượng nhằm xác định mức độ tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau.

Với số lượng quan sát hợp lệ trong mẫu là 150, kết quả cho thấy mô hình nghiên cứu giải thích kết quả nghiên cứu cho thấy mô hình nghiên cứu giải thích được 63,0% trong thay đổi động lực làm việc của nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau.

Bảy nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau có ý nghĩa thống kê trong mô hình nghiên cứu được sắp xếp theo mức độ ảnh hưởng từ cao đến thấp như sau: (1) Thu nhập và phúc lợi (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,280); (2) Môi trường làm việc (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,204); (3) Cấp trên (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,199); (4) Công việc thú vị (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,195); (5) Sự thăng tiến và phát triển (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,192); (6) Sự công nhận (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,146); (7) Sự tự chủ trong công việc (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,114).

Cuối cùng tác giả trình bày các hàm ý quản trị, những hạn chế trong quá trình nghiên cứu, ý nghĩa của đề tài và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.

ABSTRACT

The topic “Factors affecting work motivation for employees at Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade Ca Mau Branch” has a general objective of studying the factors affecting the work motivation for employees at VietinBank Ca Mau Branch, propose administrative implications in order to improve work motivation for employees at VietinBank Ca Mau Branch.

The applied research methods are: (1) Qualitative research is conducted by focused group discussion techniques to adjust and supplement the scale of factors affecting employees' work motivation. (2) Quantitative research to determine the impact level of factors affecting employees' work motivation at VietinBank Ca Mau Branch.

With a valid number of observations in the sample of 150, the results show that the research model explaining the research results shows that the research model explains 63.0% in changing employees' work motivation at VietinBank Ca Mau Branch.

Seven factors affecting employees' work motivation at VietinBank Ca Mau Branch are statistically significant in the research model arranged according to the degree of influence from high to low as follows: (1) Income and welfare (standardized regression coefficient is +0,280); (2) Working environment (standardized regression coefficient is +0,204); (3) Superior (standardized regression coefficient is +0,199); (4) Interesting work (standardized regression coefficient is +0,195); (5) Promotion and development (standardized regression coefficient is +0,192); (6) Recognition (standardized regression coefficient is +0,146); (7) Autonomy in work (standardized regression coefficient is +0,114).

Finally, the author presents the management implications, limitations and the meaning of the topic and proposed the next research direction.

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
TÓM TẮT	iii
ABSTRACT	iv
MỤC LỤC.....	v
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....	viii
DANH MỤC CÁC BẢNG	ix
DANH MỤC CÁC HÌNH.....	xi
Chương 1 TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU.....	1
1.1. Lý do chọn đề tài	1
1.2. Mục tiêu nghiên cứu	2
1.2.1. Mục tiêu tổng quát.....	2
1.2.2. Mục tiêu cụ thể	2
1.3. Câu hỏi nghiên cứu	3
1.4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	3
1.4.1. Đối tượng nghiên cứu.....	3
1.4.2. Phạm vi nghiên cứu.....	3
1.5. Phương pháp nghiên cứu	3
1.5.1. Phương pháp nghiên cứu định tính	3
1.5.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng	4
1.6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài.....	4
1.6.1. Về phương diện khoa học.....	4
1.6.2. Về phương diện thực tiễn	4
1.7. Bố cục của nghiên cứu.....	5
Chương 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT	6
2.1. Một số khái niệm	6
2.1.1. Khái niệm về động lực làm việc.....	6



2.1.2. Khái niệm tạo động lực làm việc.....	7
2.1.3. Tương quan giữa động lực làm việc và tạo động lực làm việc	7
2.1.4. Đặc điểm của động lực làm việc	8
2.1.5. Mối quan hệ giữa lợi ích và động lực làm việc	9
2.2. Các học thuyết về tạo động lực làm việc	9
2.2.1. Các học thuyết về nội dung	9
2.2.2. Các học thuyết quá trình.....	12
2.3. Các nghiên cứu trước đây về tạo động lực làm việc.....	16
2.3.1. Các nghiên cứu nước ngoài	16
2.3.2. Các nghiên cứu tại Việt Nam	17
2.4. Giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất	20
2.4.1. Giả thuyết nghiên cứu	20
2.4.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	20
Tóm tắt chương 2	25
Chương 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	26
3.1. Quy trình nghiên cứu	26
3.2. Nghiên cứu định tính	27
3.3. Diễn đạt và mã hóa thang đo	30
3.3.1. Thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc	30
3.3.2. Thang đo tạo động lực làm việc cho nhân viên.....	34
3.4. Nghiên cứu định lượng	34
3.4.1. Phương pháp chọn mẫu	34
3.4.2. Kích thước mẫu khảo sát.....	34
3.4.3. Thiết kế bảng câu hỏi khảo sát và tiến hành khảo sát	35
3.4.4. Phương pháp phân tích dữ liệu.....	36
Tóm tắt chương 3	40
Chương 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN	39
4.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu và các biến định lượng.....	39
4.1.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu	39



4.1.2. Thống kê mô tả các biến định lượng	40
4.2. Đo lường mức độ tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau	42
4.2.1. Kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha	42
4.2.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)	46
4.2.3. Phân tích tương quan giữa các biến trong mô hình nghiên cứu	49
4.2.4. Phân tích hồi quy các nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau	51
4.2.5. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu	55
4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu	57
Tóm tắt Chương 4	61
Chương 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	63
5.1. Kết luận.....	63
5.2. Hàm ý quản trị	63
5.2.1. Về thu nhập và phúc lợi.....	63
5.2.2. Về môi trường làm việc.....	66
5.2.3. Về mối quan hệ với cấp trên.....	68
5.2.4. Về công việc thú vị.....	69
5.2.5. Về sự thăng tiến và phát triển.....	70
5.2.6. Về sự công nhận	72
5.2.7. Về sự tự chủ trong công việc.....	73
5.3. Hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo	74
TÀI LIỆU THAM KHẢO	79
PHỤ LỤC	101



DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

ANOVA	Phân tích phương sai (Analysis of Variance)
ĐBSCL	Đồng bằng sông Cửu Long
ĐLLV	Động lực làm việc
EFA	Phân tích yếu tố khám phá (Exploring factor analysis)
KMO	Hệ số Kaiser - Meyer - Olkin
OLS	Phương pháp ước lượng bình phương bé nhất
Sig.	Mức ý nghĩa quan sát (Observed significance level)
SPSS	Phần mềm thống kê sử dụng trong khoa học xã hội (Statistical Package for the Social Sciences)
TMCP	Thương mại cổ phần
TPHCM	Thành phố Hồ Chí Minh
VIETINBANK	Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam
VIF	Độ phóng đại phương sai



DANH MỤC CÁC BẢNG

Hình 2.1: Các cấp bậc của nhu cầu Maslow	10
Bảng 2.1: Tóm tắt các học thuyết về tạo ĐLLV	15
Bảng 2.2: Bảng tóm tắt các công trình nghiên cứu trước có liên quan đến đề tài	19
Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu đề xuất	20
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu	26
Bảng 3.1: Thang đo sơ bộ các yếu tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên	28
Bảng 3.2: Thang đo sơ bộ các yếu tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên (tt)	29
Bảng 3.4: Thang đo Sự công nhận	31
Bảng 3.5: Thang đo Thu nhập, phúc lợi.....	31
Bảng 3.6: Thang đo Sự tự chủ trong công việc.....	32
Bảng 3.7: Thang đo Sự đảm bảo công việc	32
Bảng 3.8: Thang đo Sự thăng tiến và phát triển.....	33
Bảng 3.9: Thang đo Môi trường làm việc	33
Bảng 3.10: Thang đo Cấp trên	33
Bảng 3.11: Thang đo tạo ĐLLV cho nhân viên.....	34
Bảng 4.1: Đặc điểm mẫu nghiên cứu	39
Bảng 4.2: Thống kê biến định lượng thuộc thang đo ảnh hưởng đến tạo ĐLLV	41
Bảng 4.3: Thống kê biến định lượng thuộc thang đo ảnh hưởng đến tạo ĐLLV (tiếp theo).....	42
Bảng 4.4: Thống kê mô tả biến định lượng thuộc tạo ĐLLV cho nhân viên	42
Bảng 4.5: Kiểm định thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV.....	43
Bảng 4.7: Cronbach's Alpha của thang đo tạo ĐLLV cho nhân viên	45
Bảng 4.8: Kết quả kiểm định thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV	46
Bảng 4.9: Phương sai trích của thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến việc tạo ĐLLV	46
Bảng 4.10: Ma trận xoay nhân tố thuộc thang đo yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV.....	47
Bảng 4.11: Kiểm định KMO, Bartlett thang đo tạo ĐLLV cho nhân viên.....	49
Bảng 4.12: Kết quả phân tích EFA thang đo ĐLLV của nhân viên	49
Bảng 4.13: Kết quả phân tích hệ số tương quan Pearson.....	50



Bảng 4.14: Các chỉ tiêu đánh giá độ phù hợp của mô hình	51
Bảng 4.15: Phân tích phương sai ANOVA mô hình hồi quy.....	51
Bảng 4.16: Các thông số của mô hình hồi quy bội	52
Hình 4.1: Biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa Histogram.....	53
Hình 4.2: Biểu đồ P-P Plot.....	53
Hình 4.3: Biểu đồ Scatterplot.....	54
Bảng 4.17: Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết.....	55



DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1: Các cấp bậc của nhu cầu Maslow	10
Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu đề xuất	20
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu	26
Hình 4.1: Biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa Histogram.....	53
Hình 4.2: Biểu đồ P-P Plot.....	53
Hình 4.3: Biểu đồ Scatterplot.....	54



Chương 1

TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

1.1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay, với xu thế toàn cầu hóa và tính chất cạnh tranh ngày càng khốc liệt, con người đang được coi là nguồn tài sản vô giá và là yếu tố cơ bản nhất quyết định đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Sở hữu được một nguồn nhân lực dồi dào và sẵn sàng hoàn thành tốt từng công việc được giao luôn là điều kỳ vọng của chủ doanh nghiệp. Nhưng trong mọi tổ chức, thuộc mọi lĩnh vực vẫn tồn tại không ít những cá nhân lao động với chất lượng thấp hơn năng lực thật sự của bản thân họ.

Hiện nay, không ít chủ doanh nghiệp quan điểm rằng tiền là tất cả. Hẳn nhiên, nếu được trả công hậu hĩnh, nhân viên sẽ sẵn sàng làm tất cả vì doanh nghiệp. Và nếu doanh nghiệp mạnh tay chi tiền mua tặng những phần quà đắt giá để tưởng thưởng cho thành công mới đạt được, người nhận sẽ vô cùng hạnh phúc. Nhìn chung, cấp dưới luôn cố gắng làm việc cật lực vì theo đuổi ý nghĩ rằng sẽ được thưởng nhiều tiền hơn.

Tuy nhiên, nghiên cứu cho thấy cảm giác phản kích vì thù lao cao tồn tại rất ngắn. Chỉ trong vòng sáu tháng, các nhân viên sẽ hoàn toàn quên mất giá trị của những phần quà họ được cấp trên tặng và thậm chí chỉ vài tuần sau khi nhận quà, tác động từ việc khen thưởng của cấp trên cũng trở nên lu mờ và kém dần hiệu quả.

Vì vậy, tạo động lực làm việc (ĐLLV) cho nhân viên một cách lâu dài và hiệu quả, các nhà quản trị cần tìm ra giải pháp để phát huy tối đa năng lực thật sự của từng nhân viên, để họ làm việc với lòng nhiệt thành và đam mê cống hiến, luôn tận tâm, tận tụy và trung thành với tổ chức là yêu cầu rất cấp thiết trong giai đoạn hiện nay - giai đoạn hội nhập toàn cầu, giai đoạn cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp nước ngoài với nhiều lợi thế hơn.

Ngân hàng thương mại Cổ phần Công thương Việt Nam (VietinBank) là ngân hàng thương mại hàng đầu tại Việt Nam, với mạng lưới rộng khắp cả nước. Vì vậy, việc ổn định và phát triển nguồn nhân lực luôn được Hội đồng quản trị đặc biệt

quan tâm. Với mục tiêu trở thành Ngân hàng hiệu quả hàng đầu Việt Nam, trong năm 2017, VietinBank đã thực hiện chiến lược về nhân sự theo hướng: Chuyển đổi sâu về cơ cấu tổ chức, phương thức quản trị ngân hàng hiện đại; tăng năng suất lao động, tinh gọn quy trình nghiệp vụ; chú trọng đào tạo, cơ cấu lại nguồn nhân lực để nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ; đổi mới quản trị rủi ro, quản trị hiệu quả. Hoạt động này không chỉ giúp VietinBank nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; mà còn cải thiện năng suất lao động. Trong công tác nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, việc tìm ra giải pháp tạo ĐLLV cho người lao động trong hệ thống VietinBank là vấn đề cấp bách trong xu thế hội nhập, nếu không có ĐLLV nhân viên dễ dẫn đến chây ỳ hoặc năng suất làm việc kém hiệu quả, gây ra tổn thất cho VietinBank về nhiều mặt.

Do đó, để tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên từ đó tìm ra giải pháp tạo ĐLLV cho nhân viên tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam Chi nhánh Cà Mau (VietinBank Chi nhánh Cà Mau), tác giả chọn đề tài **“Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam Chi nhánh Cà Mau”** làm đề tài nghiên cứu.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

1.2.1. Mục tiêu tổng quát

Đề tài được thực hiện nhằm nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau, từ đó đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao ĐLLV cho nhân viên VietinBank Chi nhánh Cà Mau.

1.2.2. Mục tiêu cụ thể

Đề tài nghiên cứu nhằm đạt được các mục tiêu cụ thể sau:

- Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau.
- Đo lường mức độ tác động của các nhân tố đó đến việc tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau.
- Đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao việc tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau.

1.3. Câu hỏi nghiên cứu

Để đạt được các mục tiêu trên, cần trả lời các câu hỏi sau:

- Những nhân tố nào ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên?
- Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đó đến việc tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau như thế nào?
- Cần có những hàm ý quản trị nào nhằm nâng cao việc tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau?

1.4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

1.4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đề tài tập trung nghiên cứu các yếu tố có ảnh hưởng đến việc tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Đối tượng khảo sát: Cán bộ, nhân viên đang công tác tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau, bao gồm: Trưởng/Phó Phòng, chuyên viên, nhân viên.

1.4.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi về thời gian: Các số liệu thứ cấp được giới hạn trong phạm vi 4 năm, từ 2015 đến 2018. Các số liệu sơ cấp được thu thập thông qua khảo sát người lao động từ tháng 03 đến tháng 04/2019

Phạm vi không gian: nghiên cứu được thực hiện tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau.

1.5. Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong đề tài là phương pháp định tính kết hợp với phương pháp định lượng.

1.5.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

Phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng trong giai đoạn nghiên cứu sơ bộ. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung gồm 5 cán bộ quản lý và 10 nhân viên của VietinBank Chi nhánh Cà Mau nhằm hoàn chỉnh mô hình nghiên cứu đề xuất, đồng thời bổ sung, hiệu chỉnh các biến quan sát thuộc thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV và thang đo ĐLLV, làm

cơ sở xây dựng bảng câu hỏi phỏng vấn phục vụ cho nghiên cứu định lượng. Sau khi có kết quả định lượng thì tiến hành thảo luận nhóm một lần nữa với nhóm ban đầu đã đề xuất các thang đo, các yếu tố để so sánh, đối chiếu kết quả lý thuyết và thực tế và làm cơ sở đưa ra các hàm ý quản trị.

1.5.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Phương pháp định lượng được sử dụng trong giai đoạn nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu định lượng thu thập thông tin bằng bảng câu hỏi khảo sát. Mẫu khảo sát gồm 150 nhân viên đang làm việc tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau. Mục đích là kiểm định độ tin cậy của các thang đo nghiên cứu; Vận dụng phương pháp phân tích khám phá nhân tố (EFA), phương pháp phân tích hồi quy để xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau.

1.6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

1.6.1. Về phương diện khoa học

Nghiên cứu làm sáng tỏ những vấn đề lý luận và thực tiễn về tạo ĐLLV cho nhân viên cùng những học thuyết có liên quan như tháp nhu cầu của Maslow (1959), học thuyết hai yếu tố của Herzberg (1959), thuyết kỳ vọng của Vroom (1964), thuyết bậc thang nhu cầu của Abraham Maslow (1943), thuyết nhu cầu của David McClelland (1940), Bên cạnh đó giúp các nhà nghiên cứu có thể đánh giá được các yếu tố góp phần thúc đẩy và khuyến khích nhân viên làm việc có hiệu quả nhất.

1.6.2. Về phương diện thực tiễn

Thông qua kết quả khảo sát và phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau, đề tài giúp xác định được những nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau và mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến việc tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau.

Từ đó, Ban lãnh đạo VietinBank sẽ hoạch định được các chiến lược quản trị ngân hàng phù hợp để phát huy thế mạnh và hạn chế những mặt yếu kém làm ảnh

hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên, giúp cho năng suất cũng như hiệu quả làm việc của nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau ngày càng tăng cao.

1.7. Bố cục của nghiên cứu

Bố cục của nghiên cứu gồm 5 chương:

Chương 1: Tổng quan vấn đề nghiên cứu. Trình bày tính cấp thiết của đề tài, mục tiêu nghiên cứu, phạm vi nghiên cứu, đối tượng nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu và ý nghĩa thực tiễn của đề tài

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất. Trình bày các cơ sở lý thuyết về tạo ĐLLV, lược khảo các nghiên cứu trước có liên quan, đề xuất mô hình và giả thuyết nghiên cứu.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu. Trình bày phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, các kỹ thuật sử dụng để đo lường thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận. Phân tích, diễn giải dữ liệu thu được từ cuộc khảo sát bao gồm các kết quả kiểm định độ tin cậy, mức độ phù hợp của thang đo; Các kết quả thống kê, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích hồi quy ảnh hưởng của các nhân tố đến tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau; Thảo luận kết quả nghiên cứu.

Chương 5: Kết luận và đề xuất hàm ý quản trị. Trình bày tóm tắt kết quả nghiên cứu; Đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau. Đồng thời, chỉ ra những hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.

Chương 2

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT

2.1. Một số khái niệm

2.1.1. Khái niệm về động lực làm việc

ĐLLV là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường sự hỗ trợ nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức (Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2012).

ĐLLV là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động (Viện Nghiên cứu và đào tạo về quản lý, 2004).

ĐLLV là những yếu tố thúc đẩy con người thực hiện công việc. Động lực là những phương tiện mà nhờ chúng các nhu cầu mâu thuẫn nhau có thể được điều hòa hoặc một nhu cầu được đề cao hơn cho chúng được ưu tiên hơn các nhu cầu khác (Odonnell và Weihrich, 2004).

ĐLLV được thể hiện thông qua một việc làm cụ thể trong tổ chức cụ thể; thông qua thái độ làm việc của người lao động đối với công việc của họ. Để tạo ĐLLV, nhà quản trị cần hiểu rõ công việc, môi trường làm việc, mối quan hệ giữa người lao động với tổ chức.

Do đó, dù có rất nhiều định nghĩa khác nhau về ĐLLV, nhưng nhìn chung đều có điểm chung: động lực là những gì thúc đẩy con người nỗ lực làm việc để đạt được mục tiêu của họ đã đề ra.

Như vậy, có thể hiểu ĐLLV là những yếu tố bên trong thúc đẩy, kích thích con người khao khát, tự nguyện nỗ lực làm việc trong điều kiện và môi trường cho phép để đạt được một mục tiêu, một kết quả cụ thể nào đó của cá nhân và của tổ chức.



2.1.2. Khái niệm tạo động lực làm việc

Tạo ĐLLV cho nhân viên là việc nhà quản trị sẽ thỏa mãn các nhu cầu cơ bản của họ, làm cho họ luôn có lý tưởng để phấn đấu. Việc tạo ĐLLV sẽ dẫn đến nâng cao thành tích lao động cho các thắng lợi lớn của tổ chức. Tạo động lực là quá trình tạo ra kích thích cho hoạt động, động viên những cố gắng của người lao động (Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý, 2005).

Tạo động lực được hiểu là hệ thống 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 (Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý, 2004).

Tạo động lực cho nhân viên là trách nhiệm và mục tiêu của nhà quản trị. Để tạo động lực cho một ai đó nghĩa là phải làm cho người đó muốn làm việc chứ không phải bị buộc phải làm việc. Muốn vậy, nhà quản trị không những phải biết đến những yếu tố nào tác động đến ĐLLV của nhân viên mà còn phải biết cách thức mà yếu tố đó tác động đến hành vi của người lao động. Từ đó xây dựng chính sách, lựa chọn phương thức và công cụ tác động đến các nhân tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên theo hướng kích thích các nhân tố tăng cường động lực và hạn chế những nhân tố có thể làm mất ĐLLV của người lao động.

Do đó, để tạo động lực, nhà quản lý cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa sự đóng góp của cá nhân và các quyền lợi mà cá nhân đó được hưởng.

2.1.3. Tương quan giữa động lực làm việc và tạo động lực làm việc

ĐLLV và tạo ĐLLV có mối quan hệ chặt chẽ tương hỗ với nhau. Nếu như ĐLLV là yếu tố thuộc về tinh thần xuất phát từ bản thân người lao động thì việc tạo ĐLLV là hành động xuất phát từ người sử dụng lao động. Người sử dụng lao động luôn muốn người lao động làm việc hiệu quả, khai thác hết năng suất để đem lại lợi ích cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, người lao động chỉ làm việc chăm chỉ, hăng say khi ĐLLV tăng cao. Vậy vấn đề ở đây là các nhà quản trị doanh nghiệp phải tìm hiểu, xác định được những yếu tố nào mà người lao động quan tâm, mong muốn đạt được để kịp thời đáp ứng cho người lao động để họ cảm thấy hài lòng, tinh thần làm

việc tăng cao thì ĐLLV cũng sẽ tăng theo. Khi đó, người lao động sẽ luôn muốn phấn đấu làm việc hết mình cho doanh nghiệp/tổ chức.

ĐLLV và tạo ĐLLV có quan hệ cùng chiều với nhau, nếu chính sách tạo ĐLLV của doanh nghiệp/tổ chức càng tốt, càng hấp dẫn thì sẽ tác động mạnh mẽ đến người lao động và ĐLLV của họ sẽ càng tăng. Ngược lại, nếu doanh nghiệp không có bất kỳ chính sách tạo ĐLLV nào hoặc chính sách tạo ĐLLV không đủ hấp dẫn thì cũng sẽ không thúc đẩy được người lao động có ĐLLV. Khi đó, doanh nghiệp phải đối mặt với việc không đạt hiệu quả sản xuất kinh doanh như mong muốn và rất khó có thể hoàn thành các mục tiêu kế hoạch đã đề ra.

Khi tạo ĐLLV cho người lao động thì doanh nghiệp sẽ được nhiều lợi ích lớn như: Tạo sự gắn kết giữa người lao động với tổ chức, giữ được nhân viên giỏi, giảm được tỷ lệ nghỉ việc; Tăng mức độ hài lòng, niềm tin, sự gắn bó và tận tụy của các nhân viên trong doanh nghiệp; Giảm thời gian, chi phí tuyển và đào tạo nhân viên mới; Tăng năng suất lao động, hiệu quả sử dụng lao động; Là nền tảng để tăng doanh số, cải thiện lợi nhuận.

2.1.4. Đặc điểm của động lực làm việc

Khi nói về ĐLLV, các nhà quản trị thường thống nhất một số điểm sau:

Động lực gắn liền với công việc, tổ chức và môi trường làm việc, nó không chung chung mà luôn gắn với một công việc cụ thể.

Động lực không phải là đặc điểm tính cách cá nhân có nghĩa là không có người không có động lực cũng như không có người có động lực.

Khi các nhân tố khác không thay đổi thì động lực sẽ dẫn đến năng suất và hiệu quả công việc cao hơn. Hay nói cách khác, ĐLLV là một trong những giải pháp nâng cao năng suất và hiệu quả lao động.

Người lao động nếu không có động lực thì vẫn có thể hoàn thành công việc. Tuy nhiên nếu người lao động mất động lực hoặc suy giảm động lực sẽ không mất khả năng thực hiện công việc và có xu hướng ra khỏi tổ chức (Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương, 2009).

2.1.5. Mối quan hệ giữa lợi ích và động lực làm việc

Lợi ích là kết quả mà con người có thể nhận được thông qua các hoạt động của bản thân, cộng đồng, tập thể, xã hội nhằm thỏa mãn nhu cầu của bản thân. Lợi ích cũng tương đối phong phú nhưng tựu chung lại thì có lợi ích vật chất tinh thần, lợi ích cá nhân, lợi ích tập thể (Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2004).

Giữa lợi ích và nhu cầu có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Nếu không có nhu cầu thì không thể thỏa mãn nhu cầu và lợi ích cũng không xuất hiện. Khi nhu cầu xuất hiện, con người sẽ tìm cách để thỏa mãn nhu cầu, kết quả của sự thỏa mãn là lợi ích đạt được. Khi sự thỏa mãn nhu cầu càng lớn, khoảng cách giữa nhu cầu và sự thỏa mãn càng được rút ngắn thì lợi ích càng lớn. Và khi lợi ích đạt được càng cao thì động lực thôi thúc con người càng mạnh. Song, khi khoảng cách giữa nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu chưa được rút ngắn sẽ thúc đẩy con người hành động để rút ngắn và đó chính là động lực, động lực muốn rút ngắn khoảng cách đó để đem lại lợi ích cao nhất.

Như vậy, nhu cầu của con người tạo động cơ thúc đẩy họ tham gia hoạt động lao động, song chính lợi ích của họ mới là động lực thúc đẩy họ làm việc với hiệu quả cao nhất.

2.2. Các học thuyết về tạo động lực làm việc

2.2.1. Các học thuyết về nội dung

2.2.1.1. Thuyết nhu cầu của David McClelland (1940)

Theo McClelland (1940) mỗi con người có ba nhu cầu căn bản và có tương quan với nhau: Nhu cầu thành đạt, nhu cầu liên kết và nhu cầu về quyền lực. Ông chỉ ra rằng:

Những người có nhu cầu cao về thành đạt là những người muốn thử thách, đặt cho mình những mục tiêu cao hơn, thận trọng trong hành động, khát khao sự thành công nhưng cũng sợ bị thất bại.

Những người có nhu cầu cao về liên kết thường muốn duy trì những quan hệ xã hội dễ chịu, mong muốn tạo lập được những mối quan hệ tốt đẹp với người khác.

Kết quả nghiên cứu của McClelland cũng cho thấy phần lớn những nhà lãnh đạo có nhu cầu cao về quyền lực, khá cao về sự thành đạt nhưng lại rất thấp về sự liên kết.

2.2.1.2. *Thuyết nhu cầu của Maslow (1943)*

Maslow (1943) được thế giới biết đến qua mô hình nổi tiếng tháp nhu cầu. Maslow cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau cần được thỏa mãn. Maslow (1943) chia hệ thống nhu cầu thành 5 nhóm khác nhau theo thứ tự từ nhu cầu bậc thấp đến nhu cầu bậc cao như Hình 2.1.



Hình 2.1: Các cấp bậc của nhu cầu Maslow

Nguồn: Kreitner, R & Kinicki, A (2007), Organizational Behavior, 7th Edition

Nhu cầu sinh học: Trong 5 loại nhu cầu trên nhu cầu sinh lý là nhu cầu cấp thấp của con người. Đây là nhu cầu cơ bản để duy trì cuộc sống của con người như nhu cầu ăn uống, ngủ, nhà ở, sưởi ấm, ... Khi những nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác của con người sẽ không thể tiến thêm nữa.

Nhu cầu về an toàn: An toàn sinh mạng là nhu cầu cơ bản nhất, là tiền đề cho các nội dung khác như an toàn lao động, an toàn môi trường, an toàn nghề nghiệp... đây là những nhu cầu khá cơ bản và phổ biến của con người.

Nhu cầu xã hội: Là những nhu cầu bậc cao của con người. Nhu cầu xã hội bao gồm nhu cầu giao tiếp, nhu cầu được yêu thương, sự gần gũi, thân cận, tán thưởng,

ủng hộ, mong muốn được hòa nhập, lòng thương, tình yêu, tình bạn, tình thân ái là nội dung cao nhất của nhu cầu này.

Nhu cầu tự trọng: Nội dung của nhu cầu này gồm hai loại: Lòng tự trọng và được người khác tôn trọng.

Nhu cầu tự khẳng định: Là nhu cầu bậc cao nhất, đó là nhu cầu được phát triển, tự khẳng định mình; là nhu cầu được trưởng thành và phát triển hoặc là nhu cầu được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo.

Theo Maslow thì sự thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân bắt đầu từ nhu cầu thấp nhất, các nhu cầu dưới được thỏa mãn thì nhu cầu trên mới xuất hiện. Nhà quản lý muốn tạo động lực cho nhân viên của họ thì trước hết quản lý phải hiểu được nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống và đang có nhu cầu gì từ đó có chính sách tạo ra động lực cho nhân viên để đạt được kết quả cao nhất.

2.2.1.3. Thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg (1959)

Herzberg (1959) cho rằng có một số nhân tố liên quan đến sự thỏa mãn đối với công việc, còn được gọi là các nhân tố động lực và các nhân tố này là khác biệt với các yếu tố liên quan đến sự bất mãn, còn được gọi là các nhân tố duy trì hay lương tính. Đối với các nhân tố động lực nếu giải quyết tốt sẽ tạo ra sự thỏa mãn và từ đó sẽ động viên người lao động làm việc tích cực hơn.

Nhưng nếu giải quyết không tốt thì tạo ra tình trạng không thỏa mãn chứ chưa chắc đã bất mãn. Trong khi đó đối với các nhân tố duy trì, nếu giải quyết không tốt sẽ tạo ra sự bất mãn, nhưng nếu giải quyết tốt thì tạo ra tình trạng không bất mãn chứ chưa chắc đã thỏa mãn.

Nhóm những yếu tố duy trì là những yếu tố thuộc môi trường có thể định lượng được như: Điều kiện làm việc, chính sách và chế độ quản lý của công ty, hướng dẫn trong công việc, tiền lương, những mối quan hệ giữa các cá nhân. Những yếu tố này liên quan đến sự không thỏa mãn của nhân viên đối với công việc, nếu không đảm bảo tốt sẽ làm nảy sinh sự bất bình, bất mãn của nhân viên.

Nhóm những yếu tố thúc đẩy là những yếu tố định tính như: sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản chất bên trong của công việc, trách nhiệm, sự thăng tiến.

Những yếu tố này liên quan đến công việc, khi các yếu tố này được đảm bảo tốt thì có tác dụng thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực và thỏa mãn cao hơn.

2.2.1.4. Thuyết E.R.G của Alderfer (1969)

Alderfer (1969) đã phát triển các nghiên cứu của Maslow và đưa ra học thuyết của mình có tên gọi là E.R.G (Existence, Relatedness, Growth). Alderfer đã sắp xếp lại hệ thống nhu cầu của Maslow từ năm cấp độ còn ba cấp độ, bao gồm: Nhu cầu tồn tại, là những đòi hỏi vật chất tối thiểu cần thiết cho sự tồn tại của con người; Nhu cầu quan hệ, là những đòi hỏi về quan hệ, tương tác trao đổi giữa các cá nhân; Nhu cầu phát triển, là những đòi hỏi bên trong mỗi con người về sự phát triển của cá nhân. Alderfer quan niệm rằng động lực của con người đều bắt nguồn từ nhu cầu cũng như Maslow (1943).

Tuy nhiên, ông cho rằng cùng một lúc con người theo đuổi thỏa mãn nhiều nhu cầu khác nhau chứ không phải chỉ một nhu cầu như Maslow. Hơn nữa, khi một nhu cầu nào đó bị cản trở và không được thỏa mãn thì con người có xu hướng dồn nỗ lực của mình sang thỏa mãn các nhu cầu khác.

Theo học thuyết này thì khuyên các nhà quản trị về cách nhìn nhận một con người là phải xem mọi nhân viên đều có khả năng học tập và phát triển khi xây dựng chính sách nhân sự nhằm thúc đẩy họ làm việc có kết quả cao nhất.

2.2.2. Các học thuyết quá trình

2.2.2.1. Thuyết công bằng của Adams (1963)

Adams (1963) sau khi nghiên cứu nhiều năm, đã đưa ra khái niệm công bằng trong tổ chức bằng cách so sánh tỷ số của các đầu ra (như sự trả công, tiền lương, tiền thưởng, sự thăng tiến) và các đầu vào (sự đóng góp trình độ, kinh nghiệm, mức độ gắn kết) của người lao động trong doanh nghiệp và các tổ chức.

Nếu mọi người nhận được phần thưởng ngang bằng với người khác trong cùng một mức đóng góp, họ sẽ tin rằng họ sẽ được đối xử công bằng. Nếu người đó cho rằng họ bị đối xử không tốt, phần thưởng không xứng đáng với công sức họ bỏ ra thì họ sẽ bất mãn và từ đó sẽ làm việc không hết khả năng và thậm chí sẽ bỏ việc.

2.2.2.2. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964)

Vroom (1964) trên cơ sở nghiên cứu mối quan hệ giữa các yếu tố: Sự nỗ lực cá nhân - thành tích - kết quả (phần thưởng), cho rằng động lực thúc đẩy phụ thuộc vào sự mong đợi của các cá nhân về khả năng thực hiện nhiệm vụ của họ và về việc nhận được các phần thưởng mong muốn. ĐLLV của nhân viên sẽ trở nên mạnh mẽ khi họ tin rằng: một sự nỗ lực của họ sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến những kết quả hoặc phần thưởng như họ mong muốn.

Vroom không tập trung nhiều vào nhu cầu mà chủ yếu tập trung vào kết quả. Vroom (1964) cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi thực hiện mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai.

Chu trình của Thuyết kỳ vọng có 3 bước: Nỗ lực => Hoàn thành => Kết quả. Mô hình của Vroom sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một vài người khác, bao gồm cả các học giả Porter và Lawler (1968) thành Thuyết kỳ vọng với điểm chính là: Trong quá trình hình thành và thúc đẩy ĐLLV, có bốn yếu tố cơ bản, đó là: động viên, nỗ lực, hiệu quả và khen thưởng. Người quản lý luôn kỳ vọng rằng chu trình trên luôn diễn ra liên tục và không muốn xảy ra bất kỳ một biến cố nào khiến chu trình trên bị cắt đứt. Học thuyết này đã đưa ra một số vấn đề cần lưu ý trong tạo động lực cho người lao động.

Lý thuyết hành vi nhấn mạnh đến sự trả công, phần thưởng mà người lao động nhận được, nhấn mạnh hành vi kỳ vọng của nhân viên và cũng quan tâm đến những kỳ vọng của cá nhân. Thuyết này cung cấp thông tin nhiều hơn để giúp giải thích bản chất của hành vi con người trong công việc cụ thể và nhận thấy những vấn đề của tạo động lực và thực hiện công việc. Hạn chế của học thuyết này là nó không dễ để hiểu và ứng dụng.

2.2.2.3. Mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldham (1976)

Hackman và Oldham (1976) đã xây dựng mô hình này nhằm xác định cách thiết kế công việc sao cho người lao động có được ĐLLV ngay từ bên trong họ cũng như tạo được sự thỏa mãn công việc và tạo được hiệu quả công việc tốt nhất.

Để thiết kế công việc như thế, theo hai nhà nghiên cứu này, công việc trước hết phải sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau. Người nhân viên phải nắm rõ công việc từ đầu đến cuối và công việc phải có tầm quan trọng nhất định. Ba điều này sẽ mang lại ý nghĩa trong công việc cho người lao động cũng như mang lại sự thú vị cho họ. Kế đến, công việc phải cho phép nhân viên thực hiện một số quyền nhất định nhằm tạo cho nhân viên cảm nhận được trách nhiệm về kết quả công việc của mình. Cuối cùng, công việc phải đảm bảo có tính phản hồi từ cấp trên, ghi nhận thành tựu của nhân viên cũng như những góp ý, phê bình nhằm giúp nhân viên làm việc tốt hơn ở lần sau. Nó giúp nhân viên biết được kết quả thực sự của công việc mình làm.

Nhìn chung, các lý thuyết này cung cấp cơ sở nền tảng cho việc phát triển các mô hình nghiên cứu, thảo luận kết quả và giải thích, ứng dụng trong thực tiễn về ĐLLV của nhân viên.

2.2.2.4. Mô hình tạo động lực của Kovach (1987)

Mô hình mười yếu tố tạo động lực cho nhân viên được phát triển bởi Kovach (1987) bao gồm các yếu tố như sau:

- (1) Công việc ổn định: thể hiện công việc ổn định, không phải lo lắng đến việc giữ việc làm.
- (2) Công việc thú vị: thể hiện sự đa dạng, sáng tạo, thách thức của công việc và cơ hội để sử dụng năng lực cá nhân.
- (3) Điều kiện làm việc tốt: thể hiện sự an toàn, vệ sinh và thời gian làm việc;
- (4) Được công nhận đầy đủ công việc đã làm: thể hiện sự ghi nhận hoàn thành tốt công việc, ghi nhận góp phần vào sự thành công của công ty.
- (5) Lương tốt: thể hiện nhân viên được nhận tiền lương tương xứng với kết quả làm việc, lương đảm bảo cuộc sống cá nhân và được thưởng hoặc tăng lương khi hoàn thành tốt công việc.
- (6) Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên: nhân viên luôn được tôn trọng và tin cậy, là một thành viên quan trọng của công ty.
- (7) Sự giúp đỡ của cấp trên: thể hiện sự quan tâm, hỗ trợ của cấp trên trong giải quyết các vấn đề cá nhân, các khó khăn của nhân viên.

(8) Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp: thể hiện những cơ hội thăng tiến và phát triển trong doanh nghiệp;

(9) Sự tự chủ trong công việc: thể hiện nhân viên được quyền kiểm soát và chịu trách nhiệm với công việc, được khuyến khích tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc và được khuyến khích đưa ra những sáng kiến;

(10) Xử lý kỷ luật khéo léo, tế nhị thể hiện sự tế nhị khéo léo của cấp trên trong việc góp ý, phê bình nhân viên.

Mô hình mười yếu tố tạo động lực của Kovach (1987) sau khi được công bố đã được phổ biến rộng rãi và được nhiều nhà nghiên cứu kiểm định nhằm khám phá ra các yếu tố động viên nhân viên làm việc trong nhiều lĩnh vực khác nhau và sử dụng ở nhiều quốc gia.

Các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV theo các học thuyết đã nêu được tổng hợp tại bảng 2.1.

Bảng 2.1: Tóm tắt các học thuyết về tạo ĐLLV

Stt	Học thuyết	Các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV
1	Thuyết nhu cầu của Maslow (1943)	ĐLLV phụ thuộc vào việc thỏa mãn các nhu cầu của con người theo thứ tự từ thấp đến cao, bao gồm: Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu tự trọng và nhu cầu tự thể hiện.
2	Thuyết hai yếu tố của Herzberg (1959)	Các yếu tố động viên liên quan đến tính chất công việc, nội dung công việc và những phần thưởng
3	Thuyết công bằng Adams (1963)	ĐLLV phụ thuộc vào việc tổ chức có đối xử với người lao động một cách công bằng hay không
4	Thuyết kỳ vọng Vroom (1964)	Động lực thúc đẩy người lao động làm việc sẽ hình thành khi họ mong đợi (kỳ vọng), phụ thuộc vào các yếu tố: khả năng giải quyết công việc của cá nhân, phần thưởng đối với họ là hấp dẫn và niềm tin vào sự đền đáp của tổ chức

Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2018)

Linder (1998) cũng chỉ ra sự liên hệ giữa các yếu tố động viên trong mô hình Kovach (1987) với các lý thuyết về động viên nhân viên. Theo Linder (1998) thì các yếu tố công việc thú vị thuộc nhu cầu tự khẳng định trong thuyết nhu cầu theo thứ bậc của Maslow (1943). Yếu tố tiền lương thuộc nhu cầu sinh lý vật chất, yếu tố công việc lâu dài thuộc nhu cầu an toàn. Theo Linder (1998) thì yếu tố công việc trong mô hình mười yếu tố tạo động lực liên quan đến thuộc tính công việc thuộc nhóm yếu tố động viên trong thuyết hai nhân tố của Herzberg, còn yếu tố tiền lương thuộc nhóm yếu tố duy trì.

2.3. Các nghiên cứu trước đây về tạo động lực làm việc

Có rất nhiều nghiên cứu nước ngoài và tại Việt Nam về tạo ĐLLV cho nhân viên. Có thể kể tên một số nghiên cứu tiêu biểu như sau:

2.3.1. Các nghiên cứu nước ngoài

Boeve (2007) đã tiến hành nghiên cứu các yếu tố tạo ĐLLV cho các giảng viên khoa đào tạo trợ lý bác sỹ ở các trường Y tại Mỹ trên cơ sở sử dụng lý thuyết hai nhân tố của Herzberg và chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith, Kendall và Hulin (1969). Theo đó nhân tố tạo ĐLLV được chia làm hai nhóm: nhóm nhân tố nội tại bao gồm bản chất công việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến và nhóm nhân tố bên ngoài bao gồm lương, sự hỗ trợ của cấp trên và mối quan hệ với đồng nghiệp.

Teck-Hong và Waheed (2011) đã nghiên cứu về tạo ĐLLV cho nhân viên bán hàng tại Malaysia. Tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu gồm có 11 nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên: (1) Tiền; (2) Mối quan hệ với cấp trên; (3) Quan hệ với đồng nghiệp; (4) Công việc ổn định; (5) Điều kiện làm việc; (6) Thành đạt; (7) Thăng tiến; (8) Bản chất công việc; (9) Sự công nhận; (10) Phát triển nghề nghiệp; (11) Chính sách công ty. Kết quả cho thấy điều kiện làm việc và sự công nhận có ảnh hưởng mạnh nhất đến tạo ĐLLV cho nhân viên, và các nhân tố duy trì hiệu quả hơn nhân tố động viên trong việc tạo ĐLLV cho nhân viên.

Marko Kukanja (2013) đã nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên trong ngành dịch vụ du lịch tại ven biển Piran của Slovenia. Nghiên cứu đã tiến hành với 191 nhân viên làm việc tại quán bar, nhà hàng, quán cà phê.

Kết quả cho thấy rằng tiền lương là quan trọng nhất, kế đến là phúc lợi xã hội và thời gian làm việc linh hoạt, yếu tố đào tạo ít được quan tâm nhất.

Akinola và cộng sự (2014) thực hiện nghiên cứu với mục tiêu tìm ra các yếu tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên trong ngành công nghiệp thực phẩm, nước giải khát và thuốc lá tại Nigeria. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính thông qua kỹ thuật khảo sát mô tả với số lượng là 210 nhân viên ngẫu nhiên trong địa bàn nghiên cứu bằng bảng câu hỏi. Kết quả nghiên cứu bao gồm các yếu tố xếp hạng theo thứ tự quan trọng: (1) Lương cao; (2) Sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết vấn đề cá nhân; (3) Được công nhận đầy đủ công việc làm, (4) Sự tự chủ trong công việc, (5) Điều kiện làm việc tốt, (6) Cơ hội thăng tiến và phát triển.

2.3.2. Các nghiên cứu tại Việt Nam

Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) thực hiện đề tài “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của nhân viên trực tiếp sản xuất ở tổng Công ty lắp máy Việt Nam (Lilama)”. Nghiên cứu đã tiến hành phân tích kết quả thu thập được từ quan sát, kiểm định độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố. Sau đó phân tích tương quan, hồi quy tuyến tính bội theo hồi quy đa biến thông thường, nghiên cứu đã phát hiện ra 7 nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên trực tiếp sản xuất tại Lilama là: Lương và chế độ phúc lợi, Văn hóa doanh nghiệp, Môi quan hệ với đồng nghiệp, Điều kiện làm việc, Phong cách lãnh đạo, Sự tự chủ trong công việc, Cơ hội đào tạo và phát triển. Trong đó Lương và chế độ phúc lợi cùng với Văn hóa doanh nghiệp là yếu tố tác động mạnh nhất.

Đặng Thanh Tùng (2015) thực hiện đề tài nghiên cứu “Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên tại VNPT Kiên Giang”. Kết quả cho thấy có 6 nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên làm việc tại VNPT Kiên Giang là: Công việc thú vị; Sự thừa nhận; Sự tự chủ trong công việc; Sự đảm bảo công việc; Sự thăng tiến và phát triển; Lãnh đạo.

Lê Thị Tịnh (2018) thực hiện đề tài nghiên cứu “Giải pháp nâng cao động lực làm việc của người lao động tại ngân hàng thương mại”. Kết quả cho thấy các yếu tố tác động đến tạo động lực làm việc cho người lao động tại các ngân hàng thương

tại Việt Nam bao gồm: Tiền lương; bản thân công việc; các hoạt động tinh thần; môi trường làm việc; đánh giá thành tích; công tác đào tạo.

Nguyễn Sĩ Hưng (2016) thực hiện nghiên cứu đề tài “Tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương chi nhánh Kon Tum”. Kết quả cho thấy có 8 nhân tố cần xem xét để tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương chi nhánh Kon Tum là: Tiền lương; Đánh giá công việc; Sự thay đổi công việc để làm giàu công việc; Đào tạo nâng cao trình độ cho nhân viên; Thăng tiến và phát triển nghề nghiệp; Mối quan hệ với đồng nghiệp; Điều kiện làm việc.

Nhìn chung, các nghiên cứu về những yếu tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên đều có sự khác biệt về kết quả nghiên cứu. Đối với một doanh nghiệp cụ thể, tại một thời điểm cụ thể, ngành nghề cụ thể thì các yếu tố và mức độ ảnh hưởng đến của các yếu tố đó đến việc tạo ĐLLV cho nhân viên sẽ khác nhau (Bảng 2.2).



Bảng 2.2: Bảng tóm tắt các công trình nghiên cứu trước có liên quan đến đề tài

Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc	Các nghiên cứu trước						
	Boeve (2007)	Teck-Hong và Waheed (2011)	Marko Kukanja (2013)	Cường (2013)	Thu và Khôi (2014)	Tùng (2015)	Hung (2016)
Đánh giá, công nhận		X		X		X	X
Đào tạo			X		X		X
Cấp trên	X	X		X	X	X	
Thu nhập/Lương	X	X	X	X	X		X
Đồng nghiệp	X	X			X		X
Công việc thú vị	X	X	X		X	X	X
Môi trường làm việc		X		X	X	X	X
Cơ hội thăng tiến	X	X		X	X	X	X
Hệ thống chính sách		X					
Xử lý kỷ luật khéo léo							
Phúc lợi			X		X	X	X
Văn hóa tổ chức					X		

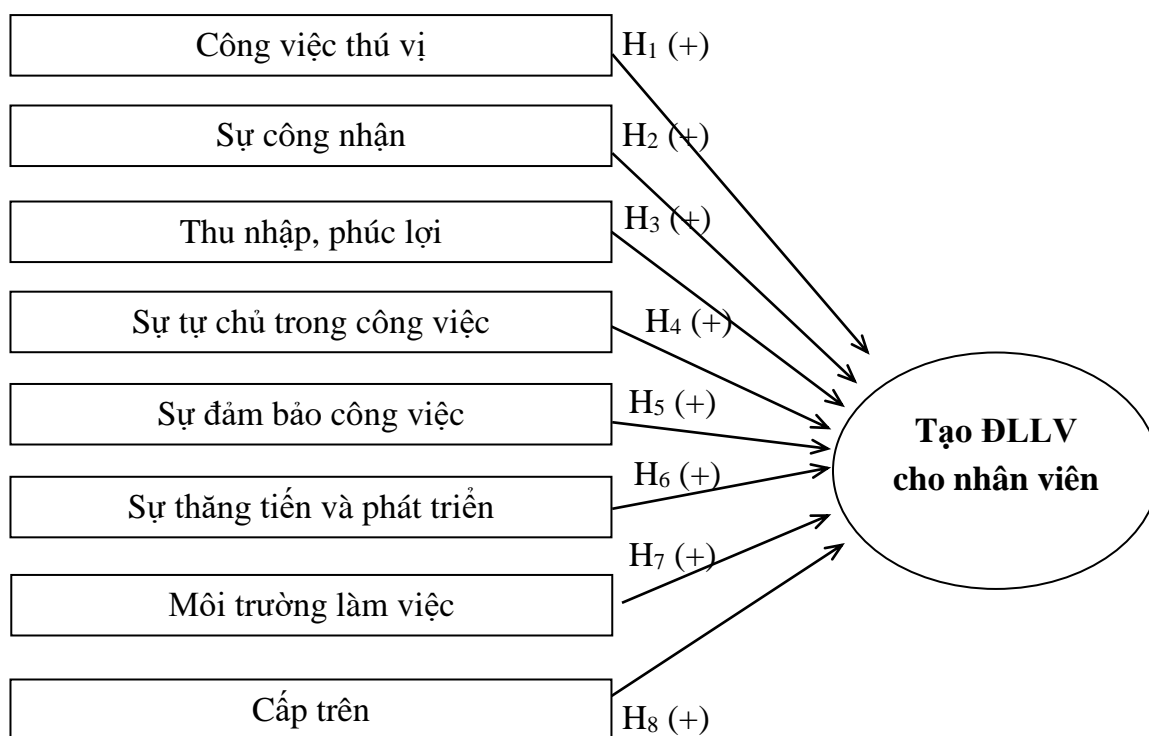
Nguồn: Tổng hợp các nghiên cứu trước (2018)

2.4. Giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất

2.4.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Trên cơ sở mô hình mười yếu tố công việc của Kovach (1987) và kế thừa nghiên cứu của Boeve (2007), Teck-Hong và Waheed (2011), Kukanja (2013), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi (2014), Giao Hà Quỳnh Uyên (2015), Đoàn Tấn Sang (2017), tác giả đề xuất các nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo ĐLLV cho nhân viên gồm 8 nhân tố, đó là: (1) Công việc thú vị; (2) Sự công nhận; (3) Thu nhập và phúc lợi; (4) Sự tự chủ trong công việc; (5) Sự đảm bảo công việc; (6) Sự thăng tiến và phát triển; (7) Môi trường làm việc; (8) Cấp trên.

Mô hình nghiên cứu đề xuất của đề tài được thể hiện ở Hình 2.2.



Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Đề xuất của tác giả (2018)

2.4.2. Giả thuyết nghiên cứu

2.4.2.1. Công việc thú vị

Công việc thú vị, theo Hackman và Oldman (1974) là một công việc sẽ mang đến cho nhân viên sự thỏa mãn và tạo được hiệu quả công việc tốt. Để có được sự

thỏa mãn, nhân viên cần có một công việc làm phù hợp với năng lực của họ. Một công việc phù hợp với năng lực thể hiện sự đa dạng, sáng tạo nhằm tạo cơ hội giúp nhân viên sử dụng và phát huy năng lực, kỹ năng cá nhân.

Peason (1997) cho rằng công việc có tính tạo động lực nếu công việc đó có sự đa dạng về kỹ năng, sự đồng nhất về nhiệm vụ, sự quan trọng của nhiệm vụ, sự tự chủ và thông tin phản hồi, những thách thức trong công việc liên tục sẽ tạo nên động lực trong công việc. Người quản lý phải tạo ra nội dung công việc thú vị để xây dựng ĐLLV ở mức độ cao hơn. Bản chất công việc nên được nhìn nhận như sự thách thức và sự thú vị trong công việc. Do đó tính đa dạng và linh hoạt trong công việc của nhân viên cũng rất quan trọng.

Bản chất của công việc là nguồn gốc chủ yếu tạo nên sự thỏa mãn cho các nhà quản lý có thâm niên, đặc biệt là nếu công việc đó đầy thử thách và thể hiện được quyền lực đối với nhân viên. Các nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011), Kukanja (2013), Giao Hà Quỳnh Uyên (2015), đều khẳng định khi công việc thú vị cao sẽ làm tăng ĐLLV của nhân viên.

Vì vậy, giả thuyết H_1 được đề xuất như sau:

H_1 : Khi bản chất công việc thú vị được nhân viên đánh giá tăng hoặc giảm thì ĐLLV của nhân viên cũng tăng hoặc giảm tương ứng.

2.4.2.2. Sự công nhận

Sự công nhận là sự ghi nhận về công lao đóng góp của một cá nhân, thể hiện qua dự đánh giá cao và khen ngợi cá nhân đó về việc họ đã hoàn thành nhiệm vụ hoặc sự thừa nhận một thành tích tốt (Oosthuizen, 2001). Stroh (2001) cho rằng khi các cá nhân được khen ngợi về thành tích tốt thì yếu tố sự công nhận phải hiện diện.

Trong khi một số nhà nghiên cứu đã khám phá rằng nhân viên mong muốn được lãnh đạo và những người cùng địa vị thừa nhận hoàn thành tốt công việc, thì Analoui (2000) cho rằng công việc tốt và thực hiện công việc với chất lượng cao thường không được thừa nhận. Điều này có thể là do phong cách quản lý truyền thống, sự thiếu các kỹ năng cư xử giữa người với người trong quản lý.

Nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011), Akinola và cộng sự (2014),

Đặng Thanh Tùng (2015), Giao Hà Quỳnh Uyên (2015), Nguyễn Văn Út (2016) , Nguyễn Sĩ Hưng (2016) đều khẳng định khi nhân viên được đánh giá, công nhận đầy đủ thì ĐLLV của họ sẽ tăng. Vì vậy, giả thuyết H₂ được đề xuất:

H₂: Khi sự công nhận công việc được nhân viên đánh giá tăng hoặc giảm thì ĐLLV của nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng.

2.4.2.3. Thu nhập, phúc lợi

Trong thuyết nhu cầu của Maslow (1943), tiền lương, thưởng, phúc lợi thuộc nhu cầu sinh lý và an toàn. Theo Lindner (1998) trong các yếu tố có ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên, thì tiền lương là yếu tố quan trọng thứ hai. Wong và cộng sự (1999) cho rằng lương cao sẽ làm tăng đáng kể ĐLLV của nhân viên.

Thu nhập bao gồm lương và các đãi ngộ tài chính khác, yếu tố này chỉ về tất cả các loại phần thưởng mà một cá nhân nhận được để đổi lấy sức lao động của mình (Nguyễn Hữu Thân, 2009). ĐLLV của nhân viên có thể được nâng cao một cách nhanh chóng thông qua các chính sách quản lý và chính sách đãi ngộ.

Theo Marko Kukanja (2013) phúc lợi có ảnh hưởng mạnh mẽ đến tạo ĐLLV, trong 6 yếu tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên thì phúc lợi xếp vị trí thứ hai về mức độ quan trọng.

Khi chính sách lương, thưởng, phúc lợi phù hợp với năng lực, đóng góp của nhân viên, thể hiện sự quan tâm đến cuộc sống của nhân viên sẽ làm cho họ cảm thấy hài lòng với công việc, từ đó họ sẽ có nhiều ĐLLV (Đoàn Tấn Sang, 2016). Vì vậy, giả thuyết H₃ được đề xuất:

H₃: Thu nhập, phúc lợi của người lao động được đánh giá tăng hoặc giảm thì ĐLLV của nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng.

2.4.2.4. Sự tự chủ trong công việc

Sự tự chủ trong công việc thể hiện nhân viên được quyền kiểm soát và chịu trách nhiệm với công việc, được khuyến khích tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc và được khuyến khích đưa ra các ý tưởng sáng tạo, sáng kiến của mình. Khi nhân viên có quyền tự chủ trong công việc sẽ kích thích, tạo động lực nhằm giúp họ đạt được thành công trong công việc.

Dubinsky và Skinner (1984) cho rằng quyền tự chủ trong công việc cho phép nhân viên tự do quản lý nhiệm vụ của mình trong tầm tay. Nếu nhân viên không có quyền hạn tương ứng với trách nhiệm, họ sẽ không có ĐLLV. Quyền tự do trong công việc là quyền được lựa chọn công việc phù hợp, được chủ động sắp xếp thời gian và nơi làm việc linh hoạt, tự quyết định cách tiến hành công việc và được lựa chọn những người sẽ cộng tác. Wong và cộng sự (1999) cho rằng, khi nhân viên được tự chủ trong công việc thì họ sẽ có cảm giác được tôn trọng, họ hiểu được sự đóng góp của mình là một phần cho việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức và họ phải nỗ lực nhiều hơn để hoàn thành công việc, tức là có nhiều ĐLLV. Do vậy, giả thuyết H₄ được đề xuất:

H₄: Khi sự tự chủ trong công việc được nhân viên đánh giá tăng hoặc giảm thì ĐLLV của nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng.

2.4.2.5. Sự đảm bảo công việc

Sự đảm bảo công việc có vai trò quan trọng đối với việc tạo ĐLLV cho nhân viên. Khi Các nghiên cứu của Boeve (2007), Teck-Hong và Waheed (2011), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014), Giao Hà Quỳnh Uyên (2015) đều khẳng định việc tạo ĐLLV cho nhân viên bị ảnh hưởng bởi sự đảm bảo công việc. Do đó, giả thuyết H₅ được đề xuất:

H₅: Khi sự đảm bảo công việc được nhân viên đánh giá tốt hay xấu thì ĐLLV của nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng.

2.4.2.6. Sự thăng tiến và phát triển

Theo Maslow (1943) thì thăng tiến nằm trong nhu cầu được tôn trọng và khẳng định bản thân. Thăng tiến là thay đổi trách nhiệm trong công việc, chuyển sang vị trí làm việc có vai trò trách nhiệm cao hơn trong tổ chức (Herzberg, 1959). Kovach (1987) cho rằng sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến việc tạo ĐLLV cho nhân viên. Nhân viên không có cơ hội đào tạo các kỹ năng và thăng tiến trong tổ chức sẽ không có ĐLLV (Nelson, 1996).

Một tổ chức muốn thành công phải tạo điều kiện cho nhân viên có được cơ hội để thăng tiến và phát triển. Khi nhân viên có cơ hội thăng tiến sẽ có ĐLLV cao hơn

so với những người khác. Các nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014), Nguyễn Sĩ Hưng (2016) đều khẳng định khi nhân viên được tạo cho cơ hội thăng tiến thì ĐLLV của họ sẽ tăng. Vì vậy, giả thuyết H₆ được đề xuất:

H₆: Cơ hội thăng tiến và phát triển được nhân viên đánh giá tăng hoặc giảm thì ĐLLV của nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng.

2.4.2.7. Môi trường làm việc

Theo Maslow (1943) vấn đề an toàn, vệ sinh và thời gian làm việc; việc sử dụng các công cụ, dụng cụ, máy móc thiết bị cho công việc và môi trường mà cá nhân đó làm việc. Môi trường làm việc tốt thể hiện ở chỗ được trang bị đầy đủ các công cụ hỗ trợ công việc, điều kiện an toàn, thoáng mát, vệ sinh lao động và đầy đủ các thiết bị bảo hộ lao động cần thiết. Cơ sở vật chất càng đầy đủ và hiện đại thì năng suất lao động ngày càng cao, giải phóng sức lao động chân tay góp phần giúp nhân viên được thoải mái trong quá trình làm việc.

Teck-hong và Waeed (2011) cho rằng môi trường làm việc là yếu tố quan trọng nhất có ảnh hưởng đến việc tạo ĐLLV cho nhân viên. Ảnh hưởng tích cực của môi trường làm việc đến tạo ĐLLV cho nhân viên đã được khẳng định trong các nghiên cứu của Nguyễn Văn Út (2016), Ngô Thúy Ngọc (2018). Vì vậy, giả thuyết H₇ được đề xuất:

H₇: Môi trường làm việc được nhân viên đánh giá tốt lên hay xấu đi thì ĐLLV của nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng.

2.4.2.8. Cấp trên

Grant (1990) cho rằng hành động của nhà quản lý có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến tạo ĐLLV cho nhân viên. Elton (1933) cho rằng mối quan hệ giữa nhân viên và cấp trên có ảnh hưởng đến việc tạo ĐLLV.

Nelson (1996) và Richer (1996) đều cho rằng mối quan hệ không tốt giữa người quản lý và nhân viên sẽ làm giảm ĐLLV. Lindner (1998) cho rằng cấp trên ảnh hưởng trực tiếp đến việc tạo ĐLLV cho nhân viên, cấp trên giỏi thì nhân viên sẽ làm việc hết mình và ngược lại. Các nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011),

Giao Hà Quỳnh Uyên (2015), Nguyễn Văn Út (2016) đều kết luận rằng cấp trên có ảnh hưởng đến việc tạo ĐLLV cho nhân viên. Do đó, giả thuyết H_8 được đề xuất:

H₈: Khi cấp trên được nhân viên đánh giá tốt hay xấu thì ĐLLV của nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng.

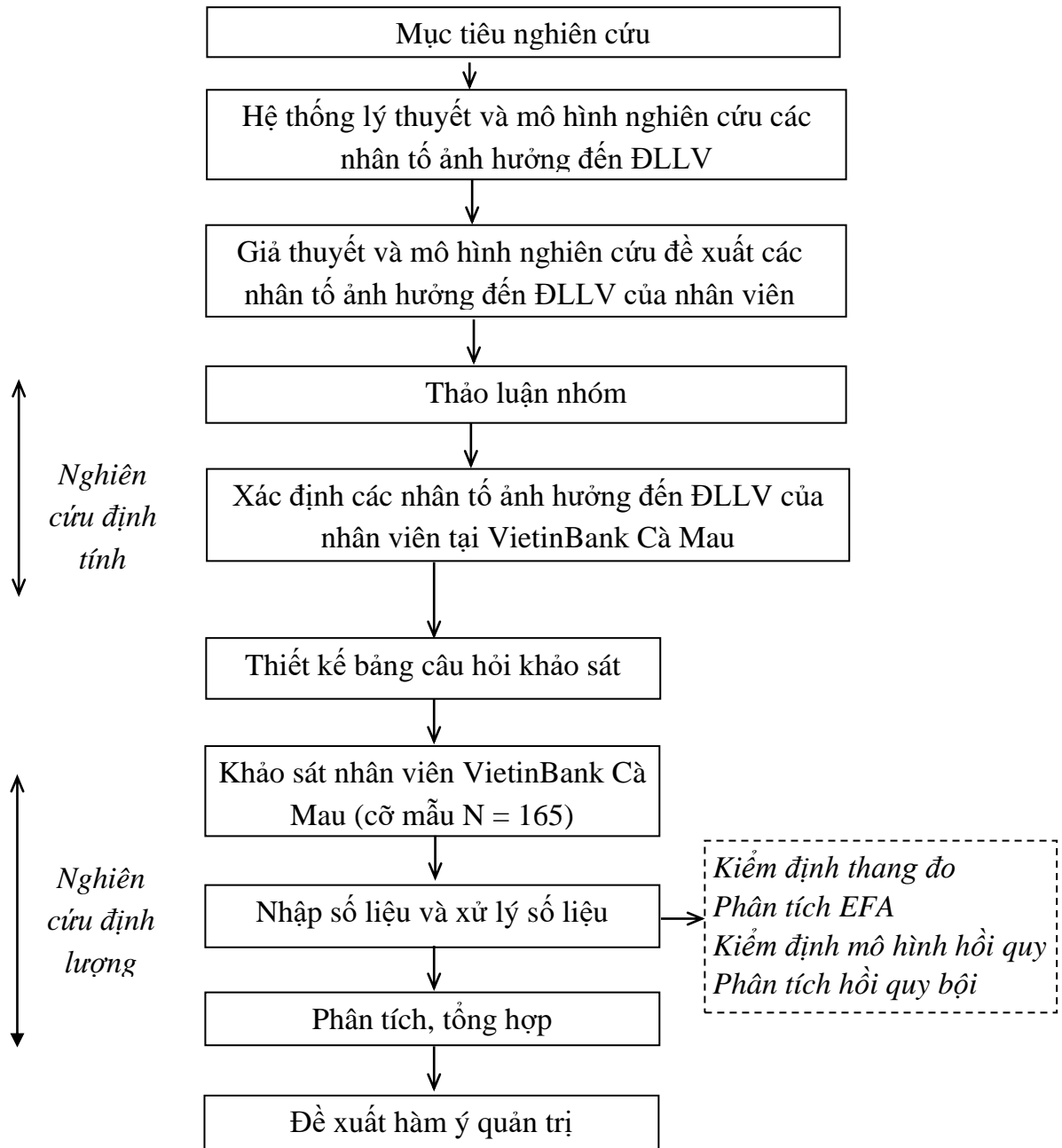
Tóm tắt chương 2

Chương 2 đã giới thiệu một số khái niệm về tạo ĐLLV, các lý thuyết liên quan đến tạo ĐLLV và một số công trình nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước. Mô hình nghiên cứu đề xuất các nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên gồm có gồm 8 nhân tố, đó là: (1) Công việc thú vị; (2) Sự công nhận; (3) Thu nhập và phúc lợi; (4) Sự tự chủ trong công việc; (5) Sự đảm bảo công việc; (6) Sự thăng tiến và phát triển; (7) Môi trường làm việc; (8) Cấp trên.

Chương 3

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Quy trình nghiên cứu



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Đề xuất của tác giả (2018)

Quy trình nghiên cứu gồm các bước chủ yếu như hình 3.1, gồm:

Bước 1: Xây dựng mô hình nghiên cứu trên cơ sở lý thuyết trước đó nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên.

Bước 2: Tiến hành nghiên cứu định tính bằng phương pháp thảo luận nhóm để điều chỉnh, bổ sung biến quan sát thuộc thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV.

Bước 3: Tiến hành thiết kế bảng câu hỏi khảo sát nhân viên. Phiếu khảo sát cần được khảo sát thử để hoàn chỉnh trước khi nghiên cứu chính thức.

Bước 5: Tiến hành khảo sát nhân viên VietinBank Chi nhánh Cà Mau. Phiếu khảo sát được in gửi trực tiếp hoặc gửi qua email để nhân viên trả lời.

Bước 6: Nhập liệu và xử lý số liệu. Dữ liệu được kiểm tra, làm sạch và phân tích hệ số Cronbach's Alpha để loại bỏ các biến rác, phân tích nhân tố khám phá (EFA), kiểm định mô hình hồi quy, phân tích hồi quy bội.

Bước 7: Tiến hành tổng hợp, phân tích thông tin từ bước 6 và thảo luận kết quả nghiên cứu.

Bước 8: Đề xuất hàm ý quản trị nhằm nâng cao việc tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau.

3.2. Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng thảo luận nhóm tập trung nhằm bổ sung, điều chỉnh các biến quan sát đo lường các khái niệm nghiên cứu. Nhóm thảo luận gồm 5 cán bộ quản lý và 10 nhân viên của VietinBank Chi nhánh Cà Mau để hoàn thiện mô hình nghiên cứu.

Dàn bài thảo luận nhóm được thiết kế với các câu hỏi và đề nghị người tham gia thảo luận, hiệu chỉnh các biến quan sát cho các yếu tố cấu thành có ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên. Tác giả thực hiện nghiên cứu định tính bằng cách gửi trước cho nhóm nghiên cứu dàn bài thảo luận nhóm kèm theo cơ sở lý thuyết có liên quan. Sau đó, tiến hành gặp mặt để thảo luận nhóm. Trong buổi thảo luận, lần lượt các câu hỏi được đưa ra để thảo luận và khi thống nhất được ý kiến trên 70% (tương đương với 11 người) thì kết quả đó sẽ được ghi nhận. Nếu các ý kiến chưa đạt trên

70% sẽ thảo luận lại cho đến khi đạt được kết quả mong muốn.

Kế thừa thang đo của các nghiên cứu trước, thang đo sơ bộ các nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên gồm có 31 biến quan sát và thang đo tạo ĐLLV cho nhân viên gồm 4 biến quan sát (Bảng 3.1).

Bảng 3.1: Thang đo sơ bộ các yếu tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên

Stt	Thang đo	Cơ sở lý thuyết
A	Công việc thú vị	
1	Công việc giúp tôi phát huy được năng lực của bản thân	Kovach (1987), Teek-Hong và Waheed (2011)
2	Công việc đa dạng và đòi hỏi sự chuyên nghiệp, sáng tạo cao	
3	Công việc của tôi đòi hỏi cao sự phấn đấu của bản thân	
4	Tôi có thể hoàn thành công việc mà không phụ thuộc vào người khác	
B	Sự công nhận	
5	Tôi thường xuyên được khen ngợi khi hoàn thành tốt công việc	Teek-Hong và Waheed (2011)
6	Tôi được công nhận thành tích đúng lúc	
7	Tôi luôn biết rõ kết quả công việc mà cấp trên mong đợi	
8	Cấp trên luôn tin tưởng những gì tôi làm	
C	Thu nhập, phúc lợi	
9	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của tôi	Kukanja (2013)
10	Tiền lương đủ để tôi đáp ứng các nhu cầu của cuộc sống	
11	Các khoản phụ cấp đảm bảo hợp lý	
12	Doanh nghiệp đóng đầy đủ các loại bảo hiểm theo quy định	
13	Tôi được nghỉ phép khi có nhu cầu	
D	Sự tự chủ trong công việc	
14	Tôi biết chính xác nhiệm vụ trong công việc của mình	Kovach (1987)
15	Tôi được khuyến khích đưa ra các ý tưởng cải tiến	
16	Tôi có đủ quyền được quyết định phương pháp thực hiện công việc	
17	Tôi có quyền kiểm soát số lượng công việc của mình	

Nguồn: Tổng hợp các nghiên cứu trước (2018)

Bảng 3.2: Thang đo sơ bộ các yếu tố ảnh hưởng đến tạo DLLV cho nhân viên (tt)

Stt	Thang đo	Cơ sở lý thuyết
E	Sự đảm bảo công việc	
18	Tôi được Công ty ký hợp đồng chính thức	Kovach (1987)
19	Tôi không lo lắng về mất việc khi làm việc tại Công ty	
20	Tại Công ty công việc của tôi là không thể thiếu	
F	Sự thăng tiến và phát triển	
21	Tôi biết rõ những điều kiện để được thăng tiến tại Công ty	Kovach (1987), Teek-Hong và Waheed (2011)
22	Mọi người đều có cơ hội thăng tiến như nhau	
23	Công ty giúp tôi có kế hoạch phát triển nghề nghiệp rõ ràng	
24	Công ty luôn tạo điều kiện cho tôi có cơ hội thăng tiến	
G	Môi trường làm việc	
25	Nơi làm việc an toàn, thoải mái	Kovach (1987), Teek-Hong và Waheed (2011)
26	Tôi được trang bị đầy đủ trang thiết bị cần thiết cho công việc	
27	Thời gian làm việc phù hợp	
28	Thời gian đi lại từ nhà đến cơ quan thuận tiện	
H	Cấp trên	
29	Cấp trên của tôi dễ dàng giao tiếp	Kovach (1987)
30	Cấp trên luôn cố gắng bảo vệ quyền lợi chính đáng của nhân viên	
31	Cấp trên luôn rất khéo léo khi phê bình nhân viên	
I	Tạo DLLV cho nhân viên	
32	Tôi luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao	Herzberg (1959), Thu và Khôi (2014)
33	Tôi luôn nỗ lực vì mục tiêu công việc và hoạt động của cơ quan	
34	Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài	
35	Tâm trạng làm việc của tôi luôn vui vẻ lạc quan	

Nguồn: Tổng hợp các nghiên cứu trước (2018)

Kết quả nghiên cứu định tính

Kết quả thảo luận nhóm cho thấy mô hình nghiên cứu đề xuất các nhân tố ảnh

hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên được nhất trí cao gồm 8 nhân tố: (1) Công việc thú vị; (2) Sự công nhận; (3) Thu nhập và phúc lợi; (4) Sự tự chủ trong công việc; (5) Sự đảm bảo công việc; (6) Sự thăng tiến và phát triển; (7) Môi trường làm việc; (8) Cấp trên. Nhóm thảo luận có điều chỉnh một số biến quan sát cho phù hợp với đặc điểm của ngành ngân hàng và đặc thù của Ngân hàng như sau:

Thang đo “Thu nhập, phúc lợi”: Thay thế cả 5 biến quan sát gốc bằng 5 biến quan sát mới để phù hợp với hoạt động của ngành ngân hàng và phù hợp với chính sách lương mà VietinBank Chi nhánh Cà Mau đang áp dụng. Các biến quan sát mới như sau: (1) Tiền lương tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau phù hợp với trung bình ngành; (2) Tôi được thưởng hoặc tăng lương khi hoàn thành tốt nhiệm vụ; (3) Quyết định tăng lương tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau là công bằng; (4) Chính sách tính lương theo KPI của VietinBank Chi nhánh Cà Mau là phù hợp; (5) Chính sách phúc lợi tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau tốt.

Thang đo “Môi trường làm việc”: Giữ nguyên 4 biến quan sát gốc, ngoài ra còn bổ sung thêm biến quan sát “Đồng nghiệp luôn hợp tác tốt” đồng nghiệp cũng được xem là một phần của môi trường làm việc.

Điều chỉnh từ ngữ “Công ty” thành “VietinBank Chi nhánh Cà Mau” tại các biến quan sát thành phần thuộc thang đo “Sự đảm bảo công việc và thang đo “Sự thăng tiến và phát triển” cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu.

Các thang đo thống nhất giữ nguyên biến quan sát và không góp ý chỉnh sửa gồm: Thang đo “Công việc thú vị” (4 biến quan sát), thang đo “Sự công nhận” (4 biến quan sát), thang đo “Sự tự chủ trong công việc” (4 biến quan sát), thang đo “Cấp trên” (3 biến quan sát), thang đo “tạo ĐLLV cho nhân viên” (4 biến quan sát).

3.3. Diễn đạt và mã hóa thang đo

3.3.1. Thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

3.3.1.1. Thang đo Công việc thú vị

Thang đo Công việc thú vị được kế thừa từ nghiên cứu của Kovach (1987), Teek-Hong và Waheed (2011). Sau khi thảo luận nhóm, thang đo này gồm 5 biến quan sát (Bảng 3.3).

Bảng 3.3: Thang đo Công việc thú vị

Biến quan sát	Ký hiệu
Công việc giúp tôi phát huy được năng lực bản thân	CV1
Công việc đòi hỏi sự chuyên nghiệp cao	CV2
Công việc của tôi đòi hỏi cao sự phấn đấu của bản thân	CV3
Tôi có thể hoàn thành công việc mà không phụ thuộc vào người khác	CV4

Nguồn: Kết quả thảo luận nhóm (2019)

3.3.1.2. Thang đo Sự công nhận

Thang đo Sự công nhận được kế thừa từ nghiên cứu của Teek-Hong và Waheed (2011). Sau khi thảo luận nhóm, thang đo Sự công nhận gồm 4 biến quan sát (Bảng 3.4).

Bảng 3.4: Thang đo Sự công nhận

Biến quan sát	Ký hiệu
Tôi thường xuyên được khen ngợi khi hoàn thành tốt công việc	CN1
Tôi được công nhận thành tích đúng lúc	CN2
Tôi luôn biết rõ kết quả công việc mà cấp trên mong đợi	CN3
Cấp trên luôn tin tưởng những gì tôi làm	CN4

Nguồn: Kết quả thảo luận nhóm (2019)

3.3.1.3. Thu nhập, phúc lợi

Thang đo Thu nhập, phúc lợi được kế thừa từ nghiên cứu của Kukanja (2013). Sau khi thảo luận nhóm, thang đo Thu nhập, phúc lợi gồm 5 biến quan sát (Bảng 3.5).

Bảng 3.5: Thang đo Thu nhập, phúc lợi

Biến quan sát	Ký hiệu
Tiền lương tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau phù hợp với trung bình ngành	TN1
Tôi được thưởng hoặc tăng lương khi hoàn thành tốt nhiệm vụ	TN2
Quyết định tăng lương tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau là công bằng	TN3
Chính sách tính lương theo KPI của VietinBank Chi nhánh Cà Mau là phù hợp	TN4
Chính sách phúc lợi tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau tốt	TN5

Nguồn: Kết quả thảo luận nhóm (2019)

3.3.1.4. Thang đo Sự tự chủ trong công việc

Thang đo Sự tự chủ trong công việc được kế thừa từ nghiên cứu của Kovach (1987). Sau khi thảo luận nhóm, thang đo Sự tự chủ trong công việc gồm 4 biến quan sát (Bảng 3.6).

Bảng 3.6: Thang đo Sự tự chủ trong công việc

Biến quan sát	Ký hiệu
Tôi biết chính xác nhiệm vụ trong công việc của mình	TC1
Tôi được khuyến khích đưa ra các ý tưởng cải tiến	TC2
Tôi có đủ quyền được quyết định phương pháp thực hiện công việc	TC3
Tôi có quyền kiểm soát số lượng công việc của mình	TC4

Nguồn: Kết quả thảo luận nhóm (2019)

3.3.1.5. Thang đo Sự đảm bảo công việc

Thang đo Sự đảm bảo công việc được kế thừa từ nghiên cứu của Kovach (1987). Sau khi thảo luận nhóm, thang đo Sự đảm bảo công việc gồm 3 biến quan sát (Bảng 3.7).

Bảng 3.7: Thang đo Sự đảm bảo công việc

Biến quan sát	Ký hiệu
Tôi được VietinBank ký hợp đồng chính thức	BD1
Tôi không lo lắng về mất việc khi làm việc tại VietinBank	BD2
Tại VietinBank công việc của tôi là không thể thiếu	BD3

Nguồn: Kết quả thảo luận nhóm (2019)

3.3.1.6. Thang đo Sự thăng tiến và phát triển

Thang đo Sự thăng tiến và phát triển được kế thừa từ nghiên cứu của Kovach (1987), Teek-Hong và Waheed (2011). Sau khi thảo luận nhóm, thang đo Sự thăng tiến và phát triển gồm 4 biến quan sát (Bảng 3.8).

Bảng 3.8: Thang đo Sự thăng tiến và phát triển

Biến quan sát	Ký hiệu
Tôi biết rõ những điều kiện để được thăng tiến tại VietinBank	PT1
Mọi người đều có cơ hội thăng tiến như nhau	PT2
VietinBank giúp tôi có kế hoạch phát triển nghề nghiệp rõ ràng	PT3
VietinBank luôn tạo điều kiện cho tôi có cơ hội thăng tiến	PT4

Nguồn: Kết quả thảo luận nhóm (2019)

3.3.1.7. Thang đo Môi trường làm việc

Thang đo Điều kiện làm việc được kế thừa từ nghiên cứu của Kovach (1987), Teek-Hong và Waheed (2011). Sau khi thảo luận nhóm, thang đo Môi trường làm việc gồm 5 biến quan sát (Bảng 3.9).

Bảng 3.9: Thang đo Môi trường làm việc

Biến quan sát	Ký hiệu
Nơi làm việc rất an toàn	MT1
Môi trường làm việc không độc hại	MT2
Trang thiết bị làm việc hiện đại	MT3
Thời gian làm việc hợp lý	MT4
Đồng nghiệp luôn hợp tác tốt	MT5

Nguồn: Kết quả thảo luận nhóm (2019)

3.3.1.8. Thang đo Cấp trên

Thang đo Cấp trên được kế thừa từ nghiên cứu của Kovach (1987). Sau thảo luận nhóm, thang đo Cấp trên gồm 3 biến quan sát (Bảng 3.10).

Bảng 3.10: Thang đo Cấp trên

Biến quan sát	Ký hiệu
Lãnh đạo luôn xem tôi là một thành viên quan trọng trong đơn vị	CT1
Cấp trên luôn cố gắng bảo vệ quyền lợi chính đáng của nhân viên	CT2
Cấp trên luôn rất khéo léo khi phê bình nhân viên	CT3

Nguồn: Kết quả thảo luận nhóm (2019)

3.3.2. Thang đo tạo Động lực làm việc cho nhân viên

Thang đo tạo ĐLLV cho nhân viên được kế thừa từ nghiên cứu của Herzberg (1959), Thu và Khôi (2014). Sau khi thảo luận nhóm, Thang đo tạo ĐLLV cho nhân viên gồm 4 biến quan sát (Bảng 3.11).

Bảng 3.11: Thang đo tạo ĐLLV cho nhân viên

Biến quan sát	Ký hiệu
Tôi luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao	DLLV1
Tôi luôn nỗ lực vì mục tiêu hoạt động của cơ quan	DLLV2
Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài	DLLV3
Tâm trạng làm việc của tôi luôn vui vẻ lạc quan	DLLV4

Nguồn: Kết quả thảo luận nhóm (2019)

3.4. Nghiên cứu định lượng

3.4.1. Phương pháp chọn mẫu

Theo Randall và Gibson (1990) chọn mẫu xác suất có tính đại diện cao nhưng tốn nhiều thời gian và chi phí nên các nhà nghiên cứu thường phải sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất. Theo Zikmund và Babin (2010) chọn mẫu thuận tiện có ưu điểm là có thể khảo sát được nhiều đối tượng trong thời gian ngắn với chi phí thấp. Chọn mẫu thuận tiện có nhược điểm là: (i) các khái niệm có thể không đạt độ tin cậy khi khảo sát cho tổng thể nghiên cứu lớn hơn, (ii) dữ liệu không thể tổng quát hóa cho tổng thể nghiên cứu. Tính đại diện của mẫu không thể đo được vì không tính được sai số do chọn mẫu.

Theo Nguyễn Đình Thọ (2011) thông tin của mẫu phi xác suất có thể tổng quát hóa cho tổng thể với độ tin cậy chấp nhận được. Yang và cộng sự (2006) chỉ ra phần lớn các nghiên cứu trong kinh doanh chủ yếu chọn mẫu phi xác suất.

Do hạn chế về thời gian cũng như kinh phí thực hiện, đề tài sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện.

3.4.2. Kích thước mẫu khảo sát

Kích thước mẫu phụ thuộc vào phương pháp phân tích, trong nghiên cứu có sử dụng phân tích nhân tố khám phá (EFA), theo Gorsuch (1983) thì số lượng mẫu cần

gấp 5 lần số biến quan sát trở lên; Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005) cũng cho rằng tỷ lệ đó là 4 hay 5 lần.

Đối với phân tích hồi quy bội, theo Green (1991), cỡ mẫu tối thiểu cho một nghiên cứu định lượng $N = 50 + 5$ lần số biến độc lập. Vì vậy, nghiên cứu này lựa chọn kích thước mẫu đủ lớn để thỏa mãn cả hai điều kiện theo yêu cầu của phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy bội. Ứng với thang đo gồm 32 biến quan sát và 8 biến độc lập, số mẫu yêu cầu tối thiểu là $N = \text{Max}(4 \times 36; 50 + 5 \times 8) = 144$.

Tổng thể chọn mẫu là nhân viên đang làm việc tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau, gồm có 165 CBNV. Do vậy, chọn khảo sát toàn thể CBNV VietinBank Chi nhánh Cà Mau. Yêu cầu đối với nhân viên tham gia khảo sát là phải có thời gian làm việc chính thức tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau tối thiểu là 12 tháng (không kể thời gian thử việc).

3.4.3. Thiết kế bảng câu hỏi khảo sát và tiến hành khảo sát

Bảng câu hỏi khảo sát được thiết kế để thu thập dữ liệu về thông tin cá nhân của nhân viên đang làm việc tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau và ý kiến đánh giá của họ về các nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV. Phiếu khảo sát sử dụng hình thức câu hỏi đóng. Các bước tiến hành khảo sát:

- (1) Bước 1: Thông báo về mục đích và kế hoạch khảo sát;
- (2) Bước 2: Tiến hành khảo sát. Phiếu khảo sát được chuyển trực tiếp đến nhân viên đang làm việc tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau để điền thông tin.

Để đảm bảo đủ số lượng quan sát trong nghiên cứu, đối với trường hợp từ chối tham gia, tác giả sẽ điện thoại trực tiếp để động viên tham gia. Nội dung phiếu khảo sát gồm các phần chủ yếu (Phụ lục 2):

Phần mở đầu: Giới thiệu mục đích nghiên cứu và cam kết bảo mật thông tin của cuộc khảo sát;

Phần 1: Khảo sát về ảnh hưởng của các nhân tố đến tạo ĐLLV cho nhân viên. Ý kiến đánh giá của nhân viên được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm, tương ứng với mức đồng ý tăng dần: 1- Hoàn toàn không đồng ý/Rất kém/Rất không phù hợp; 2 - Không đồng ý/Kém/Không phù hợp; 3 - Trung lập (Bình thường); 4 - Đồng

ý/Tốt/Phù hợp; 5 - Hoàn toàn đồng ý/Rất tốt/Rất phù hợp.

Phần 2: Thông tin cá nhân của nhân viên gồm các câu hỏi để người được khảo sát cung cấp những thông tin cá nhân (độ tuổi, giới tính, chức danh, thâm niên làm việc tại VietinBank).

3.4.4. Phương pháp phân tích dữ liệu

Trước khi nhập dữ liệu, tác giả sẽ tiến hành kiểm tra các phiếu khảo sát và loại đi những phiếu không hợp lệ, vi phạm yêu cầu như: trả lời theo quy luật, điền thiếu các thông tin quan trọng. Sau đó, các câu hỏi sẽ được mã hóa, nhập liệu vào phần mềm SPSS 20.0, làm sạch dữ liệu và tiến hành phân tích. Các phương pháp áp dụng gồm có: Phương pháp thống kê mô tả, phương pháp hệ số Cronbach's Anpha, phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA), phương pháp hồi quy bội,

3.4.4.1. Phương pháp thống kê mô tả

Thống kê mô tả phản ánh những đặc tính cơ bản của dữ liệu nghiên cứu, cung cấp các tóm tắt đơn giản về mẫu và các thước đo được trình bày ở dạng bảng tóm tắt theo thống kê như tần suất, giá trị trung bình, tỷ lệ và thông số thống kê khác.

3.4.4.2. Phương pháp phân tích EFA

Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Công cụ Cronbach's Alpha dùng để kiểm định mối tương quan giữa các biến. Hệ số Cronbach's Alpha là một phép kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ mà các mục hỏi trong thang đo tương quan với nhau (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Nếu biến quan sát nào mà sự tồn tại của nó làm giảm Cronbach's Alpha thì sẽ được loại bỏ để Cronbach's Alpha tăng lên. Theo Nunnally và Burnstein (1994), các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại và tiêu chuẩn chọn thang đo khi Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên.

Kiểm định thang đo bằng phân tích EFA

Phân tích EFA giúp xác định xem biến quan sát thuộc các nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV và nhân tố tạo ĐLLV có độ kết dính cao hay không. Trong phân tích EFA phải thực hiện các nội dung sau (Nguyễn Đình Thọ, 2011):

Kiểm định tính thích hợp của EFA, sử dụng thước đo KMO (Kaiser - Meyer -

Olkin measure), khi trị số KMO thỏa mãn điều kiện: $0,5 < KMO < 1$ thì EFA phù hợp cho dữ liệu thực tế.

Kiểm định tương quan của các biến quan sát trong thước đo đại diện, sử dụng kiểm định Bartlett để đánh giá các biến quan sát có tương quan với nhau trong một thang đo. Khi Sig. của kiểm định Bartlett nhỏ hơn 5% thì các biến quan sát có tương quan tuyến tính với yếu tố đại diện. Hệ số tải nhân tố (Factor loading), nếu quy mô từ 100 đến 350 thì hệ số tải nhân tố tối thiểu là 0,55.

Kiểm định mức độ giải thích của các biến quan sát đối với nhân tố, sử dụng phương sai trích, trị số phương sai trích nhất thiết phải lớn hơn 50%. Số lượng nhân tố được chọn theo tiêu chí giá trị Eigenvalue tối thiểu bằng 1.

3.4.4.3. Phương pháp phân tích hồi quy bội

Kiểm định hệ số tương quan giữa các biến trong mô hình nghiên cứu

Hệ số tương quan Pearson được sử dụng để kiểm tra mối tương quan tuyến tính giữa biến phụ thuộc với biến độc lập. Hệ số tương quan Pearson càng tiến về 1 thì càng tương quan mạnh. Ngược lại, hệ số này càng tiến gần về 0 thì tương quan càng yếu. Nếu giá trị $\text{Sig.} \leq 0,05$ thì hệ số tương quan Pearson có ý nghĩa thống kê, tức là có mối tương quan giữa hai biến.

Ngược lại, nếu giá trị $\text{Sig.} > 0,05$ thì hệ số tương quan Pearson không có ý nghĩa thống kê, tức là không có mối tương quan giữa hai biến này.

Kiểm định mô hình nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phân tích hồi quy tuyến tính để xác định mức độ tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc, sau đó sẽ kiểm tra mức độ phù hợp của mô hình, xây dựng mô hình hồi quy bội và kiểm định các giả thuyết. Mô hình hồi quy bội biểu diễn mối quan hệ giữa biến độc lập với biến phụ thuộc định lượng như sau:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

Trong đó: Y là biến phụ thuộc; X_k là biến độc lập thứ k.

Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), để mô hình hồi quy đảm bảo khả năng tin cậy cần thực hiện các số kiểm định sau:

Một là, phân tích phương sai (ANOVA) để xem xét mức độ phù hợp của mô

hình hồi quy tổng thể. Khi giá trị Sig. của kiểm định ANOVA nhỏ hơn hoặc bằng 5% thì mô hình hồi quy tổng thể là phù hợp.

Hai là, mức độ giải thích của mô hình thông qua hệ số tương quan R^2 . Nếu R^2 càng lớn thì khả năng giải thích của mô hình càng cao, mô hình càng phù hợp.

Ba là, kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến bằng thước đo độ phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor - VIF), điều kiện là $VIF < 10$ để không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Bốn là, đánh giá mức độ tác động mạnh, yếu của biến độc lập đến biến phụ thuộc thông qua hệ số hồi quy.

Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Dựa vào giá trị Sig. và dấu của hệ số hồi quy của từng biến để thực hiện kiểm định giả thuyết. Khi giá trị Sig. $\leq 0,05$ và dấu của hệ số hồi quy cùng chiều với dấu mô hình nghiên cứu thì giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận.

Tóm tắt chương 3

Chương 3 trình bày phương pháp nghiên cứu gồm 2 giai đoạn: Nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Giai đoạn nghiên cứu định tính sử dụng phương pháp thảo luận nhóm để bổ sung, hiệu chỉnh các thang đo của nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV và thang đo tạo ĐLLV cho nhân viên. Kết quả nghiên cứu định tính đã xác định có 8 thang đo (32 biến quan sát) có ảnh hưởng đến tạo ĐLLV và thang đo tạo ĐLLV (4 biến quan sát). Từ đó hình thành nên phiếu khảo sát để thu thập dữ liệu cho nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu định lượng với tổng thể nghiên cứu là nhân viên đang làm việc tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau. Mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện với cỡ mẫu là $N = 150$. Các kỹ thuật kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy bội được đề xuất thực hiện để đảm bảo tính phù hợp của mô hình.

Chương 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu và các biến định lượng

Tổng số phiếu khảo sát phát ra là 165 phiếu, điều tra tất cả người lao động tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (trừ Ban Giám đốc và nhân viên hợp đồng thời vụ, nhân viên thử việc). Tổng phiếu khảo sát thu về là 150, tất cả đều hợp lệ (lớn hơn cỡ mẫu tối thiểu 144) nên đảm bảo chất lượng để thực hiện các phân tích thống kê.

4.1.1. Thống kê mẫu nghiên cứu

Đặc điểm mẫu nghiên cứu theo giới tính, độ tuổi, chức danh, thâm niên công tác được thể hiện tại Bảng 4.1.

Bảng 4.1: Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Stt	Khoản mục	Số lượng quan sát	Tỷ lệ (%)
I	Giới tính	150	100,0
1	Nam	79	52,7
2	Nữ	71	47,3
II	Độ tuổi	150	100,0
1	21 - 30 tuổi	58	38,7
2	31 - 40 tuổi	53	35,3
3	Trên 40 tuổi	39	26,0
IV	Chức danh	150	100,0
1	Quản lý	20	13,3
2	Chuyên viên, nhân viên	130	86,7
II	Thâm niên công tác	150	100,0
1	2 - 5 năm	42	28,0
2	> 5 - 10 năm	49	32,7
3	Trên 10 năm	59	39,3

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

Về giới tính: có 79 nam (chiếm 52,7%) và 71 nữ (chiếm 47,3%). Về độ tuổi:

21 - 30 tuổi có 58 người (chiếm 38,7%), 31 - 40 tuổi có 53 người (chiếm 35,3%), trên 40 tuổi có 39 người (chiếm 26,0%). Về chức danh: có 21 người là quản lý (chiếm 13,3%) và 130 người là chuyên viên, nhân viên (chiếm 86,7%). Về thâm niên công tác: Từ 2 - 5 năm có 42 người (chiếm 28,0%), > 5 - 10 năm có 49 người (chiếm 32,7%), trên 10 năm có 59 người (chiếm 39,3%).

4.1.2. Thống kê mô tả các biến định lượng

Phương pháp thống kê mô tả sử dụng để tính giá trị trung bình, độ lệch chuẩn, nhỏ nhất, lớn nhất của các biến quan sát thuộc các thang đo nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV và thang đo tạo ĐLLV. Kết quả cho ra giá trị trung bình nằm trong khoảng từ 1 đến 5. Để nhận xét đúng mức độ đánh giá của nhân viên đối với từng biến quan sát, sử dụng công thức tính khoảng cách của thang đo như sau: $\Delta X = (X_{\max} - X_{\min})/n$.

Trong đó: ΔX : Khoảng cách giữa các mức đánh giá của thang đo;

X_{\max} : Mức đánh giá lớn nhất; X_{\min} : Mức đánh giá nhỏ nhất;

n : Số mức đánh giá.

Khoảng cách giữa các mức đánh giá của thang đo (ΔX) = $(5 - 1)/5 = 0,8$. Giá trị trung bình của biến quan sát (X) được đánh giá theo các mức như sau:

Mức độ rất kém: $1,00 \leq X < 1,8$; Mức độ kém: $1,8 \leq X < 2,6$; Mức độ bình thường: $2,6 \leq X < 3,4$; Mức độ tốt: $3,4 \leq X < 4,2$; Mức độ rất tốt: $4,2 \leq X < 5,0$.

Bảng 4.2 cho thấy có 9 biến quan sát thuộc được đánh giá ở mức độ bình thường do có điểm trung bình nằm trong khoảng 2,6 đến 3,4 điểm gồm: TN4 - Chính sách tính lương theo KPI của VietinBank Chi nhánh Cà Mau là phù hợp; TC1 - Tôi biết chính xác nhiệm vụ trong công việc của mình; TC2 - Tôi được khuyến khích đưa ra các ý tưởng cải tiến; TC3 - Tôi có đủ quyền được quyết định phương pháp thực hiện công việc; TC4 - Tôi có quyền kiểm soát số lượng công việc của mình.

Các biến quan sát còn lại thuộc thang đo yếu tố ảnh hưởng đến việc tạo ĐLLV được đánh giá ở mức độ “Tốt” do điểm số trung bình nằm trong khoảng 3,4 đến 4,2. Không có biến quan sát nào đánh giá ở mức “rất kém”, “kém” hoặc mức “rất tốt”.

Bảng 4.2: Thống kê biến định lượng thuộc thang đo ảnh hưởng đến tạo DLLV

Tên biến	Số quan sát	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Đánh giá
CV1	150	3,49	0,79	2	5	Tốt
CV2	150	3,53	0,79	1	5	Tốt
CV3	150	3,46	0,79	1	5	Tốt
CV4	150	3,48	0,72	2	5	Tốt
CN1	150	4,16	0,89	1	5	Tốt
CN2	150	4,06	0,82	2	5	Tốt
CN3	150	3,55	0,81	1	5	Tốt
CN4	150	3,56	0,76	1	5	Tốt
TN1	150	4,11	0,89	1	5	Tốt
TN2	150	4,13	0,80	1	5	Tốt
TN3	150	4,11	0,84	1	5	Tốt
TN4	150	2,91	0,92	1	4	Bình thường
TN5	150	3,96	0,87	1	5	Tốt
TC1	150	2,77	0,88	1	4	Bình thường
TC2	150	2,73	0,77	1	4	Bình thường
TC3	150	2,83	0,78	1	4	Bình thường
TC4	150	2,76	0,81	1	4	Bình thường
BD1	150	3,43	0,97	1	5	Tốt
BD2	150	3,53	0,94	1	5	Tốt
BD3	150	3,94	0,85	1	5	Tốt
PT1	150	4,16	0,80	1	5	Tốt
PT2	150	4,03	0,83	1	5	Tốt
PT3	150	3,47	0,81	1	5	Tốt

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

Bảng 4.3: Thống kê biến định lượng thuộc thang đo ảnh hưởng đến tạo DLLV (tiếp theo)

Tên biến	Số quan sát	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Đánh giá
PT4	150	3,47	0,75	2	5	Tốt
MT1	150	3,47	0,80	2	5	Tốt
MT2	150	3,47	0,80	2	5	Tốt
MT3	150	3,48	0,81	1	5	Tốt
MT4	150	3,44	0,75	2	5	Tốt
MT5	150	3,57	0,81	2	5	Tốt
CT1	150	3,45	0,84	1	5	Tốt
CT2	150	3,35	0,81	2	5	Tốt
CT3	150	3,40	0,85	1	5	Tốt

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

Cả 4 biến quan sát thuộc thang đo tạo DLLV cho nhân viên được đánh giá ở mức độ “Tốt” do điểm số trung bình nằm trong khoảng 3,4 đến 4,2 (Bảng 4.4).

Bảng 4.4: Thống kê mô tả biến định lượng thuộc tạo DLLV cho nhân viên

Tên biến	Số quan sát	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Đánh giá
DLLV1	150	3,43	0,61	2	5	Tốt
DLLV2	150	3,43	0,59	2	5	Tốt
DLLV3	150	3,55	0,58	2	5	Tốt
DLLV4	150	3,57	0,67	2	5	Tốt

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

4.2. Đo lường mức độ tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo DLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau

4.2.1. Kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha

4.2.1.1. Kiểm định độ tin cậy thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến DLLV

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha tại Bảng 4.5 cho thấy, hệ số Cronbach's

Alpha tổng thể của thang đo “Công việc thú vị” có giá trị $0,745 > 0,6$ và tất cả các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 (biến CV3 có hệ số tương quan biến tổng nhỏ nhất, là 0,483) nên thang đo “Công việc thú vị” đảm bảo chất lượng tốt và các biến quan sát trong thang đo này có mối quan hệ chặt chẽ. Do đó, thang đo “Công việc thú vị” còn đủ 4 biến quan sát là CV1, CV2, CV3, CV4.

Bảng 4.5: Kiểm định thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV

Ký hiệu biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến - tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cronbach's Alpha của thang đo “Công việc thú vị” = 0,745				
CV1	10,47	3,137	0,598	0,653
CV2	10,43	3,254	0,547	0,683
CV3	10,51	3,406	0,483	0,719
CV4	10,49	3,486	0,533	0,691
Cronbach's Alpha của thang đo “Sự công nhận” = 0,793				
CN1	11,17	3,889	0,557	0,769
CN2	11,27	4,052	0,579	0,754
CN3	11,78	3,931	0,643	0,723
CN4	11,77	4,096	0,646	0,724
Cronbach's Alpha của thang đo “Thu nhập và phúc lợi” = 0,838				
TN1	14,10	7,460	0,644	0,804
TN2	14,08	7,792	0,665	0,799
TN3	14,10	8,064	0,544	0,830
TN4	15,30	7,178	0,680	0,794
TN5	15,25	7,422	0,672	0,796

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

Tương tự, thang đo “Sự công nhận” đảm bảo chất lượng tốt và các biến quan sát có mối quan hệ chặt chẽ, còn đầy đủ 4 biến quan sát là CN1, CN2, CN3, CN4.

Bảng 4.6: Kiểm định thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến tạo DLLV (tt)

Cronbach’s Alpha của thang đo “Sự tự chủ trong công việc” = 0,826				
TC1	11,09	5,838	0,701	0,768
TC2	11,13	6,801	0,545	0,813
TC3	11,03	6,489	0,618	0,793
TC4	11,10	6,466	0,626	0,791
Cronbach’s Alpha của thang đo “Sự đảm bảo công việc” = 0,717				
BD1	5,97	2,449	0,495	0,682
BD2	5,97	2,362	0,571	0,583
BD3	6,06	2,647	0,549	0,617
Cronbach’s Alpha thang đo “Sự thăng tiến và phát triển” = 0,767				
PT1	10,96	3,703	0,529	0,732
PT2	11,09	3,562	0,557	0,718
PT3	11,65	3,530	0,593	0,698
PT4	11,65	3,718	0,592	0,700
Cronbach’s Alpha thang đo “Môi trường làm việc” = 0,836				
MT1	13,96	6,307	0,644	0,802
MT2	13,96	6,227	0,668	0,795
MT3	13,95	6,434	0,597	0,815
MT4	13,99	6,691	0,593	0,816
MT5	13,87	6,103	0,688	0,789
Cronbach’s Alpha thang đo “Cấp trên” = 0,782				
CT1	6,75	2,137	0,619	0,706
CT2	6,85	2,260	0,593	0,734
CT3	6,80	2,054	0,649	0,672

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

Thang đo “Thu nhập và phúc lợi” đảm bảo chất lượng tốt, các biến trong thang đo có mối quan hệ rất chặt chẽ, còn đủ 5 biến quan sát TN1, TN2, TN3, TN4, TN5;

Thang đo “Sự tự chủ trong công việc” đảm bảo chất lượng tốt, các biến quan sát có mối quan hệ chặt chẽ, còn đầy đủ 4 biến quan sát là TC1, TC2, TC3, TC4;

Thang đo “Sự đảm bảo công việc” đảm bảo chất lượng tốt, các biến quan sát có mối quan hệ chặt chẽ, còn đầy đủ 3 biến quan sát là BD1, BD2, BD3;

Thang đo “Sự thăng tiến và phát triển” đảm bảo chất lượng tốt, các biến quan sát có mối quan hệ chặt chẽ, còn đầy đủ 4 biến quan sát là PT1, PT2, PT3, PT4;

Thang đo “Môi trường làm việc” đảm bảo chất lượng tốt, các biến quan sát có mối quan hệ chặt chẽ, còn đầy đủ 5 biến quan sát là MT1, MT2, MT3, MT4, MT5;

Thang đo “Cấp trên” đảm bảo chất lượng tốt và các biến quan sát trong thang đo này có mối quan hệ chặt chẽ, còn đầy đủ 3 biến quan sát là CT1, CT2, CT3.

4.2.1.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo tạo DLLV

Kết quả kiểm định Cronbach’s Alpha tại Bảng 4.7 cho thấy, hệ số Cronbach’s Alpha tổng thể của thang đo tạo DLLV cho nhân viên có giá trị là $0,738 > 0,6$ và tất cả các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 (biến DLL3 có tương quan biến tổng nhỏ nhất là 0,441). Do đó, thang đo tạo DLLV cho nhân viên đảm bảo chất lượng tốt và các biến trong thang đo này có mối quan hệ rất chặt chẽ, còn lại đầy đủ 4 biến quan sát là DLLV1, DLLV2, DLLV3, DLLV4.

Bảng 4.7: Cronbach’s Alpha của thang đo tạo DLLV cho nhân viên

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	9,85	1,970	0,610	0,632
DLLV2	9,85	2,072	0,559	0,662
DLLV3	9,73	2,267	0,441	0,725
DLLV4	9,81	1,951	0,518	0,688
Cronbach’s Anpha tổng thể	0,738			

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

4.2.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

4.2.2.1. Phân tích EFA các yếu tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV

Kết quả kiểm định KMO thang đo các yếu tố yếu tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV có hệ số $KMO = 0,759$, thỏa mãn điều kiện $0,5 < KMO < 1$ nên phân tích nhân tố (EFA) là phù hợp cho dữ liệu trong thực tế. Kiểm định Bartlett cho thấy $Sig. = 0,000 < 0,05$ nên các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện.

Bảng 4.8: Kết quả kiểm định thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV

Kiểm định Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,759
Kiểm định Bartlett's	Hệ số Chi bình phương	2.060,136
	Độ tự do	528
	Sig.	0,000

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

Bảng 4.9 cho thấy phương sai trích có giá trị là $64,192\% > 50\%$ và hệ số Eigenvalue = $1,268 > 1$ nên các nhân tố trong mô hình nghiên cứu giải thích được $64,192\%$ biến thiên của dữ liệu do đó các thang đo được rút ra là chấp nhận được.

Bảng 4.9: Phương sai trích của thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến việc tạo ĐLLV

Nhân tố	Giá trị Eigenvalues			Tổng bình phương giá trị xoay của hệ số tải		
	Tổng	% của phương sai	% Lũy kế	Tổng	% của phương sai	% Lũy kế
1	6,573	19,917	19,917	6,573	19,917	19,917
2	3,424	10,377	30,294	3,424	10,377	30,294
3	2,632	7,976	38,271	2,632	7,976	38,271
4	2,211	6,700	44,971	2,211	6,700	44,971
5	2,044	6,194	51,165	2,044	6,194	51,165
6	1,674	5,071	56,236	1,674	5,071	56,236
7	1,357	4,113	60,349	1,357	4,113	60,349
8	1,268	3,843	64,192	1,268	3,843	64,192

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

Bảng 4.10 trình bày ma trận xoay các nhân tố với các biến quan sát có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,55. Nhóm nhân tố “Công việc thú vị” (F_CV): lúc đầu có 4 biến quan sát CV1, CV2, CV3, CV4. Sau khi phân tích EFA vẫn còn đủ 4 biến và vẫn giữ nguyên tên gọi như ban đầu.

Bảng 4.10: Ma trận xoay nhân tố thuộc thang đo yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV

Stt	Biến quan sát	Nhân tố							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	CV1						0,714		
2	CV2						0,685		
3	CV3						0,648		
4	CV4						0,767		
5	CN1				0,744				
6	CN2				0,735				
7	CN3				0,755				
8	CN4				0,765				
9	TN1	0,800							
10	TN2	0,728							
11	TN3	0,738							
12	TN4	0,725							
13	TN5	0,735							
14	TC1			0,781					
15	TC2			0,644					
16	TC3			0,780					
17	TC4			0,702					
18	BD1								0,703
19	BD2								0,817

20	BD3								0,728
21	PT1					0,724			
22	PT2					0,739			
23	PT3					0,667			
24	PT4					0,621			
25	MT1		0,757						
26	MT2		0,762						
27	MT3		0,670						
28	MT4		0,778						
29	MT5		0,813						
30	CT1							0,806	
31	CT2							0,795	
32	CT3							0,806	

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

Tương tự, nhóm nhân tố “Sự công nhận” (F_CN) sau khi phân tích EFA vẫn còn đủ 4 biến CN1, CN2, CN3, CN4 và giữ nguyên tên gọi như ban đầu.

Tương tự, sau khi phân tích EFA, nhóm nhân tố “Thu nhập và phúc lợi” (F_TN) vẫn còn đủ 5 biến TN1, TN2, TN3, TN4, TN5 và giữ nguyên tên gọi như ban đầu; Nhóm nhân tố “Sự tự chủ trong công việc” (F_TC) vẫn còn đủ 4 biến TC1, TC2, TC3, TC4 và giữ nguyên tên gọi như ban đầu; Nhóm nhân tố “Sự đảm bảo công việc” (F_BD) vẫn còn đủ 3 biến BD1, BD2, BD3 và giữ nguyên tên gọi như ban đầu; Nhóm nhân tố “Sự thăng tiến và phát triển” (F_HDNL) vẫn còn đủ 4 biến PT1, PT2, PT3, PT4 và giữ nguyên tên gọi như ban đầu; Nhóm nhân tố “Môi trường làm việc” (F_MT) vẫn còn đủ 5 biến MT1, MT2, MT3, MT4, MT5 và giữ nguyên tên gọi như ban đầu; Nhóm nhân tố “Cấp trên” (F_CT) vẫn còn đủ 3 biến CT1, CT2, CT3 và giữ nguyên tên gọi như ban đầu.

4.2.2.2. Phân tích EFA thang đo tạo DLLV cho nhân viên

Kết quả kiểm định KMO ở Bảng 4.9 cho thấy có hệ số $0,5 < KMO = 0,750 <$

1, đảm bảo điều kiện kiểm định nên phân tích nhân tố khám phá (EFA) là phù hợp cho dữ liệu thực tế. Kiểm định Bartlett có $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$ nên các biến quan sát thuộc thang đo tạo DLLV cho nhân viên có tương quan tuyến tính với yếu tố đại diện.

Bảng 4.11: Kiểm định KMO, Bartlett thang đo tạo DLLV cho nhân viên

Kiểm định Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,750
Kiểm định Bartlett's	Hệ số Chi bình phương	125,177
	Độ tự do	6
	Sig.	0,000

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

Bảng 4.12 cho thấy 4 biến quan sát thuộc thang đo tạo DLLV cho nhân viên không có sự thay đổi sau khi phân tích EFA. Do vậy, nhân tố tạo DLLV cho nhân viên vẫn còn đủ 4 biến quan sát là DLLV1, DLLV2, DLLV3, DLLV4 và vẫn giữ nguyên tên gọi như ban đầu.

Bảng 4.12: Kết quả phân tích EFA thang đo DLLV của nhân viên

Tên nhân tố	Biến quan sát	Nhân tố
		1
DLLV của nhân viên	DLLV1	0,811
	DLLV2	0,772
	DLLV3	0,668
	DLLV4	0,741

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

4.2.3. Phân tích tương quan giữa các biến trong mô hình nghiên cứu

Trước khi tiến hành phân tích hồi quy cần thực hiện phân tích tương quan tuyến tính giữa biến phụ thuộc với từng biến độc lập.

Bảng 4.13: Kết quả phân tích hệ số tương quan Pearson

		F_CV	F_CN	F_TN	F_TC	F_BD	F_PT	F_MT	F_CT	Y_DLLV
F_CV	Hệ số tương quan Pearson	1	0,245**	0,274**	0,326**	0,246**	0,372**	0,207*	0,161*	0,508**
	Sig. (2 đuôi)		,002	,001	,000	,002	,000	,011	,049	,000
F_CN	Hệ số tương quan Pearson		1	,180*	,064	,118	,393**	,324**	,044	,410**
	Sig. (2 đuôi)			,028	,437	,152	,000	,000	,596	,000
F_TN	Hệ số tương quan Pearson			1	,255**	,237**	,378**	,083	,228**	,541**
	Sig. (2 đuôi)				,002	,003	,000	,310	,005	,000
F_TC	Hệ số tương quan Pearson				1	,303**	,105	,079	,191*	,354**
	Sig. (2 đuôi)					,000	,201	,334	,019	,000
F_BD	Hệ số tương quan Pearson					1	,264**	,197*	,327**	,393**
	Sig. (2 đuôi)						,001	,015	,000	,000
F_PT	Hệ số tương quan Pearson						1	,216**	,284**	,559**
	Sig. (2 đuôi)							,008	,000	,000
F_MT	Hệ số tương quan Pearson							1	,082	,396**
	Sig. (2 đuôi)								,317	,000
F_CT	Hệ số tương quan Pearson								1	,417**
	Sig. (2 đuôi)									,000
Y_DLLV	Hệ số tương quan Pearson									1
	Sig. (2 đuôi)									

**, *: Có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 1%, 5%.

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

Mối tương quan tuyến tính giữa biến phụ thuộc (Y) và từng biến độc lập thông qua ma trận tương quan với giá trị kiểm định là hệ số tương quan Pearson. Bảng 4.12 cho thấy tạo DLLV cho nhân viên (Y_DLLV) có tương quan tuyến tính với các biến độc lập vì Sig. < 0,05.

4.2.4. Phân tích hồi quy các nhân tố ảnh hưởng đến tạo DLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau

4.2.4.1. Kiểm định mô hình nghiên cứu

Kết quả Bảng 4.14 cho thấy giá trị hệ số R^2 hiệu chỉnh bằng 0,630 có nghĩa là các nhân tố ảnh hưởng đến tạo DLLV giải thích được 63,0% sự biến thiên của việc tạo DLLV cho nhân viên (biến phụ thuộc), còn lại 37,0% là do ảnh hưởng từ các nhân tố khác chưa đề cập đến trong mô hình nghiên cứu.

Bảng 4.14: Các chỉ tiêu đánh giá độ phù hợp của mô hình

R	R^2	R^2 hiệu chỉnh	Độ lệch chuẩn ước lượng	R^2 thay đổi	F thay đổi	Sig. F thay đổi
0,806	0,650	0,630	0,279	0,650	32,685	0,000

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

Kết quả phân tích phương sai ANOVA tại Bảng 4.15 cho thấy giá trị thống kê $F = 32,685$ tại mức ý nghĩa (Sig.) = 0,000 < 0,05 do đó có thể kết luận mô hình đưa ra là phù hợp với dữ liệu trong thực tế.

Bảng 4.15: Phân tích phương sai ANOVA mô hình hồi quy

Mô hình		Tổng bình phương	Độ tự do (df)	Trung bình của bình phương	Giá trị kiểm định (F)	Mức ý nghĩa (Sig.)
1	Hồi quy	20,426	8	2,553	32,685	0,000
	Phần dư	11,014	141	0,078		
	Tổng	31,440	149			

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

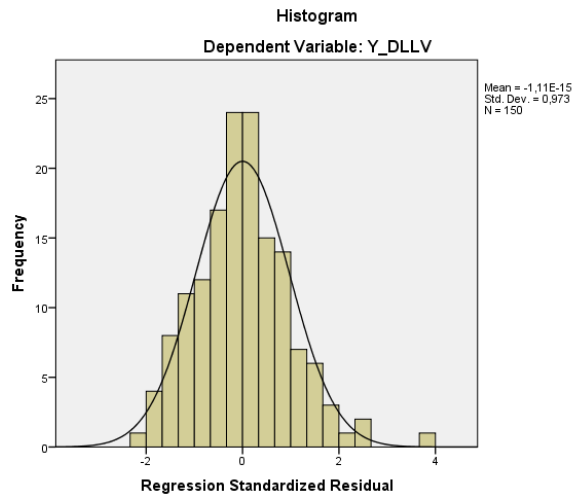
Bảng 4.16 cho thấy các biến độc lập đều có $VIF < 10$, nên không có hiện tượng đa cộng tuyến. Kết quả hồi quy gồm có 7 biến độc lập F_{CV} , F_{CN} , F_{TN} , F_{TC} , F_{PT} , F_{MT} , F_{CT} có $Sig. < 0,05$ nên có tương quan có ý nghĩa thống kê với biến phụ thuộc ở mức ý nghĩa 5%. Riêng biến F_{BD} có $Sig. = 0,211 > 0,05$ nên tương quan không có ý nghĩa thống kê với biến phụ thuộc ở mức ý nghĩa 5%.

Bảng 4.16: Các thông số của mô hình hồi quy bội

Biến	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Giá trị kiểm định	Sig.	Độ phóng đại phương sai (VIF)
	B	Sai số chuẩn	Beta			
Hằng số	-0,247	0,224		-1,103	0,272	
F_{CV}	0,154	0,045	0,195	3,397	0,001	1,331
F_{CN}	0,104	0,040	0,146	2,566	0,011	1,295
F_{TN}	0,191	0,038	0,280	4,998	0,000	1,265
F_{TC}	0,084	0,041	0,114	2,046	0,043	1,239
F_{BD}	0,044	0,035	0,071	1,255	0,211	1,277
F_{PT}	0,144	0,046	0,192	3,113	0,002	1,531
F_{MT}	0,152	0,040	0,204	3,791	0,000	1,167
F_{CT}	0,131	0,036	0,199	3,643	0,000	1,204

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

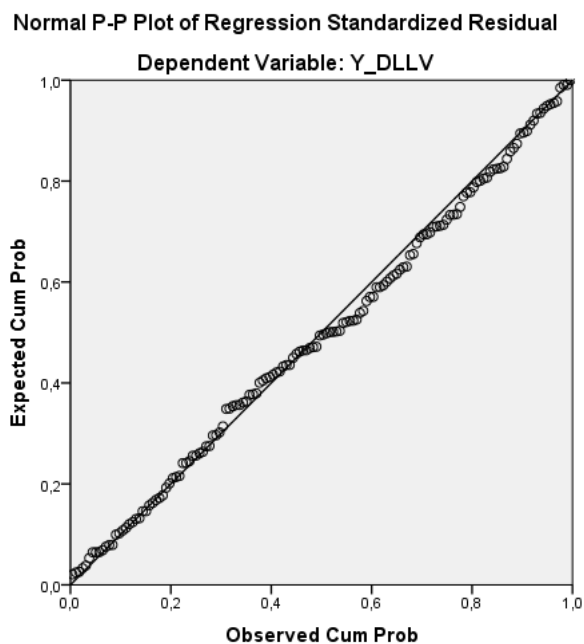
Phần dư chuẩn hóa có giá trị trung bình xấp xỉ 0 và độ lệch chuẩn bằng 0,973 xấp xỉ 1, do đó giả thuyết phân phối chuẩn của phần dư không vi phạm (Hình 4.1).



Hình 4.1: Biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa Histogram

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

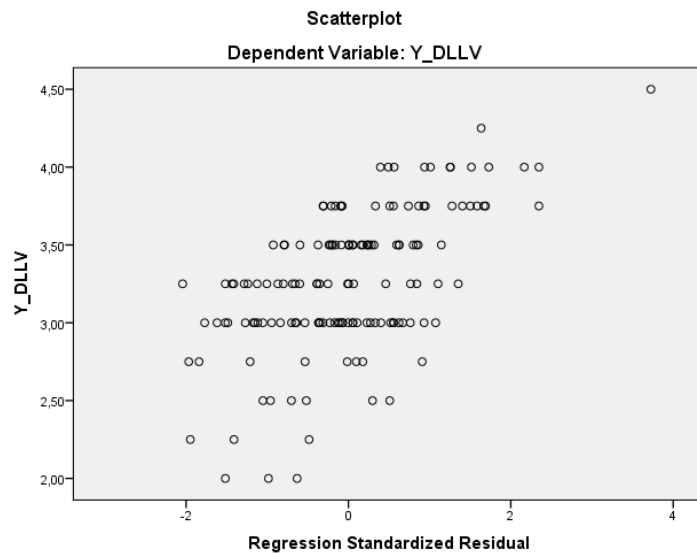
Hình 4.2 thể hiện biểu đồ P-P Plot các điểm quan sát không phân tán quá xa đường thẳng kỳ vọng nên ta kết luận giả thuyết phân phối chuẩn không vi phạm.



Hình 4.2: Biểu đồ P-P Plot

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

Kết quả hình 4.3 cho thấy, phần dư chuẩn hóa đã phân tán ngẫu nhiên trên đồ thị, không tạo thành hình dạng nhất định nào. Như vậy, giá trị dự đoán của phần dư độc lập nhau và phương sai của phần dư không đổi. Mô hình hồi quy là phù hợp.



Hình 4.3: Biểu đồ Scatterplot

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

Như vậy, mô hình hồi quy tuyến tính được xây dựng phù hợp với các giả định cần thiết trong hồi quy tuyến tính.

4.2.4.2. Phương trình hồi quy tuyến tính

Phương trình hồi quy tuyến tính đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau như sau:

$$Y_{DLLV} = 0,195 \cdot F_{CV} + 0,146 \cdot F_{CN} + 0,280 \cdot F_{TN} + 0,114 \cdot F_{TC} + 0,192 \cdot F_{PT} + 0,204 \cdot F_{MT} + 0,199 \cdot F_{CT} + \varepsilon \quad (4.1)$$

Hay tạo ĐLLV cho nhân viên = 0,195*Công việc thú vị + 0,146*Sự công nhận + 0,280*Thu nhập và phúc lợi + 0,114* Sự tự chủ trong công việc + 0,192* Sự thăng tiến và phát triển + 0,204* Môi trường làm việc + 0,199*Cấp trên + phần dư (4.2).

Bảy nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên có ý nghĩa thống kê trong mô hình nghiên cứu được sắp xếp theo mức độ ảnh hưởng từ cao đến thấp như sau: (1) Thu nhập và phúc lợi; (2) Môi trường làm việc; (3) Cấp trên; (4) Công việc thú vị; (5) Sự thăng tiến và phát triển; (6) Sự công nhận; (7) Sự tự chủ trong công việc. Nhân tố “Sự đảm bảo công việc” ảnh hưởng không có ý nghĩa thống kê đến việc tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau.

4.2.5. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Thực hiện kiểm định các giả thuyết nghiên cứu với mức ý nghĩa thống kê 5% dựa trên kết quả tổng hợp tại Bảng 4.17 như sau:

Bảng 4.17: Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Sig.	Hệ số Beta chuẩn hóa	Kết luận ở mức ý nghĩa 5%
H ₁ : Khi bản chất công việc thú vị được nhân viên đánh giá tăng hoặc giảm thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên cũng tăng hoặc giảm tương ứng	0,001	0,195	Chấp nhận
H ₂ : Khi sự công nhận công việc được nhân viên đánh giá tăng hoặc giảm thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng	0,011	0,146	Chấp nhận
H ₃ : Thu nhập, phúc lợi của nhân viên được đánh giá tăng hoặc giảm thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng.	0,000	0,280	Chấp nhận
H ₄ : Khi sự tự chủ trong công việc được nhân viên đánh giá tăng hoặc giảm thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng	0,043	0,114	Chấp nhận
H ₅ : Khi sự đảm bảo công việc được nhân viên đánh giá tốt hay xấu thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng	0,211	0,071	Bác bỏ
H ₆ : Cơ hội thăng tiến và phát triển được nhân viên đánh giá tăng hoặc giảm thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng	0,002	0,192	Chấp nhận
H ₇ : Môi trường làm việc được nhân viên đánh giá tốt lên hay xấu đi thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng	0,000	0,204	Chấp nhận
H ₈ : Khi cấp trên được nhân viên đánh giá tốt hay xấu thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng	0,000	0,199	Chấp nhận

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2019)

Nhân tố “Công việc thú vị” có $\text{Sig.} = 0,001 < 0,05$ nên nhân tố “Hoạch định nguồn nhân lực” tương quan có ý nghĩa với tạo ĐLLV cho nhân viên ở mức ý nghĩa 5%. Hệ số Beta chuẩn hóa $= 0,195 > 0$ cho thấy mối quan hệ giữa nhân tố “Công việc thú vị” và tạo ĐLLV cho nhân viên là mối quan hệ cùng chiều. Có nghĩa là khi bản chất công việc thú vị được nhân viên đánh giá tăng hoặc giảm thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên cũng tăng hoặc giảm tương ứng. Vậy, giả thuyết H₁ được chấp nhận.

Tương tự, giả thuyết H₂: Khi sự công nhận được nhân viên đánh giá tăng hoặc giảm thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng được công nhận;

Giả thuyết H₃: Thu nhập, phúc lợi của nhân viên được đánh giá tăng hoặc giảm thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng được chấp nhận;

Giả thuyết H₄: Khi sự tự chủ trong công việc được nhân viên đánh giá tăng hoặc giảm thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng được chấp nhận;

Giả thuyết H₆: Cơ hội thăng tiến và phát triển được nhân viên đánh giá tăng hoặc giảm thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng được chấp nhận;

Giả thuyết H₇: Môi trường làm việc được nhân viên đánh giá tốt lên hay xấu đi thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng được chấp nhận;

Giả thuyết H₈: Khi cấp trên được nhân viên đánh giá tốt hay xấu thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng được chấp nhận.

Riêng nhân tố “Sự đảm bảo công việc” có $\text{Sig.} = 0,211 > 0,05$ nên nhân tố “Sự đảm bảo công việc” tương quan không có ý nghĩa với việc tạo ĐLLV cho nhân viên ở mức ý nghĩa 5%. Có nghĩa là mối quan hệ giữa nhân tố “Sự đảm bảo công việc” với việc tạo ĐLLV cho nhân viên không có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 5%. Vậy, giả thuyết H₅ Khi sự đảm bảo công việc được nhân viên đánh giá tốt hay xấu thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tương ứng bị bác bỏ.

4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu xác định được 7 nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên có ý nghĩa thống kê trong mô hình nghiên cứu được sắp xếp theo mức độ ảnh hưởng từ cao đến thấp như sau: (1) Thu nhập và phúc lợi; (2) Môi trường làm việc; (3) Cấp trên; (4) Công việc thú vị; (5) Sự thăng tiến và phát triển; (6) Sự công nhận; (7) Sự tự chủ trong công việc.

Nhân tố “Thu nhập và phúc lợi” có ảnh hưởng lớn nhất đến tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau, với hệ số hồi quy là +0,280. Như vậy, khi nhân viên đánh giá nhân tố “Thu nhập và phúc lợi” tăng thêm trung bình 1 điểm thì tạo ĐLLV cho nhân viên sẽ tăng thêm 0,280 điểm. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014), Đặng Thanh Tùng (2015). Theo Maslow (1943) thì thu nhập thỏa mãn nhu cầu thiết yếu, cần thiết cho sự tồn tại phát triển của CBNV. Theo Marko Kukanja (2012), Teck-Hong và Waheed (2011) thì thu nhập và phúc lợi là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến nhân viên. Tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau các yếu tố tiền lương, thưởng, phúc lợi được đánh giá ở mức tốt nhưng yếu tố lương theo KPI chỉ được đánh giá ở mức bình thường. Thực tế lương, thưởng của ngành ngân hàng khá hấp dẫn, nhưng không đồng đều, mà phụ thuộc vào mức độ hoàn thành chỉ tiêu KPI. Trong bối cảnh ngành ngân hàng cạnh tranh rất gay gắt, các chỉ tiêu kinh doanh giao cho nhân viên (dư nợ, tiền gửi, doanh thu dịch vụ, ...) ngày càng cao dẫn đến khả năng hoàn thành KPI ngày càng khó. Một số nhân viên cảm nhận KPI là áp lực quá lớn và thường không đạt được lương theo KPI. Vì vậy nhân viên cảm nhận lương theo KPI chỉ ở mức bình thường là phù hợp với thực tế.

Nhân tố “Môi trường làm việc” có ảnh hưởng lớn ở vị trí thứ hai đến tạo ĐLLV cho nhân viên, với hệ số hồi quy là +0,204. Như vậy, khi CBNV đánh giá nhân tố “Môi trường làm việc” tăng thêm trung bình 1 điểm thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên tăng thêm 0,204 điểm. Kết quả phù hợp với kết quả nghiên cứu của Giao Hà Quỳnh Uyên (2015), Nguyễn Văn Út (2016). Tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau, nhân tố “Môi trường làm việc” được nhân viên đánh giá ở mức “Tốt”. Điều

này là phù hợp với thực tế vì cơ sở vật chất (phòng làm việc, bàn ghế, ..) và trang thiết bị (máy tính, công cụ dụng cụ) được VietinBank Chi nhánh Cà Mau đã đầu tư rất tốt, hiện đại nhằm đảm bảo tốt nhất cho nhân viên làm việc. Định kỳ hàng quý Hội sở luôn sắp xếp kế hoạch cho bộ phận quản lý chất lượng đi đánh giá các phòng giao dịch. Những phòng giao dịch nào có cơ sở vật chất yếu kém, xuống cấp thì đều được ghi nhận và đề xuất nâng cấp. Lãnh đạo Ngân hàng luôn hiểu được rằng nhân viên chỉ có thể phát huy hết công suất làm việc khi môi trường làm việc thoải mái, máy móc thiết bị văn phòng đầy đủ và luôn sẵn sàng phục vụ công việc. Do đó, ban lãnh đạo VietinBank chi nhánh Cà Mau luôn đặc biệt quan tâm đến việc cải thiện môi trường làm việc cho nhân viên.

Nhân tố “Cấp trên” có ảnh hưởng lớn ở vị trí thứ ba đến ĐLLV của nhân viên, với hệ số hồi quy là +0,199. Như vậy, khi CBNV đánh giá nhân tố “Cấp trên” tăng thêm trung bình 1 điểm thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên tăng thêm 0,199 điểm. Kết quả phù hợp với kết quả nghiên cứu của Boeve (2007), Nguyễn Văn Út (2016). Nhân tố “Cấp trên” được nhân viên VietinBank Chi nhánh Cà Mau đánh giá ở mức “Tốt”. Điều này là phù hợp với thực tế tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau vì nền tảng văn hóa doanh nghiệp mà VietinBank xây dựng đòi hỏi người quản lý luôn coi trọng nhân viên cấp dưới, quan tâm và bảo vệ quyền lợi chính đáng cho nhân viên, khéo léo tế nhị khi phê bình nhân viên cấp dưới, đặc biệt là nhân viên nữ. Các cấp quản lý tại VietinBank đều ý thức và thực hiện đúng nét văn hóa này. Từ đó, nhân viên đánh giá cấp trên ở mức tốt, điều này có ảnh hưởng đáng kể đến việc tạo ĐLLV cho nhân viên. Cấp trên càng tài giỏi, có đạo đức và kỹ năng lãnh đạo càng tốt thì sẽ càng khiến nhân viên nể trọng và mong muốn gắn bó lâu dài. Đặc biệt trong lĩnh vực Ngân hàng, cấp trên càng giỏi thì càng có nhiều kinh nghiệm truyền đạt lại cho nhân viên đồng thời cấp trên có nhiều mối quan hệ tốt, lượng khách hàng lớn chia sẻ cho nhân viên thì sẽ giúp nhân viên giảm bớt áp lực về chỉ tiêu. Từ đó, nhân viên sẽ thấy việc đạt chỉ tiêu không quá khó và nhân viên sẽ gia tăng ĐLLV. Tuy nhiên, vẫn còn trường hợp nhân viên đánh giá các yếu tố thuộc nhân tố “Cấp trên” ở mức 1 điểm (Rất kém) hoặc 2 điểm (Kém). Điều này xuất phát từ nguyên

nhân, vẫn còn tình trạng một số cán bộ quản lý tại các phòng nghiệp vụ, phòng giao dịch dành hết thời gian cho công việc kinh doanh mà chưa thực sự quan tâm đến quyền lợi của nhân viên cấp dưới, nhiều khi nóng nảy, không khéo léo trong phê bình nhân viên.

Nhân tố “Công việc thú vị ” có ảnh hưởng lớn ở vị trí thứ tư đến tạo ĐLLV cho nhân viên, với hệ số hồi quy là +0,195. Như vậy, khi CBNV đánh giá nhân tố “Công việc thú vị” tăng thêm trung bình 1 điểm thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên tăng thêm 0,195 điểm. Kết quả phù hợp với kết quả nghiên cứu của Giao Hà Quỳnh Uyên (2015), Đoàn Tấn Sang (2017). Nhân tố “Công việc thú vị” được nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau đánh giá ở mức “Tốt”. Điều này là phù hợp với thực tế tại chi nhánh vì VietinBank là một trong những ngân hàng hàng đầu ở Việt Nam, có sản phẩm dịch vụ rất đa dạng. Điều này giúp cho nhân viên dễ dàng tiếp cận với nhiều đối tượng khách hàng khác nhau. Mọi cán bộ, nhân viên luôn được VietinBank chi nhánh Cà Mau tạo điều kiện tốt nhất để phát huy năng lực của bản thân, được chủ động trong thực thi công việc trên cơ sở các quy định, chính sách của pháp luật, của ngành ngân hàng, của VietinBank nhằm mục tiêu cuối cùng là vì sự phát triển của Ngân hàng, mang đến cho khách hàng sản phẩm dịch vụ tốt, chuyên nghiệp, hiện đại.

Nhân tố “Sự thăng tiến và phát triển” có ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên, với hệ số hồi quy là +0,192. Như vậy, khi nhân viên đánh giá nhân tố “Sự thăng tiến và phát triển” tăng thêm trung bình 1 điểm thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên tăng thêm 0,192 điểm. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Boeve (2007), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi (2014). Thực tế tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau, công tác phát triển nguồn nhân lực rất được Ban Giám đốc quan tâm, những cán bộ trẻ, năng động, dám nghĩ, dám làm được bổ nhiệm giữ các vị trí quản lý. Ban Giám đốc VietinBank Chi nhánh Cà Mau luôn khuyến khích CBNV tham gia các khóa đào tạo ngắn, trung và dài hạn về nghiệp vụ ngân hàng, về quản lý nhằm nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng làm việc. CBNV đều được tạo điều kiện để tham gia ứng cử vào các vị trí quản lý theo đúng quy định của

VietinBank. Cơ hội được thăng tiến, đề bạt lên các cấp quản lý của tất cả cán bộ nhân viên đều công bằng như nhau. Chính sách thăng tiến luôn được công khai, minh bạch, việc đề bạt thăng tiến là đúng quy trình và cạnh tranh dựa trên năng lực của nhân viên. Do đó, nhân tố “Sự thăng tiến và phát triển” được nhân viên VietinBank Chi nhánh Cà Mau đánh giá ở mức tốt.

Nhân tố “Sự công nhận” có ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên, với hệ số hồi quy là +0,146. Như vậy, khi nhân viên đánh giá nhân tố “Sự công nhận” tăng thêm trung bình 1 điểm thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên tăng thêm 0,146 điểm. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Đặng Thanh Tùng (2015). Nhân tố “Sự công nhận” được nhân viên VietinBank Chi nhánh Cà Mau đánh giá ở mức tốt. Kết quả này phù hợp với thực tế tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau là vì các quy định về thi đua, khen thưởng tại VietinBank rất rõ ràng, cụ thể; Các tiêu chí sử dụng để đánh giá nhân viên đều được định lượng (doanh số giải ngân, số lượng khách hàng, thu phí dịch vụ, tỷ lệ nợ xấu, nợ quá hạn). Việc đánh giá và công nhận đóng góp của nhân viên thông qua nhiều kênh từ quan sát trực tiếp của lãnh đạo, quan sát qua hệ thống camera, đánh giá trên tỷ lệ đạt chỉ tiêu nên nhân viên luôn được ghi nhận sự đóng góp kịp thời. Công tác khen thưởng, động viên đều được cấp quản lý tại VietinBank chi nhánh Cà Mau thực hiện thường xuyên, CBNV khi đạt thành tích tốt trong công việc đều được công bố rộng rãi trên mạng nội bộ của hệ thống VietinBank. Những CBNV đạt thành tích cao luôn được Ban Giám đốc tin tưởng, giao cho những nhiệm vụ quan trọng.

Nhân tố “Sự tự chủ trong công việc” là nhân tố có ảnh hưởng xếp ở vị trí sau cùng đến tạo ĐLLV cho nhân viên, có hệ số hồi quy là +0,114. Như vậy, khi nhân viên đánh giá nhân tố “Sự tự chủ trong công việc” tăng thêm trung bình 1 điểm thì việc tạo ĐLLV cho nhân viên tăng thêm 0,114 điểm. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014), Nguyễn Văn Út (2016). Tuy nhiên, nhân tố “Sự tự chủ trong công việc” chỉ được nhân viên VietinBank Chi nhánh Cà Mau đánh giá ở mức trung bình. Có thể lý giải là do áp lực về các chỉ tiêu kinh doanh quá cao, cấp quản lý tại VietinBank Chi nhánh Cà

Mau thường giao thêm nhiều việc cho CBNV, dẫn đến CBNV cùng lúc phải thực hiện khối lượng công việc lớn. Khi giao việc cho nhân viên, cấp quản lý thường chỉ quan tâm đến kết quả sau cùng, ít quan tâm đến quá trình thực hiện công việc, hơn nữa quy trình, quy định tại VietinBank rất chặt chẽ vì vậy mà nhân viên cảm nhận là họ chưa có sự chủ động trong việc đưa ra các ý kiến và quyết định cách thức triển khai. Việc kiểm được khách hàng đã khó lại phải chờ phê duyệt, trình qua các cấp đã làm giảm tính cạnh tranh của Ngân hàng. Nhân viên không được trao quyền để chủ động đàm phán chốt giao dịch với khách hàng nên đôi khi mất khách hàng do khách hàng sang giao dịch tại các Ngân hàng khác.

Nhân tố “Sự đảm bảo công việc” ảnh hưởng không có ý nghĩa thống kê đến tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau. Trong mô hình mười yếu tố công việc của Kovach (1987) thì sự đảm bảo công việc có vai trò quan trọng. Nhân tố “Sự đảm bảo công việc” được nhân viên VietinBank đánh giá ở mức tốt. Theo tác giả, kết quả này phù hợp với thực tế là vì: mọi CBNV kể cả cấp quản lý, khi vào làm việc tại VietinBank, sau thời gian thử việc đều được ký hợp đồng lao động chính thức. VietinBank là ngân hàng lớn, đang trong giai đoạn tăng trưởng cao, nên luôn có đủ việc làm cho mọi nhân viên, họ không chịu áp lực về không có việc làm. Do đó, mặc dù đánh giá tốt về “Sự đảm bảo công việc” nhưng “Sự đảm bảo công việc” lại ảnh hưởng không có ý nghĩa đến tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau.

Tóm tắt Chương 4

Chương 4 đã thực hiện các phân tích nhằm trả lời cho câu hỏi: Những nhân tố nào ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên? Và Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đó đến tạo ĐLLV cho nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau như thế nào?

Kết quả nghiên cứu đã xác định được 7 nhân tố ảnh hưởng đến tạo ĐLLV cho nhân viên có ý nghĩa thống kê trong mô hình nghiên cứu được sắp xếp theo mức độ ảnh hưởng từ cao đến thấp như sau: (1) Thu nhập và phúc lợi (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,280); (2) Môi trường làm việc (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,204); (3) Cấp trên (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,199); (4) Công việc thú vị (hệ số hồi quy

chuẩn hóa là +0,195); (5) Sự thăng tiến và phát triển (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,192); (6) Sự công nhận (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,146); (7) Sự tự chủ trong công việc (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,114).

Chương 5

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1. Kết luận

Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau được đề xuất gồm 8 nhân tố: (1) Công việc thú vị; (2) Sự công nhận; (3) Thu nhập và phúc lợi; (4) Sự tự chủ trong công việc; (5) Sự đảm bảo công việc; (6) Sự thăng tiến và phát triển; (7) Môi trường làm việc; (8) Cấp trên.

Với số lượng quan sát hợp lệ trong mẫu là 150, kết quả nghiên cứu cho thấy mô hình nghiên cứu giải thích được 63,0% trong thay đổi sự gắn bó với tổ chức của CBCNV.

Bảy nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của nhân viên có ý nghĩa thống kê trong mô hình nghiên cứu được sắp xếp theo mức độ ảnh hưởng từ cao đến thấp như sau: (1) Thu nhập và phúc lợi (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,280); (2) Môi trường làm việc (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,204); (3) Cấp trên (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,199); (4) Công việc thú vị (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,195); (5) Sự thăng tiến và phát triển (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,192); (6) Sự công nhận (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,146); (7) Sự tự chủ trong công việc (hệ số hồi quy chuẩn hóa là +0,114). Nhân tố “Sự đảm bảo công việc” ảnh hưởng không có ý nghĩa thống kê đến ĐLLV của nhân viên.

5.2. Hàm ý quản trị

5.2.1. Về thu nhập và phúc lợi

Lương, thưởng và phúc lợi luôn là vấn đề mà người lao động quan tâm hàng đầu khi làm việc cho một tổ chức. Tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau điều này cũng không ngoại lệ và đó còn là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất đến động lực làm việc của toàn thể nhân viên Ngân hàng (hệ số tác động biên lớn nhất là 0,280). VietinBank là một trong bốn hệ thống Ngân hàng lớn nhất Việt Nam hiện nay nên các chế độ về thu nhập và phúc lợi của Ngân hàng hầu như đã rất chuẩn mực và rất hấp dẫn đối với cán bộ nhân viên. Thấu hiểu được vai trò quan trọng của chính sách thu nhập và

phúc lợi thì ban lãnh đạo Ngân hàng sẽ dễ dàng hơn trong việc nắm bắt tâm lý nhân viên, đề ra các biện pháp hiệu quả để gia tăng động lực làm việc cho nhân viên và giữ chân được nhân tài làm việc lâu dài cho tổ chức. VietinBank Chi nhánh Cà Mau cũng cần căn cứ theo các chính sách nhân sự mà Trụ sở chính ban hành cùng với việc xem xét tình hình thực tế tại chi nhánh để đề xuất các chính sách về thu nhập và phúc lợi cho nhân viên như sau:

Về chính sách tiền lương: hiện nay VietinBank thực hiện chính sách chi trả tiền lương dựa trên nguyên tắc 3P nghĩa là trả lương theo vị trí công việc, trả lương theo năng lực cá nhân và trả lương theo kết quả thực hiện công việc. Đây là một biện pháp trả lương rất tiến bộ và đảm bảo được tính công bằng nên cần tiếp tục duy trì.

- + Ngân hàng đã có hệ thống xếp lương chi tiết theo từng vị trí, cấp bậc rất rõ ràng nhưng cần được phổ biến cho toàn thể cán bộ nhân viên nắm rõ khi mới được tuyển dụng vào làm việc tại Ngân hàng. Việc làm này giúp cho nhân viên mới có cái nhìn toàn diện về chính sách lương để tránh những thắc mắc về sau.

- + Bên cạnh đó, Ngân hàng cũng phải thường xuyên cập nhật tình hình mức lương của các Ngân hàng khác ở cùng vị thế để đảm bảo mức lương cạnh tranh, hấp dẫn để có thể giữ chân được những nhân viên giỏi gắn bó làm việc lâu dài.

- + Việc chi lương phải đảm bảo tính công bằng, đối với những cán bộ nhân viên có thâm niên công tác tới thời điểm tăng cấp, bậc lương thì phải nhanh chóng thực hiện xét duyệt đúng quy trình, công khai, minh bạch. Mặt khác, những cán bộ nhân viên có biểu hiện tốt trong công việc, đạt được những thành tích tốt được nâng lương vượt bậc thì cũng cần được xem xét kịp thời.

Về chính sách thưởng: Trong những năm gần đây, việc áp chỉ tiêu KPI đã gây áp lực doanh số rất lớn cho tất cả cán bộ nhân viên Ngân hàng. Thị trường cho vay cũng không có nhiều khởi sắc, khách hàng có tiềm lực tốt cũng ngày càng ít đi, nhiều Ngân hàng có cách chính sách ưu đãi thu hút khách hàng nên việc tìm được khách hàng trước đây vốn đã khó nay còn khó khăn hơn. Chính vì vậy, việc động

viên tinh thần làm việc cho nhân viên bằng chính sách thưởng là điều thiết thực nhất.

+ Định kỳ mỗi quý, Ngân hàng cần đề xuất các chương trình thi đua bán hàng, thúc đẩy doanh số theo từng chủ đề để vận động cán bộ nhân viên tham gia. Cụ thể như: căn cứ vào đặc điểm tự nhiên tỉnh Cà Mau là nuôi trồng, đánh bắt thủy hải sản nước mặn, nước lợ thì Ngân hàng nên mở rộng các gói cho vay đối với các Công ty kinh doanh, chế biến, xuất khẩu thủy hải sản, cho vay các hộ kinh doanh, nuôi trồng thủy hải sản,... Ở khu vực trung tâm thành phố Cà Mau có thể đẩy mạnh các gói cho vay phục vụ nhu cầu mua xe ô tô, mua đất, xây dựng sửa chữa nhà,... Việc đa dạng các gói cho vay giúp nhân viên dễ dàng tìm kiếm và tiếp cận nguồn khách hàng hơn, có như vậy mới có thể đạt được chỉ tiêu và nhận được mức thưởng mong muốn.

+ Đề ra mức thưởng từ thấp đến cao gắn với các chỉ tiêu cũng từ thấp đến cao để nhân viên có hứng thú tham gia. Các chỉ tiêu, mục tiêu nên ở mức trung bình để nhân viên có khả năng đạt được thì họ mới cảm thấy thu hút, nhiệt tình tham gia hơn là những chỉ tiêu cao ngất ngưỡng cùng với mức thưởng cao nhưng khó đạt được.

+ Việc chi thưởng của Ngân hàng cũng phải linh hoạt, bộ phận chi lương thưởng phải cập nhật tình hình thưởng xuyên để kịp thời chi thưởng mới có tác dụng động viên tinh thần cho nhân viên tiếp tục tham gia thi đua. Theo quy chế chi thưởng của Ngân hàng thì việc chi thưởng sẽ chậm nhất vào ngày 15 của tháng sau tuy nhiên trong thực tế thì việc chi thưởng vẫn còn tồn tại nhiều bất cập. Đa số các chương trình chi thưởng cho nhân viên khi tổng kết chương trình nên làm giảm đi độ hấp dẫn của nhân viên, chính việc này cũng làm cho chương trình thi đua giảm đi sức hút và tính hiệu quả. Do đó, Ngân hàng cần xem xét điều chỉnh lại chính sách thưởng cho phù hợp thực tế.

Về chính sách phúc lợi: hiện nay Ngân hàng đang có chế độ phúc lợi khá cao, cần tiếp tục phát huy. Cần công bố mức chi phúc lợi chi tiết cho cán bộ nhân viên nắm rõ để không xảy ra tình trạng chênh lệch mức phúc lợi giữa các nhân viên trong

cùng phòng/ban. Hơn nữa, mặc dù chính sách phúc lợi của Ngân hàng được đánh giá là tốt nhưng Ngân hàng cũng phải thường xuyên cập nhật tình hình phúc lợi ở các Ngân hàng khác để điều chỉnh chế độ phúc lợi cho phù hợp theo từng thời kỳ phát triển của Ngân hàng.

5.2.2. Về môi trường làm việc

Hiện nay, môi trường làm việc tại các Ngân hàng đều được đánh giá là một trong những môi trường tốt nhất bởi nó đảm bảo được tính an toàn, chuyên nghiệp và hiện đại. Bất kỳ người lao động nào cũng mong muốn được phát triển nghề nghiệp của mình trong một môi trường tốt đẹp chính vì thế yếu tố này có ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của họ. Tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau yếu tố này được cán bộ nhân viên rất xem trọng và nó có mức độ tác động lớn xếp ở vị trí thứ hai (hệ số tác động biên là 0,204) có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên đối với Ngân hàng. Do đó, để thúc đẩy, động viên tinh thần làm việc của nhân viên thì Ngân hàng cần tích cực thực hiện các biện pháp như sau:

Về cơ sở vật chất tại Ngân hàng: trụ sở chi nhánh và các phòng giao dịch cần được lau dọn sạch sẽ, sắp xếp ngăn nắp. Việc làm này nhằm mục đích đem lại sự thoải mái cho nhân viên trong quá trình làm việc và còn giúp Ngân hàng thể hiện sự chuyên nghiệp đối với khách hàng. Các máy móc, thiết bị hỗ trợ cho công việc của nhân viên phải được lắp đặt đầy đủ, đảm bảo chất lượng, nếu bị hư hỏng phải được sửa chữa ngay để đảm bảo phục vụ nhanh chóng cho khách hàng. Máy móc vận hành tốt còn giúp nhân viên làm việc được hiệu quả hơn, xử lý công việc được suôn sẻ, không bị tồn đọng và giúp gia tăng tâm lý thoải mái khi làm việc, không bị cẩu gắt làm ảnh hưởng đến công việc. Điều này được duy trì lâu dài thì nhân viên sẽ có cảm giác gắn bó với Ngân hàng, xem văn phòng làm việc như ngôi nhà chung của mình. Hơn nữa, khi Ngân hàng có bộ mặt hiện đại, phục vụ chuyên nghiệp thì sẽ tạo được niềm tin vững chắc đối với khách hàng, khách hàng sẽ tin tưởng vào thương hiệu Ngân hàng và đến giao dịch nhiều hơn. Khi đó, nhân viên cũng sẽ có cơ hội tiếp cận, tìm hiểu nhu cầu của nhiều khách hàng để phục vụ, đạt được chỉ tiêu và

đem lại lợi ích lớn cho Ngân hàng mà không cần phải tốn nhiều công sức để tìm kiếm khách hàng bên ngoài.

Bố trí thời gian làm việc hợp lý cho nhân viên: tình hình chung ở các Ngân hàng hiện nay là nhân viên làm việc hết việc chứ không phải hết giờ là được nghỉ. Chính vì khối lượng công việc quá nhiều không thể xử lý hết trong thời gian làm việc hành chính nên nhân viên vẫn phải ở lại xử lý cho hết công việc rồi mới được về. Điều này cứ kéo dài liên tục sẽ dễ gây chán nản cho nhân viên. Để chia sẻ những khó khăn này với nhân viên thì ban lãnh đạo Ngân hàng cần phải có các biện pháp động viên như lắp đặt máy chấm công để quản lý giờ làm việc của nhân viên. Tổng kết cuối mỗi tháng những nhân viên nào có giờ làm việc dư trên mức quy định sẽ được thưởng thêm để động viên tinh thần. Mặt khác, trong những buổi bắt buộc làm việc ngoài giờ do có đợt kiểm tra, thanh tra hay phải xử lý nhiều hồ sơ tồn đọng cùng lúc có nhiều cán bộ trong phòng ban cùng ở lại làm việc thì người quản lý có thể trích quỹ phòng để cung cấp thức ăn, nước uống hỗ trợ cho nhân viên có sức khỏe làm việc. Tuy nhiên, về lâu dài để giảm thiểu thời gian làm ngoài giờ này thì ban lãnh đạo Ngân hàng cần xem xét tuyển thêm nhân viên để chia sẻ khối lượng công việc cho các phòng/ban hoặc tổ chức đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên để xử lý công việc được nhanh chóng hơn.

Một môi trường làm việc được xem là tốt đẹp thì không thể thiếu không khí vui tươi, hòa đồng và sẵn sàng tương trợ nhau trong công việc của các nhân viên. Mỗi ngày nhân viên đến Ngân hàng làm việc phải thường xuyên tiếp xúc với đồng nghiệp nên nếu mối quan hệ với các đồng nghiệp tốt đẹp sẽ góp phần thúc đẩy công việc được thực hiện thông suốt. Điều này đòi hỏi Ngân hàng phải xây dựng được văn hóa giao tiếp tốt cho các nhân viên, mỗi nhân viên mới khi được tuyển dụng phải tham gia vào khóa đào tạo kỹ năng giao tiếp, giới thiệu về văn hóa của Ngân hàng để nhân viên hiểu rõ và điều chỉnh hành vi trong giao tiếp. Truyền đạt đến tất cả nhân viên tinh thần đoàn kết, hỗ trợ nhau trong công việc để hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. Làm được những điều này thì chắc chắn môi trường làm việc tại Ngân hàng sẽ rất thân thiện, vui vẻ.

5.2.3. Về mối quan hệ với cấp trên

Cấp trên là người trực tiếp quản lý, phân công công việc và đánh giá kết quả làm việc của nhân viên nên nếu mối quan hệ của cấp trên và nhân viên tốt đẹp thì sẽ góp phần nâng cao hiệu quả làm việc. Tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau yếu tố này có tác động mạnh xếp vị trí thứ ba (hệ số tác động biên là 0,199) ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân. Nắm bắt được tâm lý này, Ban lãnh đạo Ngân hàng cần thực hiện các biện pháp để thắt chặt mối quan hệ của cấp trên đối với nhân viên như sau:

Những cán bộ được bổ nhiệm những vị trí quan trọng, chủ chốt trong mỗi phòng/ban tại Ngân hàng hầu hết đều là những cán bộ giỏi, có chuyên môn cao và các mối quan hệ xã hội rộng nên cần phải tiếp tục duy trì và phát huy để làm tấm gương tốt cho nhân viên. Cán bộ quản lý cũng nên thường xuyên tham gia các khóa đào tạo, học hỏi thêm, nâng cao trình độ chuyên môn và những kỹ năng hỗ trợ cho công việc để hướng dẫn lại cho nhân viên.

Một cán bộ quản lý muốn có được sự tôn trọng của nhân viên ngoài năng lực chuyên môn giỏi thì cần phải có năng lực quản lý tốt, phải biết lắng nghe sự chia sẻ của nhân viên để thấu hiểu mà có cách quản lý nhân viên cho phù hợp. Để hiểu được tính cách nhân viên là một việc làm không phải trong thời gian ngắn có thể thấu hiểu được mà phải trải qua thời gian tiếp xúc, làm việc chung. Khi có những khó khăn trong công việc và cuộc sống, người quản lý nên chủ động hỏi thăm để nhân viên chia sẻ. Qua đó, dần dần cấp trên sẽ hiểu được hoàn cảnh, tính cách của từng nhân viên để có cách quản lý thích hợp.

Trong quá trình thực hiện công việc, người quản lý nên thường xuyên giám sát, kiểm tra để kịp thời phát hiện ra những sai sót, cùng nhân viên tìm giải pháp xử lý vấn đề. Người quản lý phải nêu cao tinh thần trách nhiệm trong công việc, sẵn sàng chịu trách nhiệm trước ban lãnh đạo về kết quả thực hiện công việc của nhân viên mình. Nếu nhân viên làm tốt thì cấp trên phải kịp thời ghi nhận và tuyên

duyên, còn nếu nhân viên làm việc chưa đạt yêu cầu thì cũng cần góp ý, phê bình nhẹ nhàng, tế nhị. Tránh quát nạt, cáu gắt với nhân viên trước những nhân viên khác, làm như vậy sẽ gây tâm lý mất tự tin trong lòng nhân viên, họ cảm thấy hụt hẫng và làm cho khoảng cách giữa cấp trên và nhân viên ngày càng xa.

Cấp trên phải là người có tầm nhìn chiến lược, đề xuất ra các kế hoạch kinh doanh tốt và nắm bắt được thế mạnh của từng nhân viên để phân bổ công việc cho hợp lý giúp các nhân viên phát huy tốt nhất năng lực của mình. Lãnh đạo phải luôn công bằng trong việc đánh giá nhân viên, chỉ ra cho nhân viên thấy được những mặt đạt được và những mặt chưa đạt được để nhân viên rút kinh nghiệm. Có như vậy nhân viên mới thực sự nỗ lực tài năng và kỹ năng quản lý của cấp trên.

5.2.4. Về công việc thú vị

Ở bất kỳ tổ chức nào cũng vậy, khi nhân viên được bố trí công việc đúng vị trí mình yêu thích, đúng chuyên môn nghiệp vụ của mình thì sẽ cảm thấy hứng thú khi thực hiện công việc. Mỗi ngày đến công sở để thực hiện những công việc yêu thích thì nhân viên sẽ có động lực làm việc cao hơn. Tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau yếu tố này cũng có ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của nhân viên (hệ số tác động biên là 0,195). Do đó, vấn đề đặt ra là phải làm sao để bố trí công việc cho phù hợp với từng nhân viên nhằm nâng cao tinh thần, động lực làm việc của họ:

Mỗi nhân viên khi được tuyển dụng mới vào Ngân hàng thì đều có nguyện vọng công tác tại một vị trí nhất định mà họ đã đề xuất ban đầu. Điều này có nghĩa là bản thân nhân viên tự nhận biết được khả năng của họ phù hợp với vị trí nào để ứng tuyển và nếu Ngân hàng đánh giá họ phù hợp thì sẽ tuyển dụng. Nên khi được nhận vào làm việc tại Ngân hàng thì nên bố trí cho họ đúng vị trí, tránh tình trạng bố trí tạm sang vị trí hoặc phòng ban khác để hỗ trợ tạm thời. Làm như vậy, người lao động sẽ cảm thấy chán nản vì họ bị thiếu tôn trọng về những gì Ngân hàng cam kết nhưng không thực hiện đúng. Hơn nữa, nếu bố trí không đúng vị trí chuyên môn thì người lao động không thể nào phát huy được hết năng lực.

Ngân hàng phải cung cấp cho nhân viên bảng mô tả công việc chi tiết cho từng vị trí để nhân viên nắm rõ và hình dung được những công việc cần thực hiện trong

quá trình làm việc. Mỗi công việc cũng ứng với các tiêu chí hoàn thành công việc để nhân viên phấn đấu không chỉ ở mức hoàn thành mà phải hoàn thành tốt và sáng tạo trong công việc.

Mỗi vị trí công việc trong Ngân hàng đều có mối quan hệ chặt chẽ với các bộ phận, phòng ban khác do đó yêu cầu nhân viên phải luôn cố gắng hoàn thành công việc, không làm ảnh hưởng đến các bộ phận khác. Ngoài kỹ năng làm việc nhóm thì nhân viên cần phải có khả năng xử lý công việc độc lập, tận dụng những kiến thức, kinh nghiệm có được để thực hiện tốt công việc được giao.

Để tránh sự nhàm chán đối với những công việc hàng ngày thì định kỳ mỗi đợt đánh giá 6 tháng hoặc 1 năm thì ban lãnh đạo có thể đề xuất thêm các chỉ tiêu công việc cao hơn hoặc đề xuất cho những nhân viên giỏi tham gia vào các dự án lớn của Ngân hàng để tạo sự thú vị, thử thách trong công việc.

Đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên để chỉ ra những việc mà nhân viên đã hoàn thành tốt và những việc nào nhân viên chưa hoàn thành được để cải thiện tốt hơn vào kỳ sau. Cũng dựa trên kết quả đánh giá định kỳ này, ban lãnh đạo và nhân viên sẽ có những thảo luận về công việc như: chính thưởng phạt tương ứng, đề bạt thăng tiến hay chuyển công việc sang phòng ban khác theo nguyện vọng của nhân viên,...

5.2.5. Về sự thăng tiến và phát triển

Nhân viên khi làm việc cho một tổ chức thì ngoài chế độ lương thưởng thì sự thăng tiến và phát triển cũng là một yếu tố có ý nghĩa động viên tinh thần làm việc rất lớn. Yếu tố này được đánh giá là có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau (hệ số tác động biên là 0,192). Hầu như nhân viên khi làm việc từ 3 – 5 năm tại các Ngân hàng đều có mong muốn được phát triển bản thân và vươn lên ở một vị trí cao hơn trong tổ chức. Bởi khi đó, người nhân viên đã nắm rõ các quy định của Ngân hàng, có đủ kinh nghiệm và năng lực thì mới có thể làm việc tại Ngân hàng trong thời gian dài. Với mức lương, thưởng, phúc lợi và các điều kiện khác đang được duy trì tốt thì ít nhiều đã giảm đi sự hút đối với người lao động. Nếu một Ngân hàng khác có chế độ nhân sự tốt hơn,

mời các nhân viên này về làm việc đảm nhận vị trí cấp bậc cao hơn thì lẽ đương nhiên các nhân viên này sẽ rời bỏ Ngân hàng cũ. Khi đó, Ngân hàng sẽ mất đi một số lượng lớn nhân viên tài giỏi và cả lượng khách hàng của nhân viên đó. Hiện nay, tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau vấn đề này vẫn đang là một trong những vấn đề bất cập mà Ngân hàng cần nhanh chóng cải cách bằng cách chính sách như:

Ngân hàng cần công khai cho tất cả nhân viên nắm được lộ trình thăng tiến của từng vị trí công việc để nhân viên nắm rõ, từ đó nhân viên sẽ chủ động tự đề ra kế hoạch phấn đấu cho bản thân. Tạo điều kiện công bằng cho mọi nhân viên đều có thể thăng tiến dựa trên kết quả đánh giá công việc hàng năm. Để có cơ hội thăng tiến thì điểm xuất phát ban đầu là nhân viên phải tuân thủ theo các quy định của Ngân hàng, không mắc phải những sai sót gây ảnh hưởng đến công việc. Tiếp theo nhân viên cần phải hoàn thành chỉ tiêu được giao, sáng tạo trong công việc, mang lại nhiều đóng góp cho sự phát triển của Ngân hàng.

Chính sách thăng tiến của Ngân hàng nên ưu tiên cho những nhân viên đã có thâm niên làm việc được đề bạt thăng tiến hơn là tuyển dụng người mới bên ngoài về đảm nhận các vị trí cấp quản lý. Bởi vì những nhân viên đã làm việc lâu năm thì sự am hiểu đối với các quy định, chính sách và sản phẩm của Ngân hàng cũng sâu sắc hơn nên khi triển khai công việc cũng sẽ nhanh chóng, dễ dàng hơn. Hơn nữa, khi nhân viên được đề bạt lên thì sẽ tạo động lực cho họ cống hiến nhiều hơn cho tổ chức, họ cảm thấy tin tưởng vào tổ chức biết trọng dụng nhân tài và luôn tạo điều kiện cho nhân viên phát triển.

Hàng năm, Ngân hàng sẽ đánh giá nhân sự và đề xuất kế hoạch nhân sự cho năm mới. Thông qua hoạt động này, bộ phận nhân sự sẽ đề xuất với ban lãnh đạo Ngân hàng đề bạt thăng tiến cho những nhân viên xuất sắc. Các ứng viên xuất sắc này sẽ tham gia thử thách thông qua chỉ tiêu doanh số được giao và sự đánh giá của toàn thể nhân viên của chi nhánh để bầu chọn ra ứng viên sáng giá nhất cho vị trí quản lý của các phòng ban. Như vậy, quy trình thăng tiến của nhân viên sẽ được thực hiện một cách công khai, minh bạch và đảm bảo sự công bằng.

VietinBank là một trong những hệ thống Ngân hàng lớn nhất trong nước hiện nay nên việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho Ngân hàng là một việc làm quan trọng phải được quan tâm thực hiện thường xuyên. Ban lãnh đạo VietinBank Chi nhánh Cà Mau cũng cần căn cứ theo kế hoạch đào tạo hàng năm của Hội sở và xem xét tình hình thực tế tại Ngân hàng để đề xuất những chương trình đào tạo kỹ năng nghiệp vụ cho nhân viên chi nhánh. Kế hoạch đào tạo không phải tự phát mà phải dựa trên kết quả đánh giá công việc của toàn thể nhân viên để xác định xem những kỹ năng nào nhân viên còn yếu cần được bồi dưỡng thêm. Việc thực hiện đào tạo cũng phải được tổ chức bài bản, đào tạo theo từng chuyên đề và từng nhóm đối tượng nhân viên. Tổ chức thi cuối kỳ và các bài thi này cũng được sử dụng để làm căn cứ đánh giá nhân viên. Công tác này nếu tổ chức tốt sẽ góp phần xây dựng đội ngũ nhân viên tài năng góp sức cho Ngân hàng đồng thời bản thân nhân viên cũng sẽ tự hào vì được phát triển nghề nghiệp tại một tổ chức chuyên nghiệp.

5.2.6. Về sự công nhận

Khi làm việc trong một tổ chức nhân viên luôn cố gắng làm việc nhiệt tình hết mình với mong muốn nhận được sự công nhận kịp thời, đúng lúc của cấp trên. Bởi vì, khi được công nhận đúng lúc thì nhân viên sẽ cảm thấy rằng sự đóng góp cho tổ chức là có ý nghĩa, được trân trọng nên họ sẽ cố gắng để phấn đấu nhiều hơn nữa. Ngược lại, nếu người lãnh đạo thờ ơ, không quan tâm đến những đóng góp của nhân viên hay đánh giá không đúng thì sẽ làm cho nhân viên ngày càng chán nản, hụt hẫng và không còn động lực để tiếp tục cố gắng. Yếu tố này có ảnh hưởng tương đối lớn đến động lực làm việc của đội ngũ nhân viên VietinBank Chi nhánh Cà Mau (hệ số tác động biên là 0,146). Do đó, chi nhánh cần tích cực điều chỉnh hệ thống đánh giá, ghi nhận sự đóng góp của nhân viên để họ có thể tự tin tiếp tục phấn đấu vì Ngân hàng:

Khi giao công việc cho nhân viên, cấp trên phải luôn chú ý kèm theo các tiêu chí về kết quả kỳ vọng, thời gian, các nguồn lực,... để nhân viên nắm rõ và thực hiện cho đúng. Trong quá trình làm việc, cấp trên cũng phải thường xuyên giám sát, hỏi thăm tình hình để biết được tiến độ công việc. Nếu công việc hoàn thành trước

thời hạn, đạt hiệu quả tốt thì lãnh đạo phải động viên bằng những lời khen, tuyên dương trước các nhân viên khác để cho nhân viên cảm thấy hãnh diện, tự tin vì kết quả cố gắng đã được công nhận. Dù cho sau này có được giao công việc khó khăn hơn thì nhân viên cũng sẽ quyết tâm, cố gắng hoàn thành.

Hệ thống đánh giá của Ngân hàng cũng cần tổng hợp từ nhiều nguồn khác nhau, có thể căn cứ vào các camera ghi nhận quá trình làm việc của nhân viên hay thông qua quan sát trực tiếp của cán bộ quản lý. Không những vậy, việc đánh giá còn dựa trên kết quả công việc mới đảm bảo tính toàn diện.

Sự công nhận của Ngân hàng dành cho nhân viên rất đa dạng, đó có thể là lời khen động viên tinh thần của nhân viên hay cũng có thể là những khoản thưởng bằng tiền, hiện vật hay những chuyến tham quan, du lịch cho nhân viên sau những ngày làm việc miệt mài vì Ngân hàng. Mỗi năm, Ngân hàng nên tổ chức buổi lễ tổng kết kinh doanh của chi nhánh không chỉ đơn thuần là buổi báo cáo các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh mà thông qua đó là chương trình khen thưởng, vinh danh những cán bộ nhân xuất sắc trong năm cùng với các bằng khen được cấp trang trọng cho nhân viên. Việc làm này đem đến cho nhân viên sự tự hào, vinh dự vì được ghi nhận công sức một cách xứng đáng, từ đó họ sẽ cố gắng nhiều hơn để cống hiến cho Ngân hàng.

5.2.7. Về sự tự chủ trong công việc

Hiện nay, hầu hết các nhân viên đang làm việc tại các Ngân hàng đều có trình độ Cao đẳng/Đại học trở lên nên có thể được xem là nguồn lao động có trình độ cao, do đó nhu cầu tự thể hiện bản thân, tự chủ trong công việc của các nhân viên này cũng khá cao. Yếu tố sự tự chủ trong công việc có sự ảnh hưởng tương đối lớn đến động lực làm việc của nhân viên (hệ số tác động biên là 0,114). Do đó, VietinBank Chi nhánh Cà Mau muốn gia tăng động lực làm việc cho nhân viên thì cần thực hiện trao quyền cho nhân viên trong một phạm vi nhất định để họ tự tin hoàn thành các công việc như sau:

Trong công tác thẩm định, xác định mức lãi suất hay chính sách ưu đãi dành cho khách hàng thì đã có các văn bản của Trụ sở chính quy định rất rõ phạm vi,

quyền hạn dành cho chi nhánh quyết định. Do đó, Ban lãnh đạo chi nhánh căn cứ vào đó để quyết định các quyền hạn về cấp tín dụng và lãi suất tiền gửi,... và cũng căn cứ vào các chính sách này để giao cho nhân viên thẩm quyền nhất định trong công việc khi phát sinh các vấn đề liên quan đến khách hàng.

Khi giao công việc cho nhân viên thì người quản lý nên cho họ tự quyết định phương pháp thực hiện công việc, không bắt buộc, gò bó họ trong những khuôn khổ nhất định vì làm như vậy sẽ làm mất đi tính sáng tạo của mỗi nhân viên. Giao cho nhân viên một khối lượng công việc cụ thể và để họ tự cân đối, sắp xếp thứ tự thực hiện công việc miễn sao hoàn thành công việc đúng thời hạn và đạt chất lượng.

Trong các cuộc họp, lãnh đạo nên yêu cầu nhân viên đóng góp ý kiến, tự do nêu lên các quan điểm của bản thân, đôi khi những ý tưởng sáng tạo từ nhân viên có thể áp dụng thành công vào thực tế. Hoặc khi công việc phát sinh những vướng mắc, thay vì xử lý công việc theo những kinh nghiệm thường lệ thì nên cho nhân viên quyền được đề xuất hướng xử lý. Nhân viên là người trực tiếp đảm nhận công việc nên sẽ nắm rõ những nguyên nhân, hạn chế của vấn đề phát sinh từ đâu để tìm hướng xử lý tốt nhất.

Ngoài ra, đối với những việc nhỏ lãnh đạo nên trao quyền cho nhân viên tự quyết để họ có thể chủ động trong công việc. Việc trao quyền này còn thể hiện sự tin tưởng của lãnh đạo dành cho nhân viên nên họ sẽ cố gắng đáp lại sự tin tưởng đó bằng những quyết định đúng đắn trong công việc.

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

Do hạn chế về thời gian nghiên cứu, chi phí nghiên cứu cũng như khả năng thu thập số liệu, nên đề tài còn một số hạn chế sau:

Một là, chỉ thực hiện tại Chi nhánh Cà Mau của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam. Nếu phạm vi nghiên cứu được mở rộng đến tất cả các chi nhánh của VietinBank ở nhiều tỉnh, thành khác thì kết quả nghiên cứu sẽ mang tính khái quát hơn. Đây cũng là hướng gợi mở cho nghiên cứu tiếp theo.

Hai là, các hàm ý quản trị trong nghiên cứu thiếu ước lượng về mặt chi phí - lợi ích khi chính sách được áp dụng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

- [1]. Nguyễn Đình Thọ (2011), *Giáo trình phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh: Thiết kế và thực hiện*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
- [2]. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Hồng Đức. Hà Nội.
- [3]. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Diễm (2012), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, NXB Đại học kinh tế Quốc dân.
- [4]. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Đại học kinh tế Quốc dân.
- [5]. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
- [6]. Nguyễn Hữu Thân (2009), *Để phát triển kinh tế xã hội bền vững cần phát huy làm việc theo nhóm và biết cách lãnh đạo nhóm*, Tạp Chí Khoa Học Đại học Mở TP.HCM, Số 1, (2009).
- [7]. Nguyễn Đình Thọ, Nguyễn Thị Mai Trang (2007), *Nghiên cứu thị trường*, NXB Đại học Quốc gia Tp.HCM, Tp.HCM.
- [8]. Đặng Thanh Tùng (2015), *Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc cho nhân viên tại VNPT Kiên Giang*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Tài chính – Marketing.
- [9]. Giao Hà Quỳnh Uyên (2015), *Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc đối với nhân viên văn phòng tại Công ty phần mềm FPT Đà Nẵng*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Đà Nẵng.
- [10]. Dale Carnegie (Nguyễn Văn Phước dịch) (2017), *Đắc nhân tâm*, NXB Tổng hợp TP.HCM.
- [11]. Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014), “*Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở tổng Công ty lắp máy Việt Nam (Lilama)*”, Tạp chí khoa học trường Đại Học Cần Thơ (2014), số 35.



- [12]. Lưu Thị Bích Ngọc và các cộng sự (2013), “*Nghiên cứu về những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong khách sạn*”, Tạp chí khoa học Đại học Sư phạm TP. HCM, số 49.
- [13]. M. Konoruke (2005), *Nhân sự chìa khóa của thành công*, NXB Giao Thông.
- [14]. Howard Senter (2002), *Tạo động lực làm việc phải chăng chỉ có thể bằng tiền*, NXB Trẻ.
- [15]. Harold Koontz Odonnell, Hrimz Weihrich (2004), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, NXB Khoa học kỹ thuật.
- [16]. Trần Kim Dung (2005), *Đánh giá ý thức gắn kết với tổ chức và sự thỏa mãn công việc trong bối cảnh Việt Nam*, 3rd International Conference on Management Education for 21st Century - Management for the Knowledge Society.
- [17]. Nguyễn Văn Út (2016), *Phân tích các yếu tố tác động đến động lực cống hiến của công chức tỉnh Đồng Nai*, Luận văn thạc sĩ.
- [18]. Đoàn Tấn Sang (2017), *Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên: Trường hợp Nhà máy phân bón Cửu Long*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường đại học kinh tế TP.HCM, TP.HCM.
- [19]. Lê Thị Tịnh (2018), *Giải pháp nâng cao động lực làm việc của người lao động tại ngân hàng thương mại*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Hà Tĩnh.
- [20]. Nguyễn Sỹ Hưng (2016), *Tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương chi nhánh KonTum*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Đà Nẵng.

Tài liệu tiếng Anh

- [21]. Adams, J.S. (1963), *Toward an Understanding of Inequity*, Journal of Abnormal Social Psychology.
- [22]. Clayton Alderfer (1969), *An Empirical Test of a New Theory of Human Need*.
- [23]. Bartol, K.M. & Martin, D.C (1998), *Management*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.



- [24]. Boeve, W. D (2007), *A National Study of Job Satisfaction factors among faculty in physician assistant education*, Eastern Michigan University.
- [25]. Dubinsky, A. J., & Skinner, S. J. (1984). *Impact of job characteristics on retail salespeople's reactions to their jobs*. Journal of Retailing, 60, 35–62.
- [26]. Elliot, Andrew J; Covington, Martin (2001), *Approach and Avoidance Motivation*, Educational Psychology Review 13.
- [27]. Gorsuch, R.L. (1983), *Factor analysis*. 2nd Edition, L. Erlbaum Associates, Hillsdale.
- [28]. Hackman and Oldham (1974), *Job Characteristics Model to Job Satisfaction*, McGraw-Hill, New York, NY.
- [29]. Hair (2009), *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall International, Inc.
- [30]. Herzberg, F., Maunser, B. and Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, John Wiley and Sons Inc., New York, NY.
- [31]. Kovach, K.A (1995), *Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance*, Employment Relations Today 22 (2), 93-107.
- [32]. Kovach, K.A (1987), *What Motivates Employees Workers and Supervisors Give Different Answers*, Business Horizons, Sept-Oct, 58-65.
- [33]. Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007), *Organizational Behavior*, 7th Edition, McGraw Hill Irwin.
- [34]. Kukanja, M. (2013), *Influence of demographic characteristics on employee motivation in catering companies*, Tourism and Hospitality Management Vol.19. (1): 97-107
- [35]. Larwood, L. (1984), *Organisational Behavior and Management*, Boston: Kent Publishing Company.
- [36]. Lindner, J.R (1998), *Understanding Employee Motivation*, Journal of Extension, 36 (3), pp.28-43.
- [37]. Luddy, Nezaam (2005), *Job Satisfaction amongst Employees at a Public Health Institution in the Western Cape*, University of Western Cape, South



Africa.

- [38]. Maslow, A.H, (1943), *A theory of human motivation*, Psychological Review, 50, 370-396.
- [39]. Maslow, A.H, (1959), *Greativity in self- actualizing people*. In. H.H. Anderson (Ed) *Greativity & its cultivation* (PP.83-95). New York., NY; Harper & Row.
- [40]. Mohammad K.H., Anowar H. (2012), *Factors affecting employee's motivation in the fast food industry: the case of KFC UK Ltd*, Research, Journal of Economics, business and ICT.
- [41]. Mitchell, T.R. (1982), *Motivation: new direction for theory, research, and practices*, Academy of Management Review, 7 (80-8).
- [42]. Nelson, B. (1996), *Dump the cash, load on the praise*, Personnel Journal (7), 65-70.
- [43]. Nunnally & Burnstein (1994), *Pschy Chometric Theory*, 3rd editon, New York, McGraw Hill.
- [44]. Pardee, R. L. (1990), *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland*. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
- [45]. Porter và Lawler (1968), *Expectancy Theory and Job Behavior*, Edward E. Lawler University of Michigan and J. Lloyd Suttle Yale University
- [46]. Randall, D. M., & Gibson, A. M. (1990), *Methodology in Business Ethics Research: A Review and Critical Assessment*. Journal of Business Ethics, 9(6), 457-457.
- [47]. Robbins S. (1998), *Organizational behaviour*, Concept, controversial, application, Prentice Hall, New Jersey.
- [48]. Robbins, S. (2002), *Organizational Behavior*, Pearson Education International, 10th Edition.
- [49]. Smith, P.C., Kendall, L. M. and Hulin, C. L. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago: Rand McNally



- [50]. Tan Teck - Hong* and Amna Waheed (2011), *Herzberg's motivation – hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The meaiating effect of love of money*, Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 1, 73–94, January 2011
- [51]. Vroom, V.H (1964), *Work and motivation*. New York: Wiley. U.S. Department of Labor, Employment standards Administration, Wage and Hours Division.
- [52]. Wong S., Siu, V., & Tsang, N., (1999), *The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivators*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11 (5), 230-241.
- [53]. Yang, Z., Wang, X., & Su, C. (2006), *A review of research methodologies in international business*, International Business Review, 15(6), 601-617.
- [54]. Zikmund, W. G., & Babin, B. J. (2010), *Essentials of Marketing Research (4th ed.)*. Mason, OH: South-Western.



DANH MỤC PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM - NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

PHỤ LỤC 2: DANH SÁCH THẢO LUẬN NHÓM

PHỤ LỤC 3: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ NGÂN HÀNG

PHỤ LỤC 4: PHIẾU KHẢO SÁT

PHỤ LỤC 5: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH SỐ LIỆU



PHỤ LỤC 1: DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM - NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

Xin chào Ông/Bà,

Tôi tên Trịnh Mỹ Ngọt, là học viên cao học Trường Đại học Bình Dương. Tôi đang tiến hành đề tài “**Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam Chi nhánh Cà Mau**”.

Căn cứ vào mô hình mười yếu tố công việc của Kovach (1987) và kế thừa nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011), Kukanja (2013), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014), Giao Hà Quỳnh Uyên (2015), Đoàn Tấn Sang (2016), Ngô Thúy Ngọc (2018), Nguyễn Sỹ Hưng (2016). Các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của nhân viên tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau được trình bày như bên dưới. Rất mong nhận được ý kiến quý báu của quý Ông/Bà đối với mức độ phù hợp của từng yếu tố. Mỗi ý kiến của quý Ông/Bà đều đóng góp đáng kể cho sự thành công của nghiên cứu.

A. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

- 1) Công việc thú vị
- 2) Sự công nhận
- 3) Thu nhập và phúc lợi
- 4) Sự tự chủ trong công việc
- 5) Sự đảm bảo công việc
- 6) Sự thăng tiến và phát triển
- 7) Môi trường làm việc
- 8) Cấp trên

Theo ý kiến của Ông/bà, có cần phải bổ sung, điều chỉnh và lý do:

.....

.....

.....

.....

.....



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B. BIẾN QUAN SÁT THUỘC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

Các yếu tố thành phần thuộc các thang đo (nhân tố) ảnh hưởng đến động lực làm việc được liệt kê như sau:

Stt	Thang đo	Cơ sở lý thuyết
A	Công việc thú vị	
1	Công việc giúp tôi phát huy được năng lực của bản thân	Kovach (1987), Teek-Hong và Waheed (2011)
2	Công việc đa dạng và đòi hỏi sự chuyên nghiệp, sáng tạo cao	
3	Công việc của tôi đòi hỏi cao sự phấn đấu của bản thân	
4	Tôi có thể hoàn thành công việc mà không phụ thuộc vào người khác	
B	Sự công nhận	
5	Tôi thường xuyên được khen ngợi khi hoàn thành tốt công việc	Teek-Hong và Waheed (2011)
6	Tôi được công nhận thành tích đúng lúc	
7	Tôi luôn biết rõ kết quả công việc mà cấp trên mong đợi	
8	Cấp trên luôn tin tưởng những gì tôi làm	
C	Thu nhập, phúc lợi	
9	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của tôi	Netemeyer (1997), Kukanja (2013)
10	Tiền lương đủ để tôi đáp ứng các nhu cầu của cuộc sống	
11	Các khoản phụ cấp đảm bảo hợp lý	
12	Doanh nghiệp đóng đầy đủ các loại bảo hiểm theo quy định	
13	Tôi được nghỉ phép khi có nhu cầu	

D	Sự tự chủ trong công việc	
14	Tôi biết chính xác nhiệm vụ trong công việc của mình	Kovach (1987)
15	Tôi được khuyến khích đưa ra các ý tưởng cải tiến	
16	Tôi có đủ quyền được quyết định phương pháp thực hiện công việc	
17	Tôi có quyền kiểm soát số lượng công việc của mình	
E	Sự đảm bảo công việc	
18	Tôi được Công ty ký hợp đồng chính thức	Kovach (1987)
19	Tôi không lo lắng về mất việc khi làm việc tại Công ty	
20	Tại Công ty công việc của tôi là không thể thiếu	
F	Sự thăng tiến và phát triển	
21	Tôi biết rõ những điều kiện để được thăng tiến tại Công ty	Kovach (1987), Teek-Hong và Waheed (2011)
22	Mọi người đều có cơ hội thăng tiến như nhau	
23	Công ty giúp tôi có kế hoạch phát triển nghề nghiệp rõ ràng	
24	Công ty luôn tạo điều kiện cho tôi có cơ hội thăng tiến	
G	Môi trường làm việc	
25	Nơi làm việc an toàn	Kovach (1987), Teek-Hong và Waheed (2011)
26	Tôi được trang bị đầy đủ trang thiết bị cần thiết cho công việc	
27	Thời gian làm việc phù hợp	
28	Thời gian đi lại từ nhà đến cơ quan thuận tiện	
H	Cấp trên	
29	Cấp trên của tôi dễ dàng giao tiếp	Kovach (1987), Ngô Thúy Ngọc (2018)
30	Cấp trên luôn cố gắng bảo vệ quyền lợi chính đáng của nhân viên	
31	Cấp trên luôn rất khéo léo khi phê bình nhân viên	

Nguồn: Tổng hợp các nghiên cứu trước (2018)

Ngoài ra theo Ông/Bà thì còn những yếu tố nào thuộc nhân tố “**Công việc thú vị**” có ảnh hưởng đến động lực làm việc? (Trao đổi và đưa ra gợi ý)

.....

.....



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ngoài ra theo Ông/Bà thì còn những yếu tố nào thuộc nhân tố “Sự công nhận” có ảnh hưởng đến động lực làm việc? (Trao đổi và đưa ra gợi ý)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ngoài ra theo Ông/Bà thì còn những yếu tố nào thuộc nhân tố “**Thu nhập và phúc lợi**” có ảnh hưởng đến động lực làm việc? (Trao đổi và đưa ra gợi ý)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



.....

Ngoài ra theo Ông/Bà thì còn những yếu tố nào thuộc nhân tố **“Sự tự chủ trong công việc”** có ảnh hưởng đến động lực làm việc? (Trao đổi và đưa ra gợi ý)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ngoài ra theo Ông/Bà thì còn những yếu tố nào thuộc nhân tố **“Sự đảm bảo công việc”** có ảnh hưởng đến động lực làm việc? (Trao đổi và đưa ra gợi ý)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ngoài ra theo Ông/Bà thì còn những yếu tố nào thuộc nhân tố **“Sự thăng tiến và phát triển”** có ảnh hưởng đến động lực làm việc? (Trao đổi và đưa ra gợi ý)

.....

.....

.....

.....

.....

.....



.....

Ngoài ra theo Ông/Bà thì còn những yếu tố nào thuộc nhân tố “**Môi trường làm việc**” có ảnh hưởng đến động lực làm việc? (Trao đổi và đưa ra gợi ý)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ngoài ra theo Ông/Bà thì còn những yếu tố nào thuộc nhân tố “**Cấp trên**” có ảnh hưởng đến động lực làm việc? (Trao đổi và đưa ra gợi ý)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

C. BIẾN QUAN SÁT THUỘC THANG ĐO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

Các yếu tố thành phần thuộc thang đo “Động lực làm việc” của người lao động được liệt kê như sau:

Stt	Yếu tố	Cơ sở lý thuyết
1	Tôi luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao	Herzberg (1959), Thu
2	Tôi luôn nỗ lực vì mục tiêu công việc và hoạt động của cơ quan	



3	Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài	và Khôi (2014)
4	Tâm trạng làm việc của tôi luôn vui vẻ lạc quan	

Nguồn: Tổng hợp các nghiên cứu trước (2018)

Ngoài ra theo Ông/Bà thì còn những yếu tố nào thuộc thang đo “**Động lực làm việc**” của nhân viên tại Ngân hàng? (Trao đổi và đưa ra gợi ý)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ GIÚP ĐỖ CỦA ÔNG/BÀ



PHỤ LỤC 2: DANH SÁCH THẢO LUẬN NHÓM

Stt	Họ và tên	Đơn vị
1	Võ Đức Hiếu	Trưởng phòng
2	Nguyễn Thanh Danh	Trưởng phòng
3	Nguyễn Hoàng Vũ	Trưởng phòng
4	Trần Thị Hằng	Phó phòng
5	Huỳnh Thanh Tuyền	Phó phòng
6	Phan Như Tín	Nhân viên
7	Vũ Hoàng Dao	Nhân viên
8	Trần Thị Như Ý	Nhân viên
9	Trần Bảo Quốc	Nhân viên
10	Huỳnh Vũ Huy Hoàng	Nhân viên
11	Nguyễn Thị Thúy Nhỏ	Nhân viên
12	Quách Hữu Thọ	Nhân viên
13	Huỳnh Tuấn Minh	Nhân viên
14	Lê Thị Tuyết Như	Nhân viên
15	Nguyễn Văn Mạnh	Nhân viên

PHỤ LỤC 3: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ NGÂN HÀNG

Tổng quan về VietinBank Chi nhánh Cà Mau

Ngân hàng Công Thương Việt Nam được thành lập từ năm 1988, đến nay Ngân hàng Công Thương Việt Nam có hệ thống mạng lưới trải rộng toàn quốc với 01 sở giao dịch, 151 chi nhánh và trên 1.000 phòng giao dịch/quỹ tiết kiệm.

Do yêu cầu phục vụ cho sự phát triển kinh tế của tỉnh cùng với sự lớn mạnh của Ngân hàng Công Thương Việt Nam trong phạm vi cả nước, ngày 14/07/1988 Thống đốc Ngân hàng Nhà nước đã ký quyết định thành lập Ngân hàng Công Thương tỉnh Minh Hải. Đến năm 1997, tỉnh Minh Hải chia tách thành hai tỉnh Cà Mau và Bạc Liêu nên Ngân hàng Công thương chi nhánh Cà Mau được tách ra từ Ngân hàng Công thương tỉnh Minh Hải.

Đến ngày 23/09/2008 Ngân hàng Công Thương Chi nhánh Cà Mau được đổi tên thành Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam Chi nhánh Cà Mau. Tên viết tắt là VietinBank Chi nhánh Cà Mau. Địa chỉ: 94 Lý Thường Kiệt, Phường 7, Tp. Cà Mau, Cà Mau.

Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của VietinBank Chi nhánh Cà Mau gồm Giám đốc, các Phó Giám đốc, 7 phòng ban, 5 phòng giao dịch trực thuộc (Hình 1).

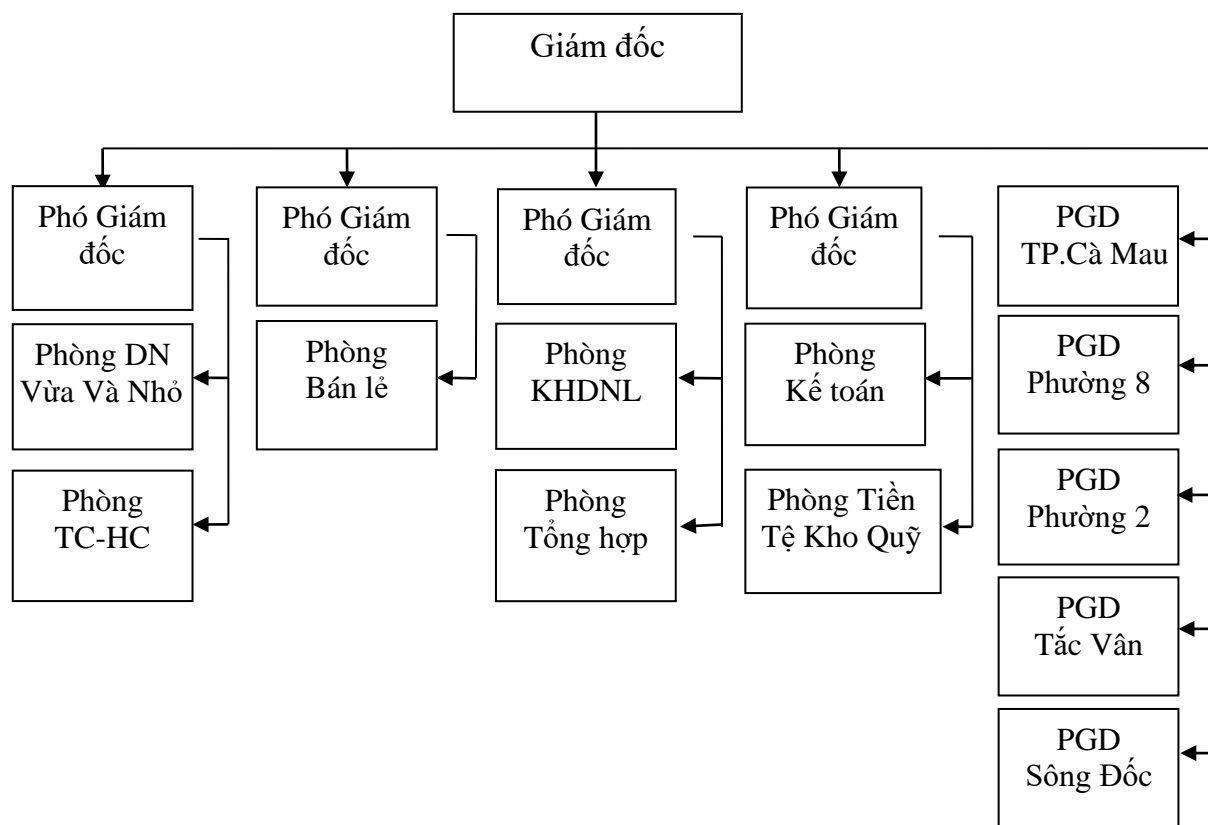
Giám đốc: là người chịu trách nhiệm chỉ đạo, điều hành hoạt động kinh doanh chi nhánh.

Các phó giám đốc: có nhiệm vụ hỗ trợ Giám đốc, phụ trách các nhiệm vụ cụ thể được Giám đốc giao hoặc ủy quyền.

Phòng khách hàng doanh nghiệp: khai thác vốn, các nghiệp vụ liên quan đến tín dụng đối với doanh nghiệp lớn bằng VNĐ và ngoại tệ.

Phòng khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ: khai thác vốn, các nghiệp vụ liên quan đến tín dụng đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ bằng VNĐ và ngoại tệ.





Hình 1: Sơ đồ tổ chức của VietinBank Chi nhánh Cà Mau

Nguồn: VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2017)

Phòng Bán lẻ: huy động, kiểm tra quá trình sử dụng vốn của khách hàng, kiểm tra tài sản thế chấp, thực hiện chức năng sử dụng nguồn vốn có hiệu quả, hướng dẫn khách hàng làm thủ tục vay vốn đối với cá nhân bằng VNĐ và ngoại tệ.

Phòng kế toán: Thực hiện các nghiệp vụ và công việc liên quan đến công tác quản lý tài chính, chi tiêu nội bộ tại chi nhánh, cung cấp các nghiệp vụ ngân hàng liên quan đến thanh toán, xử lý hạch toán các giao dịch, quản lý tiền mặt đến từng giao dịch viên.

Phòng tiền tệ kho quỹ: thực hiện quản lý an toàn kho quỹ, quản lý tiền mặt theo quy định của NHNN và Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam. Ứng và thu tiền mặt cho các doanh nghiệp có thu, chi tiền mặt với khối lượng lớn.

Phòng tổ chức hành chánh: thực hiện các công tác tổ chức, đào tạo cán bộ tại chi nhánh, công tác quản trị văn phòng, phục vụ kinh doanh tại chi nhánh, công tác bảo vệ an ninh, an toàn chi nhánh.

Phòng Tổng hợp: tham mưu cho Ban lãnh đạo chi nhánh công tác lập, xây dựng, giao kế hoạch, tổng hợp các báo cáo và xử lý nợ có vấn đề.

Các phòng giao dịch: Huy động vốn, các nghiệp vụ liên quan đến tín dụng, các nghiệp vụ thanh toán, chuyển tiền, dịch vụ thẻ, chi trả kiều hối... đối với khách hàng là tổ chức kinh tế, cá nhân bằng VNĐ và ngoại tệ.

Tình hình hoạt động

Bảng 1 cho thấy, VietinBank Chi nhánh Cà Mau đã có nhiều nỗ lực trong hoạt động kinh doanh trước những biến động bất lợi của thị trường. Kết quả hoạt động đạt được rất khả quan.

Bảng 1: Kết quả hoạt động của VietinBank Chi nhánh Cà Mau

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2015			Năm 2016			Năm 2017		
	Đạt được	+/-	% +/-	Đạt được	+/-	% +/-	Đạt được	+/-	% +/-
1. Tổng thu	1.142	389	51,66	1.691	549	48,07	1.970	279	16,52
<i>Trong đó:</i>									
Thu lãi tiền vay	335	44	15,12	371	36	10,75	406	35	9,30
Thu dịch vụ	205	80	64	239	34	16,58	273	34	14,23
2. Tổng CP	1.010	372	58,31	1.524	514	50,89	1.740	216	14,16
<i>Trong đó:</i>								0	
Chi trả lãi tiền gửi	191	31	19,38	209	18	9,42	227	18	8,51
Chi dịch vụ	2	-	0	2	-	0	3	1	50,00
Chi quản lý chung	32	2	6,67	42	10	31,25	53	11	26,23
3. Lợi nhuận	132	17	14,78	167	35	26,52	231	64	38,06

Nguồn: VietinBank Chi nhánh Cà Mau (2016, 2017, 2018)

Về thu nhập: Có chiều hướng tăng qua 4 năm nhưng tốc độ thay đổi khác nhau. Năm 2015 tăng nhanh 389 tỷ đồng (tương đương 51,66%) so với năm 2014, đến năm 2017 tổng thu nhập đạt 1.970 tỷ đồng, tăng 279 tỷ đồng (tương đương 16,52%) so với năm 2016.

Về chi phí: Tương tự thu nhập, biến động của tổng chi phí giữa các năm cũng



khác nhau. Năm 2015 tổng chi phí tăng nhanh nhất, tăng 58,31% với số tiền 372 tỷ đồng, nguyên nhân chính là do từng khoản mục chi tiết đều tăng đáng kể. Năm 2016 tổng chi phí 1.524 tỷ đồng tăng 50,89% so với năm 2015 với số tiền tăng 514 tỷ đồng. Đến năm 2017 tổng chi phí ở mức 1.740 tỷ đồng, tỷ lệ tăng thấp nhất trong các năm, chỉ tăng 14,6%

Về lợi nhuận: Nhìn chung lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh của VietinBank Chi nhánh Cà Mau trong giai đoạn 2015 - 2017 đạt tương đối cao, cụ thể tổng lợi nhuận năm 2015 là 132 tỷ đồng tăng 14,78% so với năm 2014; lợi nhuận năm 2017 là 231 tỷ đồng tăng 64 tỷ đồng so với năm 2016, với tốc độ tăng 38,06%.

Chính sách nhân sự

Chính sách tiền lương

Triết lý trả lương của VietinBank: VietinBank thực hiện việc chi trả tiền lương dựa trên nguyên tắc 3P: (1) P1 (Position): Trả lương theo vị trí công việc, người lao động được chi trả tiền lương tương ứng với vị trí công việc đảm nhiệm trong hệ thống NHCTVN; (2) P2 (Person): Trả lương theo năng lực cá nhân, người lao động được chi trả tiền lương tương ứng với năng lực làm việc, mức độ cống hiến của cá nhân đối với NHCTVN; (3) P3 (Pay for Performance): Trả lương theo kết quả thực hiện công việc, người lao động được chi trả tiền lương tương ứng với kết quả thực hiện công việc trong kỳ đánh giá tại đơn vị.

Hệ thống cấp bậc công việc: Thể hiện thứ bậc giá trị từ cao xuống thấp của mỗi chức danh công việc tại VietinBank, gồm 21 bậc. Bậc công việc cao nhất (bậc 21) áp dụng đối với chức danh Chủ tịch Hội đồng quản trị; Bậc công việc thấp nhất (bậc 1) áp dụng đối với chức danh Lao công tạp vụ. Bậc lương đối với các chức danh lãnh đạo ở hạng thấp hơn sẽ thấp hơn 01 bậc so với chi nhánh hạng cao hơn liền kề; Đối với lao động không có chức danh áp dụng cùng bậc lương theo vị trí chức danh công việc ở tất cả các chi nhánh.

Hệ thống thang bảng lương: hệ thống thang bảng lương tương ứng với 21 cấp bậc công việc được xây dựng trên cơ sở: (1) cạnh tranh so với thị trường, đảm bảo mức độ cạnh tranh về tiền lương, thu nhập của VietinBank với thị trường và (2)



tương quan trong nội bộ, đảm bảo tương quan hợp lý về tiền lương, thu nhập giữa các cấp bậc công việc. Hệ thống thang bảng lương làm cơ sở đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động; hệ thống thang bảng lương tương ứng với 21 cấp bậc công việc được xây dựng trên cơ sở đảm bảo quyền lợi về bảo hiểm của người lao động cũng như các quy định hiện hành của nhà nước.

Tăng, giảm mức lương: (1) Tăng lương: Hàng năm căn cứ tình hình thực hiện kinh doanh và kế hoạch cụ thể của từng đơn vị, VietinBank sẽ có quy định cụ thể về đối tượng, tỷ lệ tăng lương của từng đơn vị. Người lao động sẽ được xem xét nâng 01 mức lương so với mức lương hiện hưởng khi được đánh giá hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của năm trước liền kề hoặc có 03 năm liền kề trước thời điểm xét nâng lương được đánh giá hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên; (2) Giảm lương: VietinBank sẽ xem xét giảm 01 mức tiền lương so với mức lương hiện tại khi người lao động là lao động quản lý có tỷ lệ thực hiện các chỉ tiêu KPI trong thời gian 12 tháng đạt dưới 50% hoặc là lao động không có chức danh quản lý có tỷ lệ thực hiện các chỉ tiêu trong thời gian 06 tháng đạt dưới 50%.

Chính sách phúc lợi - đãi ngộ

Nghỉ phép: Mỗi năm được nghỉ 12 ngày phép (14 ngày đối với CBNV làm công việc nặng nhọc, độc hại), cứ đủ thâm niên 05 năm thì được hưởng thêm 01 ngày phép. VietinBank bắt buộc phải bố trí cho CBNV nghỉ phép ít nhất bằng 50% số ngày phép mà CBNV được hưởng. Phần còn lại nếu CBNV không nghỉ phép sẽ được thanh toán bằng tiền.

Chế độ hiếu/hỷ/sinh nhật, hỗ trợ CBNV và thân nhân điều trị ốm đau, tai nạn, bệnh hiểm nghèo; Hỗ trợ gia đình CBNV có hoàn cảnh khó khăn, bị thiệt hại nặng về kinh tế do gặp thiên tai, địch họa và các rủi ro bất khả kháng.

Quà tặng nhân ngày Quốc tế thiếu nhi và Tết trung thu cho các cháu thiếu nhi con của CBNV; Khen thưởng cho con CBNV có thành tích tốt trong học tập và các hoạt động nghệ thuật, thể dục thể thao.

Quà tặng nhân ngày Quốc tế phụ nữ 08/3, ngày thành lập Hội liên hiệp phụ nữ Việt Nam 20/10 cho CBNV; Hỗ trợ chi phí đi lại các ngày lễ, tết cho CBNV; Quà



tặng cho CBNV nhân dịp các ngày lễ, tết. Quà tặng CBNV nhân dịp ngày thành lập VietinBank.

Trợ cấp sinh con đối với CBNV nữ; Chế độ nghỉ dưỡng sức phục hồi sức khỏe sau ốm đau, thai sản; Khám sức khỏe định kỳ; Trợ cấp hưu trí một lần bằng tiền cho CBNV đủ điều kiện nghỉ hưu theo quy định; Chế độ nghỉ mát (du lịch).

Chế độ đãi ngộ vượt trội áp dụng tương ứng cho CBNV có vị trí chức danh công việc và giá trị đóng góp của vị trí công việc như: Cho vay ưu đãi lãi suất, chế độ bảo hiểm chăm sóc sức khỏe, đi du lịch nước ngoài.



PHỤ LỤC 4: PHIẾU KHẢO SÁT

Ngày phỏng vấn:/...../2019

Mã số mẫu phỏng vấn:

Xin chào anh/chị,

Tôi tên Trịnh Mỹ Ngọt, là học viên cao học Trường Đại học Bình Dương. Tôi đang tiến hành đề tài “**Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam Chi nhánh Cà Mau**”.

Xin anh/chị vui lòng dành cho tôi khoảng 10 phút để trả lời một số câu hỏi trong nghiên cứu này bằng cách đánh dấu vào ô ☐ mà anh/chị chọn hoặc điền thông tin vào khoảng trống.

Khảo sát này chỉ sử dụng duy nhất cho mục đích nghiên cứu khoa học và tôi cam kết bảo mật mọi thông tin mà anh/chị cung cấp.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị!

PHẦN 1: KHẢO SÁT Ý KIẾN VỀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

Khoanh tròn (O) con số thích hợp thể hiện đánh giá của anh/chị đối với mỗi câu phát biểu bên dưới. Nếu đã khoanh tròn một số nào rồi nhưng muốn thay đổi ý kiến thì gạch chéo (X), rồi khoanh tròn lại số khác.

Mức độ đánh giá từ 1 - 5

- 1: Rất không hài lòng/Rất không đồng ý 2: Không hài lòng/Không đồng ý
3: Trung lập/Bình thường 4: Hài lòng/Đồng ý 5: Rất hài lòng/Rất đồng ý

I. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

Stt	Nhân tố	Ý kiến đánh giá của anh/chị				
A	Công việc thú vị					
1	Công việc giúp tôi phát huy được năng lực bản thân	1	2	3	4	5
2	Công việc đòi hỏi sự chuyên nghiệp cao	1	2	3	4	5
3	Công việc của tôi đòi hỏi cao sự phấn đấu của bản thân	1	2	3	4	5



4	Tôi có thể hoàn thành công việc mà không phụ thuộc vào người khác	1	2	3	4	5
B	Sự công nhận					
5	Tôi thường xuyên được khen ngợi khi hoàn thành tốt công việc	1	2	3	4	5
6	Tôi được công nhận thành tích đúng lúc	1	2	3	4	5
7	Tôi luôn biết rõ kết quả công việc mà cấp trên mong đợi	1	2	3	4	5
8	Cấp trên luôn tin tưởng những gì tôi làm					
C	Thu nhập, phúc lợi					
9	Tiền lương tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau phù hợp với trung bình ngành	1	2	3	4	5
10	Tôi được thưởng hoặc tăng lương khi hoàn thành tốt nhiệm vụ	1	2	3	4	5
11	Quyết định tăng lương tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau là công bằng	1	2	3	4	5
12	Chính sách tính lương theo KPI của VietinBank Chi nhánh Cà Mau là phù hợp	1	2	3	4	5
13	Chính sách phúc lợi tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau tốt	1	2	3	4	5
D	Sự tự chủ trong công việc					
14	Tôi biết chính xác nhiệm vụ trong công việc của mình	1	2	3	4	5
15	Tôi được khuyến khích đưa ra các ý tưởng cải tiến	1	2	3	4	5
16	Tôi có đủ quyền được quyết định phương pháp thực hiện công việc	1	2	3	4	5
17	Tôi có quyền kiểm soát số lượng công việc của mình	1	2	3	4	5
E	Sự đảm bảo công việc					
18	Tôi được VietinBank Chi nhánh Cà Mau ký hợp đồng	1	2	3	4	5

	chính thức					
19	Tôi không lo lắng về mất việc khi làm việc tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau	1	2	3	4	5
20	Tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau công việc của tôi là không thể thiếu	1	2	3	4	5
F	Sự thăng tiến và phát triển					
21	Tôi biết rõ những điều kiện để được thăng tiến tại VietinBank	1	2	3	4	5
22	Mọi người đều có cơ hội thăng tiến như nhau	1	2	3	4	5
23	VietinBank giúp tôi có kế hoạch phát triển nghề nghiệp rõ ràng	1	2	3	4	5
24	VietinBank luôn tạo điều kiện cho tôi có cơ hội thăng tiến	1	2	3	4	5
G	Môi trường làm việc					
25	Nơi làm việc rất an toàn	1	2	3	4	5
26	Môi trường làm việc không độc hại	1	2	3	4	5
27	Trang thiết bị phục vụ công việc hiện đại	1	2	3	4	5
28	Thời gian làm việc hợp lý	1	2	3	4	5
29	Đồng nghiệp luôn hợp tác tốt	1	2	3	4	5
H	Cấp trên					
30	Lãnh đạo luôn xem tôi là một thành viên quan trọng trong đơn vị	1	2	3	4	5
31	Cấp trên luôn cố gắng bảo vệ quyền lợi chính đáng của nhân viên	1	2	3	4	5
32	Cấp trên luôn rất khéo léo khi phê bình nhân viên	1	2	3	4	5
I	Động lực làm việc của người lao động					
33	Tôi luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao	1	2	3	4	5

34	Tôi luôn nỗ lực vì hoạt động của cơ quan	1	2	3	4	5
35	Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài	1	2	3	4	5
36	Tâm trạng làm việc của tôi luôn vui vẻ lạc quan	1	2	3	4	5

PHẦN 2: THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. Tuổi của anh/chị:

- ☐ 21 đến dưới 30 tuổi
- ☐ 31 đến 40 tuổi
- ☐ Trên 40 tuổi

2. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

3. Chức danh của anh/chị tại VietinBank Chi nhánh Cà Mau:

- ☐ Quản lý (Trưởng/Phó Phòng hoặc tương đương)
- ☐ Chuyên viên, nhân viên

4. Thời gian anh/chị đã làm việc tại VietinBank:

- ☐ Dưới 5 năm
- ☐ Từ 5 đến 10 năm
- ☐ Trên 10 năm

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ HỢP TÁC CỦA ANH/CHỊ.



PHỤ LỤC 5: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH SỐ LIỆU

Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Frequencies

Statistics

		GIOI TINH	DO TUOI	CHUC VU	THAM NIEN
N	Valid	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

GIOI TINH

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAM	79	52,7	52,7	52,7
	NU	71	47,3	47,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

DO TUOI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 30 TUOI	58	38,7	38,7	38,7
	31 - 40 TUOI	53	35,3	35,3	74,0
	> 40 TUOI	39	26,0	26,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

CHUC VU

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	QUAN LY	20	13,3	13,3	13,3
	CHUYEN VIEN - NHAN VIEN	130	86,7	86,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

THAM NIEN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DUOI 5 NAM	42	28,0	28,0	28,0
	5 - 10 NAM	49	32,7	32,7	60,7



	> 10 NAM	59	39,3	39,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Kiểm định thang đo bằng hệ số Cronbach's Anpha

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,745	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
CV1	3,49	,792	150
CV2	3,53	,791	150
CV3	3,46	,791	150
CV4	3,48	,721	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CV1	10,47	3,137	,598	,653
CV2	10,43	3,254	,547	,683
CV3	10,51	3,406	,483	,719
CV4	10,49	3,486	,533	,691

Scale Statistics



Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,97	5,442	2,333	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
CN1	4,16	,891	150
CN2	4,06	,821	150
CN3	3,55	,807	150
CN4	3,56	,755	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CN1	11,17	3,889	,557	,769
CN2	11,27	4,052	,579	,754
CN3	11,78	3,931	,643	,723
CN4	11,77	4,096	,646	,724

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15,33	6,640	2,577	4

Reliability



Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,838	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TN1	4,11	,891	150
TN2	4,13	,797	150
TN3	4,11	,845	150
TN4	2,91	,922	150
TN5	3,96	,874	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TN1	14,10	7,460	,644	,804
TN2	14,08	7,792	,665	,799
TN3	14,10	8,064	,544	,830
TN4	15,30	7,178	,680	,794
TN5	15,25	7,422	,672	,796

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,21	11,387	3,374	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items



,826	4
------	---

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TC1	2,77	,876	150
TC2	2,73	,768	150
TC3	2,83	,784	150
TC4	2,76	,783	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TC1	11,09	5,838	,701	,768
TC2	11,13	6,801	,545	,813
TC3	11,03	6,489	,618	,793
TC4	11,10	6,466	,626	,791

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,86	9,571	3,094	5

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,717	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BD1	3,43	,972	150
BD2	3,43	,941	150
BD3	3,94	,853	150

Item-Total Statistics



	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BD1	5,97	2,449	,495	,682
BD2	5,97	2,362	,571	,583
BD3	6,06	2,647	,549	,617

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9,00	4,899	2,213	3

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,767	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PT1	4,16	,803	150
PT2	4,03	,827	150
PT3	3,47	,808	150
PT4	3,47	,748	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PT1	10,96	3,703	,529	,732
PT2	11,09	3,562	,557	,718
PT3	11,65	3,530	,593	,698
PT4	11,65	3,718	,592	,700



Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15,12	5,986	2,447	4

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MT1	3,47	,800	150
MT2	3,47	,800	150
MT3	3,48	,809	150
MT4	3,44	,746	150
MT5	3,57	,814	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MT1	13,96	6,307	,644	,802
MT2	13,96	6,227	,668	,795
MT3	13,95	6,434	,597	,815
MT4	13,99	6,691	,593	,816
MT5	13,87	6,103	,688	,789

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17,43	9,536	3,088	5

Reliability



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,782	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
CT1	3,45	,840	150
CT2	3,35	,811	150
CT3	3,40	,851	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CT1	6,75	2,137	,619	,706
CT2	6,85	2,260	,593	,734
CT3	6,80	2,054	,649	,672

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10,20	4,362	2,089	3

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,738	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DLLV1	3,23	,607	150
DLLV2	3,23	,592	150



DLLV3	3,35	,581	150
DLLV4	3,27	,672	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DLLV1	9,85	1,970	,610	,632
DLLV2	9,85	2,072	,559	,662
DLLV3	9,73	2,267	,441	,725
DLLV4	9,81	1,951	,518	,688

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,08	3,376	1,837	4

Phân tích nhân tố khám phá EFA

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,759
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2060,136
	df	528
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
CV1	1,000	,649
CV2	1,000	,626
CV3	1,000	,590
CV4	1,000	,621
CN1	1,000	,612
CN2	1,000	,616
CN3	1,000	,675
CN4	1,000	,671



TN1	1,000	,658
TN2	1,000	,654
TN3	1,000	,585
TN4	1,000	,680
TN5	1,000	,664
TC1	1,000	,677
TC2	1,000	,512
TC3	1,000	,641
TC4	1,000	,619
TC5	1,000	,676
BD1	1,000	,611
BD2	1,000	,733
BD3	1,000	,646
PT1	1,000	,627
PT2	1,000	,654
PT3	1,000	,583
PT4	1,000	,587
MT1	1,000	,641
MT2	1,000	,659
MT3	1,000	,555
MT4	1,000	,645
MT5	1,000	,697
CT1	1,000	,720
CT2	1,000	,674
CT3	1,000	,725

Extraction Method: Principal

Component Analysis.



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	6,573	19,917	19,917	6,573	19,917	19,917	3,168	9,600	9,600
2	3,424	10,377	30,294	3,424	10,377	30,294	3,155	9,560	19,160
3	2,632	7,976	38,271	2,632	7,976	38,271	3,124	9,465	28,625
4	2,211	6,700	44,971	2,211	6,700	44,971	2,627	7,961	36,586
5	2,044	6,194	51,165	2,044	6,194	51,165	2,521	7,638	44,224
6	1,674	5,071	56,236	1,674	5,071	56,236	2,383	7,221	51,446
7	1,357	4,113	60,349	1,357	4,113	60,349	2,216	6,716	58,161
8	1,268	3,843	64,192	1,268	3,843	64,192	1,990	6,031	64,192

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
CV1								
CV2	,559							
CV3								
CV4								
CN1								
CN2								
CN3								
CN4								
TN1								
TN2								
TN3								
TN4	,608							
TN5	,615							
TC1								
TC2								
TC3								
TC4								
TC5								
BD1								
BD2							-,552	
BD3								
PT1								
PT2								
PT3	,566							
PT4	,567							
MT1								
MT2								
MT3								
MT4								
MT5								

CT1				,565				
CT2								
CT3								

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 8 components extracted.



Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
CV1						,714		
CV2						,685		
CV3						,648		
CV4						,767		
CN1				,744				
CN2				,735				
CN3				,755				
CN4				,765				
TN1	,800							
TN2	,728							
TN3	,738							
TN4	,725							
TN5	,735							
TC1			,781					
TC2			,644					
TC3			,780					
TC4			,702					
TC5			,802					
BD1								,703
BD2								,817
BD3								,728
PT1					,724			
PT2					,739			
PT3					,667			
PT4					,621			
MT1		,757						
MT2		,762						
MT3		,670						
MT4		,778						
MT5		,813						

CT1							,806	
CT2							,795	
CT3							,806	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,750
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	125,177
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
DLLV1	1,000	,658
DLLV2	1,000	,597
DLLV3	1,000	,447
DLLV4	1,000	,550

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,250	56,256	56,256	2,250	56,256	56,256
2	,728	18,196	74,451			
3	,539	13,471	87,923			
4	,483	12,077	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a



	Component
	1
DLLV1	,811
DLLV2	,772
DLLV3	,668
DLLV4	,741

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

--

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Component Score

Coefficient Matrix

	Component
	1
DLLV1	,360
DLLV2	,343
DLLV3	,297
DLLV4	,329

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.



Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,806 ^a	,650	,630	,27949	,650	32,685	8	141	,000

a. Predictors: (Constant), F_CT, F_CN, F_TC, F_MT, F_TN, F_CV, F_BD, F_PT

b. Dependent Variable: Y_DLLV

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,426	8	2,553	32,685	,000 ^b
	Residual	11,014	141	,078		
	Total	31,440	149			

a. Dependent Variable: Y_DLLV

b. Predictors: (Constant), F_CT, F_CN, F_TC, F_MT, F_TN, F_CV, F_BD, F_PT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,247	,224		-1,103	,272		
	F_CV	,154	,045	,195	3,397	,001	,751	1,331
	F_CN	,104	,040	,146	2,566	,011	,772	1,295
	F_TN	,191	,038	,280	4,998	,000	,790	1,265
	F_TC	,084	,041	,114	2,046	,043	,807	1,239
	F_BD	,044	,035	,071	1,255	,211	,783	1,277



	F_PT	,144	,046	,192	3,113	,002	,653	1,531
	F_MT	,152	,040	,204	3,791	,000	,857	1,167
	F_CT	,131	,036	,199	3,643	,000	,830	1,204

a. Dependent Variable: Y_DLLV



Charts

