

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI NGỮ - TIN HỌC TP. HỒ CHÍ MINH**

---

**HUỲNH VĂN DANG**

**CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC  
CỦA CÁN BỘ CÔNG CHỨC TẠI CỤC CÔNG NGHỆ  
THÔNG TIN - NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VIỆT NAM**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**TP. HỒ CHÍ MINH – THÁNG 07 NĂM 2018**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI NGỮ - TIN HỌC TP. HỒ CHÍ MINH**

---

**HUỲNH VĂN DANG**

**CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC  
CỦA CÁN BỘ CÔNG CHỨC TẠI CỤC CÔNG NGHỆ  
THÔNG TIN - NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VIỆT NAM**

**Ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số : 60.34.01.02**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN: TS. THÁI TRÍ DŨNG**

**TP. HỒ CHÍ MINH – THÁNG 07 NĂM 2018**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi cam đoan đề tài “Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của cán bộ công chức tại Cục Công nghệ thông tin của Ngân hàng nhà nước Việt Nam” do tôi thực hiện. Đây là công trình nghiên cứu của tôi với sự hướng dẫn của Tiến sĩ Thái Trí Dũng. Các số liệu, kết quả trong luận văn là chính xác, trung thực và chưa từng công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.

Ngoại trừ những tài liệu tham khảo được trích dẫn nguồn gốc rõ ràng, không có 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 từng được nộp để nhận bất kỳ bằng cấp nào tại các trường đại học hoặc cơ sở đào tạo khác.

Tp.Hồ Chí Minh, ngày tháng 07 năm 2018

Tác giả luận văn

Huỳnh Văn Dang

## LỜI CẢM ƠN

Đề tài luận văn “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức ở tại Cục công nghệ thông tin của Ngân hàng nhà nước Việt Nam” được hoàn thành với sự giúp đỡ tận tình của Tiến sĩ Thái Trí Dũng. Bản luận văn này là kết quả học tập, nghiên cứu các môn học của chương trình MBA, Đại học Ngoại ngữ - Tin học TpHCM tổ chức.

Trước hết, tôi xin chân thành gửi lời cảm ơn sâu sắc đến thầy TS. Thái Trí Dũng, người hướng dẫn khoa học của luận văn. Khi mới bắt tay vào việc thực hiện đề tài này tôi đã gặp không ít khó khăn, tuy nhiên Thầy đã tận tình hướng dẫn giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện đề cương, cho đến khi hoàn thành luận văn tốt nghiệp này.

Tôi xin chân thành biết ơn quý thầy cô giáo, các giảng viên của Trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học TpHCM đã truyền đạt những kiến thức quý báu cho tôi trong chương trình cao học.

Xin chân thành cảm ơn toàn thể cán bộ công chức tại Cục công nghệ thông tin hiện đang làm trong các phòng ban thuộc Cục công nghệ thông tin, các anh chị đồng nghiệp cũ đã tạo điều kiện và hỗ trợ tôi trong quá trình thu thập số liệu cho đề tài.

Tôi xin tỏ lòng biết ơn đến gia đình và bạn bè, những người thân đã động viên, chia sẻ, giúp đỡ tôi để tôi hoàn thành chương trình học tập và giúp tôi kiên trì hoàn tất bài luận văn này.

TP. Hồ Chí Minh, ngày      tháng 07 năm 2018

Học viên

Huỳnh Văn Dang

**DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT**

<b>STT</b>	<b>Từ viết tắt</b>	<b>Tiếng Việt</b>
1	Cục CNTT	Cục công nghệ thông tin
2	CNTT	Công nghệ thông tin
3	NHNN	Ngân hàng nhà nước
4	TPHCM	Thành phố Hồ Chí Minh
5	NHTM	Ngân hàng thương mại
6	CBCC	Cán bộ công chức
7	TCTD	Tổ chức tín dụng
8	CHXHCN	Cộng hòa xã hội chủ nghĩa
9	NHTW	Ngân hàng Trung ương

## **DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU**

Bảng 2.1	Các nhân tố động viên và các nhân tố duy trì .....	10
Bảng 3.1	Phương pháp và kỹ thuật sử dụng trong nghiên cứu.....	25
Bảng 3.2	Phương pháp thu thập dữ liệu .....	27
Bảng 3.2	Thang đo các nhân tố tác động đến động lực làm việc của CBCC .....	30
Bảng 4.1	Đặc điểm CBCC Cục CNTT giai đoạn 2014-2016.....	37
Bảng 4.2	Kết quả đánh giá công chức trong 3 năm 2014, 2015, 2016.....	39
Bảng 4.3	Thông kê mẫu khảo sát.....	41
Bảng 4.4	Kết quả khảo sát động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT .....	43
Bảng 4.5	Kết quả khảo sát tiền lương tại Cục CNTT.....	44
Bảng 4.6	Kết quả khảo sát Đào tạo và thăng tiến tại Cục CNTT .....	45
Bảng 4.7	Kết quả khảo sát Quan hệ cấp trên tại Cục CNTT .....	46
Bảng 4.8	Kết quả khảo sát Quan hệ đồng nghiệp tại Cục CNTT.....	47
Bảng 4.9	Kết quả khảo sát Điều kiện làm việc tại Cục CNTT.....	47
Bảng 4.10	Kết quả khảo sát Bản chất công việc tại Cục CNTT.....	48
Bảng 4.11	Kết quả khảo sát đánh giá thành tích tại Cục CNTT.....	49
Bảng 4.12	Đặt tên nhân tố thang đo đại diện.....	50
Bảng 4.13	Kết quả phân tích tương quan Pearson.....	50
Bảng 4.14	Kết quả phân tích hồi quy .....	52
Bảng 4.15	Thống kê kiểm định các giả thuyết của mô hình .....	55

## **DANH MỤC CÁC HÌNH**

Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu .....	18
Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu .....	24
Hình 4.1 Bộ máy tổ chức của NHNN VN .....	35
Hình 4.2 Sơ đồ tổ chức của Cục CNTT .....	36

## MỤC LỤC

Lời cam đoan.....	i
Lời cảm ơn .....	ii
Danh mục các từ viết tắt.....	iii
Danh mục các bảng biểu .....	iv
Danh mục các hình vẽ, đồ thị.....	v
Mục lục.....	vi
<b>Chương 1. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>1</b>
1.1 Lý do chọn đề tài .....	1
1.2 Ý nghĩa nghiên cứu.....	2
1.3 Mục tiêu nghiên cứu .....	2
1.4 Câu hỏi nghiên cứu .....	3
1.5 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....	3
1.6 Phương pháp nghiên cứu .....	3
1.7 Bố cục luận văn .....	4
<b>Chương 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>5</b>
2.1 Khái niệm và sự cần thiết của việc tạo động lực cho cán bộ công chức .....	5
2.1.1 Khái niệm động lực và tạo động lực .....	5
2.1.2 Khái niệm về cán bộ, công chức .....	6
2.1.3 Sự cần thiết của tạo động lực .....	7
2.2 Các lý thuyết liên quan đến động lực làm việc.....	9
2.2.1 Thuyết X, Y của McGregor.....	9
2.2.2 Thuyết hai nhân tố của F. Herzberg .....	10
2.2.3 Thuyết 3 nhu cầu của Mc Clelland.....	11
2.2.4 Thuyết về sự công bằng của Adams.....	12
2.2.5 Động lực 3.0 .....	13
2.3 Một số công trình nghiên cứu tham khảo .....	14
2.3.1 Một số nghiên cứu ngoài nước .....	14



2.3.2 Một số nghiên cứu trong nước .....	16
2.4 Mô hình nghiên cứu.....	17
2.4.1 Mô hình nghiên cứu .....	17
2.4.2 Các giả thuyết nghiên cứu .....	19
Tóm tắt chương 2 .....	23
<b>Chương 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....</b>	<b>24</b>
3.1 Quy trình nghiên cứu .....	24
3.2 Phương pháp nghiên cứu .....	25
3.2.1 Nghiên cứu định tính.....	25
3.2.2 Nghiên cứu định lượng.....	26
3.3 Xây dựng thang đo.....	30
Tóm tắt chương 3 .....	33
<b>Chương 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN .....</b>	<b>34</b>
4.1 Giới thiệu tổng quan cục cntt.....	34
4.1.1 Giới thiệu Cục CNTT .....	34
4.1.2 Chức năng, nhiệm vụ của Cục CNTT .....	35
4.1.3 Cơ cấu tổ chức Cục CNTT.....	36
4.1.4 Đặc điểm CBCC của Cục CNTT .....	36
4.1.5 Tình hình về lao động và quản lý lao động tại Cục CNTT .....	38
4.1.6 Những thuận lợi và khó khăn của Cục CNTT.....	39
4.2 Mô tả mẫu khảo sát.....	40
4.3 Kiểm định độ tin cậy và tính hiệu lực của thang đo .....	41
4.4 Mô tả về động lực làm việc và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCC tại cục CNTT .....	43
4.5 Phân tích ma trận tương quan giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu ....	49
4.5.1 Đặt tên và giải thích nhân tố.....	49
4.5.2 Phân tích tương quan Pearson .....	50
4.5.3 Phân tích kết quả hồi quy .....	51
4.6 Kiểm định giả thuyết .....	54

4.7 Bình luận và nhận xét về nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cbcc tại cục CNTT.....	56
Tóm tắt chương 4 .....	59
<b>Chương 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ.....</b>	<b>60</b>
5.1 Kết luận.....	60
5.2 Hàm ý quản trị nhằm tạo động lực làm việc cho cbcc tại cục CNTT .....	61
5.2.1 Đánh giá thành tích.....	61
5.2.2 Quan hệ đồng nghiệp.....	62
5.2.3 Tiền lương .....	62
5.2.4 Đào tạo và thăng tiến.....	63
5.2.5 Quan hệ cấp trên.....	64
5.2.6 Điều kiện làm việc.....	65
5.3 Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo .....	66
5.3.1 Những hạn chế.....	66
5.3.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo .....	67
Tóm tắt chương 5 .....	67
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>68</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>71</b>

## **CHƯƠNG 1**

### **TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU**

#### **1.1 LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI**

Với sự phát triển ngày càng cao của xã hội thì nhu cầu của con người ngày càng cao trong đó có nhu cầu về nâng cao chất lượng, sản phẩm dịch vụ phục vụ đời sống hàng ngày, trong số đó là dịch vụ ngân hàng. Để đáp ứng một cách tốt nhất cho nhu cầu của con người, đòi hỏi ngân hàng phải liên tục cải tiến công nghệ, phát triển nhiều sản phẩm dịch vụ mới. Tuy nhiên, việc ứng dụng công nghệ mới sẽ không tránh khỏi nhiều rủi ro ảnh hưởng đến tài sản của khách hàng và hệ thống ngân hàng nếu ngân hàng không tìm hiểu rõ và kiểm soát được rủi ro. Vì vậy, với chức năng đảm bảo an toàn trong hoạt động trong hệ thống CNTT của các Ngân hàng, Cục CNTT là một trong những cơ quan của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam có nhiệm vụ nghiên cứu phát triển công nghệ mới để ứng dụng trong hoạt động ngân hàng, đồng thời giám sát và kiểm tra các hoạt động CNTT của các Ngân hàng nhằm giảm thiểu rủi ro của hệ thống. Do tính chất quan trọng của công việc, Cục CNTT yêu cầu các CBCC phụ trách về kỹ thuật, phát triển các dự án CNTT phải là những cán bộ có năng lực chuyên môn tốt và luôn nỗ lực hết mình trong việc hoàn thành công việc được giao. Thực tế, với khối lượng công việc khá lớn, ngoài thời gian làm việc bình thường, CBCC của Cục CNTT phải thường xuyên đi làm vào các ngày nghỉ trong suốt thời gian dài để hoàn thành các dự án của ngành. Điều này đã gây áp lực làm việc nặng nề, tạo tâm lý, tinh thần không thoải mái cho CBCC từ đó gây ảnh hưởng đến động lực làm việc CBCC.

Mặc dù, Cục CNTT có một đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm cao và cũng được chú trọng đầu tư máy móc thiết bị công nghệ hiện đại để làm việc. Tuy nhiên những năm gần đây, với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin trên thế giới đồng thời với các rủi ro công nghệ xảy ra ngày càng nhiều, các sản phẩm, dịch vụ ứng dụng công nghệ thông tin trong ngành ngân hàng cũng không tránh khỏi bị ảnh hưởng bởi các sự cố liên quan. Nếu vấn đề này không được giải quyết kịp thời và triệt để, sẽ dẫn đến niềm tin của khách hàng đến các dịch vụ

của ngân hàng ngày càng giảm sút. Điều này gián tiếp làm ảnh hưởng uy tín, đến việc hoàn thành nhiệm vụ của Cục CNTT. Trước tình hình này, ban Lãnh đạo Cục CNTT quyết tâm xác định đâu là nguyên nhân chính dẫn đến việc chất lượng công việc chưa đáp ứng so với mong muốn của Lãnh đạo. Là một CBCC gắn bó với Cục CNTT một thời gian dài, hàng ngày tiếp xúc và trao đổi với CBCC, tác giả nhận thấy một nguyên nhân cơ bản khiến cho kết quả công việc của đội ngũ này chưa đạt hiệu quả, năng suất thấp đó chính là vì thiếu động lực làm việc. Vì vậy, để giải quyết cấp bách vấn đề này tôi quyết định chọn đề tài: “CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ CÔNG CHỨC TẠI CỤC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN” nhằm đưa ra giải pháp giúp CBCC tập trung hơn với công việc, phát huy năng suất lao động cho đội ngũ CBCC cùng đi đến mục tiêu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của ngành Ngân hàng trong thời gian tới.

## **1.2 Ý NGHĨA NGHIÊN CỨU**

Sau quá trình khảo sát, phân tích dữ liệu, tác giả có được cái nhìn tổng quát về thực trạng tác động đến động lực làm việc của CBCC, xác định được các thang đo dùng để đo lường động lực làm việc của CBCC, mức độ tác động của các yếu tố đến động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT.

Tác giả đề xuất các giải pháp góp phần cho lãnh đạo Cục CNTT hiểu thêm các vấn đề mà cán bộ công chức quan tâm, từ đó có chính sách, định hướng, quan tâm đến nhân sự để tạo động lực cho cán bộ yên tâm gắn bó, tâm huyết với công việc góp phần hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

## **1.3 MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU**

*Mục tiêu chung:* Nghiên cứu và đo lường các nhân tố ảnh hưởng đến động lực cho CBCC để đề ra được các giải pháp giúp Cục CNTT có thể tạo cho CBCC có động lực làm việc để làm việc hiệu quả hơn.

*Mục tiêu cụ thể:*

Xây dựng mô hình nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức trong Cục CNTT.

Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT, chỉ ra được các nhân tố nào ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCC.

Đề xuất ra một số giải pháp và kiến nghị nhằm gia tăng động lực làm việc cho CBCC tại Cục CNTT.

#### **1.4 CÂU HỎI NGHIÊN CỨU**

Từ những mục tiêu nghiên cứu ở trên, có thể phát biểu dưới dạng câu hỏi nghiên cứu như sau:

- Những yếu tố nào ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCC?
- Mức độ tác động của từng yếu tố?
- Giải pháp nào để nâng cao động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT?

#### **1.5 ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU**

*Đối tượng nghiên cứu:* Chủ thể nghiên cứu là các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCC và ảnh hưởng của các nhân tố này đến động lực làm việc của CBCC và đối tượng khảo sát là CBCC làm công tác chuyên môn kỹ thuật, phát triển và quản lý các dự án CNTT của ngành ngân hàng đang làm việc và đã nghỉ việc tại Cục CNTT.

*Phạm vi không gian:* tại Cục CNTT và Chi Cục CNTT tại Thành phố Hồ Chí Minh.

*Phạm vi thời gian:* Dữ liệu thứ cấp: báo cáo tình hình nhân sự của Cục CNTT, báo cáo công tác hàng năm của Cục CNTT từ năm 2014 đến năm 2016. Dữ liệu sơ cấp: dự kiến điều tra, khảo sát từ tháng 06/2017 – 09/2017.

#### **1.6 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

Quá trình nghiên cứu được chia thành 2 giai đoạn:

*Giai đoạn 1:* Sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính. Thông tin thu thập từ nghiên cứu định tính này bằng phương pháp phỏng vấn các chuyên gia dựa vào bảng thảo luận được thiết kế sẵn, sau đó hiệu chỉnh thang đo kết hợp với phương pháp quan sát là quan sát thái độ làm việc để có những nhận định về động lực làm việc của CBCC nhằm khám phá, bổ sung cho mô hình, điều chỉnh thang đo của các

yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCC.

*Giai đoạn 2:* Được tiến hành ngay khi bảng câu hỏi được chỉnh sửa từ kết quả nghiên cứu sơ bộ. Bảng câu hỏi được chuyển đến CBCC bằng phần mềm của đơn vị và đối tượng tự trả lời, đây là công cụ chính để thu thập dữ liệu. Tác giả sử dụng các kỹ thuật phân tích thống kê mô tả, kiểm định thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA - Exploratory Factor Analysis) để rút gọn các biến quan sát và xác định lại các nhóm trong mô hình nghiên cứu, phân tích tương quan, phân tích hồi quy đa biến để đánh giá mức độ ảnh hưởng của các thành phần tới động lực làm việc của CBCC và yếu tố nào có ảnh hưởng quan trọng nhất.

## **1.7 BỐ CỤC LUẬN VĂN**

Đề tài nghiên cứu được kết cấu thành 5 chương như sau:

Chương 1: Mở đầu, giới thiệu sự cấp thiết đề tài, ý nghĩa của đề tài, mục tiêu nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu.

Chương 2: Trình bày tổng quan các tài liệu có liên quan, cơ sở lý thuyết về sự thỏa mãn nhu cầu cá nhân, các lý thuyết về động viên và các yếu tố động lực, xây dựng mô hình lý thuyết các nhân tố tác động đến động lực làm việc của CBCC.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu bao gồm: Quy trình nghiên cứu, thiết kế nghiên cứu về quy mô và phương pháp chọn mẫu, phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu, thiết kế bảng câu hỏi khảo sát.

Chương 4: Kết quả khảo sát thực nghiệm và thảo luận: Phân tích thực trạng về động lực hiện nay tại Cục CNTT, trình bày về phân tích dữ liệu và kết quả nghiên cứu bao gồm: Mô tả mẫu; Kiểm định thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha; Phân tích nhân tố khám phá EFA; Phân tích hồi quy.

Chương 5: Kết luận và kiến nghị: Trình bày kết luận về kết quả nghiên cứu, các kiến nghị, hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo.

## CHƯƠNG 2

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

#### 2.1 KHÁI NIỆM VÀ SỰ CẦN THIẾT CỦA VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ CÔNG CHỨC

##### 2.1.1 Khái niệm động lực và tạo động lực

*Động lực:* Trong bất kỳ một tổ chức nào cũng mong muốn người lao động của mình hoàn thành công việc với hiệu quả cao để góp phần thực hiện thành công các mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, trong tập thể lao động luôn có những người lao động làm việc hăng say nhiệt tình, có kết quả thực hiện công việc cao nhưng cũng có những người lao động làm việc trong trạng thái uể oải, thiếu tập trung, kết quả thực hiện công việc thấp. Để trả lời cho vấn đề này, các nhà kinh tế học cho rằng đó chính là động lực lao động của mỗi cá nhân người lao động, và thực tế có rất nhiều quan niệm khác nhau về động lực lao động như sau: “Động lực là lý do để thực hiện hành vi”[1] hay “Động lực là cái thúc đẩy con người làm hoặc không làm một điều gì đó”[2]. Tuy nhiên, trong nhiều tài liệu về quản lý nguồn nhân lực hay hành vi tổ chức, động lực được hiểu là sự khao khát và tự nguyện của con người nhằm đạt được mục tiêu hay kết quả cụ thể nào đó. Động lực 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.

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

Động lực là sự sẵn sàng nỗ lực làm việc thể hiện thông qua cách làm việc, thái độ của họ đối với những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm. Động lực lao động luôn mang tính tự nguyện, không hoàn toàn phụ thuộc

---

[1] Guay, F et al., (2010) Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 80(4), 711-735.

[2]. Broussard, S.C and Garrison, M.E.B (2004), The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 106-120

vào những đặc điểm tính cách cá nhân nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các nhân tố khách quan trong công việc. Động lực làm việc thể hiện dưới nhiều khía cạnh khác nhau như sự nhiệt tình, chăm chỉ, bền bỉ...

Như vậy, động lực xuất phát từ bản thân của mỗi con người. Vì vậy, nhà quản lý phải có nghệ thuật để tăng cường tính tự giác, tự nguyện của người lao động để tạo ra động lực lao động nhằm thu được kết quả thực hiện công việc thật tốt và có khi ngoài mong đợi.

*Tạo động lực:* Được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động tới người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong lao động. Theo đó, tạo động lực làm việc là làm thế nào để một người muốn làm thay vì họ buộc phải làm, tạo động lực cho nhân viên là nhằm dẫn dắt nhân viên đạt được những mục tiêu đã đề ra với nỗ lực lớn nhất.

Đối với một cá nhân, dù ở cương vị nào, họ đều có những giá trị riêng. Giá trị chính là những mong muốn quan trọng đối với họ. Thí dụ, giá trị của nhân viên là tiền lương, sự tôn trọng, môi trường làm việc... Những giá trị này chi phối sự nhìn nhận cũng như thái độ của người lao động về một vấn đề nào đó.

### **2.1.2 Khái niệm về cán bộ, công chức**

*Cán bộ:* Theo khoản 1 Điều 4 Luật Cán bộ Công chức 2008 thì “Cán bộ là công dân Việt Nam, được bầu cử, phê chuẩn, bổ nhiệm giữ chức vụ, chức danh theo nhiệm kỳ trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội ở trung ương, ở tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương (sau đây gọi chung là cấp tỉnh), ở huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh (sau đây gọi chung là cấp huyện), trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước”.

*Công chức:* Theo khoản 2 Điều 4 Luật Cán bộ Công chức 2008 thì “Công chức là công dân Việt Nam, được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức vụ, chức danh trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội ở trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện; trong cơ quan, đơn vị thuộc Quân đội nhân dân mà không phải là sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân quốc phòng; trong cơ quan, đơn vị thuộc Công an nhân dân mà không phải là sĩ quan, hạ sĩ quan



chuyên nghiệp và trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội (sau đây gọi chung là đơn vị sự nghiệp công lập), trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước; đối với công chức trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập thì lương được bảo đảm từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật”. Theo định nghĩa trên, đặc điểm của một công chức bao gồm:

- Thứ nhất, phải là công dân Việt Nam.
- Thứ hai, về chế độ tuyển dụng, bổ nhiệm:
  - + Công chức phải là người được tuyển dụng hoặc bổ nhiệm vào ngạch, chức danh, chức vụ trong các Cơ quan, Tổ chức, Đơn vị thuộc cấp Trung ương, cấp Tỉnh, cấp Huyện.
  - + Công chức phải có đủ trình độ chuyên môn phù hợp với ngạch, chức danh, chức vụ.
- Thứ ba, về nơi làm việc: Nơi làm việc của Công chức rất đa dạng. Nếu như cán bộ là những người hoạt động trong các cơ quan của Đảng, Nhà nước, Tổ chức chính trị - xã hội ở Trung ương, ở Tỉnh, Thành phố trực thuộc Trung ương, ở Huyện, Quận, Thị xã, Thành phố trực thuộc Tỉnh thì Công chức còn làm việc ở cả Cơ quan, Đơn vị thuộc Quân đội Nhân dân, Công an Nhân dân, trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập.
- Thứ tư, về thời gian công tác: Công chức đảm nhiệm công tác từ khi được bổ nhiệm, tuyển dụng cho tới khi nghỉ hưu theo quy định của Bộ luật Lao động mà không hoạt động theo nhiệm kỳ như cán bộ (Điều 60 – Luật cán bộ, công chức năm 2008).
- Thứ năm, về chế độ lao động: Công chức được biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước (Điều 12 – Luật cán bộ, công chức năm 2008); đối với công chức trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập thì lương được bảo đảm từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật.

### **2.1.3 Sự cần thiết của tạo động lực**

Theo PGS.TS Trần Xuân Cầu thì tạo động lực rất cần thiết cho người lao

động, cho đơn vị và gián tiếp mang lại lợi ích cho xã hội như sau:

*+ Đối với người lao động*

Tăng năng suất lao động cá nhân: Khi có động lực lao động thì người lao động sẽ thấy yêu thích công việc và làm việc hăng say, kết quả là năng suất lao động cá nhân được nâng cao rõ rệt. Năng suất tăng lên dẫn tới thu nhập cho người lao động cũng ngày tăng cao.

Tăng sự gắn bó với công việc và đơn vị hiện tại: khi đã cảm thấy yêu thích và cảm nhận được sự thú vị, động lực trong công việc thì sẽ hình thành bên trong họ sự gắn bó với đơn vị hiện tại của mình.

Tăng phát huy được tính sáng tạo: Tính sáng tạo thường được phát huy khi con người cảm thấy thoải mái, tự nguyện khi thực hiện một công việc nào đó.

Ngoài ra khi công việc được tiến hành thuận lợi thì họ sẽ thấy được công sức mình bỏ ra là có ích và đạt được hiệu quả cao, giúp họ cảm thấy có ý nghĩa trong công việc, cảm thấy mình quan trọng và có ích và từ đó không ngừng hoàn thiện bản thân mình hơn nữa.

*+ Đối với đơn vị*

Nguồn nhân lực trong đơn vị sẽ được sử dụng hiệu quả hình thành nên tài sản quý giá của tổ chức đó là đội ngũ lao động giỏi, có tâm huyết, gắn bó với đơn vị đồng thời thu hút được nhiều người tài về làm việc cho đơn vị. Tạo động lực kích thích lao động làm việc có tác dụng :

- Tạo sự gắn kết giữa lao động với đơn vị giữ được nhân viên giỏi, giảm được tỉ lệ nghỉ việc.
- Tăng mức độ hài lòng, niềm tin, sự gắn bó và tận tụy của các nhân viên trong đơn vị.
- 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.

## 2.2 CÁC LÝ THUYẾT LIÊN QUAN ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

### 2.2.1 Thuyết X, Y của McGregor

McGregor đã xây dựng và phát triển một loạt quan điểm triết học về con người với thuyết X và thuyết Y. Thực chất, hai thuyết này hoàn toàn đối lập và tương phản nhau về nội dung trong việc nhìn nhận về hành vi của con người trong quá trình lao động sản xuất. Trong khi thuyết X cho rằng nhân viên chỉ có thể làm việc hiệu quả với những biện pháp mạnh tay và hình thức hà khắc thì thuyết Y cho rằng nhân viên là những người tự giác và họ sẽ tìm thấy sự thỏa mãn trong công việc và nỗ lực phấn đấu để hoàn thành công việc.

Nhà quản lý theo thuyết X thường xuyên tin tưởng duy nhất vào bản thân họ trong việc xác định những công việc nào là đúng đắn và sử dụng công cụ kiểm soát, ra mệnh lệnh. Đối lập với đó là nhà quản lý theo trường phái thuyết Y, ngoài việc tin tưởng vào bản thân mình, họ có khuynh hướng làm việc thường xuyên với đội ngũ nhân viên và sử dụng cách thức ủy quyền, giao phó cho cấp dưới nhiều hơn. Nhà quản lý theo thuyết X có đặc điểm sau:

- (1) Ra quyết định không cần tới sự đóng góp ý kiến của nhân viên.
- (2) Đòi hỏi và đề cao công việc là trên hết.
- (3) Sử dụng công cụ kỷ luật và gây áp lực với nhân viên để đạt được mục tiêu.
- (4) Hành động kiên quyết và cứng rắn với nhân viên lười biếng.
- (5) Không thích người khác phê bình.

Nhà quản lý theo thuyết Y có đặc điểm sau:

- (6) Ra quyết định bằng sự nhất trí và hỗ trợ giúp đỡ của người khác
- (7) Khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới doanh nghiệp.
- (8) Tạo cơ hội huấn luyện, giúp đỡ động viên nhân viên.
- (9) Quan tâm tới sự phát triển của nhân viên.
- (10) Khuyến khích tinh thần làm việc tập thể, nhóm.

### (11) Lãnh đạo bằng cách nêu gương cho mọi người

Việc xác định nhà quản lý theo trường phái thuyết X hay thuyết Y phụ thuộc vào đặc điểm thực tế của mỗi tổ chức, cơ quan, đơn vị, đối tượng nhân viên và nhất là phụ thuộc vào tư duy, nhận thức của nhà quản lý. Nhà quản lý theo thuyết X có cách hành động cứng rắn, quyết đoán, độc đoán và thích ra mệnh lệnh có thể phù hợp với tổ chức, đơn vị ở những thời điểm khó khăn cần có thủ lĩnh đích thực chèo lái con thuyền để duy trì và phát triển tổ chức, đơn vị đó vững chắc. Ngược lại, ở những tổ chức phát triển cao, trình độ nhận thức, hiểu biết của người lao động cao thì nhà quản lý theo thuyết Y sẽ được lòng nhân viên hơn thông qua cách quản lý ủy quyền, giao phó, phát huy được trí tuệ tập thể.

#### 2.2.2 Thuyết hai nhân tố của F. Herzberg

Federic Herzberg là nhà tâm lý học người Mỹ, ông đã đưa ra học thuyết hai nhân tố vào năm 1959 - một học thuyết đã và đang được các nhà quản lý ứng dụng rộng rãi trong quản trị doanh nghiệp. Để xây dựng học thuyết, ông đã tiến hành phỏng vấn 203 nhân viên kế toán và kỹ sư tại Mỹ. Ông đề nghị họ liệt kê các nhân tố làm hài lòng và thỏa mãn cao độ, đồng thời cũng yêu cầu liệt kê các nhân tố làm họ chán nản, bất mãn. Phát hiện của ông đã tạo ra một ngạc nhiên lớn cho các nhà quản trị thời bấy giờ. Ông cho rằng “đổi nghịch với sự thỏa mãn trong công việc không phải là sự bất mãn mà là không có sự thỏa mãn trong công việc”.

Herzberg đưa ra lý thuyết hai yếu tố về sự thỏa mãn trong công việc và tạo động lực, ông chia các yếu tố thành 2 nhóm như sau:

**Bảng 2.1 Các nhân tố động viên và các nhân tố duy trì**

Các nhân tố động viên	Các nhân tố duy trì
Sự thành đạt	Các chính sách và chế độ quản trị của đơn vị
Sự thừa nhận thành tích	Sự giám sát công việc
Bản chất bên trong công việc	Tiền lương
Trách nhiệm lao động	Các quan hệ lãnh đạo, đồng nghiệp
Sự thăng tiến	Các điều kiện làm việc

(Nguồn: Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, NXB DH kinh tế quốc dân, 2007)

Thuyết hai nhân tố của F. Herzberg có những ẩn ý quan trọng đối với các nhà quản trị:

- *Một là*, những nhân tố làm thoả mãn người lao động là khác với các nhân tố tạo ra sự bất mãn. Vì vậy, nhà quản trị không thể mong đợi sự thoả mãn của người lao động bằng cách đơn giản là xoá bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn.

- *Hai là*, việc động viên người lao động đòi hỏi phải giải quyết thoả đáng đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và nhân tố động viên. Trách nhiệm của đội ngũ quản trị là phải loại trừ sự bất mãn và tạo ra sự thoả mãn, không thể chú trọng một nhóm nào cả.

### **2.2.3 Thuyết 3 nhu cầu của Mc Clelland**

Theo Mc Clelland, 3 nhu cầu quan trọng nhất để thúc đẩy nhân viên là quyền lực, quan hệ và thành tích.

Nhu cầu quyền lực: thể hiện sự mong muốn người khác bị ứng xử theo cách mà họ bị bắt buộc.

Nhu cầu quan hệ: thể hiện sự mong muốn có những mối quan hệ cá nhân chặt chẽ và thân thiết giữa cá nhân và đồng nghiệp xung quanh.

Nhu cầu thành tích: thể hiện mong muốn thành công, thành tích nổi trội trong công việc với những tiêu chuẩn nhất định.

Lý thuyết của Mc Clelland khuyến khích người lao động tham gia vào các hoạt động của tổ chức, nhằm tạo dựng mối quan hệ với đồng nghiệp, tranh thủ sự động viên, hỗ trợ của đồng nghiệp để thực hiện công việc ngày càng khó hơn với sự tham gia của nhiều người thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Việc tham gia hoạt động của tổ chức cũng tạo điều kiện để người lao động so sánh, đánh giá cá nhân, tạo động lực vươn lên do sự thúc đẩy của nhu cầu về việc đạt thành tích cao hơn so với đồng nghiệp.

Lý thuyết của Mc Clelland cho thấy để khuyến khích mọi người làm việc thì người lãnh đạo phải hiểu được những người dưới quyền họ có loại nhu cầu nào mạnh, yếu để có các biện pháp thoả mãn nhu cầu của người lao động mà vẫn đảm bảo được mục tiêu của tổ chức. Theo Mc Clelland, các nhà quản lý và những người

thành đạt trong xã hội thường là những người có nhu cầu cao về thành tích, khá cao về quyền lực, và nhu cầu liên kết ở mức độ tương đối. Từ đó, nhà quản lý cần nắm được điều này và biết tạo điều kiện, phát triển nhân viên cũng như giúp họ thăng tiến khi có cơ hội.

#### **2.2.4 Thuyết về sự công bằng của Adams**

Lý thuyết của Adams cho rằng người lao động so sánh những gì họ bỏ vào một công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) (gọi là công bằng cá nhân) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào - đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào - đầu ra của những người khác (gọi là công bằng xã hội). Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với tỷ suất của những người khác, thì người ta cho rằng đang tồn tại một tình trạng công bằng. Nếu như tỷ suất này là không ngang bằng, thì họ cho rằng đang tồn tại một tình trạng bất công. Khi tồn tại những điều kiện bất công, các nhân viên sẽ nỗ lực để hiệu chỉnh chúng.

Theo thuyết này, nếu trong tổ chức tạo được sự công bằng sẽ giúp thắt chặt mối quan hệ của mỗi cá nhân với tổ chức, động viên và làm gia tăng sự hài lòng của họ, từ đó họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với tổ chức. Ngược lại, khi mỗi cá nhân cảm thấy những gì họ đóng góp nhiều hơn những gì họ nhận được, họ sẽ mất đi sự hào hứng, nhiệt tình đối với công việc. Khi đó, mỗi cá nhân sẽ so sánh, đánh giá đóng góp, cống hiến với những đãi ngộ và phần thưởng của mình có thể có ba trường hợp xảy ra:

- *Thứ nhất:* nếu người lao động cho rằng họ được đối xử không tốt, phần thưởng là không xứng đáng với công sức họ đã bỏ ra thì họ sẽ bất mãn và từ đó họ sẽ làm việc không hết khả năng của họ, trong những trường hợp nghiêm trọng, họ có thể có những hành động phá rối hay “rũ áo ra đi” tìm nơi làm việc mới.

- *Thứ hai:* nếu người lao động tin rằng họ được đối xử đúng, phần thưởng và đãi ngộ là tương xứng với công sức của họ đã bỏ ra thì họ sẽ duy trì mức năng suất như cũ.

- *Thứ ba:* nếu người lao động nhận thức rằng phần thưởng và đãi ngộ là cao hơn so với điều mà họ mong muốn họ sẽ làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn. Song

trong trường hợp này, họ có xu hướng giảm giá trị của phần thưởng, không coi trọng phần thưởng và do đó về lâu về dài phần thưởng sẽ không còn ý nghĩa khuyến khích.

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

### **2.2.5 Động lực 3.0**

Dựa trên những nghiên cứu về động lực thúc đẩy con người được thực hiện trong bốn thập kỷ qua, Daniel H. Pink đã vạch trần những sai lầm giữa lý thuyết so với thực tế - cũng như tác động của chúng tới cuộc sống của chúng ta. Ông đã chứng minh rằng mặc dù đã làm mưa làm gió suốt thế kỷ XX, phương pháp cũ rích “Củ cà rốt và cây gậy” hoàn toàn là một cung cách sai lầm để thúc đẩy mọi người vượt qua những thử thách trong thời đại ngày nay. Trong "Động lực 3.0", ông nêu ra 3 yếu tố tạo ra động lực thực sự

*Thứ nhất*, quyền tự trị: là khát khao được định hướng cho cuộc đời của chính mình, là việc bản thân chúng ta làm dưới việc giám sát của chính mình. Và quyền này thể hiện ở 04 nhân tố sau để kích lệ hành vi loại I: TASK, TIME, TECHNIQUE & TEAM.

*Thứ hai*, làm chủ: là tư duy ham học hỏi và thái độ sẵn sàng thử nghiệm con đường đi riêng của mình để tìm ra giải pháp mới. Trong khi động lực 2.0 yêu cầu sự phục tùng thì động lực 3.0 là đòi hỏi sự chủ động tham gia. Và theo đuổi con đường làm chủ một phần rất quan trọng nhưng thường bị lãng quên trong động lực thứ ba của con người- đã và đang trở thành yếu tố thiết yếu giúp chúng ta thành công trong nền kinh tế. Làm chủ sẽ bao gồm 3 quy luật: làm chủ là 1 thái độ, làm chủ là 1 nỗi đau và làm chủ là 1 đường tiệm cận.

*Thứ ba*, mục đích: là mong muốn được làm những gì để phục vụ cho mục đích nào đó còn cao cả hơn chính bản thân họ. Với động lực 3.0, sự tối đa hoá mục đích

diễn ra cùng lúc với sự tối đa hoá lợi nhuận và vai trò của nó là thúc đẩy và chỉ đường. Trong các công ty, động lực mục tiêu mới này đang được thể hiện dưới 3 hình thức: ở các mục tiêu sử dụng lợi nhuận để đạt mục đích, ở từ ngữ nhấn mạnh các yếu tố khác ngoài lợi ích riêng và ở các chính sách cho phép nhân viên theo đuổi các mục tiêu của họ.

Tóm lại, động lực 3.0 đã chỉ ra sự bất cân xứng giữa những gì mà khoa học biết và những gì mà các doanh nghiệp làm. Khoa học đã chỉ ra rằng các động lực dạng của cà rốt và cây gậy vốn là đặc trưng của thế kỷ XX- những thứ mà chúng ta cho rằng là một phần tự nhiên của con người đôi khi cũng có thể có tác dụng. Nhưng chúng chỉ có hiệu quả trong một số rất ít hoàn cảnh, thậm chí chúng còn có thể đè bẹp sự sáng tạo. Và việc vận dụng những kiến thức về động lực này vào thế kỷ XXI là một việc là thiết yếu trong giới kinh doanh. Hiện nay, hầu hết các công ty thành công trên thế giới đã vận dụng những lý thuyết này để tạo ra sự sáng tạo cao nhất cho tổ chức như Google với 20 % quỹ thời gian- có nghĩa là cho phép nhân viên sử dụng 20% thời gian làm việc để thực hiện bất kỳ nhiệm vụ nào mà họ thích. Bestbuy với mô hình kiểu ROWE (result only work environment): các nhân viên làm việc theo số lượng giờ đúng như luật lao động, thế như, họ được lựa chọn thời điểm bắt đầu và kết thúc.

## **2.3 MỘT SỐ CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU THAM KHẢO**

### **2.3.1 Một số nghiên cứu ngoài nước**

Các nhà khoa học và các học giả dưới các góc độ nghiên cứu khác nhau đưa ra những nhận định và quan điểm khác nhau về tạo động lực lao động theo cách tiếp cận và cách nhìn của họ.

Nghiên cứu của Smith và cộng sự (1969): Chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith (1969), sử dụng 72 mục đo lường mức độ hài lòng của nhân viên trong công việc ở 5 khía cạnh: tiền lương, cơ hội đào tạo – thăng tiến, đồng nghiệp, cấp trên và điều kiện làm việc. Theo Price (1997), JDI là công cụ nên chọn lựa cho các nghiên cứu đo lường về sự thỏa mãn công việc, động lực làm việc của nhân viên trong công việc. Kerr (1995) cho rằng JDI sở hữu nội dung tốt, các khái niệm có cơ sở vững



chắc và đáng tin cậy. Ajmi (2001) chỉ ra rằng chỉ trong 20 năm cuối của thế kỷ 20, JDI được sử dụng trong hơn 600 nghiên cứu đã được công bố. Theo Mayer và ctg (1995) thì giá trị và độ tin cậy của JDI được đánh giá rất cao trong cả thực tiễn lẫn lý thuyết với trên 50% các bài nghiên cứu được xuất bản là sử dụng JDI. Sau này, Crossman và Bassem (2003) đã bổ sung thêm hai biến thành phần nữa, đó là phúc lợi và môi trường làm việc. Gần đây, Boeve (2007) đã bổ sung thêm yếu tố “thời gian công tác tại tổ chức”.

Nghiên cứu của Mohammad Saeid Aarabi (2013) và các cộng sự đánh giá mối quan hệ giữa các nhân tố của động lực làm việc và hiệu quả công việc của nhân viên tại Khu công nghiệp của Malaysia. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là để hiểu rõ hơn mối liên quan giữa các yếu tố của động lực làm việc và hiệu quả công việc trong khu công nghiệp của Malaysia. Biến phụ thuộc trong nghiên cứu này là hiệu suất công việc. Các biến độc lập là các yếu tố tạo động lực như tiền lương, bảo đảm việc làm, thăng tiến, tự do, môi trường thân thiện và đào tạo.

Kết quả cho thấy trong số các yếu tố tạo động lực, hai biến đã được tìm thấy là ảnh hưởng đáng kể về hiệu suất công việc đó là đào tạo và cơ hội thăng tiến. Đào tạo đóng góp 40,4% cho hoạt động việc làm, trong khi cơ hội thăng tiến đóng góp thêm 3% , trong khi đó tự do là một biến bên trong tuy nhiên đã không được tìm thấy có liên quan đáng kể đến hiệu suất công việc.

Nghiên cứu của tác giả Mutale (2013), nghiên cứu đánh giá động lực làm việc của nhân viên y tế ở ba quận nông thôn của Zambia năm 2013. Mục tiêu nghiên cứu nhằm đánh giá động lực làm việc dựa trên mức độ hài lòng công việc, động lực chung, áp lực công việc, tổ chức, sự tận tâm và đúng thời gian sau đó đánh giá mức độ động lực làm việc chung.

Kết quả là nữ có số điểm động lực làm việc cao hơn nam (trung bình là 78,5 (7,8) so với nam là 74,1 (7,0)). Phân theo công việc thì điều dưỡng có điểm trung bình cao nhất, trong khi đó nhân viên kiểm soát môi trường y tế có số điểm thấp nhất (77,4 (7,8) so với 73,2 (9,3)). Nhân viên y tế làm việc trong thời gian dài hơn (> 7 tháng) có điểm động lực làm việc cao hơn. Nhân viên được tập huấn trong 12

tháng thì có điểm động lực làm việc cao hơn.

Nghiên cứu của L.K. Carolissen và D.C Smith (2014) nghiên cứu động lực làm việc của Khối CNTT trong tổ chức chính phủ tại Nam Phi. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là để hiểu rõ hơn các yếu tố của tác động đến động lực làm việc của Khối CNTT tại tổ chức chính phủ tại Nam Phi. Tác giả sử dụng thuyết hai nhân tố Herzberg và bảng câu hỏi Job Characteristics Model, 29 bảng câu hỏi đã được gửi đến các nhân viên CNTT trong tổ chức chính phủ.

Kết quả đã cho thấy rằng nhu cầu bảo đảm công việc và bản chất công việc quyết định động lực làm việc của nhân viên CNTT. Nguyên nhân vấn đề này được xác định là do kế hoạch tái cấu trúc tổ chức đã tạo cảm giác cho nhân viên không cảm thấy bảo đảm về công việc của mình. Kết quả chỉ ra rằng điều kiện hiện tại trong 1 tổ chức có ý nghĩa rất quan trọng tác động đến động lực làm việc của nhân viên.

### **2.3.2 Một số nghiên cứu trong nước**

Tác giả Giao Hà Quỳnh Uyên (2015) thực hiện “nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng tại công ty phần mềm FPT Đà Nẵng”. Tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu đo lường động lực làm việc đối với các nhân tố kể trên gồm 8 nhân tố ảnh hưởng với 40 biến quan sát. Kết quả nghiên cứu cuối cùng đã xác định được các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên đó là tiền lương, phúc lợi, điều kiện làm việc, bản chất công việc, đồng nghiệp, cấp trên, đánh giá thành tích, đào tạo thăng tiến.

Tác giả Trần Văn Huynh (2016) thực hiện “nghiên cứu ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại Sở lao động – thương binh và xã hội tỉnh Nam Định”. Tác giả đã xây dựng mô hình dựa trên Thuyết 2 nhân tố của Herzberg trong đó nhân tố thúc đẩy (đặc điểm công việc, cơ hội thăng tiến, sự ghi nhận đóng góp cá nhân, quan hệ công việc) và nhân tố duy trì (điều kiện làm việc, môi trường làm việc, chính sách tiền lương, phúc lợi).

Kết quả nghiên cứu cho thấy, chỉ có 4/8 nhân tố theo mô hình Herzberg có ảnh hưởng tới động lực làm việc của đội ngũ công chức này: 3 nhân tố thuộc nhóm thúc đẩy (đặc điểm công việc, cơ hội thăng tiến, quan hệ công việc) và 1 nhân tố

thuộc nhóm duy trì (chính sách tiền lương). Những nhân tố còn lại không làm tăng sự bất mãn của công chức nhưng cũng không có ảnh hưởng tới động lực làm việc của họ.

Tác giả Nguyễn Hoàng Thanh Nhân (2016) thực hiện “nghiên cứu động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh sữa tại Công ty cổ phần sữa Việt nam”, tác giả sử dụng Chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith và đồng nghiệp. Tuy nhiên, ngoài năm nhân tố được đề nghị trong JDI, tác giả đã đưa thêm hai nhân tố nữa là Thương hiệu và văn hóa của công ty và Được tham gia lập kế hoạch để phù hợp với tình hình Việt Nam.

Nghiên cứu được thực hiện lấy mẫu trên 257 nhân viên đang làm và nghỉ việc tại công ty. Kết quả nghiên cứu cho thấy tất cả các nhân tố đều ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên kinh doanh, trong đó biến Thu nhập và phúc lợi ảnh hưởng nhiều nhất đến động lực làm việc của nhân viên.

## **2.4 MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU**

### **2.4.1 Mô hình nghiên cứu**

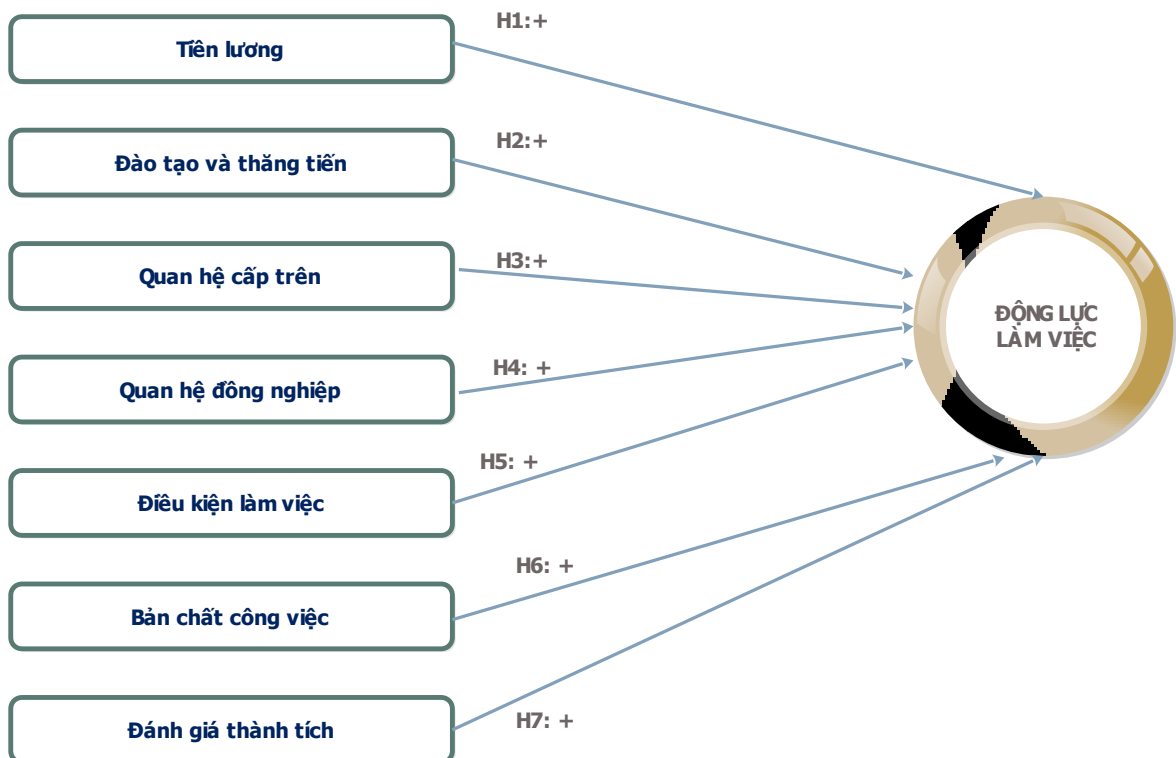
Như đã trình bày ở phần trên, có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự động lực làm việc của nhân viên đối với tổ chức và mỗi nghiên cứu khác nhau thì sự tác động của các yếu tố đó cũng không giống nhau. Từ mô hình nguyên thủy JDI ( Job Descriptive Index) gồm 5 thành phần công việc (thu nhập và phúc lợi, đào tạo và thăng tiến, lãnh đạo, đồng nghiệp, điều kiện làm việc) của Smith và cộng sự (1969), đây là mô hình sở hữu nội dung tốt, các khái niệm có cơ sở vững chắc và được sử dụng ở nhiều nghiên cứu trước. Ngoài ra, sau khi tìm hiểu nhiều nghiên cứu về tạo động lực làm việc đối với người lao động, tác giả nhận thấy rằng lý thuyết hai nhân tố của Herzberg là một trong những học thuyết được sử dụng rất phổ biến. Đồng thời, mô hình nghiên cứu của L.K. Carolissen và D.C Smith (2014) cũng dựa trên lý thuyết tạo động lực của Herzberg kết hợp với bảng câu hỏi Job Characteristics Model để nghiên cứu Khối CNTT trong tổ chức chính phủ. Bên cạnh đó, sự tham khảo mô hình của Giao Hà Quỳnh Uyên (2015), Trần Văn Huynh (2016) cũng đóng góp vai trò quan trọng trong đề xuất các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

của CBCC tại Cục CNTT.

Trên cơ sở đó, ngoài 5 thành phần công việc của mô hình JDI, tác giả đề xuất thêm hai biến: “Đánh giá thành tích” và “Bản chất công việc” vào mô hình nghiên cứu. Tác giả nhận thấy rằng vì là CBCC nhà nước nên những yếu tố động viên bằng vật chất như lương, phúc lợi, thưởng thì không nhiều mà yếu tố bản chất công việc (công việc thú vị, nhiều thử thách,..) và sự ghi nhận thành tích, công nhận những đóng góp của CBCC có tác động lớn đến động lực làm việc của nhiều cán bộ.

Việc kiểm nghiệm được thực hiện bằng phương pháp phỏng vấn trực tiếp và thảo luận nhóm đối tượng khoảng 10 CBCC trực tiếp (5 CBCC ở Cục CNTT miền Bắc và 5 CBCC của Cục CNTT miền Nam). Phỏng vấn được thực hiện dựa trên các câu hỏi (*Phụ lục 01*), sau đó tác giả tiến hành phân tích kết quả thu được. Dựa trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết và nghiên cứu kiểm chứng tính hiệu quả của mô hình nghiên cứu, tác giả đã cân nhắc và đưa ra mô hình nghiên cứu.

Mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



**Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu**

(Nguồn: Tác giả, 2017)

### 2.4.2 Các giả thuyết nghiên cứu

#### *Thứ nhất, tiền lương*

Đảm bảo một hệ thống tiền lương khoa học, hợp lý và công bằng: tiền lương là mối quan tâm hàng đầu và là động lực làm việc của người lao động trong bất cứ tổ chức nào. Theo Phạm Hồng Liên (2011) thì tiền lương được hiểu là số lượng tiền tệ mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo giá trị sức lao động mà họ hao phí trên cơ sở thỏa thuận. Do vậy, xây dựng một hệ thống tiền lương khoa học, hợp lý, làm đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả lao động luôn là nhiệm vụ lớn đặt ra cho các cơ quan nhà nước. Muốn cải thiện được động lực làm việc của CBCC thông qua tiền lương thì hệ thống tiền lương phải đảm bảo được các nguyên tắc: trả lương theo cơ chế thị trường; trả lương theo vị trí công việc; trả lương theo kết quả công việc. Thực tiễn tiền lương ở Việt Nam hiện nay cho thấy, tiền lương trong khu vực nhà nước thấp hơn nhiều so với khu vực tư nhân, đặc biệt là đối với khu vực có vốn đầu tư nước ngoài và việc tăng lương đối với khu vực nhà nước rất khó khăn bởi phụ thuộc nhiều vào điều kiện kinh tế - xã hội. Cải cách tiền lương trong giai đoạn hiện nay để thực sự trở thành yếu tố thúc đẩy CBCC làm việc tốt hơn là vấn đề không dễ, cần sự quan tâm, tham gia của cả hệ thống chính trị và của Nhà nước.

Giả thuyết H1: Nhân tố tiền lương (X1) có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của CBCC đối với công việc.

#### *Thứ hai, điều kiện làm việc*

Xây dựng điều kiện làm việc hiệu quả: điều kiện làm việc luôn được các cá nhân quan tâm và coi trọng vì đây là yếu tố giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Môi trường làm việc bao gồm các điều kiện vật chất kỹ thuật và những người lao động xung quanh môi trường đó. Chỉ khi CBCC có chuyên môn và có những điều kiện vật chất thì họ mới có đủ khả năng thực hiện tốt công việc được giao. Đó có thể là các công cụ vật chất, các thiết bị văn phòng, các kỹ năng phục vụ cho công việc... Ngoài các điều kiện vật chất để giúp thực hiện tốt công việc, người làm việc trong tổ chức luôn muốn có được mối quan hệ tốt với mọi người trong cùng một tổ

chức. Khi nhà quản lý chủ động hoặc khuyến khích cho CBCC tạo ra bầu không khí làm việc thân thiện trong tổ chức, thì cũng có thể đem lại hiệu quả nhất định. Vì vậy, các nhà quản lý phải hiểu được quan điểm của các cá nhân, chia sẻ suy nghĩ và mục tiêu của họ. Thông qua quan sát, thông qua các cuộc điều tra hoặc qua những cuộc đàm thoại trực tiếp, nhà quản lý sẽ nhận biết được môi trường làm việc để điều chỉnh theo hướng tích cực làm cơ sở tạo động lực làm việc cho CBCC trong tổ chức.

Giả thuyết H2: Nhân tố điều kiện làm việc (X2) có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của CBCC đối với công việc.

#### *Thứ ba, đào tạo và thăng tiến*

Đào tạo và tạo cơ hội thăng tiến cho CBCC : Thoả mãn nhu cầu đào tạo và phát triển cho CBCC sẽ kích thích CBCC thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

Bất cứ cá nhân nào cũng mong muốn có những bước tiến trong sự nghiệp. Thăng tiến là một nhu cầu thiết thực của người làm việc trong cơ quan hành chính nhà nước, vì sự thăng tiến tạo cơ hội cho phát triển cá nhân, tăng địa vị, uy tín cũng như quyền lực của họ. Chính sách về sự thăng tiến có ý nghĩa trong việc hoàn thiện cá nhân, tăng động lực làm việc cho cá nhân CBCC, đồng thời là cơ sở để thu hút, giữ chân người giỏi đến và làm việc với tổ chức. Việc tạo những cơ hội thăng tiến cho CBCC giúp họ khẳng định và thể hiện mình, nhận ra những cơ hội mới để phát triển nghề nghiệp và gắn bó hơn với tổ chức, có ý thức phấn đấu và nỗ lực nhiều hơn trong thực thi công vụ.

Giả thuyết H3: Nhân tố đào tạo và tạo điều kiện thăng tiến (X3) có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của CBCC đối với công việc.

#### *Thứ tư, quan hệ với cấp trên*

Mối quan hệ với cấp trên: Sự quan tâm hỗ trợ từ cấp trên bao gồm: thái độ, sự quan tâm, lời nói, cử chỉ, hành động... mà cấp trên thể hiện đối cán bộ của mình. Họ hiểu và đồng cảm với từng hoàn cảnh, vấn đề khó khăn mà cán bộ dưới quyền

gặp phải. Những nhà lãnh đạo biết cảm thông và chia sẻ, sẽ gây dựng được niềm tin đối với CBCC bằng cách hiểu bất cứ tình huống nào mà cán bộ phải đối mặt. Cho nên, sự quan tâm của cấp trên có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả làm việc của CBCC. Nếu CBCC cảm thấy được đối xử tốt, nhận được sự quan tâm, hỗ trợ, thông cảm, đánh giá cao của cấp trên, họ sẽ ra sức phấn đấu cho công việc và muốn đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.

Giả thuyết H4: Nhân tố mối quan hệ với cấp trên (X4) có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của CBCC đối với công việc.

*Thứ năm, quan hệ với đồng nghiệp*

Mối quan hệ với đồng nghiệp: Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp là sự sẵn lòng giúp đỡ nhau, phối hợp với nhau nhịp nhàng để hoàn thành tốt công việc được giao. Bên cạnh đó họ có thể thông cảm và chia sẻ với nhau mọi việc chứ không đơn thuần chỉ là quan hệ trong công việc. Nói cách khác nhân viên sẽ cảm thấy có động lực làm việc nhiều hơn khi họ có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp. Điều này đã được kiểm chứng qua các nghiên cứu trước đây Luddy (2005), Phạm Văn Mạnh (2012) v.v...

Giả thuyết H5: Nhân tố mối quan hệ với đồng nghiệp (X5) có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của CBCC đối với công việc.

*Thứ sáu, bản chất công việc*

Bản chất công việc của từng cá nhân CBCC: Xác định rõ ràng bản chất công việc cho từng cá nhân CBCC là việc vô cùng quan trọng, bởi khi có mục tiêu bản chất công việc rõ ràng, CBCC sẽ có động lực và mục đích phấn đấu, chủ động tìm cách đạt được mục tiêu đó. Tuy nhiên, nếu mục tiêu quá cao hoặc quá thấp chỉ mang tính hình thức không thể thực hiện được sẽ gây cho CBCC tâm lý chán nản và mất đi động lực làm việc. Vì vậy, cần căn cứ vào công việc của tổ chức và của đơn vị để cụ thể hóa thành công việc cho từng cá nhân. CBCC chính là người hiểu được mình có khả năng thực hiện công việc đó được hay không. Vì vậy, trong quá trình xây dựng công việc cho cấp dưới, các nhà quản lý cần phải trao đổi, tham khảo ý kiến của họ. Nhà quản lý cần thường xuyên kiểm soát quá trình thực hiện công việc trong thực thi công vụ của CBCC và điều chỉnh khi cần thiết, cho CBCC thấy ý

nghĩa đóng góp của họ đối với sự phát triển của cơ quan, tổ chức.

Giả thuyết H6: Nhân tố bản chất công việc (X6) có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của CBCC đối với công việc.

*Thứ bảy, đánh giá thành tích*

Người làm việc trong tổ chức thường cảm thấy chán nản nếu mọi nỗ lực làm việc của họ không được cấp trên chú ý và đánh giá đúng mức. Ngược lại, khi được đánh giá đúng mức và được trân trọng vì những gì đã đóng góp, CBCC sẽ cống hiến không ngừng. Khi làm việc tốt, những đóng góp của CBCC cần được tổ chức và cấp trên công nhận bằng nhiều hình thức khác nhau như: khen thưởng, giao công việc thử thách hơn hoặc giao quyền nhiều hơn. Khen thưởng và công nhận thành tích của người làm việc xuất sắc không chỉ mang tính chất động viên, đánh giá cá nhân về vật chất và tinh thần, mà còn khuyến khích các cá nhân khác cố gắng noi theo tấm gương của những cá nhân thành công để hoàn thiện bản thân. Điều này đã được kiểm chứng qua nghiên cứu của David C. McClelland (1988) thì trong quá trình làm việc cá nhân chịu tác động mạnh của ba nhân tố đó là: thành tích, quyền lực và liên minh.

Giả thuyết H7: Nhân tố đánh giá thành tích đóng góp (X7) có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của CBCC đối với công việc.



## **TÓM TẮT CHƯƠNG 2**

Chương này trình bày tổng quan về động lực làm việc của CBCC trong Cục CNTT, đồng thời dựa vào cơ sở lý thuyết này tác giả cũng đưa ra các nhân tố ảnh hưởng đến quá trình tạo động lực đối với CBCC.

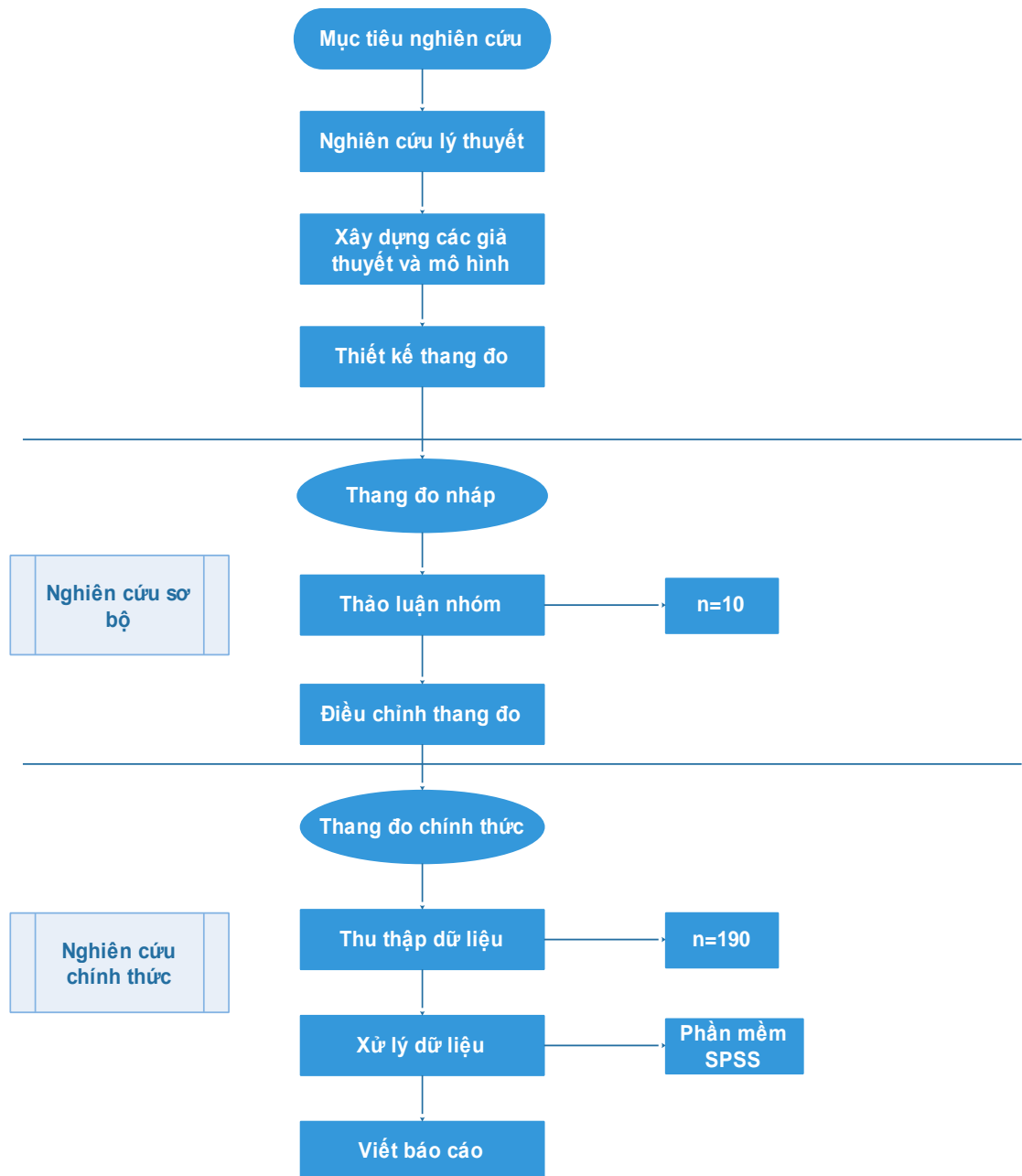
Bên cạnh đó, nghiên cứu đã trình bày tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan đến đề tài, trình bày các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCC, đây là bước quan trọng đặt nền tảng để tác giả thực hiện các bước tiếp theo là phân tích thực trạng và tiến hành nghiên cứu khảo sát thực tế với mục đích cuối cùng là đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực cho CBCC trong Cục CNTT, góp phần vào việc hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

## CHƯƠNG 3

### PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

#### 3.1 QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU

Quy trình nghiên cứu được thực hiện theo bảng sau :



**Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu**

(Nguồn: Tác giả, 2017)

Nghiên cứu này thông qua 2 bước chính: nghiên cứu sơ bộ thực hiện thông qua phương pháp định tính thảo luận nhóm, khám phá, hỏi ý kiến chuyên gia để điều chỉnh thang đo trên cơ sở thang đo lý thuyết. Sau đó, tiến hành nghiên cứu chính thức, dựa trên kỹ thuật nghiên cứu định lượng, phỏng vấn trực tiếp.

**Bảng 3.1 Phương pháp và kỹ thuật sử dụng trong nghiên cứu**

Bước	Dạng	Phương pháp	Kỹ thuật
1	Sơ bộ	Định tính	+ Thảo luận với chuyên gia + Số lượng: 10 CBCC (phía Bắc và phía Nam)
2	Chính thức	Định lượng	+ Phỏng vấn trực tiếp và phân mềm khảo sát + Số lượng: n=190 + Xử lý dữ liệu

(Nguồn: Tác giả, 2017)

### 3.2 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

#### 3.2.1 Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính là một phương pháp tiếp cận nhằm tìm cách mô tả và phân tích đặc điểm văn hóa và hành vi của con người và của nhóm người từ quan điểm của nhà nghiên cứu.

Trong nghiên cứu này, Yin (2009) cho rằng phỏng vấn sâu là một phương pháp thích hợp nhằm đạt được sự gần gũi về thể chất và tâm lý, quan sát trực tiếp. Đây là phương pháp được sử dụng rộng rãi nhất trong nghiên cứu xã hội. Phỏng vấn chuyên sâu hay còn gọi là phỏng vấn cá nhân cho phép người làm nghiên cứu có thể thảo luận những vấn đề cá nhân hay những vấn đề nhạy cảm, có thể tiếp xúc với nhiều người khác nhau để tìm được những thông tin làm nền tảng cho việc thảo luận với một nhóm người rộng hơn.

Phỏng vấn sâu được tiến hành với 10 CBCC tại Cục CNTT (5 CBCC miền Nam, 5 CBCC miền Bắc trong đó mỗi miền bao gồm các đối tượng như sau: 1 lãnh đạo Cục, 2 trưởng phòng, 2 chuyên viên) dựa trên các câu hỏi (Phụ lục 01) nhằm

lập bảng câu hỏi cho nghiên cứu định lượng.

### **3.2.2 Nghiên cứu định lượng**

Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phương pháp phỏng vấn các CBCC đã làm việc tại Cục CNTT và phần mềm hỗ trợ khảo sát của đơn vị (iSurvey System) đối với các CBCC đang công tác tại Cục CNTT.

#### **3.2.2.1 Mẫu nghiên cứu**

Đề tài sử dụng phương pháp chọn mẫu phân tầng kết hợp với chọn mẫu thuận tiện.

*Phương pháp chọn mẫu:*

Chọn mẫu phân tầng: chia tổng thể nghiên cứu thành các nhóm nhỏ khác nhau thỏa mãn tiêu chí là các phần tử trong cùng 1 nhóm có tính đồng nhất cao, và các phần tử giữa các nhóm có tính dị biệt cao. Tổng thể nghiên cứu được chia thành các nhóm:

- (1) CBCC thuộc nhóm quản lý dự án
- (2) CBCC thuộc nhóm vận hành
- (3) CBCC thuộc nhóm quản trị hệ thống
- (4) CBCC thuộc nhóm phát triển ứng dụng.

Chọn mẫu thuận tiện: là phương pháp chọn mẫu phi xác suất trong đó nhà nghiên cứu chọn những phần tử nào mà họ có thể tiếp cận được.

*Phương pháp xác định kích thước mẫu:*

Theo nghiên cứu của tác giả Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), trong phân tích nhân tố thì số quan sát (cỡ mẫu) ít nhất phải bằng 4 hay 5 lần số biến kích thước mẫu và cần cho nghiên cứu phụ thuộc vào nhiều yếu tố như phương pháp phân tích dữ liệu và độ tin cậy cần thiết. Nghiên cứu có 31 biến đo lường, do vậy kích thước mẫu phải là:  $5 \times 31 = 155$ . Tuy nhiên vì tình hình thực tế của đơn vị đang có nhiều vấn đề về động lực làm việc, và để giúp cho nghiên cứu có cái nhìn tổng quát nhất về động lực làm việc của CBCC, trong thời gian tháng 09/2017 – tháng 10/2017, tác giả phát ra 190 bảng câu hỏi.

### 3.2.2.2 Phương pháp thu thập dữ liệu

+ *Dữ liệu thứ cấp*: Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau: Thu thập các thông tin từ các Quyết định thành lập, từ nguồn số liệu nội bộ,...; Các sách, giáo trình về Quản trị nguồn nhân lực, Quản trị kinh doanh; Các bài báo, các công trình nghiên cứu đã được công bố và các luận văn thạc sĩ, luận án tiến sĩ; Thu thập từ internet về các vấn đề liên quan đến đề tài nghiên cứu.

+ *Dữ liệu sơ cấp*: Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua việc phỏng vấn trực tiếp, phần mềm khảo sát nội bộ (iSurvey System) của Cục CNTT đối với các CBCC bằng bảng câu hỏi đã chuẩn bị trước.

**Bảng 3.2 Phương pháp thu thập dữ liệu**

STT	Phương pháp	Hình thức	Đối tượng	Số lượng
1	Phỏng vấn	Trực tiếp	Cục trưởng	1
			Phó Cục trưởng	2
			Chi Cục trưởng	1
			Phó Chi Cục trưởng	1
			Lãnh đạo phòng	27
			CBCC đang làm việc	15
			CBCC đã nghỉ việc	6
		Qua điện thoại	CBCC đã nghỉ việc	2
2	Điều tra	Gửi trực tiếp (phần mềm iSurvey System)	CBCC đang làm việc	135

(Nguồn : Tác giả, 2017)

Phương pháp phỏng vấn để đánh giá thực trạng cũng như ưu nhược điểm các biện pháp tạo động lực hiện tại của đơn vị, qua đó rút ra được những kiến nghị và giải pháp. Đây cũng là 1 căn cứ để thiết kế phiếu điều tra.

Phương pháp điều tra để xác định các yếu tố quan trọng nhất duy trì và tác động đến động lực làm việc của CBCC trong công việc hàng ngày.

Thiết kế bảng câu hỏi: sử dụng thang đo Likert để đo niềm tin, thái độ và quan điểm của CBCC đối với công việc của mình. Các câu hỏi sử dụng báo cáo và trả lời sau đó cho biết họ có bao nhiêu ý kiến đồng ý hay không đồng ý với vấn đề đó. Đây là thang đo được sử dụng khá phổ biến trong nghiên cứu khoa học, nhất là ở Việt Nam. Để giúp cho người trả lời đơn giản và dễ hiểu nên tác giả chọn sử dụng thang đo Likert 5 điểm với sự lựa chọn từ 1 đến 5 như sau:

1. Hoàn toàn không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Bình thường
4. Đồng ý
5. Rất đồng ý

### **3.2.2.3 Phương pháp phân tích dữ liệu**

+ *Phương pháp phân tích độ tin cậy của thang đo*: Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) thì độ tin cậy của thang đo được đánh giá qua hệ số Cronbach's Alpha, qua đó các biến có hệ số tương quan biến tổng (item-total correlation) nhỏ ( $<0.3$ ) sẽ bị loại và thang đo sẽ được chấp nhận khi hệ số Cronbach alpha đạt yêu cầu ( $>0.6$ ). Nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng khi Cronbach's Alpha từ 0,8 trở lên đến gần 1 thì thang đo lường tốt, từ 0,7 đến gần 0,8 là sử dụng được. Cũng có nhà nghiên cứu đề nghị rằng Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang đo lường là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu.

+ *Phương pháp thống kê mô tả*: Thống kê mô tả là phương pháp nghiên cứu việc tổng hợp, số hóa, biểu diễn bằng đồ thị các số liệu thu thập được. Phương pháp này được tác giả sử dụng để phân tích mối quan hệ giữa các biến độc lập trong mô hình với biến phụ thuộc, qua đó xác định được biến nào có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của CBCC. Có rất nhiều kỹ thuật hay sử dụng, cụ thể như sau:

- Hiện thị dữ liệu bằng đồ họa trong đó các đồ thị mô tả dữ liệu hoặc giúp so sánh dữ liệu;

- Hiện thị dữ liệu thành các bảng số liệu tóm tắt về dữ liệu;

- Thống kê tóm tắt mô tả dữ liệu;

+ *Phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA*: Phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis) dùng để thu nhỏ và tóm tắt dữ liệu. Trong nghiên cứu chúng ta thu thập lượng biến khá lớn nhưng các biến có liên hệ với nhau nên chúng ta gom chúng thành các nhóm biến có liên hệ để xem xét và trình bày dưới dạng một số ít nhân tố cơ bản có tác động đến động lực làm việc của CBCC. Phương pháp trích hệ số được sử dụng là Principal Component Analysis với phép xoay Varimax và điểm dừng khi trích các yếu tố có eigenvalue là 1, các biến quan sát có trọng số factor loading nhỏ hơn 0.50 sẽ bị loại, thang đo được chấp nhận khi tổng phương sai trích bằng hoặc lớn hơn 0.50. Hệ số eigenvalue (đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố) lớn hơn 1.

+ *Phân tích hồi quy*: Phân tích hồi quy đa biến để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình, phương pháp được sử dụng là phương pháp đưa vào lần lượt. Các nhà nghiên cứu thường sử dụng hệ số R<sup>2</sup> (R Square) để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu. Kiểm định F trong bảng phân tích phương sai sẽ cho biết biến phụ thuộc có mối liên hệ với toàn bộ biến độc lập hay không (Sig. < 0.05, mô hình xây dựng phù hợp và ngược lại). Sau khi phân tích nhân tố, thang đo được đưa vào phân tích hồi quy tuyến tính bội với đầu vào là số nhân tố đã được xác định nhằm xem xét mức độ ảnh hưởng của các nhân tố này đối với động lực làm việc của CBCC. Mô hình hồi quy có dạng :

$$Y_i = B_0 + B_1 X_{1i} + B_2 X_{2i} + \dots + B_n X_{ni} + e_i$$

Các giả định quan trọng khi phân tích hồi quy tuyến tính

Giả thuyết 1: Giả định liên hệ tuyến tính

Giả thuyết 2: Phương sai có điều kiện không đổi của các phần dư

Giả thuyết 3: Không có sự tương quan giữa các phần dư

Giả thuyết 4: Không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến

Giả thuyết 5: Giả thuyết về phân phối chuẩn của phần dư.

### 3.3 XÂY DỰNG THANG ĐO

Từ mô hình nghiên cứu được thiết lập tác giả thiết lập bảng câu hỏi để đo lường từng nhân tố trong mô hình. Theo Hair và cộng sự (2006), một nhân tố phải được đo lường tối thiểu 3 biến quan sát (câu hỏi) khác nhau để bao trùm được khái niệm nghiên cứu và không nên quá 7 biến. Nghiên cứu này về cơ bản là một nghiên cứu kiểm định (sử dụng từ những mô hình nghiên cứu có trước mà không phát triển những khái niệm nghiên cứu mới). Vì vậy những câu hỏi đo lường các nhân tố trong mô hình được tham khảo từ các nghiên cứu trước đây.

Tác giả đã xây dựng ra thang đo để đo lường động lực làm việc làm việc của CBCC thông qua việc thảo luận với các CBCC kết hợp với những câu hỏi kế thừa từ những mô hình nghiên cứu trước. Các thang đo như sau :

**Bảng 3.2 Thang đo các nhân tố tác động đến động lực làm việc của CBCC**

Mã hóa	Biến quan sát	Nguồn
Tiền lương (TLCB)		
TLCB1	Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình tôi	Herzberg(1959); Smith, Kendall và Hulin (1969); Weiss (1967);Khảo sát SHRM (2012);
TLCB2	Tôi nhận được tiền thưởng tương xứng với thành tích đóng góp	
TLCB3	Đơn vị có các chính sách lương thưởng, phúc lợi, trợ cấp rõ ràng và công khai	
TLCB4	So với các đơn vị tương tự khác, tôi thấy thu nhập của mình là cao	
Đào tạo và thăng tiến		
DTTT1	Tôi được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc tốt hơn	Smith, Kendall và Hulin (1969); Weiss (1967);Khảo sát
DTTT2	Đơn vị có kế hoạch đào tạo phát triển nhân viên rõ	



	ràng	SHRM (2012);
DTTT3	Các chương trình bồi dưỡng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện nay tại đơn vị là rất phù hợp	
DTTT4	Cơ hội thăng tiến tại đơn vị là công bằng và bình đẳng cho tất cả mọi người	
Quan hệ cấp trên		
QHCT1	Cấp trên luôn ghi nhận đóng góp của tôi với đơn vị	Smith, Kendall và Hulin (1969); Weiss (1967);Khảo sát SHRM (2012);
QHCT2	Cấp trên sẽ tham khảo ý kiến tôi đối với công việc do tôi phụ trách khi cần thiết.	
QHCT3	Tôi có thể thảo luận với cấp trên của tôi một số vấn đề khác ngoài công việc	
QHCT4	Cấp trên luôn hỗ trợ, động viên tôi khi cần thiết	
Quan hệ đồng nghiệp		
QHDN1	Đồng nghiệp tại đơn vị là những người hòa đồng, thân thiện và dễ gần	Smith, Kendall và Hulin (1969); Weiss (1967; Khảo sát SHRM (2012);
QHDN2	Đồng nghiệp luôn hỗ trợ, phối hợp với nhau để hoàn thành tốt công việc	
QHDN3	Đồng nghiệp thường xuyên cho lời khuyên hữu ích khi cần thiết	
QHDN4	Đồng nghiệp của tôi là người đáng tin cậy	
Điều kiện làm việc		
DKLV1	Tôi được cung cấp đầy đủ phương tiện, máy móc và thiết bị phục vụ công việc	Smith, Kendall và Hulin (1969); Weiss (1967);Khảo sát SHRM (2012);
DKLV2	Nơi làm việc đảm bảo an toàn, thoải mái, sạch sẽ	
DKLV3	Thời gian làm việc là hợp lý	
DKLV4	Ban lãnh đạo luôn quan tâm cải thiện môi trường	

	làm việc và phương tiện làm việc cho nhân viên	
Bản chất công việc		
BCCV1	Công việc tôi đang làm có bảng mô tả công việc và được phân công rõ ràng	Herzberg(1959);Tác giả; Trần Văn Huynh (2016)
BCCV2	Tôi hiểu được định hướng phát triển của cơ quan mà mình đang làm việc	
BCCV3	Công việc tôi đang làm phù hợp với sở trường và năng lực của mình	
BCCV4	Công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng	
Đánh giá thành tích		
TTCN1	Những cải tiến, giải pháp hữu ích của tôi được áp dụng rộng rãi trong đơn vị	David C. McClelland (1988), Kendall và Hulin (1969); Weiss (1967); Tác giả
TTCN2	Mọi người trong đơn vị ghi nhận đóng góp của tôi vào sự phát triển của đơn vị	
TTCN3	Các buổi tôn vinh, công nhận thành tích được tổ chức trang trọng, để lại ấn tượng sâu sắc đối với CBCC	
TTCN4	Các chính sách khen thưởng của đơn vị là nguồn động viên rất lớn đối với tôi	
Động lực làm việc		
DLLV1	Tôi luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao	Abby M Brooks (2007); Herzberg (1959); Tác giả
DLLV2	Tôi sẵn sàng hi sinh quyền lợi cá nhân để hoàn thành công việc	
DLLV3	Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài	

(Nguồn: Tác giả, 2017)

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 3**

Chương 3 đã giới thiệu và xây dựng quy trình nghiên cứu; về phương pháp nghiên cứu đã nêu lên được phương pháp nghiên cứu định tính, phương pháp nghiên cứu định lượng; xác định số lượng mẫu tối thiểu là 190 mẫu và lấy mẫu trên tổng thể CBCC đang làm việc tại Cục CNTT và một số CBCC đã nghỉ việc tại Cục CNTT; nghiên cứu cũng đã xác định được phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp đồng thời trình bày cụ thể về các bước xử lý và phân tích dữ liệu gồm đánh giá độ tin cậy của thang đo, phân tích thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá, phân tích hồi quy.

## **CHƯƠNG 4**

### **KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN**

Chương này sẽ lần lượt trình bày: giới thiệu về đơn vị và tổng quan và tình hình CBCC tại đơn vị, sau đó là các thông tin mẫu nghiên cứu, phân tích thống kê mô tả về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCC, trình bày các bước phân tích dữ liệu gồm đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích tương quan, phân tích hồi quy để xem xét mức độ ảnh hưởng của các nhân tố này đối với động lực làm việc của CBCC.

#### **4.1 GIỚI THIỆU TỔNG QUAN CỤC CNTT**

##### **4.1.1 Giới thiệu Cục CNTT**

Tên cơ quan: Cục Công nghệ thông tin

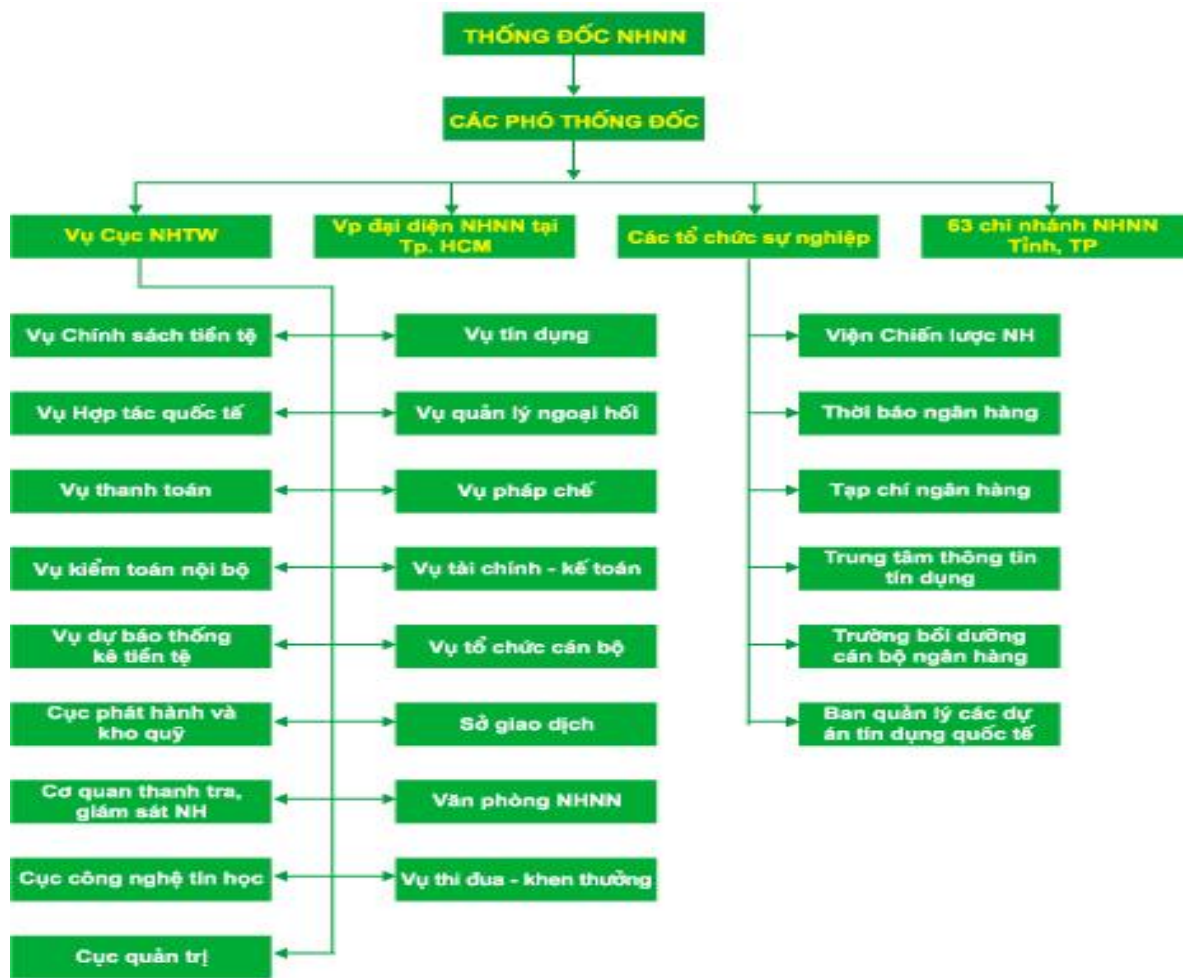
Địa chỉ: số 64 Nguyễn Chí Thanh, thành phố Hà Nội

Website: <https://sbv.gov.vn>

Trên cơ sở quy định của Luật Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Chính phủ đã ban hành Nghị định quy định cụ thể chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Hiện nay, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam thực hiện theo Nghị định số 96/2008/NĐ-CP ngày 26/8/2008 của Chính phủ. Về cơ cấu tổ chức, theo Nghị định 96/2008/NĐ-CP, Ngân hàng Nhà nước có 24 đơn vị trực thuộc, trong đó 19 đơn vị giúp Thống đốc Ngân hàng Nhà nước thực hiện chức năng quản lý nhà nước và chức năng Ngân hàng trung ương, 5 đơn vị là tổ chức sự nghiệp trong đó Cục CNTT là một trong 19 đơn vị thực hiện chức năng quản lý nhà nước.

Cục CNTT có tư cách pháp nhân, có con dấu và tài khoản riêng, được NHNN cấp kinh phí hoạt động theo quy định của pháp luật.

Cục CNTT có chức năng tham mưu, giúp Thống Đốc NHNN thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà nước chuyên ngành lĩnh vực CNTT trong phạm vi toàn ngành Ngân hàng và triển khai, ứng dụng CNTT trong hệ thống NHNN.



**Hình 4.1 Bộ máy tổ chức của NHNN VN**

(Nguồn: Phòng nhân sự của Vụ tổ chức cán bộ, 2017)

#### 4.1.2 Chức năng, nhiệm vụ của Cục CNTT

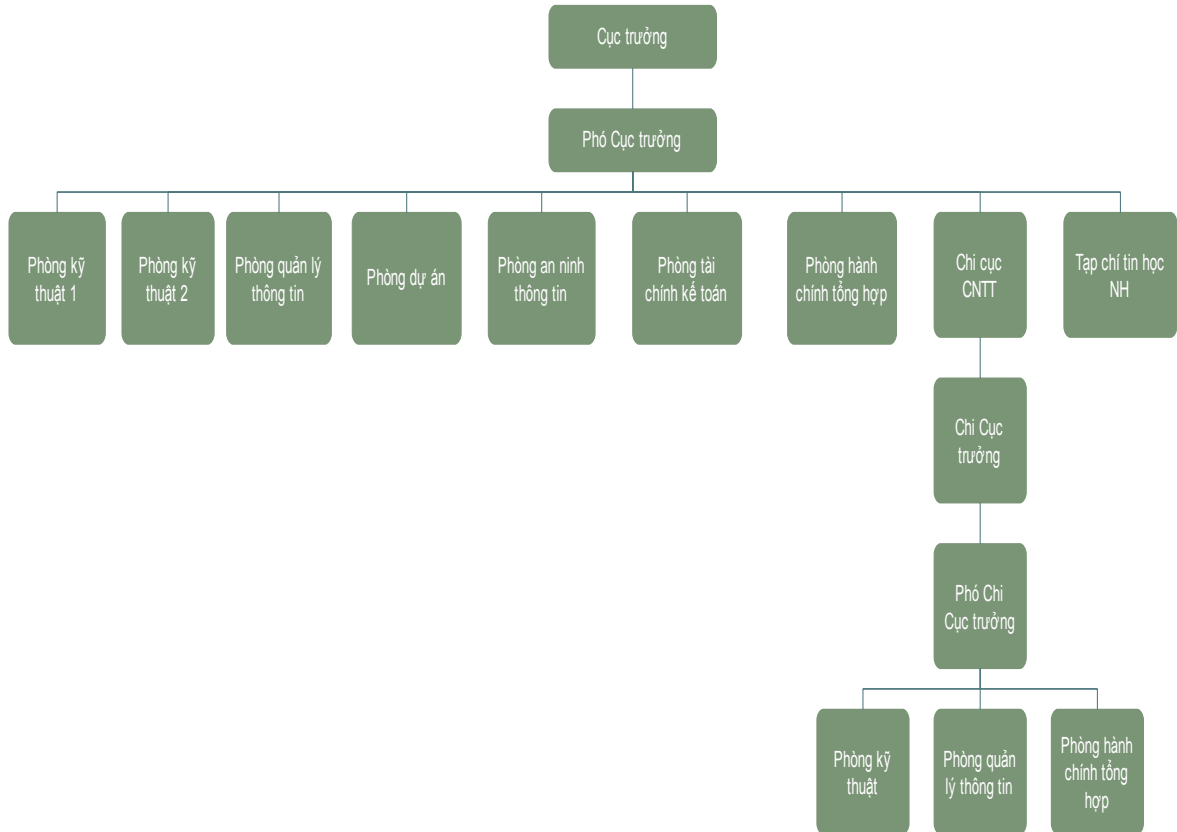
Theo quyết định số 868/QĐ-NHNN quyết định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức của Cục CNTT thì chức năng, nhiệm vụ của Cục CNTT như sau:

+ Cục CNTT xây dựng, trình Thống đốc ban hành hoặc trình các cơ quan có thẩm quyền ban hành văn bản quy phạm pháp luật thuộc phạm vi quản lý chuyên ngành của Cục.

+ Xây dựng, trình Thống đốc phê duyệt chiến lược, quy hoạch, kế hoạch, chương trình, đề án, dự án nghiên cứu và ứng dụng về CNTT thuộc quản lý chuyên

ngành của Cục.

#### 4.1.3 Cơ cấu tổ chức Cục CNTT



**Hình 4.2 Sơ đồ tổ chức của Cục CNTT**

(Nguồn: Phòng nhân sự của Vụ tổ chức cán bộ, 2017)

Trong đó :

+ *Ban lãnh đạo*: là người đứng đầu Cục CNTT, chịu trách nhiệm trước Thống đốc NHNN, và trước pháp luật về toàn bộ hoạt động của Cục CNTT; thừa lệnh Thống đốc ký các văn bản hành chính theo thẩm quyền;

+ *Các phòng ban nghiệp vụ*: thực hiện các nhiệm vụ dưới sự phân công của Ban lãnh đạo Cục CNTT.

#### 4.1.4 Đặc điểm CBCC của Cục CNTT

Số lượng và chất lượng của đội ngũ công chức Cục CNTT qua các năm được thống kê trong bảng sau:

**Bảng 4.1 Đặc điểm CBCC Cục CNTT giai đoạn 2014-2016**

Đơn vị tính: người

STT	Nội Dung	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016
<b>I</b>	<b>Tổng số CBCC</b>	<b>212</b>	<b>215</b>	<b>210</b>
1	Nam	130	128	134
2	Nữ	82	87	76
3	Đảng viên	<b>95</b>	<b>98</b>	<b>105</b>
4	Tôn giáo	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II</b>	<b>Trình độ đào tạo</b>			
<b>1</b>	<b>Chuyên môn nghiệp vụ</b>			
II.1.1	Tiến sĩ	1	1	1
II.1.2	Thạc sĩ	35	36	39
II.1.3	Đại học	212	215	210
II.1.4	Cao đẳng	0	0	0
<b>2</b>	<b>Lý luận chính trị</b>			
II.2.1	Cử nhân, cao cấp	11	13	17
II.2.2	Trung cấp	37	39	43
II.2.3	Sơ cấp	6	9	10
<b>3</b>	<b>Quản lý nhà nước</b>			
II.3.1	Chuyên viên cao cấp	2	2	2
II.3.2	Chuyên viên chính và tương đương	15	16	19
II.3.3	Chuyên viên và tương đương	197	199	191
<b>III</b>	<b>Chia theo nhóm tuổi</b>			
1	Từ 30 tuổi trở xuống	72	76	73
2	Từ 31- 40 tuổi	80	83	83
3	Từ 41 -50 tuổi	38	40	40
4	Trên 50 tuổi	22	16	14

(Nguồn: Báo cáo nhân sự Cục CNTT, 2017)

Tính đến ngày 30/06/2017, tổng số cán bộ, công chức làm việc tại Cục CNTT còn 206 người, theo đó 1 CBCC nghỉ hưu và 3 CBCC chuyển công tác.

Như vậy đội ngũ CBCC tại thời điểm nghiên cứu có trình độ, chuyên môn cao (100% từ Đại học trở lên), độ tuổi tập trung nhiều từ 31-40 tuổi, là độ tuổi chín muồi cho việc làm và phát triển nhân sự. Với những đặc điểm này, công tác tạo

động lực sẽ có nhiều thuận lợi do đội ngũ CBCC có nhận thức tốt, trẻ tuổi nên khả năng tiếp thu và sáng tạo cao.

#### **4.1.5 Tình hình về lao động và quản lý lao động tại Cục CNTT**

Hiện nay, số lượng biên chế công chức có mặt thấp hơn so với số biên chế được phân bổ năm 2017 do sự biến động về nhân sự như công chức chuyển công tác, công chức nghỉ hưu theo chế độ.

+ *Chế độ lương cho công chức*: 100% công chức được hưởng lương theo đúng quy định của pháp luật. Thực hiện chế độ nâng lương thường xuyên, nâng lương trước thời hạn, phụ cấp thâm niên thường xuyên cho 32 công chức năm 2017.

+ *Chế độ phụ cấp*:

- Phụ cấp công vụ: 206 người.

- Phụ cấp chức vụ: 34 người.

- Phụ cấp trách nhiệm: 02 người (kế toán trưởng của Cục CNTT và kế toán trưởng của Chi cục CNTT tại TpHCM).

+ *Bổ nhiệm lãnh đạo quản lý trong năm*:

+ Bổ nhiệm chức danh Cục Phó: 01 người

+ Bổ nhiệm lần đầu chức danh Phó trưởng phòng: 04 người

+ Bổ nhiệm mới chức danh Trưởng phòng: 02 người

+ *Công tác đánh giá cán bộ công chức hàng năm*:

Hàng năm Cục CNTT tiến hành đánh giá, phân loại công chức theo quy định của NHNN, và báo cáo kết quả về Vụ tổ chức cán bộ để thực hiện khen thưởng.



**Bảng 4.2: Kết quả đánh giá công chức trong 3 năm 2014, 2015, 2016**

STT	Nội dung đánh giá	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016
	<b>Tổng số CBCC</b>	<b>212</b>	<b>215</b>	<b>206</b>
<b>I</b>	<b>Mức độ phân loại</b>			
1	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	62	54	40
2	Hoàn thành tốt nhiệm vụ	145	154	148
3	Hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn hạn chế về năng lực	<b>5</b>	<b>7</b>	12
4	Không hoàn thành nhiệm vụ	<b>0</b>	<b>0</b>	0
<b>II</b>	<b>Khen thưởng</b>			
II.1.1	Bằng khen của Thủ tướng chính phủ	3	3	1
II.1.2	Đề nghị Chiến sĩ thi đua cấp ngành	3	2	2
II.1.3	Đề nghị Chiến sĩ thi đua cấp cơ sở	26	22	15
II.1.4	Bằng khen Thống Đốc	12	10	6
<b>2</b>	<b>Kỷ luật</b>			
II.2.1	Số lượng đơn thư khiếu nại tố cáo về tuyển dụng, sử dụng và quản lý cán bộ chức	0	0	0
II.2.2	Số cán bộ công chức bị xử lý kỷ luật	0	0	0
<b>3</b>	<b>Số lượng dự án chậm tiến độ cần giải trình</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

(Nguồn: Báo cáo công tác Cục CNTT – 2014, 2015, 2016)

Qua bảng đánh giá CBCC hàng năm, Ban lãnh đạo nhận thấy được chất lượng công việc ngày càng giảm sút, bản thân CBCC không phấn đấu hết mình để hoàn thành các mục tiêu mà Ban lãnh đạo đề ra.

#### **4.1.6 Những thuận lợi và khó khăn của Cục CNTT**

##### **4.1.6.1 Những thuận lợi**

Cục CNTT là đơn vị đứng đầu Ngành ngân hàng về lĩnh vực CNTT nên nhận được nhiều sự quan tâm, hỗ trợ của Thống Đốc trong quá trình hình thành và phát triển.

Cục CNTT được trang bị cơ sở hạ tầng tại 3 vị trí quan trọng của lãnh thổ nước Việt Nam: Hà Nội, TpHCM, Sơn Tây, sẵn sàng khôi phục khi có sự cố xảy ra đảm bảo hoạt động liên tục của Ngành.

Cục CNTT là đơn vị có sự đầu tư mạnh mẽ về cơ sở vật chất, dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của xã hội.

Cục CNTT có đội ngũ CBCC có nhiều năng lực, kiến thức chuyên môn tốt, đầy nhiệt huyết trong công việc, có khả năng tiếp thu những kiến thức, công nghệ mới để phục vụ cho công việc.

#### **4.1.6.2 Những khó khăn**

Đội ngũ cán bộ quản lý của các bộ phận còn thiếu, một số bộ phận cán bộ quản lý chưa có nhiều kinh nghiệm thực tiễn.

Chính sách trả lương của đơn vị còn nhiều hạn chế, mức lương còn thấp nhiều so với các đơn vị cùng ngành, điều này sẽ rất khó khăn để CBCC toàn tâm toàn ý trong công việc.

Trình độ khoa học kỹ thuật của thế giới ngày càng phát triển cao, khả năng học hỏi, tiếp thu của CBCC chưa thật sự chuyên sâu dẫn đến tiến độ hoàn thành dự án còn chậm trễ.

### **4.2 MÔ TẢ MẪU KHẢO SÁT**

Tác giả đã tiến hành điều tra, khảo sát về các nhân tố tạo động lực cho CBCC tại Cục CNTT thông qua phần mềm khảo sát của NHNN với bảng câu hỏi đã được tác giả thiết kế sẵn và được gửi đến các cán bộ, công chức ở đây. Với việc sử dụng phần mềm này, bảng khảo sát được chuyển đến các CBCC nhanh chóng và phù hợp với các đối tượng cần khảo sát. Thời gian tiến hành thu thập bảng khảo sát từ tháng 09/2017 đến 10/2017.

- Số lượng mẫu khảo sát được phát ra: 190 mẫu
- Số lượng mẫu khảo sát thu về: 190 mẫu
- Số lượng mẫu khảo sát không hợp lệ: 0 mẫu
- Số lượng mẫu khảo sát hợp lệ: 190 mẫu.

Thông kê các mẫu điều tra được trình bày trong bảng sau.

**Bảng 4.3 Thống kê mẫu khảo sát**

<b>Mô tả</b>		<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Chức vụ	Lãnh đạo Cục CNTT/ Chi Cục CNTT	6	3,2%
	Các phòng nghiệp vụ (11 phòng ban)	184	96,8%
Trình độ chuyên môn nghiệp vụ	Trên đại học	39	20,5%
	Đại học	145	76,3%
	Cao Đẳng	6	3,2%
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	5	2,6%
	Từ 25 đến 30 tuổi	65	34,2%
	Từ 31 đến 35 tuổi	81	42,6%
	Trên 35 tuổi	39	20,5%
Giới tính	Nam	121	63,7%
	Nữ	69	36,3%
Thâm niên công tác	Dưới 2 năm	14	7,4%
	Từ 2 đến 5 năm	66	34,7%
	Từ 5 đến 10 năm	60	31,6%
	Trên 10 năm	50	26,3%

(Nguồn: Tác giả, 2017)

Như vậy kích thước mẫu và đối tượng trả lời bảng hỏi đáp ứng yêu cầu và đảm bảo tính đại diện cho tổng thể nghiên cứu theo các phương pháp trong luận văn này cần khảo sát. Để sử dụng mô hình trên đánh giá các nhân tố tạo động lực làm việc cho CBCC của Cục CNTT, tác giả thực hiện phân tích hồi quy để phân tích ảnh hưởng của các biến độc lập (Tiền lương, đào tạo và thăng tiến, quan hệ cấp trên, quan hệ đồng nghiệp, điều kiện làm việc, bản chất công việc, đánh giá thành tích) đến biến phụ thuộc là biến động lực làm việc.

#### **4.3 KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY VÀ TÍNH HIỆU LỰC CỦA THANG ĐO**

Tác giả tiến hành đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua tính toán hệ số Cronbach's Alpha cho từng biến quan sát của các nhóm nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức. Các hệ số này lần lượt là:

- Thành phần thang đo Động lực làm việc (DLLV) bao gồm 03 biến quan sát DLLV1, DLLV2, DLLV3 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,691.
- Thành phần thang đo Tiền lương (TLCB) bao gồm 04 biến quan sát

TLCB1, TLCB2, TLCB3, TLCB4 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,789.

- Thành phần thang đo Đào tạo thăng tiến (DTTT) bao gồm 04 biến quan sát DTTT1, DTTT2, DTTT3, DTTT4 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,783.

- Thành phần thang đo Quan hệ cấp trên (QHCT) bao gồm 04 biến quan sát QHCT1, QHCT2, QHCT3, QHCT4 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,788.

- Thành phần thang đo Quan hệ đồng nghiệp (QHDN) bao gồm 04 biến quan sát QHDN1, QHDN2, QHDN3, QHDN4 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,701.

- Thành phần thang đo Điều kiện làm việc (DKLV) bao gồm 04 biến quan sát DKL1, DKL2, DKL3, DKL4 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,693, trong đó loại bỏ biến quan sát DKL3 vì không đạt yêu cầu vì có hệ số tương quan biến tổng - tổng(hiệu chỉnh) là 0.291 ( Nunnally & Bernstein, 1994 cho rằng một biến có hệ số tương quan biến tổng - tổng(hiệu chỉnh)  $\geq 0.3$  thì biến đó đạt yêu cầu).

- Thành phần thang đo Bản chất công việc (BCCV) bao gồm 04 biến quan sát BCCV1, BCCV2, BCCV3, BCCV4 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,738.

- Thành phần thang đo Đánh giá thành tích (TTCN) bao gồm 04 biến quan sát TTCN1, TTCN2, TTCN3, TTCN4 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,670.

Kết quả cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của các nhân tố đều đạt từ 0.6 trở lên, đạt giá trị yêu cầu của thang đo có chất lượng. Như vậy tất cả các thang đo đủ độ tin cậy cho các phân tích tiếp theo.

Kết quả phân tích EFA cho đồng thời 7 biến độc lập và phụ thuộc cho thấy có 7 nhân tố được trích tại Eigenvalue  $> 1$ , kết quả phân tích KMO là 0,832 (đạt yêu cầu  $> 0,6$ ) và tổng phương sai trích biến thiên là 61,4% đạt yêu cầu, khi đó có thể nói rằng 1 nhân tố này giải thích 61,4% biến thiên của dữ liệu. Kết quả kiểm định Barlett's là 1835.77 với mức ý nghĩa sig = 0.000  $< 0.05$ , điều này chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là hoàn toàn phù hợp.

*(Xem các kết quả phân tích số liệu phụ lục 04).*

#### 4.4 MÔ TẢ VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CBCC TẠI CỤC CNTT

Động lực làm việc của đội ngũ CBCC tại Cục CNTT được mô tả thông qua 3 câu hỏi (3 biến quan sát): DLLV1 (Tôi luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao), DLLV2(Tôi sẵn sàng hi sinh quyền lợi cá nhân để hoàn thành công việc), DLLV3 (Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài).

**Bảng 4.4** *Kết quả khảo sát động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT*

Động lực làm việc	Trung bình chung	Độ lệch chuẩn
DLLV1 - Tôi luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao	3.54	.760
DLLV2 - Tôi sẵn sàng hi sinh quyền lợi cá nhân để hoàn thành công việc	3.66	.785
DLLV3 - Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài	3.60	.925

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2017)

Động lực làm việc đạt giá trị trung bình (mean= 3.54 - 3.66) thể hiện rằng CBCC của Cục CNTT có động lực làm việc chưa đáp ứng yêu cầu của công việc do Ban lãnh đạo đề ra.

Các nhân tố độc lập tác động đến động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT gồm 7 nhân tố với các câu hỏi sau:

##### *Nhân tố Tiền lương*

Từ năm 2004 đến nay, Nhà nước cải cách chính sách tiền lương nhiều lần nhằm mục tiêu cải thiện chất lượng, đời sống công chức nói chung và đội ngũ công chức tại Cục CNTT nói riêng. Tuy nhiên, việc cải cách tiền lương vẫn còn nhiều hạn chế, mức lương CBCC vẫn thấp, không đủ trang trải cho cuộc sống hàng ngày, còn mang tính chất cào bằng, theo thâm niên công tác; có tình trạng công chức làm

nhiều, công chức làm ít vẫn được hưởng mức lương ngang nhau dẫn đến tình trạng mức lương được trả chưa phù hợp với mức độ cống hiến, chưa phản ứng đúng năng lực, kết quả và hiệu quả của công việc. Với chính sách tiền lương như hiện nay, dẫn đến việc CBCC không chuyên tâm làm việc, nhiều CBCC xin chuyển công tác hoặc làm công việc khác trong giờ hành chính và xảy ra hiện tượng tiêu cực khi thực thi công vụ; ngoài ra, để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của xã hội, đòi hỏi việc cải cách công nghệ thường xuyên, Cục CNTT cần phải bổ sung đội ngũ CBCC có kỹ thuật, chuyên môn tốt. Tuy nhiên, với chính sách tiền lương hiện nay việc thu hút lao động đặc biệt là lao động chuyên môn cao gặp nhiều khó khăn. Bên cạnh hệ thống chính sách tiền lương của công chức được Cục CNTT trả theo quy định thì hàng năm Cục CNTT cũng dành khoản tiết kiệm chi thường xuyên, các khoản thu nhập khác về dự án để tăng thu nhập, thưởng cho CBCC nhằm động viên, khích lệ công chức làm việc tốt hơn.

**Bảng 4.5 Kết quả khảo sát tiền lương tại Cục CNTT**

Tiền lương	Trung bình chung	Độ lệch chuẩn
TLCB1- Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình tôi	3.46	.794
TLCB2- Tôi nhận được tiền thưởng tương xứng với thành tích đóng góp	3.52	.924
TLCB3- Đơn vị có các chính sách lương thưởng, phúc lợi, trợ cấp rõ ràng và công khai	3.54	.883
TLCB4-So với các đơn vị tương tự khác, tôi thấy thu nhập của mình là cao	3.48	.996

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2017)

Tiền lương đạt giá trị trung bình (mean= 3.46 - 3.54) thể hiện rằng CBCC của Cục CNTT chưa hài lòng về chính sách về tiền lương.

#### *Nhân tố Đào tạo và thăng tiến*

Để nâng cao chất lượng cho đội ngũ CBCC hàng năm Cục CNTT tổ chức

các khóa học chuyên đề đối với từng phòng ban nghiệp vụ trong nguồn kinh phí được phân bổ. Tuy nhiên việc tổ chức không diễn ra thường xuyên do gặp nhiều khó khăn: nguồn kinh phí, cán bộ chuyên trách không có cán bộ thay thế,... Cơ hội thăng tiến ở Cục CNTT là công bằng cho tất cả mọi người, đặc biệt là các cán bộ có trình độ chuyên môn cao, có nhiều đóng góp cho đơn vị. Hàng năm, Ban lãnh đạo Cục sẽ đánh giá công khai, dân chủ kết hợp với công tác khi đưa khen thưởng cho cán bộ. Căn cứ vào kết quả đánh giá, Cục CNTT sẽ tiến hành đào tạo nguồn CBCC có năng lực làm việc để phục vụ cho công tác quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ cho các phòng ban ở giai đoạn tiếp theo.

**Bảng 4.6 Kết quả khảo sát Đào tạo và thăng tiến tại Cục CNTT**

Đào tạo và thăng tiến	Trung bình chung	Độ lệch chuẩn
DTTT1- Tôi được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc tốt hơn	3.61	.957
DTTT2- Đơn vị có kế hoạch đào tạo phát triển nhân viên rõ ràng	3.48	.865
DTTT3- Các chương trình bồi dưỡng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện nay tại đơn vị là rất phù hợp	3.41	.965
DTTT4- Cơ hội thăng tiến tại đơn vị là công bằng và bình đẳng cho tất cả mọi người	3.40	.975

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2017)

Đào tạo và thăng tiến đạt giá trị trung bình (mean= 3.40 - 3.61) thể hiện rằng CBCC của Cục CNTT chưa hài lòng về chính sách về đào tạo và thăng tiến.

#### *Nhân tố Quan hệ cấp trên*

Việc phân công nhiệm vụ theo từng phòng ban, đơn vị, chuyên môn theo hình thức cấp dưới phục tùng cấp trên, CBCC chịu sự chỉ đạo trực tiếp từ Lãnh đạo phòng, ban; Lãnh đạo phòng chịu sự giám sát của Ban lãnh đạo Cục CNTT. Mối quan hệ trong công việc đơn thuần chỉ là mối quan hệ cấp dưới và cấp trên. Để tránh tình trạng “bằng mặt không bằng lòng”, Cục CNTT tổ chức triển khai “Hội

thư góp ý” cho tất cả CBCC góp ý tất cả về mọi mặt của đơn vị và chỉ có Ban lãnh đạo mới đọc được những thư góp ý này và đảm bảo bí mật, không công khai; hình thức này giúp Ban lãnh đạo hiểu được tâm tư nguyện vọng của CBCC từ đó sẽ có chính sách thích hợp nhằm nâng cao động lực cho CBCC của Cục CNTT.

**Bảng 4.7 Kết quả khảo sát Quan hệ cấp trên tại Cục CNTT**

Quan hệ cấp trên	Trung bình chung	Độ lệch chuẩn
QHCT1- Cấp trên luôn ghi nhận đóng góp của tôi với đơn vị	3.67	.932
QHCT2- Cấp trên sẽ tham khảo ý kiến tôi đối với công việc do tôi phụ trách khi cần thiết.	3.57	.928
QHCT3- Tôi có thể thảo luận với cấp trên của tôi một số vấn đề khác ngoài công việc	3.45	.973
QHCT4- Cấp trên luôn hỗ trợ, động viên tôi khi cần thiết	3.45	.990

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2017)

Quan hệ cấp trên đạt giá trị trung bình (mean= 3.45 - 3.67) thể hiện rằng CBCC của Cục CNTT nhận thấy quan hệ với cấp trên sẽ tác động tích cực đến động lực làm việc.

#### *Nhân tố Quan hệ đồng nghiệp*

Tại Cục CNTT, việc xây dựng tinh thần đồng đội, đồng nghiệp được Ban lãnh đạo rất quan tâm, nhiều hoạt động phong trào để tăng tính đoàn kết, giao lưu được Ban lãnh đạo thường xuyên tổ chức. Ngoài ra, việc xây dựng thành lập các nhóm (team) gồm các thành viên của các phòng ban khác nhau để thực hiện các dự án của ngành, tổ chức các cuộc thi phát minh ra các giải pháp cải cách công nghệ, từ đó làm các CBCC hiểu nhau hơn, phát huy khả năng làm việc nhóm của các CBCC trong đơn vị.



**Bảng 4.8 Kết quả khảo sát Quan hệ đồng nghiệp tại Cục CNTT**

Quan hệ đồng nghiệp	Trung bình chung	Độ lệch chuẩn
QHĐN1- Đồng nghiệp tại đơn vị là những người hòa đồng, thân thiện và dễ gần	3.52	.808
QHĐN2- Đồng nghiệp luôn hỗ trợ, phối hợp với nhau để hoàn thành tốt công việc	3.37	.785
QHĐN3- Đồng nghiệp thường xuyên cho lời khuyên hữu ích khi cần thiết	3.47	.865
QHĐN4- Đồng nghiệp của tôi là người đáng tin cậy	3.34	.856

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2017)

Quan hệ đồng nghiệp đạt giá trị trung bình (mean= 3.37 - 3.52) thể hiện rằng CBCC của Cục CNTT chưa nhận thấy mối quan hệ với đồng nghiệp sẽ tác động tích cực đến động lực làm việc.

#### *Nhân tố Điều kiện làm việc*

Trụ sở của Cục CNTT đặt tại 3 vị trí : Hà Nội, Tp Hồ Chí Minh, Sơn Tây, những tòa nhà này đều được đặt trong khu an ninh quốc gia, các phòng làm việc đều được trang bị đầy đủ các thiết bị phục vụ cho công việc. Tại mỗi nơi đều có phòng họp lớn, phòng họp trực tuyến, phòng hội thảo,...phục vụ cho các công tác của đơn vị.

**Bảng 4.9 Kết quả khảo sát Điều kiện làm việc tại Cục CNTT**

Điều kiện làm việc	Trung bình chung	Độ lệch chuẩn
DKLV1- Tôi được cung cấp đầy đủ phương tiện, máy móc và thiết bị phục vụ công việc	3.65	.846
DKLV2- Nơi làm việc đảm bảo an toàn, thoải mái, sạch sẽ	3.64	.828
DKLV3- Thời gian làm việc là hợp lý	3.32	.808
DKLV4- Ban lãnh đạo luôn quan tâm cải thiện môi trường làm việc và phương tiện làm việc cho nhân viên	3.59	.920

( Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2017)

Điều kiện làm việc đạt giá trị trung bình (mean= 3.32 - 3.65) thể hiện rằng CBCC của Cục CNTT chưa nhận thấy điều kiện làm việc của họ là bình thường.

*Nhân tố Bản chất công việc*

Cục CNTT là đơn vị chủ trì trong lĩnh vực CNTT của ngành Ngân hàng vì vậy đòi hỏi các CBCC phải trình độ kỹ thuật, nghiệp vụ cao để đáp ứng nhu cầu thay đổi ngày càng cao của ngành. Lãnh đạo phân công cho mỗi CBCC những mảng công việc rõ ràng phù hợp với năng lực và sở trường của từng cá nhân, và mỗi CBCC phải chịu trách nhiệm báo cáo hàng ngày các sự cố phát sinh liên quan đến công việc đang phụ trách. Hàng tháng, hàng quý sẽ có cuộc họp đánh giá lại các công việc, và sẽ nâng cấp độ nếu cá nhân CBCC có những cải tiến, đóng góp hiệu quả trong công việc.

**Bảng 4.10 Kết quả khảo sát Bản chất công việc tại Cục CNTT**

Bản chất công việc	Trung bình chung	Độ lệch chuẩn
BCCV1- Công việc tôi đang làm có bảng mô tả công việc và được phân công rõ ràng	3.64	.897
BCCV2- Tôi hiểu được định hướng phát triển của cơ quan mà mình đang làm việc	3.69	.922
BCCV3- Công việc tôi đang làm phù hợp với sở trường và năng lực của mình	3.67	.915
BCCV4- Công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng	3.94	.871

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2017)

Bản chất công việc đạt giá trị trung bình (mean= 3.64 - 3.94) thể hiện rằng CBCC của Cục CNTT nhận thấy bản chất công việc rõ ràng sẽ tác động đến động lực làm việc của CBCC.

*Nhân tố Đánh giá thành tích*

Hàng năm, Ban lãnh đạo Cục CNTT tổ chức cuộc họp gồm các lãnh đạo các phòng ban, đại diện Công đoàn, Đoàn thanh niên để xét về tất cả các mặt của mỗi CBCC, từ đó mỗi phòng sẽ đề xuất ra một CBCC tiêu biểu của phòng, sau đó tất cả

CBCC trong Cục CNTT sẽ tiến hành bỏ phiếu cho các CBCC này để chọn ra một cá nhân tiêu biểu của năm. Ban lãnh đạo Cục CNTT sẽ tổ chức trang trọng buổi tôn vinh CBCC này nhằm ghi nhận sự đóng góp của CBCC vào thành công chung của đơn vị. Ngoài ra, Cục CNTT cũng có danh hiệu khác cho các thành tích đạt được bằng nhiều hình thức khác nhau: Bằng khen Thống Đốc, Chiến sỹ thi đua,...

**Bảng 4.11 Kết quả khảo sát đánh giá thành tích tại Cục CNTT**

Đánh giá thành tích	Trung bình chung	Độ lệch chuẩn
TTCN1- Những cải tiến, giải pháp hữu ích của tôi được áp dụng rộng rãi trong đơn vị	3.75	.859
TTCN2- Mọi người trong đơn vị ghi nhận đóng góp của tôi vào sự phát triển của đơn vị	3.45	.864
TTCN3- Các buổi tôn vinh, công nhận thành tích được tổ chức trang trọng, để lại ấn tượng sâu sắc đối với CBCC	3.53	.767
TTCN4- Các chính sách khen thưởng của đơn vị là nguồn động viên rất lớn đối với tôi	3.69	.905

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2017)

Đánh giá thành tích đạt giá trị trung bình (mean= 3.45 - 3.75) thể hiện rằng CBCC của Cục CNTT nhận thấy việc ghi nhận các thành tích đóng góp của họ sẽ thúc đẩy động lực làm việc của CBCC ngày càng cao.

## **4.5 PHÂN TÍCH MA TRẬN TƯƠNG QUAN GIỮA CÁC NHÂN TỐ TRONG MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU**

### **4.5.1 Đặt tên và giải thích nhân tố**

Như vậy qua các kiểm định chất lượng thang đo và các kiểm định của mô hình EFA, nhận diện có 7 thang đo đại diện cho các yếu tố tác động đến động lực làm việc và một thang đo đại diện cho động lực với 30 biến đặc trưng. Tổng hợp kết quả như sau:

**Bảng 4.12 Đặt tên nhân tố thang đo đại diện**

TT	Thang đo	Biến đặc trưng	Giải thích thang đo
1	TLCB	TLCB1,TLCB2,TLCB3,TLCB4	Tiền lương
2	DTTT	DTTT1,DTTT2,DTTT3,DTTT4	Đào tạo thăng tiến
3	QHCT	QHCT1,QHCT2,QHCT3,QHCT4	Quan hệ cấp trên
4	QHDN	QHDN1,QHDN2,QHDN3,QHDN4	Quan hệ đồng nghiệp
5	DKLV	DKLV1,DKLV2,DKLV4	Điều kiện làm việc
6	BCCV	BCCV1,BCCV2,BCCV3,BCCV4	Bản chất công việc
7	TTCN	TTCN1,TTCN2,TTCN3,TTCN4	Đánh giá thành tích
8	DLLV	DLLV1,DLLV2,DLLV3	Động lực làm việc

(Nguồn : Tác giả, 2017)

#### 4.5.2 Phân tích tương quan Pearson

Kiểm định hệ số tương quan Pearson dùng để kiểm tra mối liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập (tiền lương, đào tạo thăng tiến, quan hệ cấp trên, quan hệ đồng nghiệp, điều kiện làm việc, bản chất công việc, đánh giá thành tích) và biến phụ thuộc (động lực làm việc). Nếu các biến có tương quan chặt chẽ thì phải lưu ý đến vấn đề đa cộng tuyến khi phân tích hồi quy. Chi tiết dữ liệu được thống kê ở bảng sau:

**Bảng 4.13 Kết quả phân tích tương quan Pearson**

		Động lực làm việc	Tiền lương công bằng	Đào tạo thăng tiến	Quan hệ cấp trên	Quan hệ đồng nghiệp	Điều kiện làm việc	Thành tích công nhận	Bản chất công việc
Động lực làm việc	Hệ số tương quan	1	.623**	.587**	.433**	.543**	.495**	.679**	.051**
	Mức ý nghĩa		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.486
	N	190	190	190	190	190	190	190	190
Tiền lương	Hệ số tương quan	.623**	1	.611**	.362**	.401**	.430**	.588**	.069**
	Mức ý nghĩa	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.341
	N	190	190	190	190	190	190	190	190
Đào tạo thăng tiến	Hệ số tương quan	.587**	.611**	1	.379**	.397**	.399**	.552**	.088**
	Mức ý nghĩa	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.226

tiền	N	190	190	190	190	190	190	190	190
Quan hệ cấp trên	Hệ số tương quan	.433**	.362**	.379**	1	.204**	.235**	.422**	.212**
	Mức ý nghĩa	.000	.000	.000	.000	.005	.001	.000	.003
	N	190	190	190	190	190	190	190	190
Quan hệ đồng nghiệp	Hệ số tương quan	.543**	.401**	.397**	.204**	1	.433**	.438**	.130**
	Mức ý nghĩa	.000	.000	.000	.005		.000	.000	.073
	N	190	190	190	190	190	190	190	190
Điều kiện làm việc	Hệ số tương quan	.495**	.430**	.399**	.235**	.433**	1	.407**	.043**
	Mức ý nghĩa	.000	.000	.000	.001	.000		.000	.552
	N	190	190	190	190	190	190	190	190
Đánh giá thành tích	Hệ số tương quan	.679**	.588**	.552**	.422**	.438**	.407**	1	.034**
	Mức ý nghĩa	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.644
	N	190	190	190	190	190	190	190	190
Bản chất công việc	Hệ số tương quan	.051**	.069**	.088**	.212**	.130**	.043**	.034**	1
	Mức ý nghĩa	.486	.341	.226	.003	.073	.552	.644	
	N	190	190	190	190	190	190	190	190

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2017)

Theo ma trận hệ số tương quan thì tất cả các biến độc lập đều có tương quan với biến phụ thuộc. Vì vậy, các biến độc lập này có thể đưa vào mô hình để giải thích cho biến phụ thuộc là "Động lực làm việc cho CBCC". Bên cạnh đó, các biến độc lập cũng có tương quan với nhau, trong đó có những biến có hệ số tương quan khá cao vì vậy chúng ta cần xem xét vai trò của các biến độc lập trên trong mô hình hồi quy tuyến tính bội.

#### 4.5.3 Phân tích kết quả hồi quy

Phân tích hồi quy sẽ được thực hiện với 7 biến độc lập là: Tiền lương, Cơ hội đào tạo và phát triển, quan hệ cấp trên, quan hệ đồng nghiệp, điều kiện làm việc, bản chất công việc, đánh giá thành tích và 1 biến phụ thuộc là: Động lực làm việc của CBCC. Giá trị của mỗi nhân tố được dùng để chạy hồi quy là giá trị trung

biến của các biến quan sát thuộc nhân tố đó. Phân tích được thực hiện bằng phương pháp Enter. Các biến được đưa vào cùng một lúc để xem biến nào được chấp nhận.

**Bảng 4.14 Kết quả phân tích hồi quy**

Mô hình	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> điều chỉnh	Sai số chuẩn của ước tính	Durbin-Watson
1	0.791	0.625	0.610	0.40543	0.945

Mô hình		Tổng bình phương	Bậc tự do	Trung bình	F	Mức ý nghĩa
1	Hồi qui	49.838	7.000	7.120	43.314	0.000
	Còn lại	29.917	182.000	0.164		
	Tổng	79.755	189.000			

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	T	Mức ý nghĩa	Thống kê cộng tuyến	
		B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0.49	0.259		0.189	0.850		
	Tiền lương	0.171	0.058	0.186	2.924	0.004	0.512	1.953
	Đào tạo thăng tiến	0.114	0.055	0.129	2.092	0.038	0.542	1.846
	Quan hệ cấp trên	0.109	0.046	0.126	2.403	0.017	0.750	1.333
	Quan hệ đồng nghiệp	0.219	0.056	0.211	3.891	0.000	0.699	1.431
	Điều kiện làm việc	0.112	0.050	0.120	2.233	0.027	0.711	1.406
	Đánh giá thành tích	0.329	0.068	0.305	4.870	0.000	0.525	1.905
	Bản chất công việc	-0.042	0.045	-0.043	-0.921	0.358	0.935	1.069

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2017)

Kết quả phân tích cho thấy mô hình hồi quy đưa ra tương đối phù hợp với mức ý nghĩa 0,05. Hệ số R<sup>2</sup> hiệu chỉnh = 0,610 có nghĩa các biến độc lập là: Tiền

lương (TLCB), Đào tạo và thăng tiến (DTTT), Quan hệ cấp trên (QHCT), Quan hệ đồng nghiệp (QHDN), Điều kiện làm việc (DKLV), Bản chất công việc (BCCV), Đánh giá thành tích (TTCN) ảnh hưởng đến 61% sự thay đổi của biến phụ thuộc (Động lực làm việc), còn lại là 39% là do sự ảnh hưởng của các biến ngoài và ảnh hưởng do sai số ngẫu nhiên.

Kiểm định F sử dụng trong bảng phân tích phương sai là phép kiểm định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể. Trong bảng phân tích ANOVA, ta thấy giá trị sig. rất nhỏ (sig. = 0,000), nên mô hình hồi quy phù hợp với tập dữ liệu và có thể sử dụng được.

Theo bảng hệ số hồi quy (Coefficients), ta thấy biến Bản chất công việc (BCCV) với mức ý nghĩa sig=0.358>0.05 nên biến này không có ý nghĩa thống kê. Điều này có nghĩa là yếu tố Bản chất công việc (BCCV) không có quan hệ tuyến tính với động lực làm việc của CBCC về mặt ý nghĩa thống kê.

Ta thấy hệ số phóng đại phương sai VIF của mỗi biến đều nhỏ hơn 2 (cao nhất là 1,953) nên hiện tượng đa cộng tuyến không có ảnh hưởng đến kết quả giải thích của mô hình. Về quy tắc là khi VIF vượt quá 10 là có dấu hiệu của hiện tượng đa cộng tuyến theo nghiên cứu của Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008).

Phương trình hồi quy thể hiện Động lực làm việc của CBCC trong Cục CNTT (DLLV) với các biến độc lập như sau:

$$DLLV = 0.047 + 0.186 * TLCB + 0.129 * DTTT + 0.126 * QHCT + 0.211 * QHDN + 0.120 * DKLV + 0.305 * TTCN$$

Hay được viết lại là :

$$\text{Động lực làm việc} = 0.049 + 0.186 * \text{Tiền lương} + 0.129 * \text{Đào tạo thăng tiến} + 0.126 * \text{Quan hệ cấp trên} + 0.211 * \text{Quan hệ đồng nghiệp} + 0.120 * \text{Điều kiện làm việc} + 0.305 * \text{Đánh giá thành tích}$$

Kết quả hồi quy cho thấy các biến độc lập TLCB, DTTT, QHCT, QHDN, DKLV, TTCN đều có Sig. nhỏ hơn 0,05 nên các biến đều có ý nghĩa ở độ tin cậy 95%. Vì vậy ở độ tin cậy 95% các biến độc lập trên đều ảnh hưởng đến biến phụ

thuộc và các hệ số dốc lần lượt là 0,186; 0,129; 0,126;0,211;0,120;0,305 đều mang dấu dương nên các biến đều có ảnh hưởng cùng chiều với động lực làm việc của CBCC.

Tầm quan trọng của các biến độc lập đối với biến DLLV được xác định căn cứ vào hệ số Beta. Nếu giá trị tuyệt đối của hệ số Beta của yếu tố nào càng lớn thì càng ảnh hưởng quan trọng đến động lực làm việc của CBCC. Do đó, ảnh hưởng quan trọng nhất đến động lực làm việc của CBCC là yếu tố Đánh giá thành tích (Beta = 0,305), tiếp theo là yếu tố Quan hệ đồng nghiệp (Beta = 0,211), Tiền lương (Beta=0,186), Đào tạo thăng tiến (Beta=0,129), Quan hệ cấp trên (Beta=0,126), cuối cùng là Điều kiện làm việc (0,120).

#### **4.6 KIỂM ĐỊNH GIẢ THUYẾT**

Dựa trên kết quả phân tích hồi quy, ta tiến hành kiểm định các giả thuyết của mô hình đã đưa ra.

Đánh giá thành tích là yếu tố ảnh hưởng quan trọng nhất đến động lực làm việc của CBCC vì có hệ số Beta lớn nhất. Dấu dương của hệ số Beta có ý nghĩa là mối quan hệ giữa yếu tố thành tích công nhận và động lực làm việc của CBCC là mối quan hệ cùng chiều. Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố thành tích công nhận có Beta = 0,305 và Sig = 0,000 (< 0,05), nghĩa là khi các yếu tố khác không thay đổi nếu yếu tố thành tích công nhận tăng lên 1 đơn vị thì động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT tăng lên 0,305 đơn vị. Vì vậy, giả thuyết H7 được chấp nhận.

Tiếp theo là xét đến yếu tố quan hệ đồng nghiệp, dấu dương của hệ số Beta có ý nghĩa là mối quan hệ giữa yếu tố quan hệ đồng nghiệp và động lực làm việc của CBCC là mối quan hệ cùng chiều. Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố quan hệ đồng nghiệp có Beta = 0,211 và Sig = 0,000 (< 0,05), nghĩa là khi các yếu tố khác không thay đổi nếu yếu tố quan hệ đồng nghiệp tăng lên 1 đơn vị thì động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT tăng lên 0,211 đơn vị. Vì vậy, giả thuyết H4 được chấp nhận.

Tiếp theo là xét đến yếu tố tiền lương, dấu dương của hệ số Beta có ý nghĩa là mối quan hệ giữa yếu tố tiền lương và động lực làm việc của CBCC là mối quan



hệ cùng chiều. Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố tiền lương có  $Beta = 0,186$  và  $Sig = 0,000 (< 0,05)$ , nghĩa là khi các yếu tố khác không thay đổi nếu yếu tố tiền lương tăng lên 1 đơn vị thì động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT tăng lên 0,186 đơn vị. Vì vậy, giả thuyết H1 được chấp nhận.

Tiếp theo là xét đến yếu tố đào tạo thăng tiến, dấu dương của hệ số Beta có ý nghĩa là mối quan hệ giữa yếu tố đào tạo thăng tiến và động lực làm việc của CBCC là mối quan hệ cùng chiều. Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố đào tạo thăng tiến có  $Beta = 0,129$  và  $Sig = 0,000 (< 0,05)$ , nghĩa là khi các yếu tố khác không thay đổi nếu yếu tố đào tạo thăng tiến lên 1 đơn vị thì động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT tăng lên 0,129 đơn vị. Vì vậy, giả thuyết H2 được chấp nhận.

Tiếp theo là xét đến yếu tố quan hệ cấp trên, dấu dương của hệ số Beta có ý nghĩa là mối quan hệ giữa yếu tố quan hệ cấp trên và động lực làm việc của CBCC là mối quan hệ cùng chiều. Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố quan hệ cấp trên có  $Beta = 0,126$  và  $Sig = 0,000 (< 0,05)$ , nghĩa là khi các yếu tố khác không thay đổi nếu yếu tố quan hệ cấp trên lên 1 đơn vị thì động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT tăng lên 0,126 đơn vị. Vì vậy, giả thuyết H3 được chấp nhận.

Cuối cùng là xét đến yếu tố điều kiện làm việc, dấu dương của hệ số Beta có ý nghĩa là mối quan hệ giữa yếu tố điều kiện làm việc và động lực làm việc của CBCC là mối quan hệ cùng chiều. Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố điều kiện làm việc có  $Beta = 0,120$  và  $Sig = 0,000 (< 0,05)$ , nghĩa là khi các yếu tố khác không thay đổi nếu yếu tố điều kiện làm việc lên 1 đơn vị thì động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT tăng lên 0,120 đơn vị. Vì vậy, giả thuyết H5 được chấp nhận.

**Bảng 4.15 Thống kê kiểm định các giả thuyết của mô hình**

<b>Giả thuyết</b>	<b>Chấp nhận/Bác bỏ</b>
Giả thuyết H1: Tiền lương có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT.	Chấp nhận
Giả thuyết H2: Đào tạo thăng tiến có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT.	Chấp nhận

Giả thuyết H3: Quan hệ cấp trên có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT.	Chấp nhận
Giả thuyết H4: Quan hệ đồng nghiệp có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT.	Chấp nhận
Giả thuyết H5: Điều kiện làm việc có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT.	Chấp nhận
Giả thuyết H6: Bản chất công việc có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT.	Bác bỏ
Giả thuyết H7: Thành tích công nhận có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT.	Chấp nhận

(Nguồn: Tác giả, 2017)

Sau khi có kết quả từ nghiên cứu định lượng, tác giả tiếp tục thực hiện phỏng vấn sâu 10 lãnh đạo đơn vị và 10 công chức chuyên môn để làm rõ các nội dung nghiên cứu, đặc biệt là những giả thuyết được bác bỏ. Kết quả thu được như sau:

Bản chất công việc của CBCC thường ít thay đổi, mỗi CBCC được phân công mảng công việc cụ thể, rõ ràng và không có luân chuyển trong một thời gian dài, vì vậy thông thường cán bộ làm việc với tinh thần bình thường, hoàn thành công việc ở mức tối thiểu và không có sai phạm nghiêm trọng là hoàn thành nhiệm vụ. Do vậy, bản chất công việc chưa tạo được động lực làm việc cho CBCC tại Cục CNTT.

#### **4.7 BÌNH LUẬN VÀ NHẬN XÉT VỀ NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CBCC TẠI CỤC CNTT**

Kết quả cho thấy rằng chỉ có 6 trong số 7 biến có sự ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức Cục CNTT. Các nhân tố đó bao gồm: tiền lương, đào tạo thăng tiến, quan hệ cấp trên, quan hệ đồng nghiệp, điều kiện làm việc, đánh giá thành tích.

Các phân tích chứng minh rằng nhân tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức Cục CNTT là đánh giá thành tích và công nhận. Điều

này cho thấy, công chức sẽ có động lực làm việc tốt hơn khi việc Ban lãnh đạo luôn ghi nhận và trân trọng các đóng góp, sáng kiến của cán bộ, đi đôi với việc tổ chức những buổi tuyên dương những đóng góp có giá trị của cán bộ, những phần thưởng đó ngoài việc giúp cho cải thiện cuộc sống hàng ngày của CBCC mà đó còn là một “liều thuốc tinh thần” to lớn giúp cán bộ ngày càng phát huy tính sáng tạo, tinh thần làm việc hăng say, hiệu quả; từ đó góp phần hoàn thành tốt nhiệm vụ của đơn vị.

Nhân tố thứ 2 ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCC là quan hệ đồng nghiệp. Trong một môi trường làm việc mà yếu tố nhóm (team) quyết định phần lớn thành công của dự án, đòi hỏi các cán bộ phải hiểu nhau, sẵn sàng giúp nhau với mục đích chung là hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Điều này thúc đẩy động lực làm việc của các CBCC. Công chức sẽ cảm thấy thoải mái, phấn khích và làm việc hiệu quả hơn khi có những đồng nghiệp thoải mái, dễ chịu, sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau.

Nhân tố thứ 3 ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCC là tiền lương. Điều này cho thấy, công chức sẽ có động lực làm việc tốt hơn khi chính sách tiền lương của Cục CNTT là công bằng, hợp lý; tiền lương được trả đúng hạn; được trả tiền lương làm ngoài giờ, làm dự án; có thể sống tốt bằng thu nhập tại Cục CNTT và cảm thấy thu nhập của mình cao hơn so với các đơn vị tương tự khác. Nhân tố này sẽ góp phần duy trì động lực làm việc của công chức, nghĩa là nó giúp mang lại sự hài lòng và ngăn ngừa sự không hài lòng trong công việc.

Nhân tố thứ 4 ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCC là đào tạo và thăng tiến. Khi công chức có được cơ hội phát triển nghề nghiệp như đào tạo, thăng tiến, thì họ càng có thêm động lực làm việc và cống hiến. Ngược lại, nếu Cục CNTT không chú trọng đến đào tạo, huấn luyện cán bộ nguồn; khi có cơ hội thăng tiến lại tuyển dụng từ bên ngoài hơn là thăng tiến nhân lực hiện hữu thì sẽ làm giảm đi nhiệt tình cống hiến của công chức.

Nhân tố thứ 5 ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCC là quan hệ cấp trên. Công chức sẽ có động lực làm việc tốt hơn khi có sự hỗ trợ từ cấp trên và cảm thấy hài lòng với công việc vì mối quan hệ tốt với cấp trên. Phong cách lãnh đạo

của cấp trên thể hiện mức trao quyền cao cho cán bộ, mang đến cho CBCC cơ hội sáng tạo, nêu sáng kiến và ra quyết định, sẽ giúp CBCC thấy ý nghĩa hơn trong công việc, từ đó tăng động lực làm việc cho công chức.

Nhân tố thứ 6 ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCC là điều kiện làm việc. Công chức sẽ có động lực làm việc tốt hơn khi có phòng làm việc sạch sẽ, thoáng mát, trang bị đầy đủ cơ sở vật chất phục vụ tốt cho công việc, ngoài ra thời gian làm việc phải hợp lý, tạo mọi điều kiện thuận lợi cho CBCC cảm thấy an toàn, thoải mái tại nơi làm việc, từ đó sẽ thúc đẩy động lực làm việc của CBCC.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 4**

Chương này đã trình bày các nội dung về cơ sở hình thành và phát triển của Cục CNTT; các chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của Cục CNTT; tình hình về lao động và công tác quản lý lao động gần đây cũng như những thuận lợi và khó khăn của Cục CNTT. Sau đó tác giả đã trình bày các thông tin về mẫu nghiên cứu, đánh giá các thông số thống kê mô tả của các biến quan sát; Tiến hành đánh giá độ tin cậy của thang đo (Cronbach's Alpha) loại 1 biến quan sát, phân tích nhân tố (EFA) và điều chỉnh mô hình nghiên cứu; Phân tích tương quan và hồi quy đã xác định được có 6 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCC, kiểm định giả thuyết cho thấy các nhân tố đều có tác động cùng chiều với động lực làm việc của CBCC.

Tiếp theo, tác giả tiến hành nhận xét và bình luận các biến tác động đến động lực làm việc của CBCC bao gồm: thành tích và công nhận, quan hệ đồng nghiệp, tiền lương và công bằng, đào tạo và thăng tiến, quan hệ cấp trên, điều kiện làm việc để từ đó sẽ có cơ sở đưa ra các giải pháp nâng cao các nhân tố tác động đến động lực làm việc CBCC tại Cục CNTT.

## CHƯƠNG 5

### KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

#### 5.1 KẾT LUẬN

Mục đích của đề tài này nhằm khám phá và xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCC, xây dựng các thang đo dùng để đo lường các nhân tố này, xây dựng và kiểm tra mô hình lý thuyết về mối quan hệ giữa các nhân tố tác động này với động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT.

Dựa vào cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu đo lường về động lực làm việc của người lao động đã được tiến hành tại một số quốc gia trên thế giới, đề tài đã đưa ra một mô hình lý thuyết và thang đo các khái niệm nghiên cứu. Với 31 biến quan sát gốc, trong đó có 7 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc, một nghiên cứu định lượng với mẫu  $n = 190$  CBCC đã được thực hiện để đánh giá các thang đo và kiểm định mô hình lý thuyết.

Kết quả nghiên cứu thể hiện 6 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc đến CBCC của Cục CNTT với mức độ lần lượt từ cao đến thấp: (1) Đánh giá thành tích; (2) Quan hệ đồng nghiệp; (3) Tiền lương; (4) Đào tạo và thăng tiến; (5) Quan hệ cấp trên; (6) Điều kiện làm việc. Với phương trình hồi quy:

***Động lực làm việc = 0.049 + 0.305 \* Đánh giá thành tích + 0.211 \* Quan hệ đồng nghiệp + 0.186 \* Tiền lương + 0.129 \* Đào tạo thăng tiến + 0.126 \* Quan hệ cấp trên + 0.120 \* Điều kiện làm việc***

Kết quả nghiên cứu của đề tài này đã mang lại những kết quả thiết thực đối với hoạt động nhân sự tại Cục CNTT. Nó giúp cho Ban lãnh đạo Cục CNTT thấy được sự tác động của từng nhân tố động viên vào động lực làm việc của CBCC và cách thức đo lường các nhân tố này. Thông qua đó, Ban lãnh đạo Cục CNTT có các biện pháp theo dõi, quản lý và điều chỉnh các nhân tố tác động vào động lực làm việc của CBCC. Đồng thời kết quả nghiên cứu này cũng giúp cho Ban lãnh đạo Cục CNTT xác định nhân tố nào cần được tập trung cải thiện nhiều nhất nhằm gia tăng động lực làm việc của CBCC.

## 5.2 HÀM Ý QUẢN TRỊ NHẪM TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CBCC TẠI CỤC CNTT

Theo kết quả nghiên cứu trên, chúng ta đã nhận dạng ra được các nhân tố tác động động lực đối với nhân viên của công ty là: Thành tích công nhận; Quan hệ đồng nghiệp; Tiền lương công bằng; Đào tạo và thăng tiến; Quan hệ cấp trên; Điều kiện làm việc, dựa trên kết quả này chúng ta thực hiện 1 số hàm ý quản trị như sau:

### 5.2.1 Đánh giá thành tích

#### + *Kết quả nghiên cứu và ý nghĩa*

Theo phục lục 4, mức độ tác động đến động lực làm việc đến CBCC của nhân tố: “Thành tích công nhận” trung bình là: 3,6 điều này cho thấy việc ghi nhận thành tích của Cục CNTT là rất tốt và hiệu quả, trong đó thành phần: “Những cải tiến, giải pháp hữu ích của tôi được áp dụng rộng rãi trong đơn vị” có mức độ cao nhất là: 3,75 và thành phần: “Mọi người trong đơn vị ghi nhận đóng góp của tôi vào sự phát triển của đơn vị” có mức độ thấp nhất là: 3,45.

#### + *Nguyên nhân*

Do CBCC của Cục CNTT hiện tại đang phân bố ở các địa điểm khác nhau, nên buổi tôn vinh cá nhân tiêu biểu cả năm chỉ bao gồm các thành phần chủ chốt của Cục CNTT, nên công tác phổ biến đến các CBCC khác còn hạn chế .

#### + *Giải pháp cho nhân tố thành tích công nhận*

- Phối hợp với phòng nhân sự thực hiện công tác tuyên truyền qua website nội bộ, email...phổ biến đến các CBCC khác những CBCC đã có những đóng góp hiệu quả cho ngành, cho đơn vị.
- Bố trí phòng lưu niệm để ghi nhận, trưng bày lại các đóng góp hiệu quả của các CBCC qua các năm.
- Tổ chức buổi hội thảo trực tuyến để CBCC có thể trình bày lại các cải tiến, quy trình thực hiện đến các CBCC khác.
- Xây dựng gương điển hình và các chương trình phát động thực hiện theo gương những công chức tốt, làm việc tốt.

### 5.2.2 Quan hệ đồng nghiệp

#### + *Kết quả nghiên cứu và ý nghĩa*

Theo phục lục 4, mức độ tác động đến động lực làm việc đến CBCC của nhân tố: “Quan hệ đồng nghiệp” trung bình là: 3,36 điều này cho thấy quan hệ đồng nghiệp của CBCC tại Cục CNTT là rất tốt, trong đó thành phần: “Đồng nghiệp tại đơn vị là những người hòa đồng, thân thiện và dễ gần” có mức độ cao nhất là: 3,52 và thành phần: “Đồng nghiệp của tôi là người đáng tin cậy” có mức độ thấp nhất là: 3,34.

#### + *Nguyên nhân*

Do áp lực về công việc, các CBCC chỉ tập trung xử lý các công việc chuyên môn, không có thời gian để chia sẻ các việc khác ngoài công việc nên vẫn thật sự chưa được thoải mái trong việc giao tiếp, trao đổi hàng ngày.

#### + *Giải pháp cho nhân tố quan hệ đồng nghiệp*

- Tổ chức phong trào đoàn thể, hoạt động ngoài trời để các CBCC tham gia giao lưu, chia sẻ tất cả mọi việc từ đó sẽ hiểu nhau hơn.
- Tổ chức các cuộc họp mặt gia đình hàng năm tham gia để chia sẻ, cảm thông công việc và tạo môi trường thân thiện, đoàn kết.
- Thành lập các nhóm nghiên cứu bao gồm thành viên của tất cả các phòng ban thực hiện, tổ chức buổi chia sẻ kinh nghiệm cho các nhóm khác.

### 5.2.3 Tiền lương

#### + *Kết quả nghiên cứu và ý nghĩa*

Theo phục lục 4, mức độ tác động đến động lực làm việc đến CBCC của nhân tố: “Tiền lương” trung bình là: 3,5 điều này cho thấy chính sách tiền lương và công bằng tại Cục CNTT là khá tốt, công khai và minh bạch, trong đó thành phần: “Đơn vị có các chính sách lương thưởng, phúc lợi, trợ cấp rõ ràng và công khai” có mức độ cao nhất là: 3,54 và thành phần: “Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình tôi” có mức độ thấp nhất là: 3,46 .

#### + *Nguyên nhân*

Cục CNTT là đơn vị hành chính sự nghiệp của Nhà nước vì vậy vẫn hưởng



lương từ ngân sách nhà nước nên thu nhập từ lương của CBCC khá thấp, nhu cầu về lương và thu nhập của cán bộ thường chưa đáp ứng được nhu cầu sống cơ bản của công chức.

+ *Giải pháp cho nhân tố tiền lương*

- Sớm hoàn thiện đề án vị trí việc làm để xác định rõ những vị trí công việc và nhân sự của Cục CNTT, làm căn cứ cho việc tính toán chính sách tiền lương công bằng, hợp lý.
- Thực hiện công tác nâng lương đúng hoặc tạo điều kiện cho công chức phấn đấu nâng lương trước thời hạn.
- Tạo điều kiện gia tăng thu nhập cho CBCC bằng cách làm thêm các dự án khác, mở rộng dịch vụ, hỗ trợ tư vấn và cho phép thu phí trên các dịch vụ này.
- Thực hiện quy trình đánh giá công chức công khai, minh bạch trên cơ sở đánh giá chất lượng, hiệu quả công việc ... Các mức thưởng cần phải rõ ràng, gắn kết với kết quả công việc của từng vị trí việc làm của công chức.
- Tăng tần suất thưởng, có thể theo thời gian (năm, quý, tháng) hoặc theo công việc hoặc theo định kỳ nâng lương. Tạo điều kiện cho công chức chuyên môn nghiệp vụ có thành tích trong các năm làm việc, được Ban lãnh đạo hoặc các cơ quan tặng danh hiệu để thực hiện công tác nâng lương trước thời hạn để nâng cao thu nhập của công chức.

#### **5.2.4 Đào tạo và thăng tiến**

+ *Kết quả nghiên cứu và ý nghĩa*

Theo phục lục 4, mức độ tác động đến động lực làm việc đến CBCC của nhân tố: “Đào tạo và thăng tiến” trung bình là: 3,47 điều này chứng tỏ Cục CNTT luôn quan tâm chính sách đào tạo và tạo cơ hội thăng tiến cho cán bộ, trong đó thành phần: “Tôi được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc tốt hơn” có mức độ cao nhất là: 3,61 và thành phần: “Cơ hội thăng tiến tại đơn vị là công bằng và bình đẳng cho tất cả mọi người” có mức độ thấp nhất là: 3,40.

+ *Nguyên nhân*

Cục CNTT chú trọng về đào tạo kỹ năng , chuyên môn cho CBCC mỗi năm

để nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc, tuy nhiên chưa chú trọng đến việc đào tạo để CBCC được thăng tiến lên vị trí cao hơn, một mặt là do đơn vị vẫn ưu tiên cho các CBCC cống hiến lâu năm tại Cục CNTT.

+ *Giải pháp cho nhân tố đào tạo và thăng tiến*

- Cần xem xét năng lực, khả năng của từng cán bộ để tạo điều kiện thăng tiến, bỏ rào cản qua việc xem xét dựa vào thâm niên công tác.
- Ngoài đào tạo phát triển chuyên môn hàng năm, cần phải đào tạo riêng cho những cán bộ xuất sắc, có năng lực tốt về trình độ quản lý để tạo điều kiện cán bộ phát triển lên vị trí cao hơn.
- Hoạch định rõ mục tiêu, định hướng trong quá trình thăng tiến để cán bộ phấn đấu, đây là động lực để cán bộ làm việc tốt hơn.
- Phối hợp với các đơn vị ngân hàng khác trên địa bàn tổ chức các lớp học chuyên đề chuyên sâu để nâng cao chất lượng đào tạo cho đội ngũ CBCC.

### **5.2.5 Quan hệ cấp trên**

+ *Kết quả nghiên cứu và ý nghĩa*

Theo phục lục 4, mức độ tác động đến động lực làm việc đến CBCC của nhân tố: “Quan hệ cấp trên” trung bình là: 3,53 trong đó thành phần: “Cấp trên luôn ghi nhận đóng góp của tôi với đơn vị” có mức độ cao nhất là: 3,67 và thành phần: “Tôi có thể thảo luận với cấp trên của tôi một số vấn đề khác ngoài công việc”, “Cấp trên luôn hỗ trợ, động viên tôi khi cần thiết” có mức độ thấp nhất là: 3,45.

+ *Nguyên nhân*

Cấp trên luôn lấy hiệu quả trong việc là hàng đầu, đối với cán bộ có thành tích tốt thì luôn được ghi nhận và có phần thưởng xứng đáng.

+ *Giải pháp cho nhân tố quan hệ cấp trên*

- Để phát huy tốt hơn nữa cho nhân tố này là xây dựng lòng tin của CBCC đối với cấp trên, ngoài việc chuyên môn nên quan tâm đến cán bộ ngoài nơi làm việc, cùng tham gia các hoạt động với CBCC để tạo sự gắn bó, hiểu nhau hơn tạo cho CBCC cảm giác rằng họ đang được lãnh đạo quan tâm đến con đường sự nghiệp

của họ, và họ tin tưởng rằng sẽ thành công hơn nữa trong tương lai.

- Khi CBCC phạm sai lầm, hay kết quả không đạt như mong muốn thì cấp trên đừng khiển trách hoặc chửi bới nhân viên. Thay vào đó, cấp trên nên bình tĩnh giải thích tình hình và chỉ ra những cơ hội, tiềm năng còn phát triển như thế nào, cần làm gì để thành công. Khi CBCC biết rằng lãnh đạo sẽ không trách và tin tưởng vào họ thì họ sẽ có sáng kiến, quyết tâm để hoàn thành mục tiêu được giao.

### **5.2.6 Điều kiện làm việc**

#### *+ Kết quả nghiên cứu và ý nghĩa*

Theo phục lục 4, mức độ tác động đến động lực làm việc đến CBCC của nhân tố: “Điều kiện làm việc” trung bình là: 3,62 trong đó thành phần: “Tôi được cung cấp đầy đủ phương tiện, máy móc và thiết bị phục vụ công việc” có mức độ cao nhất là: 3,65 và thành phần: “Thời gian làm việc là hợp lý” có mức độ thấp nhất là: 3,32.

#### *+ Nguyên nhân*

Cục CNTT là đơn vị có rất nhiều dự án cần phải nghiên cứu và triển khai để phục vụ ngày càng cao nhu cầu của xã hội, nên các CBCC phải luôn làm việc với áp lực cao và ít có thời gian cho cá nhân.

#### *+ Giải pháp cho nhân tố điều kiện làm việc*

- Sắp xếp thời gian làm việc trong giờ hành chính, nâng cao hiệu quả trong ngày làm việc hành chính, hạn chế tối đa việc đi làm chủ nhật, ngoài giờ ảnh hưởng đến đời sống riêng tư của CBCC.

- Thường xuyên phối hợp với các nhà cung cấp để giới thiệu các sản phẩm, phương tiện máy móc mới để CBCC cập nhật và nghiên cứu kịp thời.

Bên cạnh các nhân tố có kết quả phân tích ảnh hưởng tới động lực làm việc của CBCC tại Cục CNTT, bản chất công việc của công chức gần như chưa được thực hiện bởi đa phần công chức vẫn thụ động làm việc theo phân công, chưa chủ động sáng tạo phát huy hết năng lực làm việc của mình để nâng cao hiệu quả công việc cho Cục CNTT. Mặc dù vậy, cũng không nên bỏ qua nhân tố này bởi bản chất công việc nếu phát huy đúng sẽ ảnh hưởng tới động lực làm việc của CBCC. Do

vậy, Cục CNTT vẫn cần lưu ý một số nội dung:

- Hàng năm nên khảo sát lại nhu cầu công việc của CBCC, từ đó phân công lại công việc, phát huy hết tiềm năng của CBCC tạo động lực phát triển cho cán bộ.
- Xây dựng mục tiêu, nhiệm vụ rõ ràng vì nếu không có các mục tiêu thì kết quả không thể đo lường được dễ dàng và giúp các CBCC thấy rõ mục đích để vươn tới.

### **5.3 HẠN CHẾ CỦA ĐỀ TÀI VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO**

#### **5.3.1 Những hạn chế**

Bên cạnh những đóng góp về mặt thực tiễn trong việc đo lường những nhân tố thực tế này tác động đến động lực làm việc của công chức tại Cục CNTT, giúp cho Cục CNTT có những định hướng phát triển những nhân tố có sự ảnh hưởng một cách phù hợp. Để hoàn thành đề tài này, tác giả đã nỗ lực, cố gắng rất nhiều. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian, năng lực nên nghiên cứu này còn tồn tại một số mặt hạn chế nhất định sau :

Về phạm vi: nghiên cứu này chỉ thực hiện tại Cục CNTT nên chỉ có giá trị thực tiễn đối với cơ quan này. Tuy nhiên nếu nghiên cứu này được thực hiện ở nơi khác nhưng đối tượng khảo sát là giống nhau thì nghiên cứu có thể có giá trị tham khảo và thang đo sẽ áp dụng được.

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

Động lực của CBCC chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố, nhưng thời gian có hạn trong bài nghiên cứu này chỉ tập trung nghiên cứu bảy yếu tố. Ngoài ra, nghiên cứu chưa xem xét đến sự ảnh hưởng của các nhân tố bên ngoài khác như độ tuổi, giới tính, trình độ... đến động lực làm việc của CBCC.

### **5.3.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo**

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

Nghiên cứu này nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại cơ quan hành chính của Nhà nước. Ngoài ra cần tiến hành nghiên cứu các nhân tố bên ngoài khác: độ tuổi, giới tính... vào mô hình để xác định mối tương quan giữa những yếu tố này đến động lực cho CBCC.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 5**

Chương này đã tóm tắt kết quả của quá trình nghiên cứu. Từ phương trình hồi quy với các trọng số tác động của các biến, tác giả đã phân tích tầm quan trọng của các biến số và hướng giải pháp để tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức vào các biến này. Trong chương này còn đưa ra một số hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Ngô Thị Loan (2015), *Tạo động lực lao động cho công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân, Tổng Cục IV, Bộ Công An*, Luận văn thạc sĩ Quản trị nhân lực, Trường Đại học Lao động xã hội, Hà Nội.
4. Nguyễn Hoàng Thanh Nhân (2016), *Động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại công ty cổ phần sữa Việt Nam*, Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học quốc tế Hồng Bàng, TpHCM.
5. Trần Văn Huỳnh (2016), *Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại Sở lao động – Thương binh và xã hội tỉnh Nam Định*, Luận văn thạc sĩ Quản trị nhân lực, Trường Đại học Lao động xã hội, Hà Nội.
6. Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam khóa XII, kỳ họp thứ 4 (2008), *Luật Cán bộ Công chức số 22/2008/QH12 ngày 13/11/2008*, Hà Nội.
7. Nguyễn Thị Thu Trang (2013), *Các nhân tố ảnh hưởng tới việc động viên nhân viên tại công ty dịch vụ công ích quận 10, thành phố Hồ Chí Minh*, Tạp chí Khoa học xã hội và nhân văn, số 8 tháng 3/2013 (55-63).
8. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Thống kê, Hà Nội.
9. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
10. Giao Hà Quỳnh Uyên (2015), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng tại công ty phần mềm FPT Đà Nẵng*, Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Đà Nẵng, Đà Nẵng.
11. Các Báo cáo tổng kết ngành của Cục CNTT năm 2014, 2015, 2016.

12. Báo cáo về tình hình quản lý, sử dụng công chức năm 2014, 2015, 2016 của Cục CNTT.

### **Tiếng Anh**

13. Abby M Brooks (2007), *Factors That Influence Employee Motivation In Organizations*, University of Tennessee, Knoxville, United States.
14. L.K. Carolissen and D.C Smith (2014), *Motivating IT Staff in a Government Organisation in South Africa*, University of Cape Town, Rondebosch, South Africa.
15. Rashid Saeed, Rab Lodhi, Anam Iqbal, Somia Yassen (2013), Factor influencing Job satisfaction of employees in Telecom Sector of Pakistan, Pakistan.
16. Weiss, D. J. , Dawis, R. V. England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis*, University of Minnesota, Industrial Relations Center.
17. Mutale (2013), *Measuring health workers motivation in rural health facilities: baseline results from three study districts in Zambia*, University of Zambia School of Medicine, Keppel Street, London.
18. David c McClelland's (1988), *Human Motivation Theory*
19. Smith, P.C., Kendall, L.M. and Hulin, C.L. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago, Rand McNally.
20. SHRM (2012), Employee Job Satisfaction and Engagement  
<http://shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Pages/2012/JobSatisfactionSurveyReport.aspx>.

### **Website**

21. Ngân hàng nhà nước Việt Nam : [www.sbv.gov.vn](http://www.sbv.gov.vn)
22. Tạp chí tổ chức nhà nước : [www.tcnn.vn/Plus.aspx/vi/News](http://www.tcnn.vn/Plus.aspx/vi/News)

[http://tcnn.vn/Plus.aspx/vi/News/125/0/5020/0/4540/Tao\\_dong\\_luc\\_lam\\_viec\\_cho\\_can\\_bo\\_cong\\_chuc\\_nham\\_nang\\_cao\\_hieu\\_qua\\_hoat\\_dong\\_cua\\_To\\_chuc\\_hanh\\_chinh\\_nha](http://tcnn.vn/Plus.aspx/vi/News/125/0/5020/0/4540/Tao_dong_luc_lam_viec_cho_can_bo_cong_chuc_nham_nang_cao_hieu_qua_hoat_dong_cua_To_chuc_hanh_chinh_nha)

23. Thư viện pháp luật : [www.thuvienphapluat.vn](http://www.thuvienphapluat.vn)

<https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Tien-te-Ngan-hang/Quyet-dinh-2214-QD-NHNN-chuc-nang-nhiem-vu-quyen-han-co-cau-to-chuc-107666.aspx>

24. Thời báo kinh tế Sài Gòn :

<http://www.thesaigontimes.vn/155425/Tao-dong-luc-lam-viec.html>

25. Cổng thông tin điện tử Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam

[http://www.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class\\_id=1&mode=detail&document\\_id=81139](http://www.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class_id=1&mode=detail&document_id=81139)



## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 01: NỘI DUNG PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

Xin chào Anh/Chị: .....

Tôi tên là Huỳnh Văn Dang, học viên cao học ngành Quản trị kinh doanh của Trường Đại học Ngoại Ngữ Tin học TpHCM.

Hiện nay tôi đang thực hiện luận văn tốt nghiệp thạc sĩ với đề tài là: "Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của cán bộ công chức tại Cục công nghệ thông tin của Ngân hàng nhà nước Việt Nam ". Mong anh/chị dành thời gian để tôi được trao đổi một số nội dung về vấn đề này.

Nội dung của buổi thảo luận này là nhằm tìm kiếm, xác định những yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức.

Nội dung thảo luận :

1. Theo anh/chị, những yếu tố nào tác động đến động lực làm việc của anh/chị tại Cục CNTT? Vì sao? (Có thể gợi ý một số thang đo).
2. Trong các yếu tố mà các anh/chị đã nêu ở trên thì yếu tố nào anh/chị cho là quan trọng nhất? Vì sao?
3. Theo anh/chị, ngoài những điểm đã đề cập ở trên còn có yếu tố nào có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCC hay không? Vì sao?
4. Nếu anh/chị là người có quyền hạn nhất định, anh/chị sẽ làm gì để cho nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công chức?

Xin cảm ơn anh/chị rất nhiều vì đã giành thời gian trao đổi.

## PHỤ LỤC 02: DANH SÁCH PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

### 1. Danh sách chuyên gia tại Cục CNTT (miền Bắc)

STT	Họ tên	Phòng ban	Chức vụ
1	Nguyễn Quang Hưng	Ban Lãnh đạo	Cục Phó Cục CNTT
2	Trần Hữu Thắng	Phòng Kỹ thuật	Trưởng phòng kỹ thuật
3	Nguyễn Hoàng Chính Quang	Phòng quản lý thông tin	Trưởng phòng
4	Đào Hoàng Tùng	Phòng dự án	Chuyên viên
5	Lê Ngọc Thợ	Phòng kỹ thuật	Chuyên viên

### 2. Danh sách chuyên gia tại Chi Cục CNTT (miền Nam)

STT	Họ tên	Phòng ban	Chức vụ
1	Phạm Quốc Trình	Ban Lãnh đạo	Chi Cục trưởng
2	Võ Minh Trí	Phòng Kỹ thuật	Trưởng phòng
3	Nguyễn Văn An	Phòng quản lý thông tin	Trưởng phòng
4	Ngô Thị Ngọc Liên	Phòng kỹ thuật	Chuyên viên
5	Nguyễn Thị Tố Uyên	Phòng an ninh mạng	Chuyên viên

### **PHỤ LỤC 03: BẢNG CÂU HỎI NGHIÊN CỨU**

Kính chào Anh/Chị. Tôi Huỳnh Văn Dang, là học viên của lớp CAO HỌC NGÀNH QTKD Trường Đại Học Ngoại ngữ tin học TpHCM. Tôi đang nghiên cứu đề tài “Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của cán bộ công chức tại Cục công nghệ thông tin của Ngân hàng nhà nước Việt Nam”, với mục đích phục vụ cho công tác nghiên cứu về động lực làm việc của CBCC trong Cục CNTT, nhằm góp phần cho Cục CNTT có cơ sở hiểu hơn về CBCC để có chính sách và phát triển nguồn nhân lực phù hợp. Rất mong Quý Anh/Chị dành chút ít thời gian trả lời bản câu hỏi dưới đây. Tôi xin cam đoan rằng mọi thông tin cá nhân của Anh/Chị sẽ được bảo mật. Trước tiên xin các Anh/Chị cung cấp một số thông tin cá nhân, đây là các thông tin rất quan trọng đối với bản khảo sát này, rất mong nhận được sự giúp đỡ của các Anh/Chị.

#### **I. THÔNG TIN CÁ NHÂN**

1. Giới tính của Anh/Chị là:

- ☐ Nam(1)
- ☐ Nữ (2)

2. Tuổi của Anh/Chị là:

- ☐ Dưới 25 tuổi (1)
- ☐ Từ 25 tuổi đến dưới 30 tuổi (2)
- ☐ Từ 31 tuổi đến 35 tuổi (3)
- ☐ Trên 35 tuổi (4)

3. Thời gian làm việc của Anh/Chị tại Cục CNTT là bao nhiêu năm:

- ☐ Dưới 2 năm (1)
- ☐ Từ 2 năm đến dưới 5 năm (2)

- ☐ Từ 5 năm đến dưới 10 năm (3)
- ☐ Trên 10 năm (4)

4. Trình độ chuyên môn của Anh/Chị là:

- ☐ Lao động phổ thông (1)
- ☐ Trung cấp (2)
- ☐ Cao đẳng (3)
- ☐ Đại học (4)
- ☐ Trên Đại học (5)

5. Mức thu nhập hiện tại của Anh/Chị tại là bao nhiêu:

- ☐ < 5 triệu đồng (1)
- ☐ Từ 5 - 7 triệu đồng (2)
- ☐ Từ 7 - 10 triệu đồng (3)
- ☐ Từ 10 - 15 triệu đồng (4)
- ☐ Trên 15 triệu đồng (4)

## II. BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Sau đây anh/chị vui lòng đánh giá các nhóm nhân tố tác động tới động lực làm việc của các CBCC tại Cục CNTT của anh/chị theo thang điểm từ 1 đến 5, trong đó:

- 1: Hoàn toàn không đồng ý;
- 2: Không đồng ý;
- 3: Tạm đồng ý;
- 4: Đồng ý;
- 5: Hoàn toàn đồng ý;

Nhân tố	Thang điểm				
1. Tiền lương (TLCB)	1	2	3	4	5
Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình tôi					
Tôi nhận được tiền thưởng tương xứng với thành tích đóng góp					
Đơn vị có các chính sách lương thưởng, phúc lợi, trợ cấp rõ ràng và công khai					
So với các đơn vị tương tự khác, tôi thấy thu nhập của mình là cao					
2. Đào tạo và thăng tiến	1	2	3	4	5
Tôi được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc tốt hơn					
Đơn vị có kế hoạch đào tạo phát triển nhân viên rõ ràng					
Các chương trình bồi dưỡng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện nay tại đơn vị là rất phù hợp					
Cơ hội thăng tiến tại đơn vị là công bằng và bình đẳng cho tất cả mọi người					
3. Quan hệ cấp trên	1	2	3	4	5
Cấp trên luôn ghi nhận đóng góp của tôi với đơn vị					
Cấp trên sẽ tham khảo ý kiến tôi đối với công việc do tôi phụ trách khi cần thiết.					
Tôi có thể thảo luận với cấp trên của tôi một số vấn đề khác ngoài					

công việc					
Cấp trên luôn hỗ trợ, động viên tôi khi cần thiết					
<b>4. Quan hệ đồng nghiệp</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Đồng nghiệp tại đơn vị là những người hòa đồng, thân thiện và dễ gần					
Đồng nghiệp luôn hỗ trợ, phối hợp với nhau để hoàn thành tốt công việc					
Đồng nghiệp thường xuyên cho lời khuyên hữu ích khi cần thiết					
Đồng nghiệp của tôi là người đáng tin cậy					
<b>5. Điều kiện làm việc</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tôi được cung cấp đầy đủ phương tiện, máy móc và thiết bị phục vụ công việc					
Nơi làm việc đảm bảo an toàn, thoải mái, sạch sẽ					
Thời gian làm việc là hợp lý					
Ban lãnh đạo luôn quan tâm cải thiện môi trường làm việc và phương tiện làm việc cho nhân viên					
<b>6. Bản chất công việc</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Công việc tôi đang làm có bảng mô tả công việc và được phân công rõ ràng					
Tôi hiểu được định hướng phát triển của cơ quan mà mình đang làm việc					

Công việc tôi đang làm phù hợp với sở trường và năng lực của mình					
Công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng					
<b>7. Đánh giá thành tích</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Những cải tiến, giải pháp hữu ích của tôi được áp dụng rộng rãi trong đơn vị					
Mọi người trong đơn vị ghi nhận đóng góp của tôi vào sự phát triển của đơn vị					
Các buổi tôn vinh, công nhận thành tích được tổ chức trang trọng, để lại ấn tượng sâu sắc đối với CBCC					
Các chính sách khen thưởng của đơn vị là nguồn động viên rất lớn đối với tôi					
<b>8. Động lực làm việc</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tôi luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao					
Tôi sẵn sàng hi sinh quyền lợi cá nhân để hoàn thành công việc					
Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài					

## PHỤ LỤC 04: CÁC BẢNG KẾT QUẢ PHÂN TÍCH

### Phân tích thống kê mô tả

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TLCB1	190	1	5	3.46	.794
TLCB2	190	1	5	3.52	.924
TLCB3	190	1	5	3.54	.883
TLCB4	190	1	5	3.48	.996
DTTT1	190	1	5	3.61	.957
DTTT2	190	1	5	3.48	.865
DTTT3	190	1	5	3.41	.965
DTTT4	190	1	5	3.40	.975
QHCT1	190	1	5	3.67	.932
QHCT2	190	1	5	3.57	.928
QHCT3	190	1	5	3.45	.973
QHCT4	190	1	5	3.45	.990
QHDN1	190	1	5	3.52	.808
QHDN2	190	1	5	3.37	.785
QHDN3	190	1	5	3.47	.865
QHDN4	190	1	5	3.34	.856
DKLV1	190	1	5	3.65	.846
DKLV2	190	1	5	3.64	.828
DKLV3	190	1	5	3.32	.808
DKLV4	190	1	5	3.59	.920
BCCV1	190	1	5	3.64	.897
BCCV2	190	1	5	3.69	.922
BCCV3	190	1	5	3.67	.915
BCCV4	190	1	5	3.94	.871
TTCN1	190	1	5	3.75	.859
TTCN2	190	1	5	3.45	.864
TTCN3	190	1	5	3.53	.767
TTCN4	190	1	5	3.69	.905
Valid N (listwise)	190				



## Kiểm định độ tin cậy của thang đo

### Thang đo Tiền lương

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	4

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TLCB1	10.54	5.255	.575	.751
TLCB2	10.48	4.780	.580	.746
TLCB3	10.46	4.768	.631	.721
TLCB4	10.52	4.410	.616	.730

### Thang đo Đào tạo và thăng tiến

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.783	4

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DTT1	10.29	5.384	.516	.767
DTT2	10.42	5.377	.615	.720
DTT3	10.49	4.918	.641	.702
DTT4	10.51	5.056	.590	.730

## Thang đo Quan hệ cấp trên

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QHCT1	10.47	5.838	.497	.784
QHCT2	10.57	5.241	.669	.700
QHCT3	10.69	5.252	.615	.727
QHCT4	10.68	5.212	.609	.730

## Thang đo Quan hệ đồng nghiệp

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.701	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QHDN1	10.18	3.756	.444	.663
QHDN2	10.32	3.679	.500	.630
QHDN3	10.23	3.509	.476	.644
QHDN4	10.36	3.406	.526	.612

## Thang đo Điều kiện làm việc

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.693	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DKLV1	10.55	3.391	.621	.533
DKLV2	10.56	3.856	.462	.638
DKLV3	10.88	4.403	.291	.734
DKLV4	10.61	3.340	.553	.577

## Thang đo Bản chất công việc

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BCCV1	11.29	4.463	.529	.678
BCCV2	11.24	4.047	.640	.611
BCCV3	11.26	4.534	.488	.702
BCCV4	10.99	4.746	.466	.713

## Thang đo Đánh giá thành tích

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.670	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TTCN1	10.67	3.662	.430	.618
TTCN2	10.97	3.454	.502	.569
TTCN3	10.89	3.824	.466	.597
TTCN4	10.73	3.573	.415	.630

## Thang đo Động lực làm việc

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.691	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DLLV1	7.26	2.216	.444	.672
DLLV2	7.14	1.900	.592	.492
DLLV3	7.21	1.730	.499	.620

## Kiểm định tính hiệu lực của thang đo

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.832
Approx. Chi-Square		1835.769
Bartlett's Test of Sphericity	df	351
Sig.		.000

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.987	25.878	25.878	6.987	25.878	25.878	2.982	11.044	11.044
2	2.494	9.236	35.113	2.494	9.236	35.113	2.584	9.569	20.613
3	2.045	7.576	42.689	2.045	7.576	42.689	2.516	9.319	29.932
4	1.530	5.665	48.354	1.530	5.665	48.354	2.389	8.847	38.779
5	1.327	4.913	53.268	1.327	4.913	53.268	2.203	8.158	46.937
6	1.140	4.223	57.491	1.140	4.223	57.491	2.176	8.060	54.997
7	1.064	3.939	61.430	1.064	3.939	61.430	1.737	6.433	61.430
8	.897	3.323	64.753						
9	.866	3.207	67.960						
10	.795	2.944	70.904						
11	.749	2.775	73.679						
12	.695	2.575	76.255						
13	.681	2.522	78.777						
14	.620	2.297	81.074						
15	.579	2.146	83.220						
16	.560	2.075	85.295						
17	.482	1.784	87.078						
18	.479	1.775	88.853						
19	.455	1.684	90.537						
20	.412	1.525	92.062						
21	.401	1.486	93.547						
22	.380	1.407	94.954						
23	.335	1.242	96.196						
24	.309	1.146	97.342						
25	.272	1.008	98.350						
26	.238	.882	99.233						
27	.207	.767	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
TLCB1	.576						
TLCB2	.699						
TLCB3	.733						
TLCB4	.702						
QHCT1		.647					
QHCT2		.809					
QHCT3		.748					
QHCT4		.747					
DTT1			.702				
DTT2			.678				
DTT3			.608				
DTT4			.583				
BCCV1				.758			
BCCV2				.836			
BCCV3				.660			
BCCV4				.678			
QHDN1					.558		
QHDN2					.728		
QHDN3					.662		
QHDN4					.808		
DKLV1						.799	
DKLV2						.701	
DKLV4						.710	
TTCN1							.526
TTCN2							.509
TTCN3							.501
TTCN4							.654

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.