

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

-----

**Vũ Minh Hùng**

**CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC  
CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN  
MỘT THÀNH VIÊN DỊCH VỤ CÔNG ÍCH QUẬN PHÚ NHUẬN,  
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

Ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 60340102

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

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. Đào Duy Huân**

**TP. HỒ CHÍ MINH - tháng 12 năm 2017**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi tên là Vũ Minh Hùng. Tôi xin cam đoan luận văn này là công trình do chính tôi nghiên cứu và soạn thảo. Tôi không sao chép từ bất kỳ một bài viết nào đã được công bố mà không trích dẫn nguồn gốc. Nếu có bất kỳ một sự vi phạm nào, tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm.

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Tiếng Việt	Tiếng Anh
PGS. TS	Phó Giáo sư, Tiến sĩ	
MTV	Một thành viên	
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn	
TP.HCM	Thành phố Hồ Chí Minh	
UBND	Ủy ban nhân dân	
BHXH	Bảo hiểm xã hội	
BHYT	Bảo hiểm y tế	
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp	

## **DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ**

PHỤ LỤC 1A: DANH SÁCH PHÒNG VẤN TAY ĐÔI VÀ THẢO LUẬN NHÓM. .	91
PHỤ LỤC 1B: DÀN BÀI PHÒNG VẤN TAY ĐÔI.....	92
PHỤ LỤC 1C: DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM.....	94
PHỤ LỤC 1D: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH.....	100
PHỤ LỤC 1E: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT CHÍNH THỨC.....	109
PHỤ LỤC 2A : KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH CRONBACH'S ANPHA.....	113
PHỤ LỤC 2B: PHÂN TÍCH NHÂN TỐ EFA.....	121
PHỤ LỤC 2C: MA TRẬN TƯƠNG QUAN.....	131
PHỤ LỤC 2D: PHÂN TÍCH HỒI QUY.....	133
PHỤ LỤC 2E: KIỂM ĐỊNH SỰ KHÁC BIỆT CỦA CÁC BIẾN ĐỊNH TÍNH.....	138
PHỤ LỤC 3: GIÁ TRỊ TRUNG BÌNH CỦA BIẾN QUAN SÁT.....	144

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	ii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT .....	iii
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ.....	iv
CHƯƠNG 1	
TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU .....	1
1.1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI .....	1
1.2 CÁC ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN .....	2
1.3 MỤC TIÊU, CÂU HỎI NGHIÊN CỨU .....	3
1.3.1. Mục tiêu .....	3
1.3.2. Câu hỏi nghiên cứu .....	4
1.4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU .....	4
1.4.1. Đối tượng nghiên cứu: .....	4
1.4.2. Phạm vi nghiên cứu: .....	4
1.4.3. Đối tượng khảo sát: .....	4
1.5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....	4
1.5.1. Nghiên cứu định tính .....	4
1.5.2. Nghiên cứu định lượng .....	4
1.6. Ý NGHĨA KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI .....	5
1.6.1. Ý nghĩa khoa học .....	5
1.6.2. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài .....	5
1.7. BỐ CỤC CỦA NGHIÊN CỨU .....	5
Tóm tắt chương 1 .....	6

## CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU .....	7
2.1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT .....	7
2.1.1. Khái niệm về động lực làm việc .....	7
2.1.2. Vai trò của động lực làm việc .....	10
2.1.3. Các lý thuyết về động lực làm việc .....	11
2.2. CÁC NGHIÊN CỨU VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC.....	19
2.2.1. Nghiên cứu của nước ngoài.....	19
2.2.2. Nghiên cứu trong nước .....	20
2.3. ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU .....	23
2.3.1. Cơ sở đề xuất mô hình .....	23
2.3.2. Đề xuất giả thuyết và mô hình nghiên cứu .....	25
Tóm tắt chương 2.....	34

## CHƯƠNG 3

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....	35
3.1. QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU .....	35
3.2. THỰC HIỆN NGHIÊN CỨU .....	36
3.2.1. Nghiên cứu định tính.....	36
3.2.2. Nghiên cứu định lượng .....	37
3.3. PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH DỮ LIỆU .....	40
3.3.1. Đánh giá thang đo .....	40
3.3.2. Kiểm định sự phù hợp của mô hình .....	42
3.3.3 Kiểm định T-test, ANOVA .....	43

Tóm tắt chương 3 .....	43
CHƯƠNG 4	
KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN .....	44
4.1. GIỚI THIỆU CÔNG TY TNHH MTV DỊCH VỤ CÔNG ÍCH QUẬN PHÚ NHUẬN .....	44
4.1.1 Tổng quan về lực lượng lao động tại công ty .....	44
4.1.2 Thực trạng của một số nhân tố tác động đến động lực làm của công nhân tại công ty .....	45
4.3 CÁC KIỂM ĐỊNH THỐNG KÊ .....	48
4.3.1 Đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha .....	48
4.3.2 Phân tích nhân tố khám phá EFA .....	51
4.3.3 Phân tích tương quan Pearson .....	56
4.4 PHÂN TÍCH HỒI QUY .....	61
4.5 DÒ TÌM VI PHẠM TRONG CÁC GIẢ ĐỊNH CỦA HỒI QUY TUYẾN TÍNH .....	65
4.6 PHƯƠNG TRÌNH HỒI QUY BỘI VÀ KẾT LUẬN VỀ CÁC GIẢ THUYẾT .....	68
4.7 KIỂM ĐỊNH SỰ KHÁC BIỆT CỦA CÁC BIẾN THUỘC TÍNH CÁ NHÂN .....	70
4.7.1 Kiểm định sự khác biệt về giới tính .....	70
4.7.2 Kiểm định sự khác biệt về tình trạng hôn nhân .....	71
4.7.3 Kiểm định sự khác biệt về độ tuổi .....	72
4.7.4 Kiểm định sự khác biệt về thu nhập .....	73
4.7.5 Kiểm định sự khác biệt về thâm niên làm việc .....	74
4.8 THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU .....	74
4.8.1 So sánh kết quả nghiên cứu với thực tiễn tại doanh nghiệp .....	74
4.8.2 So sánh kết quả nghiên cứu với các nghiên cứu trước .....	75

Tóm tắt chương 4.....	77
CHƯƠNG 5	
KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	78
5.1 KẾT LUẬN.....	78
5.2 HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	79
5.2.1 Điều kiện làm việc .....	79
5.2.2 Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc .....	80
5.2.4 Phúc lợi .....	81
5.2.5 Công nhận thành tích.....	82
5.2.6 Đào tạo .....	81 <sup>2</sup>
5.2.7 Thu nhập .....	82
5.2.8 Sự đảm bảo trong công việc .....	81 <sup>3</sup>
5.2.9 Độ tuổi.....	83
5.3 HẠCH ĐỀ TÀI VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO .....	83
TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	85



# **CHƯƠNG 1**

## **TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU**

### **1.1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI**

Ngày nay nguồn nhân lực được xem là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có thể có cơ sở hạ tầng và công nghệ hiện đại, nhưng nếu thiếu lực lượng lao động làm việc có hiệu quả thì doanh nghiệp khó có thể tồn tại và cạnh tranh với các doanh nghiệp khác. Để quản lý có hiệu quả nguồn nhân lực thì điều đầu tiên nhà quản trị phải xem con người là yếu tố trung tâm của sự phát triển, tạo điều kiện để phát huy hết khả năng tiềm ẩn ở trong mỗi con người. Điều này chỉ có được khi các nhà quản trị hiểu được đâu là động lực thúc đẩy nhân viên làm việc.

Từ trước đến nay, có rất nhiều lý thuyết và mô hình nghiên cứu về động lực làm việc. Tuy nhiên, do đối tượng nghiên cứu khác nhau, không gian nghiên cứu khác nhau, thời gian nghiên cứu khác nhau nên kết quả nghiên cứu cũng khác nhau. Do đó, có những khó khăn nhất định nếu nhà quản trị sử dụng các nghiên cứu này áp dụng cho chính doanh nghiệp của họ vì mỗi một doanh nghiệp có một đặc thù, một văn hóa, một sứ mệnh, một tầm nhìn khác nhau. Nhà quản trị sẽ đưa ra các giải pháp chính xác để thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên nếu có kết quả nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của chính các nhân viên trong doanh nghiệp mình.

Công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận là một doanh nghiệp hoạt động công ích trực thuộc UBND TP.HCM. Hiện nay, công ty đang trong quá trình chuyển đổi loại hình doanh nghiệp sang công ty cổ phần theo quyết định số 154/QĐ-UBND ngày 13 tháng 01 năm 2017 của UBND TP.HCM về việc cổ phần hóa công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận. Quá trình này cũng ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Ngoài ra, hàng năm, số lượng nhân viên nghỉ việc từ 5 – 7 người với nhiều lý do như không đảm bảo sức khỏe làm việc lâu dài tại công ty, không sắp xếp được công việc ở công ty và gia đình...Nếu nhà quản trị công ty không kịp thời nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của nhân viên để từ đó

có giải pháp phù hợp thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên thì quá trình cổ phần hóa công ty có thể không thành công. Vì vậy, nhà quản trị cần phải biết những yếu tố chính nào tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Trong khi đó, chưa có một nghiên cứu nào về động lực làm việc của nhân viên được thực hiện tại công ty này. Đó là lý do tác giả chọn đề tài: **“Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận, TP.HCM”**.

## **1.2. CÁC ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN**

Trên thế giới cũng như ở Việt Nam đã có nhiều đề tài nghiên cứu về động lực làm việc của người lao động.

Một nghiên cứu được thừa nhận rộng rãi là nghiên cứu của Kovach (1987), được thực hiện với một nghìn nhân viên và người giám sát tại ngành công nghiệp Hoa Kỳ. Ông đã đưa ra 10 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động là: Công việc thú vị, công nhận thành tích, cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc, sự đảm bảo trong công việc, lương cao, cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, điều kiện làm việc tốt, sự gắn bó của cấp trên với nhân viên, phê bình kỷ luật khéo léo, sự giúp đỡ lại của cấp trên với nhân viên. Kết quả của nghiên cứu này đã được kiểm định lại trong nhiều lĩnh vực ở nhiều quốc gia trên thế giới và Việt Nam như các nghiên cứu của Wiley (1997), Islam & Ismail (2008), Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoan Khôi (2014), Đàm Văn Khanh và Nguyễn Thị Thanh Dân (2015), Lê Thị Thanh Mai (2015), Nguyễn Lưu Phương (2016).

Các nghiên cứu khác được thực hiện dựa trên lý thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959) như nghiên cứu của Barzoki, Attafar & Jannati (2012), nghiên cứu được thực hiện nhằm khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại khu phức hợp của tập đoàn Saipa tại thành phố Golpayegan của Iran. Nghiên cứu này đã khám phá bảy yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên là: tiền lương và tiền thưởng, đời sống cá nhân, điều kiện làm việc, mối quan hệ cấp trên, mối quan hệ đồng nghiệp, chính sách công ty, sự đảm bảo trong công việc. Trong nước, một nghiên cứu cũng dựa vào lý thuyết của Herzberg là nghiên

cứu của Phạm Thị Minh Lý (2015) được thực hiện nhằm khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại TP.HCM và đã tìm ra bốn nhân tố là: đồng nghiệp, trao quyền, bản chất công việc, lãnh đạo.

Các nghiên cứu gần đây của Taguchi (2015) và Khan (2014) về động lực làm việc đã khám phá thêm các yếu tố mới như: nghiên cứu của Taguchi (2015) khám phá các yếu tố hình thành động lực làm việc của người lao động tại Nhật Bản. Nghiên cứu đã đưa ra 9 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động Nhật Bản là: đánh giá nhân viên, mục tiêu của công ty, cơ hội thăng tiến, thu nhập, mối quan hệ trong tổ chức, đặc điểm công việc, điều kiện nơi làm việc, cơ cấu tổ chức, Cân bằng cuộc sống và công việc. Nghiên cứu của Khan (2014), nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng với đối tượng khảo sát là người lao động tại Pakistan. Kết quả nghiên cứu đã kết luận là các yếu tố: phần thưởng tài chính, phần thưởng phi tài chính và trách nhiệm xã hội có ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.

### **1.3. MỤC TIÊU, CÂU HỎI NGHIÊN CỨU**

#### **1.3.1. Mục tiêu**

Đề tài nghiên cứu nhằm mục tiêu xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận. Từ đó đưa ra các hàm ý quản trị để tạo động lực làm việc hiệu quả hơn cho nhân viên, cụ thể là:

- Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận.
- Đánh giá mức độ tác động của từng yếu tố đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận.
- Kiểm tra sự khác biệt về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố lên động lực làm việc của nhân viên theo đặc tính cá nhân là giới tính, tình trạng hôn nhân, nhóm tuổi, thu nhập, thâm niên làm việc.

- Đề xuất các hàm ý quản trị tạo động lực làm việc cho nhân viên đạt hiệu quả hơn.

### **1.3.2. Câu hỏi nghiên cứu**

Với những mục tiêu đó thì câu hỏi nghiên cứu là:

- (1) Các yếu tố nào ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận?
- (2) Mức độ tác động của các yếu tố đến động lực làm việc của nhân viên?
- (3) Có sự khác biệt về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố lên động lực làm việc của nhân viên theo đặc tính cá nhân như giới tính, tình trạng hôn nhân, nhóm tuổi, thu nhập, thâm niên làm việc hay không?
- (4) Cần khuyến nghị gì với nhà quản trị công ty để tạo động lực làm việc hiệu quả cho nhân viên?

## **1.4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU**

**1.4.1. Đối tượng nghiên cứu:** Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

**1.4.2. Phạm vi nghiên cứu:** Tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận, TP.HCM từ tháng 8/2017 đến tháng 10/2017.

**1.4.3. Đối tượng khảo sát:** Nhân viên đang làm việc tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận, TP.HCM.

## **1.5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

Nghiên cứu này được thực hiện bằng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng.

### **1.5.1. Nghiên cứu định tính**

Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng sử dụng kỹ thuật phỏng vấn và thảo luận nhóm nhằm điều chỉnh, bổ sung các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của mô hình nghiên cứu đề xuất và điều chỉnh thang đo phù hợp với thực tiễn tại Công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận.

### **1.5.2. Nghiên cứu định lượng**

Nghiên cứu định lượng được thực hiện bằng cách thu thập dữ liệu thông qua khảo sát trực tiếp bằng bảng câu hỏi soạn sẵn. Dữ liệu thu thập sẽ được xử lý bằng phần mềm thống kê SPSS. Thang đo được kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Mô hình lý thuyết được kiểm định bằng phương pháp phân tích hồi quy tuyến tính qua đó xác định mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận. Cuối cùng, kiểm định T-test, ANOVA được thực hiện để so sánh khác biệt về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của những nhóm nhân viên có đặc điểm cá nhân khác nhau.

## **1.6. Ý NGHĨA KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI**

### **1.6.1. Ý nghĩa khoa học**

Đề tài góp phần làm phong phú các nghiên cứu về động lực làm việc và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Việt Nam. Ngoài ra, nghiên cứu có thể làm tài liệu tham khảo và gợi mở vấn đề nghiên cứu mới cho các tác giả khác.

### **1.6.2. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài**

Đề tài giúp cho các nhà quản trị công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên công ty mình. Từ đó, có thể giúp cho nhà quản trị có giải pháp tạo động lực cho nhân viên đạt hiệu quả hơn.

## **1.7. BỐ CỤC CỦA NGHIÊN CỨU**

### *Chương 1: Tổng quan vấn đề nghiên cứu*

Nội dung chương này giới thiệu lý do chọn đề tài, mục tiêu nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, ý nghĩa nghiên cứu và bố cục của đề tài.

### *Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu*

Nội dung chương này trình bày các lý thuyết về động lực làm việc, các thành phần của động lực làm việc theo quan điểm của các nhà nghiên cứu. Từ đó làm cơ sở cho việc xây dựng mô hình nghiên cứu và phát triển các giả thuyết.

### *Chương 3: Phương pháp nghiên cứu*

Nội dung chương này sẽ trình bày quy trình nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, xây dựng và mã hóa thang đo để đo lường khái niệm nghiên cứu.

### *Chương 4: Kết quả nghiên cứu*

Nội dung chương này sẽ trình bày kết quả nghiên cứu và các kiểm định. Đồng thời tác giả cũng thảo luận về các biến nghiên cứu theo kết quả có đối chiếu với các nghiên cứu tương tự và thực tiễn tại doanh nghiệp.

### *Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị*

Nội dung chương này sẽ tóm tắt lại kết quả nghiên cứu, đưa ra giải pháp và đề xuất các hàm ý quản trị, nêu lên những hạn chế của nghiên cứu và đưa ra hướng nghiên cứu mới cho những nghiên cứu tiếp theo.

## **Tóm tắt chương 1**

Trong Chương 1, tác giả đã trình bày lý do của việc lựa chọn đề tài nghiên cứu, cũng như mục tiêu mà nghiên cứu này sẽ hướng đến, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu mà tác giả sẽ sử dụng. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài nghiên cứu này cũng đã được trình bày. Bố cục của bài nghiên cứu được thiết kế năm chương của một nghiên cứu định tính kết hợp định lượng.

## CHƯƠNG 2

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

#### 2.1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

##### 2.1.1. Khái niệm về động lực làm việc

Theo Pinder (1998), động lực làm việc được định nghĩa là tập hợp các lực xuất phát từ bên trong hay bên ngoài của cá nhân tạo nên, dẫn dắt và duy trì hành vi liên quan đến công việc của con người hay theo Robbins (1993), động lực làm việc là sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của những nỗ lực để hướng đến các mục tiêu của tổ chức trên cơ sở thỏa mãn những nhu cầu của cá nhân. Còn theo Mitchell (1982), động lực thể hiện quá trình tâm lý tạo ra sự thức tỉnh, định hướng và kiên trì thực hiện các hoạt động tự nguyện nhằm đạt được mục tiêu.

Greenberg & Baron (2000) chia động lực thành ba phần chính. Phần thứ nhất hướng vào những kích thích có liên hệ với phần cứng hay năng lượng phía sau mỗi hành động cá nhân. Mọi người được định hướng bởi mối quan tâm của họ đến việc tạo ấn tượng tốt cho người khác, làm các công việc thú vị và thành công với những công việc họ làm. Phần thứ hai đề cập đến những người lựa chọn và chỉ đạo hành vi họ thực hiện. Phần thứ ba liên quan đến hành vi duy trì, xác định rõ ràng việc mọi người phải mất bao nhiêu thời gian trong việc duy trì nỗ lực để đạt được mục tiêu của mình.

Còn theo Campel & Pritchard (1976) động lực làm việc bao gồm một bộ mối quan hệ đa dạng phụ thuộc và không phụ thuộc vào nhau mà nó giải thích phương hướng, kỹ năng, sự hiểu biết về những nhiệm vụ và cả hoạt động mà các cá nhân miễn cưỡng phải thực hiện trong môi trường làm việc. Động lực làm việc cũng đề cập đến trạng thái tâm lý cơ bản đưa đến cách ứng xử, hành vi của các người lao động. Nói chung động lực làm việc chính là một nhu cầu, mong muốn hay khao khát mà nó diễn ra bên trong mỗi người lao động khiến cho họ biểu hiện ra thành hành vi nào đấy.

Có thể nói động lực làm việc là một trạng thái phức tạp bên trong mà chúng ta không thể quan sát một cách trực tiếp nhưng nó tác động lên hành vi. Carr (2005)

mô tả động lực làm việc là một sự thúc đẩy từ bên trong, dựa trên nền tảng là các nhu cầu cơ bản một cách có ý thức và vô thức của một cá nhân mà chính điều đó dẫn dắt người lao động làm việc để đạt được mục tiêu. Daft (2006) không chỉ nhận thấy động lực làm việc là sức mạnh bên trong mà còn là sức mạnh bên ngoài hoặc là gồm cả hai sức mạnh đó mà nó đưa đến những hành động kiên trì đến khi đạt được mục tiêu đề ra. Mục tiêu đó là thỏa mãn một hay nhiều nhu cầu và nhu cầu này có sự khác biệt giữa trạng thái kỳ vọng và trạng thái thực tế. Từ những quan điểm trên, ta có thể phân động lực thành hai yếu tố cấu thành căn bản: động lực nội tại và động lực bên ngoài.

Theo Warr, Cook & Wall (1979) *động lực nội tại* chính là nhu cầu hoàn thành, thành công, và hài lòng trong công việc của cá nhân. Động lực thể hiện mong muốn làm tốt công việc của cá nhân nhằm thỏa mãn chính mình. Theo Amabile (1993) cá nhân có động lực làm việc khi họ tìm kiếm niềm vui, mối quan tâm, thỏa mãn trí tò mò, tự thể hiện và muốn có thử thách trong công việc. Còn Deci (1975) cho rằng nhân viên muốn làm việc để hiểu được khả năng của mình và tự quyết trong công việc. Khi bị thúc đẩy bởi động lực bên trong, nhân viên hoàn thành công việc của mình chủ yếu chỉ vì sự thích thú, say mê công việc đó và có xu hướng chấp nhận những khó khăn, thách thức, thậm chí tạm thời thất bại để thành công.

Trong khi đó, theo Amabile (1993) *động lực bên ngoài* được thúc đẩy bởi những yếu tố và nguồn lực từ bên ngoài nhằm kích thích hiệu quả làm việc của cá nhân. Các yếu tố đó có thể là khen thưởng, phản hồi công việc, hoạt động giám sát, thăng tiến. Khi bị thúc đẩy bởi động lực bên ngoài, nhân viên thường không hoặc ít hứng thú công việc cụ thể đó, nhưng vẫn hoàn thành công việc, chủ yếu để nhận được một tưởng thưởng nào đó (lương, thưởng, khen ngợi,...) hoặc để tránh một hệ quả tiêu cực (tránh bị phạt, bị phê bình, khiển trách, mất việc,...) (Deci, 1975).

Như vậy có rất nhiều quan điểm khác nhau về động lực làm việc, nhưng rõ ràng động lực làm việc của nhân viên là một mối quan hệ giữa cá nhân với tổ chức. Theo Owusu (2012), những thành tích của cá nhân và mục tiêu của tổ chức là những quá trình độc lập được liên kết bởi động lực làm việc của nhân viên; những cá nhân thúc



đẩy bản thân để thỏa mãn những mục tiêu của tổ chức cũng phù hợp với mục tiêu cá nhân của họ. Nghĩa là những mục tiêu của tổ chức tương xứng với những mục tiêu của cá nhân.

Tóm lại, có thể hiểu động lực làm việc như sau:

- Động lực làm việc là sự khát khao và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức

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

- Động lực làm việc không hoàn toàn phụ thuộc vào những đặc điểm tính cách cá nhân nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các nhân tố khách quan trong công việc. Tại thời điểm này một lao động có thể có động lực làm việc rất cao nhưng vào một thời điểm khác động lực làm việc chưa chắc đã còn trong họ.

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

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

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

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

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

### **2.1.2. Vai trò của động lực làm việc**

Ifinedo (2003) cho rằng một người lao động có động lực có thể dễ dàng thấy sự nhiệt tình, sự cống hiến và sự tập trung vào công việc của họ nhằm mục đích và mục tiêu chung của tổ chức. Do vậy, động lực có liên quan đến việc mong muốn đạt kết quả tốt với nhiệm vụ được giao. Theo Muahammad và cộng sự (2011), động lực làm việc của nhân viên có liên quan đến sự thịnh vượng hay suy thoái của tổ chức. Nhân viên có động lực làm việc cao sẽ giúp cho tổ chức đạt mục tiêu hơn đối thủ cạnh tranh. Còn Mohamed (2012) cho rằng người lao động có động lực làm việc tốt sẽ khuyến khích hành vi có đạo đức tại tổ chức. Trong khi đó, Amabile (1996) đã công nhận tầm quan trọng của động lực nội tại đến hoạt động sáng tạo trong công việc. Các nhà khoa học cũng chứng minh rằng người lao động có xu hướng sáng tạo hơn ở nơi làm việc khi công việc có liên quan đến sự yêu thích của cá nhân hoặc khi công việc đó hấp dẫn hoặc mang lại cho họ sự hứng thú.

#### **2.1.2.1. Đối với người lao động**

Con người luôn có những nhu cầu cần được thỏa mãn về cả hai mặt vật chất và tinh thần. Khi người lao động cảm thấy những nhu cầu của mình được đáp ứng sẽ tạo được tâm lý tốt thúc đẩy người lao động làm việc hăng say hơn. Nếu người lao động không có động lực làm việc thì hoạt động lao động khó có thể đạt được mục tiêu của nó bởi vì khi đó họ chỉ hoàn thành công việc được giao mà có sự nỗ lực hết mình hoặc không có sự sáng tạo, họ chỉ xem công việc đang làm như một nghĩa vụ phải thực hiện theo hợp đồng lao động.

Động lực làm việc còn giúp người lao động tự hoàn thiện mình. Khi có động lực làm việc họ sẽ không ngừng nỗ lực nhiều hơn để học hỏi, đúc kết kinh nghiệm trong công việc, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ để hoàn thiện mình.

#### **2.1.2.2. Đối với doanh nghiệp**

Tạo động lực làm việc cho nhân viên có vai trò rất quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Khi đó họ sẽ làm việc hết khả năng của mình vì mục tiêu chung của công ty từ đó đem lại hiệu quả, lợi nhuận cao cho công ty.

Khi nhân viên có động lực làm việc, họ cảm thấy được thỏa mãn, hài lòng hơn với công việc từ đó họ sẽ có niềm tin với công ty, gắn bó, trung thành hơn với công ty ngay cả những lúc công ty gặp khó khăn. Do đó, công ty sẽ tiết kiệm được chi phí tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới.

#### **2.1.2.3. Đối với xã hội**

Động lực làm việc giúp nhân viên có đời sống tinh thần thoải mái, phong phú từ đó hình thành nên những giá trị mới cho xã hội.

Động lực làm việc còn giúp nhân viên gắn bó hơn với công ty, hạn chế tình trạng nhảy việc, nghỉ việc làm đình trệ hoạt động sản xuất kinh doanh, giúp giảm thiểu tình trạng thất nghiệp tạm thời trong xã hội.

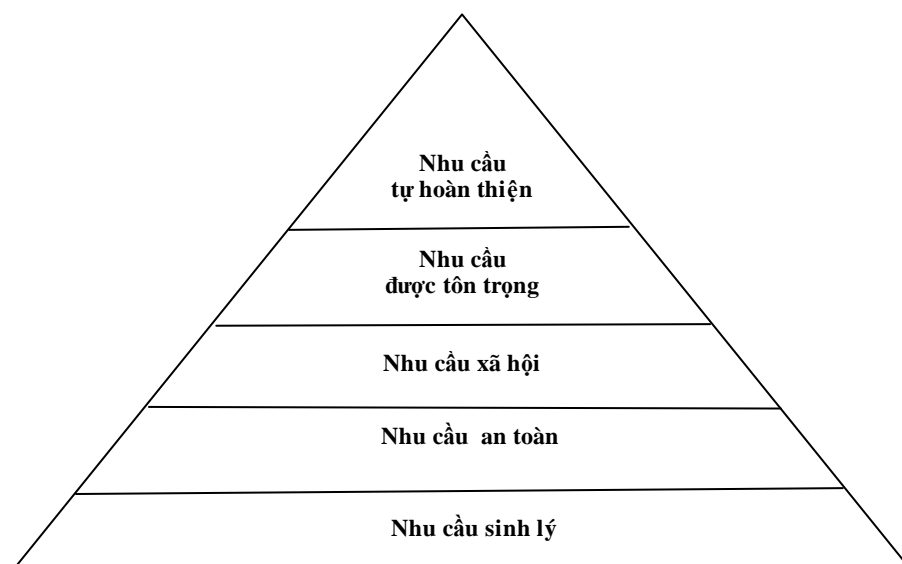
### **2.1.3. Các lý thuyết về động lực làm việc**

#### **2.1.3.1. Lý thuyết bậc thang nhu cầu của Maslow (1943)**

Maslow (1943) đề xuất rằng con người cần có những nhu cầu cơ bản cần thực hiện trong cuộc đời mình. Ông giả định rằng trong mỗi con người tồn tại sự phân cấp của 5 loại nhu cầu:

- Nhu cầu sinh lý bao gồm sự cấu giận, khao khát và các nhu cầu cơ thể khác;
- Nhu cầu an toàn bao gồm sự an toàn và được bảo vệ khỏi những tổn hại về tinh thần và thân thể;
- Nhu cầu xã hội bao gồm cảm giác yêu mến, sự phụ thuộc, sự chấp nhận và tình bạn;
- Nhu cầu được tôn trọng là các yếu tố bên trong như lòng tự trọng, tự do và thành tích cùng các yếu tố bên ngoài như địa vị, sự công nhận và sự quan tâm;
- Nhu cầu tự hoàn thiện là có động lực để trở thành người mà ta muốn trở thành, bao gồm sự trưởng thành, đạt được tiềm năng và hoàn thành nguyện ước của mình.

Mặc dù không có nhu cầu nào có thể được thỏa mãn hoàn toàn nhưng nếu một nhu cầu về căn bản được thỏa mãn thì sẽ không tạo ra động lực nữa. Do vậy, khi một trong các nhu cầu trên dần được thỏa mãn về cơ bản thì nhu cầu tiếp theo dần sẽ chiếm ưu thế.



Hình 2.1: Các cấp bậc nhu cầu của Maslow

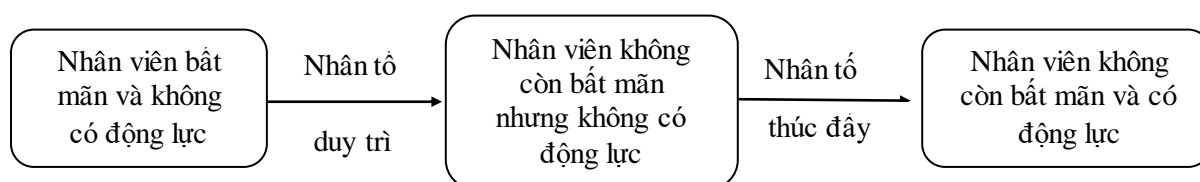
(Nguồn: Maslow, 1943)

Hình 2.1 cho thấy các cấp bậc phân cấp sẽ chuyển động theo xu hướng đi lên. Vì vậy, theo Maslow (1943), nếu muốn tạo động lực thúc đẩy ai đó, chúng ta cần hiểu người đó đang ở cấp độ nào của sự phân cấp và tập trung làm thỏa mãn các nhu cầu ở cấp độ đó hoặc cao hơn.

### 2.1.3.2. Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)

Herzberg (1959) đã chỉ ra rằng, đối lập với sự hài lòng không phải là sự bất mãn theo cách nghĩ truyền thống và không bất mãn về công việc không có nghĩa là hài lòng về công việc đó. Những nhân tố của sự hài lòng về công việc là tách rời và riêng biệt với các nhân tố gây ra sự bất mãn.

Hai nhân tố đó được Herzberg đặt tên là nhân tố duy trì và nhân tố thúc đẩy. Các nhân tố thúc đẩy như sự thành đạt, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm và cơ hội phát triển được xem như là những nhân tố nội tại. Còn các nhân tố duy trì như điều kiện làm việc, chính sách công ty, sự giám sát, mối quan hệ giữa các cá nhân, tiền lương, địa vị và công việc an toàn được xem là những nhân tố tác động bên ngoài. Bởi vậy, những nhà quản lý nào cố gắng loại bỏ các yếu tố gây ra sự bất mãn công việc có thể tạo ra sự yên ổn nhưng không có nghĩa là tạo ra động lực cho nhân viên. Để tạo động lực cho nhân viên làm việc, Herzberg gợi ý cần chú ý đến các nhân tố liên quan đến bản thân công việc hay những tác động trực tiếp từ những công việc đó như cơ hội thăng tiến, cơ hội phát triển cá nhân, sự công nhận, trách nhiệm và thành tích.



Hình 2.2: Thuyết hai nhân tố của Herzberg

(Nguồn: Carr, 2005)

Lý thuyết hai nhân tố không được ủng hộ nhiều xét về mặt nghiên cứu học thuật và có nhiều người phản đối (House & Wigdor, 1967). Nội dung phản đối thường là: Quy trình mà Herzberg sử dụng còn hạn chế về phương pháp luận; mức độ tin cậy

trong nghiên cứu còn chưa chắc chắn; không đánh giá toàn diện về sự thỏa mãn, một người có thể không thích một phần của công việc nhưng nhìn chung vẫn có thể chấp nhận công việc đó. Bất chấp những chỉ trích trên, lý thuyết của Herzberg vẫn được nhiều nhà quản trị vận dụng rộng rãi (Robbins, 1998).

#### **2.1.3.3. Thuyết nhu cầu của McClelland (1985)**

McClelland (1985) cho ra đời thuyết nhu cầu với nội dung tập trung vào ba nhu cầu là nhu cầu thành tích, nhu cầu quyền lực và nhu cầu liên kết.

Nhu cầu thành tích là động lực muốn vượt trội và thành đạt liên quan đến các tiêu chuẩn phấn đấu để thành công. Những người có nhu cầu thành tích cao bị cuốn hút vào những thành tích giao trách nhiệm cá nhân, tạo thách thức và thông tin phản hồi mong muốn.

Nhu cầu quyền lực của một người có thể có hai loại: quyền lực cá nhân và quyền lực thể chế. Những người cần quyền lực cá nhân để chỉ đạo người khác. Những người cần quyền lực thể chế để tập hợp những nỗ lực của người khác nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Nhu cầu liên kết là mong muốn các quan hệ thân mật và gần gũi giữa các cá nhân với nhau. Những người này cần các mối quan hệ hài hòa với những người khác và phải cảm thấy được chấp nhận bởi những người khác. Họ có xu hướng phù hợp với các tiêu chuẩn của nhóm làm việc. Cá nhân có động lực liên kết cao thích tương tác cá nhân.

Thuyết nhu cầu của McClelland có ý nghĩa thực tiễn với các nhà quản trị nhằm tạo động lực cho nhân viên dựa vào xác định nhu cầu của mỗi cá nhân và đặc điểm của công việc (Winter, 2002).

#### **2.1.3.4. Thuyết kỳ vọng của Vroom (1964)**

Thuyết kỳ vọng của Vroom (1964) cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà còn được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ ở tương lai. Nhân viên sẽ được kích thích để nỗ lực hơn khi họ tin rằng điều đó sẽ dẫn đến sự đánh giá hiệu

quả công việc tốt, một đánh giá tốt sẽ dẫn đến những phần thưởng trong tổ chức như tiền thưởng, tiền lương hay thăng tiến. Những phần thưởng đó sẽ thỏa mãn mục tiêu làm việc của người nhân viên. Một số nhà phê bình cho rằng thuyết này không hữu dụng lắm và nó sẽ có giá trị hơn khi các cá nhân nhận thức rõ ràng về mối quan hệ nỗ lực – hiệu quả và hiệu quả - phần thưởng. Bởi rất ít cá nhân nhận biết được những mối quan hệ này. Vì Robbins (1998) cho rằng nếu các tổ chức thực sự tặng thưởng cho nhân viên vì hiệu quả công việc chứ không vì những tiêu chí như thâm niên, nỗ lực, trình độ kỹ năng, độ khó của công việc thì thuyết kỳ vọng sẽ có giá trị hơn.

#### **2.1.3.5 . Thuyết nhu cầu ERG của Alderfer (1972)**

Alderfer (1972) đồng ý với Maslow (1943) rằng nhu cầu của mỗi cá nhân được sắp xếp theo thứ bậc. Tuy nhiên, thuyết nhu cầu của ông ta đưa ra chỉ có ba nhóm nhu cầu:

Thứ nhất, Sự tồn tại: những nhu cầu thỏa mãn bởi những yếu tố như thức ăn, không khí, nước, lương và điều kiện làm việc.

Thứ hai, Quan hệ giao tiếp: nhu cầu được thỏa mãn bằng các mối quan hệ xã hội và giao tiếp với mọi người có ý nghĩa.

Thứ ba, Sự phát triển: nhu cầu được thỏa mãn bằng việc một cá nhân tạo ra các đóng góp sáng tạo và hữu hiệu.

Thuyết nhu cầu của Alderfer (1972) – sinh tồn (E), quan hệ giao tiếp (R), phát triển (G), viết tắt là ERG, tương ứng với thuyết của Maslow (1943), trong đó nhu cầu sinh tồn tương tự như phạm trù nhu cầu sinh lý và an toàn của Maslow; nhu cầu giao tiếp thì tương đương với phạm trù sở hữu, xã hội và sự yêu thương; và nhu cầu về sự phát triển giống với phạm trù ước muốn được tôn trọng và khẳng định mình. Điểm khác biệt trong thuyết nhu cầu của Alderfer là ông cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi tất cả các nhu cầu chứ không phải chỉ một nhu cầu như thuyết của Maslow.

#### **2.1.3.6. Thuyết công bằng của Adams (1963)**

Bản chất của thuyết công bằng của Adams (1963) là nhân viên so sánh những cố gắng và phần thưởng của họ với những người khác trong những môi trường làm việc tương tự nhau. Thuyết động lực này dựa trên giả định rằng những cá nhân nào làm việc để đổi lấy phần thưởng từ tổ chức trao cho thì được thúc đẩy bởi mong muốn được đối xử công bằng trong công việc. Nếu kết quả của sự so sánh đó là sự ngang bằng nhau thì nhân viên sẽ tiếp tục duy trì nỗ lực và hiệu suất làm việc của mình. Nếu thù lao vượt quá mong đợi, nhân viên có xu hướng gia tăng công sức trong công việc. Ngược lại, nếu thù lao nhận được thấp hơn đóng góp, nhân viên có xu hướng giảm bớt nỗ lực hoặc tìm giải pháp khác như vắng mặt trong giờ làm việc hoặc thôi việc (Pattanayak, 2005).

Robbins (1998) cho rằng sự công bằng tồn tại khi nhân viên nhận thức rằng tỷ lệ giữa đóng góp đối với những kết quả của họ là tương đương với tỷ lệ của những nhân viên khác. Sự không công bằng xảy ra khi những tỷ lệ này không tương đương do tỷ lệ đóng góp so với kết quả của một cá nhân thì lớn hơn hay nhỏ hơn tỷ lệ đó ở những cá nhân khác. Chính nhận thức về sự công bằng này sẽ tác động rất lớn đến động lực làm việc của nhân viên.

#### **2.1.3.7. Quan điểm về đặc điểm công việc của Hackman & Oldman (1976)**

Hackman & Oldman (1976) đề xuất mô hình đặc điểm công việc với nội dung xác định cách thiết kế công việc sao cho người lao động có được động lực làm việc ngay từ bên trong cũng như tạo được sự thỏa mãn trong công việc và tạo được hiệu quả công việc tốt nhất. Nội dung của nghiên cứu của Hackman & Oldman (1976) cho thấy rằng công việc trước hết sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau, người nhân viên phải nắm rõ công việc từ đầu đến cuối và công việc phải có tầm quan trọng nhất định, ba điều này sẽ mang lại ý nghĩa trong công việc cho nhân viên cũng như sự thú vị cho họ. Ngoài ra, công việc phải cho phép nhân viên thực hiện một số quyền nhất định nhằm tạo cho nhân viên cảm giác được trách nhiệm hiệu quả công việc của mình. Cuối cùng, công việc phải có tính phản hồi từ cấp trên, ghi nhận



thành tựu của nhân viên cũng như những đóng góp phê bình nhằm giúp nhân viên biết được kết quả thật sự của việc mình làm và làm việc tốt hơn cho lần kế tiếp.

### **2.1.3.8. Lý thuyết về quyền tự quyết**

Lý thuyết về quyền tự quyết được nghiên cứu và phát triển bởi các tác giả Ryan và Deci (2000, 2002); Gagne và Deci (2005). Lý thuyết này cho rằng con người sẽ thích những việc mà họ thấy cần thiết phải làm hơn là những việc họ có bổn phận phải làm.

Quyền tự quyết ở đây là quyền được quyết định làm những công việc mà mình yêu thích. Lý thuyết về quyền tự quyết cho rằng con người đều thích cảm giác được kiểm soát mọi hành động của mình. Do vậy, bất cứ thứ gì mà người lao động cảm thấy phải làm như một nghĩa vụ hơn là được tự do lựa chọn sẽ làm xói mòn động lực làm việc của họ. Bono và Judge (2003) cho rằng những người theo đuổi mục tiêu công việc vì lý do bên trong thì sẽ hài lòng hơn với công việc của họ, họ cũng hài lòng hơn với tổ chức của mình.

Lý thuyết này là sự phát triển hơn cho các lý thuyết trước đó trong việc tạo động lực làm việc của người lao động. Lý thuyết này rất có ý nghĩa trong việc giải thích tại sao con người không lựa chọn công việc này mà chọn công việc khác, tại sao trong cùng một thời điểm họ lại có những ưu tiên khác nhau cho nhiều công việc họ đang đảm nhận. Điều này sẽ giúp cho nhà quản lý trong việc bố trí nhân sự và thiết kế công việc phù hợp với năng lực và khơi dậy niềm đam mê công việc của nhân viên (Robbins, 1998).

### **2.1.3.9. Lý thuyết về sự tự tin**

Lý thuyết về sự tự tin được phát triển bởi Bruda (1997). Lý thuyết này nhắc đến niềm tin của một cá nhân về việc họ có thể thực hiện được một nhiệm vụ. Sự tự tin càng cao, con người càng có niềm tin ở khả năng làm được việc. Do vậy, trong những trường hợp khó khăn, những người mà sự tự tin không cao có xu hướng giảm nỗ lực hoặc là từ bỏ công việc đang làm, trái lại những người có tự tin cao sẽ nỗ lực hết sức để đương đầu với thử thách. Hơn nữa, cá nhân có tự tin cao thường đối mặt với những phản hồi tiêu cực bằng động lực và nỗ lực nhiều hơn nữa, trong khi

những người ít tự tin hơn sẽ giảm nỗ lực khi nhận được những phản hồi không tích cực.

Bruda (1997) đã đề xuất bốn cách để giúp tự tin tăng lên là: trải nghiệm; làm theo hoặc bắt chước một hình mẫu; sự thuyết phục bằng lời nói, và tạo ảnh hưởng cho người khác.

Lý thuyết này sẽ giúp nhà quản lý biết cách làm như thế nào để giúp nhân viên đạt được sự tự tin cao để từ đó tăng cường hiệu quả công việc. Bằng cách kết hợp lý thuyết đặt ra mục tiêu và lý thuyết về sự tự tin, nhà quản lý sẽ có được giải pháp trong việc nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên.

#### **2.1.9.10. Lý thuyết động lực làm việc 3.0**

Lý thuyết động lực làm việc 3.0 được đề xuất bởi Pink (2009). Dựa vào những nghiên cứu về động lực thúc đẩy con người được thực hiện trong bốn thập kỷ qua, Pink cho rằng những lý thuyết về động lực làm việc trước đây mà tác giả này gọi là động lực làm việc 1.0 và 2.0 đã không còn phù hợp với những thử thách trong thời đại ngày nay.

Trên cơ sở các nghiên cứu của mình, Pink (2009) nêu ra 3 yếu tố tạo động lực thật sự là:

- Tự chủ: khao khát được làm chủ cuộc sống của mình. Con người cần có quyền tự chủ đối với công việc (họ làm những gì), thời gian (khi nào làm), đội làm việc (họ làm việc đó với ai) và kỹ thuật (là như thế nào).
- Thành thạo: niềm thôi thúc không ngừng hoàn thiện và bổ sung kiến thức vào các vấn đề bất kỳ bởi vì nhu cầu của con người là ngày càng trở nên tốt hơn, giỏi hơn ở những lĩnh vực quan trọng đối với cá nhân của họ.
- Lý tưởng: khao khát cống hiến không vì bản thân mình, đó không chỉ là sự cống hiến nơi làm việc mà còn là lý tưởng cống hiến cho xã hội.

Lý thuyết về động lực làm việc 3.0 được Pink nghiên cứu với đối tượng là nhân viên tại các tập đoàn hàng đầu của Hoa Kỳ nên chưa hẳn đã phù hợp với bối cảnh tại các nước có trình độ phát triển thấp hơn.

## 2.2. CÁC NGHIÊN CỨU VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

### 2.2.1. Nghiên cứu của nước ngoài

- *Nghiên cứu của Kovach (1987)* với đề tài: “Động lực làm việc của người lao động: Những điều nhân viên và người giám sát cần”. Thông qua khảo sát hơn một nghìn nhân viên và người giám sát, nghiên cứu nhằm xây dựng mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên làm việc trong các ngành công nghiệp khác nhau tại Hoa Kỳ. Kết quả nghiên cứu cho thấy mười yếu tố tạo động lực cho nhân viên gồm: (1) Công việc thú vị, (2) Công nhận thành tích, (3) Cảm nhận vai trò cá nhân, (4) Sự đảm bảo trong công việc, (5) Lương cao, (6) Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, (7) Điều kiện làm việc tốt, (8) Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên, (9) Phê bình kỷ luật khéo léo, (10) Sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân.

Nghiên cứu của Kovach thực hiện cuối thập niên 80 nên có những hạn chế như chưa đề cập đến mối quan hệ đồng nghiệp, phúc lợi – những yếu tố mà các nghiên cứu sau này đã chứng minh có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

- *Nghiên cứu của Barzoki, Attafar & Jannati (2012)* với đề tài: “Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên dựa vào thuyết động lực thúc đẩy của Herzberg” với đối tượng khảo sát là người lao động đang làm việc tại khu phức hợp của tập đoàn Saipa tại thành phố Golpayegan của Iran. Kết quả nghiên cứu đã phát hiện 7 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên: (1) An toàn nghề nghiệp, (2) Chính sách công ty, (3) Mối quan hệ với đồng nghiệp, (4) Mối quan hệ với cấp trên, (5) Điều kiện làm việc, (6) Cuộc sống cá nhân, (7) Tiền lương và tiền thưởng. Kết quả cho thấy trong số các yếu tố thì tiền lương và thưởng có ảnh hưởng lớn nhất đến động lực làm việc của nhân viên. Điểm nổi bật của nghiên cứu là đã đề cập tác động của cuộc sống cá nhân đến động lực làm việc của người lao động.

- *Nghiên cứu của Taguchi (2015)* với đề tài: “Các yếu tố hình thành động lực làm việc tại Nhật Bản”. Nghiên cứu được thực hiện với nhiều đối tượng khảo sát tại

Nhật Bản, kết quả nghiên cứu đã khám phá 9 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động Nhật Bản là: (1) Đánh giá nhân viên, (2) Mục tiêu của công ty, (3) Cơ hội thăng tiến, (4) Thu nhập, (5) Mối quan hệ trong tổ chức, (6) Đặc điểm công việc, (7) Điều kiện nơi làm việc, (8) Cơ cấu tổ chức, (9) Cân bằng cuộc sống và công việc. Nghiên cứu đã phát hiện ra hai yếu tố mới ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động là Mục tiêu công ty và Cân bằng cuộc sống và công việc.

- **Nghiên cứu của Khan (2014)** với đề tài: “Tác động của các phần thưởng và Trách nhiệm xã hội đến động lực làm việc của người lao động”. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng với đối tượng khảo sát là người lao động tại Pakistan. Kết quả nghiên cứu đã kết luận là các yếu tố: phần thưởng tài chính, phần thưởng phi tài chính và trách nhiệm xã hội có ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Nghiên cứu đã đánh giá được mức độ tác động của yếu tố trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động.

### 2.2.2. Nghiên cứu trong nước

- **Nghiên cứu của Nguyễn Thị Thu Trang (2013)** với đề tài “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”. Nghiên cứu sử dụng lý thuyết động viên để phân tích và lượng hóa các nhân tố ảnh hưởng tới việc động viên nhân viên tại công ty Dịch vụ công ích quận 10. Kết quả nghiên cứu cho thấy trong tám nhân tố được xác định chỉ có bốn nhân tố ảnh hưởng có ý nghĩa động viên nhân viên, bao gồm: lương bổng và đãi ngộ tài chính, cơ hội đào tạo và phát triển, phong cách lãnh đạo, mối quan hệ với đồng nghiệp. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng đề xuất một số chính sách mang tính gợi ý trong việc cải thiện mức độ động viên nhân viên tại Công ty Dịch vụ Công ích quận 10.

- **Nghiên cứu của Phạm Thị Minh Lý (2015)** với đề tài: “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại thành phố Hồ Chí Minh”. Thông qua khảo sát 386 nhân viên văn phòng đang làm việc toàn thời gian tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại TP.HCM và sử dụng các phương pháp

phân tích dữ liệu khác nhau như: thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá (EFA), kiểm định thang đo (Cronbach's Alpha), phân tích nhân tố khẳng định (CFA), ước lượng và kiểm định mô hình tuyến tính SEM. Kết quả tìm ra được 4 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, bao gồm: (1) Đồng nghiệp, (2) Trao quyền, (3) Bản chất công việc, (4) Lãnh đạo. Trong đó, yếu tố đồng nghiệp có ảnh hưởng lớn nhất đến động lực làm việc của nhân viên. Hạn chế của đề tài là nhân viên văn phòng nên có thể chưa đại diện hết cho các đối tượng nhân viên đang làm việc tại đang làm làm việc tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại TP.HCM.

- *Nghiên cứu của Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Doan Khôi (2014) với đề tài: “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng công ty lắp máy Việt Nam”.* Nghiên cứu đã tiến hành phân tích kết quả thu thập được từ khảo sát trực tiếp thông qua bảng câu hỏi với phần mềm SPSS: kiểm định độ tin cậy của thang đo và phân tích các nhân tố, phân tích tương quan, hồi quy tuyến tính bội theo hồi quy đa biến thông thường. Nghiên cứu đã phát hiện ra 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất là: (1) Lương và chế độ phúc lợi, (2) Văn hóa doanh nghiệp, (3) Môi quan hệ với đồng nghiệp, (4) Điều kiện làm việc, (5) Môi quan hệ với lãnh đạo, (6) Sự tự chủ trong công việc, (7) Cơ hội đào tạo và phát triển. Trong đó, lương và chế độ phúc lợi với văn hóa doanh nghiệp là yếu tố tác động mạnh nhất.

- *Nghiên cứu của Đàm Văn Khanh & Nguyễn Thị Thanh Dần (2015) với đề tài: “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên các điện lực cơ sở”.* Thông qua thu thập 218 phiếu khảo sát, sử dụng các phương pháp phân tích thống kê, kết quả nghiên cứu cho thấy có 5 yếu tố liên quan đến động lực làm việc: (1) Bản chất công việc, (2) Quản lý, (3) An toàn, (4) Phát triển cá nhân và (5) Thù lao, phúc lợi xã hội. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy nhân tố thù lao, phúc lợi xã hội ảnh hưởng lớn nhất đến đánh giá của người lao động về chính sách tạo động lực của các công ty điện lực cơ sở.

- *Nghiên cứu của Lê Thị Thanh Mai (2015) với đề tài: “Phân tích các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên công ty TNHH NIDEC TOSOK Việt*

Nam”. Nghiên cứu đã xác định 07 yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty này là: (1) Điều kiện làm việc và sự đồng cảm, (2) Thành tích và thăng tiến, (3) Sự thích thú và trung thành, (4) Thu nhập, (5) Công việc ổn định, (6) Bồn phận cá nhân, (7) Xử lý kỷ luật khéo léo. Trong đó, thu nhập là yếu tố tác động lớn nhất.

- **Nghiên cứu của Nguyễn Lưu Phương (2016) với đề tài: “ Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân tại công ty Cổ phần Giày Bình Định”.** Nghiên cứu đã kết luận có 08 yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty này là: (1) Thu nhập, (2) Phúc lợi, (3) Môi quan hệ với cấp trên, (4) Cân bằng cuộc sống và công việc, (5) Điều kiện làm việc, (6) Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc, (7) Công nhận thành tích, (8) Đồng nghiệp. Trong đó, thu nhập và phúc lợi là hai yếu tố tác động mạnh nhất.

Bảng 2.1: Tổng hợp các kết quả nghiên cứu

CÁC YẾU TỐ	KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CỦA CÁC TÁC GIẢ								
	Kovach(1978)	Barzoki et al.(2012)	Taguchi (2105)	Khan (2014)	Nguyễn Thị Thu Trang (2013)	Phạm Thị Minh Lý(2015)	Đàm Văn Khanh & Nguyễn Thị Thanh Dân (2015)	Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Doan Khôi (2014)	Lê Thị Thanh Mai (2015)
Bản chất công việc/ Công việc thú vị	X		X			X	X		X
Sự công nhận thành tích	X		X						X
Sự tự chủ trong công việc/Trao quyền	X					X		X	
Sự đảm bảo trong công việc	X	X							

(Mức) Lương/thu nhập cao	X	X	X		X		X	X	X	X
Phần thưởng tài chính				X						
Phần thưởng phi tài chính				X						
Phúc lợi xã hội							X	X		X
Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp/ Phát triển cá nhân	X		X		X		X	X	X	
Chính sách công ty		X	X							
Điều kiện làm việc tốt	X	X	X				X	X	X	X
Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên	X									
Phê bình kỷ luật khéo léo	X								X	
Sự giúp đỡ cấp trên với cá nhân	X									
Mối quan hệ với cấp trên/ Lãnh đạo		X	X		X	X	X	X		X
Mối quan hệ với đồng nghiệp		X	X		X	X	X			X
Cơ cấu tổ chức			X							
Mục tiêu công ty			X							
Trách nhiệm xã hội				X						
Vai trò/Trách nhiệm/Bổn phận cá nhân									X	X
Cân bằng cuộc sống và công việc		X								X
Văn hóa doanh nghiệp								X		

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ các nghiên cứu)

## 2.3. ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

### 2.3.1. Cơ sở đề xuất mô hình

Mô hình mười yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của Kovach (1987) đã được phổ biến rộng rãi và được nhiều nhà nghiên cứu, nhiều tổ chức ứng dụng ở nhiều ngành công nghiệp khác nhau như Nelson (1996), Shilverhorne (1992), Charles & Mashal (1992), Simons & Enz (1995), Wong, Siu & Tsang (1999), Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011), Lê Thị Thanh Mai (2015), Nguyễn Lưu Phương (2016). Kết quả các nghiên cứu cho thấy mười yếu tố ảnh hưởng đến động

lực của Kovach (1987) có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ở những mức độ khác nhau. Linder (1998) và Thiedke (2004) cho rằng ưu điểm của mô hình Kovach (1987) là các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc trong nghiên cứu của Kovach phù hợp với một số thuyết về động lực làm việc nổi tiếng như thuyết nhu cầu của Maslow, thuyết hai yếu tố của Herzberg, thuyết nhu cầu ERG của Alderfer, thuyết công bằng của Adams. Những dẫn chứng trên cho thấy mô hình của Kovach (1987) có tính đại diện cao.

Nghiên cứu của Kovach (1987) với đối tượng khảo sát là nhân viên, đây cũng chính là đối tượng khảo sát trong nghiên cứu của tác giả. Do đó vận dụng nghiên cứu này có cơ hội kiểm chứng kết quả nghiên cứu với cùng đối tượng khảo sát. Tuy nhiên, đối với mô hình Kovach (1987) vận dụng vào bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam cần có sự điều chỉnh tên các yếu tố cho phù hợp: Một là, đổi tên yếu tố *Công việc thú vị* thành yếu tố *Bản chất công việc* để thể hiện được đầy đủ hơn các khía cạnh đặc điểm công việc có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Hai là, đổi yếu tố *Tiền lương* thành yếu tố *Thu nhập* cho phù hợp tại doanh nghiệp với thu nhập gồm tiền lương, phụ cấp và tiền thưởng. Ba là, nhóm 3 yếu tố là *Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên*, *Xử lý kỷ luật khéo léo*, *Sự giúp đỡ cấp trên để giải quyết vấn đề cá nhân* trong mô hình Kovach (1987) thành yếu tố *Mối quan hệ với cấp trên* vì cả 3 yếu tố trên đều thể hiện vai trò của cấp trên với nhân viên và các yếu tố có mối liên hệ gần gũi với nhau, nếu tách riêng dễ gây trùng lặp về biến quan sát.

Nghiên cứu của Kovach (1987) không xét đến các yếu tố *Phúc lợi* và yếu tố *Đồng nghiệp*. Các nghiên cứu sau này, các tác giả Barzoki et al. (2012), Phạm Thị Minh Lý (2015), Đàm Văn Khanh & Lê Thị Thanh Dân (2015), Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoan Khôi (2014) đã chứng minh rằng yếu tố *Phúc lợi* và *Đồng nghiệp* có tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Bên cạnh đó, ngày nay, vấn đề *Cân bằng giữa công việc và cuộc sống* là vấn đề đáng quan tâm khi mà thời gian làm việc của nhân viên là nhiều với mức thu nhập không cao nên việc cân bằng cuộc sống và công việc của nhân viên bị ảnh hưởng nên yếu tố này được đưa vào mô hình đề xuất để đánh giá sự tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Một



yếu tố nữa cũng được đưa vào mô hình là yếu tố *Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp* - khi mà ngày nay trách nhiệm xã hội là vấn đề quan trọng đòi hỏi doanh nghiệp phải quan tâm, vừa thể hiện đạo đức kinh doanh của doanh nghiệp vừa là văn hóa doanh nghiệp. Nghiên cứu của Khan (2014) đã thể hiện mức độ tác động của trách nhiệm xã hội đến động lực làm việc của nhân viên. Công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận là doanh nghiệp hoạt động trên lĩnh vực công ích nên yếu tố này được đưa vào mô hình để đánh giá mức độ tác động của nó đến động lực làm việc của nhân viên.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu này sẽ kế thừa mô hình của Kovach (1987), tuy nhiên có điều chỉnh lại các yếu tố trong mô hình dựa trên nền tảng trong các nghiên cứu về động lực làm việc cũng dựa vào mô hình Kovach (1987) đã công bố ở nước ta, các học thuyết về động lực làm việc và kết quả của nghiên cứu định tính. Đồng thời, nghiên cứu cũng bổ sung bốn yếu tố *Phúc lợi, Đồng nghiệp, Cân bằng cuộc sống và công việc, Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp* vào trong mô hình đề xuất.

### **2.3.2. Đề xuất giả thuyết và mô hình nghiên cứu**

Từ cơ sở phân tích ở trên, nghiên cứu vận dụng mô hình của Kovach (1987) để đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất nhưng tiến hành đổi tên gọi các yếu tố cho phù hợp. Mặc dù tên gọi không hoàn toàn giống nhau nhưng nội dung có sự kế thừa và phát triển cho phù hợp bối cảnh nghiên cứu. Việc đặt lại tên cho các yếu tố này cũng như những khía cạnh nào cấu thành nên nó được xem xét dựa trên định nghĩa của chính nhân tố đó và các nghiên cứu liên quan như sau:

#### **Động lực theo các yếu tố thành phần**

##### **(1) Bản chất công việc**

Bosma (2003) và Cedefop (2012) cho rằng bản chất của công việc có tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Cụ thể là công việc càng thú vị, hấp dẫn và thử thách thì sẽ càng tạo động lực để nhân viên tự tìm tòi, học hỏi, nâng cao kỹ năng kiến thức để hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Kovach (1987) cho rằng một công việc thú vị là công việc thể hiện sự đa dạng, sáng tạo, thách thức và tạo cơ hội để sử dụng, phát huy các kỹ năng, năng lực cá nhân. Kivimaki, Voutilainen &

Koskinen(1995) đưa ra kết luận rằng động lực làm việc của nhân viên có mối liên hệ với mức độ phong phú đa dạng trong công việc. Cụ thể là các nhân viên thực hiện các công việc đa dạng sẽ có động lực làm việc cao hơn những người làm công việc lặp đi lặp lại.

Theo Hackman & Oldham (1976), mô hình công việc nếu thiết kế hợp lý tạo động lực ngay từ bên trong nhân viên, tạo sự thỏa mãn nói chung và tạo ra hiệu quả làm việc. Bên cạnh đó, công việc phải sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau, tạo được sự thú vị và thách thức, ngoài ra nhân viên cần phải có một số quyền quyết định. Một nhân viên có năng lực khi được giao những nhiệm vụ khó khăn với nhiều thử thách và trách nhiệm hơn thường nỗ lực hết mình để vượt qua và chứng tỏ bản thân. Dựa vào những lập luận của các nhà nghiên cứu trên là cơ sở cho một giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

*Giả thuyết H<sub>1</sub>: Bản chất công việc có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.*

## **(2) Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc**

Rizzo và cộng sự (1970), vai trò cá nhân trong công việc được xem như là một tình huống mà một cá nhân có định hướng rõ ràng về vai trò của mình trong công việc, tổ chức. Sự không rõ ràng về trách nhiệm, quyền hạn khiến cho cá nhân thực hiện công việc đó cảm thấy lo lắng, căng thẳng từ đó làm giảm động lực làm việc của nhân viên. Theo Colihan (2010), sự không rõ ràng vai trò của người nhân viên được định nghĩa là thiếu thông tin chính xác về trách nhiệm và kỳ vọng trong công việc của nhân viên, điều mà cần thiết để thể hiện vai trò của nhân viên một cách đầy đủ. Sims (2001) đã kết luận rằng nhân viên có vai trò rõ ràng thì có động lực làm việc tốt hơn nhân viên có vai trò thiếu rõ ràng. Bởi vì, khi vai trò công việc không rõ ràng người nhân viên có cảm giác mơ hồ trong công việc của mình khiến nhân viên thiếu tự tin dẫn đến động lực làm việc của nhân viên giảm. Mol (1991) cho rằng nếu nhân viên không có quyền hạn phù hợp và tương ứng với trách nhiệm, họ sẽ không có động lực làm việc. Dựa vào những lập luận của các nhà nghiên cứu trên là cơ sở cho một giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

*Giả thuyết H<sub>2</sub>: Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên..*

### **(3) Cân bằng cuộc sống và công việc**

Theo Clark (2000), cân bằng giữa công việc và cuộc sống là về sự tương tác giữa công việc tại doanh nghiệp và các hoạt động khác dành cho gia đình và cộng đồng, các hoạt động giải trí, và phát triển cá nhân. Sự tách biệt công việc và cuộc sống làm suy yếu cả mục tiêu của công ty lẫn mục tiêu của nhân viên, làm giảm sút động lực làm việc làm việc và ảnh hưởng không tốt đến cuộc sống gia đình. Sắp xếp lại cách thức làm việc để hướng đến sự hòa hợp giữa công việc và gia đình có thể mang lại kết quả khả quan và đôi bên cùng có lợi. Một môi trường làm việc thuận lợi chú trọng đến các nhu cầu của nhân viên và đem lại những kết quả quan trọng. Nghiên cứu của Hill và cộng sự (2010) cho thấy rằng những nhân viên có thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống như thời gian dành cho nghề nghiệp, gia đình, thời gian vui chơi, giải trí sau giờ làm việc và cho các hoạt động xã hội thì hầu như động lực làm việc là cao. Những kết luận tương tự cũng được đưa ra trong các nghiên cứu của Behzard và cộng sự (2011), Manouchehr và cộng sự (2012). Dựa vào những lập luận của các nhà nghiên cứu trên là cơ sở cho một giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

*Giả thuyết H<sub>3</sub>: Cân bằng cuộc sống cá nhân và công việc có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.*

### **(4) Mối quan hệ với cấp trên**

Kovach (1987) cho rằng để tạo động lực cho nhân viên thì cấp trên phải tôn trọng và tin cậy nhân viên, xem nhân viên là thành viên quan trọng trong tổ chức. Khi cần góp ý, phê bình nhân viên, cấp trên phải thể hiện sự khéo léo, tế nhị. Đồng thời cấp trên phải thể hiện sự quan tâm, hỗ trợ nhân viên trong giải quyết các vấn đề cá nhân, các khó khăn của nhân viên. Abbott, Boyd&Miles (1994) giải thích sự quan tâm hỗ trợ của cấp quản lý làm tăng sự thỏa mãn công việc của nhân viên đồng thời tạo động lực làm việc cho nhân viên. Theo Grant (1990), động lực làm việc của nhân viên phụ thuộc rất nhiều vào những gì nhà quản lý thể hiện. Mỗi hành động của nhà

quản lý đều có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến động lực làm việc của nhân viên về cả hai mặt tiêu cực và tích cực tùy vào thâm niên điều hành của nhà quản lý. Nghiên cứu của Hagemann (1992) cho thấy thiếu thông tin phản hồi là nguyên nhân lớn nhất triệt tiêu động lực làm việc. Nhân viên khi làm việc tốt hoặc sai họ cần phải biết điều đó để phát huy hay sửa đổi. Nelson (1996) & Richer (1996) đều cho rằng giao tiếp không tốt giữa nhân viên và quản lý làm giảm động lực làm việc. Khi nhân viên cảm thấy tổ chức không quan tâm đến họ, nhân viên bắt đầu không quan tâm đến công việc của họ. Khi lãnh đạo quan tâm, lắng nghe ý kiến của nhân viên và hiểu được nhu cầu của họ, việc đó sẽ làm tăng chất lượng công việc và sẽ có tác động tích cực vào tổ chức. Dựa vào những lập luận của các nhà nghiên cứu trên là cơ sở cho một giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

*Giả thuyết H<sub>4</sub>: Mỗi quan hệ với cấp trên có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.*

#### **(5) Mỗi quan hệ với đồng nghiệp**

Nghiên cứu của tổ chức Cedefop (2012) chứng minh rằng làm việc riêng lẻ trong tổ chức không khuyến khích nhân viên nâng cao kỹ năng cũng như không tạo động lực học tập, từ đó làm giảm động cơ làm việc của nhân viên. (Robbins, 1993) cho rằng sự đoàn kết trong tập thể càng nhiều thì mục tiêu của tập thể sẽ dễ dàng đạt được với sự đồng lòng của toàn bộ thành viên. Kangas, Kee & Waddle (1999) làm rõ môi trường làm việc có sự hỗ trợ từ đồng nghiệp là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Tương tự mỗi quan hệ với cấp trên, nhân viên cần có sự hỗ trợ giúp đỡ của đồng nghiệp khi cần thiết, tìm thấy sự thoải mái, thân thiện làm việc với đồng nghiệp (Hill & Jones, 2008). Đồng thời, nhân viên phải tìm thấy đồng nghiệp của mình tận tâm với công việc để đạt được kết quả tốt nhất (Bellingham, 2004). Cuối cùng, đồng nghiệp phải là người đáng tin cậy (Chami & Fullenkamp, 2002). Dựa vào những lập luận của các nhà nghiên cứu trên là cơ sở cho một giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

*Giả thuyết H<sub>5</sub>: Mỗi quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.*

### **(6) Điều kiện làm việc**

Điều kiện làm việc là tình trạng của nơi mà người lao động làm việc. Theo Barzoki (2012), điều kiện làm việc là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc. Điều kiện làm việc tốt liên quan đến vấn đề an toàn, vệ sinh và thời gian làm việc (Kovach, 1987). Việc tạo ra những điều kiện làm việc tốt gây cho người lao động hứng thú với công việc (Vương Đức Hoàng Quân & Phan Khanh, 2004). Dựa vào những lập luận của các nhà nghiên cứu trên là cơ sở cho một giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

*Giả thuyết H<sub>6</sub>: Điều kiện làm việc có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.*

### **(7) Thu nhập**

Thu nhập trong nghiên cứu này được hiểu là tất cả các khoản từ công ty mà nhân viên nhận được, bao gồm lương cơ bản, phụ cấp và tiền thưởng. Theo Kovach (1987), để tạo động lực làm việc cho nhân viên thì tiền lương mà nhân viên nhận được phải tương xứng với kết quả làm việc, đảm bảo cuộc sống cá nhân và được thưởng hoặc được tăng lương khi hoàn thành tốt công việc. Nghiên cứu của Luhans (2006) cho thấy rằng thu nhập không chỉ giúp nhân viên đáp ứng những nhu cầu căn bản và còn cả những nhu cầu cấp cao của họ. Trong nghiên cứu của Linder (1998), thu nhập là yếu tố quan trọng thứ hai trong các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Dựa vào những lập luận của các nhà nghiên cứu trên là cơ sở cho một giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

*Giả thuyết H<sub>7</sub>: Thu nhập có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.*

### **(8) Phúc lợi**

Phúc lợi trong nghiên cứu này bao gồm phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện. Phúc lợi bắt buộc là phúc lợi mà công ty phải thực hiện theo quy định của pháp luật như các loại bảo hiểm, trợ cấp ốm đau, bệnh nghề nghiệp. Còn phúc lợi tự nguyện là các chương trình an cư, chăm sóc sức khỏe, dịch vụ hỗ trợ và các trợ cấp khác.

Phúc lợi thể hiện nhu cầu sinh lý và an toàn trong thuyết nhu cầu của Malow (1943). Theo Artz (2008), phúc lợi có vai trò quan trọng trong việc xác định thỏa

mãn công việc. Chính sách phúc lợi đa dạng và phong phú, thể hiện sự quan tâm đến nhân viên và làm cho nhân viên cảm thấy hài lòng với chính sách phúc lợi của công ty đồng thời có tác dụng kích thích nhân viên trong công việc. Theo Trần Kim Dung (2011), phúc lợi thể hiện quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống người lao động, có tác dụng kích thích làm việc và gắn bó với doanh nghiệp. Dựa vào những lập luận của các nhà nghiên cứu trên là cơ sở cho một giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

*Giả thuyết H<sub>8</sub>: Phúc lợi có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.*

### **(9) Đào tạo**

Nelson (1996) cho rằng khi nhân viên không có cơ hội để học hỏi các kỹ năng và phát triển trong các tổ chức họ sẽ không có động lực làm việc. Trần Kim Dung (2011) cho rằng cơ hội đào tạo thỏa mãn nhu cầu phát triển của nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn, có nhiều cơ hội thăng tiến hơn. Theo thuyết Maslow (1943), yếu tố này nằm trong nhu cầu được tôn trọng và khẳng định mình, theo thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959) thì các yếu tố này thuộc nhóm các yếu tố về môi trường có khả năng gây ra sự không thỏa mãn. Dựa vào những lập luận của các nhà nghiên cứu trên là cơ sở cho một giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

*Giả thuyết H<sub>9</sub>: Đào tạo có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.*

### **(10) Công nhận thành tích**

Công nhận thành tích thể hiện khi nhân viên hoàn thành tốt công việc, tổ chức ghi nhận sự đóng góp của họ vào thành công của công ty và họ được đánh giá cao về năng lực, điều này có thể được tạo ra từ chính bản thân người đó hoặc từ sự đánh giá của cấp trên, của mọi người (Kovach, 1987). Chính sách công nhận thành tích như khen thưởng, hoa hồng, các chính sách về điều kiện tăng lương, thưởng... rất quan trọng nhằm thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên. Nhân viên biết được nếu nhân viên đạt được chỉ tiêu của công ty thì họ sẽ có được phần thưởng gì. Những chính sách về khen thưởng và công nhận nếu được thực hiện đúng nó sẽ

phát huy được vai trò tạo động lực làm việc cho nhân viên, ngược lại doanh nghiệp không thực hiện tốt những gì đã cam kết sẽ có tác dụng ngược gây ra sự không tin tưởng của nhân viên dẫn đến mất động lực làm việc của nhân viên (Bartol & Martin, 1998). Nelson (1996) cho rằng nhân viên sẽ không có động lực làm việc nếu quản lý hoặc công ty không thừa nhận hiệu suất của họ. Khi nhân viên không được công nhận đầy đủ thành tích và khen thưởng họ sẽ không có các nỗ lực để làm việc. Dựa vào những lập luận của các nhà nghiên cứu trên là cơ sở cho một giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

*Giả thuyết  $H_{10}$ : Công nhận thành tích có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.*

#### **(11) Sự đảm bảo trong công việc**

Sự đảm bảo trong công việc được đo lường để đánh giá mức độ mà người lao động tin rằng họ có một vị trí bảo đảm trong công việc. Kovach (1987) cho rằng công việc ổn định lâu dài, không biến động, không phải lo lắng đến giữ việc làm thì động lực làm việc của nhân viên càng cao. Theo Pearce (1998), đó là một trạng thái tâm lý mà người lao động kỳ vọng về công việc của họ được liên tục lâu dài trong tổ chức. Sự đảm bảo trong công việc còn được nhận biết dựa trên sự tin tưởng và gắn bó với nhau giữa người lao động (Simons & Enz, 1995). Sự đảm bảo trong công việc bảo vệ người lao động khỏi sự sa thải và sự linh hoạt biên chế, duy trì công việc ổn định cho họ và họ sẵn lòng đáp lại những lợi ích như vậy bằng cách tăng sự đóng góp của họ cho tổ chức thông qua các hành vi như tăng hiệu suất công việc. Ngược lại, những nhân viên có công việc ổn định thấp có thể không tin rằng họ sẽ được hưởng lợi cá nhân từ sự linh hoạt biên chế tạm thời nên họ có thể không cảm thấy có động lực để đáp lại sự khích lệ từ tổ chức (Tzeng, 1993). Dựa vào những lập luận của các nhà nghiên cứu trên là cơ sở cho một giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

*Giả thuyết  $H_{11}$ : Sự đảm bảo trong công việc có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.*

#### **(12) Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp**

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là cam kết của doanh nghiệp đóng góp vào sự phát triển bền vững, hợp tác cùng người lao động, gia đình họ, cộng đồng và xã hội nói chung để cải thiện cuộc sống cho họ sao cho vừa tốt cho doanh nghiệp vừa ích lợi cho phát triển. Theo Carroll (1991), có bốn loại trách nhiệm xã hội là trách nhiệm kinh tế, trách nhiệm pháp lý, đạo đức kinh doanh, từ thiện. Còn theo Abldoor (2010), trách nhiệm của doanh nghiệp đề cập đến việc ra quyết định kinh doanh liên quan đến giá trị đạo đức, phù hợp với pháp luật, tôn trọng con người, cộng đồng và môi trường. Nghiên cứu của Sirota (2011) đã cho thấy rằng lương thưởng thôi thì chưa đủ để duy trì động lực làm việc của nhân viên lâu dài mà trách nhiệm xã hội, những thực hiện mà doanh nghiệp đã cam kết với nhân viên mới thực sự tạo động lực làm việc cho họ

*Giả thuyết  $H_{12}$ : Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.*

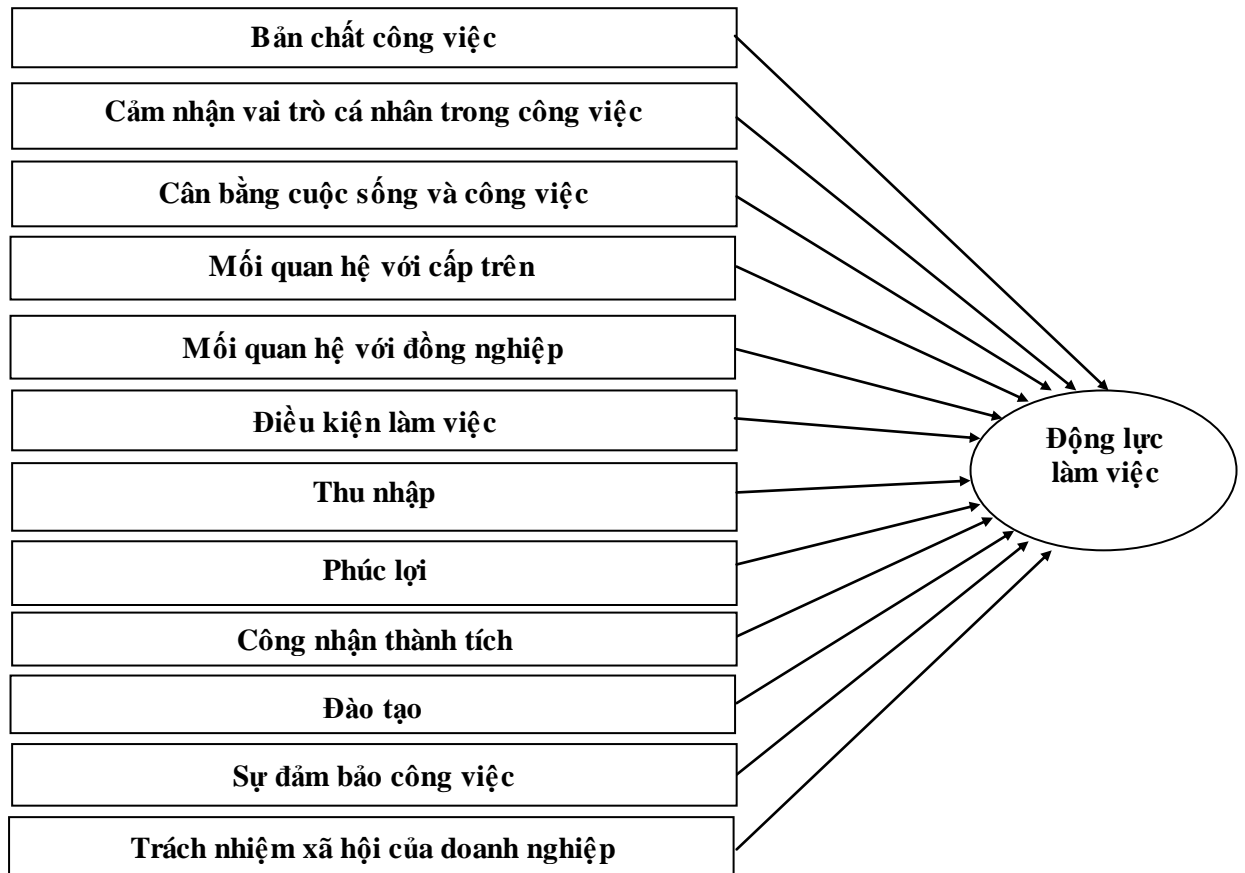
### **Động lực làm việc chung**

Theo Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011), động lực làm việc chung thể hiện trạng thái cảm xúc chung của nhân viên như sự hứng thú, tâm trạng phấn khởi, cảm nhận thôi thúc thực hiện công việc. Trong công việc, mặc dù nhân viên cảm thấy thích thú vì công việc hấp dẫn, được lãnh đạo quan tâm chỉ dẫn .v.v... nhưng có thể thấy chán nản bởi những yếu tố khác như bị đồng nghiệp ganh tị. Động viên làm việc chung là kết quả tổng hòa cảm xúc về tất cả các thành phần, khía cạnh trong công việc để kết luận chung, người nhân viên có hứng thú công việc hay không, có động lực để thực hiện công việc với nỗ lực cao hay không.

### **Đề xuất mô hình nghiên cứu**

Trên cơ sở phân tích các yếu tố đến động lực làm việc như trên, tác giả đề nghị mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận như sau:





(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ nghiên cứu)

### Các giả thuyết cho mô hình nghiên cứu

H<sub>1</sub>: Bản chất công việc có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.

H<sub>2</sub>: Cảm nhận vai trò cá nhân có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.

H<sub>3</sub>: Cân bằng cuộc sống và công việc có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.

H<sub>4</sub>: Mối quan hệ với cấp trên có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.

H<sub>5</sub>: Mối quan hệ đồng nghiệp có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.

H<sub>6</sub>: Điều kiện làm việc có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.

H<sub>7</sub>: Thu nhập có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.

H<sub>8</sub>: Phúc lợi có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.

H<sub>9</sub>: Công nhận thành tích có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.

H<sub>10</sub>: Đào tạo có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.

H<sub>11</sub>: Sự đảm bảo công việc có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.

H<sub>12</sub>: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.

## **Tóm tắt chương 2**

Chương 2 đã đưa ra các khái niệm về động lực, các lý thuyết liên quan đến động lực làm việc, trình bày các nghiên cứu của nước ngoài và trong nước. Qua phân tích, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận gồm 12 yếu tố thành phần như sau: (1) Bản chất công việc, (2) Cảm nhận vai trò cá nhân, (3) Cân bằng cuộc sống và công việc, (4) Mối quan hệ với cấp trên, (5) Mối quan hệ với đồng nghiệp, (6) Điều kiện làm việc, (7) Thu nhập, (8) Phúc lợi, (9) Công nhận thành tích, (10) Đào tạo, (11) Sự đảm bảo công việc, (12) Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

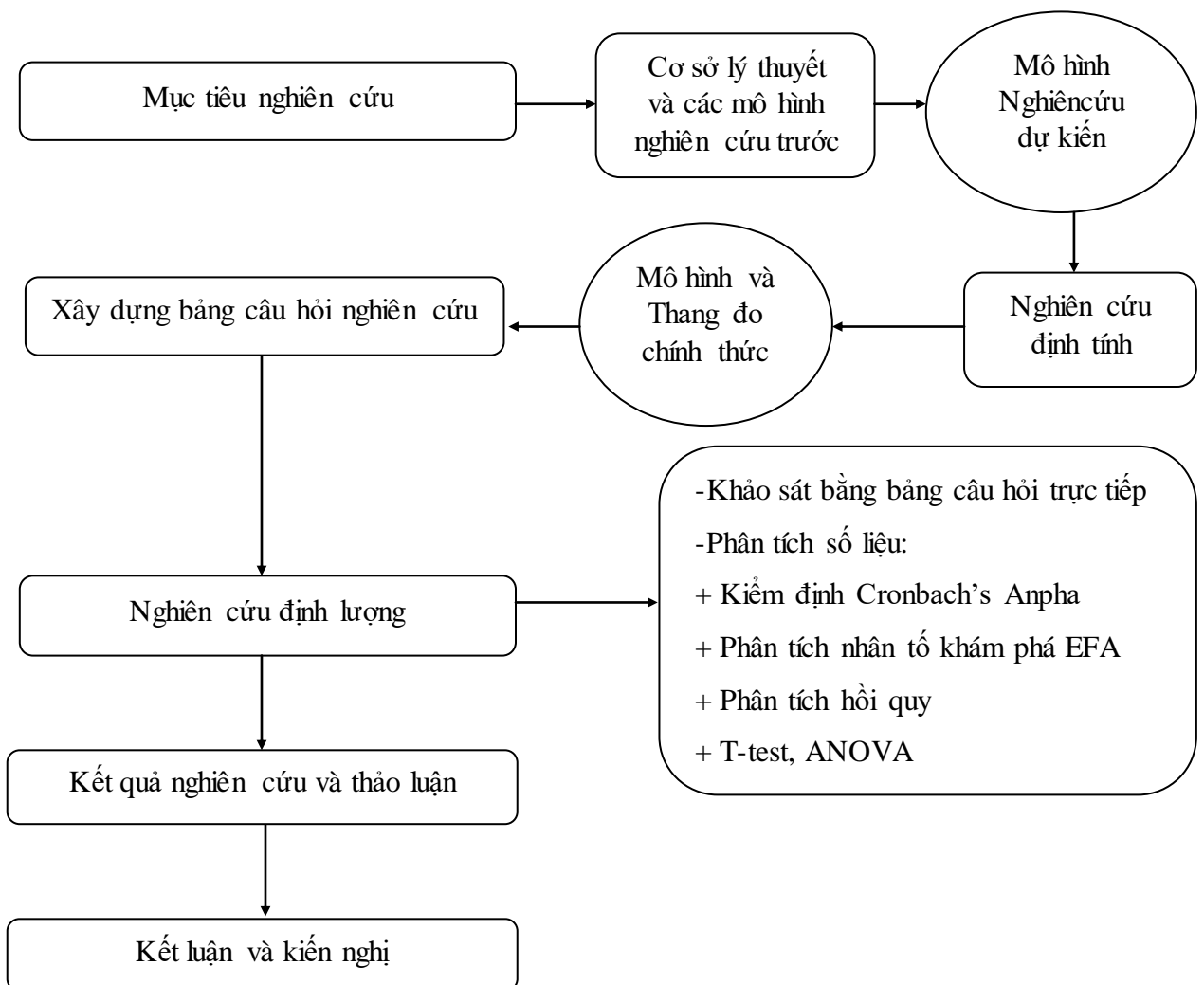
## CHƯƠNG 3

### PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nội dung chương 3 sẽ trình bày quy trình nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu và phương pháp phân tích dữ liệu. Nghiên cứu được thiết kế phù hợp cho một nghiên cứu hỗn hợp có sự kết hợp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

#### 3.1. QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU

Quy trình nghiên cứu được thực hiện như sau:



Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

## 3.2. THỰC HIỆN NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu được thực hiện qua hai bước chính là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

### 3.2.1. Nghiên cứu định tính

Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện nhằm đảm bảo rằng mô hình nghiên cứu và các biến quan sát của các thang đo là phù hợp với đối tượng nhân viên đang làm việc tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận. Phương pháp được lựa chọn là phỏng vấn tay đôi và thảo luận nhóm.

#### **Phỏng vấn tay đôi**

Phỏng vấn tay đôi được thực hiện với 07 quản lý trong công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận bao gồm Phó Giám đốc công ty; trưởng và phó của các phòng: Tổ chức – Hành chính, Kế hoạch – Kinh doanh, Kế toán và Đội trưởng Đội công trình công cộng. Mục tiêu là nhằm đưa ra và thống nhất các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty. Cuộc thảo luận được tiến hành với từng quản lý với thời lượng là 60 phút cho mỗi cuộc phỏng vấn với 05 bước tiến hành như sau: Giới thiệu mục đích, ý nghĩa của cuộc phỏng vấn; Giới thiệu các yếu tố trong mô hình nghiên cứu và giải thích cụ thể từng yếu tố; Sử dụng câu hỏi mở và đề nghị quản lý cho ý kiến về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trên cơ sở thực tiễn động lực làm việc của nhân viên tại công ty và đánh giá của họ về mức độ phù hợp mô hình và thang đo của nghiên cứu cùng những bổ sung cần thiết; Tổng kết các ý kiến. Kết quả của 07 cuộc phỏng vấn được tổng hợp lại, chọn lọc và ghi nhận những ý kiến có nhiều quan điểm chung.

*(Dàn bài phỏng vấn tay đôi được trình bày trong phần phụ lục 1B)*

#### **Thảo luận nhóm**

Thảo luận nhóm được thực hiện với 10 nhân viên. Mục tiêu là để nhóm nhân viên đánh giá mức độ phù hợp về ngữ nghĩa, mức độ dễ hiểu của từng biến quan sát của thang đo, có sự thay đổi, điều chỉnh cần thiết để đảm bảo đối tượng khảo sát là nhân viên có thể hiểu đúng và trả lời được. Đồng thời, cuộc thảo luận còn nhằm bổ sung thêm các biến quan sát mà theo đối tượng công nhân là có ảnh hưởng đến

động lực làm việc của họ. Cuối cùng, những ý kiến đưa ra sẽ được biểu quyết theo số đông, những ý kiến nhận được sự đồng ý từ 5/10 đáp viên trở lên sẽ được ghi nhận vào văn bản.

*(Dàn bài thảo luận nhóm được trình bày trong phần phụ lục 1C)*

### **Kết quả phỏng vấn tay đôi và thảo luận nhóm**

Kết quả của phỏng vấn tay đôi được tổng hợp lại đã cho thấy rằng các yếu tố trong mô hình là có phù hợp với đối tượng khảo sát nhân viên tại công ty, không tiến hành điều chỉnh thêm.

Kết quả thảo luận nhóm đã kết luận rằng thang đo sơ bộ là các thang đo gốc của các tác giả nước ngoài có một số biến quan sát cần thay đổi để ngôn ngữ dễ hiểu và phù hợp với thực tế tại công ty, đồng thời nhóm cũng đề xuất thêm một số biến quan sát mà nhóm nhận thấy rằng có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

*(Kết quả tổng hợp phỏng vấn tay đôi và thảo luận nhóm về mô hình và thang đo được trình bày cụ thể ở phụ lục 1D)*

### **3.2.2. Nghiên cứu định lượng**

#### **3.2.2.1. Thiết kế bảng câu hỏi**

Sau khi tiến hành nghiên cứu định tính để xác định các yếu tố chính ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, các biến quan sát của thang đo được điều chỉnh cho phù hợp với thực tiễn tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận.

#### **3.2.2.2. Diễn đạt và mã hóa thang đo**

Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận được sử dụng trong nghiên cứu chính thức gồm: (1) Bản chất công việc, (2) Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc, (3) Cân bằng cuộc sống và công việc, (4) Mối quan hệ với cấp trên, (5) Mối quan hệ với đồng nghiệp, (6) Điều kiện làm việc, (7) Thu nhập, (8) Phúc lợi, (9) Công nhận thành tích, (10) Đào tạo, (11) Sự đảm bảo trong công việc, (12) Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và biến Động lực làm việc chung. Thang đo dùng để đo lường các

biến trên được kế thừa từ thang đo gốc của các nghiên cứu khác và được điều chỉnh thông qua thảo luận nhóm. Để đo lường các khái niệm nghiên cứu, tác giả sử dụng thang đo Likert 5 mức độ từ 1 đến 5 tương ứng với hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý cho 54 biến quan sát. Thang đo chính thức được diễn đạt và mã hóa như sau:

Bảng 3.1: Diễn đạt và mã hóa thang đo

Tên biến	Thang đo	Mã hóa	Nguồn tác giả
<b>Bản chất công việc</b>	Công việc phù hợp với tính cách của tôi	CV1	Hossain I &Hossain II (2012)
	Công việc phù hợp với năng lực của tôi	CV2	
	Tôi cảm thấy thích thú khi thực hiện công việc của mình	CV3	
	Công việc yêu cầu tôi cải thiện kỹ năng	CV4	
	Khối lượng công việc mà tôi phải thực hiện trong ngày là phù hợp	CV5	
	Yêu cầu chất lượng sản phẩm/dịch vụ tôi tạo ra phải cao	CV6	
<b>Mối quan hệ với cấp trên</b>	Cấp trên cung cấp những thông tin phản hồi giúp tôi cải thiện hiệu suất công việc	CT1	Brooks (2007)
	Tôi dễ dàng thảo luận công việc với cấp trên của mình	CT2	
	Cấp trên bảo vệ quyền lợi chính đáng của tôi	CT3	
	Tôi nhận được sự sẻ chia của cấp trên về cuộc sống	CT4	
	Cấp trên có thái độ đối xử công bằng giữa các nhân viên	CT5	
	Cấp trên luôn khéo léo khi phê bình tôi	CT6	
<b>Công nhận thành tích</b>	Sự công nhận thành tích được thực hiện kịp thời	CN1	Olcer (2005)
	Kết quả công nhận thành tích là chính xác	CN2	
	Đánh giá thành tích công bằng giữa các nhân viên	CN3	
	Tôi đồng tình với các tiêu chí đánh giá thành tích	CN4	
<b>Sự đảm bảo trong công việc</b>	Tôi cảm thấy công việc hiện tại rất ổn định	DB1	Brooks (2007)
	Hiện nay tôi không phải lo lắng mất việc khi làm việc tại công ty	DB2	
	Tôi tin tưởng vào sự phát triển công ty trong thời gian tới.	DB3	
<b>Thu nhập</b>	Thu nhập tương xứng với kết quả làm việc của tôi	TN1	Brooks (2007)
	Thu nhập đủ để đáp ứng nhu cầu cuộc sống	TN2	

	Mức lương tương đương với mức lương của công ty cùng ngành nghề trên địa bàn	TN3	
	Trả lương đúng hạn	TN4	
<b>Phúc lợi</b>	Công ty đóng đầy đủ các loại bảo hiểm theo quy định	PL1	Kukanja (2012)
	Công ty giải quyết đầy đủ chế độ ốm đau, bệnh nghề nghiệp	PL2	
	Các khoản phụ cấp là hợp lý	PL3	
	Các dịch vụ hỗ trợ của công ty có hiệu quả	PL4	
<b>Đào tạo</b>	Hình thức đào tạo là phù hợp	ĐT1	Oler (2005)
	Kết quả đào tạo đã giúp tôi nâng cao hiệu quả làm việc	ĐT2	
	Công ty luôn tạo điều kiện cho tôi nâng cao trình độ chuyên môn	ĐT3	
<b>Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc</b>	Được phân công nhiệm vụ rõ ràng	TC1	Brooks (2007)
	Thông tin liên quan đến công việc của tôi được cung cấp đầy đủ	TC2	
	Tôi nhận thức công việc mình đang thực hiện là quan trọng	TC3	
	Tôi tự tin để hoàn thành tốt công việc của mình	TC4	
<b>Điều kiện làm việc</b>	Được trang bị đầy đủ thiết bị cho công việc	DK1	Oler (2005)
	Được trang bị bảo hộ lao động đầy đủ	DK2	
	Môi trường làm việc tại công ty là tốt	DK3	
	Tôi cảm thấy sức khỏe của tôi không bị ảnh hưởng từ khi làm việc ở công ty	DK4	
<b>Mối quan hệ với đồng nghiệp</b>	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ tôi khi cần thiết	DN1	Hossain I & Hossain II (2012)
	Đồng nghiệp đáng tin cậy	DN2	
	Đồng nghiệp có sự tận tâm với công việc	DN3	
	Đồng nghiệp phối hợp làm việc nhóm tốt	DN4	
<b>Cân bằng cuộc sống và công việc</b>	Lịch làm việc của tôi có thể sắp xếp linh hoạt được	CB1	Taguchi (2015)
	Có thời gian dành cho gia đình	CB2	
	Có điều kiện chăm sóc bản thân	CB3	
	Tôi không có tâm trạng lo lắng các vấn đề liên quan đến gia đình khi đến nơi làm việc	CB4	
<b>Trách nhiệm xã hội</b>	Ban lãnh đạo thực hiện có trách nhiệm những cam kết của công ty liên quan đến lợi ích của chúng tôi	TNXH1	Khan (2014)
	Tôi tự hào sản phẩm/dịch vụ công ty làm ra mang lại lợi ích cho khách hàng/xã hội	TNXH2	
	Công ty đảm bảo môi trường sinh thái xung quanh công ty	TNXH3	
	Công ty tổ chức nhiều hoạt động các hoạt động từ thiện	TNXH4	

	cho chúng tôi tham gia		
<b>Động lực làm việc chung</b>	Tôi thường cảm thấy hăng say khi làm việc	DL1	Brooks (2007)
	Tôi được truyền cảm hứng trong công việc	DL2	
	Tôi thường thực hiện công việc với nỗ lực cao nhất	DL3	
	Nhìn chung, chính sách động viên, khuyến khích của công ty luôn thúc đẩy tôi hoàn thành tốt công việc	DL4	

### 3.2.2.3. Phương pháp chọn mẫu

Đối tượng lấy mẫu: Đối tượng hướng đến để khảo sát trong nghiên cứu này là nhân viên đang làm việc tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận.

Theo Bentler & Chou (1987), số lượng mẫu tối thiểu cho một tham số ước lượng là 5 mẫu. Trong nghiên cứu này, tổng thể là tổng số nhân viên đang làm việc tại công ty với 206 người. Tác giả sẽ gửi 206 bảng câu hỏi khảo sát nghiên cứu cho 206 nhân viên làm việc tại Công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận.

## 3.3. PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

### 3.3.1. Đánh giá thang đo

#### *Đánh giá hệ số tin cậy Cronbach's Anpha*

Để đánh giá độ tin cậy Cronbach's Anpha cho một thang đo thì phải có tối thiểu là 3 biến đo lường. Hệ số Cronbach's Anpha có giá trị biến thiên trong khoảng  $[0,1]$ . Về mặt lý thuyết, Cronbach's Anpha càng cao thì càng tốt tức là thang đo có độ tin cậy cao. Tuy nhiên điều này thực sự không phải như vậy. Cronbach's Anpha quá lớn ( $>0,95$ ) cho thấy có nhiều biến trong thang đo không có sự khác biệt gì nhau, nghĩa là chúng cùng đo lường một nội dung nào đó của khái niệm nghiên cứu. Hiện tượng này gọi là hiện tượng trùng lặp trong đo lường. Các biến đo lường dùng để đo lường cùng một khái niệm nghiên cứu nên chúng phải có mối tương quan chặt chẽ với nhau. Vì vậy khi kiểm tra từng biến đo lường chúng ta sử dụng hệ số tương quan biến tổng. Hệ số này lấy tương quan của biến đo lường xem xét với các biến còn lại trong thang đo. Một biến thiên đo lường có hệ số tương quan tổng  $r \geq 0,3$  thì biến đó đạt yêu cầu (Nunnally & Bernstein, 1994). Tuy nhiên nếu  $r = 1$  thì hai biến



đo lường chỉ là một và chúng ta chỉ cần dùng một trong hai biến là đủ. Vì vậy, theo Nunnally & Bernstein (1994) một thang đo có độ tin cậy tốt khi nó biến thiên trong khoảng  $[0,7-0,8]$ . Nếu Cronbach's Alpha  $\geq 0,6$  thì thang đo có thể chấp nhận được về mặt độ tin cậy (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

### ***Kiểm định thang đo bằng phương pháp EFA***

Phân tích nhân tố khám phá là tên chung của một nhóm các thủ tục được sử dụng để thu nhỏ và tóm tắt dữ liệu (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Phương pháp trích hệ số sử dụng là "Principal components" với phép xoay "Varimax" và điểm dừng khi trích các yếu tố "Eigenvalue" = 1. Bằng phương pháp này cho phép rút gọn nhiều biến số có tương quan lẫn nhau thành một đại lượng được thể hiện dưới dạng mối tương quan theo đường thẳng gọi là nhân tố. Phân tích nhân tố khám phá quan tâm đến các tham số sau:

Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin): Là một chỉ số được dùng để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố. Trị số KMO lớn (giữa 0,5 và 1) là điều kiện đủ để phân tích nhân tố thích hợp. Nếu chỉ số KMO nhỏ hơn 0,5 thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với các dữ liệu. Kiểm định Bartlett's xem xét giả thuyết về độ tương quan giữa các biến quan sát bằng không trong tổng thể. Nếu kiểm định này có ý nghĩa ( $\text{Sig} < 0,05$ ) thì các biến quan sát có tương quan trong tổng thể (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

Hệ số tải Nhân tố (Factor loading): Là hệ số tương quan giữa các biến và các nhân tố. Hệ số này càng lớn thì cho biết các biến và các nhân tố càng có quan hệ chặt chẽ với nhau. Theo Hair et al. (1998), hệ số tải nhân tố lớn 0,3 được xem là đạt mức tối thiểu, lớn 0,4 được xem là quan trọng và lớn 0,5 được xem là có ý nghĩa thực tế. Đồng thời theo Nguyễn Đình Thọ (2011), trong thực tiễn nghiên cứu hệ số tải nhân tố  $\geq 0,5$  là chấp nhận. Tuy nhiên nếu hệ số tải nhân tố nhỏ nhưng giá trị nội dung của nó đóng vai trò quan trọng trong thang đo thì khi đó hệ số tải nhân tố bằng

0,4 thì không nên loại bỏ. Trong nghiên cứu này, chỉ chọn những biến quan sát có hệ số tải nhân tố  $\geq 0,5$ .

Phần Tổng phương sai trích: Tổng này được thể hiện các nhân tố trích được bao nhiêu phần trăm của các biến đo lường. Tổng phương sai trích phải đạt từ 50% trở lên, tức là phần chung phải lớn hơn hoặc bằng phần riêng và sai số (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Phương pháp trích “Principal Component Analysis” với phép quay “Varimax” được sử dụng trong phân tích nhân tố thang đo các thành phần độc lập.

Hệ số Eigenvalue (đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố): Chỉ những nhân tố nào có Eigenvalue lớn hơn 1 mới được giữ lại trong mô hình phân tích. Nếu nhỏ hơn 1 sẽ không có tác dụng tóm tắt thông tin tốt hơn một biến gốc, vì sau khi chuẩn hóa mỗi biến gốc có phương sai là 1.

### **3.3.2. Kiểm định sự phù hợp của mô hình**

Trước hết hệ số tương quan (Pearson) giữa động lực làm việc chung với các yếu tố tạo động lực sẽ được xem xét. Tiếp đến, phân tích hồi quy tuyến tính đa biến bằng phương pháp bình phương nhỏ nhất thông thường (Ordinal Least Squares – OLS) cũng được thực hiện, trong đó biến phụ thuộc là động lực làm việc nói chung và các biến độc lập. Phương pháp lựa chọn biến Enter được tiến hành. Hệ số xác định  $R^2$  điều chỉnh được dùng để xác định độ phù hợp của mô hình, kiểm định F dùng để khẳng định khả năng mở rộng mô hình áp dụng cho tổng thể cũng như kiểm định t để bác bỏ giả thuyết các hệ số hồi quy của tổng thể bằng 0.

Cuối cùng, nhằm đảm bảo độ tin cậy của phương trình hồi quy được xây dựng cuối cùng là phù hợp, một loạt các dò tìm sự vi phạm của giả định cần thiết trong hồi quy tuyến tính cũng được thực hiện. Các giả định được kiểm định trong phần này gồm liên hệ tuyến tính (dùng biểu đồ phân tán Scatterplot), phân phối chuẩn của phần dư (dùng Histogram và P-P plot), tính độc lập của phần dư (dùng đại lượng thống kê Durbin-Watson), hiện tượng đa cộng tuyến (tính độ chấp nhận Tolerance và hệ số phóng đại VIF).

### **3.3.3 Kiểm định T-test, ANOVA**

Nghiên cứu sử dụng các phương pháp kiểm định T-test, phương sai một yếu tố (ANOVA oneway) cho việc phân tích đánh giá giới tính, tuổi, trình độ, thu nhập và thâm niên làm việc và so sánh sự khác biệt đánh giá của các nhóm đối với thành phần các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

#### **Tóm tắt chương 3**

Trong chương này, dựa trên hai nghiên cứu định tính và định lượng, tác giả đã đưa ra quy trình nghiên cứu, các biến quan sát được mã hóa trong 12 thành phần của thang đo về động lực làm việc. Đồng thời đưa ra phương pháp phân tích dữ liệu để đánh giá thang đo và kiểm định sự phù hợp của mô hình.

## **CHƯƠNG 4**

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

Trong chương 4, nội dung đầu tiên là tổng quan tình hình nhân viên tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận. Sau đó là kết quả nghiên cứu được và những thảo luận về kết quả nghiên cứu cùng với sự so sánh với thực tiễn tại doanh nghiệp và so sánh với nghiên cứu trước.

#### **4.1. GIỚI THIỆU CÔNG TY TNHH MTV DỊCH VỤ CÔNG ÍCH QUẬN PHÚ NHUẬN**

Công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận, được thành lập theo Quyết định số 3108/QĐ-UBND ngày 14/7/2010 chuyển đổi từ công ty Công trình đô thị quận Phú Nhuận, là một doanh nghiệp hoạt động chính trên lĩnh vực công ích (bao gồm quét dọn, thu gom, vận chuyển rác; nạo vét, duy tu hệ thống thoát nước; bảo dưỡng, chăm sóc công viên cây xanh) và xây dựng cơ bản. Trụ sở công ty đặt tại số 49 đường Bùi Văn Thêm, phường 9, quận Phú Nhuận, TP.HCM.

##### **4.1.1 Tổng quan về lực lượng lao động tại công ty**

Tổng số lượng lao động tính đến thời điểm hiện nay của công ty là 212 người, trong đó nhân viên là 206 người, với 49 nữ. Do đặc thù của công ty là hoạt động công ích và xây dựng cơ bản nên hầu hết các công đoạn đều phải qua bàn tay người công nhân, trong khi đội ngũ công nhân chủ yếu là đối tượng với trình độ lao động phổ thông (thấp nhất là lớp 9/12), thường xuyên biến động nhân sự, số lượng người nghỉ việc và nghỉ phép không lý do thường xảy ra tạo áp lực lớn cho công ty.

Công ty gồm 03 phòng nghiệp vụ ( Phòng Tổ chức- Hành chính, Phòng Tài chính – Kế toán và Phòng Kế hoạch – Kinh doanh) với 19 người có trình độ chuyên môn thấp nhất là đại học và 03 đơn vị phụ thuộc ( Xí nghiệp Tư vấn thiết kế xây dựng, Đội Công trình công cộng và Đội Công trình hạ tầng) với 178 người có trình độ học vấn thấp nhất là lớp 9/12.

#### **4.1.2 Thực trạng của một số nhân tố tác động đến động lực làm của công nhân tại công ty.**

##### **Bản chất công việc**

Một số công việc không cần trình độ quá cao như quét dọn, thu gom, vận chuyển rác; bảo dưỡng, chăm sóc công viên cây xanh, tuy nhiên cần sự chịu khó, kiên trì và có sức khỏe tốt. Ngoài ra, đặc điểm của ngành nghề, công việc của mỗi đối tượng đa phần được lặp đi lặp lại trong một thời gian khá dài, nên tạo cho một số người cảm giác bị nhàm chán và không có hứng thú trong công việc.

##### **Môi trường làm việc**

Nhân viên của 03 đơn vị phụ thuộc làm việc trong môi trường chủ yếu ở ngoài đường nên ảnh hưởng nhiều đến sức khỏe do tiếng ồn, khói bụi, nắng, mưa, làm việc trong cống rãnh, trên cao... Để bảo đảm an toàn lao động công ty đã cố gắng hoàn thiện thiết bị máy móc và trang bị đầy đủ bảo hộ lao động để đảm bảo an toàn cho người lao động trong quá trình làm việc.

##### **Tiền lương – phúc lợi**

Sau khi ký kết hợp đồng lao động, người lao động được tham gia BHXH, BHYT, BHTN theo quy định của nhà nước và được công ty mua bảo hiểm rủi ro con người 24/24. Tiền lương được trả cố định kết hợp với định mức sản phẩm theo tháng tùy theo bậc thợ của công nhân và theo số ngày tăng ca. Có bình xét kết quả thực hiện hoàn thành nhiệm vụ của người lao động trong tháng theo loại A, B, C để làm căn cứ trả lương thưởng theo đúng quy định và phương án trả lương của đơn vị đã được phê duyệt. Các khoản người lao động được hưởng thêm ngoài lương gồm tiền chuyên cần: 300.000 đồng/người/tháng nếu đi làm đủ ngày công, tiền xăng xe: 300.000 đồng /người/tháng nếu đi làm đủ ngày công. Ngoài tiền lương hàng tháng, người lao động còn hưởng thêm tiền lương tháng 13 và quà tặng nhân các ngày lễ lớn trong năm (mức cụ thể tùy vào hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty). Tiền lương được trả vào ngày 25 hàng tháng qua thẻ ATM của ngân hàng.

Thu nhập trung bình của nhân viên công ty là 8 triệu đồng/tháng. Nhìn chung với mức lương hiện tại tương đối đồng đều so với mặt bằng chung từ các công ty cùng ngành nghề, và tạm ổn đối với những người còn độc thân.

### **Đào tạo**

Một số vị trí việc làm như công nhân quét dọn, thu gom rác, bảo vệ công ty tuyển những người có trình độ học vấn từ lớp 9/12 trở lên. Tuy nhiên, sau đó công ty buộc nhân viên phải cam kết tự học và hoàn thành chương trình lớp 12 từ 3 đến 5 năm kể từ ngày vào làm việc. Đối với một số vị trí như tư vấn, giám sát thi công, công ty cũng cử nhân viên tham gia các lớp ngắn hạn để lấy các chứng chỉ theo quy định. Mặc dù hàng năm công ty vẫn đưa ra chính sách và quy định rõ ràng về chế độ đào tạo, trau dồi nâng cao trình độ. Tuy nhiên, trên thực tế việc thực hiện vẫn còn sơ sài và có nhiều điểm chưa hợp lý. Phần lớn những công nhân mới vào làm nhận được sự chỉ dạy và truyền đạt trực tiếp từ những nhân viên cũ hướng dẫn tay nghề chưa cao dẫn đến tình trạng nhân viên mới tiếp thu máy móc và thao tác thực hiện lại không tốt dễ dẫn đến sai sót.

### **Mối quan hệ với cấp trên**

Với đặc điểm là số lượng nhân viên chủ yếu làm việc ngoài trời, trên các công trình xây dựng, việc quan tâm của cấp trên cũng như việc xây dựng mối quan hệ của họ với nhân viên cũng gặp nhiều khó khăn. Qua đánh giá của nhóm nhân viên được phỏng vấn thì họ cho rằng cấp trên của họ có thể hiện sự quan tâm đến vật chất, tinh thần của nhân viên. Bên cạnh đó cũng có những điểm cần khắc phục như bộ phận quản lý làm việc chủ yếu dựa trên quy định và nguyên tắc đôi khi tạo ra cảm giác bất mãn với một số người dẫn đến trường hợp họ làm việc một cách rập khuôn và đôi khi thiếu trách nhiệm trong công việc.

### **Mối quan hệ với đồng nghiệp**

Nhân viên trong một tổ, đội thường quan tâm giúp đỡ nhau hoàn thành công việc, linh động làm thay ca khi có người yêu cầu được hỗ trợ. Giữa các tổ khác nhau luôn giữ thái độ hòa nhã, thân thiện tạo môi trường làm việc thoải mái trong công ty. Nhìn chung mỗi người lao động trong công ty đều có sự quan tâm lẫn nhau trong

công việc cũng như trong cuộc sống, học hỏi và chia sẻ kinh nghiệm để hoàn thành tốt công việc được giao.

### **Cân bằng cuộc sống và công việc**

Đa số nhân viên ở các đơn vị phụ thuộc phải làm theo ca, và thường hay tăng ca và phần lớn đã kết hôn nên nhu cầu chăm sóc bản thân và gia đình là khá lớn. Do đó có thể xảy ra tình trạng mất cân bằng cuộc sống và công việc của nhân viên.

### **Trách nhiệm xã hội**

Là công ty chủ yếu hoạt động công ích nên phần lớn công việc là phục vụ người dân, phục vụ cộng đồng nên trách nhiệm xã hội luôn gắn liền với hoạt động của công ty. Công ty cũng thường xuyên chăm lo cho các gia đình chính sách, thương binh, liệt sĩ, người nghèo trên địa bàn quận thông qua việc xây dựng, sửa chữa nhà tình thương, nhà tình nghĩa, tặng quà nhân dịp lễ, tết, các sự kiện chính trị của đất nước. Do đó, mỗi nhân viên khi vào công ty làm việc đều ý thức được vai trò, trách nhiệm của công ty là hoạt động vì lợi ích cộng đồng.

## **4.2. MÔ TẢ MẪU**

Tổng số nhân viên công ty là 206 người, toàn bộ đều được phát bảng. Sau khi tiến hành làm sạch, còn lại 186 bảng được đưa vào phân tích. Thông tin kết quả khảo sát được như sau:

Bảng 4.1 Thống kê mô tả

<b>Tiêu chí</b>		<b>Tần số (người)</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
<b>Giới tính</b>	Nam	137	73,7
	Nữ	49	26,3
<b>Tình trạng hôn nhân</b>	Kết hôn	135	72,6
	Chưa kết hôn	51	27,4
<b>Độ tuổi</b>	Dưới 25	45	24,2
	Từ 25 đến 30	37	19,9
	Từ 31 đến 35	48	25,8
	Trên 35	56	30,1
<b>Thu nhập</b>	Dưới 6 triệu đồng	52	28,0
	Từ 6 đến 9 triệu đồng	56	30,1
	Trên 9 triệu đồng	78	41,9
<b>Thâm niên làm việc</b>	Dưới 3 năm	27	14,5
	Từ 3 đến 5 năm	63	33,9
	Trên 5 năm	96	51,6

### 4.3 CÁC KIỂM ĐỊNH THỐNG KÊ

#### 4.3.1 Đánh giá độ tin cậy Cronbach's Anpha

Độ tin cậy thang đo được đánh giá bằng hệ số Cronbach's Anpha. Kết quả phân tích Cronbach's Anpha cho các nhân tố độc lập được tổng hợp trong bảng 4.2:

Bảng 4.2 Kết quả kiểm định Cronbach's Anpha lần 1 của biến độc lập

<b>Biến quan sát</b>	<b>Trung bình thang đo nếu loại biến</b>	<b>Phương sai thang đo nếu loại biến</b>	<b>Tương quan biến tổng</b>	<b>Cronbach's Anpha nếu biến này bị loại</b>
<b>Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc; Cronbach's Anpha = 0.834</b>				
TC1	10.32	6.802	.582	.824
TC2	10.28	5.781	.666	.790
TC3	10.30	6.123	.720	.766
TC4	10.25	5.811	.695	.775
<b>Bản chất công việc; Cronbach's Anpha = 0.788</b>				
CV1	17.51	9.538	.650	.727
CV2	17.46	10.314	.534	.757
CV3	17.23	12.330	.234	.817
CV4	17.46	10.012	.613	.738
CV5	17.53	9.559	.594	.741
CV6	17.36	10.124	.608	.739
<b>Công nhận thành tích; Cronbach's Anpha = 0.780</b>				
CN1	10.58	5.196	.565	.737
CN2	10.63	4.936	.630	.702
CN3	10.49	4.857	.631	.702
CN4	10.52	5.754	.517	.759
<b>Đào tạo; Cronbach's Anpha = 0.770</b>				
DT1	7.12	2.289	.630	.661
DT2	6.99	2.465	.621	.673



DT3	7.04	2.474	.563	.736
<b>Điều kiện làm việc; Cronbach's Anpha = 0.845</b>				
DK1	10.14	5.072	.770	.763
DK2	10.11	5.469	.707	.792
DK3	10.09	5.889	.619	.829
DK4	10.15	5.984	.634	.823
<b>Thu nhập Cronbach's Anpha = 0.799</b>				
TN1	10.26	5.836	.580	.765
TN2	10.16	6.143	.571	.769
TN3	10.29	5.277	.659	.725
TN4	10.31	5.437	.641	.734
<b>Cân bằng cuộc sống và công việc; Cronbach's Anpha = 0.808</b>				
CB1	10.54	4.477	.700	.722
CB2	10.49	4.262	.695	.723
CB3	10.45	4.541	.672	.735
CB4	10.37	5.520	.441	.837
<b>Cấp trên; Cronbach's Anpha = 0.798</b>				
CT1	18.08	8.085	.513	.776
CT2	18.07	7.395	.574	.763
CT3	18.11	7.059	.616	.752
CT4	17.96	8.307	.568	.768
CT5	18.18	7.815	.497	.781
CT6	18.04	7.636	.574	.762
<b>Đồng nghiệp; Cronbach's Anpha = 0.848</b>				
DN1	10.33	5.672	.733	.786
DN2	10.28	6.116	.698	.802
DN3	10.34	6.117	.651	.822
DN4	10.31	6.203	.663	.817
<b>Phúc lợi; Cronbach's Anpha = 0.770</b>				

PL1	10.67	4.364	.550	.728
PL2	10.57	4.182	.641	.679
PL3	10.55	4.281	.545	.731
PL4	10.55	4.594	.557	.724
<b>Đảm bảo công việc; Cronbach's Anpha = 0.720</b>				
DB1	7.09	2.155	.561	.604
DB2	7.13	2.037	.596	.560
DB3	7.09	2.630	.472	.709
<b>Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp; Cronbach's Anpha = 0.819</b>				
TNXH1	10.33	5.238	.652	.768
TNXH2	10.30	4.923	.670	.759
TNXH3	10.26	5.587	.543	.816
TNXH4	10.36	4.794	.704	.743

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS*

Kết quả kiểm định Cronbach's Anpha cho biến phụ thuộc trong bảng 4.3:

Bảng 4.3 Kết quả kiểm định Cronbach's Anpha của biến phụ thuộc

<b>Biến quan sát</b>	<b>Trung bình thang đo nếu loại biến</b>	<b>Phương sai thang đo nếu loại biến</b>	<b>Tương quan biến tổng</b>	<b>Hệ số Cronbach's Anpha nếu biến này bị loại</b>
<b>Đồng lực làm việc; Cronbach's Anpha = 0.847</b>				
DL1	9.56	2.258	.716	.792
DL2	9.62	2.345	.689	.804
DL3	9.59	2.254	.694	.802
DL4	9.58	2.364	.640	.825

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS*

Kết quả kiểm định Cronbach's Anpha cho thấy rằng thang đo các yếu tố TC, CB, CT, DT, DK, TN, PL, DB, DN, CN, TNXH, DL có hệ số Cronbach's Anpha đều đạt yêu cầu là lớn hơn 0.6, hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn

hơn 0.3, trị số Cronbach's Anpha nếu loại từng biến quan sát của các nhân tố trên đều nhỏ hơn trị số Cronbach's Anpha của thang đo. Do đó, thang đo của các yếu tố trên đều đạt yêu cầu để đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA.

Với yếu tố CV, kết quả kiểm định cho kết quả tương quan biến tổng của biến quan sát trong thành phần thang đo CV3 là  $0.234 < 0.3$ , không đạt yêu cầu. Đồng thời nếu loại biến CV3 thì kết quả Cronbach's Anpha sẽ tốt hơn. Do đó, các thang đo CV được kiểm định Cronbach's Anpha lần 2 khi loại bỏ các biến quan sát CV3.

Bảng 4.4 Kết quả kiểm định Cronbach's Anpha lần 2 của biến độc lập

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Anpha nếu biến này bị loại
<b>Bản chất công việc, Cronbach's Anpha = 0.817</b>				
CV1	13.83	7.891	.664	.763
CV2	13.78	8.573	.553	.796
CV4	13.78	8.411	.607	.781
CV5	13.85	7.858	.617	.779
CV6	13.68	8.531	.598	.784

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS*

Kết quả kiểm định Cronbach's Anpha lần hai ở bảng 4.4 đã thu kết quả các trị số đều đạt giá trị theo yêu cầu. Các yếu tố có các biến đo lường thỏa mãn điều kiện sẽ dùng để phân tích nhân tố khám phá EFA.

#### 4.3.2 Phân tích nhân tố khám phá EFA

Thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận gồm 12 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc với 53 biến quan sát đã thỏa mãn yêu cầu của kiểm định Cronbach's Anpha được đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA.

##### 4.3.2.1 Kết quả kiểm định EFA của biến độc lập

##### Kết quả kiểm định EFA của biến độc lập lần thứ nhất

Kết quả kiểm định EFA lần thứ nhất của các biến độc lập cho kết quả kiểm định KMO và Barlett's cho thấy giá trị  $KMO = 0,819 > 0.5$  và hệ số  $Sig.=0.000 < 0.05$ , từ đó kết luận rằng các biến quan sát đưa vào phân tích có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố khám phá EFA thích hợp sử dụng trong nghiên cứu này.

Kết quả phân tích nhân tố cũng cho thấy tổng phương sai được giải thích là  $65,915\% > 50\%$ , điểm dừng khi trích tại nhân tố thứ 12 là  $1.237 > 1$ , đều thỏa điều kiện. Có 12 yếu tố được rút ra từ phân tích.

Kết quả Ma trận xoay của phân tích EFA cho thấy rằng 12 yếu tố rút ra có các biến quan sát có hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0.5, tuy nhiên biến quan sát CT 4 tải lên ở cả hai nhân tố có hệ số tải là 0,522 và 0,620, chênh lệch  $< 0,3$  nên ta loại biến CT4.*(Chi tiết kết quả kiểm định tại phụ lục 2B)*

Do đó, phân tích nhân tố lần 2, loại biến CT4.

### **Kết quả kiểm định EFA của biến độc lập lần thứ hai**

Tập hợp gồm 48 biến quan sát sau khi phân tích nhân tố khám phá lần 1 được đưa vào phân tích nhân tố khám phá lần 2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá lần 2 của các biến độc lập cho kết quả kiểm định KMO và Barlett's cho thấy giá trị  $KMO = 0,815 > 0.5$  và hệ số  $Sig. = 0.000 < 0.05$ , từ đó kết luận rằng các biến quan sát đưa vào phân tích có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố khám phá EFA thích hợp sử dụng trong nghiên cứu này.

Kết quả phân tích nhân tố cũng cho thấy tổng phương sai được giải thích là  $65.907\% > 50\%$ , điểm dừng khi trích tại nhân tố thứ 12 là  $1.236 > 1$ , đều thỏa điều kiện. Có 12 yếu tố được rút ra từ phân tích.

Bảng 4.5 Tổng hợp kết quả thống kê hệ số trong phân tích EFA lần 2

TT	THÔNG SỐ	Giá trị	Điều kiện	Nhận xét
1	KMO	0.815	$\geq 0,5$	Đạt yêu cầu
2	Sig. của Bartlett's Test	0.000	$\leq 0,05$	Đạt yêu cầu
3	Eigenvalues	1.236	$> 1$	Đạt yêu cầu

4	Tổng phương sai trích	65.907	$\geq 50\%$	Đạt yêu cầu
---	-----------------------	--------	-------------	-------------

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS*

Bảng 4.6 Kết quả ma trận xoay của phân tích EFA lần 2

*Rotated Component Matrixa*

	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CV1	.769											
CV6	.740											
CV4	.723											
CV2	.684											
CV5	.681											
DN1		.831										
DN2		.796										
DN4		.761										
DN3		.759										
DK1			.809									
DK2			.748									
DK3			.736									
DK4			.699									
TC3				.771								
TC1				.741								
TC2				.721								
TC4				.717								
TNXH4					.749							
TNXH2					.743							
TNXH1					.740							
TNXH3					.705							
CB3						.799						

CB2						.786						
CB1						.776						
CB4						.616						
CT3							.744					
CT6							.699					
CT5							.682					
CT1							.678					
CT2							.614					
TN4								.760				
TN3								.700				
TN2								.694				
TN1								.663				
CN4									.756			
CN3									.724			
CN2									.717			
CN1									.668			
PL4										.764		
PL2										.760		
PL1										.670		
PL3										.662		
ĐT1											.738	
ĐT3											.735	
ĐT2											.724	
DB1												.795
DB2												.705
DB3												.692

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS*

Kết quả Ma trận xoay của phân tích EFA cho thấy rằng 12 yếu tố rút ra có các biến quan sát có hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0.5 đều đạt yêu cầu.

#### 4.3.2.2 Kết quả Kiểm định EFA cho biến phụ thuộc

Kết quả phân tích nhân tố khám phá của các biến phụ thuộc cho kết quả kiểm định KMO và Bartlett's cho thấy giá trị  $KMO = 0,806 > 0.5$  và hệ số  $Sig. = 0.000 < 0.05$ , từ đó kết luận rằng các biến quan sát đưa vào phân tích có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố khám phá EFA thích hợp sử dụng trong nghiên cứu này.

Kết quả phân tích nhân tố cũng cho thấy tổng phương sai được giải thích là  $68.616\% > 50\%$ , điểm dừng khi trích là  $2.745 > 1$ , đều thỏa điều kiện. Có 1 yếu tố được rút ra từ phân tích.

Bảng 4.7 Tổng hợp kết quả phân tích EFA cho biến phụ thuộc

TT	THÔNG SỐ	Giá trị	Điều kiện	Nhận xét
1	KMO	0.806	$\geq 0,5$	Đạt yêu cầu
2	Sig. của Bartlett's Test	0.000	$\leq 0,05$	Đạt yêu cầu
3	Eigenvalues	2.745	$> 1$	Đạt yêu cầu
4	Tổng phương sai trích	68.616%	$\geq 50\%$	Đạt yêu cầu

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS*

Bảng 4.8 Kết quả ma trận xoay của phân tích EFA cho biến phụ thuộc

	THÀNH PHẦN
DL1	0.851
DL2	0.834
DL4	0.833
DL3	0.794

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS*

***Kết quả phân tích nhân tố EFA cho thấy không có sự thay đổi các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Do đó mô hình nghiên cứu được giữ nguyên.***

### 4.3.3 Phân tích tương quan Pearson

Để kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến trước khi phân tích hồi quy bội, phân tích tương quan Pearson được thực hiện. Bước đầu tiên trong phân tích tương quan Pearson là tính các trung bình của các nhân tố làm đại diện bằng lệnh Transform/Compute Variable/ Mean với đại diện trung bình các nhân tố được đặt tên như sau:

Bảng 4.9 Đặt tên đại diện trung bình các nhân tố

TT	Tên Yếu tố	Số biến quan sát	Đặt tên đại diện trung bình
1	Bản chất công việc	3	CV
2	Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc	4	TC
3	Cân bằng cuộc sống và công việc	4	CB
4	Mối quan hệ với cấp trên	5	CT
5	Mối quan hệ với đồng nghiệp	4	DN
6	Điều kiện làm việc	3	DK
7	Thu nhập	4	TN
8	Phúc lợi	4	PL
9	Công nhận thành tích	3	ĐB
10	Đào tạo	4	CN
11	Sự đảm bảo trong công việc	3	ĐT
12	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	4	TNXH
13	Động lực làm việc	4	DL

*Nguồn: Tác giả đề xuất*

### Bảng 4.10 Bảng ma trận tương quan Pearson

Kiểm định tương quan được thực hiện với kết quả như sau:



## Correlations

[illegible]

F_CN	Pearson Correlation	.479**	.176*	1	.213**	.331**	.262**	.238**	.289**	.225**	.275**	.303**
	Sig. (2-tailed)	.000	.016		.003	.000	.000	.001	.000	.002	.000	.000
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
F_DB	Pearson Correlation	.468**	.256**	.213**	1	.330**	.275**	.262**	.366**	.233**	.157*	.188*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003		.000	.000	.000	.000	.001	.033	.010
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
F_TN	Pearson Correlation	.597**	.276**	.331**	.330**	1	.377**	.380**	.465**	.363**	.308**	.329**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000

	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
F_PL	Pearson Correlation	.539**	.290**	.262**	.275**	.377**	1	.261**	.279**	.340**	.241**	.342**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.000
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
F_DT	Pearson Correlation	.534**	.275**	.238**	.262**	.380**	.261**	1	.380**	.388**	.285**	.245**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.001
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
F_TC	Pearson Correlation	.576**	.343**	.289**	.366**	.465**	.279**	.380**	1	.329**	.301**	.245**

[illegible]

F_CB	Pearson Correlation	.510**	.251**	.303**	.188*	.329**	.342**	.245**	.245**	.295**	.245**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.010	.000	.000	.001	.001	.000	.001	
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
F_TNXH	Pearson Correlation	.519**	.322**	.365**	.351**	.319**	.252**	.379**	.369**	.414**	.218**	.258**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.003	.000
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186

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

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

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS*

Xem xét ma trận tương quan cho thấy rằng tương quan tuyến tính giữa các biến độc lập với các biến phụ thuộc có hệ số Sig. đều bé hơn 0.05 nên đều đủ điều kiện để đưa vào phân tích hồi quy, đồng thời cũng có sự tương quan tuyến tính giữa các biến độc lập với nhau, do đó hiện tượng đa cộng tuyến sẽ được kiểm định trong phân tích hồi quy.

#### 4.4 PHÂN TÍCH HỒI QUY

Hồi quy tuyến tính bội được thực hiện với phương pháp Enter để kiểm định mô hình lý thuyết. Kết quả hồi quy tuyến tính bội cho thấy mô hình có hệ số  $R^2$  là 0.749

và  $R^2$  hiệu chỉnh là 0.732. Điều đó có nghĩa là 73,2% sự biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi biến độc lập trong mô hình, còn lại là được giải thích bởi biến độc lập khác ngoài mô hình.

Bảng 4.11 Tóm tắt mô hình hồi quy lần 1

Mô hình	R	$R^2$	$R^2$ Hiệu chỉnh	Sai số ước lượng	Hệ số Durbin-Watson
1	.865 <sup>a</sup>	.749	.732	.25579	2.025
Biến độc lập: TNXH, DN, PL, CV, CT, DB, CB, ĐT, CN, TC, DK, TN					
Biến phụ thuộc: DL					

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS*

Kết quả kiểm định trị số F với giá trị Sig. = 0.000 < 0.05 từ bảng phân tích phương sai ANOVA cho thấy mô hình hồi quy tuyến tính bội đã xây dựng phù hợp với tập dữ liệu, sử dụng được.

Bảng 4.12 Bảng ANOVA<sup>a</sup> cho hồi quy lần 1

Mô hình	Tổng các bình phương	Bậc tự do đf	Bình phương độ lệch	Giá trị F	Hệ số Sig.
1 Hồi quy	33.768	12	2.814	43.009	.000 <sup>b</sup>
Phần dư	11.319	173	.065		
Tổng	45.087	185			

a. Biến độc lập: DL

b. Biến phụ thuộc: (Constant), TNXH, DN, PL, CV, CT, DB, CB, ĐT, CN, TC, DK, TN

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS*

Kết quả kiểm định hệ số hồi quy bội cho thấy giá trị Sig. của các biến CV, CT, DN, TNXH có hệ số Sig. > 0.05 nên không có ý nghĩa ở mức thống kê 95% nên bác bỏ giả thuyết H1, H4, H5, H12. Điều này có nghĩa các yếu tố Bản chất công việc, Môi quan hệ với cấp trên, Môi quan hệ đồng nghiệp và Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp không ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ở mức ý nghĩa 95%. Các biến còn lại có giá trị Sig. < 0.05 nên các giả thuyết H2, H3, H6, H7, H8, H9, H10, H11 được chấp nhận.

Bảng 4.13. Kết quả hồi quy lần 1

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	F_CV	.049	.031	.070	1.609	.109	.765
	F_CT	.069	.037	.081	1.885	.061	.788
	F_CN	.083	.030	.123	2.747	.007	.730
	F_DB	.086	.030	.123	2.829	.005	.773
	F_TN	.086	.031	.133	2.773	.006	.629
	F_PL	.122	.033	.165	3.733	.000	.739
	F_ĐT	.084	.031	.124	2.729	.007	.698
	F_TC	.094	.029	.153	3.241	.001	.649
	F_DK	.113	.029	.178	3.829	.000	.669
	F_DN	.033	.027	.054	1.239	.217	.766
	F_CB	.114	.030	.161	3.736	.000	.778
	F_TNXH	.048	.032	.071	1.512	.132	.654

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS

Sau khi loại bỏ các biến, CV, CT, DN, TNXH có giá trị Sig.>0.05 ra khỏi phương trình hồi quy, hồi quy tuyến tính lần hai được thực hiện với kết quả  $R^2$  là 0.732 và  $R^2$  hiệu chỉnh là 0,720. Điều đó có nghĩa là 72 % sự biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi biến độc lập trong mô hình, còn lại là được giải thích bởi biến độc lập khác ngoài mô hình.

Bảng 4.14 Tóm tắt mô hình hồi quy lần 2

Mô hình	R	$R^2$	$R^2$ hiệu chỉnh	Sai số ước lượng	Hệ số Durbin-Watson
1	.855 <sup>a</sup>	.732	.720	.26140	2.014

a. Biến độc lập: (Constant), TN, CB, DB, CN, DK, ĐT, PL, TC

b. Biến phụ thuộc: DL

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS

Kết quả kiểm định trị số F với giá trị Sig. = 0.000 < 0.05 từ bảng phân tích phương sai ANOVA cho thấy mô hình hồi quy tuyến tính bội đã xây dựng phù hợp với tập dữ liệu.

Bảng 4.15 Bảng ANOVA<sup>a</sup> cho hồi quy lần 2

Mô hình	Tổng các bình phương	Bậc tự do df	Độ lệch bình phương	Giá trị F	Hệ số Sig.
1 Hồi quy	32.993	8	4.124	60.357	.000 <sup>b</sup>
Phần dư	12.094	177	.068		
Tổng	45.087	185			

a. Biến phụ thuộc: DL

b. Biến độc lập: (Constant), TN, CB, DB, CN, DK, ĐT, PL, TC

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS

Kết quả kiểm định hồi quy bội cho thấy các biến đều có giá trị Sig. nhỏ hơn 0.05. Như vậy, các giả thuyết được chấp nhận. Như vậy kết quả hồi quy lần 2 có 8 yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận là: Công nhận thành tích, Điều kiện làm việc, Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc, Phúc lợi, Đào tạo, Cân bằng cuộc sống và công việc, Sự đảm bảo trong công việc và Thu nhập. Chi tiết kết quả hồi quy trong bảng 4.16.

Bảng 4.16. Kết quả hồi quy lần 2

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.018	.152		.119	.905		
F_CN	.108	.029	.160	3.723	.000	.818	1.223



F_DK	.136	.029	.215	4.742	.000	.739	1.353
F_TC	.113	.029	.184	3.907	.000	.680	1.471
F_PL	.129	.033	.175	3.906	.000	.752	1.329
F_ĐT	.107	.030	.159	3.512	.001	.739	1.352
F_CB	.126	.031	.178	4.072	.000	.789	1.267
F_DB	.101	.030	.144	3.318	.001	.807	1.240
F_TN	.095	.031	.147	3.026	.003	.639	1.566

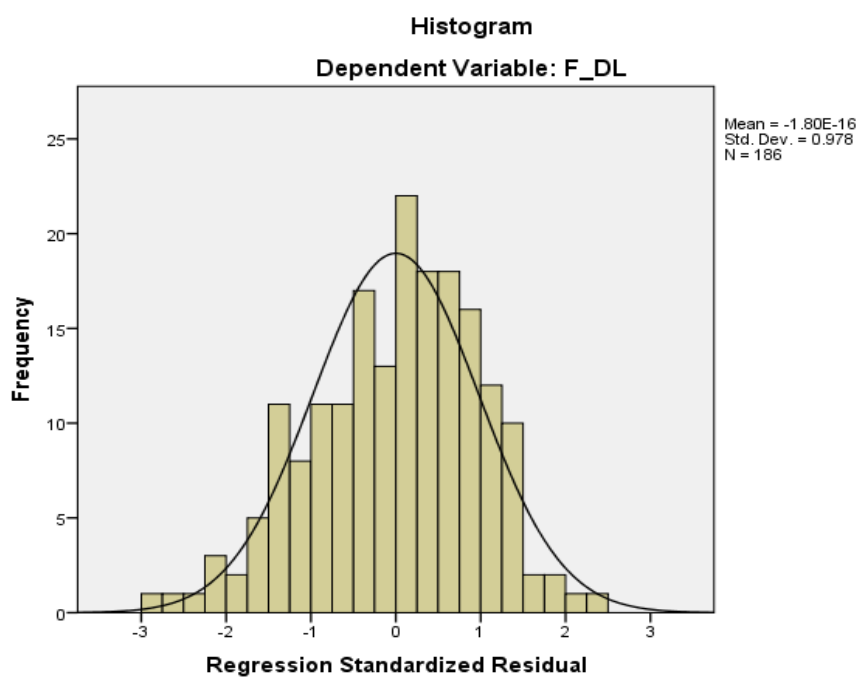
a. Dependent Variable: DL

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS*

## 4.5 DÒ TÌM VI PHẠM TRONG CÁC GIẢ ĐỊNH CỦA HỒI QUY TUYẾN TÍNH

### Giả định phần dư có phân phối chuẩn

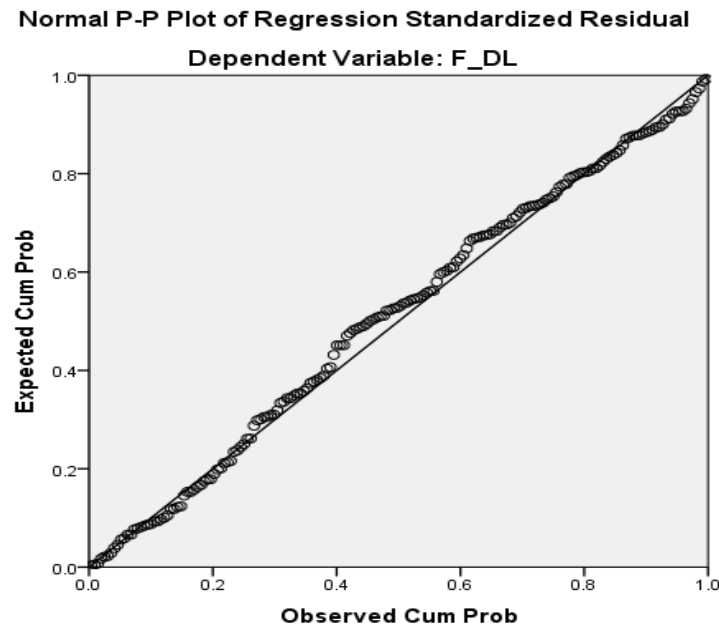
Kiểm tra biểu đồ phân tán của phần dư cho thấy phân phối của phần dư xấp xỉ chuẩn với trung bình gần bằng 0 và độ lệch chuẩn Std. = 0,978 gần bằng 1. Như vậy, giả định phần dư có phân phối chuẩn không bị vi phạm.



*Nguồn: Từ kết quả phân tích trên SPSS*

Hình 4.1 Tần số của phần dư chuẩn hóa

Ngoài ra các điểm thể hiện phần dư đều phân tán xung quanh đường thẳng kỳ vọng tại hình 4.2. Như vậy giả thuyết về phân phối chuẩn phần dư không bị vi phạm, mô hình hồi quy bội được sử dụng là phù hợp về mặt ý nghĩa thống kê. Do đó, có thể kết luận rằng phần dư của mô hình hồi quy bội có phân phối chuẩn.



Hình 4.2 Biểu đồ tần số P-P Plot

*Nguồn: Từ kết quả phân tích trên SPSS*

### **Hiện tượng đa cộng tuyến**

Hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra khi các biến độc lập có tương quan chặt chẽ với nhau, nếu có đa cộng tuyến sẽ làm kết quả kiểm định sai lệch. Kết quả cho thấy, tất cả giá trị dung sai của các biến độc lập đều lớn hơn 0,639 và hệ số phóng đại phương sai (VIF) dao động từ 1.223 đến 1.566. Như vậy, hiện tượng đa cộng tuyến không là vấn đề trầm trọng đối với các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu.

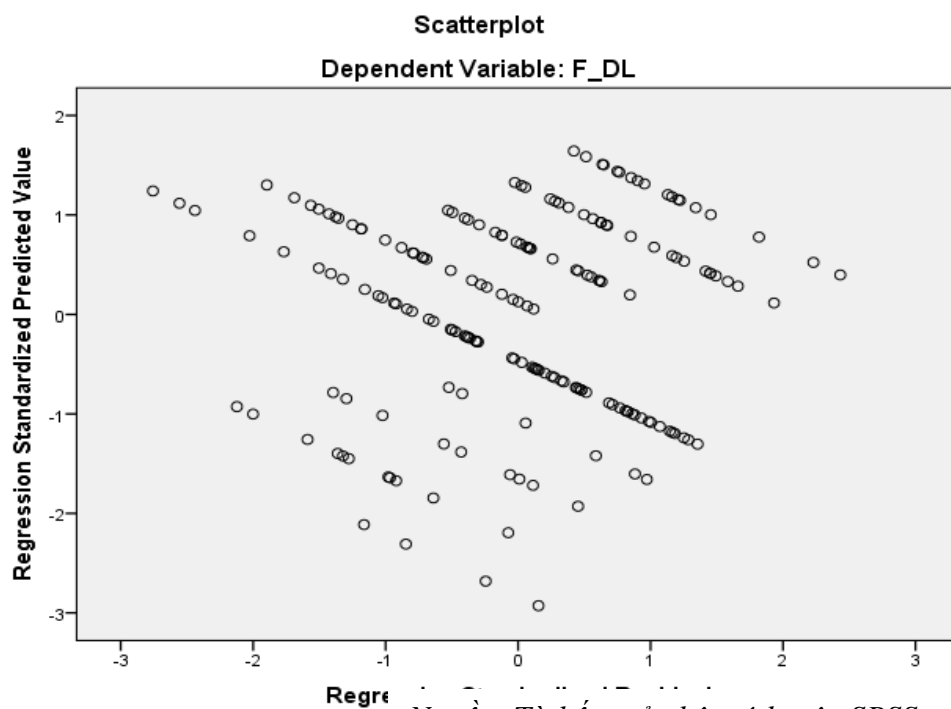
### **Giả định tương quan giữa các phần dư**

Đại lượng thống kê Durbin-Watson (d) dùng để kiểm định tương quan của các sai số kề nhau (tương quan chuỗi bậc nhất). Đại lượng d có giá trị biến thiên trong

khoảng từ 0 đến 4. Nếu các phần dư không có tương quan chuỗi bậc nhất với nhau, giá trị  $d$  sẽ gần bằng 2. Khi tiến hành kiểm định Durbin-Watson, nếu giá trị  $d$  là:  $1 < D < 3$  thì mô hình không có tự tương quan (Hoàng Trọng & ctg, 2008). Kết quả kiểm định của mô hình bằng kiểm định Durbin-Watson có giá trị  $D = 2.014$  cho thấy thỏa điều kiện. Do đó, không có hiện tượng tự tương quan xảy ra trong mô hình.

### Giả định liên hệ tuyến tính

Kiểm tra bằng biểu đồ phân tán Scatter cho phần dư chuẩn hóa (Standardized residual) và giá trị dự đoán chuẩn hóa (Standardized predicted value). Kết quả cho thấy phần dư phân tán ngẫu nhiên qua đường thẳng qua điểm 0, không tạo hình dạng nào cụ thể. Như vậy giả định liên hệ tuyến tính được thỏa mãn.



Hình 4.3 Biểu đồ phân tán của phần dư

#### 4.6 PHƯƠNG TRÌNH HỒI QUY BỘI VÀ KẾT LUẬN VỀ CÁC GIẢ THUYẾT

Với tập dữ liệu thu được trong phạm vi nghiên cứu của đề tài và kết quả hồi quy tuyến tính bội, phương trình hồi quy tuyến tính bội chưa chuẩn hóa thể hiện các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận như sau:

$$DL = 0.018 + 0.136 DK + 0.129 PL + 0.126 CB + 0.113 TC + 0.108 CN + 0.107 DT + 0.101 DB + 0.095 TN$$

Và phương trình hồi quy chuẩn hóa:

$$DL = 0.215 DK + 0.184 TC + 0.178 CB + 0.175 PL + 0.160 CN + 0.159 DT + 0.147 TN + 0.144 DB$$

Kết quả nghiên cứu cho thấy 8 yếu tố là *Điều kiện làm việc, Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc, Cân bằng cuộc sống và công việc, Phúc lợi, Công nhận thành tích, Đào tạo, Thu nhập, Sự đảm bảo trong công việc* có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của nhân viên công ty nên các giả thuyết H2, H3, H6, H7, H8, H9, H10, H11 được chấp nhận.

Nghiên cứu đã cho kết quả yếu tố tác động từ mạnh nhất đến yếu nhất đến động lực làm việc của nhân viên là:

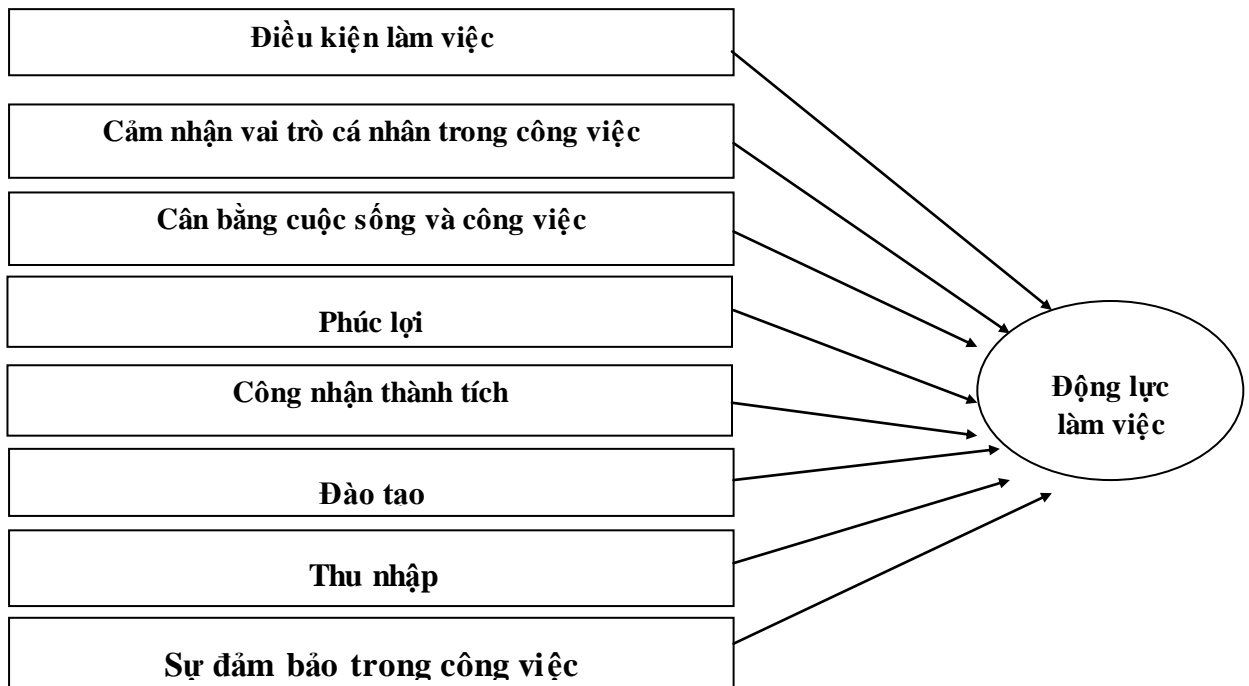
- Điều kiện làm việc với hệ số beta chuẩn hóa là 0.215
- Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc với hệ số beta chuẩn hóa là 0.184,
- Cân bằng cuộc sống và công việc với hệ số beta chuẩn hóa là 0.178,
- Phúc lợi với hệ số beta chuẩn hóa là 0.175,
- Công nhận thành tích với hệ số beta chuẩn hóa là 0.160
- Đào tạo với hệ số beta chuẩn hóa là 0.159,
- Thu nhập với hệ số beta chuẩn hóa là 0.147,
- Sự đảm bảo trong công việc với hệ số beta chuẩn hóa là 0.144

Bảng 4.17 Kết luận về các giả thuyết nghiên cứu

Tên giả thuyết	Hệ số beta chuẩn hóa	Hệ số Sig.	Kết quả
H <sub>1</sub> : Bản chất công việc có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.	0.007	0.109>0.05	<b>Bác bỏ</b>
H <sub>2</sub> : Cảm nhận vai trò cá nhân có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.	0.184	0.000<0.05	Chấp nhận
H <sub>3</sub> : Cân bằng cuộc sống và công việc có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.	0.178	0.000<0.05	Chấp nhận
H <sub>4</sub> : Mỗi quan hệ với cấp trên có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.	0.081	0.061>0.05	<b>Bác bỏ</b>
H <sub>5</sub> : Mỗi quan hệ đồng nghiệp có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.	0.054	0.217 >0.05	<b>Bác bỏ</b>
H <sub>6</sub> : Điều kiện làm việc có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.	0.215	0.000<0.05	Chấp nhận
H <sub>7</sub> : Thu nhập có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.	0.147	0.003<0.05	Chấp nhận
H <sub>8</sub> : Phúc lợi có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.	0.175	0.000<0.05	Chấp nhận
H <sub>9</sub> : Công nhận thành tích có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.	0.160	0.000<0.05	Chấp nhận
H <sub>10</sub> : Đào tạo có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.	0.159	0.001< 0.05	Chấp nhận
H <sub>11</sub> : Sự đảm bảo công việc có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.	0.144	0.001<0.05	Chấp nhận
H <sub>12</sub> : Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có ảnh hưởng dương đến động lực làm việc của nhân viên.	0.071	0.132>0.05	<b>Bác bỏ</b>

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS

### ***Mô hình kết quả nghiên cứu***



Hình 4.4 Mô hình kết quả nghiên cứu

## **4.7 KIỂM ĐỊNH SỰ KHÁC BIỆT CỦA CÁC BIẾN THUỘC TÍNH CÁ NHÂN**

### **4.7.1 Kiểm định sự khác biệt về giới tính**

Kiểm định Independent Sample T-test được thực hiện để kiểm định sự khác biệt của giới tính đến động lực làm việc. Kết quả kiểm định cho giá trị F bằng 1.987 với mức ý nghĩa Sig. = 0.160 > 0.05 nên phương sai của 2 tổng thể không khác nhau. Kết quả kiểm định t ở dòng Giả định phương sai bằng nhau có giá trị Sig. = 0.477 > 0.05 cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về động lực làm việc của các nhân viên nam và nữ đang làm việc tại công ty.

Kết quả phân tích ở bảng 4.18:

	<b>Kiểm định Levene cho sự bằng nhau phương sai</b>	<b>Kiểm định t cho sự bằng nhau giá trị trung bình</b>

	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>Sig. 2-tailed</b>
Giả thuyết phương sai bằng nhau	1.987	.160	.712	184	.477
Giả thuyết phương sai không bằng nhau			.664	75.040	.509

#### 4.7.2 Kiểm định sự khác biệt về tình trạng hôn nhân

Kiểm định Independent Sample T-test được thực hiện để kiểm định sự khác biệt về tình trạng hôn nhân đến động lực làm việc. Kết quả kiểm định cho giá trị F bằng 1.045 với mức ý nghĩa Sig. = 0.308 > 0.05 nên phương sai của 2 tổng thể không khác nhau. Ngoài ra kết quả kiểm định t ở dòng Giả định phương sai bằng nhau có giá trị Sig. = 0.806 > 0.05 cho thấy có không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về động lực làm việc của các người đã kết hôn và chưa kết hôn đang làm việc tại công ty.

Kết quả phân tích ở bảng 4.19:

	<b>Kiểm định Levene cho sự bằng nhau phương sai</b>		<b>Kiểm định t cho sự bằng nhau giá trị trung bình</b>		
	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>Sig. 2-tailed</b>
Giả thuyết phương sai bằng nhau	1.045	.308	-.246	184	.806
Giả thuyết phương sai không bằng nhau			-.240	85.731	.811

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS*

### 4.7.3 Kiểm định sự khác biệt về độ tuổi

Kiểm định One-way Anova được thực hiện để kiểm định sự khác biệt về động lực làm việc của các nhóm tuổi. Kết quả kiểm định Lavene cho thấy trị Sig = 0.020 < 0.05.

Bảng 4.20. Kết quả thống kê Levene về độ tuổi

Thống kê Levene	Df1	Df2	Sig.
3.369	3	182	.020

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS*

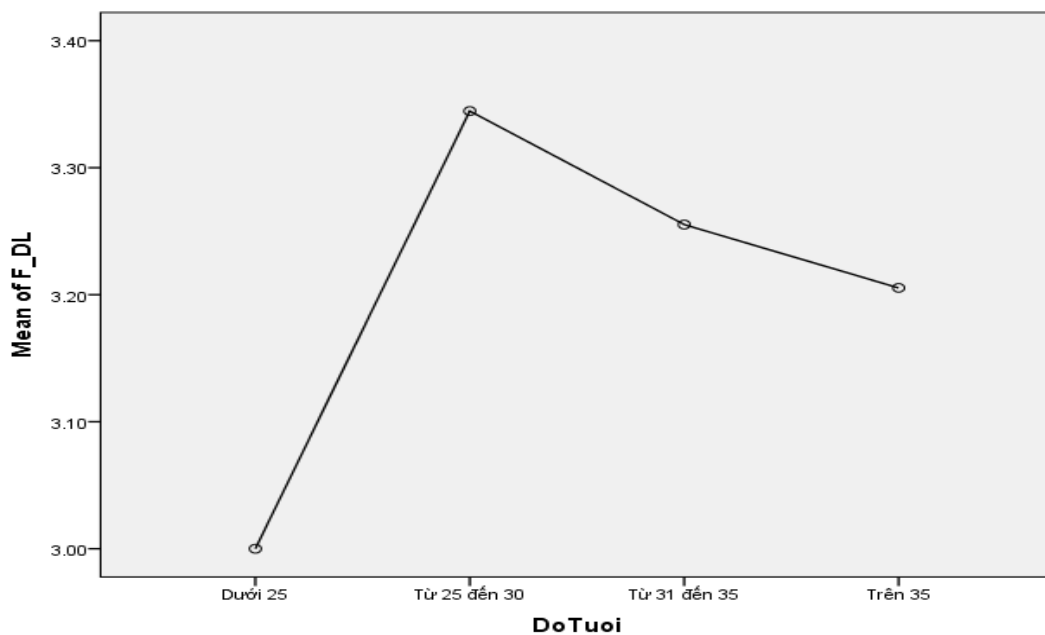
Ta sử dụng kết quả Sig. kiểm định Welch ở bảng Robust Test

Bảng 4.21. Kết quả kiểm định Welch

	Thống kê	Df1	Df2	Sig.
Welch	4.511	3	96.535	.005

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS*

Sig kiểm định Welch bằng  $0.005 < 0.05$ , như vậy có khác biệt động lực giữa các độ tuổi khác nhau. Biểu đồ cho thấy nhóm tuổi dưới 25 có động lực thấp hơn hẳn so với các nhóm khác.



Hình 4.4. Biểu đồ về các nhóm tuổi



#### 4.7.4 Kiểm định sự khác biệt về thu nhập

Kiểm định One-way Anova được thực hiện để kiểm định sự khác biệt về động lực làm việc của các nhóm thu nhập. Kết quả kiểm định Lavene cho thấy trị Sig =  $0.021 < 0.05$  nên phương sai của nhóm có sự khác nhau.

Bảng 4.22 Kết quả thống kê Levene về thu nhập

Thống kê Levene	Df1	Df2	Sig.
3.957	2	183	.021

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS*

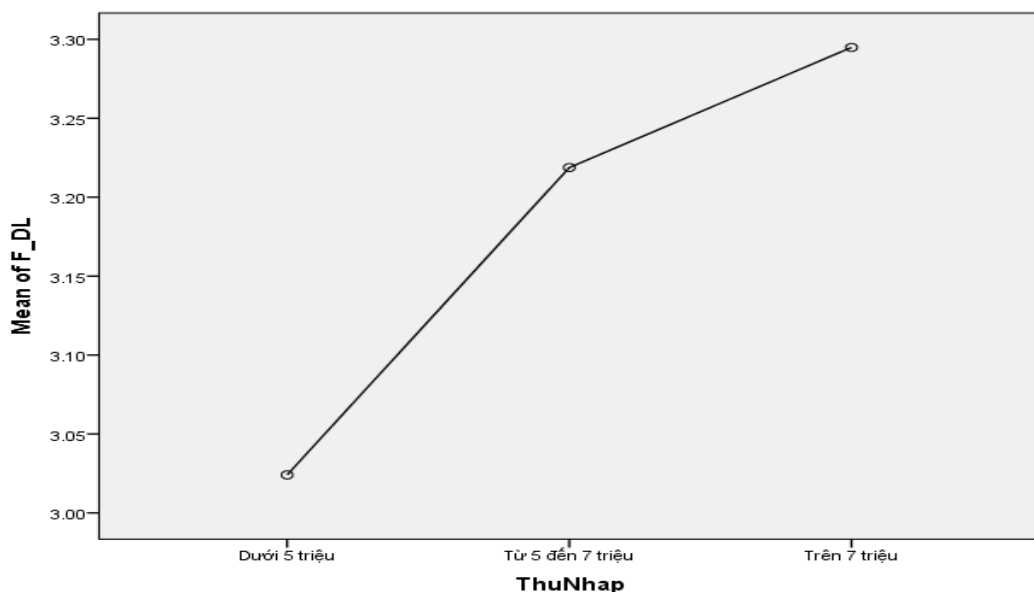
Ta sử dụng kết quả sig kiểm định Welch ở bảng Robust Test.

Bảng 4.23 Kết quả kiểm định Welch

	Thống kê	df1	df2	Sig.
Welch	5.781	2	111.392	.004

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS*

Sig kiểm định Welch bằng  $0.004 < 0.05$ , như vậy có khác biệt động lực làm việc giữa các mức thu nhập khác nhau. Biểu đồ cho thấy thu nhập càng cao càng có động lực cao.



Hình 4.5. Biểu đồ về thu nhập

#### 4.7.5 Kiểm định sự khác biệt về thâm niên làm việc

Kiểm định được thực hiện để tìm sự khác biệt về động lực làm việc của các nhóm tuổi. Kết quả kiểm định Lavene cho thấy trị  $\text{Sig} = 0.030 < 0.05$  nên phương sai của nhóm có sự khác nhau.

Bảng 4.25 Kết quả thống kê Levene về thâm niên làm việc

Thống kê Levene	Df1	Df2	Sig.
3.585	2	183	.030

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS*

Ta sử dụng kết quả sig. kiểm định Welch ở bảng Robust Test.

Bảng 4.25 Kết quả kiểm định Welch

	Thống kê	df1	df2	Sig.
Welch	2.644	2	79.602	.077

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích trên SPSS*

Sig. kiểm định F bằng  $0.077 > 0.05$ , như vậy không có khác biệt động lực làm việc giữa các thâm niên khác nhau.

### 4.8 THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

#### 4.8.1 So sánh kết quả nghiên cứu với thực tiễn tại doanh nghiệp

Nghiên cứu đã chỉ ra 8 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận. Trong đó, yếu tố *Điều kiện làm việc*, *Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc* là hai yếu tố tác động mạnh nhất. Kết quả trên là hợp lý với thực tiễn khi mà đối tượng nhân viên công ty phần lớn là làm việc ngoài trời với những công việc quét dọn, thu gom, vận chuyển rác; nạo vét, duy tu hệ thống thoát nước; bảo dưỡng, chăm sóc công viên cây xanh; thi công công trình xây dựng nên yêu cầu về đảm bảo sức khỏe, an toàn lao động là trên hết. Ngoài ra, yếu tố cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc cũng được nhân

viên rất quan tâm nhất là việc phân công nhiệm vụ cần rõ ràng, và phải được cung cấp thông tin đầy đủ liên quan đến công việc mình thực hiện từ đó nhân viên mới có thể làm việc hết mình. Yếu tố tác động thứ ba là *Cân bằng cuộc sống và công việc*, phần lớn nhân viên làm việc theo ca và ca thường hay thay đổi nên nhân viên khó sắp xếp công việc để chăm lo cho gia đình và các hoạt động khác ngoài công việc. Yếu tố thứ tư tác động là *Phúc lợi*, ngoài phúc lợi bắt buộc (như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp...), người lao động còn quan tâm đến các dịch vụ hỗ trợ khác của công ty như đi du lịch, các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể dục, thể thao... để giảm căng thẳng, áp lực cho nhân viên sau giờ làm việc, sự quan tâm của công ty đến nhân viên khi bản thân, gia đình có ma chay, cưới hỏi, tai nạn, bệnh tật, hỗ trợ con của nhân viên trong học tập, tặng quà cho nhân viên nhân dịp lễ, tết... Yếu tố tác động thứ năm là *Công nhận thành tích*, nhân viên công ty chủ yếu làm việc trong môi trường ảnh hưởng nhiều đến sức khỏe nên những đóng góp của nhân viên nếu được công ty kịp thời động viên, công nhận một cách công bằng, khách quan sẽ là động lực rất lớn để nhân viên gắn bó với công ty. Yếu tố thứ sáu tác động là *Đào tạo*, nhân viên vào làm việc tại công ty có trình độ học vấn tối thiểu là lớp 9/12, ngoài ra nếu đối với một số vị trí như tư vấn, giám sát, quản lý rất cần thường xuyên cập nhật, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ nên nếu công ty tạo điều kiện về thời gian, hỗ trợ học phí, sách vở... cho nhân viên học tập nâng cao trình độ sẽ giúp công ty giữ chân được nhân viên lâu dài. Yếu tố thứ bảy là *Thu nhập*, với mức thu nhập thấp nhất là 5 triệu đồng/người/tháng đối với nhân viên mới vào làm việc có trình độ học vấn 9/12 thì thu nhập không phải là yếu tố tác động mạnh đến động lực làm việc tại công ty là điều dễ hiểu tuy nhiên nếu công ty không quan tâm nhiều đến yếu tố này thì khó giữ chân được người lao động ở lại công ty nhất là đối với nhân viên có trình độ cao. Yếu tố thứ tám cũng là yếu tố cuối cùng tác động đến động lực của nhân viên là *Sự đảm bảo trong công việc*, với một công ty sắp cổ phần hóa thì sự lo lắng mất việc làm tại công ty cũng được nhân viên rất quan tâm.

#### **4.8.2 So sánh kết quả nghiên cứu với các nghiên cứu trước**

So với nghiên cứu của Kovach (1987) được thực hiện tại Hoa Kỳ với đối tượng là công nhân cho thấy rằng Bản chất công việc có tác động của công việc có tác động mạnh đến động lực làm việc của công nhân nhưng nghiên cứu của tác giả do đặc thù công việc ngành dịch vụ công ích đã không thể hiện yếu tố này đó. Những hạn chế của mô hình Kovach (1987) như không có yếu tố Phúc lợi, Cân bằng cuộc sống và công việc đã được nghiên cứu của tác giả bổ sung và đã chứng minh rằng là có tác động đến động lực làm việc của nhân viên. So với các nghiên cứu của Barzoki (2012), Taguchi (2015) là nghiên cứu có đối tượng khảo sát đa dạng và mức độ tác động của các yếu tố là khác nhau. Với nghiên cứu của Khan (2014), có sự tương đồng về các yếu tố tác động là phần thưởng tài chính và phần thưởng phi tài chính. Tuy nhiên yếu tố trách nhiệm xã hội chưa thấy tác động đến động lực làm việc của nhân viên công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận. (Phụ lục 3)

So với các nghiên cứu trong nước và nghiên cứu tại công ty Dịch vụ công ích quận 10, đặc điểm chung là yếu tố *thu nhập, phúc lợi* luôn có tác động đến động lực làm việc của người lao động, cho thấy rằng do mức thu nhập người lao động phần lớn chưa đáp ứng các nhu cầu cuộc sống nên thu nhập, phúc lợi luôn đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân viên. Tuy nhiên, so với các nghiên cứu trong nước và nghiên cứu tại công ty Dịch vụ công ích quận 10, nghiên cứu của tác giả có hai điểm khác biệt nổi bật: Một là, nghiên cứu của tác giả cho thấy rằng yếu tố Bản chất công việc không tác động đến động lực làm việc của nhân viên, có thể giải thích là do công việc mang tính lặp lại, không đòi hỏi nhiều sáng tạo, ngoài áp lực thời gian, không có áp lực nào khác quá lớn nên khả năng ảnh hưởng đến động lực không cao. Hai là, nghiên cứu của tác giả đã đưa yếu tố Cân bằng cuộc sống và công việc vào trong mô hình trong khi các nghiên cứu tại Việt Nam chưa đánh giá nhiều đến tác động của yếu tố này đối với động lực làm việc, và kết quả nghiên cứu đã chứng minh rằng yếu tố Cân bằng cuộc sống và công việc có tác động đến động lực làm việc của nhân viên. (Phụ lục 3). So với nghiên cứu tại công ty Dịch vụ công ích quận 10 chỉ có 4/8 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên,

ngghiên cứu của tác giả xác định có 8/12 yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận.

#### **Tóm tắt chương 4**

Kết quả các kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá EFA, kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu, kiểm định sự khác biệt của các đặc điểm cá nhân đến động lực làm việc đã được trình bày. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 8 yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên là: Điều kiện làm việc, Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc, Cân bằng cuộc sống và công việc, Phúc lợi, Công nhận thành tích, Đào tạo, Thu nhập, Sự đảm bảo trong công việc.

Kết quả kiểm định sự khác biệt cho thấy rằng các nhóm của độ tuổi và thu nhập có tác động khác nhau đến động lực làm việc. Trong khi đó, các yếu tố giới tính, thâm niên công tác, tình trạng hôn nhân thì không tìm thấy sự khác biệt trong nhóm.

## CHƯƠNG 5

### KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

#### 5.1 KẾT LUẬN

Mô hình nghiên cứu được thiết kế nhằm nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận. Mô hình đề xuất gồm 01 biến phụ thuộc là động lực làm việc và 12 biến độc lập bao gồm: Bản chất công việc, Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc, Cân bằng cuộc sống và công việc, Mối quan hệ với cấp trên, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Điều kiện làm việc, Thu nhập, Phúc lợi, Công nhận thành tích, Đào tạo, Sự đảm bảo công việc, Trách nhiệm xã hội. Dựa trên nền tảng lý thuyết chương 2 và kết quả nghiên cứu định tính, thang đo cho 12 biến độc lập và 01 biến phụ thuộc được xây dựng gồm 54 biến quan sát. Dữ liệu thu được từ 186 mẫu phỏng vấn được phân tích bằng phần mềm SPSS 20. Kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha được thực hiện với kết quả là 01 biến quan sát không đạt yêu cầu bị loại bỏ. Phân tích nhân tố khám phá EFA với hai lần đã loại thêm 01 biến quan sát, kết quả lần phân tích EFA thứ hai đã rút ra mô hình gồm 01 biến phụ thuộc và 12 biến độc lập. Kiểm định tương quan và phân tích hồi quy và các kiểm định giả thuyết sau đó cho thấy sự phù hợp của mô hình nghiên cứu, kết quả đã cho kết quả phương trình hồi quy chuẩn hóa:

$$DL = 0.215 DK + 0.184 TC + 0.178 CB + 0.175 PL + 0.160 CN + 0.159 DT + 0.147 TN + 0.144 DB$$

Kết quả nghiên cứu có 8 yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận gồm Điều kiện làm việc, Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc, Cân bằng cuộc sống và công việc, Phúc lợi, Công nhận thành tích, Đào tạo, Thu nhập, Sự đảm bảo trong công việc.

Dựa vào hệ số beta chuẩn hóa, yếu tố tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên là Điều kiện làm việc với hệ số beta chuẩn hóa là 0.215. Lần lượt các yếu tố tác động giảm dần là: Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc với hệ số beta chuẩn hóa là 0.184, Cân bằng cuộc sống và công việc với hệ số beta chuẩn hóa là 0.178, Phúc lợi với hệ số beta chuẩn hóa là 0.175, Công nhận thành tích với hệ số beta chuẩn hóa là 0.160, Đào tạo với hệ số beta chuẩn hóa là 0.159, Thu nhập với hệ số beta chuẩn hóa là 0.147, Sự đảm bảo trong công việc với hệ số beta chuẩn hóa là 0.144.

Thực hiện kiểm định tìm sự khác biệt của động lực làm việc theo giới tính, độ tuổi, thâm niên, tình trạng hôn nhân và thu nhập. Kết quả không có sự khác biệt về động lực làm việc theo giới tính, thâm niên, tình trạng hôn nhân nhưng có sự khác biệt về động lực làm việc theo độ tuổi và thu nhập. Độ tuổi dưới 25 có động lực thấp hơn các độ tuổi còn lại. Thu nhập càng cao thì động lực làm việc càng cao.

Những kết quả nghiên cứu là cơ sở đề xuất một số hàm ý quản trị để nâng cao động lực làm việc của nhân viên..

## 5.2 HÀM Ý QUẢN TRỊ

Căn cứ vào giá trị trung bình của các yếu tố ( phụ lục 3) và thực tiễn tại doanh nghiệp, một số hàm ý quản trị được đề xuất như sau:

### 5.2.1 Điều kiện làm việc

Yếu tố “Điều kiện làm việc” là yếu tố có tác động đến động lực làm việc của nhân viên mạnh nhất với hệ số beta là 0.215. Các *thang đo của yếu tố này đều có giá trị trung bình từ 3.35 đến 3.40* cho thấy điều kiện làm việc ở công ty chỉ ở mức bình thường. Mặc dù công ty có trang bị khá đầy đủ các điều kiện làm việc cho nhân viên. Tuy nhiên, để tăng động lực làm việc cho nhân viên, công ty cần trang bị đầy đủ thiết bị, phương tiện, bảo hộ lao động cho nhân viên không chỉ đầy đủ mà còn phải hiện đại hơn. Phần lớn nhân viên phải làm việc ngoài trời, tiếp xúc nhiều với khói bụi, nắng mưa nên cũng ảnh hưởng đến sức khỏe. Do đó, bên cạnh cải thiện môi trường làm việc, giảm tải áp lực công việc, trang bị phương tiện làm việc

hiện đại hơn, công ty nên thường xuyên tổ chức cho nhân viên đi khám sức khỏe định kỳ.

### 5.2.2 Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc

Yếu tố “Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc” có tác động đến động lực làm việc của nhân viên với hệ số beta là 0.184. Các thang đo của yếu tố này đều có giá trị trung bình từ 3.40 đến 3.46, trong đó thang đo “Được phân công nhiệm vụ rõ ràng” có giá trị trung bình thấp nhất là 3.40 cho thấy công ty cần quan tâm đến việc lập bảng mô tả công việc và phân công nhiệm vụ rõ ràng hơn cho từng bộ phận, từng chức danh, vị trí việc làm. Hiện nay, công ty đang tái cơ cấu bộ máy để thực hiện cổ phần hóa, sáp nhập một số phòng chức năng, đơn vị phụ thuộc do đó một số vị trí, chức danh chưa được phân công cụ thể, rõ ràng. Điều này dẫn đến, các biến quan sát “Thông tin liên quan đến công việc của tôi được cung cấp đầy đủ”, “Tôi nhận thức công việc mình đang thực hiện là quan trọng”, “Tôi tự tin để hoàn thành tốt công việc của mình” cũng chưa được đánh giá cao, cần phải được cải thiện nhiều. Khi nhân viên nhận thức được tầm quan trọng của công việc mình đang làm vừa giúp nhân viên có sự cẩn trọng trong công việc, tự hào việc mình đang làm từ đó động lực làm việc mới được nâng cao. Do đó, nhà quản trị có giúp công nhân hiểu được công việc của từng bộ phận là quan trọng như thế nào, vai trò của họ ra sao đối với hoạt động của công ty, đề cao sự đóng góp của họ, đó là cách giúp họ nâng cao động lực làm việc của bản thân.

### 5.2.3 Cân bằng cuộc sống và công việc

Kết quả nghiên cứuYếu tố cân bằng cuộc sống và công việc có với hệ số beta chuẩn hóa là 0.178. Các biến quan sát của yếu tố này có giá trị trung bình từ 3.41 đến 3.59 cho thấy mức độ đồng ý của nhân viên chưa cao. Biến quan sát “Lịch làm việc của tôi có thể sắp xếp linh hoạt được” với giá trị trung bình là 3.41 cho thấy không phải nhân viên nào cũng có thể được linh hoạt sắp xếp lịch làm việc được. Xây dựng lịch làm việc linh hoạt mà không ảnh hưởng đến tiến độ công việc giúp nhân viên có thể giải quyết những vấn đề cá nhân và khi trở lại làm việc họ có thể làm việc với tâm trạng tốt nhất. Để có thể linh hoạt lịch làm việc công ty nên cho



phép nhân viên hoán đổi các ca làm việc của mình, miễn là vẫn đảm bảo số ca làm việc trong một tuần. Biện quan sát *“Có thời gian dành cho gia đình”, “Có điều kiện chăm sóc bản thân”* cho thấy cần phải giúp nhân viên có thời gian dành cho gia đình, có thời gian vui chơi giải trí để tái tạo sức lao động. Công ty có thể tổ chức các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể dục, thể thao cho nhân viên tham gia nhân dịp kỷ niệm ngày thành lập công ty, ngày Quốc tế Phụ nữ, ngày Phụ nữ Việt Nam...Biện quan sát *“Tôi không có tâm trạng lo lắng các vấn đề liên quan đến gia đình khi đến nơi làm việc”* cho thấy rằng nhân viên thường mang tâm trạng không tốt đến nơi làm việc, điều này có thể khiến động lực làm việc của nhân viên giảm sút. Do đó, người quản lý trực tiếp cần tìm hiểu nguyên nhân và hỗ trợ giải quyết trong khả năng có thể. Nếu mức độ nghiêm trọng thì nên cho nhân viên tạm ngừng công việc và Ban chấp hành Công đoàn cần vào cuộc.

#### 5.2.4 Phúc lợi

Phúc lợi là yếu tố thứ tư ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên với hệ số beta chuẩn hóa là 0,175. Các biến có giá trị trung bình từ 3.45 đến 3.56. Do đó, phúc lợi cũng cần được công ty quan tâm để nâng cao động lực làm việc của nhân viên. Biện quan sát *“Công ty đóng đầy đủ các loại bảo hiểm theo quy định”* cho thấy công nhân tương đối hài lòng về vấn đề này. Đóng bảo hiểm là quy định của nhà nước và tạo sự yên tâm của cho công nhân, công ty không nên chiếm dụng các khoản này cho mục đích khác. Bên cạnh đó, *biện quan sát “Công ty giải quyết đầy đủ chế độ ốm đau, bệnh nghề nghiệp”* cho thấy công ty cần phải nâng cao mức độ đồng ý của công nhân hơn. Giải quyết chế độ ốm đau, bệnh nghề nghiệp vừa là theo quy định của nhà nước, vừa là thể hiện sự quan tâm của công ty với người lao động. Chế độ giải quyết phải kịp thời, nhanh chóng để hỗ trợ khó khăn cho người lao động. Biện quan sát *“Các khoản phụ cấp là hợp lý”* cho thấy các khoản phụ cấp thâm niên, phụ cấp độc hại cần điều chỉnh lại để phù hợp với thị trường. Với những người mới tuyển dụng thử việc cần có các chính sách cho họ như: kinh phí học tập nâng cao trình độ, ... để họ có động lực phấn đấu trở thành nhân viên chính thức của công ty. Biện quan sát *“Các dịch vụ hỗ trợ”* chứng tỏ các dịch vụ hỗ trợ của

công ty cần cải thiện như dịch vụ nhà ở, cưới hỏi, ma chay... cần được công ty quan tâm hơn nữa.

#### **5.2.5 Công nhận thành tích**

Qua kết quả nghiên cứu, yếu tố Công nhận thành tích tác động đến động lực làm việc của nhân viên với hệ số beta chuẩn hóa là 0.160. Các biến quan sát có giá trị trung bình từ là 3.49 đến 3.56, cho thấy nhân viên không đồng ý nhiều với sự công nhận thành tích kịp thời của công ty. Ngoài ra, thành tích phải phản ánh đúng kết quả làm việc của công nhân, muốn như thế phải có tiêu chí đánh giá rõ ràng, có khả năng lượng hóa được kết quả làm việc của nhân viên. Kết quả đánh giá phải công khai, công bằng. Tiêu chí đánh giá thành tích nhận được sự đồng tình của công nhân thì sự công nhận thành tích mới thực sự tạo động lực cho công nhân. Các tiêu chí đánh giá phải được xây dựng dựa trên cả cơ sở khoa học và thực tiễn. Công ty nên ghi nhận sự đóng góp của công nhân để hoàn thiện tiêu chí đánh giá của mình.

#### **5.2.6 Đào tạo**

Kết quả nghiên cứu chỉ ra yếu tố Đào tạo tác động đến động lực làm việc của nhân viên với hệ số beta chuẩn hóa là 0.159. Các biến quan sát có giá trị trung bình từ 3.46 đến 3.59, cho thấy chính sách đào tạo của công ty chỉ ở mức độ bình thường, chưa thật sự làm nhân viên hài lòng. Hình thức đào tạo cần linh hoạt, phù hợp với thời gian, công việc của từng bộ phận, từng nhóm nhân viên để nhân viên có thể sắp xếp tham dự. Công ty cũng tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên tham gia các lớp học như cho nhân viên đổi ca để phù hợp với lịch học, hỗ trợ tiền học, sách vở cho nhân viên, có chế độ thưởng nếu nhân viên hoàn thành khóa học đạt kết quả xuất sắc.

#### **5.2.7 Thu nhập**

Kết quả nghiên cứu đã xác định yếu tố Thu nhập có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên với hệ số beta chuẩn hóa là 0.147. Các biến quan sát có giá trị trung bình từ 3.36 đến 3.52, cho thấy thu nhập chưa thật sự làm động lực cho nhân viên công ty. Công ty cần nghiên cứu trả lương tương xứng với kết quả làm việc hơn là theo chức danh, mức lương phải đáp ứng nhu cầu cuộc sống của nhân viên

và cần cạnh tranh với mức lương của các doanh nghiệp cùng ngành nghề trên địa bàn. Đặc biệt công ty cần lưu ý trả lương đúng hạn cho nhân viên. Cũng qua kết quả nghiên cứu cho thấy những nhóm người có thu nhập cao có động lực làm việc cao hơn những nhóm người có thu nhập thấp.

#### **5.2.8 Sự đảm bảo trong công việc**

Qua kết quả nghiên cứu, yếu tố sự đảm bảo trong công việc có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên với hệ số beta chuẩn hóa là 0.144. Các biến quan sát có giá trị trung bình từ 3.52 đến 3.56, cho thấy nhân viên đang lo lắng với công việc hiện nay tại công ty vì công ty sắp tiến hành cổ phần hóa, họ không biết còn được làm việc tại công ty hay không. Do đó, lãnh đạo công ty và Ban chấp hành công đoàn công ty cần tiếp xúc, trao đổi với nhân viên về quyền lợi, nghĩa vụ của người lao động khi cổ phần hóa công ty để họ an tâm công tác.

#### **5.2.9 Độ tuổi**

Kết quả nghiên cứu cho thấy, nhân viên có độ tuổi dưới 25 có động lực làm việc thấp hơn nhân viên có độ tuổi trên 25. Điều này đòi hỏi công ty phải quan tâm nhiều hơn đến nhân viên trẻ là lực lượng kế thừa của công ty thông qua các chính sách thu hút nhân viên như thu nhập, phúc lợi, sự đảm bảo trong công việc, đào tạo bồi dưỡng... để giữ chân người trẻ.

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

Nghiên cứu gặp nhiều khó khăn trong phương pháp nghiên cứu định tính do quá trình thực hiện thảo luận nhóm trong thời gian ngắn nên có thể chưa khai thác hết vấn đề. Việc khảo sát mất nhiều thời gian do đối tượng khảo sát có giờ giấc làm việc khác nhau. Do đó, số phiếu thu về chưa đạt 100%. Mô hình nghiên cứu của tác giả đã bỏ qua các yếu tố như mục tiêu công ty, văn hóa doanh nghiệp là những yếu tố có thể có tác động đến động lực làm việc của công ty. Ngoài ra, tác giả cũng chưa nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên có con và chưa có con, của những người có quan hệ huyết thống cùng làm việc trong công ty...

Do đó, hướng nghiên cứu tiếp theo nên đưa thêm các yếu tố này vào mô hình, có thể vận dụng mô hình SEM cho nghiên cứu.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tài liệu tham khảo Tiếng Việt

1. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Thống kê, TP.HCM.
2. Trần Kim Dung, Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011), “Thang đo động viên nhân viên”, *Tạp chí phát triển kinh tế*, (244), tr. 55-61.
3. Trần Văn Huynh (2016), *Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức Sở Lao động, Thương binh và xã hội tỉnh Nam Định*, Luận văn Thạc sĩ quản trị nguồn nhân lực, trường Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội.
4. Đàm Văn Khanh, Nguyễn Thị Thanh Dân (2015), “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên các điện lực cơ sở”, *Tạp chí Điện và đời sống*, (191), tr. 23-25.
5. Nguyễn Thị Minh Lý (2015), “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Thành phố Hồ Chí Minh”, *Tạp chí Phát triển kinh tế*, 26(3), tr. 64-81.
6. Lê Thị Thanh Mai (2015), *Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty Nidec Tosok Việt Nam*, Luận văn Thạc sĩ kinh tế, trường Đại học Ngoại thương, Thành phố Hồ Chí Minh.
7. Nguyễn Lưu Phương (2016), *Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty cổ phần Giày Bình Định*, Luận văn Thạc sĩ kinh tế, trường Đại học Tài chính – Marketing, Thành phố Hồ Chí Minh.
8. Vương Đức Hoàng Quân, Phan Khanh (2004), “Lý giải về tác động của động viên đối với thành tích công việc của nhân viên”, *Tạp chí phát triển kinh tế*, Trường Đại học Kinh tế, Thành phố Hồ Chí Minh, 163 (5).
9. Nguyễn Đình Thọ (2011), *Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh*, Nxb Lao động – Xã hội, Hà Nội.
10. Bùi Thị Minh Thu, Nguyễn Lê Đoan Khôi (2014), “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở tổng công ty lắp máy Việt Nam”, *Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, (35), tr. 66-78.
11. Nguyễn Thị Thu Trang (2013), “Các yếu tố ảnh hưởng đến việc động viên nhân

viên tại công ty dịch vụ công ích quận 10, Thành phố Hồ Chí Minh”, *Tạp chí khoa học*, Trường Đại học Trà Vinh, (8), tr. 55-63.

12. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu với SPSS*, 1,2, Nxb Hồng Đức, Thành phố Hồ Chí Minh.

#### **Tài liệu tham khảo tiếng nước ngoài**

13. Abbott, J.B., Boyd, N.G. and Miles, G. (2006), “Does type of team matter? An investigation of the relationships between job characteristics and outcomes within a team-based environment”, *The Journal of Social Psychology*, 146, 4, pp. 485–507.
14. Adams, J.S. (1963), “Towards An Understanding of Inequality”, *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*, (67), pp. 422-436.
15. Alderfer, C. P. (1972), *Existence, Relatedness, and Growth, Human Needs in Organizational Settings*, Free Press, New York.
16. Amabile, T. M. (1993), “Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace”, *Human Resource Management Review*, 3, 185-201
17. Arman, F. (2009), *Employee motivation at Areco India Manufacturing Private Limited*, The M.B.A Degree Course of Bangalor University, 38.
18. Artz, B. (2008). *Job Satisfaction Review of Labour*, Economics & Industrial Relations, 22 (2).
19. Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998). *Management*, McGraw-Hill, New York.
20. Barzoki, A.S., Attafar, A., & Jannati, A.R. (2012), “An analysis of Factors Affecting the Employees Motivation bases on Herzberg’s Hygiene Factors Theory”, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*.
21. Bellingham, R. (2004). *Job Satisfaction Survey*, Wellness Council of America
22. Bosma, H., Boxtel, M.P., Ponds, R.W., Houx, P.J., Burdorf, A., & Jolles, J. (2003), *Mental work demands protect against cognitive impairment: MAAS prospective cohort study*, *Experimental Aging Research*, 29, pp. 33-45.
23. Brooks, A.M. (2007), *Factors that influence employee motivation in*

- organization*, The University of Tennessee, Knoxville, USA.
24. Campbell, D.J., & Pritchard, R. (1976), *Motivation theory in industrial and organizational psychology*, In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, pp. 63-130
  25. Carr, G. (2005), *Investigating the motivation of retail managers at retail organization in the Western Cape*, University of Western Cape.
  26. Chami . D, & Fullenkamp, C.(2002), *Trust and Efficiency*, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 26, pp. 1785–810.
  27. Charles, K. R., & Marshall, L. H. (1992), *Motivational preferences of Caribbean hotel workers: An exploratory study*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(3), pp. 25-29.
  28. Cedefop (2012), *Preventing skill obsolescence – Rapid labour market changes leave too many worker at risk of losing their skills*, Briefing Note, pp. 1831-2411.
  29. Daft, R.L. (2006), *The new era of management*, Thomson South-Western: Ohio
  30. Deci, E. L. (1975), *Intrinsic motivation*, Plenum Press, New York.
  31. Dolan, S.L., Ameringen, M.R., Corbin, S. & Arsenault, A. (1992), *Lack of professional latitude and role problems as correlated or propensity to quit amongst nursing staff*, *Journal of Advanced Nursing*, 17(12), pp. 1455-1459.
  32. Grant, P.C.(1990), *The effort-net return model of employee motivation*, Quorum Books, New York.
  33. Greenberg, J.,& Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations (7th ed)*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
  34. Gresing, D.(2000), *Motivating today's workforce: when the carrots can't always be cash*, North Vancouver: Self –Counsel Press.
  35. Hackman, J.R. & Oldham, G. R. (1976), *Motivation through the design of work: test of a theory*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
  36. Hagemann, G. (1992), *The motivational manual*, Vermont: Gower.

37. Hair, J.F. Jr. , Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis(5th Edition)*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
38. Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1972), *Evaluation of research on expectancy theory prediction of employee performance*, Psychological Bulletin, 1972, 78, pp. 1-9.
39. Herzberg, F. (1959), *The motivation to work*, John Wiley and Sons, New York
40. Hill, C.W.L & Jones, G.R (2008), *Strategic Management an Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, USA.
41. Hossain I& Hossain II (2012), *Factors affecting employee's motivation in the fast food industry: The case of KFC UK LTD*, Prescott, Arizona, USA.
42. House, R. & Wigdor, L. (1967), *Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and criticism*, Personnel Psychology, 20(4), pp. 369-389.
43. Islam, R., & Ismail, A.Z.H. (2008), *Employee motivation: a Malaysian perspective*, International Journal of Commerce and Managerment, 18(4), pp. 344-362.
44. Kangas, S., Kee, C.C., & McKee-Waddle, R. (1999), *Organisational factors, nurses' job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care*, Journal of Nursing Administration, 1, pp. 32-42.
45. Khan, A.(2014), *The Impact of Rewards & Corporate Social Responsibility (CSR) on Employee Motivation*, International Journal of Human Resource Studies.Vol. 4, No. 3.
46. Kivimaki, M., Voutilainen, P. & Koskinen, P. (1995), *Job enrichment, work motivation, and job satisfaction in hospital wards: Testing the job characteristics model*, Journal of Nursing Management, 3(2), pp. 87-91.
47. Kovach, K.A. (1987), *What motivates employees? Workers and supervisors give different answers*, Business Horizons, Vol. 30, No.5, September – October 1987.
48. Kovach, K.A. (1995), *Employee motivation: addressing a crucial factor in your*



- organization's performance*, *Employment Relations Today* 22(2), pp. 93-107.
49. Kukanja, M. (2013), *Influence of demographic characteristics on employee motivation in catering companies*, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 19, No. 1, 2013, pp. 97-107,.
  50. Lee, J.C., Chang, B.C., Pearson, M.C., Kahn, K.C., & Rubenstein, C.V. (1999), *Does what nurses do affect clinical outcomes for hospitalized patients? A review of the literature*, *Health Services Research*, 34(5), pp. 1011-1032
  51. Linder, J.R. (1998), *Understanding Employee Motivation*, Extension Journal, Inc.
  52. Maslow, A.H. (1943), *A theory of human motivation*, *Psychological Review*, 50, pp.370-396.
  53. McClelland, D. C. (1985), *Human motivation*, Cambridge, Cambridge University Press, UK.
  54. McGregor, D. (1960), *The Human side of enterprise*, McGraw-Hill, 1960, New York
  55. Mitchell, T.R. (1982), *Motivation new directions for theory*, *Research and Practice. The Academy of Management Review* . Vol. 7, No. 1, pp. 80-88.
  56. Mol, A 1991, *Motivating subordinates*, *IPM Journal*. 9(7).
  57. Nelson, B. (1996), *Drop the cash, load on the praise*. *Personnel Journal* (7), pp.65-70.
  58. Ölçer, F. (2005), *Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma*, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, pp. 25.
  59. Owusu, T. (2012), *Effects of motivation on employees performance: A case study of Ghana commercial bank*, *Kumasi Zone*.
  60. Pattanayak, B. (2005), *Human Resource Management (3rd ed.)*, New Delhi: Prentice-Hall of India Pvt. Ltd
  61. Pearce, P.; Morrison, A.M. and Rutledge, J.L. (1998), *Motivational influences in tourism demand*. Sydney: McGraw-Hill
  62. Pinder, C.C. (1998), *Work motivation in Organizational Behavior*, Upper

Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR.

63. Richer, M. (1996), *Mr. Motivator*. Director, 49 (6), pp. 40-41.
64. Robbins, S.P (1993), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Prentice Hall PTR.
65. Silverthorne, C. (1992), *Work motivation in the United States*, Russia.
66. Simons, T. & Enz, C. (1995), *Motivating hotel employees*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 36 (1), pp. 20-27.
67. Taguchi, Y (2015), Factors forming work motivation in Japan, *Procedia Manufacturing* 3 ( 2015 ), pp. 717 – 722..
68. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996), *Using multivariate statistics (3rd ed.)*, Nunnally & Bernstein, 1994, New York.
69. Thiedke, C.C. (2004), *What Motivates Staff? Family Practice Management*, Vol.11, Issue 10, November, p.54
70. Tzeng, H.M. (1997), *The influence of staff nurses' perceptions of organizational culture on inpatient satisfaction with nursing care*, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Michigan.
71. Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*, Wiley, New York, US.
72. Warr, P. B., Cook J., & Wall, T. D. (1979), *Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being*, *Journal of Occupational Psychology*, 52, pp. 129-148.
73. Wiley, C.(1997), *What motivates employees according to over 40 years of motivation survey*, *International Journal of Manpower*, 3(18), pp. 263-280.
74. Winter, D. G. (2002), *Motivation and political leadership*, In L. Valenty & O.
75. Wong, S., Siu, V. & Tsang, N. (1999), *The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivators*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), pp. 230-241.
76. Yalokwu, P.O. (2006), *Fundamentals of Management (2nd ed)*, Akangbe, Lagos.

**PHỤ LỤC 1A:**  
**DANH SÁCH PHÒNG VẤN TAY ĐÔI**  
**VÀ THẢO LUẬN NHÓM**

**DANH SÁCH PHÒNG VẤN TAY ĐÔI**

<b>STT</b>	<b>HỌ TÊN</b>	<b>NHIỆM VỤ CÔNG TÁC</b>
1	Hoàng Mộng Ngọc	Phó Giám đốc công ty
2	Đặng Duy Thập	Trưởng phòng Tổ chức – Hành chính
3	Huỳnh Thị Mến	Phó phòng Tổ chức – Hành chính
4	Nghiêm Bá Ngọc	Trưởng phòng Kế hoạch – Kinh doanh
5	Cao Thức Vũ	Phó phòng Kế hoạch – Kinh doanh
6	Nguyễn Công Hoa	Đội trưởng Đội công trình công cộng
7	Đôn Đức Thanh	Trưởng phòng Kế toán

**DANH SÁCH THẢO LUẬN NHÓM**

<b>STT</b>	<b>HỌ TÊN</b>	<b>NHIỆM VỤ CÔNG TÁC</b>
<b>1</b>	Nguyễn Văn Nam	Nhân viên Phòng Tổ chức – Hành chính
<b>2</b>	Tô Hữu Hưng	Nhân viên Phòng Tổ chức – Hành chính
<b>3</b>	Trần Quang Hoàng	Nhân viên Phòng Kế toán
<b>4</b>	Huỳnh Thị Thanh Vi	Nhân viên Phòng Kế toán
<b>5</b>	Trần Thị Hà Hải	Nhân viên Phòng Kế toán
<b>6</b>	Trần Văn Sĩ	Nhân viên Phòng Kế hoạch – Kinh doanh
<b>7</b>	Nguyễn Đức Thành	Đội Xây dựng công trình
<b>8</b>	Trần Thư Thạch	Đội Công trình hạ tầng
<b>9</b>	Võ Ngọc Vĩnh	Xí nghiệp Tư vấn thiết kế xây dựng.
<b>10</b>	Nguyễn Thành Nhân	Xí nghiệp Tư vấn thiết kế xây dựng.

## PHỤ LỤC 1B:

### DÀN BÀI PHỎNG VẤN TAY ĐÔI

#### Phần I: Giới thiệu

Tôi là Vũ Minh Hùng, hiện tôi đang là học viên cao học chuyên ngành Quản trị kinh doanh. Hiện nay tôi đang thực hiện luận văn cao học với đề tài: *“Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận, TP.HCM”*.

Trong quá trình thực hiện luận văn, tôi mong muốn được trao đổi với các anh chị về chủ đề động lực làm việc của nhân viên. Các anh (chị) vui lòng trả lời các câu hỏi dưới đây, tất cả ý kiến của anh, chị đều được bảo mật và chỉ được sử dụng phục vụ cho nghiên cứu này.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các anh (chị)!

#### Phần II: Nội dung thảo luận

**Câu hỏi 1:** Anh (chị) đánh giá như thế nào về động lực làm việc của nhân viên hiện nay?

**Câu hỏi 2:** Theo anh (chị) yếu tố nào tác động đến động lực làm việc của nhân viên?

**Câu hỏi 3:** Mô hình đề xuất của nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc ( đính kèm các yếu tố dưới đây) có phù hợp với đối tượng nhân viên tại công ty không? Anh/chị có bổ sung, điều chỉnh gì không?

Yếu tố	Đồng ý	Không đồng ý	Lý do (không đồng ý)
Bản chất công việc			
Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc			
Cân bằng công việc và cuộc sống			
Mối quan hệ với cấp trên			

Mối quan hệ với đồng nghiệp			
Môi trường làm việc			
Thu nhập			
Phúc lợi			
Sự đảm bảo công việc			
Công nhận thành tích			
Đào tạo			
Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp			
Bổ sung	..... ..... ..... .....		

## PHỤ LỤC 1C:

### DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM

#### Phần I: Giới thiệu

Xin chào các anh, chị nhân viên Công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận.

Tôi là: Vũ Minh Hùng, hiện tôi đang là học viên cao học chuyên ngành Quản trị kinh doanh. Hiện nay tôi đang thực hiện luận văn cao học với đề tài: *“Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận, TP.HCM”*.

Trong quá trình thực hiện luận văn, tôi mong muốn được trao đổi với các anh, chị về chủ đề động lực làm việc. Các anh, chị vui lòng trả lời các câu hỏi dưới đây, tất cả ý kiến của anh, chị đều được bảo mật và chỉ được sử dụng phục vụ cho nghiên cứu này.

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

#### Phần II: Nội dung thảo luận nhóm

##### 2.1 Thảo luận về các yếu tố trong mô hình đề xuất

**Câu hỏi 1:** Anh, chị hãy nêu cảm nghĩ của anh, chị về công việc hiện tại của mình theo các câu hỏi gợi ý sau:

- Anh, chị đã làm việc được bao nhiêu lâu và có yêu thích công việc hiện tại của mình không?
- Anh, chị có nỗ lực hết mình để thực hiện công việc không? Vì sao?
- Điều gì anh, chị cảm thấy đó chính là yếu tố anh, chị có động lực làm việc tại công ty ?

##### Câu hỏi 2: Thảo luận về thang đo

Giả sử có các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận như sau:

1. Bản chất công việc
2. Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc

3. Cân bằng công việc và cuộc sống
4. Mối quan hệ với cấp trên
5. Mối quan hệ với đồng nghiệp
6. Môi trường làm việc
7. Thu nhập
8. Phúc lợi
9. Sự đảm bảo công việc
10. Công nhận thành tích
11. Đào tạo
12. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Anh, chị vui lòng cho biết: anh, chị có muốn loại bỏ, điều chỉnh tên yếu tố thành phần hoặc thêm mới, loại bớt nhóm các yếu tố hoặc điều chỉnh tên gọi các yếu tố thành phần ảnh hưởng đến động lực làm việc của anh, chị theo mẫu sau cho phù hợp với vị trí công việc của mình:

<b>1. BẢN CHẤT CÔNG VIỆC</b>			
<b>Thang đo gốc</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Điều chỉnh cho từng ý</b>
Công việc phù hợp với tính cách của tôi			
Công việc phù hợp với năng lực của tôi			
Tôi cảm thấy thích thú khi thực hiện công việc của mình			
Khối lượng công việc mà tôi phải thực hiện trong ngày là phù hợp			
Công việc đòi hỏi tôi phải nâng cao trình độ			
Yêu cầu chất lượng sản phẩm/dịch vụ tôi tạo ra phải cao			
Bổ sung	.....		
<b>2. MỐI QUAN HỆ VỚI CẤP TRÊN</b>			
<b>Thang đo gốc</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Không</b>	<b>Điều chỉnh cho</b>

		<b>đồng ý</b>	<b>từng ý</b>
Cấp trên cung cấp những thông tin phản hồi giúp tôi cải thiện hiệu suất công việc			
Tôi dễ dàng thảo luận công việc với cấp trên của mình			
Cấp trên bảo vệ quyền lợi chính đáng của tôi			
Tôi nhận được sự sẻ chia của cấp trên về cuộc sống			
Tôi nhận được sự giúp đỡ của cấp trên trực tiếp khi cần thiết			
Cấp trên luôn tể nhị khi cần phê bình tôi.			
Bổ sung	.....		
<b>3. CÔNG NHẬN THÀNH TÍCH</b>			
<b>Thang đo gốc</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Điều chỉnh cho từng ý</b>
Công nhận thành tích được thực hiện kịp thời			
Kết quả đánh giá thành tích chính xác			
Đánh giá công bằng giữa các nhân viên			
Tôi đồng tình với các tiêu chí đánh giá thành tích			
Bổ sung	.....		
<b>4. SỰ ĐAM BAO TRONG CÔNG VIỆC</b>			
<b>Thang đo gốc</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Điều chỉnh cho từng ý</b>
Tôi cảm thấy công việc hiện tại rất ổn định			
Tôi không phải lo lắng về việc mất việc làm khi làm việc tại công ty			
Tôi tin tưởng vào sự phát triển công ty trong thời gian tới.			
Bổ sung	..... .		
<b>5. THU NHẬP</b>			



Thang đo gốc	Đồng ý	Không đồng ý	Điều chỉnh cho từng ý
Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của tôi			
Tiền lương đủ để đáp ứng các nhu cầu của cuộc sống			
Mức lương cạnh tranh			
Trả lương đúng hạn			
Bổ sung	..... .		
<b>6. PHÚC LỢI</b>			
Thang đo gốc	Đồng ý	Không đồng ý	Điều chỉnh cho từng ý
Công ty tham gia đóng đầy đủ các loại bảo hiểm theo quy định			
Công ty giải quyết đầy đủ chế độ ốm đau, bệnh nghề nghiệp			
Các khoản phụ cấp là hợp lý			
Các dịch vụ hỗ trợ của công ty có hiệu quả			
Bổ sung	..... .		
<b>7. ĐÀO TẠO</b>			
Thang đo gốc	Đồng ý	Không đồng ý	Điều chỉnh cho từng ý
Hình thức đào tạo là phù hợp			
Kết quả đào tạo đã giúp tôi nâng cao hiệu quả làm việc			
Công ty luôn tạo điều kiện cho tôi nâng cao trình độ chuyên môn			
Bổ sung	.....		
<b>8. CẢM NHẬN VAI TRÒ CÁ NHÂN TRONG CÔNG VIỆC</b>			
Thang đo gốc	Đồng ý	Không đồng ý	Điều chỉnh cho từng ý
Được phân công nhiệm vụ rõ ràng			
Thông tin liên quan đến công việc của tôi được cung cấp đầy đủ			

Tôi nhận thức công việc mình đang thực hiện là quan trọng			
Tôi tự tin để hoàn thành tốt công việc của mình			
Bổ sung	.....		
<b>9. ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC</b>			
<b>Thang đo gốc</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Điều chỉnh cho từng ý</b>
Được trang bị đầy đủ thiết bị cho công việc			
Được trang bị bảo hộ lao động đầy đủ			
Môi trường làm việc tại công ty là tốt			
Tôi cảm thấy sức khỏe của tôi không bị ảnh hưởng từ khi làm việc ở công ty			
Bổ sung	.....		
<b>10. MỐI QUAN HỆ VỚI ĐỒNG NGHIỆP</b>			
<b>Thang đo gốc</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Điều chỉnh cho từng ý</b>
Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ khi cần thiết			
Đồng nghiệp đáng tin cậy			
Đồng nghiệp có sự tận tâm với công việc			
Đồng nghiệp có sự tận tâm với công việc			
Đồng nghiệp phối hợp làm việc nhóm tốt			
Bổ sung	.....		
<b>11. CÂN BẰNG CUỘC SỐNG VÀ CÔNG VIỆC</b>			
<b>Thang đo gốc</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Điều chỉnh cho từng ý</b>
Lịch làm việc của tôi có thể sắp xếp linh hoạt được			
Có thời gian dành cho gia đình			
Có điều kiện chăm sóc bản thân			
Tôi không có tâm trạng lo lắng các vấn đề liên quan đến gia đình khi đến nơi làm việc			

12. TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP			
Thang đo gốc	Đồng ý	Không đồng ý	Điều chỉnh cho từng ý
Ban lãnh đạo thực hiện tốt những cam kết của công ty liên quan đến lợi ích của chúng tôi			
Tôi tự hào sản phẩm/dịch vụ công ty làm ra là mang lại lợi ích cho khách hàng/xã hội			
Công ty đảm bảo môi trường sinh thái xung quanh công ty			
Công ty tổ chức nhiều hoạt động từ thiện cho chúng tôi tham gia			
Bổ sung	.....		
13. ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHUNG			
Thang đo gốc	Đồng ý	Không đồng ý	Điều chỉnh cho từng ý
Tôi thường cảm thấy hăng say khi làm việc			
Tôi được truyền cảm hứng trong công việc			
Tôi thường thực hiện công việc với nỗ lực cao nhất.			
Nhìn chung, chính sách động viên, khuyến khích của công ty luôn thúc đẩy tôi hoàn thành tốt công việc.			
Bổ sung	.....		

## PHỤ LỤC 1D:

### KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

#### 1. KẾT QUẢ PHÒNG VẤN TAY ĐÔI

Từ 07 cuộc phỏng vấn tay đôi với 7 quản lý, tác giả đúc kết những quản điểm chung nhất như sau:

Những người được phỏng vấn đều cho rằng nguồn nhân lực là vấn đề sống còn đối với các doanh nghiệp hiện nay và công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận cũng không ngoại lệ. Về mô hình đề xuất của tác giả dựa trên mô hình Kovach có điều chỉnh và bổ sung, những người được phỏng vấn đều thống nhất

#### 2. KẾT QUẢ THẢO LUẬN NHÓM

Mức độ thay đổi cụ thể của các biến quan sát được trình bày trong bảng sau:

BẢN CHẤT CÔNG VIỆC			
Thang đo gốc	Thang đo hiệu chỉnh	Lý do thay đổi	Tỷ lệ đáp viên đồng ý với thang đo hiệu chỉnh
Công việc phù hợp với tính cách của tôi	Công việc phù hợp với tính cách của tôi	Không thay đổi	10/10
Công việc phù hợp với năng lực của tôi	Công việc phù hợp với năng lực của tôi	Không thay đổi	10/10
Tôi cảm thấy thích thú khi thực hiện công việc của mình	Tôi cảm thấy thích thú khi thực hiện công việc của mình	Không thay đổi	10/10
Khối lượng công việc mà tôi phải thực hiện trong ngày là phù hợp	Khối lượng công việc mà tôi phải thực hiện trong ngày là	Không thay đổi	10/10

	phù hợp		
Công việc đòi hỏi tôi phải nâng cao trình độ	Công việc yêu cầu tôi cải thiện kỹ năng	Không thay đổi	7/10
Yêu cầu Chất lượng sản phẩm tôi tạo ra phải cao	Yêu cầu Chất lượng sản phẩm/dịch vụ tôi tạo ra phải cao	Không thay đổi	8/10
<b>MỐI QUAN HỆ VỚI CẤP TRÊN</b>			
<b>Thang đo gốc</b>	<b>Thang đo hiệu chỉnh</b>	<b>Lý do thay đổi</b>	<b>Tỷ lệ đáp viên đồng ý với thang đo hiệu chỉnh</b>
Cấp trên cung cấp những thông tin phản hồi giúp tôi cải thiện hiệu suất công việc	Cấp trên cung cấp những thông tin phản hồi giúp tôi cải thiện hiệu suất công việc	Không thay đổi	8/10
Tôi dễ dàng thảo luận công việc với cấp trên của mình	Tôi dễ dàng thảo luận công việc với cấp trên của mình	Không thay đổi	7/10
Cấp trên bảo vệ quyền lợi chính đáng của tôi	Cấp trên bảo vệ quyền lợi chính đáng của tôi	Không thay đổi	10/10
Tôi nhận được sự sẻ chia của cấp trên về cuộc sống	Tôi nhận được sự sẻ chia của cấp trên về cuộc sống	Không thay đổi	8/10
Tôi nhận được sự giúp đỡ của cấp trên trực	Tôi nhận được sự giúp đỡ của cấp trên	Không thay đổi	10/10

tiếp khi cần thiết	trực tiếp khi cần thiết		
Cấp trên luôn tế nhị khi cần phê bình tôi.	Cấp trên luôn tế nhị khi cần phê bình tôi.	Không thay đổi	10/10
	Cấp trên có thái độ đối xử công bằng giữa các nhân viên	Bổ sung theo kết quả thảo luận nhóm	10/10
<b>CÔNG NHẬN THÀNH TÍCH</b>			
<b>Thang đo gốc</b>	<b>Thang đo hiệu chỉnh</b>	<b>Lý do thay đổi</b>	<b>Tỷ lệ đáp viên đồng ý với thang đo hiệu chỉnh</b>
Công nhận thành tích được thực hiện kịp thời	Công nhận thành tích được thực hiện kịp thời	Không thay đổi	10/10
Kết quả đánh giá thành tích chính xác	Kết quả đánh giá thành tích chính xác	Không thay đổi	8/10
Đánh giá công bằng giữa các nhân viên	Đánh giá công bằng giữa các nhân viên	Không thay đổi	10/10
Tôi đồng tình với các tiêu chí đánh giá thành tích	Tôi đồng tình với các tiêu chí đánh giá thành tích	Không thay đổi	9/10
<b>SỰ ĐẢM BẢO TRONG CÔNG VIỆC</b>			
<b>Thang đo gốc</b>	<b>Thang đo hiệu chỉnh</b>	<b>Lý do thay đổi</b>	<b>Tỷ lệ đáp viên đồng ý với thang đo hiệu chỉnh</b>

Tôi cảm thấy công việc hiện tại rất ổn định	Tôi cảm thấy công việc hiện tại rất ổn định	Không thay đổi	10/10
Tôi không phải lo lắng về việc mất việc làm khi làm việc tại công ty	Tôi không phải lo lắng về việc mất việc làm khi làm việc tại công ty	Không thay đổi	10/10
Tôi tin tưởng vào sự phát triển công ty trong thời gian tới.	Tôi tin tưởng vào sự phát triển công ty trong thời gian tới.	Không thay đổi	10/10
<b>THU NHẬP</b>			
<b>Thang đo gốc</b>	<b>Thang đo hiệu chỉnh</b>	<b>Lý do thay đổi</b>	<b>Tỷ lệ đáp viên đồng ý với thang đo hiệu chỉnh</b>
Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của tôi	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của tôi	Không thay đổi	8/10
Tiền lương đủ để đáp ứng các nhu cầu của cuộc sống	Tiền lương đủ để đáp ứng các nhu cầu của cuộc sống	Không thay đổi	9/10
Mức lương cạnh tranh	Mức lương tương đương với mức lương của công ty cùng ngành nghề trên địa bàn		8/10
	Trả lương đúng hạn	Bổ sung theo thảo luận nhóm	10/10

PHÚC LỢI			
Thang đo gốc	Thang đo hiệu chỉnh	Lý do thay đổi	Tỷ lệ đáp viên đồng ý với thang đo hiệu chỉnh
Công ty tham gia đóng đầy đủ các loại bảo hiểm theo quy định	Công ty tham gia đóng đầy đủ các loại bảo hiểm theo quy định	Không thay đổi	10/10
Công ty giải quyết đầy đủ chế độ ốm đau, bệnh nghề nghiệp	Công ty giải quyết đầy đủ chế độ ốm đau, bệnh nghề nghiệp	Không thay đổi	10/10
	Các dịch vụ hỗ trợ của công ty là có hiệu quả	Bổ sung theo kết quả thảo luận nhóm	10/10
ĐÀO TẠO			
Thang đo gốc	Thang đo hiệu chỉnh	Lý do thay đổi	Tỷ lệ đáp viên đồng ý với thang đo hiệu chỉnh
Hình thức đào tạo là phù hợp	Hình thức đào tạo là phù hợp	Không thay đổi	10/10
Kết quả đào tạo đã giúp tôi nâng cao hiệu quả làm việc	Kết quả đào tạo đã giúp tôi nâng cao hiệu quả làm việc	Không thay đổi	9/10
Công ty luôn tạo điều	Công ty luôn tạo điều	Không thay đổi	9/10



kiện cho tôi nâng cao tay nghề	kiện cho tôi nâng cao tay nghề		
<b>CÁM NHẬN VAI TRÒ CÁ NHÂN TRONG CÔNG VIỆC</b>			
<b>Thang đo gốc</b>	<b>Thang đo hiệu chỉnh</b>	<b>Lý do thay đổi</b>	<b>Tỷ lệ đáp viên đồng ý với thang đo hiệu chỉnh</b>
Được phân công nhiệm vụ rõ ràng	Được phân công nhiệm vụ rõ ràng	Không thay đổi	8/10
Thông tin liên quan đến công việc của tôi được cung cấp đầy đủ	Thông tin liên quan đến công việc của tôi được cung cấp đầy đủ	Không thay đổi	9/10
Tôi nhận thức công việc mình đang thực hiện là quan trọng	Tôi nhận thức công việc mình đang thực hiện là quan trọng	Không thay đổi	7/10
Tôi tự tin để hoàn thành tốt công việc của mình	Tôi tự tin để hoàn thành tốt công việc của mình	Không thay đổi	8/10
<b>ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC</b>			
<b>Thang đo gốc</b>	<b>Thang đo hiệu chỉnh</b>	<b>Lý do thay đổi</b>	<b>Tỷ lệ đáp viên đồng ý với thang đo hiệu chỉnh</b>
Được trang bị đầy đủ thiết bị cho công việc	Được trang bị đầy đủ thiết bị cho công việc	Không thay đổi	8/10
Được trang bị bảo hộ lao động đầy đủ	Được trang bị bảo hộ lao động đầy đủ	Không thay đổi	8/10

Môi trường tại phân xưởng là tốt	Môi trường tại phân xưởng là tốt	Không thay đổi	9/10
Tôi cảm thấy sức khỏe của tôi không bị ảnh hưởng từ khi làm việc ở công ty	Tôi cảm thấy sức khỏe của tôi không bị ảnh hưởng từ khi làm việc ở công ty	Không thay đổi	10/10
<b>MỐI QUAN HỆ VỚI ĐỒNG NGHIỆP</b>			
<b>Thang đo gốc</b>	<b>Thang đo hiệu chỉnh</b>	<b>Lý do thay đổi</b>	<b>Tỷ lệ đáp viên đồng ý với thang đo hiệu chỉnh</b>
Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ khi cần thiết	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ khi cần thiết	Không thay đổi	10/10
Đồng nghiệp đáng tin cậy	Đồng nghiệp đáng tin cậy	Không thay đổi	10/10
Đồng nghiệp có sự tận tâm với công việc	Đồng nghiệp có sự tận tâm với công việc	Không thay đổi	9/10
	Đồng nghiệp phối hợp làm việc nhóm tốt	Điều chỉnh theo kết quả thảo luận: phù hợp với thực tế tại doanh nghiệp	10/10
<b>CÂN BẰNG CUỘC SỐNG VÀ CÔNG VIỆC</b>			
<b>Thang đo gốc</b>	<b>Thang đo hiệu chỉnh</b>	<b>Lý do thay đổi</b>	<b>Tỷ lệ đáp viên đồng ý với thang đo hiệu chỉnh</b>

Lịch làm việc của tôi có thể sắp xếp linh hoạt được	Lịch làm việc của tôi có thể sắp xếp linh hoạt được	Không thay đổi	10/10
Có thời gian dành cho gia đình	Có thời gian dành cho gia đình	Không thay đổi	9/10
Có điều kiện chăm sóc bản thân	Có điều kiện chăm sóc bản thân	Không thay đổi	8/10
Tôi không có tâm trạng lo lắng các vấn đề liên quan đến gia đình khi đến nơi làm việc	Tôi không có tâm trạng lo lắng các vấn đề liên quan đến gia đình khi đến nơi làm việc	Không thay đổi	8/10
<b>TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP</b>			
<b>Thang đo gốc</b>	<b>Thang đo hiệu chỉnh</b>	<b>Lý do thay đổi</b>	<b>Tỷ lệ đáp viên đồng ý với thang đo hiệu chỉnh</b>
Ban lãnh đạo thực hiện tốt những cam kết của công ty liên quan đến lợi ích của chúng tôi	Ban lãnh đạo thực hiện có trách nhiệm những cam kết của công ty liên quan đến lợi ích của chúng tôi	Không thay đổi	9/10
Tôi tự hào sản phẩm công ty làm ra là mang lại lợi ích cho khách hàng	Tôi tự hào sản phẩm công ty làm ra là mang lại lợi ích cho khách hàng	Không thay đổi	8/10
Công ty đảm bảo môi trường sinh thái xung	Công ty đảm bảo môi trường sinh thái xung	Không thay đổi	9/10

quanh công ty	quanh công ty		
Công ty có nhiều hoạt động các hoạt động từ thiện cho chúng tôi tham gia	Công ty có nhiều hoạt động các hoạt động từ thiện cho chúng tôi tham gia	Không thay đổi	8/10
<b>ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHUNG</b>			
<b>Thang đo gốc</b>	<b>Thang đo hiệu chỉnh</b>	<b>Lý do thay đổi</b>	<b>Tỷ lệ đáp viên đồng ý với thang đo hiệu chỉnh</b>
Tôi thường cảm thấy hăng say khi làm việc	Tôi thường cảm thấy hăng say khi làm việc	Không thay đổi	10/10
Tôi được truyền cảm hứng trong công việc	Tôi được truyền cảm hứng trong công việc	Không thay đổi	10/10
Tôi thường thực hiện công việc với nỗ lực cao nhất	Tôi thường thực hiện công việc với nỗ lực cao nhất	Không thay đổi	8/10
Nhìn chung, chính sách động viên, khuyến khích của công ty luôn thúc đẩy tôi hoàn thành tốt công việc	Nhìn chung, chính sách động viên, khuyến khích của công ty luôn thúc đẩy tôi hoàn thành tốt công việc	Không thay đổi	9/10

## PHỤ LỤC 1E:

### BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT CHÍNH THỨC

*Kính chào Quý Anh/chị.*

*Tôi là Vũ Minh Hùng, hiện là học viên cao học ngành Quản trị kinh doanh. Hiện nay, tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu “Những yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận, TP.HCM”. Tôi mong được sự hỗ trợ từ Anh/chị bằng việc trả lời những câu hỏi trong phiếu khảo sát. Dữ liệu thu thập được trong quá trình nghiên cứu chỉ dùng cho việc kiểm tra những lý thuyết trong chủ đề này. Tôi cam kết những thông tin về kết quả nghiên cứu sẽ ở dạng tổng kê mà không nêu cụ thể tên một cá nhân hay doanh nghiệp nào. Trân trọng cảm ơn sự hợp tác của quý Anh/chị.*

**PHẦN I.** Anh/chị vui lòng cho biết những yếu tố nào dưới đây tại Công ty giúp Anh/chị có sự động viên trong công việc tốt nhất. Đối với mỗi phát biểu, anh chị hãy trả lời bằng cách đánh dấu X vào một trong các con số từ 1 đến 5; theo quy ước **số càng lớn là Anh/chị càng đồng ý** :

*1: Hoàn toàn không đồng ý*

*2: Không đồng ý*

*3: Bình thường*

*4: Đồng ý*

*5: Hoàn toàn đồng ý*

STT	MÃ HÓA	CÁC PHÁT BIỂU	MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý				
1	CV1	Công việc phù hợp với tính cách của tôi	1	2	3	4	5
2	CV2	Công việc phù hợp với năng lực của tôi	1	2	3	4	5
3	CV3	Tôi cảm thấy thích thú khi thực hiện công việc của mình	1	2	3	4	5
4	CV4	Công việc yêu cầu tôi cải thiện kỹ năng	1	2	3	4	5
5	CV5	Khối lượng công việc mà tôi phải thực hiện trong ngày là phù hợp	1	2	3	4	5

6	CV6	Yêu cầu chất lượng sản phẩm/dịch vụ tôi tạo ra phải cao	1	2	3	4	5
7	CT1	Cấp trên cung cấp những thông tin phản hồi giúp tôi cải thiện hiệu suất công việc	1	2	3	4	5
8	CT2	Tôi dễ dàng thảo luận công việc với cấp trên của mình	1	2	3	4	5
9	CT3	Cấp trên bảo vệ quyền lợi chính đáng của tôi	1	2	3	4	5
10	CT4	Tôi nhận được sự sẻ chia của cấp trên về cuộc sống	1	2	3	4	5
11	CT5	Cấp trên có thái độ đối xử công bằng giữa các nhân viên	1	2	3	4	5
12	CT6	Cấp trên luôn khéo léo khi phê bình tôi	1	2	3	4	5
13	CN1	Sự công nhận thành tích được thực hiện kịp thời	1	2	3	4	5
14	CN2	Kết quả công nhận thành tích là chính xác	1	2	3	4	5
15	CN3	Đánh giá thành tích công bằng giữa các nhân viên	1	2	3	4	5
16	CN4	Tôi đồng tình với các tiêu chí đánh giá thành tích	1	2	3	4	5
17	DB1	Tôi cảm thấy công việc hiện tại rất ổn định	1	2	3	4	5
18	DB2	Hiện nay tôi không phải lo lắng mất việc khi làm việc tại công ty	1	2	3	4	5
19	DB3	Tôi tin tưởng vào sự phát triển công ty trong thời gian tới.	1	2	3	4	5
20	TN1	Thu nhập tương xứng với kết quả làm việc của tôi	1	2	3	4	5
21	TN2	Thu nhập đủ để đáp ứng nhu cầu cuộc sống	1	2	3	4	5
22	TN3	Mức lương tương đương với mức lương của công ty cùng ngành nghề trên địa bàn	1	2	3	4	5
23	TN4	Trả lương đúng hạn	1	2	3	4	5
24	PL1	Công ty đóng đầy đủ các loại bảo hiểm theo quy định	1	2	3	4	5
25	PL2	Công ty giải quyết đầy đủ chế độ ốm đau, bệnh nghề nghiệp	1	2	3	4	5
26	PL3	Các khoản phụ cấp là hợp lý	1	2	3	4	5
27	PL4	Các dịch vụ hỗ trợ của công ty có hiệu quả	1	2	3	4	5

28	ĐT1	Hình thức đào tạo là phù hợp	1	2	3	4	5
29	ĐT2	Kết quả đào tạo đã giúp tôi nâng cao hiệu quả làm việc	1	2	3	4	5
30	ĐT3	Công ty luôn tạo điều kiện cho tôi nâng cao tay nghề	1	2	3	4	5
31	TC1	Được phân công nhiệm vụ rõ ràng	1	2	3	4	5
32	TC2	Thông tin liên quan đến công việc của tôi được cung cấp đầy đủ	1	2	3	4	5
33	TC3	Tôi nhận thức công việc mình đang thực hiện là quan trọng	1	2	3	4	5
34	TC4	Tôi tự tin để hoàn thành tốt công việc của mình	1	2	3	4	5
35	DK1	Được trang bị đầy đủ thiết bị cho công việc	1	2	3	4	5
36	DK2	Được trang bị bảo hộ lao động đầy đủ	1	2	3	4	5
37	DK3	Môi trường tại nơi làm việc là tốt	1	2	3	4	5
38	DK4	Tôi cảm thấy sức khỏe của tôi không bị ảnh hưởng từ khi làm việc ở công ty	1	2	3	4	5
39	DN1	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ tôi khi cần thiết	1	2	3	4	5
40	DN2	Đồng nghiệp đáng tin cậy	1	2	3	4	5
41	DN3	Đồng nghiệp có sự tận tâm với công việc	1	2	3	4	5
42	DN4	Đồng nghiệp phối hợp làm việc nhóm tốt	1	2	3	4	5
43	CB1	Lịch làm việc của tôi có thể sắp xếp linh hoạt được	1	2	3	4	5
44	CB2	Có thời gian dành cho gia đình	1	2	3	4	5
45	CB3	Có điều kiện chăm sóc bản thân	1	2	3	4	5
46	CB4	Tôi không có tâm trạng lo lắng các vấn đề liên quan đến gia đình khi đến nơi làm việc	1	2	3	4	5
47	TNXH1	Ban lãnh đạo thực hiện có trách nhiệm những cam kết của công ty liên quan đến lợi ích của chúng tôi	1	2	3	4	5
48	TNXH2	Tôi tự hào sản phẩm/dịch vụ công ty làm ra là mang lại lợi ích cho khách hàng	1	2	3	4	5
49	TNXH3	Công ty đảm bảo môi trường sinh thái xung quanh công ty	1	2	3	4	5
50	TNXH4	Công ty có nhiều hoạt động từ thiện cho chúng tôi tham gia	1	2	3	4	5
51	DL1	Tôi thường cảm thấy hăng say khi làm việc	1	2	3	4	5
52	DL2	Tôi được truyền cảm hứng trong công việc	1	2	3	4	5

53	DL3	Tôi thường thực hiện công việc với nỗ lực cao nhất	1	2	3	4	5
54	DL4	Nhìn chung, chính sách động viên, khuyến khích của công ty luôn thúc đẩy tôi hoàn thành tốt công việc	1	2	3	4	5

**PHẦN II.** Xin vui lòng cho biết đôi nét về thông tin cá nhân của Anh/chị

- 1. Giới tính:** ☐ Nam ☐ Nữ
- 2. Tình trạng hôn nhân:** ☐ Kết hôn ☐ Chưa kết hôn
- 3. Độ tuổi của anh/chị**
- ☐ 1. Dưới 25
- ☐ 2. Từ 25 đến 30
- ☐ 3. Từ 31 đến 35
- ☐ 4. Trên 35
- 4. Thâm niên công tác của Anh/chị:**
- ☐ 1. Dưới 3 năm
- ☐ 2. Từ 3 đến 5 năm
- ☐ 3. Trên 5 năm
- 5. Thu nhập bình quân/ tháng của Anh/chị (triệu đồng)**
- ☐ 1. Dưới 6 triệu
- ☐ 2. Từ 6 đến 9 triệu
- ☐ 3. Trên 9 triệu

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/chị*



**PHỤ LỤC 2A :**

**KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH CRONBACH'S ANPHA**  
**KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH CRONBACH'S ANPHA LẦN 1**

**1. BIẾN CV****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CV1	17.51	9.538	.650	.727
CV2	17.46	10.314	.534	.757
CV3	17.23	12.330	.234	.817
CV4	17.46	10.012	.613	.738
CV5	17.53	9.559	.594	.741
CV6	17.36	10.124	.608	.739

**2. BIẾN CT****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CT1	18.08	8.085	.513	.776

CT2	18.07	7.395	.574	.763
CT3	18.11	7.059	.616	.752
CT4	17.96	8.307	.568	.768
CT5	18.18	7.815	.497	.781
CT6	18.04	7.636	.574	.762

### 3. BIẾN CN

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	4

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CN1	10.58	5.196	.565	.737
CN2	10.63	4.936	.630	.702
CN3	10.49	4.857	.631	.702
CN4	10.52	5.754	.517	.759

### 4. BIẾN DB

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.720	3

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DB1	7.09	2.155	.561	.604
DB2	7.13	2.037	.596	.560
DB3	7.09	2.630	.472	.709

## 5. BIẾN TN

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TN1	10.26	5.836	.580	.765
TN2	10.16	6.143	.571	.769
TN3	10.29	5.277	.659	.725
TN4	10.31	5.437	.641	.734

## 6. BIẾN PL

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PL1	10.67	4.364	.550	.728
PL2	10.57	4.182	.641	.679
PL3	10.55	4.281	.545	.731
PL4	10.55	4.594	.557	.724

**7. BIẾN ĐT****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ĐT1	7.12	2.289	.630	.661
ĐT2	6.99	2.465	.621	.673
ĐT3	7.04	2.474	.563	.736

**8. BIẾN TC****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TC1	10.32	6.802	.582	.824
TC2	10.28	5.781	.666	.790
TC3	10.30	6.123	.720	.766
TC4	10.25	5.811	.695	.775

## 9. BIẾN DK

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DK1	10.14	5.072	.770	.763
DK2	10.11	5.469	.707	.792
DK3	10.09	5.889	.619	.829
DK4	10.15	5.984	.634	.823

## 10. BIẾN DN

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.848	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DN1	10.33	5.672	.733	.786
DN2	10.28	6.116	.698	.802
DN3	10.34	6.117	.651	.822
DN4	10.31	6.203	.663	.817

**11. BIẾN CB****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CB1	10.54	4.477	.700	.722
CB2	10.49	4.262	.695	.723
CB3	10.45	4.541	.672	.735
CB4	10.37	5.520	.441	.837

**12. BIẾN TNXH****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TNXH1	10.33	5.238	.652	.768
TNXH2	10.30	4.923	.670	.759
TNXH3	10.26	5.587	.543	.816
TNXH4	10.36	4.794	.704	.743

### 13. BIẾN DL

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	4

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DL1	9.56	2.258	.716	.792
DL2	9.62	2.345	.689	.804
DL3	9.59	2.254	.694	.802
DL4	9.58	2.364	.640	.825

## KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH CRONBACH'S ANPHA LẦN 2

### 1. Biến CV

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.817	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CV1	13.83	7.891	.664	.763
CV2	13.78	8.573	.553	.796
CV4	13.78	8.411	.607	.781
CV5	13.85	7.858	.617	.779
CV6	13.68	8.531	.598	.784



## PHỤC LỤC 2B: PHÂN TÍCH NHÂN TỐ EFA

### PHÂN TÍCH NHÂN TỐ EFA LẦN 1

#### BIẾN ĐỘC LẬP

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.819
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4266.292
	df	1176
	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	10.957	22.360	22.360	10.957	22.360	22.360	3.102	6.330	6.330
2	3.032	6.189	28.549	3.032	6.189	28.549	2.967	6.056	12.386
3	2.495	5.092	33.640	2.495	5.092	33.640	2.889	5.897	18.282
4	2.293	4.680	38.320	2.293	4.680	38.320	2.844	5.805	24.087
5	2.173	4.436	42.756	2.173	4.436	42.756	2.829	5.774	29.860
6	2.033	4.150	46.906	2.033	4.150	46.906	2.822	5.759	35.619
7	1.843	3.761	50.667	1.843	3.761	50.667	2.818	5.751	41.370
8	1.753	3.577	54.244	1.753	3.577	54.244	2.755	5.623	46.993
9	1.611	3.289	57.533	1.611	3.289	57.533	2.614	5.334	52.327
10	1.481	3.023	60.556	1.481	3.023	60.556	2.462	5.024	57.351
11	1.389	2.835	63.391	1.389	2.835	63.391	2.147	4.382	61.733
12	1.237	2.524	65.915	1.237	2.524	65.915	2.049	4.182	65.915
13	.979	1.998	67.913						

14	.925	1.888	69.800						
15	.838	1.710	71.511						
16	.814	1.662	73.173						
17	.746	1.523	74.696						
18	.714	1.458	76.153						
19	.701	1.430	77.583						
20	.664	1.354	78.938						
21	.625	1.275	80.212						
22	.618	1.261	81.474						
23	.591	1.206	82.680						
24	.559	1.142	83.821						
25	.545	1.112	84.933						
26	.519	1.059	85.992						
27	.486	.991	86.984						
28	.477	.973	87.956						
29	.460	.939	88.895						
30	.422	.860	89.756						
31	.409	.834	90.590						
32	.398	.813	91.402						
33	.386	.788	92.190						
34	.362	.739	92.929						
35	.347	.708	93.637						
36	.326	.666	94.302						
37	.306	.625	94.927						
38	.285	.581	95.509						
39	.268	.547	96.056						
40	.256	.522	96.577						
41	.248	.505	97.083						

42	.237	.483	97.566						
43	.212	.432	97.997						
44	.202	.412	98.410						
45	.192	.391	98.801						
46	.175	.356	99.157						
47	.158	.322	99.479						
48	.133	.271	99.750						
49	.122	.250	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CV1	.768											
CV6	.740											
CV4	.723											
CV5	.682											
CV2	.682											
CT3		.760										
CT6		.692										
CT1		.668										
CT5		.651										
CT2		.627										
DN1			.831									
DN2			.796									
DN4			.761									
DN3			.761									
DK1				.806								

[illegible]

CN3										.724		
CN2										.717		
CN1										.668		
ĐT1											.736	
ĐT3											.732	
ĐT2											.724	
DB1												.797
DB2												.704
DB3												.693

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

## PHÂN TÍCH NHÂN TỐ EFA LẦN 2

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4067.613
	df	1128
	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	10.729	22.352	22.352	10.729	22.352	22.352	3.091	6.439	6.439
2	2.752	5.733	28.084	2.752	5.733	28.084	2.888	6.018	12.456

3	2.488	5.184	33.269	2.488	5.184	33.269	2.840	5.917	18.373
4	2.286	4.763	38.032	2.286	4.763	38.032	2.822	5.879	24.252
5	2.135	4.448	42.480	2.135	4.448	42.480	2.821	5.877	30.129
6	2.007	4.181	46.661	2.007	4.181	46.661	2.756	5.742	35.871
7	1.843	3.839	50.500	1.843	3.839	50.500	2.717	5.659	41.531
8	1.702	3.546	54.046	1.702	3.546	54.046	2.615	5.448	46.979
9	1.595	3.323	57.369	1.595	3.323	57.369	2.460	5.125	52.103
10	1.473	3.070	60.439	1.473	3.070	60.439	2.423	5.048	57.151
11	1.389	2.894	63.333	1.389	2.894	63.333	2.149	4.478	61.629
12	1.236	2.575	65.907	1.236	2.575	65.907	2.053	4.278	65.907
13	.960	2.001	67.908						
14	.903	1.881	69.789						
15	.836	1.742	71.531						
16	.794	1.654	73.186						
17	.741	1.543	74.729						
18	.711	1.481	76.210						
19	.694	1.445	77.655						
20	.660	1.374	79.029						
21	.624	1.300	80.329						
22	.611	1.272	81.602						
23	.585	1.218	82.820						
24	.554	1.154	83.974						
25	.536	1.116	85.091						
26	.519	1.081	86.172						
27	.486	1.012	87.184						
28	.470	.979	88.162						
29	.460	.958	89.121						
30	.419	.872	89.993						

31	.408	.850	90.843						
32	.398	.830	91.672						
33	.386	.803	92.476						
34	.362	.754	93.229						
35	.338	.705	93.934						
36	.320	.666	94.601						
37	.300	.625	95.226						
38	.285	.593	95.819						
39	.266	.553	96.372						
40	.253	.527	96.899						
41	.245	.511	97.410						
42	.230	.479	97.889						
43	.212	.441	98.330						
44	.199	.414	98.744						
45	.175	.366	99.110						
46	.172	.358	99.468						
47	.133	.277	99.745						
48	.123	.255	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

[illegible]

DN2		.796										
DN4		.761										
DN3		.759										
DK1			.809									
DK2			.748									
DK3			.736									
DK4			.699									
TC3				.771								
TC1				.741								
TC2				.721								
TC4				.717								
TNXH4					.749							
TNXH2					.743							
TNXH1					.740							
TNXH3					.705							
CB3						.799						
CB2						.786						
CB1						.776						
CB4						.616						
CT3							.744					
CT6							.699					
CT5							.682					
CT1							.678					
CT2							.614					
TN4								.760				
TN3								.700				
TN2								.694				
TN1								.663				



CN4									.756			
CN3									.724			
CN2									.717			
CN1									.668			
PL4										.764		
PL2										.760		
PL1										.670		
PL3										.662		
ĐT1											.738	
ĐT3											.735	
ĐT2											.724	
DB1												.795
DB2												.705
DB3												.692

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

## BIẾN PHỤ THUỘC

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.806
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	302.287
	df	6
	Sig.	.000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %

1	2.745	68.616	68.616	2.745	68.616	68.616
2	.520	13.008	81.624			
3	.400	9.994	91.618			
4	.335	8.382	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
DL1	.851
DL3	.834
DL2	.833
DL4	.794

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

[illegible]

F_DT	Pearson Correlation	.534**	.275**	.238**	.262**	.380**	.261**	1	.380**	.388**	.285**	.245**	.379**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.000
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
F_TC	Pearson Correlation	.576**	.343**	.289**	.366**	.465**	.279**	.380**	1	.329**	.301**	.245**	.369**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.000
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
F_DK	Pearson Correlation	.573**	.260**	.225**	.233**	.363**	.340**	.388**	.329**	1	.364**	.295**	.414**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
F_DN	Pearson Correlation	.428**	.213**	.275**	.157*	.308**	.241**	.285**	.301**	.364**	1	.245**	.218**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.033	.000	.001	.000	.000	.000		.001	.003
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
F_CB	Pearson Correlation	.510**	.251**	.303**	.188*	.329**	.342**	.245**	.245**	.295**	.245**	1	.258**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.010	.000	.000	.001	.001	.000	.001		.000
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
F_TN XH	Pearson Correlation	.519**	.322**	.365**	.351**	.319**	.252**	.379**	.369**	.414**	.218**	.258**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.003	.000	
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186

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

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

## PHỤC LỤC 2D:

### PHÂN TÍCH HỒI QUY

#### PHÂN TÍCH HỒI QUY LẦN 1

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.865 <sup>a</sup>	.749	.732	.25579	2.025

a. Predictors: (Constant), F\_TNXH, F\_DN, F\_PL, F\_CV, F\_CT, F\_DB, F\_CB, F\_DT, F\_CN, F\_TC, F\_DK, F\_TN

b. Dependent Variable: F\_DL

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.768	12	2.814	43.009	.000 <sup>b</sup>
	Residual	11.319	173	.065		
	Total	45.087	185			

a. Dependent Variable: F\_DL

b. Predictors: (Constant), F\_TNXH, F\_DN, F\_PL, F\_CV, F\_CT, F\_DB, F\_CB, F\_DT, F\_CN, F\_TC, F\_DK, F\_TN

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.213	.167		-1.279	.203		
	F_CV	.049	.031	.070	1.609	.109	.765	1.306
	F_CT	.069	.037	.081	1.885	.061	.788	1.269
	F_CN	.083	.030	.123	2.747	.007	.730	1.371
	F_DB	.086	.030	.123	2.829	.005	.773	1.293
	F_TN	.086	.031	.133	2.773	.006	.629	1.590

	F_PL	.122	.033	.165	3.733	.000	.739	1.353
	F_DT	.084	.031	.124	2.729	.007	.698	1.433
	F_TC	.094	.029	.153	3.241	.001	.649	1.541
	F_DK	.113	.029	.178	3.829	.000	.669	1.495
	F_DN	.033	.027	.054	1.239	.217	.766	1.305
	F_CB	.114	.030	.161	3.736	.000	.778	1.286
	F_TNXH	.048	.032	.071	1.512	.132	.654	1.529

a. Dependent Variable: F\_DL

## PHÂN TÍCH HỒI QUY LẦN 2

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.855 <sup>a</sup>	.732	.720	.26140	2.014

a. Predictors: (Constant), F\_TN, F\_CB, F\_DB, F\_CN, F\_DK, F\_DT, F\_PL, F\_TC

b. Dependent Variable: F\_DL

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.993	8	4.124	60.357	.000 <sup>b</sup>
	Residual	12.094	177	.068		
	Total	45.087	185			

a. Dependent Variable: F\_DL

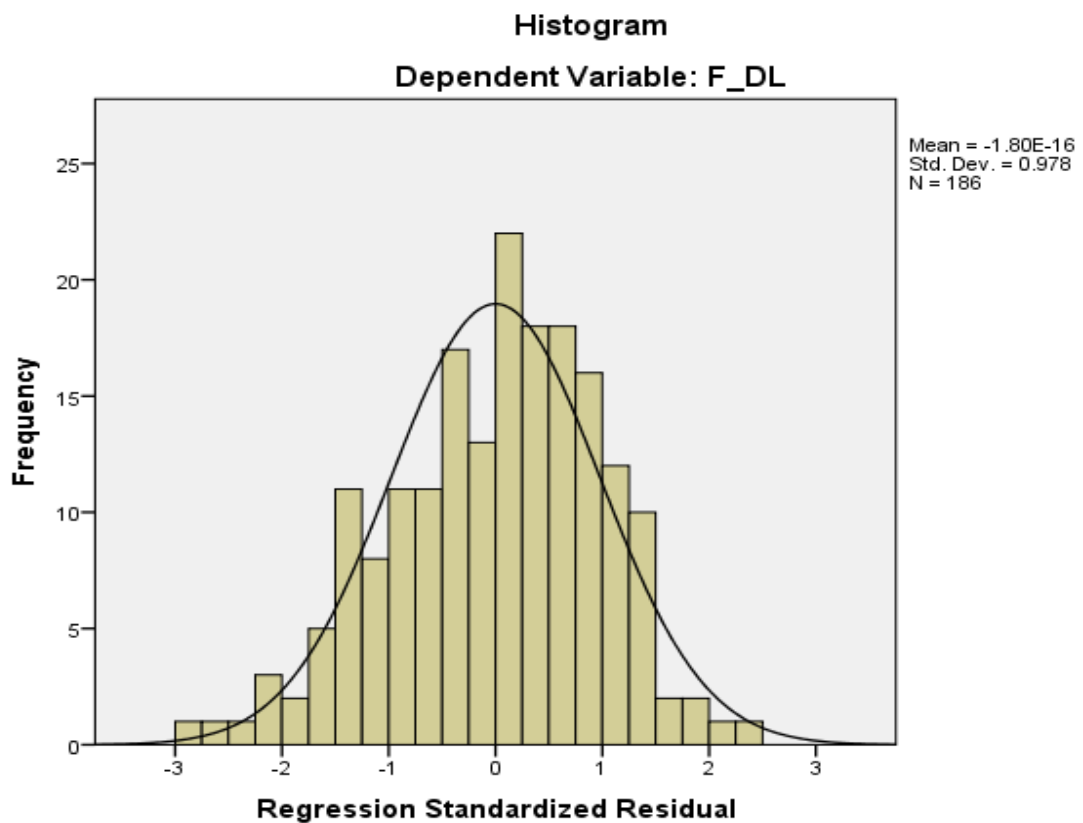
b. Predictors: (Constant), F\_TN, F\_CB, F\_DB, F\_CN, F\_DK, F\_DT, F\_PL, F\_TC

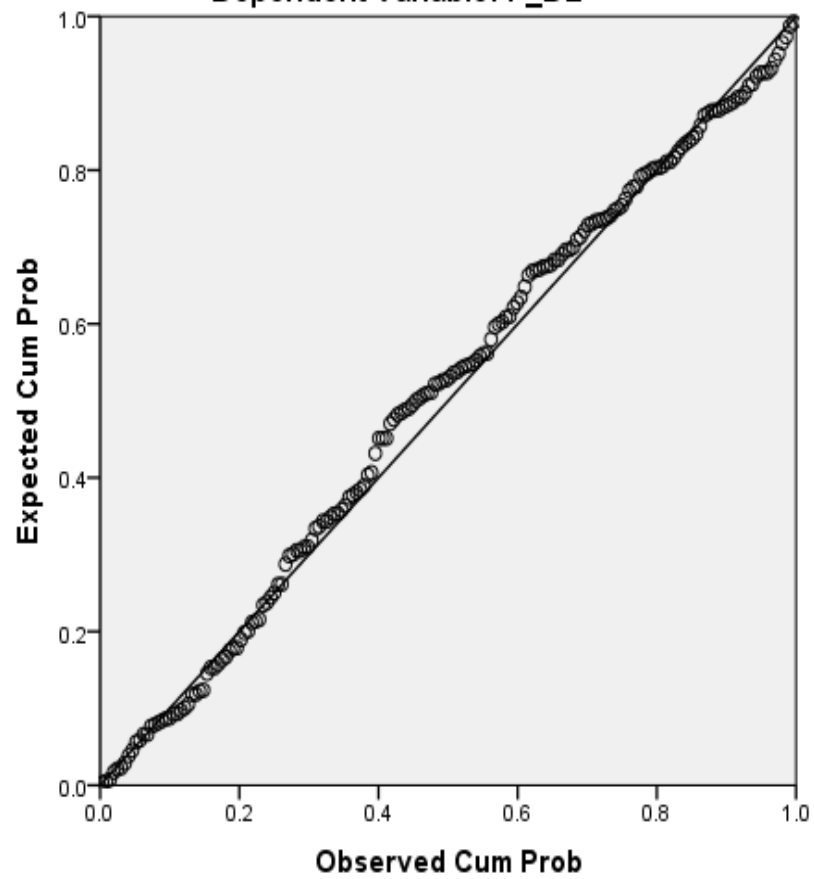
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF

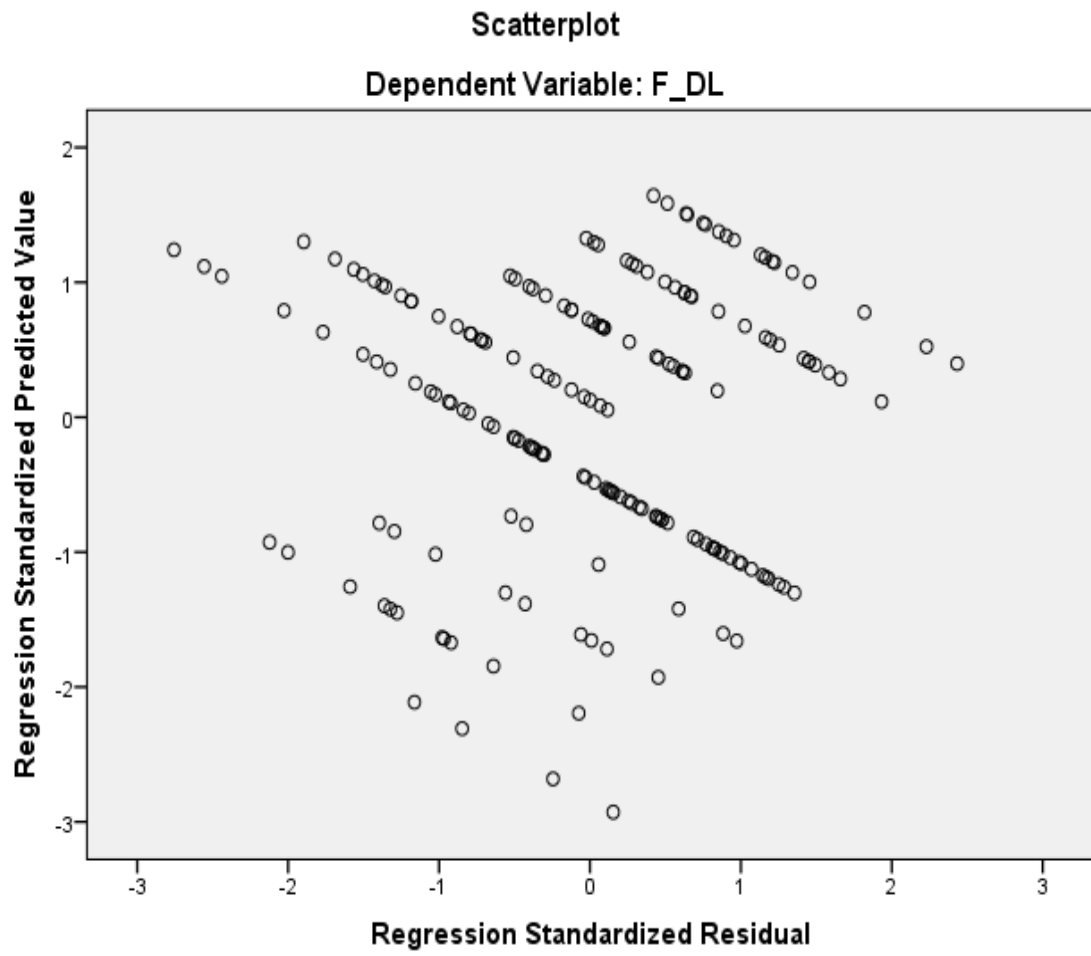
1	(Constant)	.018	.152		.119	.905		
	F_CN	.108	.029	.160	3.723	.000	.818	1.223
	F_DK	.136	.029	.215	4.742	.000	.739	1.353
	F_TC	.113	.029	.184	3.907	.000	.680	1.471
	F_PL	.129	.033	.175	3.906	.000	.752	1.329
	F_DT	.107	.030	.159	3.512	.001	.739	1.352
	F_CB	.126	.031	.178	4.072	.000	.789	1.267
	F_DB	.101	.030	.144	3.318	.001	.807	1.240
	F_TN	.095	.031	.147	3.026	.003	.639	1.566

a. Dependent Variable: F\_DL



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual****Dependent Variable: F\_DL**





## PHỤ LỤC 2E:

### KIỂM ĐỊNH SỰ KHÁC BIỆT CỦA CÁC BIẾN ĐỊNH TÍNH

#### BIẾN GIỚI TÍNH

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
F_DL	Equal variances assumed	1.987	.160	.712	184	.477
	Equal variances not assumed			.664	75.040	.509

#### BIẾN HÔN NHÂN

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
F_DL	Equal variances assumed	1.045	.308	-.246	184	.806
	Equal variances not assumed			-.240	85.731	.811

#### BIẾN ĐỘ TUỔI

##### Test of Homogeneity of Variances

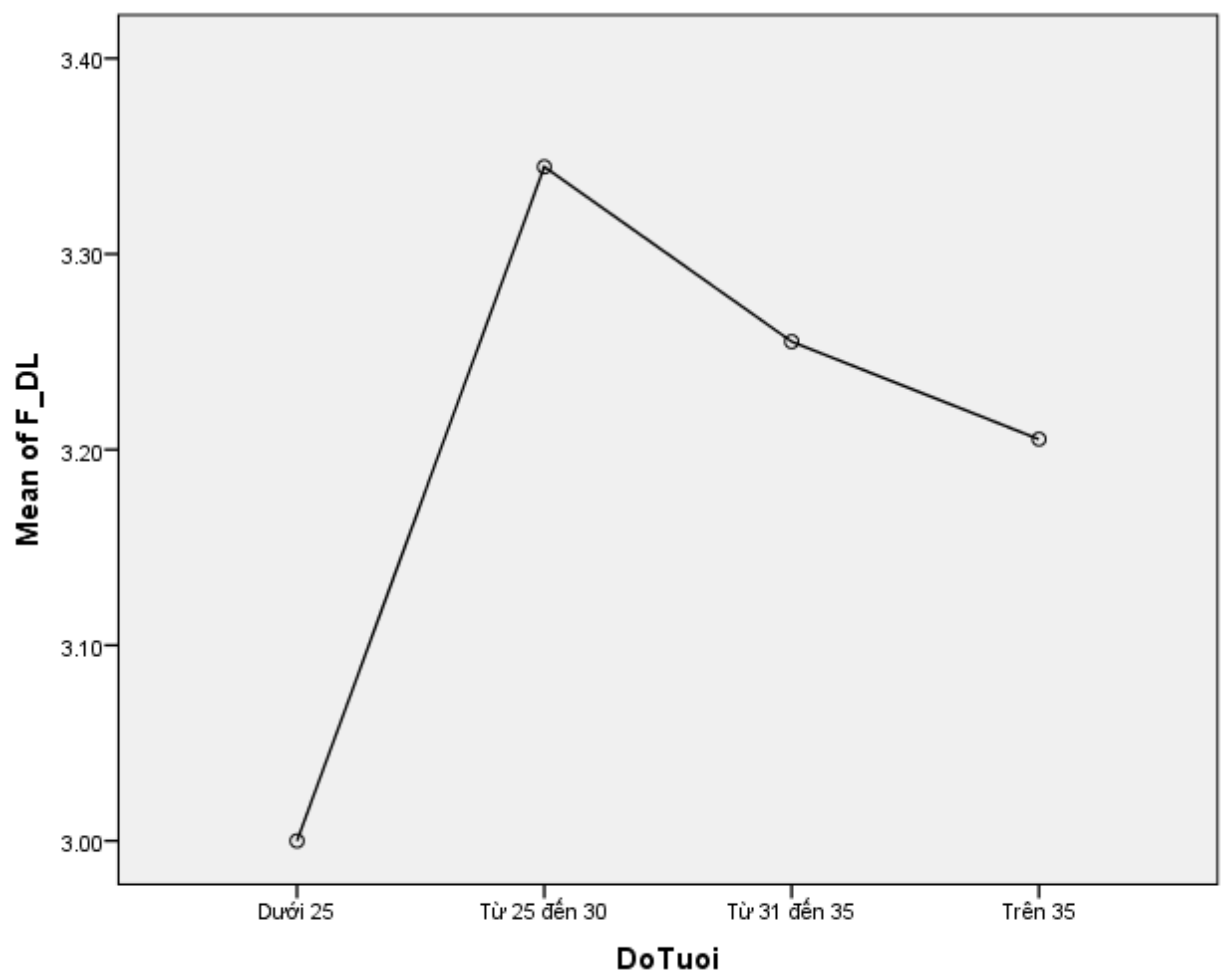
F_DL			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.369	3	182	.020

### Robust Tests of Equality of Means

F\_DL

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	4.511	3	96.535	.005

a. Asymptotically F distributed.



## BIẾN THÂM NIÊN

### Test of Homogeneity of Variances

F\_DL

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.585	2	183	.030

### Robust Tests of Equality of Means

F\_DL

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	2.644	2	79.602	.077

a. Asymptotically F distributed.

## BIẾN THU NHẬP

### Test of Homogeneity of Variances

F\_DL

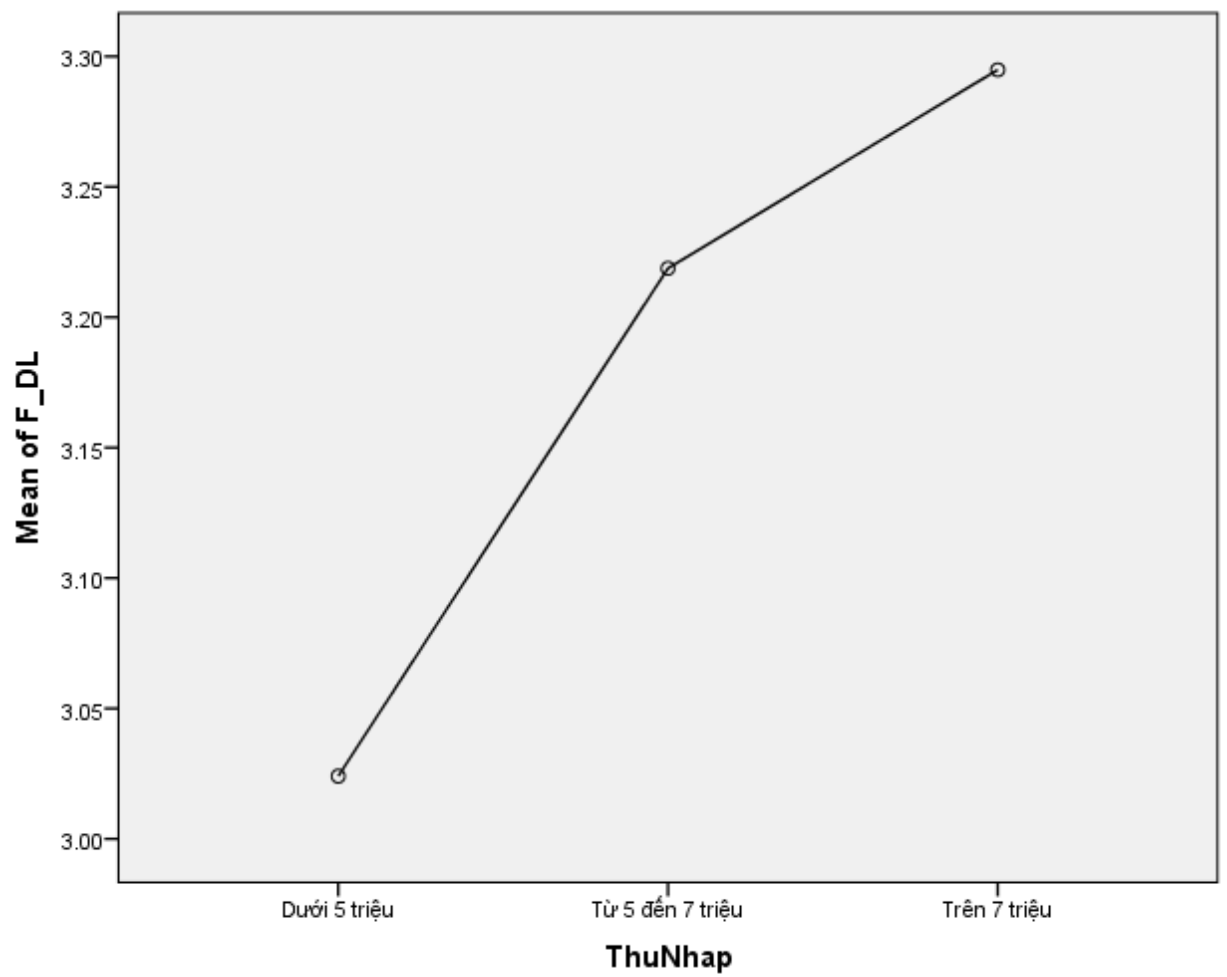
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.957	2	183	.021

### Robust Tests of Equality of Means

F\_DL

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	5.781	2	111.392	.004

a. Asymptotically F distributed.



## CƠ CẤU BIẾN CÁ NHÂN

		Giới Tính			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nữ	49	26.3	26.3	26.3
	Nam	137	73.7	73.7	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

**HonNhan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa kết hôn	51	27.4	27.4	27.4
	Kết hôn	135	72.6	72.6	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

**DoTuoi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 25	45	24.2	24.2	24.2
	Từ 25 đến 30	37	19.9	19.9	44.1
	Từ 31 đến 35	48	25.8	25.8	69.9
	Trên 35	56	30.1	30.1	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

**ThamNien**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 3 năm	27	14.5	14.5	14.5
	Từ 3 đến 5 năm	63	33.9	33.9	48.4
	Trên 5 năm	96	51.6	51.6	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

**ThuNhap**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 5 triệu	52	28.0	28.0	28.0
	Từ 5 đến 7 triệu	56	30.1	30.1	58.1
	Trên 7 triệu	78	41.9	41.9	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

**PHỤ LỤC 3:**  
**GIÁ TRỊ TRUNG BÌNH CỦA BIẾN QUAN SÁT**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CV1	186	1	5	3.40	.949
CV2	186	1	5	3.45	.907
CV3	186	1	5	3.68	.787
CV4	186	1	5	3.45	.889
CV5	186	1	5	3.38	1.002
CV6	186	1	5	3.55	.870
CT1	186	1	5	3.61	.714
CT2	186	1	5	3.62	.831
CT3	186	1	5	3.58	.874
CT4	186	2	5	3.73	.611
CT5	186	1	5	3.51	.800
CT6	186	1	5	3.65	.772
CN1	186	1	5	3.49	.960
CN2	186	1	5	3.44	.969
CN3	186	1	5	3.58	.990
CN4	186	1	5	3.56	.851
DB1	186	1	5	3.56	.912
DB2	186	1	5	3.52	.931
DB3	186	1	5	3.56	.798
TN1	186	1	5	3.41	.962
TN2	186	1	5	3.52	.890
TN3	186	1	5	3.38	1.029
TN4	186	1	5	3.36	1.005
PL1	186	1	5	3.45	.888



PL2	186	1	5	3.54	.864
PL3	186	1	5	3.56	.917
PL4	186	1	5	3.56	.812
DT1	186	1	5	3.46	.913
DT2	186	1	5	3.59	.855
DT3	186	1	5	3.53	.895
TC1	186	1	5	3.40	.896
TC2	186	1	5	3.44	1.065
TC3	186	1	5	3.42	.934
TC4	186	1	5	3.46	1.030
DK1	186	1	5	3.35	.988
DK2	186	1	5	3.39	.942
DK3	186	1	5	3.40	.915
DK4	186	1	5	3.35	.877
DN1	186	1	5	3.42	1.006
DN2	186	1	5	3.47	.931
DN3	186	1	5	3.41	.973
DN4	186	1	5	3.45	.941
CB1	186	1	5	3.41	.879
CB2	186	1	5	3.46	.942
CB3	186	1	5	3.50	.884
CB4	186	1	5	3.59	.809
TNXH1	186	1	5	3.42	.874
TNXH2	186	1	5	3.45	.942
TNXH3	186	1	5	3.49	.878
TNXH4	186	1	5	3.39	.948
DL1	186	2	4	3.22	.597
DL2	186	2	4	3.17	.578

DL3	186	2	4	3.19	.611
DL4	186	2	4	3.20	.598
Valid N (listwise)	186				