

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT**



VÕ ĐỨC VIỆT

**CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC
CỦA NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ
PHẦN LỘC PHÁT VIỆT NAM – CHI NHÁNH BÌNH THUẬN**

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Bình Thuận - 2025

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT



VÕ ĐỨC VIỆT

**CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC
CỦA NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ
PHẦN LỘC PHÁT VIỆT NAM – CHI NHÁNH BÌNH THUẬN**

CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8340101

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

TS. NGUYỄN HỮU QUYỀN

Bình Thuận – 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề tài “*CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN LỘC PHÁT VIỆT NAM – CHI NHÁNH BÌNH THUẬN*” là công trình nghiên cứu do tôi thực hiện, được xuất phát từ tình hình thực tiễn, cùng với sự hướng dẫn hỗ trợ tận tình từ TS. NGUYỄN HỮU QUYỀN. Các số liệu có nguồn gốc rõ ràng tuân thủ đúng nguyên tắc và kết quả trình bày trong luận văn. Số liệu thu thập trong quá trình nghiên cứu là trung thực, chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.

Tôi xin chịu trách nhiệm về nghiên cứu của mình.

Bình Thuận, ngày.....tháng.....năm 2025

Tác giả

Võ Đức Việt

LỜI CẢM ƠN

Trải qua quá trình học tập và rèn luyện tại trường Đại học Phan Thiết tôi đã may mắn được quý thầy cô của trường hỗ trợ, dìu dắt, dạy dỗ tận tình, truyền đạt những bài học kinh nghiệm quý giá làm nền tảng cho công việc trong tương lai.

Trước hết với lòng biết ơn sâu sắc tới quý thầy cô trường Đại học Phan Thiết. Trường đã tổ chức và tạo điều kiện cho tôi có môi trường học tập hiệu quả, được tiếp cận với những kiến thức rất hữu ích đối với học viên ngành Quản trị kinh doanh cũng như các học viên ngành khác của trường.

Đặc biệt tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành và trân trọng đến Thầy TS. Nguyễn Hữu Quyền, người đã tận tâm hướng dẫn, chỉ bảo tôi về ý tưởng, kiến thức, nội dung luận văn và đặc biệt về phương pháp nghiên cứu khoa học để tôi hiểu rõ hơn về cách nghiên cứu khoa học.

Ngoài ra tôi xin được cảm ơn tới Ban lãnh đạo và anh chị cán bộ của Ngân hàng Thương mại cổ phần Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận, đã giúp đỡ tạo điều kiện cung cấp những thông tin cần thiết để tôi hoàn thành luận văn này.

Sau cùng tôi xin kính chúc quý thầy cô trường Đại học Phan Thiết, thầy TS. Nguyễn Hữu Quyền dồi dào sức khỏe, để tiếp tục hoàn thành sứ mệnh trong sự nghiệp trồng người của mình.

Trân trọng cảm ơn.

Bình Thuận, ngày.....tháng.....năm 2025

Tác giả

Võ Đức Việt

TÓM TẮT

Trong thời đại công nghiệp 4.0, hầu hết doanh nghiệp đều đặt vấn đề chất lượng nguồn nhân lực ở vị trí hàng đầu. Với thị trường ngày càng hướng tới chuyển đổi số, doanh nghiệp luôn quan tâm, đầu tư phát triển về công nghệ, chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, nếu chất lượng nguồn nhân lực không đảm bảo, không đáp ứng yêu cầu thì sự đầu tư vào công nghệ hay chất lượng dịch vụ sẽ không thành công. Nghiên cứu này kế thừa và phát triển mô hình Kovach (1987) và tham khảo các nghiên cứu liên quan đến chủ đề tạo động lực làm việc cho nhân viên nhằm nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên chính thức tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Lộc Phát Việt Nam trên địa bàn tỉnh Bình Thuận. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ 250 nhân viên đang làm việc tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Lộc Phát Việt Nam theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Ứng dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá và hồi qui tuyến tính đa biến, kết quả nghiên cứu đã chứng minh các yếu tố tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên là cơ hội học tập và thăng tiến, thu nhập và phúc lợi, sự quan tâm và thừa nhận, điều kiện môi trường làm việc, phong cách lãnh đạo, bản chất công việc, mối quan hệ với đồng nghiệp, sự trao quyền và công việc ổn định. Trong đó, yếu tố cơ hội học tập và thăng tiến có ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên tại các Ngân hàng Thương mại cổ phần Lộc Phát Việt Nam trên địa bàn tỉnh Bình Thuận.

Từ khóa: động lực làm việc, tổ chức tín dụng, nhân viên

ABSTRACT

In the era of industry 4.0, most businesses put the quality of human resources in the top position. With the market increasingly moving towards digital transformation, businesses are always interested in and investing in technology and service quality development. However, if the quality of human resources is not guaranteed and does not meet requirements, investment in technology or service quality will not be successful. This study inherits and develops the Kovach model (1987) and refers to studies related to the topic of creating motivation for employees to identify factors affecting the motivation of official employees at Fortune Vietnam Joint Stock Commercial Bank in Binh Thuan province. Research data was collected from 250 employees working at Fortune Vietnam Joint Stock Commercial Bank using the convenience sampling method. Applying the method of exploratory factor analysis and multivariate linear regression, the research results demonstrated that the factors that positively affect employees' work motivation are learning and advancement opportunities, income and benefits, attention and recognition, working environment conditions, leadership style, nature of work, relationships with colleagues, empowerment and stable work. In which, the factor of learning and advancement opportunities has the strongest influence on employees' work motivation at Fortune Vietnam Joint Stock Commercial Bank in Binh Thuan province.

Keywords: work motivation, credit organization, employee.

MỤC LỤC

MỤC LỤC	i
DANH MỤC HÌNH.....	iv
DANH MỤC BẢNG	v
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vi
TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	5
1.1 Động lực làm việc.....	5
1.1.1 Khái niệm động lực làm việc.....	6
1.1.2 Tầm quan trọng động lực làm việc	7
1.2 Các lý thuyết động viên	8
1.2.1 Thuyết nhu cầu cấp bậc của Abraham Maslow (1943)	8
1.2.2 Lý thuyết bản chất con người của Douglas Mc. Gregor (1957).....	9
1.2.3 Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959).....	11
1.2.4 Thuyết nhu cầu thành đạt của McClelland (1962)	13
1.2.5 Học thuyết công bằng của Adams (1963)	14
1.2.6 Thuyết kỳ vọng của Vroom (1964)	16
1.2.7 Thuyết về củng cố (Reinforcement theories)	17
1.2.8 Mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldman (1976)	17
1.3 Tổng quan các nghiên cứu liên quan	19
1.3.1 Các nghiên cứu ngoài nước	19
1.3.2 Các nghiên cứu trong nước.....	20
1.4 Đề xuất mô hình nghiên cứu.....	23
1.4.1 Giả thuyết nghiên cứu.....	23
1.4.2 Mô hình nghiên cứu.....	28

1.5 Thiết kế nghiên cứu	31
1.5.1 Quy trình nghiên cứu	31
1.5.2 Nghiên cứu định tính	32
1.5.3 Nghiên cứu định lượng	35
1.5.3.1 Mẫu nghiên cứu	35
1.5.3.2 Xử lý và phân tích dữ liệu	36
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG, CÁC NGUYÊN NHÂN GÂY RA VẤN ĐỀ	42
.....	42
2.1 Tổng quan về LPBank và LPBank chi nhánh Bình Thuận	42
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển	44
2.1.2 Giá trị cốt lõi và triết lý kinh doanh	45
2.1.3 Tầm nhìn, sứ mệnh	47
2.1.4 Cơ cấu tổ chức	47
2.1.5 Thực trạng nguồn nhân lực, chính sách đào tạo và quản lý nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận	47
2.1.5.1 Nguồn nhân lực	47
2.1.5.2 Hoạch định nguồn nhân lực	50
2.1.5.3 Tuyển dụng	51
2.1.5.4 Chính sách đào tạo	51
2.2 Thống kê mô tả mẫu	54
2.3 Đánh giá độ tin cậy thang đo	55
2.4 Kiểm định thang đo thông qua phân tích nhân tố khám phá EFA	58
2.5 Mô hình nghiên cứu sau khi đánh giá thang đo	63
2.6 Kiểm định mô hình nghiên cứu	63
2.6.1 Phân tích tương quan	63

2.6.2 Phân tích hồi quy	66
2.6.3 Dò tìm các vi phạm giả định cần thiết.....	69
2.6.4 Kiểm định các giả thuyết.....	70
2.6.5 Phân tích sự khác biệt.....	72
2.7 Thảo luận các kết quả định lượng.....	72
CHƯƠNG 3: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	74
3.1 Kết luận.....	74
3.2 Hàm ý quản trị	74
3.2.1 Thu nhập và phúc lợi.....	74
3.2.2 Bản chất công việc.....	75
3.2.3 Cơ hội học tập và thăng tiến.....	75
3.2.4 Phong cách lãnh đạo	76
3.2.5 Mối quan hệ với đồng nghiệp.....	77
3.2.6 Điều kiện môi trường làm việc.....	78
3.2.7 Công việc ổn định	78
3.2.8 Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo.....	79
3.2.9 Sự trao quyền	80
3.3 Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo.....	81
TÀI LIỆU THAM KHẢO	83

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1 Các cấp bậc của nhu cầu Maslow (1943)	7
Hình 1.2 Thuyết hai nhân tố của Herzberg.....	11
Hình 1.3 Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom.....	15
Hình 1.4 Mô hình đặc điểm công việc của Jackman và Oldman	17
Hình 1.5 Mô hình nghiên cứu đề xuất	28
Hình 1.6 Quy trình nghiên cứu	29
Hình 2.1 Logo của Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam.....	40
Hình 2.2 Tỷ trọng nguồn nhân lực theo độ tuổi	44
Hình 2.3 Tỷ trọng nguồn nhân lực phân chia theo giới tính	46
Hình 2.4 Biểu đồ phân dư chuẩn hóa mô hình	65

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1 Các nhân tố duy trì và động viên	10
Bảng 1.2 Tóm tắt kết quả nghiên cứu trước	21
Bảng 1.3 Thang đo.....	31
Bảng 2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức	43
Bảng 2.2 Nguồn nhân lực chia theo nhóm tuổi và giới tính.....	44
Bảng 2.3 Nguồn nhân lực chia theo trình độ và lĩnh vực chuyên môn	45
Bảng 2.4 Nội dung tổ chức đào tạo	48
Bảng 2.5 Thông tin mẫu	50
Bảng 2.6 Bảng kết quả phân tích Cronbach's Alpha	52
Bảng 2.7 Bảng kết quả phân tích EFA các biến độc lập	56
Bảng 2.8 Bảng kết quả phân tích EFA biến phụ thuộc	58
Bảng 2.9 Bảng tóm tắt giả thuyết trong mô hình nghiên cứu sau đánh giá thang đo....	59
Bảng 2.10 Kết quả phân tích tương quan Pearson	61
Bảng 2.11 Bảng chỉ tiêu đánh giá độ phù hợp của mô hình	62
Bảng 2.12 Bảng kiểm định độ phù hợp của mô hình	63
Bảng 2.13 Bảng thông số thống kê của từng biến trong mô hình hồi quy	64
Bảng 2.14 Kết quả kiểm định giả thuyết	67
Bảng 2.15 Kết quả phân tích sự khác biệt.....	68

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Nội dung
1	BCCV	Bản chất công việc
2	TMCP	Thương mại cổ phần
3	CBCSCV	Cân bằng cuộc sống và công việc
4	CHHTVTT	Cơ hội học tập và thăng tiến
5	ĐLLV	Động lực làm việc
6	PCLĐ	Phong cách lãnh đạo
7	PTNT	Phát triển nông thôn
8	QTTN	Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo
9	STQ	Sự trao quyền
10	TNPL	Thu nhập và phúc lợi
11	TCTD	Tổ chức tín dụng

TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI

1. Lí do chọn đề tài:

Ngày nay, cạnh tranh về nguồn nhân lực luôn là vấn đề được đặt lên hàng đầu. Các doanh nghiệp đã nhận thức được tầm quan trọng của nhân sự trong việc duy trì và phát triển tổ chức. Dù doanh nghiệp có đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ, cơ sở hạ tầng và chất lượng dịch vụ, nếu hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân viên thấp thì khó có thể tồn tại lâu dài. Vì vậy, bài toán đặt ra cho các nhà quản trị là làm thế nào để khai thác tối đa tiềm năng nguồn lực hiện có, trong đó động lực làm việc đóng vai trò then chốt.

Người lao động có động lực làm việc mạnh mẽ sẽ làm việc tự giác, sẵn sàng vượt qua khó khăn và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, từ đó nâng cao hiệu quả chung của tổ chức. Chính vì vậy, việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên là cần thiết, vừa mang tính khoa học vừa mang tính thực tiễn, góp phần xây dựng mô hình quản trị phù hợp cho doanh nghiệp.

Trong ngành ngân hàng, nguồn nhân lực lại càng giữ vai trò đặc biệt quan trọng vì liên quan trực tiếp đến sự ổn định, phát triển và an toàn của cả hệ thống. Trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt hiện nay, việc tạo động lực làm việc cho nhân viên không chỉ nâng cao hiệu quả hoạt động mà còn là yếu tố sống còn giúp giữ chân và phát triển đội ngũ nhân sự chất lượng cao. Chính từ tính cấp thiết đó, tác giả lựa chọn nghiên cứu đề tài “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận”..

2. Mục tiêu chọn đề tài

- Xác định và hệ thống hóa cơ sở lý luận về động lực làm việc và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong tổ chức.
- Phân tích, đánh giá thực trạng động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận.
- Xác định các yếu tố chính tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại ngân hàng.

– Đề xuất các giải pháp, mô hình quản trị phù hợp nhằm nâng cao và duy trì động lực làm việc của nhân viên, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

3. Câu hỏi nghiên cứu của đề tài

Nghiên cứu nhằm trả lời các câu hỏi như được tóm tắt như bên dưới:

– Các yếu tố nào ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận?

– Mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận như thế nào?

– Các hàm ý nào giúp nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận thông qua các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên?

4. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận.

Đối tượng khảo sát: Là những nhân viên của Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận.

5. Phạm vi nghiên cứu

– Phạm vi nội dung: Nghiên cứu tập trung vào việc xác định và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận

– Phạm vi không gian: Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam trên địa bàn tỉnh Bình Thuận.

– Phạm vi thời gian: nghiên cứu được thực hiện năm 2024.

6. Giới thiệu tổng quát về phương pháp nghiên cứu

– Nghiên cứu định tính: Sử dụng phỏng vấn sâu và thảo luận nhóm để thu thập quan điểm và trải nghiệm của nhân viên về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc.

– Nghiên cứu định lượng: Dùng khảo sát với bảng câu hỏi Likert để đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố như thu nhập, phúc lợi, bản chất công việc, cơ hội học tập và thăng tiến.... Dữ liệu sẽ được phân tích bằng thống kê mô tả và phân tích hồi quy.

7. Ý nghĩa của nghiên cứu

Nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong ngân hàng có ý nghĩa quan trọng vì đây là cơ sở khoa học để các nhà quản lý hiểu rõ cơ chế hình thành, duy trì và phát triển động lực làm việc của nhân viên. Trên phương diện lý luận, nghiên cứu góp phần bổ sung và kiểm chứng các học thuyết về động lực lao động trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam – một lĩnh vực đặc thù có tính rủi ro cao, yêu cầu tuân thủ nghiêm ngặt và cạnh tranh gay gắt. Việc làm rõ lý luận về động lực làm việc của nhân viên nói chung và nhân viên ngân hàng nói riêng, đồng thời xác định và đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến động lực làm việc tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận, không chỉ mang ý nghĩa học thuật mà còn góp phần xây dựng cơ sở dữ liệu thực tiễn phong phú cho các nghiên cứu tiếp theo.

Đối với bản thân: Kết quả nghiên cứu giúp tác giả hiểu sâu hơn về bản chất và vai trò của động lực làm việc, từ đó có cái nhìn khoa học trong việc phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên ngân hàng. Đồng thời, nghiên cứu cũng mang ý nghĩa thực tiễn khi cho thấy động lực làm việc của nhân viên có tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc, từ đó gợi mở những khuyến nghị, chính sách nhằm duy trì và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho lãnh đạo ngành ngân hàng trong thời gian tới.

Đối với ngân hàng: Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, nhà quản lý có thể nhận diện được những yếu tố có mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến động lực làm việc của nhân viên, từ đó xây dựng chính sách quản trị nhân sự khoa học, hợp lý và bền vững. Đây không chỉ là giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả và chất lượng công việc của ngân hàng, mà còn là công cụ chiến lược giúp giữ chân nhân viên tài năng, gia tăng sự gắn kết tổ chức, và nâng cao lợi thế cạnh tranh của ngân hàng trong môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt.

8. Kết cấu của đề tài

Luận văn có cấu trúc gồm có 3 chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Chương 2: Phân tích thực trạng, các nguyên nhân gây ra vấn đề

Chương 3: Phân tích giải pháp và kế hoạch thực hiện

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

1.1 Ngân hàng

1.1.1 Khái niệm về ngân hàng

Theo Luật Các Tổ chức tín dụng năm 2010 (được sửa đổi, bổ sung năm 2017) của Việt Nam “*Ngân hàng là loại hình tổ chức tín dụng được thực hiện toàn bộ hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác có liên quan. Hoạt động ngân hàng là việc kinh doanh, cung ứng thường xuyên một hoặc một số nghiệp vụ sau đây: nhận tiền gửi, cấp tín dụng, cung ứng dịch vụ thanh toán qua tài khoản.*”

Trên phương diện khoa học, ngân hàng được hiểu là một trung gian tài chính chuyên nghiệp, có chức năng huy động vốn nhàn rỗi trong nền kinh tế (chủ yếu thông qua tiền gửi), sau đó phân phối lại nguồn vốn này cho các chủ thể có nhu cầu vốn (thông qua hoạt động tín dụng và đầu tư), đồng thời cung cấp các dịch vụ tài chính – thanh toán nhằm thúc đẩy lưu thông hàng hóa và phát triển kinh tế – xã hội.

Tóm lại, ngân hàng vừa là “cầu nối” giữa người thừa vốn và người thiếu vốn, vừa là “hệ thần kinh tài chính” của nền kinh tế, đóng vai trò duy trì sự ổn định và phát triển của thị trường tài chính nói riêng và nền kinh tế quốc dân nói chung.

1.1.2 Khái niệm ngân hàng Thương mại cổ phần

Theo Luật Các Tổ chức tín dụng năm 2010 (sửa đổi, bổ sung năm 2017) của Việt Nam: “*Ngân hàng thương mại là loại hình ngân hàng được thực hiện tất cả các hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác theo quy định của Luật này nhằm mục tiêu lợi nhuận.*”

Trong đó, ngân hàng thương mại cổ phần là một loại hình ngân hàng thương mại được thành lập dưới hình thức công ty cổ phần, trong đó vốn điều lệ được góp bởi nhiều cổ đông (có thể là tổ chức hoặc cá nhân). Cổ đông chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài chính của ngân hàng trong phạm vi số vốn đã góp vào.

Trên phương diện khoa học, ngân hàng thương mại cổ phần có thể được hiểu là tổ chức trung gian tài chính, hoạt động trên nguyên tắc tự chủ về vốn, tự chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh, thực hiện chức năng huy động vốn, cho vay, cung ứng dịch vụ thanh toán và các dịch vụ tài chính khác theo quy định của pháp luật, với mục

tiêu tối đa hóa lợi nhuận cho cổ đông nhưng đồng thời vẫn phải đảm bảo an toàn cho hệ thống tài chính – ngân hàng.

Tóm lại, ngân hàng thương mại cổ phần vừa mang bản chất của ngân hàng thương mại (thực hiện đầy đủ nghiệp vụ ngân hàng), vừa mang đặc trưng của công ty cổ phần (đa dạng hóa chủ sở hữu, phân tán rủi ro, quản trị theo cơ chế hội đồng cổ đông).

1.1.3 Khái niệm nhân viên ngân hàng

Trên phương diện quản trị nhân sự, nhân viên được hiểu là những cá nhân làm việc trong một tổ chức, thực hiện các chức năng, nhiệm vụ được giao và nhận thù lao tương ứng với công sức lao động của mình.

Đối với lĩnh vực tài chính – ngân hàng, nhân viên ngân hàng là những người lao động được tuyển dụng, đào tạo và bố trí làm việc trong hệ thống ngân hàng, thực hiện các nghiệp vụ chuyên môn như: huy động vốn, tín dụng, thanh toán, dịch vụ khách hàng, quản lý rủi ro, kế toán – tài chính, công nghệ ngân hàng và các dịch vụ hỗ trợ khác.

Nhân viên ngân hàng không chỉ đơn thuần là lực lượng lao động trực tiếp tạo ra doanh thu mà còn là yếu tố quyết định đến chất lượng dịch vụ, mức độ hài lòng của khách hàng, uy tín và sức cạnh tranh của ngân hàng. Họ vừa là “cầu nối” giữa ngân hàng với khách hàng, vừa là nguồn lực chiến lược góp phần đảm bảo sự phát triển bền vững của ngân hàng trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt và chuyển đổi số mạnh mẽ.

1.2 Động lực làm việc

1.2.1 Khái niệm động lực làm việc

Chủ đề về tạo động lực làm việc (ĐLLV) đã được các nhà nghiên cứu xã hội học, chủ doanh nghiệp đặt nhiều mối quan tâm và đã có nhiều nghiên cứu ở các tổ chức công nghiệp và kinh doanh.

Theo Herzberg (1959) cho rằng “*Động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức*”.

Kreitner (1995) định nghĩa: Động lực làm việc là một quá trình diễn biến tâm lý trong đó định hướng cho hành vi của cá nhân bởi các mục tiêu cụ thể.

Theo Higgins (1994): Động lực làm việc là những lực đẩy bên trong nhằm đáp ứng các nhu cầu cá nhân chưa được thỏa mãn.

Theo Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2007) trong giáo trình quản trị nhân sự đã định nghĩa: “*Động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức*”.

Có rất nhiều khái niệm khác về động lực làm việc, nhưng dưới góc nhìn của quản trị, đa số đều thống nhất: Động lực làm việc là những cái thúc đẩy con người hoạt động, làm việc để đạt được các mục tiêu nhất định. Biểu hiện của động lực là sự hăng say, nỗ lực của mỗi cá nhân trong quá trình thực hiện công việc.

1.2.2 Tầm quan trọng động lực làm việc

Chính vì động lực làm việc có ảnh hưởng quan trọng đến hiệu quả làm việc của tổ chức, nên tạo động lực làm việc luôn được quan tâm ở bất cứ tổ chức nào. Đây được coi là một trong những chức năng quan trọng của người quản lý, là yếu tố mang tính quyết định hiệu quả làm việc và khả năng cạnh tranh của tổ chức. Đối với bất cứ tổ chức nào, việc tạo động lực cho đội ngũ CBNV có tầm quan trọng đặc biệt, vì họ là bộ phận quan trọng quyết định đến hiệu lực, hiệu quả của doanh nghiệp. Động lực có ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của cá nhân và tổ chức. Điều này luôn luôn đúng với bất cứ doanh nghiệp nào, bởi vì nếu CBNV không có động lực làm việc hoặc động cơ làm việc không tích cực sẽ ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của doanh nghiệp. (Nguyễn Kim Dung, 2020)

Nếu thiếu động lực làm việc, quy định của tổ chức có thể bị vi phạm, doanh nghiệp hoạt động không những không hiệu quả, gây lãng phí lớn cả về tài lực lẫn vật lực mà còn làm giảm niềm tin của khách hàng. (Nguyễn Kim Dung, 2020)

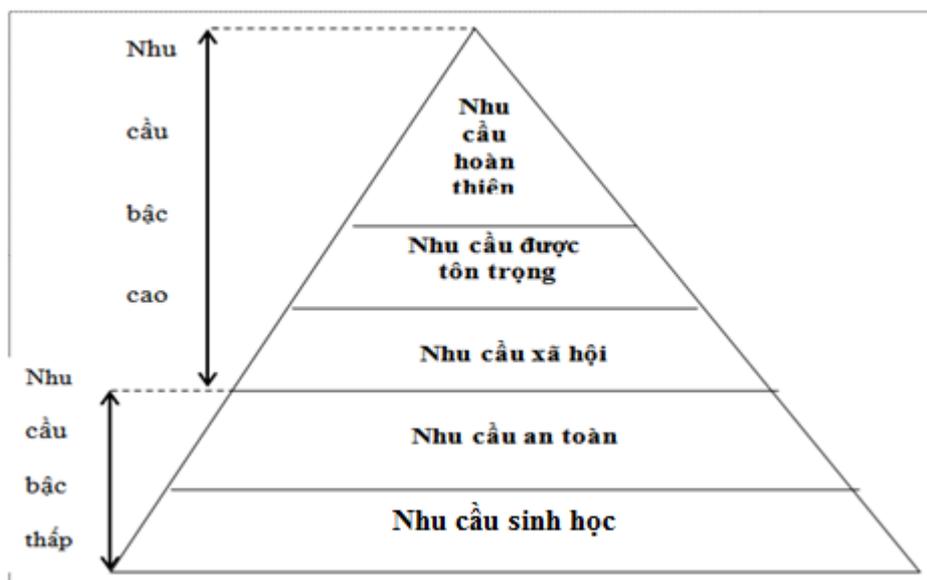
Doanh nghiệp sẽ không thể thành công nếu không có đội ngũ CBNV có đủ năng lực, trình độ và động lực làm việc. Đội ngũ CBNV là chủ thể của các hành động trong quá trình thực hiện các hoạt động của doanh nghiệp. Họ là người thực hiện các mục tiêu, chủ trương của lãnh đạo để đưa vào công việc. Vì vậy, trình độ, năng lực của CBNV có ý nghĩa quan trọng đối với hiệu lực, hiệu quả của công tác quản lý tổ chức của một doanh nghiệp. Tuy nhiên, đội ngũ CBNV có năng lực, trình độ chưa hẳn đã làm cho

hiệu quả quản lý được nâng lên nếu bản thân người CBNV thiếu động lực làm việc. Do đó, để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức trước hết cần phải quan tâm tạo động lực làm việc cho họ. (Nguyễn Kim Dung, 2020)

1.3 Các lý thuyết động viên

1.3.1 Thuyết nhu cầu cấp bậc của Abraham Maslow (1943)

Trong hệ thống lý thuyết quản trị và động viên, thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow là thuyết có được một sự hiểu biết rộng lớn. Theo Maslow (1943) nhu cầu của con người được chia làm năm cấp bậc tăng dần: sinh học, an toàn, xã hội, tự trọng và tự thể hiện. Sau khi một nhu cầu nào đó đã được thỏa mãn thì nhu cầu ở cấp bậc cao hơn kế tiếp sẽ xuất hiện.



Hình 1.1 Các cấp bậc của nhu cầu Maslow (1943)

(Nguồn: Maslow, 1943)

Maslow đã chia các nhu cầu thành hai cấp: cấp cao và cấp thấp. Các nhu cầu cấp thấp là các nhu cầu sinh học và an toàn, an ninh. Các nhu cầu cấp cao bao gồm các nhu cầu xã hội, tự trọng và tự thể hiện.

Cấp độ thấp nhất và cơ bản nhất là những nhu cầu đảm bảo cho con người tồn tại như: ăn, uống, mặc, tồn tại, phát triển nòi giống và các nhu cầu của cơ thể khác. Cấp độ tiếp theo là những nhu cầu về an toàn và an ninh là các nhu cầu như an toàn về tính

mạng và an toàn về tài sản. Cao hơn nhu cầu về an toàn là nhu cầu xã hội như quan hệ giữa người với người, quan hệ con người với tổ chức hay quan hệ giữa con người với tự nhiên. Ở trên cấp độ này nhu cầu được tôn trọng. Đây là mong muốn của con người như nhận được sự chú ý, quan tâm, tôn trọng từ những người xung quanh và mong muốn bản thân là một “mắt xích” không thể thiếu trong hệ thống phân công lao động xã hội. Việc họ được tôn trọng cho thấy bản thân từng cá nhân đều mong muốn trở thành người hữu dụng. Vì thế, con người thường có mong muốn có địa vị cao để được nhiều người tôn trọng và kính nể. Vượt trên tất cả các nhu cầu đó là nhu cầu thể hiện mình. Đó là các nhu cầu như chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, hài hước... Đây là khát vọng và nỗ lực để đạt được mong muốn. Thuyết nhu cầu sắp xếp nhu cầu con người từ thấp lên cao. Những nhu cầu ở cấp cao hơn sẽ được thỏa mãn khi nhu cầu cấp thấp được đáp ứng.

A. Maslow cho rằng làm thỏa mãn các nhu cầu ở cấp thấp là dễ hơn so với việc làm thỏa mãn các nhu cầu ở cấp cao vì các nhu cầu cấp thấp là có giới hạn và có thể được thỏa mãn từ bên ngoài. Ông cho rằng đầu tiên các nhu cầu ở cấp thấp nhất hoạt động, nó đòi hỏi được thỏa mãn và như vậy nó là động lực thúc đẩy con người hành động - nó là nhân tố động viên. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì nó không còn là yếu tố động viên nữa lúc đó các nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ xuất hiện.

Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow đã có một ảnh hưởng quan trọng đối với các nhà quản trị đó là muốn động viên người lao động thì điều quan trọng là bạn phải hiểu người lao động của bạn đang ở cấp độ nhu cầu nào. Từ sự hiểu biết đó cho phép bạn đưa ra các giải pháp phù hợp cho việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động đồng thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu tổ chức. (Nguyễn Hữu Lam, 1996)

1.3.2 Lý thuyết bản chất con người của Douglas Mc. Gregor (1957)

Douglas McGregor đã đưa ra hai quan điểm riêng biệt về con người: Một quan điểm mang tính tiêu cực cơ bản, gọi là Thuyết X và một quan điểm tích cực cơ bản, gọi là Thuyết Y.

Sau khi quan sát cách mà các nhà quản lý cư xử với nhân viên của mình, McGregor kết luận rằng quan điểm của một nhà quản lý về bản chất con người dựa vào

một nhóm các giả thuyết nhất định và nhà quản lý đó thường có các biện pháp quản lý của mình cho cấp dưới tương ứng theo những giả thuyết đó.

Theo Thuyết X, các nhà quản lý thường có 4 giả thuyết sau đây:

- Người lao động vốn dĩ không thích làm việc và họ sẽ cố gắng lẩn tránh công việc bất cứ khi nào có thể;
- Vì người lao động vốn dĩ không thích làm việc, nên nhà quản lý phải kiểm soát hay đe dọa họ bằng hình phạt để đạt được các mục tiêu mong muốn;
- Do người lao động sẽ trốn tránh trách nhiệm, nên cần phải có sự chỉ đạo chính thức bất cứ lúc nào và ở đâu;
- Hầu hết công nhân đặt vấn đề an toàn lên trên tất cả các yếu tố khác liên quan đến công việc và sẽ thể hiện rất ít tham vọng.

Theo Thuyết Y, các nhà quản lý thường có 4 giả thuyết như sau:

- Người lao động có thể nhìn nhận công việc là tự nhiên, như là sự nghỉ ngơi hay là trò chơi.
- Một người đã cam kết với các mục tiêu thường sẽ tự định hướng và tự kiểm soát được hành vi của mình.
- Một người bình thường có thể học cách chấp nhận trách nhiệm, hay thậm chí tìm kiếm trách nhiệm.
- Sáng tạo – có nghĩa là khả năng đưa ra những quyết định tốt – là phẩm chất của mọi người và phẩm chất này không chỉ có ở những người làm công tác quản lý.

Thuyết X cho rằng các nhu cầu có thứ bậc thấp hơn thường chế ngự các cá nhân. Thuyết Y cho rằng các nhu cầu có thứ bậc cao hơn chế ngự các cá nhân. Bản thân Mc Gregor lại tin rằng các giả thuyết của Thuyết Y hợp lý hơn các giả thuyết của Thuyết X. Vì vậy, ông đề ra các ý tưởng như tham gia vào việc ra quyết định, công việc đòi hỏi trách nhiệm và thách thức, quan hệ tốt trong nhóm, coi đây là những phương thức tối đa hóa động lực trong công việc của người lao động.

Lý thuyết bản chất con người của Douglas Mc. Gregor (1957) chỉ ra tùy theo bản chất X (người không thích làm việc, lười biếng trong công việc) hay bản chất Y (người ham thích làm việc, có ý thức tự giác cao) của người lao động để áp dụng biện pháp

động viên. Đối với người có bản chất X, nhà quản trị nên nhấn mạnh đến yếu tố kích thích bằng vật chất, giao phó công việc cụ thể và thường xuyên kiểm tra, đôn đốc. Ngược lại với người có bản chất Y, nhà quản trị nên dành nhiều quyết định trong công việc, tôn trọng sáng kiến của họ và tạo điều kiện để họ chứng tỏ năng lực hơn là kiểm tra.

1.3.3 Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)

Frederick Herzberg đã phát triển thuyết động viên của ông bằng cách đề nghị các chuyên gia làm việc trong các xí nghiệp công nghiệp liệt kê các nhân tố làm họ thoả mãn và các nhân tố làm cho họ được động viên cao độ. Đồng thời yêu cầu họ liệt kê các nhân tố mà họ không được động viên và bất mãn. Phát hiện của Herzberg đã tạo ra một sự ngạc nhiên lớn vì nó làm đảo lộn nhận thức thông thường của chúng ta. Chúng ta thường cho rằng đối ngược với thoả mãn là bất mãn và ngược lại. Tức là chỉ có hai tình trạng hoặc là thoả mãn hoặc là bất mãn. Từ những thông tin thu thập được, Herzberg chỉ ra rằng đối nghịch với bất mãn không phải là thoả mãn mà là không bất mãn và đối nghịch với sự thoả mãn không phải là sự bất mãn mà là không thoả mãn.

Kết quả nghiên cứu của Herzberg (1959) cho thấy có một số đặc điểm nhất định của công việc có liên quan mật thiết và nhất quán với mức độ thoả mãn trong khi đó các yếu tố khác lại liên quan đến bất mãn trong công việc. Các nhân tố được Herzberg liệt kê như sau:

– Các nhân tố liên quan đến sự thoả mãn còn gọi là các nhân tố động viên. Và các nhân tố này khác với các nhân tố liên quan đến sự bất mãn còn gọi là các nhân tố duy trì. Đối với các nhân tố động viên nếu được giải quyết tốt sẽ tạo ra sự thoả mãn và từ đó sẽ động viên người lao động làm việc tích cực và chăm chỉ hơn. Nhưng nếu không được giải quyết tốt thì tạo ra tình trạng không thoả mãn chứ chưa chắc đã bất mãn.

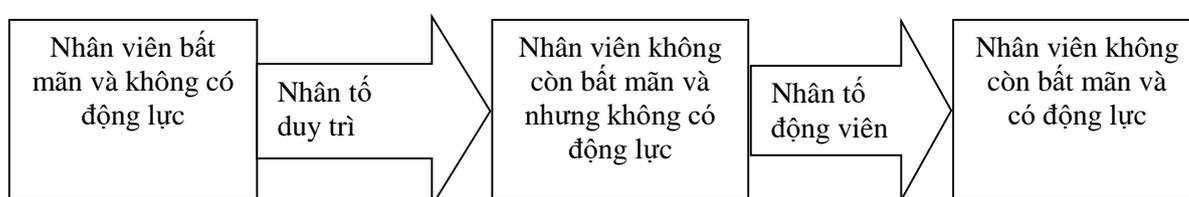
– Trong khi đó đối với các nhân tố duy trì, nếu giải quyết không tốt sẽ tạo ra sự bất mãn, nhưng nếu giải quyết tốt thì tạo ra tình trạng không bất mãn chứ chưa chắc đã có tình trạng thoả mãn.

Bảng 1.1 Các nhân tố duy trì và động viên

Các nhân tố duy trì	Các nhân tố động viên
1. Phương pháp giám sát	1. Sự thách thức của công việc
2. Hệ thống phân phối thu nhập	2. Các cơ hội thăng tiến
3. Quan hệ với đồng nghiệp	3. Ý nghĩa của các thành tựu
4. Điều kiện làm việc	4. Sự nhận dạng khi công việc được thực hiện.
5. Chính sách của công ty	5. Ý nghĩa của các trách nhiệm.
6. Cuộc sống cá nhân	
7. Địa vị	
8. Quan hệ qua lại giữa các cá nhân	

Nguồn: Herzberg (1959)

Tuy nhiên khi các nhân tố gây bất mãn được loại bỏ thì không có nghĩa là nhân viên sẽ hài lòng. Nếu muốn động viên nhân viên, làm cho họ hài lòng trong công việc thì người quản trị cần chú trọng đến những yếu tố thuộc nhân tố động viên như sự thành đạt, sự thừa nhận và giao việc.



Hình 1.2 Thuyết hai nhân tố của Herzberg

Nguồn: Herzberg (1959)

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

- Thứ nhất những nhân tố làm thoả mãn người lao động là khác với các nhân tố tạo ra sự bất mãn. Vì vậy, nhà quản trị không thể mong đợi sự thoả mãn của người lao động bằng cách đơn giản là xoá bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn.
- Thứ hai việc động viên người lao động đòi hỏi phải giải quyết thoả đáng đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và nhân tố động viên. Trách nhiệm của đội ngũ quản

trị là phải loại trừ sự bất mãn và tạo ra sự thoả mãn, không thể chú trọng một nhóm nào cả. (Nguyễn Hữu Lam, 1996)

Trong một nghiên cứu khác của Herzberg (1976) được xây dựng trên cơ sở kiến thức thực tế của người lao động. Trên cơ sở khảo sát, Herzberg đã chia thành hai mức độ:

– Mức độ thứ nhất: làm việc một cách bình thường, nếu những biện pháp là nhân tố duy trì không được thoả mãn, nhân viên sẽ bất mãn và làm việc kém hăng hái. Nhân tố duy trì là thoả mãn những nhu cầu bậc thấp.

– Mức độ thứ hai: làm việc một cách hăng hái khi được động viên bằng những biện pháp gọi là nhân tố động viên, nếu không có, họ vẫn làm việc một cách bình thường. Nhân tố động viên là thoả mãn những nhu cầu bậc cao và duy trì sự thoả mãn. Việc động viên nhân viên đòi hỏi phải giải quyết thoả đáng đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và nhân tố động viên, không thể chú trọng một nhân tố nào cả. Đây là điểm quan trọng cần chú ý trong công tác quản lý và duy trì nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp.

1.3.4 Thuyết nhu cầu thành đạt của McClelland (1962)

Không giống như Maslow, McClelland cho rằng các nhu cầu khác nhau có thể phát sinh cùng lúc, Ông cho rằng một số người có nhu cầu ở mức cao hơn so với những người khác.

Nghiên cứu của McClelland (1962) chỉ ra rằng cá nhân được kích thích, tạo động lực dựa trên 3 nhu cầu cơ bản: nhu cầu thành tích (NAch), nhu cầu quyền lực (NPower) và nhu cầu liên kết (NAff).

+ Nhu cầu thành tích (NAch): là tập hợp các yêu cầu vượt trội liên quan đến một tập hợp các mục tiêu và cố gắng để đạt được. Các cá nhân có nhu cầu thành tích cao thường nỗ lực thực hiện những công việc có tính cạnh tranh, thách thức. Họ tìm kiếm cơ hội thăng tiến, phát triển từ những nhiệm vụ công việc này và thường nỗ lực ở mức cao, luôn tìm cách sáng tạo, phương pháp tối ưu trong thực hiện công việc. Họ nhận thức đạt được mục tiêu như một phần thưởng, và giá trị của nó hơn một phần thưởng tài chính.

+ Nhu cầu quyền lực (NPower): là yêu cầu người khác thực hiện theo ý muốn của mình. Nhu cầu về quyền lực có hai dạng: cá nhân và xã hội. Cá nhân có nhu cầu quyền lực cao muốn quan điểm và ý tưởng của họ có thể chi phối, ảnh hưởng đến người khác, họ muốn lãnh đạo. Những cá nhân này được thúc đẩy bởi danh tiếng và lòng tự trọng => quyền lực cá nhân. Cá nhân có nhu cầu quyền lực xã hội thường nỗ lực tổ chức làm việc để hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Quyền lực không phải là một yếu tố tiêu cực trong quá trình xây dựng, hoạt động của tổ chức, nó là cần thiết để sử dụng để thay đổi và tạo sự khác biệt.

+ Nhu cầu liên kết (NAff): là mong muốn thiết lập một mối quan hệ gần gũi, thân thiện với các cá nhân. Các cá nhân có nhu cầu liên kết thường muốn có một mối quan hệ hài hòa và muốn được người khác đồng tình, thích làm trong một môi trường thân thiện, hỗ trợ nhau. Những người này thích hợp trong việc hoạt động đội. Họ thường không thể lãnh đạo tốt.

McClelland cho rằng các nhu cầu khác nhau có thể phát sinh cùng lúc, Ông cho rằng một số người có nhu cầu ở mức cao hơn so với những người khác. Nghiên cứu của McClelland chỉ ra rằng cá nhân được tạo động lực dựa trên 3 nhu cầu cơ bản: nhu cầu thành tích (NAch), nhu cầu quyền lực (NPower) và nhu cầu liên kết (NAff).

Trong nghiên cứu này lý thuyết của McClelland cho thấy để khuyến khích, tạo động lực cho nhân viên thì người lãnh đạo phải hiểu được những người dưới quyền họ có loại nhu cầu nào, mạnh hay yếu để có các biện pháp thoả mãn nhu cầu của người lao động mà vẫn đảm bảo được mục tiêu của tổ chức.

1.3.5 Học thuyết công bằng của Adams (1963)

Theo Adams (1963), người lao động rất quan tâm đến vấn đề đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Họ có xu hướng so sánh những đóng góp, cống hiến của mình với những đãi ngộ và phần thưởng mà họ nhận được (gọi là công bằng cá nhân).

Khi so sánh, đánh giá đóng góp, cống hiến với những đãi ngộ và phần thưởng của mình có thể có ba trường hợp xảy ra:

Thứ nhất, nếu người lao động cho rằng họ được đối xử không tốt, phần thưởng là không xứng đáng với công sức họ đã bỏ ra thì họ sẽ bất mãn và từ đó họ sẽ làm việc không hết khả năng của họ, thậm chí họ sẽ ngừng việc. (Nguyễn Hữu Lam, 1996).

Thứ hai, nếu người lao động tin rằng họ được đối xử đúng, phần thưởng và đãi ngộ là tương xứng với công sức của họ đã bỏ ra thì họ sẽ duy trì mức năng suất như cũ. (Nguyễn Hữu Lam, 1996).

Thứ ba, nếu người lao động nhận thức rằng phần thưởng và đãi ngộ là cao hơn so với điều mà họ mong muốn họ sẽ làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn. Song trong trường hợp này, họ có xu hướng giảm giá trị của phần thưởng, không coi trọng phần thưởng và do đó về lâu về dài phần thưởng sẽ không còn ý nghĩa khuyến khích.

Hơn nữa, họ còn so sánh đóng góp, cống hiến, đãi ngộ và phần thưởng của mình với những người khác (gọi là công bằng xã hội). Người lao động cảm thấy tổ chức đối xử với họ công bằng khi tỷ lệ giữa quyền lợi họ nhận được và sự đóng góp của họ bằng tỷ lệ giữa quyền lợi và sự đóng góp của người khác. Tuy nhiên khi so sánh những đóng góp, cống hiến, đãi ngộ và phần thưởng của mình với người khác thì con người thường có xu hướng đánh giá cao đóng góp, cống hiến của mình và đánh giá cao phần thưởng, đãi ngộ mà người khác nhận được. (Nguyễn Hữu Lam, 1996).

Thuyết công bằng cho rằng con người muốn được đối xử công bằng nhưng khi họ bị rơi vào tình trạng được đối xử không công bằng thì họ có xu thế tự thiết lập sự công bằng cho mình. (Nguyễn Hữu Lam, 1996).

Khi đối mặt với sự không công bằng con người thường có xu hướng chấp nhận, chịu đựng do họ hiểu rằng không có công bằng tuyệt đối cho tất cả mọi người và để đạt tới sự công bằng thì không thể có được trong ngắn hạn. Song, nếu họ phải đối mặt với sự không công bằng lâu dài thì họ sẽ bất mãn, phản ứng lại và thậm chí họ sẽ ngừng việc. Do đặc điểm này các nhà quản trị phải luôn luôn quan tâm tới nhận thức của người lao động về sự công bằng, phải tích cực hoàn thiện hệ thống đãi ngộ và động viên làm cho nó tốt hơn và công bằng hơn chứ không phải ngồi chờ hoặc yên tâm khi người lao động không có ý kiến (Nguyễn Hữu Lam, 1996).

Thuyết về sự công bằng đòi hỏi các nhà quản trị phải quan tâm tới các nhân tố chi phối đến nhận thức của người lao động về sự công bằng và từ đó tác động để tạo cho người lao động có được một nhận thức về sự công bằng (Nguyễn Hữu Lam, 1996).

1.3.6 Thuyết kỳ vọng của Vroom (1964)

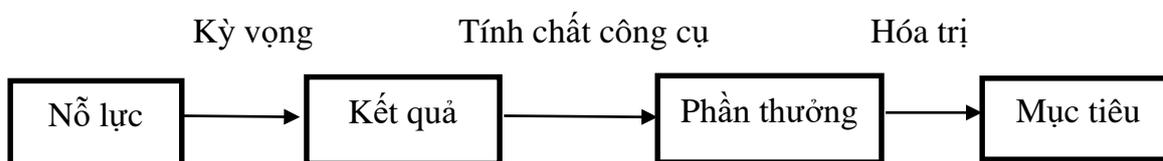
Lý thuyết kỳ vọng được đề xuất bởi Vroom vào năm 1964. Vroom cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai. Khác với Maslow và Herzberg, Vroom không tập trung vào nhu cầu của con người mà tập trung vào kết quả. Lý thuyết này xoay quanh ba khái niệm cơ bản (Kreitner và Kinicki, 2007) hay ba mối quan hệ (Robbins, 2002):

– Kỳ vọng (Expectancy): là niềm tin rằng nỗ lực sẽ dẫn đến kết quả tốt. Khái niệm này được thể hiện thông qua mối quan hệ giữa nỗ lực (effort) và kết quả (performance).

– Tính chất công cụ (Instrumentality): là niềm tin rằng kết quả tốt sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa kết quả (performance) và phần thưởng (outcome/rewards).

– Valence (hấp lực): là mức độ quan trọng của phần thưởng đối với người thực hiện công việc. Khái niệm này được thể hiện thông qua mối quan hệ giữa phần thưởng (rewards) và mục tiêu cá nhân (personal goals).

Vroom cho rằng người lao động chỉ được động viên khi nhận thức của họ về cả ba khái niệm hay ba mối quan hệ trên là tích cực. Nói cách khác là khi họ tin rằng nỗ lực của họ sẽ cho ra kết quả tốt hơn, kết quả đó sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng và phần thưởng đó có ý nghĩa và phù hợp với mục tiêu cá nhân của họ.



Hình 1.3 Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

(Nguồn: Victor Vroom, 1964)

Vì lý thuyết này được dựa trên sự nhận thức của người lao động nên có thể xảy

ra trường hợp là cùng làm ở một công ty và cùng một vị trí như nhau nhưng một người có động lực làm việc còn người kia thì không do nhận thức của họ về các khái niệm trên là khác nhau. Do đó, muốn lao động trực tiếp có động lực hướng tới mục tiêu nào đó (phù hợp với mục tiêu của tổ chức) thì người quản lý phải tạo nhận thức cho lao động trực tiếp rằng nỗ lực của họ sẽ mang lại những phần thưởng tương xứng với mong muốn của họ.

Muốn vậy, trước hết phải tạo sự thỏa mãn cho lao động trực tiếp với điều kiện môi trường làm việc hiện tại, với sự hỗ trợ của cấp trên, của đồng nghiệp, từ đó khiến họ tin tưởng hơn vào nỗ lực của mình sẽ dẫn đến phần thưởng và kết quả như kỳ vọng. Sự hài lòng về thưởng phạt công bằng cũng sẽ giúp họ tin rằng những kết quả họ đạt được chắc chắn được ghi nhận, kiểm định nhằm khám phá ra các yếu tố động viên nhân viên làm việc trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

1.3.7 Thuyết về củng cố (Reinforcement theories)

Được đề xuất bởi Skinner (1953), thuyết này dựa trên phương pháp tạo động lực để hướng lựa chọn hành vi của cá nhân trong một trường hợp cụ thể. Học thuyết cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại. Đồng thời khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu.

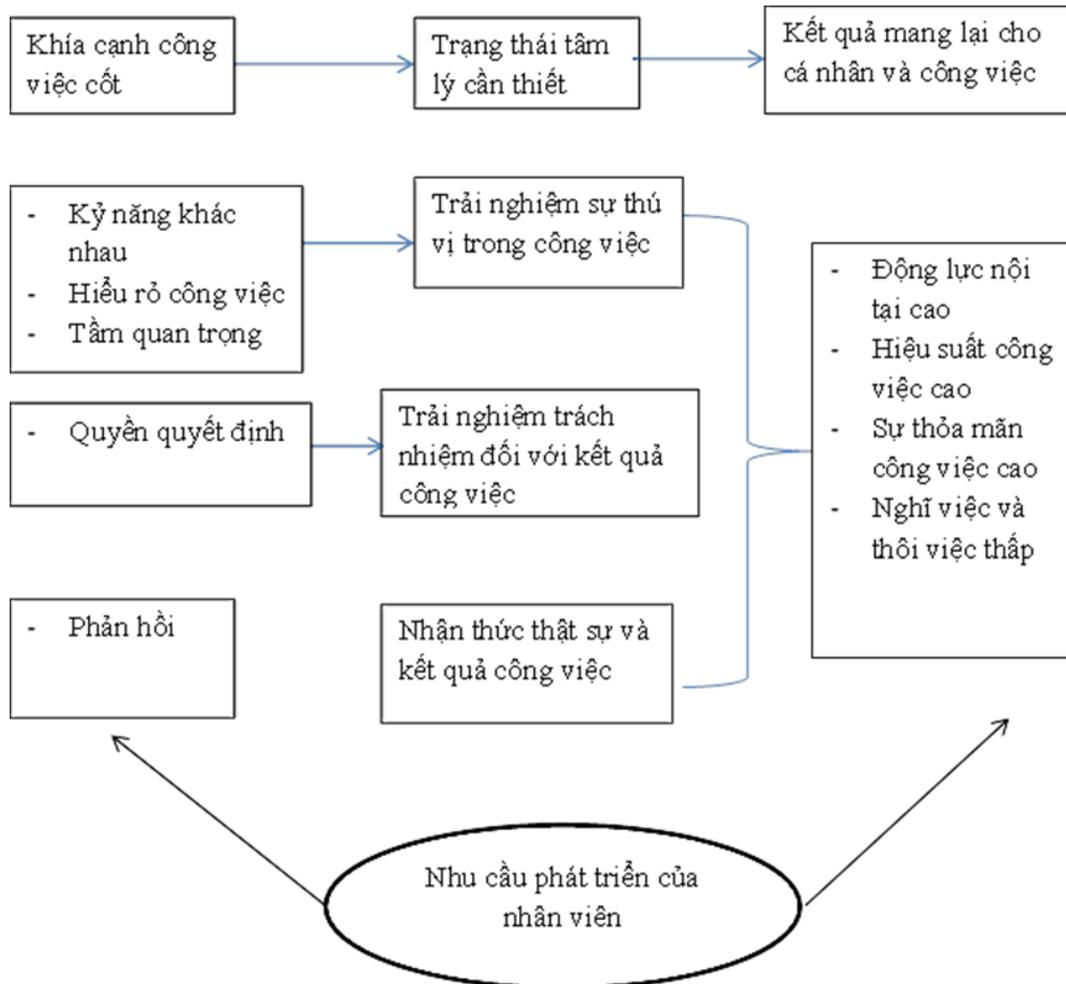
Học thuyết cũng quan niệm rằng phạt có tác dụng loại trừ những hành vi ngoài ý muốn của người quản lý nhưng có thể gây hậu quả tiêu cực, do đó đem lại ít hiệu quả hơn so với thưởng (Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm, 2012).

Lý thuyết củng cố giải thích chi tiết về nhận thức của cá nhân về hành vi của mình. Nhà quản lý cố gắng tạo động lực và đảm bảo rằng nhân viên sẽ nhận được những phần thưởng xứng đáng với công sức bỏ ra. Bên cạnh đó, nhà quản lý sẽ chỉ ra những mặt chưa được của nhân viên để họ cố gắng hơn.

1.3.8 Mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldman (1976)

Hackman và Oldham (1976) đã xây dựng mô hình nhằm xác định sao cho người lao động tận dụng giá trị cốt lõi bên trong họ, tạo sự thỏa mãn công việc và đem lại hiệu quả tốt nhất. Để thiết kế được mô hình này. Tác giả đã đưa ra các yêu cầu. Thứ nhất

người nhân viên phải nắm rõ công việc của mình và họ phải có tầm quan trọng nhất định, phải cho nhân viên đảm nhận một phần trách nhiệm. Điều này mang ý nghĩa tích cực, cảm nhận mình là một phần của tổ chức, cũng như tính thú vị cho nhân viên. Cuối cùng công việc cần phải có tính phản hồi từ cấp trên, ghi nhận thành quả của nhân viên cũng như sự góp ý, phê bình nhằm giúp nhân viên thực hiện tốt hơn.



Hình 1.4: Mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldman

(Nguồn: Hackman và Oldman 1976)

Ứng dụng của mô hình trong nghiên cứu: yếu tố đặc điểm công việc được đưa vào đánh giá và xem xét mức độ tác động của biến này trong việc tạo động lực cho nhân viên như thế nào.

Nhận xét: Từ việc phân tích hệ thống các học thuyết về động lực làm việc của người lao động cho thấy để tạo ra động lực cho người lao động thì phải đưa ra những

biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động trên cơ sở đảm bảo sự công bằng trong đánh giá, bố trí thiết kế công việc phù hợp với năng lực và tạo môi trường làm việc tốt cho người lao động. Các lý thuyết trên cung cấp cơ sở nền tảng cho việc nghiên cứu, phát triển mô hình, phân tích kết quả nghiên cứu, thảo luận và giải thích các yếu tố tác động lên động lực làm việc của nhân viên, xem xét kiến nghị làm cơ sở để nhà quản trị đưa ra các giải pháp thực tiễn áp dụng cho doanh nghiệp.

1.4 Tổng quan các nghiên cứu liên quan

1.4.1 Các nghiên cứu ngoài nước

- Nghiên cứu của Kovach (1987) đã phân tích động lực làm việc của người lao động. 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 kỹ luật khéo léo, (10) Sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân.

- Nghiên cứu của Okan Veli Safakli (2012) về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của các nhân viên trong ngành ngân hàng ở Bắc Síp, Thổ Nhĩ Kỳ. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 03 yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực của các nhân viên trong ngành ngân hàng gồm: Tiền lương công bằng và thăng tiến, y tế và cung cấp dịch vụ khác, môi trường làm việc.

- Nghiên cứu của Barzoki, Attafar & Jannati (2012) đã phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên dựa vào thuyết động lực thúc đẩy của Herzberg. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng. Đối tượng khảo sát là người lao động đang làm việc tại khu phức hợp của tập đoàn Saipa tại thành phố Golpayegal 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) Cân bằng cuộc

sống và công việc, (7) Tiền lương và tiền thưởng. Kết quả nghiên cứu 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 Naeem Akhtar và cộng sự (2014) về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng của Pakistan. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng. Nghiên cứu lấy mẫu thuận tiện để thu thập dữ liệu thông qua bảng câu hỏi. Nghiên cứu này có cỡ mẫu 200. Kết quả phân tích hồi quy chỉ ra mối liên hệ giữa các biến độc lập như phần thưởng tài chính, bản chất công việc, lãnh đạo, tiền lương và các đặc điểm cá nhân người lao động đối với động lực làm việc của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng của Pakistan.

- Nghiên cứu của Khan (2018) với các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên và hiệu quả làm việc của nhân viên trong ngành ngân hàng của Pakistan. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng với đối tượng khảo sát là người lao động tại các ngân hàng Pakistan. Kết quả nghiên cứu đã kết luận là các yếu tố: Môi trường làm việc, Chính sách lương thưởng, Trao quyền, Đánh giá thành tích có ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Nghiên cứu cũng chỉ ra mối liên hệ giữa động lực làm việc và hiệu quả công việc của người lao động.

1.4.2 Các nghiên cứu trong nước

- Nghiên cứu của Nguyễn Khắc Hoàn (2010) đã đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu, Chi nhánh Huế. Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính với mẫu là 32 nhân viên tại Phòng Kinh doanh (PKD) bằng phiếu phỏng vấn. Trong khuôn khổ nghiên cứu đã phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên bao gồm: (i) Môi trường làm việc, (ii) Lương bổng và phúc lợi, (iii) cách thức bố trí công việc, (iv) Sự hứng thú trong công việc và (v) Triển vọng phát triển. Các yếu tố này được đánh giá dựa vào hệ thống bảng được thiết lập gồm giá trị trung bình (mean) và độ lệch chuẩn (Std.Deviation) cùng với hệ thống bảng thể hiện số lượng và tỷ lệ phần trăm ý kiến của nhân viên. Thang đo Likert được sử dụng để đánh giá mức độ ý kiến của nhân viên với

5 mức độ: với mức độ 1: Hoàn toàn không hài lòng và mức độ 5: Hoàn toàn hài lòng). Kết quả cho thấy 5 yếu tố trên đều có ảnh hưởng mạnh đến động lực làm việc của nhân viên. Hầu hết các nhân viên phòng Kinh doanh đều hài lòng với các yếu tố này của Ngân hàng. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy một số khiếm khuyết trong công tác quản trị nhân sự mà ngân hàng cần quan tâm giải quyết trong thời gian tới.

- Nghiên cứu của Lê Thu Hạnh (2020) về ảnh hưởng của đặc điểm công việc tới động lực làm việc của nhân viên tại các Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam. Nghiên cứu đã ứng dụng mô hình đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1976). Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng, có 4 khía cạnh cốt lõi của đặc điểm công việc tác động thuận chiều đến động lực làm việc của nhân viên các NHTMCP: công việc phát huy đa dạng kỹ năng, công việc có ý nghĩa, sự tự chủ trong công việc, sự phản hồi trong công việc, đồng thời, động lực làm việc cũng tác động thuận chiều đến kết quả thực hiện công việc.

- Nghiên cứu của Nguyễn Kim Dung (2020) nhằm mục tiêu đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng thương mại nhìn từ trường hợp tại Agribank chi nhánh Cần Thơ. Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng. Số liệu sơ cấp sử dụng để phân tích trong nghiên cứu, được thu thập theo phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên từ danh sách nhân viên của Agribank Cần Thơ, bằng bảng câu hỏi đã được chuẩn hoàn chỉnh qua nghiên cứu sơ bộ, số khảo sát hợp lệ được đưa vào xử lý là 160 quan sát. Sau khi đánh giá thang đo bằng Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA), thì hồi quy tuyến tính bội là phương pháp được sử dụng để phân tích mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến động lực làm việc của nhân viên. Kết quả cho thấy có 4 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng là: Điều kiện việc làm; Thu nhập phúc lợi; Đào tạo thăng tiến; Ổn định công việc. Từ kết quả thu được, nhóm tác giả nêu lên một số hàm ý liên quan đến quản trị động lực làm việc.

Bảng 1.2 Tóm tắt kết quả nghiên cứu trước

Yếu tố	Kovach (1978)	Okan Veli Safakli (2012)	Barzoki, Attafar & Jannati (2012)	Naeem Akhtar và cộng sự (2014)	Khan (2018)	Nguyễn Khắc Hoàn (2010)	Lê Thu Hạnh (2020)	Nguyễn Kim Dung (2020)
Bản chất công việc/ Công việc thú vị	X			X	X		X	
Sự công nhận thành tích	X				X	X		X
Sự tự chủ trong công việc/ Trao quyền	X					X	X	
Sự đảm bảo trong công việc	X		X					X
(Mức) Lương/Thu nhập cao	X	X	X	X	X	X	X	X
Phân thưởng tài chính				X				
Phúc lợi xã hội		X					X	X
Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp/Phát triển cá nhân/Đào tạo	X				X		X	X
Chính sách công ty			X		X			
Điều kiện làm việc tốt/ Môi trường làm việc	X	X	X		X	X	X	X
Sự gắn bó của cấp trên cấp trên với nhân viên	X							
Phê bình kỹ luật khéo léo	X							
Sự giúp đỡ cấp trên với cá nhân	X							
Mối quan hệ với cấp trên/Lãnh đạo			X	X	X			
Mối quan hệ với đồng nghiệp			X		X			X
Cơ cấu tổ chức					X			
Mục tiêu công ty					X			
Phong cách lãnh đạo								X
Cân bằng cuộc sống và công việc			X					

Nhận xét: Hầu hết các nghiên cứu trước, trong và ngoài nước, cũng như trong cùng ngành ngân hàng và ở các ngành khác nhau, cho thấy mô hình Kovach (1978) với 10 yếu tố tạo động lực là mô hình tổng quát nhất. Và được nhiều nghiên cứu kế thừa chứng minh đây là mô hình phù hợp để đánh giá động lực làm việc cho người lao động. Do đó đây là mô hình nền tảng để tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu.

1.5 Đề xuất mô hình nghiên cứu

1.5.1 Giả thuyết nghiên cứu

❖ Thu nhập và phúc lợi

Lương và chế độ phúc lợi được xem là đại diện cho các khoản thu nhập chính của nhân viên, bao gồm tiền lương, tiền thưởng và các loại phụ cấp. Trong nhiều trường hợp, tiền được coi là “vạn năng” vì có thể đáp ứng hầu hết các nhu cầu của con người, do đó nhiều người xem tiền là yếu tố động viên quan trọng nhất trong số các yếu tố tạo động lực.

Trong phạm vi tổ chức, tiền lương là một trong những công cụ khuyến khích quan trọng mà tổ chức dành cho nhân viên. Theo Lai (2009), tiền lương cũng là một trong những yếu tố chính ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn nghề nghiệp. Tương tự, McClelland (1987) cho rằng mức lương mà công ty trả chính là sự phản ánh cách tổ chức đánh giá năng lực và giá trị đóng góp của nhân viên.

Việc động viên kịp thời, tương xứng với những đóng góp sẽ giúp tổ chức không chỉ giữ chân nhân tài mà còn khuyến khích họ phát huy tối đa kỹ năng để đạt được mục tiêu chung. Tuy nhiên, tổ chức cũng cần lưu ý rằng không nên chỉ dựa vào lương, thưởng và các khoản phụ cấp bằng tiền. Trong nhiều trường hợp, việc sử dụng các yếu tố phi tài chính để động viên sẽ mang lại hiệu quả cao hơn đối với động lực làm việc của nhân viên (Lai, 2009).

Từ cơ sở lý luận trên, giả thuyết nghiên cứu được đặt ra như sau

H1: Thu nhập và phúc lợi có tác động cùng chiều với Động lực làm việc.

❖ Bản chất công việc

Bản chất công việc được xem là yếu tố có ảnh hưởng đáng kể đến động lực làm việc của nhân viên. Theo Hossain và Hossain (2012), yếu tố bản chất công việc góp phần tạo ra sự hài lòng trong công việc lên đến 88%. Khi công việc mang tính thử thách và gắn với trách nhiệm rõ ràng, nhân viên sẽ có thêm động lực để nỗ lực hoàn thành nhiệm vụ (Petcharak, 2002; trích bởi Hossain & Hossain, 2012).

Trong nghiên cứu về xây dựng thang đo động viên nhân viên, Trần Kim Dung (2011) cho rằng các khía cạnh liên quan đến đặc điểm công việc như công việc thú vị,

quyền hạn gắn liền với trách nhiệm và sự chủ động trong công việc đều có ảnh hưởng tích cực đến việc tạo động lực cho nhân viên. Tương tự, nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Dung (2012) về các yếu tố động viên nhân viên tại Thành phố Cần Thơ cũng khẳng định: đặc điểm công việc mang lại sự hứng thú cho nhân viên, đặc biệt là công việc mang tính thử thách và cho phép họ phát huy kỹ năng, sẽ thúc đẩy nhân viên làm việc hăng say hơn, từ đó nâng cao hiệu quả công việc. Như vậy giả thuyết được đặt ra:

H2: Bản chất công việc có tác động cùng chiều với Động lực làm việc.

❖ **Cơ hội học tập và thăng tiến**

Cơ hội đào tạo, phát triển kỹ năng và thăng tiến được xem là một trong những yếu tố tạo động lực mạnh mẽ nhất cho nhân viên (Perry & Porter, 1982). Theo thuyết hai nhân tố của Herzberg, phát triển và thăng tiến là những yếu tố thúc đẩy quan trọng, góp phần nâng cao năng lực và sự gắn kết của nhân viên trong quá trình làm việc.

Tuy nhiên, để chính sách đào tạo và thăng tiến thực sự phát huy tác dụng, các tiêu chuẩn đặt ra cho nhân viên cần phù hợp với mục tiêu đào tạo, định hướng thăng tiến và đảm bảo tính khả thi, nhằm tạo động lực cho nhân viên phấn đấu (Tietjen & Myers, 1998). Bên cạnh đó, chính sách đào tạo và phát triển cần tương thích với nhu cầu thực tế của nhân viên, đồng thời phải thể hiện mối liên hệ rõ ràng giữa hiệu quả công việc và cơ hội phát triển nghề nghiệp (Wiley, 1995).

Trên cơ sở lý luận và các nghiên cứu trước, nghiên cứu đề xuất giả thuyết H3 như sau:

H3: Cơ hội học tập và thăng tiến có tác động cùng chiều với Động lực làm việc.

❖ **Phong cách lãnh đạo**

Lãnh đạo là người giữ vị trí cao hơn trong tổ chức, có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc của nhân viên cấp dưới. Mối quan hệ giữa cấp trên và nhân viên thường được thể hiện qua nhiều yếu tố như: sự giao tiếp hiệu quả (Ehlers, 2003), sự hỗ trợ khi cần thiết (Wesley & Muthuswany, 2008), sự quan tâm của lãnh đạo (Bellingham, 2004), hay sự bảo vệ nhân viên trong những tình huống khó khăn (Linden & Maslyn, 1998; trích bởi Dionne, 2000). Ngoài ra, các yếu tố như năng lực quản lý, sự trao quyền

hợp lý, sự ghi nhận đóng góp và cách đối xử công bằng cũng góp phần quan trọng trong việc thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên (Weis và cộng sự, 1967; Warren, 2008).

Ảnh hưởng tích cực của phong cách lãnh đạo đến động lực làm việc đã được nhiều nghiên cứu kiểm chứng, tiêu biểu là Spector (1994), Jonh D. Pettit và cộng sự (1997), Lilia M. Cortina & Vicki J. Magley (2011), T. Ramayah và cộng sự (2001), Luddy (2005), Trần Kim Dung (2005).

Trên cơ sở các luận điểm và bằng chứng thực nghiệm nêu trên, nghiên cứu đề xuất giả thuyết H5 như sau:

H4: Phong cách lãnh đạo có tác động cùng chiều với Động lực làm việc.

❖ **Quan hệ với đồng nghiệp**

Đồng nghiệp là những người cùng làm việc và cộng tác trong tổ chức. Trên thực tế, thời gian nhân viên tiếp xúc và làm việc với đồng nghiệp thường nhiều hơn so với cấp trên, do đó mối quan hệ đồng nghiệp có ảnh hưởng đáng kể đến động lực và sự hài lòng công việc. Nhân viên mong muốn nhận được sự hỗ trợ, chia sẻ kịp thời từ đồng nghiệp khi cần thiết, cảm thấy thân thiện, thoải mái khi hợp tác (Hill, 2008), và quan trọng hơn, họ cần sự tận tâm, đáng tin cậy từ đồng nghiệp để cùng đạt được kết quả công việc tốt nhất (Bellingham, 2004; Chami & Fullenkamp, 2002).

Các nghiên cứu trước đây khẳng định vai trò nổi bật của mối quan hệ đồng nghiệp đối với động lực làm việc. Cụ thể, Lacy & Sheehan (1997) cho rằng đây là một trong những yếu tố dự báo quan trọng của sự hài lòng công việc; Devaney (2003) nhấn mạnh mối quan hệ đồng nghiệp là yếu tố quyết định mạnh mẽ đến động lực; trong khi đó, Crossman & Abou-Zaki (2003) chỉ ra rằng mối quan hệ đồng nghiệp tích cực sẽ giúp gia tăng đáng kể động lực làm việc.

Người lao động sẽ có động lực làm việc cao hơn khi họ được hỗ trợ, hợp tác chặt chẽ, có bầu không khí thân thiện và cạnh tranh công bằng trong tập thể. Kết quả này cũng được kiểm chứng trong các nghiên cứu thực nghiệm của T. Ramayah và cộng sự (2001), Luddy (2005), Trần Kim Dung (2005). Dựa trên cơ sở này, giả thuyết được hình thành như sau:

H5: Quan hệ với đồng nghiệp có tác động cùng chiều với Động lực làm việc.

❖ Điều kiện môi trường làm việc

Điều kiện làm việc được hiểu là tổng hòa của các yếu tố vật chất, kỹ thuật và môi trường tác nghiệp nhằm hỗ trợ nhân viên hoàn thành công việc một cách hiệu quả. Một môi trường làm việc tốt cần đảm bảo sự an toàn, vệ sinh lao động, không gian thoáng mát, ánh sáng hợp lý, trang thiết bị đầy đủ và hiện đại, đồng thời đi kèm với các công cụ bảo hộ lao động cần thiết. Các nghiên cứu cho thấy, cơ sở vật chất càng hiện đại thì năng suất lao động càng cao, giúp giảm thiểu sức lao động thủ công và tạo cảm giác thoải mái cho nhân viên trong quá trình làm việc (Kruger, 1996; Oosthuizen, 2001).

Ngoài ra, một môi trường làm việc được tổ chức khoa học, có giờ giấc hợp lý, tạo bầu không khí vui vẻ, an toàn sẽ góp phần nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên (Kennett S. Kovach, 1987). Pearson (1991) cũng nhấn mạnh rằng điều kiện làm việc không chỉ bao gồm cơ sở vật chất, mà còn liên quan đến giá trị tổ chức, phong cách lãnh đạo và mối quan hệ đồng nghiệp, những yếu tố này phối hợp với nhau để hình thành một môi trường làm việc tích cực.

Như vậy, điều kiện làm việc thuận lợi, hiện đại và an toàn sẽ tạo động lực, kích thích nhân viên cống hiến nhiều hơn và nâng cao hiệu quả làm việc. Giả thuyết đặt ra:

H6: Điều kiện môi trường làm việc có tác động cùng chiều với Động lực làm việc.

❖ Công việc ổn định

Công việc ổn định luôn được xem là một trong những yếu tố thiết yếu đối với mọi người lao động. Tình trạng việc làm bấp bênh có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến năng suất lao động, tinh thần và sự tự tin của nhân viên. Khi nhân viên cảm nhận được công việc của mình không bị đe dọa bởi nguy cơ mất việc, có sự bảo đảm về tính ổn định lâu dài, đồng thời tin tưởng vào viễn cảnh phát triển tích cực của tổ chức trong tương lai, họ sẽ có động lực làm việc mạnh mẽ hơn và gắn bó hơn với tổ chức.

Trong nghiên cứu của Nguyễn Thị Hương Giang (2015), công việc ổn định được khẳng định là một trong những thành phần không thể thiếu khi đánh giá động lực làm việc của nhân viên. Điều này cho thấy sự ổn định nghề nghiệp đóng vai trò như một

“hàng rào tâm lý an toàn”, giúp nhân viên yên tâm cống hiến và tập trung nâng cao hiệu quả công việc. Giả thuyết được đặt ra như sau:

H7: Công việc ổn định có tác động cùng chiều với Động lực làm việc.

❖ **Sự quan tâm và thừa nhận**

Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo là một trong những mong muốn quan trọng nhất của nhân viên khi họ hoàn thành tốt công việc và góp phần vào thành công chung của tổ chức. Công tác đánh giá nỗ lực, ghi nhận đóng góp của nhân viên một cách đầy đủ và công bằng không chỉ khuyến khích họ duy trì tinh thần làm việc tích cực mà còn thúc đẩy động lực cống hiến lâu dài (Glanz, 2002; trích bởi Hossain & Hossain, 2012).

Thực tế cho thấy có nhiều hình thức công nhận đóng góp của nhân viên: khen ngợi kịp thời, động viên qua khen thưởng, thừa nhận ý tưởng mới, hay đơn giản là đánh giá cao sự cống hiến nhỏ bé nhưng thiết thực. Việc công nhận đúng lúc giúp nhân viên cảm thấy giá trị bản thân được trân trọng, đồng thời gia tăng niềm tin và sự gắn kết với tổ chức.

Tuy nhiên, McConnell (2006) lưu ý rằng sự công nhận cần được dựa trên tiêu chí công bằng và minh bạch, tránh thiên vị hoặc cường điệu, bởi nếu ngược lại sẽ làm giảm hiệu quả khuyến khích và gây tâm lý bất mãn. Như vậy giả thuyết được đặt ra:

H8: Sự quan tâm và thừa nhận có tác động cùng chiều với Động lực làm việc.

❖ **Sự trao quyền**

Sự trao quyền và quyền tự chủ trong công việc phản ánh mức độ mà nhân viên được kiểm soát, chủ động ra quyết định và chịu trách nhiệm đối với công việc của mình. Khi nhân viên có quyền tự chủ, họ sẽ được khuyến khích tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc, đưa ra sáng kiến và phát huy năng lực một cách tốt nhất. Điều này giúp họ cảm thấy được tôn trọng, gia tăng tinh thần trách nhiệm và tạo động lực làm việc mạnh mẽ hơn.

Theo mô hình đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1976), quyền tự chủ là một yếu tố cốt lõi ảnh hưởng đến động lực nội tại và sự hài lòng công việc. Công việc cần đảm bảo sự rõ ràng về ý nghĩa, cho phép nhân viên tự quyết trong phạm vi trách

nhiệm, đồng thời có cơ chế phản hồi kịp thời để họ nhận biết và cải thiện hiệu quả. Giả thuyết đặt ra:

H9: Sự trao quyền có tác động cùng chiều với Động lực làm việc.

❖ **Cân bằng cuộc sống và công việc**

Cân bằng công việc và cuộc sống được hiểu là trạng thái hài hòa giữa các yêu cầu nghề nghiệp với những khía cạnh cá nhân như gia đình, bạn bè và sở thích cá nhân. Clark (2000) cho rằng sự thiếu cân bằng giữa hai lĩnh vực này không chỉ ảnh hưởng tiêu cực đến đời sống gia đình mà còn làm suy giảm động lực và hiệu quả làm việc. Các nghiên cứu tiếp theo của Hill và cộng sự (2010), Behzard và cộng sự (2011), Manouchehr và cộng sự (2012) đã khẳng định, khi nhân viên duy trì được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống (bao gồm thời gian dành cho nghề nghiệp, gia đình, giải trí và các hoạt động xã hội), mức độ hài lòng và động lực làm việc của họ sẽ gia tăng đáng kể. Điều này cho thấy cân bằng công việc – cuộc sống không chỉ là một nhu cầu cá nhân, mà còn là yếu tố quan trọng góp phần nâng cao sự gắn kết và hiệu quả lao động trong tổ chức. Giả thuyết đặt ra:

H10: Cân bằng cuộc sống và công việc có tác động cùng chiều với Động lực làm việc.

1.5.2 Mô hình nghiên cứu

Mô hình 10 yếu tố tạo động lực làm việc của Kovach (1987) là một trong những mô hình phổ biến, được nhiều nhà nghiên cứu và tổ chức áp dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Qua quá trình tổng hợp cơ sở lý thuyết và các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước, có thể thấy rằng mức độ tác động của từng yếu tố trong mô hình này có sự khác biệt tùy thuộc vào đặc thù từng ngành nghề. Tuy nhiên, nhìn chung, hầu hết các kết quả nghiên cứu đều khẳng định cả 10 yếu tố của Kovach đều có tác động tích cực đến việc hình thành và duy trì động lực làm việc của nhân viên.

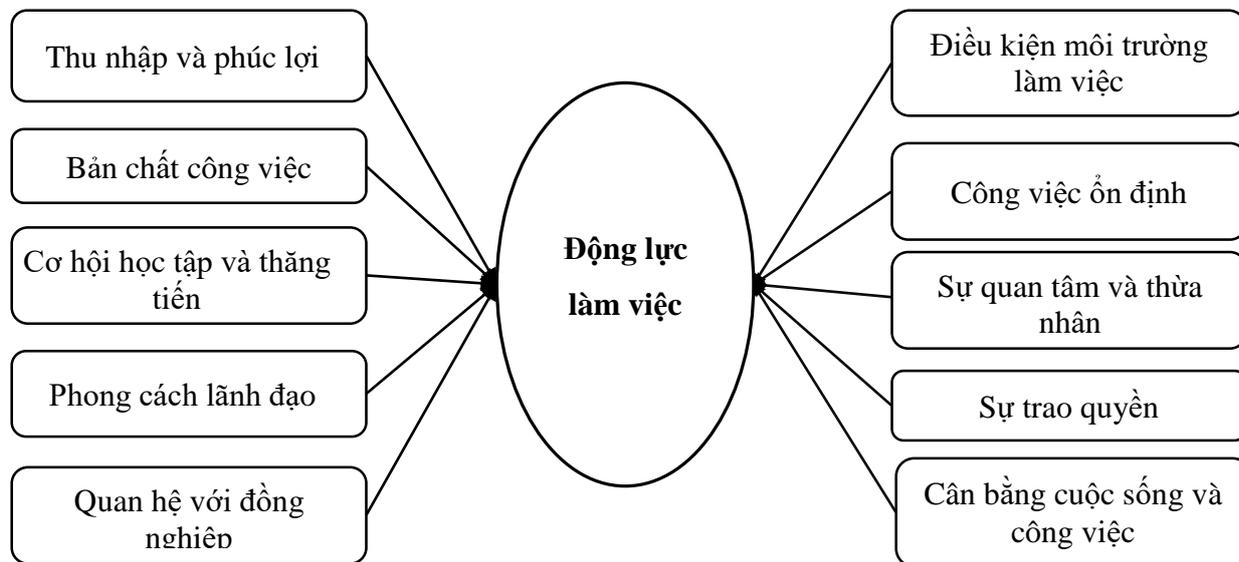
Đáng chú ý, các yếu tố trong mô hình Kovach không tồn tại độc lập mà còn được phản ánh trong nhiều học thuyết và mô hình nghiên cứu khác về động lực lao động. Chẳng hạn, yếu tố “công việc thú vị” được nhấn mạnh trong mô hình đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1976); yếu tố “cơ hội thăng tiến và phát triển nghề

nghiệp” gắn liền với thuyết kỳ vọng của Vroom (1964); hay yếu tố “thu nhập cao” được đề cập rõ ràng trong tháp nhu cầu của Maslow. Mặc dù bối cảnh môi trường làm việc hiện nay đã có nhiều thay đổi, song nhờ tính khái quát, phổ biến và đặc biệt là khả năng xác định mức độ quan trọng của các yếu tố động lực theo thứ tự ưu tiên, mô hình của Kovach (1987) vẫn được xem là công cụ phù hợp để áp dụng trong nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên tại Việt Nam.

Trên cơ sở đó, tác giả lựa chọn mô hình 10 yếu tố động viên của Kovach làm nền tảng nghiên cứu. Đồng thời, để bảo đảm tính thực tiễn, tác giả đã tiến hành khảo sát định tính với 2 lãnh đạo phòng và 8 nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận nhằm xác định các yếu tố động viên phù hợp hơn với bối cảnh thực tế. Kết quả cho thấy, mặc dù mô hình Kovach cơ bản phù hợp, nhưng do điều kiện môi trường đã thay đổi, các đáp viên thống nhất loại bỏ một số yếu tố chưa thật sự thích hợp với đặc thù đơn vị.

Bên cạnh đó, yếu tố “cân bằng giữa công việc và cuộc sống” (bao gồm gia đình, bạn bè, thời gian cá nhân và sở thích riêng) được người lao động cũng như nhà quản lý ngày càng quan tâm. Kết quả nghiên cứu của Barzoki, Attafar & Jannati (2012) dựa trên thuyết hai nhân tố của Herzberg cũng chỉ ra rằng, yếu tố này có ảnh hưởng mạnh mẽ đến động lực làm việc của nhân viên. Chính vì vậy, tác giả đã bổ sung “Cân bằng công việc – cuộc sống” vào mô hình nghiên cứu nhằm phản ánh đầy đủ hơn những yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng trong bối cảnh hiện nay.

Cụ thể, mô hình nghiên cứu bao gồm các khái niệm thành phần: Thu nhập và phúc lợi, Bản chất công việc, Cơ hội học tập và thăng tiến, Phong cách lãnh đạo, Quan hệ với đồng nghiệp, Điều kiện môi trường làm việc, Công việc ổn định, Sự quan tâm và thừa nhận, Sự trao quyền, Cân bằng cuộc sống và công việc, Động lực làm việc.

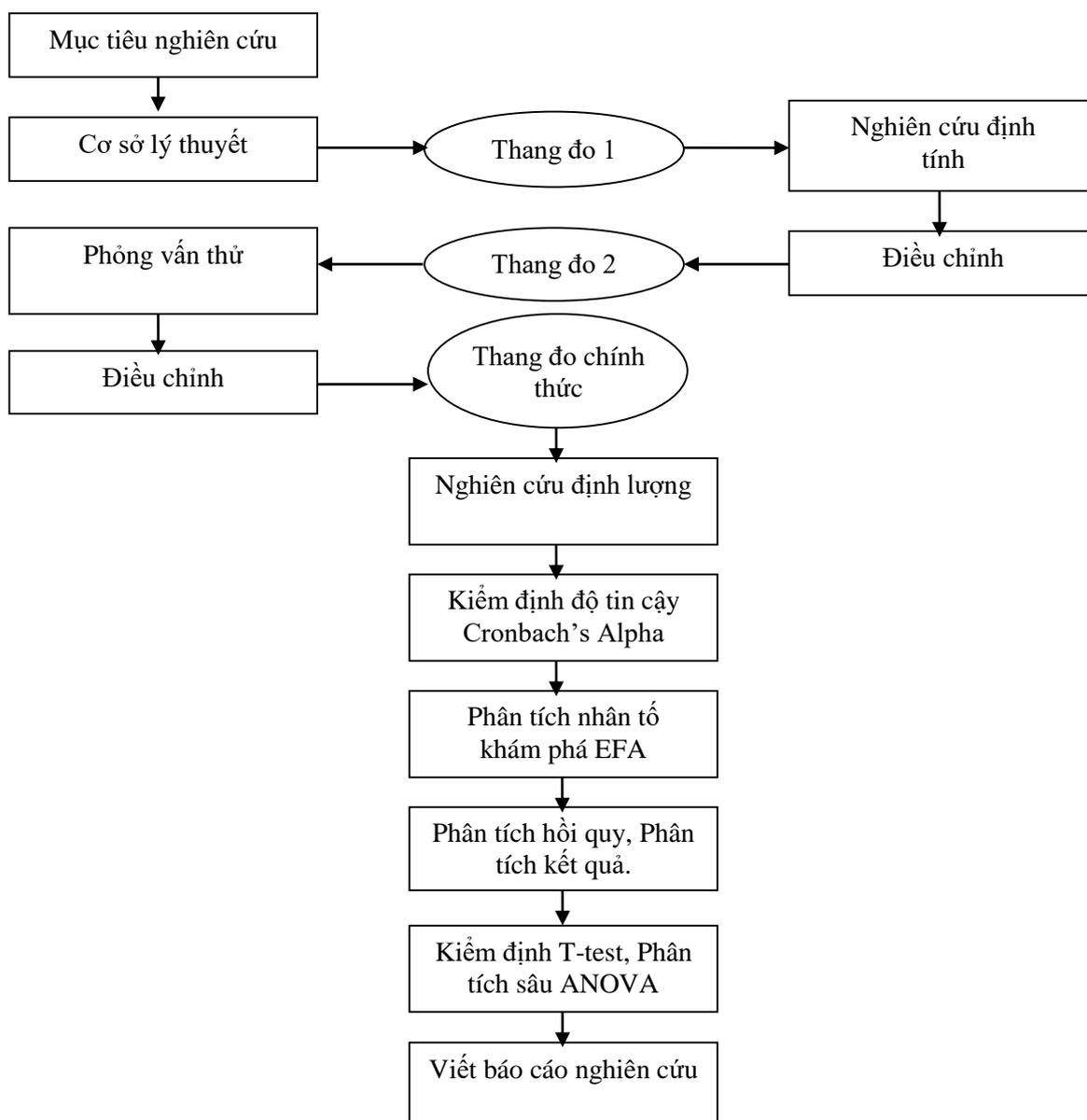


Hình 1.5 Mô hình nghiên cứu đề xuất

1.6 Thiết kế nghiên cứu

1.6.1 Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu của đề tài được tổ chức là phát triển thang đo và phương pháp phân tích dữ liệu thống kê. Nội dung nghiên cứu bao gồm hai phần là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Toàn bộ quy trình nghiên cứu này được tóm tắt theo sơ đồ dưới đây :



Hình 1.6 Quy trình nghiên cứu

1.6.2 Nghiên cứu định tính

Trong giai đoạn nghiên cứu định tính, tác giả sử dụng kỹ thuật thảo luận tay đôi kết hợp thảo luận nhóm tập trung với hai nhóm đối tượng:

Nhóm 1: gồm 08 nhân viên đang làm việc tại các phòng ban và phòng giao dịch của Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận.

Nhóm 2: gồm 02 nhà quản lý nhân sự tại các phòng ban và phòng giao dịch của chi nhánh.

Các đối tượng được lựa chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện, đồng thời vẫn đảm bảo các tiêu chí chung của khảo sát, nhờ đó có thể phản ánh đặc trưng cơ bản của tập hợp mẫu quan sát.

Nội dung thảo luận tập trung vào việc trao đổi, xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại chi nhánh, đồng thời xem xét, hiệu chỉnh các phát biểu dùng cho thang đo trong mô hình nghiên cứu.

Quy trình thực hiện:

– Trước hết, tác giả tổng hợp và kế thừa các nghiên cứu trước có liên quan để xây dựng mô hình nghiên cứu phù hợp với bối cảnh ngân hàng thương mại tại Việt Nam.

– Tiếp đó, tiến hành thảo luận với hai nhóm đối tượng nêu trên. Trên cơ sở các ý kiến thu thập được, tác giả tiến hành bổ sung và điều chỉnh các biến quan sát, đồng thời điều chỉnh cách diễn đạt của các phát biểu cho rõ ràng và phù hợp hơn với đối tượng khảo sát cũng như mô hình nghiên cứu.

– Từ kết quả điều chỉnh, tác giả xây dựng bảng câu hỏi sơ bộ để triển khai giai đoạn nghiên cứu định lượng.

– Bảng câu hỏi sơ bộ được phỏng vấn thử với 30 nhân viên tại chi nhánh. Kết quả thử nghiệm cho thấy, mặc dù không phát sinh yêu cầu loại bỏ hay bổ sung câu hỏi, nhưng có một số góp ý liên quan đến cách dùng từ, cách đặt câu và trật tự sắp xếp câu hỏi. Trên cơ sở đó, tác giả đã chỉnh sửa, hoàn thiện bảng câu hỏi để sử dụng trong nghiên cứu định lượng chính thức.

Kết quả nghiên cứu định tính

Mô hình nghiên cứu:

Kết quả thảo luận định tính cho thấy mô hình nghiên cứu được đề xuất là phù hợp với mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu của đề tài. Các thành viên tham gia thống nhất rằng có 10 yếu tố chính ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận gồm: Thu nhập và phúc lợi, Bản chất công việc, Cơ hội học tập và thăng tiến, Phong cách lãnh đạo, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Điều kiện môi trường làm việc, Công việc ổn định, Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo, Sự trao quyền, Cân bằng cuộc sống và công việc.

Kết quả thảo luận thang đo

Qua thảo luận, nhóm nghiên cứu thống nhất loại bỏ một số biến quan sát ít ý nghĩa nhằm tránh kéo dài bảng câu hỏi không cần thiết và hạn chế ảnh hưởng đến tính gọn nhẹ của mô hình nghiên cứu. Đồng thời, các thành viên cũng đề xuất bổ sung thêm một số biến quan sát để phản ánh đầy đủ hơn các yếu tố tác động đến động lực làm việc. Ngoài ra, cách diễn đạt câu hỏi trong thang đo cũng được điều chỉnh cho rõ ràng và dễ hiểu hơn đối với người trả lời. Những điều chỉnh này đã nhận được sự đồng thuận cao từ hầu hết các thành viên trong cả hai nhóm nghiên cứu.

Bảng 1.3 Thang đo

Nhân tố	Biến quan sát	Ký hiệu	Nguồn tham khảo
Thu nhập và phúc lợi	Chính sách lương thưởng, phúc lợi được phân cấp cụ thể.	TNPL1	Khan (2018), Nguyễn Kim Dung (2020)
	Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực.	TNPL2	
	Nhân viên được thưởng tương xứng với những đóng góp, cống hiến	TNPL3	
	Chế độ bảo hiểm, trợ cấp, phụ cấp công tác đầy đủ, đúng quy định.	TNPL4	
	Ngân hàng giải quyết tốt, đầy đủ chế độ khi ốm đau, thai sản, nghỉ phép,...	TNPL5	
Bản chất công việc	Công việc được bố trí phù hợp với năng lực và thể mạnh của nhân viên	BCCV1	Akhtar và cộng sự (2014)
	Nhân viên luôn hiểu rõ công việc mà mình đảm trách	BCCV2	
	Nhân viên được quyền tự quyết các vấn đề trong công việc mà mình đảm trách	BCCV3	
	Công việc yêu cầu nhân viên phải sử dụng tốt các năng lực cá nhân để hoàn thành.	BCCV4	
	Công việc yêu cầu nhân viên phải thường xuyên cập nhật kiến thức, kỹ năng đảm bảo công tác hiệu quả.	BCCV5	
Cơ hội học tập	Nhân viên được tham gia các chương trình đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ.	HTTT1	Nguyễn Kim Dung (2020)

và thăng tiến	Nhân viên được tham gia các chương trình đào tạo khác	HTTT2	
	Có cơ hội thăng tiến cho nhân viên có năng lực	HTTT3	
	Nhân viên có nhiều cơ hội để phát triển nghề nghiệp.	HTTT4	
	Ngân hàng tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên (cử cán bộ trao đổi chuyên môn, tham gia chương trình nâng cao kiến thức, ...)	HTTT5	
Phong cách lãnh đạo	Cấp trên luôn tôn trọng và tin cậy đối với nhân viên	PCLĐ1	Akhtar và cộng sự (2014)
	Cấp trên luôn đối xử công bằng, không phân biệt đối với nhân viên trong hệ thống ngân hàng	PCLĐ2	
	Nhân viên trong hệ thống ngân hàng dễ dàng giao tiếp và trao đổi với cấp trên	PCLĐ3	
	Cấp trên luôn ghi nhận sự đóng góp của nhân viên	PCLĐ4	
	Cấp trên có năng lực, tầm nhìn và khả năng điều hành tốt	PCLĐ5	
Quan hệ với đồng nghiệp	Đồng nghiệp luôn chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm trong công việc	QHĐN1	Barzoki và cộng sự (2012)
	Đồng nghiệp thân thiện, cởi mở	QHĐN2	
	Phối hợp, tác nghiệp giữa đồng nghiệp được diễn ra theo chiều hướng tích cực và hiệu quả	QHĐN3	
	Đồng nghiệp luôn hỗ trợ nhau khi cần thiết.	QHĐN4	
	Đồng nghiệp sẵn sàng hợp tác với nhau và làm việc như một đội	QHĐN5	
Điều kiện môi trường làm việc	Thời gian làm việc, công tác bên ngoài được bố trí rất hợp lý, khoa học	MTLV1	Khan (2018), Nguyễn Kim Dung (2020)
	Phương tiện, máy móc thiết bị cho công việc đầy đủ	MTLV2	
	Nơi làm việc luôn đảm bảo an ninh, an toàn	MTLV3	
	Nhân viên được tạo điều kiện đi lại làm việc thuận lợi (hỗ trợ xe, hỗ trợ chi phí đi lại)	MTLV4	
	Các tiêu chí đánh giá được ngân hàng đưa ra công khai, rõ ràng	MTLV5	
Công việc ổn định	Nhân viên trong ngân hàng cảm thấy công việc hiện tại rất ổn định	CVOĐ1	Nguyễn Kim Dung (2020)
	Nhân viên trong ngân hàng không phải lo lắng là mình sẽ bị mất việc làm tại ngân hàng	CVOĐ2	
	Ngân hàng đảm bảo số giờ làm việc cho nhân viên theo qui định hiện hành	CVOĐ3	
	Nhân viên được ngân hàng ký hợp đồng lao động rõ ràng	CVOĐ4	
	Ngân hàng có chính sách đảm bảo việc làm cho nhân viên	CVOĐ5	
Sự quan tâm và thừa nhận	Lãnh đạo luôn quan tâm ghi nhận thành tích trong công việc	QTTN1	Akhtar và cộng sự (2014),
	Lãnh đạo luôn khen thưởng kịp thời cho nhân viên đạt thành tích cao trong công tác	QTTN2	
	Lãnh đạo luôn đánh giá thành tích công bằng giữa các nhân viên	QTTN3	
	Lãnh đạo sử dụng việc đánh giá thành tích làm cơ chế kiểm soát nhân viên trong việc thực hiện công việc	QTTN4	
	Lãnh đạo luôn động viên nhân viên trong công tác	QTTN5	

Sự trao quyền	Ngân hàng cho phép nhân viên đưa ra các quyết định liên quan đến hoạt động của mình	STQ1	Akhtar và cộng sự (2014), Khan (2018),
	Lãnh đạo khuyến khích nhân viên đưa ra các quyết định liên quan đến hoạt động chung	STQ2	
	Nhân viên có cơ hội đưa ra các cải tiến nhằm hoàn thiện hoạt động của ngân hàng.	STQ3	
	Ngân hàng thường tham khảo ý kiến đánh giá của các nhân viên trước các quyết định trong tổ chức.	STQ4	
	Ngân hàng thường thu thập ý kiến phản hồi của nhân viên trong công tác tại ngân hàng.	STQ5	
Cân bằng cuộc sống và công việc	Lịch làm việc của nhân viên có thể sắp xếp linh hoạt	CSCV1	Barzoki và cộng sự (2012)
	Nhân viên có thời gian dành cho gia đình	CSCV2	
	Nhân viên có điều kiện chăm sóc bản thân	CSCV3	
	Nhân viên không có tâm trạng lo lắng các vấn đề liên quan đến gia đình khi đến nơi làm việc	CSCV4	
Động lực làm việc	Nhân viên cảm thấy hứng thú khi làm công việc hiện tại.	ĐLLV1	Akhtar và cộng sự (2014), Khan (2018), Nguyễn Kim Dung (2020)
	Nhân viên thường làm việc với tâm trạng tốt nhất.	ĐLLV2	
	Nhân viên cảm thấy được thúc đẩy bởi các nhiệm vụ trong công việc của mình.	ĐLLV3	
	Nhân viên muốn dành thêm nhiều thời gian hơn nữa cho công việc.	ĐLLV4	
	Công việc đảm trách có ý nghĩa rất lớn đối với bản thân các nhân viên	ĐLLV5	

1.6.3 Nghiên cứu định lượng

1.6.3.1 Mẫu nghiên cứu

Tác giả tiến hành khảo sát nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận.

Về kích thước mẫu, theo tổng hợp của MacCallum và cộng sự (1999), nhiều học giả đã đưa ra quan điểm về số lượng mẫu tối thiểu cần thiết cho phân tích nhân tố: Gorsuch (1983) và Kline (1979) đề xuất tối thiểu 100 quan sát; Guilford (1954) cho rằng con số này là 200; trong khi Comrey và Lee (1992) phân loại mức độ như sau: 100 = tệ, 200 = khá, 300 = tốt, 500 = rất tốt, và 1000 trở lên = tuyệt vời. Bên cạnh đó, theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), số lượng mẫu cần đạt từ 4 đến 5 lần số biến quan sát. Với 32 biến quan sát, số mẫu cần thiết dao động từ 128 đến 160. Tuy nhiên, để đảm bảo tính tin cậy và độ mạnh của phân tích, tác giả lựa chọn kích thước mẫu $n =$

300, được xem là phù hợp và đạt chuẩn “tốt” theo thang đánh giá của Comrey và Lee (1992).

Phương pháp thu nhập số liệu

Phiếu khảo sát sau khi được thiết kế dựa vào cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu liên quan trước đây sẽ được tác giả trực tiếp đi khảo sát và lấy kết quả tại nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận.

Phiếu khảo sát gồm có hai phần:

– Phần 1: Các câu hỏi đánh giá mức độ tác động của từng nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên.

– Phần 2: Thông tin phân loại nhân khẩu học của người trả lời (giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, tình trạng hôn nhân), dùng để mô tả đặc điểm mẫu khảo sát.

1.6.3.2 Xử lý và phân tích dữ liệu

Dữ liệu nghiên cứu sau khi thu thập sẽ được xử lý trên phần mềm SPSS 25.0 theo trình tự sau:

Bước 1: Mã hóa và làm sạch dữ liệu: Bước này nhằm xác định và loại bỏ những giá trị dị biệt và/hoặc các dữ liệu bị khuyết nhằm đảm bảo tính chính xác và đại diện của dữ liệu thu được.

Bước 2: Sử dụng phương pháp thống kê mô tả để mô tả đặc điểm mẫu khảo sát dựa trên dữ liệu sau khi mã hóa và làm sạch

Bước 3: Phân tích độ tin cậy: Tiến hành đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha.

Bước 4: Phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Bước 5: Kiểm định các giả thuyết của mô hình và độ phù hợp tổng thể của mô hình thông qua phân tích tương quan và tiến hành hồi quy bội.

Bước 6: Phân tích ảnh hưởng của biến nhân khẩu học.

❖ Phân tích độ tin cậy (hệ số Cronbach's Alpha)

Trong nghiên cứu này, trước khi tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA), tác giả sử dụng phương pháp đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha nhằm loại bỏ các

biến không phù hợp, vì những biến này có thể tạo ra các yếu tố giả (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

Theo tiêu chuẩn thông thường, thang đo được chấp nhận khi hệ số Cronbach's Alpha $\geq 0,8$ và các biến quan sát có hệ số tương quan biến–tổng $> 0,3$. Tuy nhiên, trong trường hợp khái niệm nghiên cứu còn mới hoặc chưa quen thuộc với đối tượng khảo sát, mức Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên vẫn được xem là chấp nhận được (Peterson, 1994; trích dẫn bởi Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2011).

Do đề tài tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận, tác giả lựa chọn tiêu chuẩn đánh giá gồm: hệ số Cronbach's Alpha $> 0,6$ và hệ số tương quan biến–tổng $> 0,3$ để đảm bảo độ tin cậy của thang đo trong bối cảnh nghiên cứu

❖ Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phân tích nhân tố khám phá (EFA – Exploratory Factor Analysis) được sử dụng nhằm rút gọn một tập hợp lớn các biến quan sát có mối liên hệ với nhau thành một số lượng biến ít hơn, có ý nghĩa khái quát và đại diện hơn.

Trong EFA, chỉ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) được dùng để kiểm định mức độ thích hợp của dữ liệu cho phân tích nhân tố. Giá trị KMO nằm trong khoảng 0,5 – 1,0 cho thấy phân tích nhân tố là phù hợp; ngược lại, nếu $KMO < 0,5$ thì dữ liệu không thích hợp để tiến hành EFA.

Ngoài ra, Eigenvalue được sử dụng để xác định số lượng nhân tố cần giữ lại. Eigenvalue phản ánh lượng biến thiên được giải thích bởi một nhân tố; theo tiêu chuẩn, chỉ những nhân tố có Eigenvalue > 1 mới được giữ lại, vì các nhân tố này có khả năng tóm tắt thông tin tốt hơn một biến gốc.

Trong bảng kết quả phân tích, hai ma trận quan trọng là ma trận nhân tố (Component Matrix) và ma trận nhân tố sau khi xoay (Rotated Component Matrix). Các hệ số tải nhân tố (Factor Loading) thể hiện mức độ tương quan giữa biến quan sát và nhân tố, cho biết mức độ gắn kết của từng biến với từng nhân tố. Trong nghiên cứu này, phương pháp Principal Component Analysis kết hợp với phép xoay Varimax được áp dụng, theo đó các hệ số tải nhân tố phải đạt $\geq 0,5$ mới được xem là đạt yêu cầu.

Sau khi tiến hành rút trích, các nhân tố được lưu lại dưới dạng các biến tổng hợp (factor scores) và được sử dụng cho các phân tích tiếp theo như tương quan và hồi quy.

❖ Phân tích tương quan

Trong nghiên cứu, hệ số tương quan Pearson được sử dụng nhằm đo lường mức độ chặt chẽ của mối quan hệ tuyến tính giữa hai biến định lượng. Giá trị tuyệt đối của hệ số r phản ánh mức độ liên hệ:

- $r = 0$ cho thấy không tồn tại mối quan hệ tuyến tính giữa hai biến.
- Giá trị $|r|$ càng lớn chứng tỏ mối liên hệ tuyến tính càng chặt chẽ.

Tuy nhiên, khi các biến có mối tương quan cao, cần lưu ý đến hiện tượng đa cộng tuyến trong phân tích hồi quy. Cụ thể, nếu hệ số tương quan Pearson giữa hai biến có giá trị tuyệt đối $|r| > 0,4$, thì khả năng xuất hiện đa cộng tuyến cần được xem xét cẩn trọng.

Đặc biệt, trong phân tích tương quan Pearson, không có sự phân biệt giữa biến độc lập và biến phụ thuộc; tất cả các biến đều được xem xét đồng thời để đánh giá mức độ liên hệ lẫn nhau.

❖ Phân tích Hồi quy

Trong phân tích hồi quy, để mô hình có ý nghĩa và được chấp nhận thì trị số thống kê F được tính bằng R^2 có giá trị sig. < 0.05 . Hệ số R^2 hiệu chỉnh thể hiện mức độ giải thích của mô hình hồi quy tuyến tính đa biến. Mô hình tốt nếu có R^2 hiệu chỉnh lớn hơn 0.5.

Kiểm tra vi phạm các giả định hồi quy:

Mô hình hồi quy được xem là phù hợp với tổng thể nghiên cứu khi không vi phạm các giả định. Vì thế, sau khi xây dựng được phương trình hồi quy, cần phải kiểm tra các vi phạm giả định cần thiết sau đây:

- Không có tương quan chuỗi bậc nhất trong mô hình;
- Có liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc;
- Phần dư của biến phụ thuộc có phân phối chuẩn;
- Không có tương quan giữa các biến độc lập (không có hiện tượng đa cộng tuyến).

Trong đó:

- Công cụ được sử dụng để kiểm tra giả định không có tương quan chuỗi bậc nhất trong mô hình là đại lượng thống kê d (Durbin – Watson). Giá trị d nằm trong khoảng từ 0 đến 4 thì không có tương quan chuỗi bậc nhất trong mô hình (Trọng & Ngọc, 2014).

- Công cụ để kiểm tra giả định liên hệ tuyến tính là đồ thị phân tán giữa các phần dư chuẩn hóa (Scatter) biểu thị tương quan giữa giá trị phần dư chuẩn hóa (Standardized Residual) và giá trị dự đoán chuẩn hóa (Standardized Predicted Value).

- Công cụ để kiểm tra giả định phần dư có phân phối chuẩn là đồ thị tần số Histogram, hoặc đồ thị tần số P-P plot.

- Công cụ được sử dụng để phát hiện tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến là độ chấp nhận của biến (Tolerance) hoặc hệ số phóng đại phương sai (Variance inflation factor - VIF). Đối với độ chấp nhận của biến, giá trị độ chấp nhận của biến > 0.0001 thì không có hiện tượng đa cộng tuyến. Theo Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), qui tắc chung là $VIF > 10$ là dấu hiệu đa cộng tuyến; trong khi đó, theo Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2011), khi $VIF > 2$ cần phải cảnh trọng hiện tượng đa cộng tuyến.

❖ **Kiểm định mức ảnh hưởng của nhân khẩu học**

Để đánh giá sự khác biệt về động lực làm việc giữa các nhóm nhân viên có đặc điểm nhân khẩu học khác nhau (giới tính, độ tuổi, nghề nghiệp, thu nhập), tác giả sử dụng hai phương pháp chính: kiểm định T-test và phân tích phương sai ANOVA.

Kiểm định T-test: được áp dụng trong trường hợp so sánh sự khác biệt về giá trị trung bình giữa hai nhóm. Trước khi thực hiện T-test, cần kiểm tra giả định bằng kiểm định Levene về sự bằng nhau của phương sai:

- Nếu $Sig. < 0,05$, phương sai của hai tổng thể khác nhau \Rightarrow sử dụng kết quả ở dòng Equal variances not assumed.

- Nếu $Sig. \geq 0,05$, phương sai của hai tổng thể không khác nhau \Rightarrow sử dụng kết quả ở dòng Equal variances assumed.

Phân tích phương sai ANOVA: được sử dụng khi so sánh trung bình giữa từ ba nhóm trở lên, với điều kiện phương sai giữa các nhóm bằng nhau (kiểm định Levene cho $\text{Sig.} \geq 0,05$).

Trong trường hợp giả định về phân phối chuẩn và phương sai bằng nhau không được đáp ứng, tác giả thay thế ANOVA bằng kiểm định phi tham số Kruskal – Wallis. Đây là phương pháp nhằm kiểm định giả thuyết rằng trung bình giữa nhiều nhóm tổng thể là bằng nhau trong điều kiện phương sai giữa các nhóm không đồng nhất.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1:

Giới thiệu khái niệm về động lực làm việc, một số học thuyết về động lực làm việc của nhân viên và các nghiên cứu trước đây ở trên thế giới và Việt Nam về động lực làm việc của nhân viên. Đưa ra các giả thuyết và mô hình nghiên cứu dựa trên các khái niệm, học thuyết và các nghiên cứu trước đây về động lực làm việc của nhân viên.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG, CÁC NGUYÊN NHÂN GÂY RA VẤN ĐỀ

2.1 Tổng quan về LPBank và LPBank chi nhánh Bình Thuận

a) Tổng quan về LPBank

Ngân hàng Thương mại Cổ phần Lộc Phát Việt Nam (LPBank) tiền thân là Ngân hàng Thương mại cổ phần Liên Việt (LienVietBank) được thành lập theo Giấy phép thành lập và hoạt động số 91/GP-NHNN ngày 28/03/2008 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

Cổ đông sáng lập của LPBank là Công ty Cổ phần Him Lam, Tổng Công ty Thương mại Sài Gòn (SATRA) và Công ty dịch vụ Hàng không sân bay Tân Sơn Nhất (SASCO).

Năm 2011, với việc Tổng Công ty Bưu chính Việt Nam (nay là Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam) góp vốn vào LienVietBank bằng giá trị Công ty Dịch vụ Tiết kiệm Bưu điện (VPSC) và bằng tiền mặt, Ngân hàng Liên Việt đã được Thủ tướng Chính phủ và Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cho phép đổi tên thành Ngân hàng Thương mại Cổ phần Bưu điện Liên Việt.

Ngày 15/07/2024, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam ra Quyết định số 423/QĐ-TTGSNH2 về việc sửa đổi nội dung Tên Ngân hàng tại Giấy phép thành lập và hoạt động của Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt.

Theo đó, Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt chính thức đổi tên thương mại là Ngân hàng Thương mại cổ phần Lộc Phát Việt Nam, tên tiếng Anh là “Fortune Vietnam Joint Stock Commercial Bank”, tên viết tắt bằng tiếng Anh là LPBank và mã chứng khoán niêm yết là LPB vẫn giữ nguyên. LPBank khẳng định việc thay đổi tên gọi sẽ không ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng cũng như quyền lợi của khách hàng, đối tác và cổ đông.

Việc thay đổi tên gọi, nhận diện thương hiệu đánh dấu khởi đầu giai đoạn phát triển mới của LPBank với chiến lược kinh doanh mới, hướng tới những giá trị mới cho khách hàng, đối tác và cổ đông. Trước đó, kế hoạch thay đổi tên thương mại đã được Đại hội đồng cổ đông LPBank thông qua vào 17/04/2024.

Với tên gọi mới là Ngân hàng Lộc Phát Việt Nam, từ "Lộc" mang ý nghĩa sự may mắn, mở ra cơ hội hợp tác và phát triển kinh doanh không chỉ dành cho khách hàng mà còn cho chính Ngân hàng. "Phát" là kết quả tốt đẹp của sự hợp tác và phát triển, đồng thời thể hiện tầm nhìn của ngân hàng trong việc tiến tới sự phồn vinh và thịnh vượng cùng khách hàng, cộng đồng và đất nước.

Trên chặng đường hơn 16 năm phát triển, LPBank luôn chủ động bám sát các chỉ đạo của Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước và đã gặt hái được nhiều thành tựu. Từ một ngân hàng nhỏ, được thành lập mới từ năm 2008 đến nay, LPBank đã vươn mình trở thành một trong 14 ngân hàng quan trọng nhất hệ thống, lọt Top 500 ngân hàng có giá trị thương hiệu cao nhất toàn cầu năm 2024, sở hữu nhiều giải thưởng danh giá trong và ngoài nước.

Ông Nguyễn Đức Thụy, Chủ tịch Hội đồng quản trị LPBank, đã nhấn mạnh: "Với việc hoàn thành sứ mệnh lịch sử của tên gọi cũ, LPBank quyết định thay đổi tên để phù hợp với giai đoạn phát triển mới nhằm thay đổi mạnh mẽ, hiệu quả toàn diện, phát triển bền vững và thận trọng. Tên gọi Ngân hàng Lộc Phát Việt Nam không chỉ đồng nhất giữa tên thương mại, tên viết tắt LPBank và mã chứng khoán LPB, mà còn đáp ứng kỳ vọng của Ban lãnh đạo Ngân hàng, cam kết gia tăng tối đa giá trị lợi ích cho cổ đông, đối tác và khách hàng".

Thương hiệu LPBank đã xác lập chỗ đứng trên thị trường với vị thế của một ngân hàng có mạng lưới lớn bậc nhất với hơn 1.200 điểm giao dịch trải dài khắp 63 tỉnh thành tới tận các huyện thị, cùng với phương châm "lấy khách hàng làm trọng tâm" được thể hiện trong từng giao dịch dù là nhỏ nhất. Phát huy thế mạnh của một Ngân hàng có mạng lưới rộng lớn, với việc có tên gọi thương mại mới, LPBank sẽ tiếp tục hành trình với sứ mệnh mang các sản phẩm, dịch vụ có chất lượng tốt nhất đến với người dân trên khắp cả nước.

Hiện nay, với số vốn điều lệ 25.576 tỷ đồng và mạng lưới phủ khắp toàn quốc, LPBank là một trong các Ngân hàng Thương mại Cổ phần lớn nhất tại Việt Nam.

b) Ý nghĩa logo:



Hình 2.1: Logo của Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam

Ý nghĩa logo: Logo Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam là thông điệp tinh túy thể hiện tầm nhìn đổi mới, tính công chúng rộng lớn, dễ nhận biết và đi vào lòng người.

Khối hình: Thỏi vàng và đồng tiền cổ là sự hòa quyện tinh tế giữa hình thức và nội dung, giữa hiện đại và bản sắc, như hình với bóng thể hiện sự đoàn kết chặt chẽ, giống hình ảnh “con lật đật” dù vận động đổi mới, phát triển không ngừng, nhưng luôn ở thế cân bằng vĩnh cửu.

Logo cũng đảm bảo được yếu tố phong thủy theo bản sắc Phương Đông, khối hình và khối chữ ẩn chứa sự tinh túy “Sắc sắc không không”, “Hòa thiên đại hữu” và “Thiên hòa đồng nhân” với chân đế LPBank – Ngân hàng Lộc Phát Việt Nam, một nền móng vững chắc, AN TOÀN – PHÁT TRIỂN – BỀN VỮNG.

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

- 28/03/2008: Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam ký Giấy phép thành lập Ngân hàng (Giấy phép 91/GPNHNN).
- 01/05/2008: Ngân hàng chính thức khai trương hoạt động.
- Năm 2011: Sáp nhập Công ty Dịch vụ Tiết kiệm Bưu điện, đổi tên Ngân hàng từ Ngân hàng Liên Việt (LienVietBank) thành Ngân hàng Thương mại Cổ phần Bưu Điện Liên Việt (LienVietPostBank). Tổng công ty Bưu điện Việt Nam (Vietnam Post) trở thành cổ đông chính.
- Năm 2016: Ký kết với Công ty Bảo hiểm Nhân thọ Dai – ichi Việt Nam (Dai – ichi Life Việt Nam) Hợp đồng hợp tác kinh doanh bảo hiểm có thời hạn 5 năm, mở đường cho sự phát triển mạnh mẽ mảng sản phẩm Bancassurance.
- Năm 2017: Hoàn thành phủ sóng Chi nhánh tới tất cả 63/63 tỉnh thành cả nước. Ngày 05/10/2017: Chính thức niêm yết và giao dịch cổ phiếu mã LPB lên sàn giao dịch chứng khoán phi tập trung UpCOM.

- Năm 2018: Lần đầu tiên được tổ chức Moody's xếp hạng tín nhiệm, nâng tầm uy tín quốc tế của LPBank (xếp hạng tín nhiệm ở mức B2, có Triển vọng Tích cực).
- Năm 2019: Hoàn thành trước hạn việc áp dụng Basel II theo Thông tư 41, một cột mốc rất quan trọng cho thấy LPBank đáp ứng được các nguyên tắc quản trị rủi ro cao hơn. Phát hành thành công 3.100 tỷ trái phiếu kỳ hạn 10 năm cho các nhà đầu tư danh tiếng.
- Năm 2020: Chuyển Trụ sở chính về tòa nhà Thaiholdings Tower, số 210 Trần Quang Khải, P. Tràng Tiền, Q. Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội. Đây là tòa nhà văn phòng hiện đại hàng đầu hiện nay, nằm ngay trung tâm Thủ đô, rất thuận tiện cho giao dịch cũng như tăng cường nhận diện thương hiệu của LPBank. LPBank đã trở thành ngân hàng đầu tiên có cổ phiếu được chấp thuận niêm yết trên sàn HOSE năm 2020, hoàn thành sớm mục tiêu chuyển cổ phiếu Ngân hàng từ hệ thống giao dịch UpCom lên HOSE theo kế hoạch đã được thông qua tại Đại hội đồng Cổ đông thường niên năm 2020 tổ chức hồi tháng 6/2020. Kiên định với chiến lược bán lẻ, LPBank đã tăng trưởng mạnh mẽ về mảng tín dụng bán lẻ.
- Năm 2021: Tổ chức Moody's nâng mức xếp hạng tín nhiệm của LPBank lên B1 – Mức ổn định. Với chủ trương “Thích ứng linh hoạt” sau làn sóng Covid -19 trở lại, LPBank đã giành kết quả tăng trưởng tích cực về tổng tài sản, duy trì chiến lược bán lẻ và đột phá về lợi nhuận. Lợi nhuận trước thuế năm 2021 hoàn thành 114% kế hoạch năm – đạt 3.638 tỷ đồng, là mức cao nhất trong 13 năm hoạt động của ngân hàng.

2.1.2 Giá trị cốt lõi và triết lý kinh doanh

- **Giá trị cốt lõi:** Chính trực – Trách nhiệm – Đoàn kết – Sáng tạo – Khách hàng là trọng tâm
- + **Chính trực:** LPBank luôn coi chính trực là nền tảng vững chắc cho mọi mối quan hệ với khách hàng. Trong bất kỳ trường hợp nào, LPBank cũng hành xử một cách trung thực, minh bạch, tôn trọng và đúng đắn, bảo vệ quyền lợi chính đáng của khách hàng và các quy tắc đạo đức của Ngân hàng. LPBank xây dựng niềm tin tuyệt đối với khách hàng và đối tác cũng như nhân viên và cộng đồng bao gồm cả các cơ quan quản lý nhà nước. Luôn coi trọng sự

chính trực cũng là cách LPBank xây dựng uy tín và mở rộng các cơ hội kinh doanh.

Trong công tác tuyển dụng, đề bạt, đào tạo cũng như tự trau dồi của đội ngũ của cán bộ nhân viên LPBank, chính trực luôn là giá trị cốt lõi nhất.

- + **Trách nhiệm:** LPBank cam kết luôn thực thi các nghiệp vụ của mình với trách nhiệm cao nhất, đảm bảo tính chính xác, an toàn và bảo mật tối đa cho khách hàng.

Hoạt động kinh doanh của chúng tôi không chỉ chú trọng việc mang lại lợi nhuận cho Ngân hàng, mà luôn hướng tới sự phát triển bền vững của cộng đồng và xã hội, tối đa hóa lợi ích của khách hàng, đối tác, cán bộ nhân viên, cổ đông, môi trường... trên cơ sở tuân thủ pháp luật, quy tắc đạo đức nghề nghiệp. Đây là thước đo thang giá trị LPBank, khẳng định vị thế, uy tín, thương hiệu, sự cạnh tranh lành mạnh của LPBank trên thị trường.

- + **Đoàn kết:** Tất cả nhân viên và lãnh đạo các cấp của LPBank luôn cam kết đồng lòng vì một môi trường làm việc hợp tác, tôn trọng nhau, cùng quan tâm, chia sẻ mọi thành công cũng như trách nhiệm. Chúng tôi luôn trân trọng các ý kiến sáng tạo, tôn trọng các ý kiến khác biệt nhưng đều cùng một mục tiêu phát triển Ngân hàng và bảo vệ các giá trị cốt lõi chính trực, cởi mở, công bằng và khách quan.

- + **Sáng tạo:** LPBank cam kết luôn đi đầu trong việc ứng dụng các công nghệ tiên tiến vào việc thực hiện chuỗi giá trị của Ngân hàng. Luôn luôn đổi mới và sáng tạo nhằm mang lại giá trị tối đa, trải nghiệm và cá nhân hoá các dịch vụ của Ngân hàng dành cho khách hàng.

Đổi mới và sáng tạo cũng là nền tảng để tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả và chất lượng phục vụ khách hàng

- + **Khách hàng là trọng tâm (Customer focus):** Chúng tôi luôn đặt khách hàng là trọng tâm trong cơ cấu tổ chức, quan điểm kinh doanh và chiến lược phát triển. Các sản phẩm và dịch vụ của Ngân hàng được thiết kế nhằm đáp ứng

các nhu cầu và tối ưu hoá lợi ích cho khách hàng. Quan hệ bền vững với khách hàng là tài sản lớn nhất của Ngân hàng.

- **Triết lý kinh doanh:** Bản lẻ - Dịch vụ - Kinh doanh đa năng.

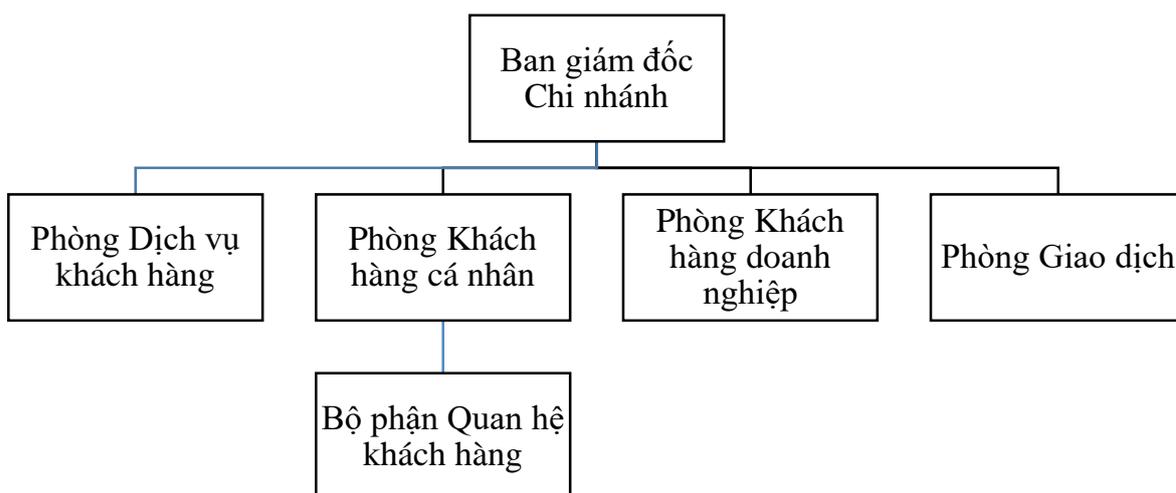
2.1.3 Tâm nhìn, sứ mệnh

- **Tâm nhìn:** Trở thành đối tác tài chính tin cậy nhất – là lựa chọn số một của cá nhân, hộ gia đình, doanh nghiệp vừa và nhỏ tại khu vực nông thôn và đô thị.

- **Sứ mệnh:** Hội nhập và thúc đẩy phát triển kinh tế địa phương, góp phần tạo lập thịnh vượng cho cộng đồng bằng những dịch vụ tài chính toàn diện, chuyên nghiệp và hiệu quả.

2.1.4 Cơ cấu tổ chức

Bảng 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức



2.1.5 Thực trạng nguồn nhân lực, chính sách đào tạo và quản lý nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận

2.1.5.1 Nguồn nhân lực

Tính đến 31/12/2024, tổng số cán bộ nhân viên toàn của Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận là 262 người.

Về tuổi đời bình quân

Trong tổng số 262 CBNV thuộc diện của LPBank quản lý cơ cấu độ tuổi được phân bổ như sau: độ tuổi trên 50 là 123 người (chiếm 47.12%), từ 41 - 50 tuổi là 71

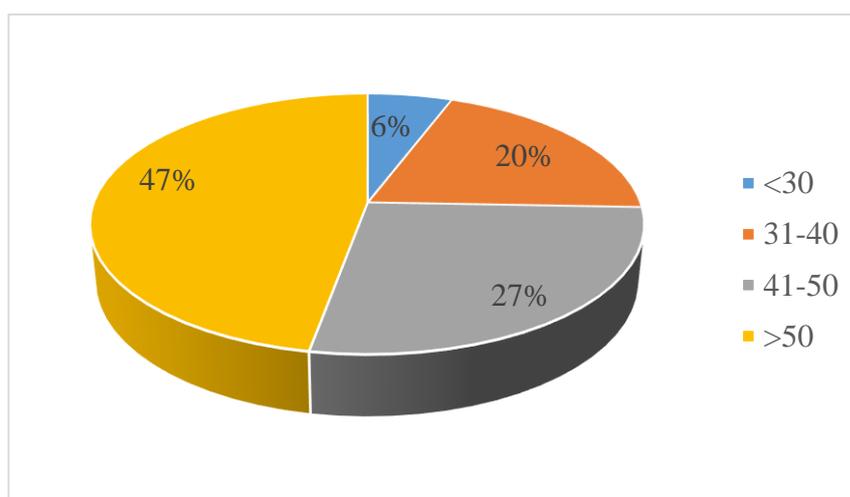
người (chiếm 27.27%), từ 31 - 40 là 52 người (chiếm 19.83%) và dưới 30 tuổi là 15 người (chiếm 5.78%). Tuổi bình quân 46.33 tuổi.

Với cơ cấu tuổi đời hiện tại, chi nhánh có tới gần một nửa lực lượng lao động trên 50 tuổi (47,12%), trong khi lực lượng nhân sự dưới 30 tuổi chỉ chiếm 5,78%. Điều này đặt ra thách thức lớn cho công tác quản trị nhân sự. Nếu trong thời gian tới chi nhánh không có kế hoạch tuyển dụng và đào tạo lực lượng trẻ để kế thừa, thì khi đội ngũ cán bộ trên 50 tuổi đồng loạt đến tuổi nghỉ hưu, chi nhánh sẽ đối mặt với tình trạng thiếu hụt nhân lực, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh và sự phát triển bền vững.

Bảng 2.2: Nguồn nhân lực chia theo nhóm tuổi và giới tính

Nhóm tuổi	Giới tính		Tổng số	Tỷ lệ %
	Nam	Nữ		
< 30	2	13	15	5.78
31 – 40	13	40	53	19.83
41 – 50	20	51	71	27.27
> 50	34	89	123	47.12
Tổng cộng	69	193	262	
Tỷ lệ	26.45	73.55		100.00

Nguồn: Phòng Nhân sự Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận



Hình 2.2 Tỷ trọng nguồn nhân lực theo độ tuổi

Về trình độ học vấn

Hiện nay, nguồn nhân lực do các Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận quản lý gồm cán bộ quản lý và chuyên viên, gồm 30 cán bộ có trình độ thạc sĩ (11.46%), 196 cán bộ có trình độ Cao đẳng - Đại học (74.80%), và 36 nhân viên có trình độ từ trung cấp trở xuống (13.74%) là đội ngũ lái xe, bảo vệ. Về chuyên môn, phần lớn cán bộ nhân viên (CBNV) tập trung vào các lĩnh vực Quản trị kinh doanh và Tài chính – Ngân hàng, phù hợp với đặc thù hoạt động của ngành.

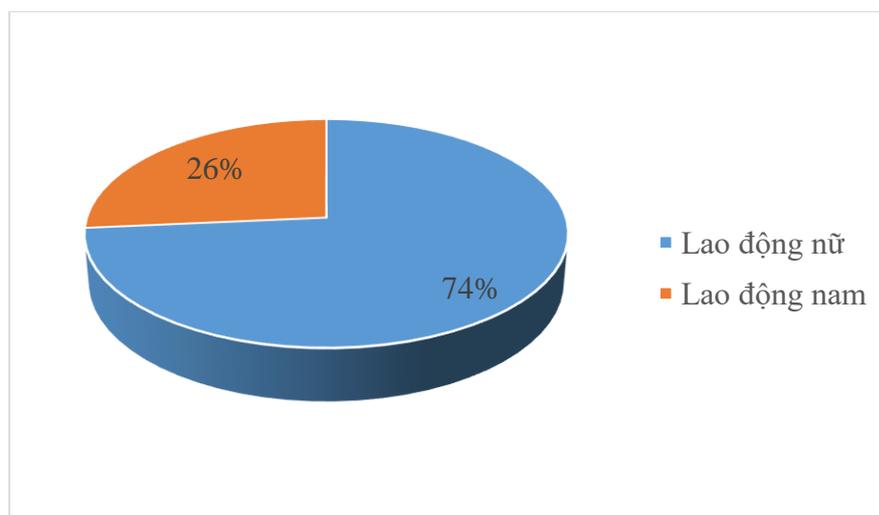
Bảng 2.3: Nguồn nhân lực chia theo trình độ và lĩnh vực chuyên môn

Trình độ/chuyên môn (ngành)	Thạc sĩ	Cao đẳng - Đại học	Trung cấp - PTTH	Tổng
Tài chính ngân hàng	30	184	28	242
Luật	0	7	0	7
Ngoại ngữ	0	5	0	5
Khác	0	0	8	8
TỔNG CỘNG	30	196	36	262

Nguồn: Phòng Nhân sự Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận

Về giới tính

Trong tổng số 262 cán bộ nhân viên (CBNV) thuộc diện quản lý của LPBank, có 193 cán bộ nữ (chiếm 73,55%) và 69 cán bộ nam (chiếm 26,45%). Với tỷ lệ cán bộ nữ chiếm gần 3/4 tổng số nhân sự, có thể thấy LPBank đặc biệt quan tâm và tạo điều kiện để nữ giới phát huy năng lực trong công việc, kể cả trong các vị trí quản lý. Thực tế, một số cán bộ nữ đã và đang đảm nhiệm các chức vụ lãnh đạo cấp cao trong hệ thống LPBank, thể hiện sự bình đẳng giới và chiến lược phát triển nhân sự bền vững của ngân hàng.



Hình 2.3 Tỷ trọng nguồn nhân lực phân chia theo giới tính

2.1.5.2 Hoạch định nguồn nhân lực

Hiện nay, công tác hoạch định nguồn nhân lực tại LPBank mới chỉ dừng lại ở việc dự báo ngắn hạn (tối đa 5 năm), chưa có khả năng dự báo dài hạn gắn với chiến lược phát triển của ngân hàng. Trong khi đó, LPBank đang cần bổ sung và đào tạo lực lượng nhân sự có trình độ chuyên môn cao, đủ năng lực đảm nhiệm vai trò kế thừa, nhưng việc đầu tư xây dựng đội ngũ này vẫn gặp nhiều khó khăn.

Giải pháp tình thế được áp dụng là giao kiêm nhiệm nhiều công việc cho nhân viên hiện hữu. Tuy nhiên, cách làm này dẫn đến hạn chế: tính sâu sát trong công tác quản lý bị ảnh hưởng, cán bộ bổ nhiệm không thể quán xuyến đầy đủ nhiệm vụ được phân công.

Một tồn tại khác là phòng nhân sự chưa phối hợp chặt chẽ với các bộ phận trong việc hoạch định nhân lực. Điều này khiến LPBank thiếu tính chủ động trong tổ chức, bố trí và phát triển nhân sự. Do đó, yêu cầu cấp thiết đặt ra cho bộ phận nhân sự là phải xây dựng kế hoạch hoạch định nguồn nhân lực phù hợp với nhu cầu phát triển dài hạn của ngân hàng, nhằm giúp LPBank vừa chủ động nguồn lực, vừa nâng cao hiệu quả các hoạt động quản trị nhân sự.

Bên cạnh đó, mặc dù công tác phân tích công việc đã được triển khai, nhưng hệ thống quy định về chức năng, nhiệm vụ của từng phòng ban; quyền hạn và trách nhiệm của từng vị trí chức danh vẫn chưa đủ chi tiết. Hạn chế này dẫn đến các vấn đề sau:

- Nhân viên thực hiện công việc chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cá nhân, thiếu tính chủ động.
- Một số lãnh đạo phòng ban không đưa ra chỉ tiêu cụ thể, gây khó khăn trong việc đánh giá năng lực cán bộ, nhân viên.
- Khi phát sinh sự cố, trách nhiệm thường bị đùn đẩy giữa các phòng ban và cá nhân, gây ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động chung.

Đặc biệt, nhiều vị trí chức danh tại LPBank hiện chưa có quy định rõ ràng về tiêu chuẩn và tiêu chí năng lực, dẫn đến tình trạng lúng túng trong công tác quy hoạch, bổ nhiệm và có nguy cơ bố trí chưa đúng người, đúng việc.

2.1.5.3 Tuyển dụng

Công tác tuyển dụng tại LPBank được tổ chức theo cơ chế phân cấp rõ ràng, được quy định cụ thể trong các văn bản nội bộ, điều lệ hoạt động của LPBank và từng đơn vị thành viên. Quy trình này được thực hiện theo hướng tăng cường phân cấp quản lý, đồng thời đảm bảo tuân thủ đầy đủ các quy định của pháp luật hiện hành.

Do đặc thù hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng, đội ngũ nhân sự tại LPBank chủ yếu là lao động có trình độ chuyên môn cao. Lực lượng lao động này có tính chất ổn định, ít biến động, tạo thuận lợi cho công tác quản lý nhưng đồng thời cũng đặt ra thách thức trong việc thu hút và bổ sung nhân sự mới có năng lực phù hợp..

2.1.5.4 Chính sách đào tạo

Hiện nay, công tác đào tạo nhân sự tại LPBank chủ yếu tập trung vào hoạt động đào tạo nhân viên mới, thông qua các hình thức như dạy kèm trực tiếp hoặc hướng dẫn công việc tại chỗ.

Tuy nhiên, việc đào tạo tại LPBank còn tồn tại nhiều hạn chế. Cụ thể, chưa có sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận chức năng, đồng thời thiếu một kế hoạch dài hạn cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Điều này đặc biệt đáng lưu ý ở nhóm nhân sự tiềm năng – những người cần được định hướng và bồi dưỡng để trở thành nguồn cán bộ chủ chốt và đội ngũ quản lý cấp cao trong tương lai.

Trong thực tế, phần lớn cán bộ nhân viên tại LPBank phải tự chủ động nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ để đáp ứng yêu cầu công việc và phát triển bản thân. Đối với những trường hợp tham gia các khóa học nâng cao trình độ, LPBank có chính sách hoàn trả đầy đủ học phí sau khi hoàn thành khóa học, như một biện pháp khích lệ và động viên kịp thời.

Bảng 2.4. Nội dung tổ chức đào tạo

Năm	Nội dung đào tạo	Lượt người tham dự các khóa học
2022	- Đào tạo nghiệp vụ quản lý rủi ro tín dụng	87
	- Các nội dung phòng chống tiêu cực.	
	- Nguyên tắc soạn thảo hợp đồng. - Tập huấn về pháp chế, hội nhập kinh tế quốc tế. - An toàn tín dụng,...	
	- Lớp tin học nâng cao.	
	- Đào tạo về năng lực cạnh tranh	
	- Chuyên đề về xây dựng chiến lược.	
2023	- Các lớp về định mức tiền lương, Quản trị chiến lược, kiểm soát nội bộ, quản lý rủi ro,... - Cử 03 nhân sự tham dự khóa học thẩm định tài chính - Kỹ năng quản trị	69
2024	- Các lớp chuyên đề dành cho người đại diện vốn. - Các lớp nghiệp vụ về Quản lý; Chiến lược tài chính; Chiến lược phát triển; Kiến thức pháp luật về hợp đồng, thẩm định.	83

*Nguồn: Phòng Nhân sự Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận
Thu nhập và đãi ngộ*

Hiện nay, thu nhập của người lao động tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận được cấu thành từ ba nguồn chính: lương cơ bản, lương hiệu quả công việc (lương kinh doanh) và các khoản phụ cấp.

- Lương cơ bản: bao gồm hệ số lương cơ bản, hệ số phụ cấp chức vụ và mức lương tối thiểu chung. Đây là căn cứ để tính các khoản bảo hiểm (BHXH, BHYT, BHTN), trợ cấp thôi việc, trợ cấp mất việc và các chế độ khác theo quy định pháp luật.

- Lương kinh doanh: được xác định dựa trên hệ số lương và kết quả hoạt động kinh doanh của LPBank theo từng tháng, quý và năm trước đó.

- Các khoản phụ cấp: bao gồm phụ cấp chức vụ, trách nhiệm, khu vực, lưu động, độc hại,... Các khoản này được tính theo tỷ lệ phần trăm so với mức lương tối thiểu, tùy thuộc chức danh và tính chất công việc.

Bên cạnh đó, chi nhánh thực hiện đầy đủ chế độ trả lương làm thêm giờ theo quy định của Bộ luật Lao động (150% lương ngày thường khi làm thêm ngày thường; 200% khi làm thêm vào ngày nghỉ,...).

Đối với tiền lương tháng 13, việc chi trả dựa trên các tiêu chí:

- Hiệu quả đóng góp cá nhân (năng suất, chất lượng công việc, tinh thần trách nhiệm).

- Thời gian gắn bó công tác.

- Mức độ chấp hành nội quy, kỷ luật lao động.

Ngoài các khoản thu nhập chính, chi nhánh còn áp dụng một số chế độ phụ cấp bổ sung nhằm khuyến khích, động viên người lao động đẩy nhanh tiến độ công việc, như: phụ cấp giao tế, đi lại, liên lạc, tàu xe,... Các phụ cấp này không giới hạn về giá trị (tùy thuộc quyết định của Ban Tổng Giám đốc), nhưng có giới hạn về thời gian, chấm dứt khi công việc hoàn thành.

Bên cạnh đó, chi nhánh còn xây dựng chính sách thù lao tài chính gián tiếp, bao gồm:

- Mua bảo hiểm cho cán bộ nhân viên.

- Chế độ nghỉ phép năm, nghỉ lễ, tết, thai sản, hiếu hỷ,... với 100% lương theo quy định.

- Trang bị bảo hộ lao động, tổ chức khám sức khỏe định kỳ,...

Những chính sách này nhằm tạo điều kiện cho môi trường làm việc an toàn, nâng cao sức khỏe và đời sống vật chất – tinh thần cho người lao động.

Thu nhập bình quân của cán bộ nhân viên tại chi nhánh đạt trên 12 triệu đồng/tháng. Tuy nhiên, sự phân phối thu nhập còn chưa đồng đều: người có thu nhập cao nhất đạt khoảng 40 triệu đồng/tháng, trong khi thấp nhất chỉ 8 triệu đồng/tháng.

Đáng chú ý, việc phân phối thu nhập chưa phản ánh đúng năng lực và trình độ chuyên môn. Một số cán bộ có trình độ chuyên môn cao vẫn nhận mức lương tương đương với cán bộ có trình độ thấp. Hệ quả là trong thời gian qua, một số nhân sự được đào tạo bài bản đã chuyển sang các đơn vị khác có chính sách đãi ngộ cao hơn, gây khó khăn cho công tác giữ chân và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại chi nhánh.

2.2 Thông kê mô tả mẫu

Mẫu được thu thập theo phương pháp thuận tiện dưới hình thức bảng câu hỏi khảo sát. Sau khi loại bỏ những bảng trả lời không hợp lệ (do thiếu các thông tin quan trọng hoặc có độ tuổi không phù hợp với điều kiện khảo sát), còn lại 250 bảng hợp lệ được tổng hợp và đưa vào phân tích định lượng. Những thông tin này được tóm tắt trong bảng sau:

Bảng 2.5 Thông tin mẫu

Nhân tố	Đặc điểm	Tần số	Tỷ lệ%
Giới tính	Nam	66	26.4
	Nữ	184	73.6
Tổng		250	100%
Độ tuổi	Dưới 40	62	24.8
	40 - 50	69	27.6
	Trên 50	119	47.6
Tổng		250	100%
Trình độ học vấn	PTTH – Trung cấp	35	14.0
	Cao đẳng - Đại học	185	74.0
	Trên Đại học	30	12.0
Tổng		250	100%

Thời gian làm việc	Dưới 5 năm	70	28.0
	Từ 5 năm – 10 năm	111	44.4
	Từ 10 năm trở lên	69	27.6
Tổng		250	100%
Thu nhập	Dưới 10 triệu	56	22.4
	Từ 10 – 15 triệu	60	24.0
	Trên 15 – 20 triệu	52	20.8
	Trên 20 triệu	82	32.8
Tổng		250	100%

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả, 2025)

Trong tổng số 250 đối tượng khảo sát, đặc điểm mẫu nghiên cứu được phân bố như sau:

Giới tính: nữ chiếm 73,6%, nam chiếm 26,4%, cho thấy sự chênh lệch đáng kể về giới tính trong mẫu khảo sát.

Độ tuổi: nhóm dưới 40 tuổi chiếm 24,8%, nhóm từ 40 – 50 tuổi chiếm 27,6%, và nhóm trên 50 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất với 47,6%.

Trình độ học vấn: nhóm PTTH – Trung cấp chiếm 14,0%, nhóm Cao đẳng – Đại học chiếm 74,0%, và nhóm Trên đại học chiếm 12,0%.

Thâm niên công tác: nhóm dưới 5 năm chiếm 28,0%, nhóm từ 5 – dưới 10 năm chiếm 44,4%, và nhóm từ 10 năm trở lên chiếm 27,6%.

Thu nhập: nhóm dưới 10 triệu đồng/tháng chiếm 22,4%, nhóm từ 10 – 15 triệu đồng/tháng chiếm 47,5%, và nhóm trên 15 triệu đồng/tháng chiếm 23,0%.

Như vậy, cơ cấu mẫu khảo sát đảm bảo tính đại diện tương đối cao cho tổng thể nghiên cứu. Các nhóm đối tượng theo đặc điểm nhân khẩu học đều có số lượng đủ lớn (đa phần trên 30 quan sát), đáp ứng yêu cầu để thực hiện các phân tích thống kê tiếp theo.

2.3 Đánh giá độ tin cậy thang đo

Độ tin cậy thang đo sẽ được kiểm định với các tiêu chuẩn sau:

- Hệ số tin cậy Cronbach Alpha: Lớn hơn 0.8 là thang đo lường tốt; từ 0.7 đến 0.8 là sử dụng được; từ 0.6 trở lên là có thể sử dụng trong trường hợp khái niệm nghiên

cứu là mới hoặc là mới trong hoàn cảnh nghiên cứu (Nunnally, 1998; Peterson, 1994; Slater, 1995; dẫn theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Trong nghiên cứu này, tác giả chọn thang đo có độ tin cậy là từ 0.6 trở lên.

– Hệ số tương quan biến – tổng: các biến quan sát có tương quan biến – tổng nhỏ (nhỏ hơn 0.3) được xem là biến rác thì sẽ được loại ra và thang đo được chấp nhận khi hệ số tin cậy Cronbach's Alpha đạt yêu cầu.

Bảng 2.6 Kết quả phân tích Cronbach's Alpha

Nhân tố	Biến quan sát	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Tương quan biến tổng	Cronbach Alpha nếu biến bị loại
Thu nhập và phúc lợi	TNPL1	3.17	1.121	0.657	0.832
	TNPL2	3.19	1.290	0.680	0.827
	TNPL3	3.15	1.231	0.738	0.810
	TNPL4	3.22	1.071	0.617	0.842
	TNPL5	3.23	1.165	0.677	0.827
	Hệ số Cronbach Alpha của nhân tố: 0.857				
Bản chất công việc	BCCV1	3.95	1.057	0.742	0.854
	BCCV2	3.96	1.046	0.715	0.861
	BCCV3	3.97	1.069	0.688	0.867
	BCCV4	3.86	1.130	0.729	0.858
	BCCV5	3.86	1.043	0.732	0.857
	Hệ số Cronbach Alpha của nhân tố: 0.884				
Cơ hội học tập và thăng tiến	CHHTVTT1	3.35	1.132	0.611	0.766
	CHHTVTT2	3.33	1.208	0.640	0.757
	CHHTVTT3	3.34	1.179	0.575	0.778
	CHHTVTT4	3.26	1.069	0.551	0.784
	CHHTVTT5	3.33	1.089	0.597	0.771
	Hệ số Cronbach Alpha của nhân tố: 0.808				
Phong cách lãnh đạo	PCLĐ1	3.29	1.056	0.648	0.823
	PCLĐ2	3.50	1.145	0.611	0.833
	PCLĐ3	3.28	1.109	0.644	0.824
	PCLĐ4	3.42	1.170	0.688	0.812
	PCLĐ5	3.26	1.148	0.713	0.805
	Hệ số Cronbach Alpha của nhân tố: 0.850				
Mối quan hệ với đồng nghiệp	QHĐN1	3.08	1.181	0.678	0.819
	QHĐN2	3.04	1.182	0.592	0.841
	QHĐN3	2.89	1.077	0.528	0.855
	QHĐN4	3.12	1.185	0.716	0.808
	QHĐN5	3.14	1.167	0.816	0.781
	Hệ số Cronbach Alpha của nhân tố: 0.853				
Điều kiện môi trường làm việc	ĐKMTLV1	3.31	1.175	0.750	0.805
	ĐKMTLV2	3.34	1.189	0.609	0.842
	ĐKMTLV3	3.38	1.204	0.676	0.824

	ĐKMTLV4	3.32	1.131	0.648	0.832
	ĐKMTLV5	3.32	1.165	0.669	0.826
	Hệ số Cronbach Alpha của nhân tố: 0.856				
Công việc ổn định	CVOĐ1	2.80	1.118	0.718	0.821
	CVOĐ2	2.72	1.227	0.673	0.833
	CVOĐ3	2.60	1.202	0.641	0.841
	CVOĐ4	2.78	1.035	0.694	0.829
	CVOĐ5	2.82	1.147	0.673	0.832
Hệ số Cronbach Alpha của nhân tố: 0.860					
Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo	QTTN1	3.28	0.793	0.744	0.830
	QTTN2	3.27	0.731	0.732	0.834
	QTTN3	3.42	0.866	0.590	0.869
	QTTN4	3.38	0.833	0.629	0.858
	QTTN5	3.29	0.820	0.795	0.816
Hệ số Cronbach Alpha của nhân tố: 0.869					
Sự trao quyền	STQ1	3.30	1.087	0.799	0.865
	STQ2	3.04	0.952	0.587	0.908
	STQ3	3.38	1.051	0.748	0.876
	STQ4	3.16	1.005	0.824	0.860
	STQ5	3.32	1.057	0.790	0.867
Hệ số Cronbach Alpha của nhân tố: 0.898					
Cân bằng cuộc sống và công việc	CBCSCV1	2.89	0.996	0.614	0.701
	CBCSCV2	2.88	0.956	0.534	0.742
	CBCSCV3	2.92	1.070	0.590	0.713
	CBCSCV4	3.13	1.091	0.574	0.722
Hệ số Cronbach Alpha của nhân tố: 0.774					
Động lực làm việc	ĐLLV1	3.92	1.095	0.689	0.870
	ĐLLV2	3.94	1.087	0.725	0.862
	ĐLLV3	3.80	1.093	0.679	0.872
	ĐLLV4	3.89	1.128	0.746	0.857
	ĐLLV5	3.92	1.201	0.790	0.847
Hệ số Cronbach Alpha của nhân tố: 0.887					

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả, 2025)

Kết quả phân tích cho thấy tất cả các nhân tố đều đạt yêu cầu về độ tin cậy, với hệ số Cronbach's Alpha > 0,6. Cụ thể:

- Thu nhập và phúc lợi: Cronbach's Alpha = 0,857, hệ số tương quan biến – tổng dao động từ 0,617 – 0,738, cho thấy các biến thành phần có mối quan hệ chặt chẽ.
- Bản chất công việc: Cronbach's Alpha = 0,884, hệ số tương quan biến – tổng từ 0,688 – 0,742, nên toàn bộ biến quan sát được giữ lại.
- Cơ hội học tập và thăng tiến: Cronbach's Alpha = 0,808, hệ số tương quan biến – tổng từ 0,551 – 0,649, đảm bảo yêu cầu.

– Phong cách lãnh đạo: Cronbach's Alpha = 0,850, hệ số tương quan biến – tổng từ 0,611 – 0,713.

– Mối quan hệ với đồng nghiệp: Cronbach's Alpha = 0,853, hệ số tương quan biến – tổng từ 0,528 – 0,816. Nếu loại biến quan sát QHĐN3, Cronbach's Alpha tăng lên 0,855 (> 0,853). Tuy nhiên, do mức chênh lệch không đáng kể nên biến QHĐN3 vẫn được giữ lại.

– Điều kiện môi trường làm việc: Cronbach's Alpha = 0,856, hệ số tương quan biến – tổng từ 0,609 – 0,750.

– Công việc ổn định: Cronbach's Alpha = 0,860, hệ số tương quan biến – tổng từ 0,641 – 0,713.

– Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo: Cronbach's Alpha = 0,869, hệ số tương quan biến – tổng từ 0,590 – 0,795.

– Sự trao quyền: Cronbach's Alpha = 0,898, hệ số tương quan biến – tổng từ 0,587 – 0,799. Nếu loại biến quan sát STQ2, Cronbach's Alpha tăng lên 0,908 (> 0,898). Tuy nhiên, sự khác biệt nhỏ nên biến STQ2 vẫn được giữ lại.

– Cân bằng cuộc sống và công việc: Cronbach's Alpha = 0,774, hệ số tương quan biến – tổng từ 0,534 – 0,614, đạt mức chấp nhận được.

– Động lực làm việc: Cronbach's Alpha = 0,887, hệ số tương quan biến – tổng từ 0,679 – 0,790, phản ánh độ tin cậy cao.

Như vậy, sau khi đánh giá độ tin cậy thang đo thì mô hình gồm 11 nhân tố là: Thu nhập và phúc lợi, Bản chất công việc, Cơ hội học tập và thăng tiến, Phong cách lãnh đạo, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Điều kiện môi trường làm việc, Công việc ổn định, Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo, Sự trao quyền; Cân bằng cuộc sống và công việc, Động lực làm việc. Các nhân tố này sẽ được đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA.

2.4 Kiểm định thang đo thông qua phân tích nhân tố khám phá EFA

Một số tiêu chuẩn mà các nhà nghiên cứu cần quan tâm khi tiến hành phân tích nhân tố:

– Kiểm định giả thuyết các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể dựa vào hệ số KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) và kiểm định Barlett. Phân tích nhân tố là thích hợp khi hệ số KMO ≥ 0.5 và mức ý nghĩa Barlett ≤ 0.05 (Hair và cộng sự, 2006).

– Hệ số tải nhân tố (Factor loading) ≥ 0.5 , tiến hành loại các biến quan sát có hệ số tải nhân tố ≤ 0.5 (Hair và cộng sự, 2006).

– Chọn các nhân tố có giá trị EigenValue ≥ 1 và phương sai trích được $\geq 50\%$ (Anderson và Gerbing, 1988).

– Khác biệt về hệ số tải nhân tố của một biến quan sát giữa các nhân tố ≥ 0.3 để đảm bảo giá trị phân biệt giữa các nhân tố.

✚ Phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho 10 biến độc lập:

Mô hình sau khi đánh giá độ tin cậy gồm 10 biến độc lập là Thu nhập và phúc lợi, Bản chất công việc, Cơ hội học tập và thăng tiến, Phong cách lãnh đạo, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Điều kiện môi trường làm việc, Công việc ổn định, Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo, Sự trao quyền, Cân bằng cuộc sống và công việc với 50 biến quan sát có ý nghĩa về mặt thống kê. Các biến độc lập này sẽ tiếp tục được đưa vào kiểm định thang đo thông qua phân tích nhân tố khám phá EFA.

Phân tích EFA cho 10 biến độc lập được thực hiện với giả thuyết H_0 : Các biến quan sát không có sự tương quan nhau trong tổng thể. Kết quả phân tích thu được tóm tắt như sau:

Kết quả xoay nhân tố lần 1 loại bỏ biến CHHTVTT3 vì vi phạm điều kiện hệ số tải nhân tố.

Kết quả xoay nhân tố lần 2:

- Kiểm định Barlett: Sig = 0.000 < 5%: Bác bỏ giả thuyết H_0 , các biến quan sát trong phân tích EFA có tương quan với nhau trong tổng thể.
- Hệ số KMO = 0.752 > 0.5: phân tích nhân tố là cần thiết cho dữ liệu.
- Có 10 nhân tố được rút trích từ phân tích EFA với:
 - + Giá trị EigenValues của các nhân tố đều > 1: đạt yêu cầu.

- + Giá trị tổng phương sai trích = 66.631% (> 50%): phân tích nhân tố khám phá đạt yêu cầu. Như vậy, 10 nhân tố được rút trích này giải thích cho 66.631% biến thiên của dữ liệu.
- + Khác biệt về hệ số tải nhân tố của các biến quan sát giữa các nhân tố đều > 0.3 cho thấy các nhân tố có giá trị phân biệt cao.

Bảng 2.7 Kết quả phân tích EFA các biến độc lập

	Nhân tố									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TNPL1						0.775				
TNPL2						0.712				
TNPL3						0.787				
TNPL4						0.661				
TNPL5						0.783				
BCCV1		0.788								
BCCV2		0.765								
BCCV3		0.748								
BCCV4		0.797								
BCCV5		0.821								
CHHTVTT1										0.707
CHHTVTT2										0.736
CHHTVTT4										0.761
CHHTVTT5										0.702
PCLĐ1							0.732			
PCLĐ2							0.732			
PCLĐ3							0.732			
PCLĐ4							0.787			
PCLĐ5							0.778			
QHĐN1					0.755					
QHĐN2					0.739					
QHĐN3					0.642					
QHĐN4					0.831					
QHĐN5					0.892					
ĐKMTLV1								0.822		
ĐKMTLV2								0.664		
ĐKMTLV3								0.810		
ĐKMTLV4								0.742		
ĐKMTLV5								0.749		
CVOĐ1			0.793							
CVOĐ2			0.771							
CVOĐ3			0.767							
CVOĐ4			0.805							
CVOĐ5			0.766							
QTTN1				0.863						
QTTN2				0.851						
QTTN3				0.710						
QTTN4				0.743						
QTTN5				0.885						
STQ1	0.865									
STQ2	0.657									

STQ3	0.854									
STQ4	0.874									
STQ5	0.871									
CBCSCV1									0.793	
CBCSCV2									0.737	
CBCSCV3									0.777	
CBCSCV4									0.744	

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả, 2025)

Như vậy, thang đo các biến độc lập được rút gọn gồm 10 nhân tố sau:

- Nhân tố 1: **Thu nhập và phúc lợi** gồm 5 biến quan sát TNPL1, TNPL2, TNPL3, TNPL4, TNPL5.
- Nhân tố 2: **Bản chất công việc** gồm 5 biến quan sát BCCV1, BCCV2, BCCV3, BCCV4, BCCV5.
- Nhân tố 3: **Cơ hội học tập và thăng tiến** gồm 4 biến quan sát CHHTVTT1, CHHTVTT2, CHHTVTT4, CHHTVTT5.
- Nhân tố 4: **Phong cách lãnh đạo** gồm 5 biến quan sát: PCLĐ1, PCLĐ2, PCLĐ3, PCLĐ4, PCLĐ5.
- Nhân tố 5: **Mối quan hệ với đồng nghiệp** gồm 5 biến quan sát: QHĐN1, QHĐN2, QHĐN3, QHĐN4, QHĐN5.
- Nhân tố 6: **Điều kiện môi trường làm việc** gồm 5 biến quan sát: ĐKMTLV1, ĐKMTLV2, ĐKMTLV3, ĐKMTLV4, ĐKMTLV5.
- Nhân tố 7: **Công việc ổn định** gồm 5 biến quan sát: CVOĐ1, CVOĐ2, CVOĐ3, CVOĐ4, CVOĐ5.
- Nhân tố 8: **Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo** gồm 5 biến quan sát: QTTN1, QTTN2, QTTN3, QTTN4, QTTN5.
- Nhân tố 9: **Sự trao quyền** gồm 5 biến quan sát: STQ1, STQ2, STQ3, STQ4, STQ5.
- Nhân tố 10: **Cân bằng cuộc sống và công việc** gồm 4 biến quan sát: CBCSCV1, CBCSCV2, CBCSCV3, CBCSCV4.

✚ Phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho biến phụ thuộc:

Tiến hành phân tích nhân tố cho hai biến phụ thuộc *Động lực làm việc* bao gồm 5 biến quan sát. Kết quả phân tích EFA cho thấy:

- 5 biến quan sát được nhóm thành 1 nhân tố. Hệ số tải nhân tố (Factor loading) đều > 0.5 nên chúng có ý nghĩa thiết thực.
- Mỗi biến quan sát có sai biệt về hệ số tải nhân tố đều ≥ 0.3 nên đảm bảo sự phân biệt giữa các nhân tố.
- Hệ số KMO = 0.874 > 0.5 phân tích nhân tố là cần thiết cho dữ liệu.
- Thống kê Chi-square của Kiểm định Bartlett đạt giá trị mức ý nghĩa là 0.000. Do vậy, các biến quan sát có tương quan với nhau xét trên phạm vi tổng thể. Phương sai trích đạt 68.811% thể hiện rằng 1 nhân tố rút ra giải thích được 68.811% biến thiên của dữ liệu nên thang đo rút ra được chấp nhận. Rút trích nhân tố với Eigenvalue > 1 đạt yêu cầu.

Bảng 2.8 Kết quả phân tích EFA biến phụ thuộc

	Nhân tố
	1
ĐLLV1	0.801
ĐLLV2	0.829
ĐLLV3	0.793
ĐLLV4	0.845
ĐLLV5	0.877

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả, 2025)

Như vậy, thang đo phụ thuộc Động lực làm việc được rút gọn gồm 1 nhân tố sau: **phụ thuộc Động lực làm việc** gồm 5 biến quan sát ĐLLV1, ĐLLV2, ĐLLV3, ĐLLV4, ĐLLV5.

Dựa vào kết quả phân tích EFA, các nhân tố rút trích ra của các giả thuyết nghiên cứu chính đều đạt yêu cầu. Do đó, mô hình nghiên cứu sau đánh gồm 10 biến độc lập: *Thu nhập và phúc lợi, Bản chất công việc, Cơ hội học tập và thăng tiến, Phong cách lãnh đạo, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Điều kiện môi trường làm việc, Công việc ổn định, Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo, Sự trao quyền, Cân bằng cuộc sống và công việc* và 1 biến phụ thuộc là *Động lực làm việc* được chấp nhận.

2.5 Mô hình nghiên cứu sau khi đánh giá thang đo

Như kết quả phân tích ở trên thì không có sự thay đổi trong thành phần ảnh hưởng đến *Động lực làm việc của nhân viên Của Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận*. Mô hình nghiên cứu sẽ gồm 10 biến độc lập là *Thu nhập và phúc lợi, Bản chất công việc, Cơ hội học tập và thăng tiến, Phong cách lãnh đạo, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Điều kiện môi trường làm việc, Công việc ổn định, Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo, Sự trao quyền, Cân bằng cuộc sống và công việc* và 1 biến phụ thuộc là *Động lực làm việc*.

Bảng 2.9 Tóm tắt giả thuyết trong mô hình nghiên cứu sau đánh giá thang đo

Giả thuyết	Nội dung
H1	<i>Thu nhập và phúc lợi có tác động cùng chiều với Động lực làm việc</i>
H2	<i>Bản chất công việc có tác động cùng chiều với Động lực làm việc</i>
H3	<i>Cơ hội học tập và thăng tiến có tác động cùng chiều với Động lực làm việc</i>
H4	<i>Phong cách lãnh đạo có tác động cùng chiều với Động lực làm việc</i>
H5	<i>Mối quan hệ với đồng nghiệp có tác động cùng chiều với Động lực làm việc.</i>
H6	<i>Điều kiện môi trường làm việc có tác động cùng chiều với Động lực làm việc.</i>
H7	<i>Công việc ổn định có tác động cùng chiều với Động lực làm việc</i>
H8	<i>Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo có tác động cùng chiều với Động lực làm việc</i>
H9	<i>Sự trao quyền có tác động cùng chiều với Động lực làm việc</i>
H10	<i>Cân bằng cuộc sống và công việc có tác động cùng chiều với Động lực làm việc</i>

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả, 2025)

2.6 Kiểm định mô hình nghiên cứu

2.6.1 Phân tích tương quan

Phân tích tương quan được tiến hành giữa biến phụ thuộc *Động lực làm việc* và các biến độc lập bao gồm: *Thu nhập và phúc lợi, Bản chất công việc, Cơ hội học tập và*

thăng tiến, Phong cách lãnh đạo, Môi quan hệ với đồng nghiệp, Điều kiện môi trường làm việc, Công việc ổn định, Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo, Sự trao quyền, và Cân bằng cuộc sống – công việc.

Ngoài ra, mối tương quan giữa các biến độc lập cũng được xem xét nhằm phát hiện những mối quan hệ chặt chẽ có thể tồn tại giữa chúng. Việc nhận diện các tương quan này là cần thiết, bởi chúng có thể ảnh hưởng đến kết quả phân tích hồi quy, cụ thể là làm phát sinh hiện tượng đa cộng tuyến, từ đó làm suy giảm độ tin cậy của mô hình.

✚ Kết quả phân tích tương quan Pearson

Bảng 2.10 Kết quả phân tích tương quan Pearson

		Tương quan										
		Động lực làm việc	Thu nhập và phúc lợi	Bản chất công việc	Cơ hội học tập và thăng tiến	Phong cách lãnh đạo	Mối quan hệ với đồng nghiệp	Điều kiện môi trường làm việc	Công việc ổn định	Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo	Sự trao quyền	Cân bằng cuộc sống và công việc
Động lực làm việc	Pearson Correlation	1										
	Sig. (2-tailed)											
	N	250										
Thu nhập và phúc lợi	Pearson Correlation	0.639**	1									
	Sig. (2-tailed)	0.000										
	N	250	250									
Bản chất công việc	Pearson Correlation	0.397**	0.285**	1								
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000									
	N	250	250	250								
Cơ hội học tập và thăng tiến	Pearson Correlation	0.600**	0.435**	0.248**	1							
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000								
	N	250	250	250	250							
Phong cách lãnh đạo	Pearson Correlation	0.484**	0.378**	0.236**	0.316**	1						
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000							
	N	250	250	250	250	250						
Mối quan hệ với đồng nghiệp	Pearson Correlation	0.503**	0.420**	0.313**	0.341**	0.301**	1					
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000						
	N	250	250	250	250	250	250					
Điều kiện môi trường làm việc	Pearson Correlation	0.420**	0.264**	0.306**	0.226**	0.309**	0.350**	1				
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000					
	N	250	250	250	250	250	250	250				
Công việc ổn định	Pearson Correlation	0.474**	0.360**	0.235**	0.362**	0.384**	0.420**	0.284**	1			
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000				
	N	250	250	250	250	250	250	250	250			
Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo	Pearson Correlation	0.188**	0.153*	-0.118	0.010	0.002	0.076	-0.055	-0.001	1		
	Sig. (2-tailed)	0.003	0.016	0.062	0.879	0.978	0.230	0.382	0.986			
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250		
Sự trao quyền	Pearson Correlation	0.135*	0.026	0.142*	0.023	0.141*	0.066	0.118	0.167**	-0.188**	1	
	Sig. (2-tailed)	0.033	0.687	0.025	0.722	0.026	0.300	0.061	0.008	0.003		
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	
Cân bằng cuộc sống và công việc	Pearson Correlation	0.251**	0.255**	0.088	0.207**	0.121	0.004	0.064	0.041	0.149*	-0.202**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.165	0.001	0.057	0.951	0.315	0.518	0.018	0.001	
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kết quả phân tích cho thấy các biến độc lập đều có mối tương quan tuyến tính khá mạnh với biến phụ thuộc, đồng thời các hệ số tương quan đều đạt ý nghĩa thống kê ($p < 0,01$). Điều này khẳng định việc sử dụng hồi quy tuyến tính trong nghiên cứu là phù hợp.

Tuy nhiên, kết quả cũng chỉ ra rằng giữa một số biến độc lập tồn tại mức tương quan mạnh. Do đó, trong quá trình phân tích hồi quy bội, cần đặc biệt lưu ý đến khả năng phát sinh hiện tượng đa cộng tuyến, nhằm đảm bảo độ tin cậy và tính ổn định của mô hình..

2.6.2 Phân tích hồi quy

Phân tích hồi quy được tiến hành với 10 biến độc lập là *Thu nhập và phúc lợi, Bản chất công việc, Cơ hội học tập và thăng tiến, Phong cách lãnh đạo, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Điều kiện môi trường làm việc, Công việc ổn định, Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo, Sự trao quyền, Cân bằng cuộc sống và công việc* và 1 biến phụ thuộc là *Động lực làm việc* sử dụng phương pháp Enter.

Phương trình hồi quy bội có dạng:

$$\text{ĐLLV} = \beta_1 * \text{TNPL} + \beta_2 * \text{BCCV} + \beta_3 * \text{CHHTVTT} + \beta_4 * \text{PCLĐ} + \beta_5 * \text{QHĐN} + \beta_6 * \text{ĐKMTLV} + \beta_7 * \text{CVOĐ} + \beta_8 * \text{QTTN} + \beta_9 * \text{STQ} + \beta_{10} * \text{CBCSCV} + e_i$$

✚ Kết quả hồi quy bội

❖ Đánh giá độ phù hợp của mô hình:

Bảng 2.11 Chỉ tiêu đánh giá độ phù hợp của mô hình

Mô hình	R	R ²	R ² điều chỉnh	Độ lệch chuẩn	Durbin-Watson
1	0.821a	0.675	0.661	0.54145	2.039

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả, 2025)

Như kết quả phân tích thì mô hình có R² hiệu chỉnh là 0.661 nghĩa là 66.1% sự biến thiên của *Động lực làm việc* được giải thích bởi sự biến thiên của các thành phần như: *Thu nhập và phúc lợi, Bản chất công việc, Cơ hội học tập và thăng tiến, Phong cách lãnh đạo, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Điều kiện môi trường làm việc, Công việc*

ổn định, Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo, Sự trao quyền, Cân bằng cuộc sống và công việc.

❖ Kiểm định giả thuyết về sự phù hợp của mô hình:

Bảng 2.12 Kiểm định độ phù hợp của mô hình

Mô hình		Tổng bình phương	df	Bình phương trung bình	F	Mức ý nghĩa
1	Hồi quy	145.383	10	14.538	49.591	0.000
	Phần dư	70.067	239	0.293		
	Tổng	215.450	249			

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả, 2025)

Với giả thuyết $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = \beta_7 = \beta_8 = \beta_9 = \beta_{10} = 0$ (tất cả hệ số hồi quy riêng phần bằng 0)

- Kết quả cho thấy giá trị $\text{Sig}(F) = 0,000 < 0,05$, do đó giả thuyết H_0 bị bác bỏ. Điều này có ý nghĩa rằng sự kết hợp của các biến độc lập trong mô hình có thể giải thích được sự biến thiên của biến phụ thuộc. Như vậy, mô hình hồi quy tuyến tính được xây dựng là phù hợp với tập dữ liệu nghiên cứu.
- $\text{Sig}(\beta_1), \text{Sig}(\beta_2), \text{Sig}(\beta_3), \text{Sig}(\beta_4), \text{Sig}(\beta_5), \text{Sig}(\beta_6), \text{Sig}(\beta_7), \text{Sig}(\beta_8), \text{Sig}(\beta_9) <$ mức ý nghĩa 5% nên các biến độc lập tương ứng là *Thu nhập và phúc lợi, Bản chất công việc, Cơ hội học tập và thăng tiến, Phong cách lãnh đạo, Môi quan hệ với đồng nghiệp, Điều kiện môi trường làm việc, Công việc ổn định, Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo, Sự trao quyền*, có hệ số hồi quy có ý nghĩa về mặt thống kê ở mức ý nghĩa 5%.

❖ Phương trình hồi quy và ý nghĩa các hệ số hồi quy

Bảng 2.13 Thông số thống kê của từng biến trong mô hình hồi quy

Mô hình	Hệ số không chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	Giá trị t	Mức ý nghĩa	Thông kê đa cộng tuyến		
	B	Độ lệch chuẩn	Beta			Dung sai	VIF	
1	(Constant)	-1.288	0.308		-4.180	0.000		
	Thu nhập và phúc lợi	0.216	0.038	0.267	50.746	0.000	0.630	1.589
	Bản chất công việc	0.126	0.044	0.119	20.887	0.004	0.799	1.251
	Cơ hội học tập và thăng tiến	0.307	0.046	0.292	60.715	0.000	0.719	1.390
	Phong cách lãnh đạo	0.141	0.047	0.130	30.031	0.003	0.740	1.351
	Mối quan hệ với đồng nghiệp	0.115	0.047	0.110	20.425	0.016	0.662	1.510
	Điều kiện môi trường làm việc	0.137	0.042	0.136	30.270	0.001	0.789	1.268
	Công việc ổn định	0.091	0.044	0.090	20.045	0.042	0.696	1.437
	Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo	0.183	0.043	0.164	40.214	0.000	0.900	1.111
	Sự trao quyền	0.108	0.045	0.095	20.409	0.017	0.881	1.135
	Cân bằng cuộc sống và công việc	0.092	0.047	0.079	10.963	0.051	0.848	1.179

a. Dependent Variable: Động lực làm việc

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả, 2025)

Phương trình hồi quy chưa chuẩn hóa rút ra được:

$$\begin{aligned}
 \text{DLLV} = & -1.288 + 0.216* \text{TNPL} + 0.126* \text{BCCV} + 0.307* \text{CHHTVTT} + \\
 & 0.141* \text{PCLĐ} + 0.115* \text{QHĐN} + 0.137* \text{ĐKMTLV} + 0.091* \text{CVOĐ} + 0.183* \text{QTTN} \\
 & + 0.108* \text{STQ} + 0.092* \text{CBCSCV} + e_i
 \end{aligned}$$

Tầm quan trọng của các biến trong mô hình:

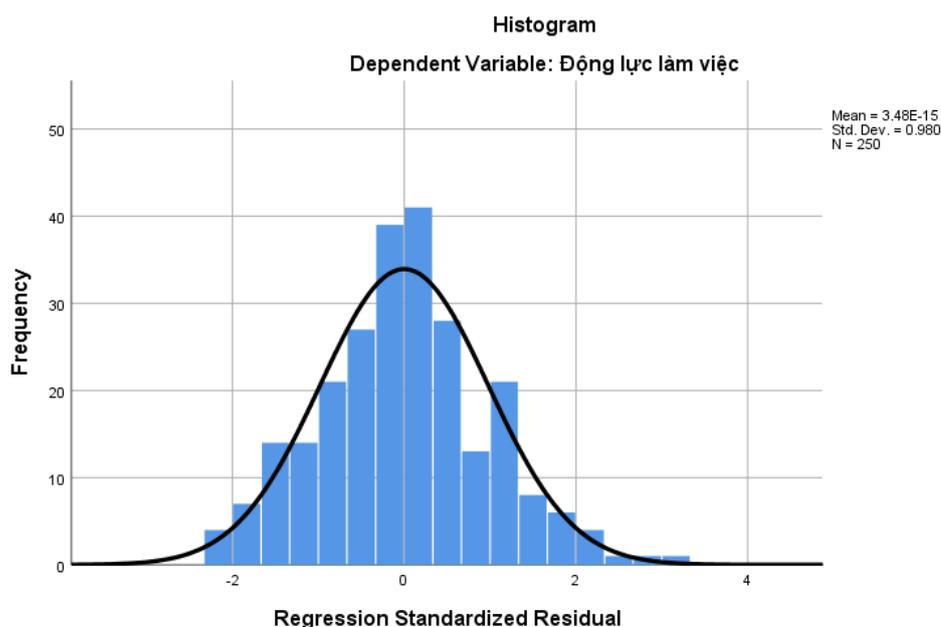
Theo kết quả phân tích bảng thông số hồi quy, mức độ quan trọng của các biến độc lập đối với Động lực làm việc được sắp xếp như sau:

- Cơ hội học tập và thăng tiến: có hệ số Beta = 0,292, là nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến Động lực làm việc.
- Thu nhập và phúc lợi: Beta = 0,267, đứng thứ hai về mức độ tác động.
- Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo: Beta = 0,164, giữ vai trò quan trọng thứ ba.
- Các nhân tố tiếp theo lần lượt là: Điều kiện môi trường làm việc, Phong cách lãnh đạo, Bản chất công việc, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Sự trao quyền, và Công việc ổn định.
- Cân bằng cuộc sống và công việc có hệ số Beta = 0,079, tuy nhiên không đạt ý nghĩa thống kê, do đó không có tác động đáng kể trong mô hình.

Kết luận: Trong số các yếu tố được đưa vào mô hình, Cơ hội học tập và thăng tiến cùng với Thu nhập và phúc lợi là hai nhân tố quan trọng nhất, đóng vai trò quyết định đến động lực làm việc của nhân viên tại LPBank – Chi nhánh Bình Thuận.

2.6.3 Dò tìm các vi phạm giả định cần thiết

- Kiểm định phân phối chuẩn của phần dư:



Hình 2.4. Biểu đồ phần dư chuẩn hóa mô hình

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả, 2025)

Phân phối chuẩn của phần dư: Từ biểu đồ phần dư chuẩn hóa, trị trung bình (Mean) = $3.48 \times 10^{-15} \approx 0$ và độ lệch chuẩn (Std. Deviation) = $0,980 \approx 1$. Điều này chứng tỏ phần dư có phân phối gần chuẩn, thỏa mãn giả định về phân phối chuẩn của sai số.

- Kiểm định đa cộng tuyến:

Giá trị VIF của tất cả các biến độc lập đều < 2 , cho thấy hiện tượng đa cộng tuyến không ảnh hưởng đến khả năng giải thích của mô hình (1).

- Kiểm định tính độc lập của sai số

Hệ số Durbin–Watson (d) = $2,039$, nằm trong khoảng $1 < d < 3$. Như vậy, mô hình không có hiện tượng tự tương quan, tức là các phần dư không có mối liên hệ với nhau.

2.6.4 Kiểm định các giả thuyết

Bảng 2.14. Kết quả kiểm định giả thuyết

Ảnh hưởng		Ước lượng	Giả thuyết	Kết luận	
Lương và chế độ phúc lợi	→	Động lực làm việc	0.267***	H1	Chấp nhận
Bản chất công việc	→	Động lực làm việc	0.119***	H2	Chấp nhận
Cơ hội học tập và thăng tiến	→	Động lực làm việc	0.292***	H3	Chấp nhận
Phong cách lãnh đạo	→	Động lực làm việc	0.130***	H4	Chấp nhận
Mối quan hệ với đồng nghiệp	→	Động lực làm việc	0.110**	H5	Chấp nhận
Điều kiện môi trường làm việc	→	Động lực làm việc	0.136***	H6	Chấp nhận
Công việc ổn định	→	Động lực làm việc	0.090**	H7	Chấp nhận
Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo	→	Động lực làm việc	0.164***	H8	Chấp nhận
Trao quyền	→	Động lực làm việc	0.095**	H9	Chấp nhận
Cân bằng cuộc sống và công việc	→	Động lực làm việc	0.079*	H10	Bác bỏ

*Ghi chú: (**) $P < 0.05$; (*) $P < 0.1$; (***) $P < 0.01$*

Theo kết quả nghiên cứu thì các giả thuyết được chấp nhận.

2.6.5 Phân tích sự khác biệt

Dựa trên thực hiện kiểm định T-test và phân tích ANOVA nhằm tìm ra sự khác biệt đối với động lực làm việc của nhân viên Cửa Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận theo các biến nhân khẩu học (Giới tính, Độ tuổi, Thời gian làm việc, Thu nhập) kết quả thu được như sau:

Bảng 2.15. Kết quả phân tích sự khác biệt

Đặc điểm nhân khẩu học	Sig	Kết luận
Động lực làm việc		
Giới tính	0.935	Không tồn tại sự khác biệt
Độ tuổi	0.244	Không tồn tại sự khác biệt
Thời gian làm việc	0.239	Không tồn tại sự khác biệt
Thu nhập	0.122	Không tồn tại sự khác biệt

(Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu SPSS, 2025)

Như vậy theo kết quả khảo sát chỉ ra không tồn tại sự khác biệt về động lực làm việc theo Đặc điểm nhân khẩu học.

2.7 Thảo luận các kết quả định lượng

Kết quả nghiên cứu cho thấy có 9/10 biến độc lập có tác động đến Động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận với ý nghĩa thống kê ở mức 5%. Các biến này bao gồm: Thu nhập và phúc lợi, Bản chất công việc, Cơ hội học tập và thăng tiến, Phong cách lãnh đạo, Môi quan hệ với đồng nghiệp, Điều kiện môi trường làm việc, Công việc ổn định, Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo, và Sự trao quyền.

Kết quả hồi quy cho thấy hệ số của các biến độc lập đều mang dấu dương, phù hợp với kỳ vọng ban đầu. Điều này phản ánh đúng thực trạng nghiên cứu: nếu các nhân tố nêu trên tăng thêm một đơn vị, trong khi các yếu tố khác giữ nguyên, thì Động lực làm việc của nhân viên sẽ gia tăng tương ứng.

Như vậy, nghiên cứu đã khẳng định các nhân tố trên là những yếu tố quan trọng có khả năng thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên tại LPBank Bình Thuận.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Giới thiệu tổng quan về Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận. Giới thiệu khái quát về lịch sử hình thành và phát triển sơ bộ của Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận, thực trạng nguồn nhân lực, chính sách đào tạo và quản lý nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận.

Bên cạnh đó, chương này cũng trình bày chi tiết phân tích kết quả nghiên cứu gồm: Đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach Alpha, phân tích nhân tố cho các biến độc lập, phân tích hồi quy đa biến và kiểm định giả thuyết của mô hình, cuối cùng là kiểm định T-test và phân tích ANOVA.

CHƯƠNG 3: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

3.1 Kết luận

Nghiên cứu đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về động lực làm việc và các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Trên cơ sở kế thừa các lý thuyết nền tảng và các nghiên cứu trong và ngoài nước, tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu nhằm đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận.

Mô hình nghiên cứu đề xuất bao gồm 9 biến độc lập, cụ thể là: Thu nhập và phúc lợi, Bản chất công việc, Cơ hội học tập và thăng tiến, Phong cách lãnh đạo, Môi quan hệ với đồng nghiệp, Điều kiện môi trường làm việc, Công việc ổn định, Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo, và Sự trao quyền. Mục tiêu trọng tâm của nghiên cứu là xác định các yếu tố này tác động đến động lực làm việc của nhân viên, đồng thời chỉ ra những hạn chế, vấn đề còn tồn tại để làm cơ sở đề xuất giải pháp phát triển trong tương lai.

Kết quả khảo sát cho thấy, động lực làm việc của nhân viên tại LPBank Bình Thuận chịu sự chi phối của cả 9 yếu tố trên. Đặc biệt, tất cả các yếu tố này đều có tác động dương và đạt ý nghĩa thống kê, khẳng định vai trò quan trọng của chúng trong việc nâng cao động lực làm việc của nhân viên.

3.2 Hàm ý quản trị

3.2.1 Thu nhập và phúc lợi

Thu nhập và phúc lợi là một trong những yếu tố có tác động tích cực và đáng kể đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận. Do đó, chi nhánh cần đặc biệt quan tâm và có các chính sách phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả của yếu tố này. Cụ thể:

- Tiền lương cần được trả tương xứng với kết quả làm việc của từng nhân viên, đảm bảo tính công bằng và khuyến khích năng suất.
- Thu nhập của nhân viên phải đủ để họ có thể ổn định cuộc sống và hoàn toàn dựa vào nguồn thu nhập từ ngân hàng.

- Cơ chế tính lương ngoài giờ cần được xây dựng minh bạch, hợp lý và đúng quy định, nhằm tạo sự yên tâm cho người lao động.
- Chế độ khen thưởng phải phản ánh đúng mức độ đóng góp và thành tích của nhân viên, từ đó khích lệ tinh thần làm việc.
- Có chính sách trợ cấp bổ sung cho những nhân viên có hoàn cảnh gia đình khó khăn, thể hiện sự quan tâm và chia sẻ từ phía tổ chức.

Việc chú trọng hoàn thiện chính sách thu nhập và phúc lợi không chỉ giúp gia tăng động lực làm việc, mà còn góp phần giữ chân nhân sự, nâng cao sự gắn kết và lòng trung thành của nhân viên đối với ngân hàng.

3.2.2 Bản chất công việc

Bản chất công việc có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận. Do đó, chi nhánh cần chú trọng đáp ứng nhu cầu của người lao động thông qua các giải pháp sau:

- Đảm bảo bố trí công việc hợp lý: Nhiệm vụ cần được phân công phù hợp với năng lực, sở trường và chuyên môn của từng nhân viên. Nếu người lao động đảm trách công việc không phù hợp, họ dễ rơi vào trạng thái hụt hẫng, căng thẳng và mất ổn định về tinh thần, từ đó làm giảm động lực làm việc.
- Sắp xếp thời gian và công tác khoa học: Lịch làm việc và đi công tác cần được tổ chức hợp lý, giúp nhân viên không phải lo lắng về số giờ làm việc hay áp lực quá tải. Điều này góp phần tạo sự yên tâm, hạn chế tâm lý bất an về nguy cơ nghỉ việc.

Khi công việc được thiết kế và sắp xếp hợp lý, nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái, gắn bó hơn, đồng thời có mong muốn gắn kết lâu dài với chi nhánh, thay vì tìm kiếm cơ hội ở nơi khác..

3.2.3 Cơ hội học tập và thăng tiến

Cơ hội học tập và thăng tiến có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận. Do đó, để gia tăng mức độ gắn kết và khuyến khích nhân viên phát triển nghề nghiệp, chi nhánh cần quan tâm triển khai các giải pháp sau:

- Tạo cơ chế và điều kiện thuận lợi để nhân viên có thể chủ động đề xuất hoặc tham gia các buổi hội thảo, chương trình đào tạo nhằm nâng cao chuyên môn nghiệp vụ.
- Xây dựng chính sách khuyến khích học tập, hỗ trợ nhân viên theo học các chương trình đào tạo nâng cao trình độ, kể cả trong và ngoài ngân hàng.
- Cử nhân viên giỏi tham gia học tập, trao đổi kinh nghiệm hoặc làm việc thực tế tại các đơn vị khác, giúp họ mở rộng kiến thức, nâng cao tay nghề và kỹ năng chuyên môn.
- Thường xuyên tổ chức các khóa bồi dưỡng về nghiệp vụ, kỹ năng chuyên môn, cũng như các khóa đào tạo kỹ năng mềm (giao tiếp, làm việc nhóm, quản lý thời gian, giải quyết vấn đề).
- Tổ chức các cuộc thi nghiệp vụ và chuyên môn, vừa để nâng cao tay nghề, vừa tạo động lực cạnh tranh tích cực, giúp nhân viên rèn luyện và khẳng định năng lực bản thân.

Việc chú trọng đến cơ hội học tập và thăng tiến không chỉ giúp nhân viên phát triển năng lực cá nhân, mà còn góp phần tăng cường sự gắn kết, trung thành và động lực cống hiến lâu dài cho ngân hàng.

3.2.4 Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận. Do đó, để tăng cường sự gắn kết và khuyến khích nhân viên, chi nhánh cần chú trọng một số khía cạnh sau:

- Xây dựng niềm tin với nhân viên: Lãnh đạo cần thể hiện sự tin tưởng và trọng dụng trong công việc. Khi cảm nhận được sự tín nhiệm, nhân viên sẽ có thêm động lực và trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ.
- Tham khảo ý kiến nhân viên trong công việc: Việc lắng nghe và trao đổi trực tiếp khi có vấn đề liên quan giúp nhân viên thấy rõ vai trò quan trọng của mình, đồng thời cảm nhận được sự tôn trọng và chân thành từ lãnh đạo.

– Hòa đồng và thân thiện với nhân viên: Một phong cách lãnh đạo gần gũi sẽ tạo môi trường làm việc cởi mở, gắn kết, đồng thời giúp lãnh đạo dễ dàng nắm bắt nguyện vọng và nhu cầu của nhân viên.

– Quan tâm và hỗ trợ nhân viên: Lãnh đạo cần sẵn sàng giúp đỡ nhân viên trong cả công việc và những khó khăn cá nhân. Sự quan tâm này tạo dựng niềm tin và củng cố mối quan hệ gắn bó bền chặt giữa nhân viên và tổ chức.

– Thực hiện kỷ luật công bằng, minh bạch: Cách xử lý công bằng đối với mọi nhân viên tạo ra sự yên tâm, thoải mái trong công việc, đồng thời gia tăng sự gắn bó và mong muốn trở thành thành viên lâu dài của ngân hàng.

Việc phát huy phong cách lãnh đạo theo hướng tin tưởng – lắng nghe – thân thiện – công bằng sẽ góp phần không chỉ nâng cao động lực làm việc, mà còn củng cố sự trung thành và gắn kết của đội ngũ nhân viên với LPBank Bình Thuận.

3.2.5 Mối quan hệ với đồng nghiệp

Mối quan hệ với đồng nghiệp có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận. Vì vậy, chi nhánh cần chú trọng xây dựng và duy trì môi trường làm việc hài hòa, đoàn kết thông qua các giải pháp sau:

– Xây dựng mục tiêu chung cho tập thể: Giúp nhân viên nhận thức rõ rằng mọi người cùng làm việc vì lợi ích tập thể. Từ đó, sự đóng góp cá nhân không chỉ mang lại kết quả riêng lẻ mà còn góp phần vào thành công chung, hạn chế tình trạng né tránh hoặc đùn đẩy trách nhiệm.

– Thúc đẩy tinh thần gắn kết, tương trợ lẫn nhau: Khuyến khích các hoạt động hỗ trợ đồng nghiệp trong công việc và đời sống, như giúp đỡ nhau khi khó khăn, thăm hỏi khi ốm đau, chúc mừng các sự kiện quan trọng (sinh con, cưới hỏi,...). Điều này góp phần tạo nên bầu không khí ấm áp, thân thiện trong tập thể.

– Khuyến khích thi đua lành mạnh: Tạo cơ chế cạnh tranh tích cực giữa các cá nhân và nhóm, nhằm nâng cao hiệu quả làm việc nhưng vẫn duy trì tinh thần đoàn kết, tôn trọng lẫn nhau.

Một môi trường làm việc gắn kết, thân thiện và đoàn kết sẽ giúp nhân viên cảm thấy thoải mái, được hỗ trợ và chia sẻ, từ đó nâng cao động lực làm việc và sự gắn bó lâu dài với tổ chức.

3.2.6 Điều kiện môi trường làm việc

Điều kiện môi trường làm việc có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận. Do đó, để gia tăng mức độ gắn kết của nhân viên, tác giả đề xuất một số kiến nghị sau:

– Cải thiện môi trường làm việc: Mở rộng không gian phòng làm việc cho các bộ phận, đảm bảo nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát và thuận tiện, từ đó nâng cao sự thoải mái và tinh thần làm việc của nhân viên.

– Trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, thiết bị: Cung cấp các máy móc, thiết bị cần thiết phục vụ cho công việc cũng như các chương trình đào tạo cả lý thuyết và thực hành.

– Nâng cấp hệ thống học liệu và thông tin nội bộ: Hoàn thiện và phát triển trung tâm học liệu, cơ sở dữ liệu và hệ thống thông tin nội bộ để đáp ứng nhu cầu tra cứu, cập nhật và chia sẻ thông tin phục vụ công việc của nhân viên.

Một môi trường làm việc hiện đại, thuận tiện và đầy đủ điều kiện sẽ giúp nhân viên cảm thấy được hỗ trợ tốt hơn, từ đó tăng cường động lực, hiệu quả làm việc và sự gắn bó lâu dài với ngân hàng.

3.2.7 Công việc ổn định

Công việc ổn định có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận. Do đó, để nâng cao sự gắn kết lâu dài của nhân viên, chi nhánh cần chú trọng đáp ứng một số nhu cầu sau:

– Đảm bảo tính ổn định trong công việc: Người lao động thường cảm thấy hụt hẫng, bất an về tinh thần nếu có nguy cơ bị điều chuyển sang những vị trí hoặc nhiệm vụ không phù hợp. Do vậy, sự ổn định trong công việc sẽ giúp họ yên tâm hơn trong quá trình công tác.

– Giảm thiểu lo lắng về khối lượng và thời gian làm việc: Việc sắp xếp giờ làm hợp lý, tránh tình trạng quá tải hoặc thiếu minh bạch trong phân công, sẽ giúp nhân viên tập trung cống hiến và giảm bớt căng thẳng.

– Tạo sự yên tâm về cơ hội nghề nghiệp lâu dài: Khi nhân viên không còn lo lắng về nguy cơ nghỉ việc, họ sẽ cảm thấy an toàn hơn và có mong muốn gắn bó, trở thành thành viên lâu dài của LPBank.

Một môi trường làm việc ổn định và minh bạch không chỉ củng cố niềm tin của nhân viên, mà còn góp phần tăng cường động lực làm việc và giảm tỷ lệ nghỉ việc.

3.2.8 Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo

Đánh giá thành tích có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận. Do đó, chi nhánh cần xây dựng một hệ thống đánh giá và khen thưởng minh bạch, công bằng và kịp thời, cụ thể như sau:

– Xây dựng hệ thống khen thưởng chi tiết và công khai: Các tiêu chí khen thưởng cần được quy định rõ ràng cho từng cá nhân, đồng thời công bố chính thức và phổ biến rộng rãi đến các phòng ban. Điều này giúp nhân viên hiểu rõ khi nào sự đóng góp của họ được ghi nhận, ở mức nào là đạt yêu cầu và khi nào chưa đạt, đồng thời nhận được phản hồi định kỳ hàng tháng về mức độ hoàn thành công việc.

– Đưa yếu tố con người vào tiêu chuẩn đánh giá: Ngoài kết quả công việc, bảng tiêu chuẩn đánh giá hàng tháng cần bổ sung các yếu tố như tinh thần làm việc, thái độ tích cực, sự hợp tác nội bộ, tinh thần trách nhiệm,... Các yếu tố này được lượng hóa bằng thang điểm và thừa nhận là một phần trong hệ thống đánh giá chính thức.

– Xây dựng hệ thống lưu trữ và chia sẻ sáng kiến: Những sáng kiến của nhân viên cần được lưu trữ thành hồ sơ khen thưởng và công bố công khai trong toàn tổ chức. Điều này không chỉ ghi nhận đóng góp mà còn tạo điều kiện để nhân viên khác tham khảo, học hỏi và khuyến khích nhiều ý tưởng sáng tạo mới.

– Thừa nhận cả những đóng góp nhỏ: Việc khen thưởng không nên giới hạn ở những đóng góp mang lại hiệu quả vượt trội, mà cần ghi nhận cả những nỗ lực và sáng kiến dù nhỏ nhưng có ý nghĩa tích cực đối với hoạt động chung.

– Quy định mức thưởng rõ ràng và đa dạng hình thức khen thưởng: Mức thưởng cần được lượng hóa cụ thể, gắn liền với đóng góp thực tế của nhân viên, đồng thời công bố minh bạch trong nội bộ. Đối với những nhân viên đạt thành tích xuất sắc hoặc có sáng kiến được ghi nhận, có thể áp dụng nhiều hình thức khen thưởng khác nhau như trao bằng khen, huy chương, logo biểu trưng, hoặc lời khen ngợi trang trọng từ lãnh đạo.

Việc xây dựng một hệ thống đánh giá – khen thưởng công bằng, minh bạch và kịp thời sẽ không chỉ gia tăng động lực làm việc, mà còn góp phần củng cố sự gắn bó và khuyến khích tinh thần sáng tạo của đội ngũ nhân viên tại LPBank Bình Thuận

3.2.9 Sự trao quyền

Sự trao quyền có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận. Vì vậy, chi nhánh cần xây dựng một hệ thống phân quyền rõ ràng, xác định cụ thể quyền hạn và trách nhiệm cho từng cấp, từ ban lãnh đạo đến nhân viên. Một số định hướng quan trọng gồm:

– Khuyến khích nhân viên tự quyết định và chịu trách nhiệm: Tạo điều kiện để nhân viên chủ động ra quyết định trong phạm vi công việc được giao, đồng thời tự chịu trách nhiệm với các quyết định đó. Điều này giúp họ phát huy năng lực cá nhân ở mức tốt nhất.

– Chia sẻ rủi ro và hỗ trợ từ tổ chức: Khi nhân viên mắc sai lầm trong quá trình ra quyết định, tổ chức cần đồng hành, chia sẻ và hỗ trợ giải quyết. Sự thấu hiểu này sẽ làm gia tăng lòng trung thành của nhân viên, đồng thời khuyến khích họ cống hiến và đóng góp nhiều hơn cho ngân hàng.

– Đề cao vai trò của nhân viên trong quyết định liên quan đến chính sách: Đối với những vấn đề gắn với chuyên môn, nhân sự hoặc chức năng của từng bộ phận, các cấp quản lý cần tham khảo ý kiến nhân viên và đơn vị liên quan trước khi đưa ra quyết định. Việc này thể hiện sự tôn trọng và tạo cảm giác nhân viên thực sự được phân quyền.

Việc thực hiện hiệu quả cơ chế trao quyền – chịu trách nhiệm – được tôn trọng không chỉ giúp nâng cao động lực làm việc, mà còn tạo dựng môi trường làm việc dân chủ, khuyến khích sự sáng tạo và gắn bó lâu dài của đội ngũ nhân viên với LPBank Bình Thuận.

3.3 Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Kết quả nghiên cứu cho thấy hệ số R^2 hiệu chỉnh = 0,661, tức là 66,1% sự biến thiên của Động lực làm việc được giải thích bởi sự biến thiên của các thành phần: Thu nhập và phúc lợi, Bản chất công việc, Cơ hội học tập và thăng tiến, Phong cách lãnh đạo, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Điều kiện môi trường làm việc, Công việc ổn định, Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo, và Sự trao quyền. Như vậy, vẫn còn 33,9% sự biến thiên của Động lực làm việc chưa được giải thích, cho thấy mô hình hiện tại chưa bao quát hết các yếu tố ảnh hưởng và cần được bổ sung thêm trong những nghiên cứu tiếp theo.

Tuy nhiên, nghiên cứu còn tồn tại một số hạn chế:

- Do giới hạn về thời gian, kinh phí, nhân lực và công cụ hỗ trợ, việc thu thập dữ liệu được thực hiện theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện, nên tính đại diện của mẫu trong tổng thể chưa cao.

- Kích thước mẫu chưa đủ lớn, dẫn đến khả năng các đánh giá mang tính chủ quan từ nhóm đối tượng khảo sát có thể ảnh hưởng và làm lệch kết quả nghiên cứu.

- Từ những hạn chế trên, các nghiên cứu tiếp theo có thể:

- Tăng kích thước mẫu và sử dụng phương pháp chọn mẫu xác suất có phân lớp để nâng cao tính đại diện và khái quát hóa kết quả.

- Mở rộng phạm vi nghiên cứu tại nhiều khu vực, chi nhánh khác nhau, bởi mức độ tác động của các nhân tố có thể thay đổi tùy theo đặc điểm vùng miền và điều kiện hoạt động.

- Thực hiện các nghiên cứu tổng thể trên toàn hệ thống ngân hàng, nhằm cung cấp cái nhìn toàn diện hơn cho các nhà quản lý trong việc hoạch định chính sách nhân sự và nâng cao động lực làm việc của nhân viên toàn ngành.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương này trình bày tóm tắt kết quả nghiên cứu cùng các hàm ý quản trị nâng cao động lực làm việc của nhân viên Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam – Chi nhánh Bình Thuận.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc. (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Tập 1, tập 2, Nhà xuất bản Hồng Đức, TP. HCM.

Lê Thu Hạnh (2020), Nghiên cứu sự ảnh hưởng của đặc điểm công việc tới động lực làm việc của nhân viên tại các Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, số 9 năm 2020.

Nguyễn Kim Dung (2020), *Yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng thương mại nhìn từ trường hợp tại Agribank chi nhánh Cần Thơ*.

Nguyễn Thị Phương Dung (2012), Ảnh hưởng của động cơ làm việc đến hành vi thực hiện công việc của nhân viên khối văn phòng tại thành phố Cần Thơ, *Tạp chí Khoa học* 2012: 24b 91-99.

Ngô Văn Cẩm (2020). *Bài giảng môn học phương pháp luận và nghiên cứu khoa học viện FSB trường đại học FPT*, năm 2020.

Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang. (2011). *Nghiên cứu khoa học marketing - Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM*, tái bản lần 2, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, TP.HCM.

Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

Nguyễn Hữu Lam (1996): *Hành vi tổ chức*, Nhà Xuất Bản Giáo Dục.

Nguyễn Khắc Hoàn, (2010), Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, nghiên cứu trường hợp tại ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu, chi nhánh Huế. *Tạp chí Khoa học Đại học Huế* (60-2010)

Phạm Đức Chính (2016) *Mối quan hệ giữa động lực làm việc và sự hài lòng công việc của cán bộ, công chức ở Việt Nam*. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.

Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tổng hợp, TP. Hồ Chí Minh

Trần Kim Dung (2005), Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam, *Tạp chí Phát triển Khoa học Công nghệ*, Đại học Quốc gia TP.HCM, tháng 12/2005.

Vũ Thị Uyên (2008), *Tạo động lực cho người lao động trong quản lý doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2000*. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

Tiếng Anh

Adams, J. S. (1963). Towards An Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*. 6(7), 422-436

Buelens, M. & Broeck, H. V. D. 2007. An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67 (1), 65 - 74.

Barzoki, A. A., Attafar, A., & Jannati, A. R. (2012). An Analysis of Factors affecting the Employees Motivation based on Herzberg's Hygiene Factors Theory (The Study Golpayegan City Saipa Corporation Industrial Complex's Staff). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(8), 115-123.

Bellingham (2004), R., *Job Satisfaction Survey*. Wellness Council of America.

Ehlers, L.N. (2003). *The Relationship of Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Self-Reported Absenteeism*. Unpublished Master Dissertation, Miami University.

Ellickson, M. 2002. Determinant of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management* 31, 343 - 358.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Harvard Business Review Classics, New York.

Higgins, J. M. 1994. *The management challenge*. 2nd ed. New York: Macmillan.

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.

Hossain & Hossain (2012), Factors Affecting Employee's Motivation In The Fast Food Industry: The Case Of Kfc Uk Ltd, *Research Journal of Economics, Business and ICT*, Vol 5 (2012)

Kovach, K. A. 1987. What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30 (5), 58-65.

Kreitner, R., and Kinicki, A. (1995) *Organizational Behavior*, Chicago: R.D. Irwin Inc.

Kreitner, R., Kinicki, A. and Buelens, M. (2007) *Organizational Behaviour*. McGraw Hill, New York.

Khan (2018), Factors Affecting Employee Motivation Towards Employee Performance: A Study on Banking Industry of Pakistan, *Proceedings of the Eleventh International Conference on Management Science and Engineering Management* pp 615-625

Lai. C, 2009, Motivation employees through Incentive programs, School of business administration, pp. 1-52.

McClelland, 1962. D.D. *Business Drives and National Achievement*. Harvard Business Review (1962), pp. 103-105.

McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.

McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. *The Management Review*, 46: 22- 28, 88-92.

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychology Review*, 50, 370-396.

Naeem Akhtar et al. (2014), Factors Affecting Employees Motivation in Banking Sector of Pakistan, *Journal of Asian Business Strategy*, 4(10)2014: 125-133.

Okan Veli Safakli (2012), Universality of Factors Motivating Employees in the Banking Sector of Northern Cyprus and their Demographic Reflections, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences January 2012*, Vol. 2, No. 1 ISSN: 2222-6990

Petcharak , P. (2002), *The Assessment of Motivation in the saint Paul Hotel Employees*, Thesis paper of Master Degree, University of Wisconsin Stout.

Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *Academy of Management Review*, 7, 89-98.

Robbins, S.P. and Coulter, M. (2002) *Management*. 7th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.

Spector, P.E. (1994). Using Self-Report Questionnaires in OB Research: A Comment on the Use of a Controversial Method. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 385–392.

Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226–231.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley, USA.

Wesley (2008), J. R. & Muthuswamy, P. R., Work Role Characteristics as determinants of job satisfaction: An Empirical Analysis. *XIMB Journal of Management*, p. 65 - 74.

PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

1. Thống kê mô tả mẫu

Giới tính

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	66	26.4	26.4	26.4
	Nữ	184	73.6	73.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

Độ tuổi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 40	62	24.8	24.8	24.8
	40 - 50	69	27.6	27.6	52.4
	Trên 50	119	47.6	47.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

Trình độ học vấn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PTTH – Trung cấp	35	14.0	14.0	14.0
	Cao đẳng - Đại học	185	74.0	74.0	88.0
	Trên Đại học	30	12.0	12.0	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

Thời gian làm việc

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 5 năm	70	28.0	28.0	28.0
	Từ 5 năm – 10 năm	111	44.4	44.4	72.4
	Từ 10 năm trở lên	69	27.6	27.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

Thu nhập

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 10 triệu	56	22.4	22.4	22.4
	Từ 10 – 15 triệu	60	24.0	24.0	46.4
	Trên 15 – 20 triệu	52	20.8	20.8	67.2

Trên 20 triệu	82	32.8	32.8	100.0
Total	250	100.0	100.0	

2. Kiểm định độ tin cậy thang đo

Thu nhập và phúc lợi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.857	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TNPL1	3.17	1.121	250
TNPL2	3.19	1.290	250
TNPL3	3.15	1.231	250
TNPL4	3.22	1.071	250
TNPL5	3.23	1.165	250

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TNPL1	12.79	15.107	.657	.832
TNPL2	12.77	13.890	.680	.827
TNPL3	12.81	13.818	.738	.810
TNPL4	12.73	15.707	.617	.842
TNPL5	12.73	14.689	.677	.827

Bản chất công việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BCCV1	3.95	1.057	250
BCCV2	3.96	1.046	250
BCCV3	3.97	1.069	250
BCCV4	3.86	1.130	250
BCCV5	3.86	1.043	250

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BCCV1	15.65	12.814	.742	.854
BCCV2	15.64	13.052	.715	.861
BCCV3	15.63	13.086	.688	.867
BCCV4	15.74	12.458	.729	.858
BCCV5	15.74	12.962	.732	.857

Cơ hội học tập và thăng tiến

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
CHHTVTT1	3.35	1.132	250
CHHTVTT2	3.33	1.208	250
CHHTVTT3	3.34	1.179	250
CHHTVTT4	3.26	1.069	250
CHHTVTT5	3.33	1.089	250

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CHHTVTT1	13.26	12.171	.611	.766
CHHTVTT2	13.28	11.562	.640	.757
CHHTVTT3	13.28	12.160	.575	.778
CHHTVTT4	13.35	12.904	.551	.784
CHHTVTT5	13.29	12.495	.597	.771

Phong cách lãnh đạo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PCLĐ1	3.29	1.056	250
PCLĐ2	3.50	1.145	250
PCLĐ3	3.28	1.109	250

PCLĐ4	3.42	1.170	250
PCLĐ5	3.26	1.148	250

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PCLĐ1	13.46	13.663	.648	.823
PCLĐ2	13.25	13.402	.611	.833
PCLĐ3	13.47	13.375	.644	.824
PCLĐ4	13.33	12.721	.688	.812
PCLĐ5	13.49	12.685	.713	.805

Mối quan hệ với đồng nghiệp

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
QHĐN1	3.08	1.181	250
QHĐN2	3.04	1.182	250
QHĐN3	2.89	1.077	250
QHĐN4	3.12	1.185	250
QHĐN5	3.14	1.167	250

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QHĐN1	12.18	13.787	.678	.819
QHĐN2	12.22	14.415	.592	.841
QHĐN3	12.38	15.489	.528	.855
QHĐN4	12.15	13.492	.716	.808
QHĐN5	12.13	12.915	.816	.781

Điều kiện môi trường làm việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.856	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
--	------	----------------	---

ĐKMTLV1	3.31	1.175	250
ĐKMTLV2	3.34	1.189	250
ĐKMTLV3	3.38	1.204	250
ĐKMTLV4	3.32	1.131	250
ĐKMTLV5	3.32	1.165	250

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ĐKMTLV1	13.36	13.878	.750	.805
ĐKMTLV2	13.33	14.825	.609	.842
ĐKMTLV3	13.29	14.230	.676	.824
ĐKMTLV4	13.35	14.888	.648	.832
ĐKMTLV5	13.36	14.519	.669	.826

Công việc ổn định

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
CVOĐ1	2.80	1.118	250
CVOĐ2	2.72	1.227	250
CVOĐ3	2.60	1.202	250
CVOĐ4	2.78	1.035	250
CVOĐ5	2.82	1.147	250

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CVOĐ1	10.92	13.893	.718	.821
CVOĐ2	11.00	13.546	.673	.833
CVOĐ3	11.12	13.926	.641	.841
CVOĐ4	10.94	14.571	.694	.829
CVOĐ5	10.90	14.031	.673	.832

Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
QTTN1	3.28	.793	250
QTTN2	3.27	.731	250
QTTN3	3.42	.866	250
QTTN4	3.38	.833	250
QTTN5	3.29	.820	250

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QTTN1	13.35	7.015	.744	.830
QTTN2	13.36	7.332	.732	.834
QTTN3	13.21	7.260	.590	.869
QTTN4	13.25	7.249	.629	.858
QTTN5	13.34	6.715	.795	.816

Sự trao quyền

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
STQ1	3.30	1.087	250
STQ2	3.04	.952	250
STQ3	3.38	1.051	250
STQ4	3.16	1.005	250
STQ5	3.32	1.057	250

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
STQ1	12.90	11.774	.799	.865
STQ2	13.16	13.854	.587	.908
STQ3	12.82	12.295	.748	.876
STQ4	13.04	12.135	.824	.860
STQ5	12.88	12.010	.790	.867

Cân bằng cuộc sống và công việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.774	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
CBCSCV1	2.89	.996	250
CBCSCV2	2.88	.956	250
CBCSCV3	2.92	1.070	250
CBCSCV4	3.13	1.091	250

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CBCSCV1	8.93	6.104	.614	.701
CBCSCV2	8.94	6.582	.534	.742
CBCSCV3	8.90	5.902	.590	.713
CBCSCV4	8.69	5.886	.574	.722

Động lực làm việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ĐLLV1	3.92	1.095	250
ĐLLV2	3.94	1.087	250
ĐLLV3	3.80	1.093	250
ĐLLV4	3.89	1.128	250
ĐLLV5	3.92	1.201	250

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ĐLLV1	15.55	14.658	.689	.870
ĐLLV2	15.53	14.459	.725	.862
ĐLLV3	15.66	14.738	.679	.872
ĐLLV4	15.58	14.052	.746	.857

DLLV5	15.55	13.276	.790	.847
-------	-------	--------	------	------

3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

a) Phân tích nhân tố khám phá EFA các biến độc lập

Xoay nhân tố lần 1

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.756
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7286.643
	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	7.870	16.061	16.061	7.870	16.061	16.061	3.712	7.576	7.576
2	4.618	9.425	25.486	4.618	9.425	25.486	3.518	7.180	14.756
3	3.473	7.087	32.573	3.473	7.087	32.573	3.404	6.946	21.702
4	3.426	6.992	39.565	3.426	6.992	39.565	3.399	6.937	28.639
5	2.901	5.920	45.485	2.901	5.920	45.485	3.324	6.784	35.422
6	2.648	5.405	50.890	2.648	5.405	50.890	3.293	6.721	42.143
7	2.193	4.476	55.366	2.193	4.476	55.366	3.264	6.661	48.804
8	1.971	4.023	59.390	1.971	4.023	59.390	3.251	6.636	55.440
9	1.861	3.798	63.188	1.861	3.798	63.188	2.806	5.727	61.167
10	1.502	3.065	66.253	1.502	3.065	66.253	2.472	5.044	66.211
11	1.024	2.091	68.343	1.024	2.091	68.343	1.045	2.132	68.343
12	.992	2.024	70.368						
13	.973	1.986	72.354						
14	.828	1.690	74.044						
15	.817	1.667	75.711						
16	.768	1.566	77.277						
17	.718	1.465	78.742						
18	.654	1.334	80.076						
19	.627	1.279	81.355						
20	.607	1.238	82.593						
21	.557	1.136	83.729						
22	.536	1.095	84.824						
23	.513	1.046	85.870						

BCCV3		.754								
BCCV4		.799								
BCCV5		.825								
CHHTVTT1								.735		
CHHTVTT2								.738		
CHHTVTT3						.352		.600		.325
CHHTVTT4								.731		
CHHTVTT5								.696		
PCLD1					.736					
PCLD2					.732					
PCLD3					.736					
PCLD4					.789					
PCLD5					.781					
QHĐN1						.755				
QHĐN2						.740				
QHĐN3						.642				
QHĐN4						.830				
QHĐN5						.892				
ĐKMTLV1								.823		
ĐKMTLV2								.664		
ĐKMTLV3								.812		
ĐKMTLV4								.740		
ĐKMTLV5								.752		
CVOĐ1				.793						
CVOĐ2				.765						
CVOĐ3				.757						
CVOĐ4				.808						
CVOĐ5				.771						-.352
QTTN1		.859								
QTTN2		.846								
QTTN3		.713								
QTTN4		.748								
QTTN5		.886								
STQ1	.870									
STQ2	.657									
STQ3	.849									
STQ4	.879									
STQ5	.878									

21	.548	1.142	84.155							
22	.523	1.090	85.245							
23	.510	1.063	86.309							
24	.488	1.016	87.325							
25	.472	.984	88.309							
26	.429	.894	89.203							
27	.409	.852	90.055							
28	.399	.830	90.885							
29	.382	.795	91.680							
30	.364	.758	92.439							
31	.332	.692	93.131							
32	.326	.680	93.810							
33	.295	.614	94.424							
34	.286	.596	95.020							
35	.274	.571	95.592							
36	.251	.524	96.115							
37	.234	.487	96.602							
38	.229	.477	97.080							
39	.200	.416	97.496							
40	.193	.403	97.899							
41	.182	.379	98.277							
42	.155	.322	98.600							
43	.141	.294	98.893							
44	.140	.292	99.185							
45	.123	.256	99.441							
46	.105	.218	99.659							
47	.100	.208	99.867							
48	.064	.133	100.000							

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TNPL1						.775				
TNPL2						.712				
TNPL3						.787				
TNPL4						.661				
TNPL5						.783				

BCCV1		.788							
BCCV2		.765							
BCCV3		.748							
BCCV4		.797							
BCCV5		.821							
CHHTVTT1									.707
CHHTVTT2									.736
CHHTVTT4									.761
CHHTVTT5									.702
PCLĐ1						.732			
PCLĐ2						.732			
PCLĐ3						.732			
PCLĐ4						.787			
PCLĐ5						.778			
QHĐN1					.755				
QHĐN2					.739				
QHĐN3					.642				
QHĐN4					.831				
QHĐN5					.892				
ĐKMTLV1								.822	
ĐKMTLV2								.664	
ĐKMTLV3								.810	
ĐKMTLV4								.742	
ĐKMTLV5								.749	
CVOĐ1		.793							
CVOĐ2		.771							
CVOĐ3		.767							
CVOĐ4		.805							
CVOĐ5		.766							
QTTN1				.863					
QTTN2				.851					
QTTN3				.710					
QTTN4				.743					
QTTN5				.885					
STQ1	.865								
STQ2	.657								
STQ3	.854								
STQ4	.874								

STQ5	.871								
CBCSCV1								.793	
CBCSCV2								.737	
CBCSCV3								.777	
CBCSCV4								.744	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

b) Phân tích nhân tố khám phá EFA biến phụ thuộc

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.874
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	649.606
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.441	68.811	68.811	3.441	68.811	68.811
2	.506	10.130	78.941			
3	.414	8.280	87.221			
4	.371	7.426	94.647			
5	.268	5.353	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component

1

ĐLLV1	.801
ĐLLV2	.829
ĐLLV3	.793
ĐLLV4	.845
ĐLLV5	.877

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components extracted.

4. Phân tích tương quan Pearson

Correlations

		Động lực làm việc	Thu nhập và phúc lợi	Bản chất công việc	Cơ hội học tập và thăng tiến	Phong cách lãnh đạo	Mối quan hệ với đồng nghiệp	Điều kiện môi trường làm việc	Công việc ổn định	Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo	Sự trao quyền	Cân bằng cuộc sống và công việc
Động lực làm việc	Pearson Correlation	1	.639**	.397**	.600**	.484**	.503**	.420**	.474**	.188**	.135*	.251**
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.033	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Thu nhập và phúc lợi	Pearson Correlation	.639**	1	.285**	.435**	.378**	.420**	.264**	.360**	.153*	.026	.255**
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.016	.687	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Bản chất công việc	Pearson Correlation	.397**	.285**	1	.248**	.236**	.313**	.306**	.235**	-.118	.142*	.088
	Sig. (2- tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.062	.025	.165
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Cơ hội học tập và thăng tiến	Pearson Correlation	.600**	.435**	.248**	1	.316**	.341**	.226**	.362**	.010	.023	.207**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.879	.722	.001
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Phong cách lãnh đạo	Pearson Correlation	.484**	.378**	.236**	.316**	1	.301**	.309**	.384**	.002	.141*	.121
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.978	.026	.057
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Mối quan hệ với đồng nghiệp	Pearson Correlation	.503**	.420**	.313**	.341**	.301**	1	.350**	.420**	.076	.066	.004
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.230	.300	.951
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250

Điều kiện môi trường làm việc	Pearson Correlation	.420**	.264**	.306**	.226**	.309**	.350**	1	.284**	-.055	.118	.064
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.382	.061	.315
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Công việc ổn định	Pearson Correlation	.474**	.360**	.235**	.362**	.384**	.420**	.284**	1	-.001	.167**	.041
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.986	.008	.518
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo	Pearson Correlation	.188**	.153*	-.118	.010	.002	.076	-.055	-.001	1	-	.149*
	Sig. (2-tailed)	.003	.016	.062	.879	.978	.230	.382	.986		.003	.188**
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Sự trao quyền	Pearson Correlation	.135*	.026	.142*	.023	.141*	.066	.118	.167**	-	1	-.202**
	Sig. (2-tailed)	.033	.687	.025	.722	.026	.300	.061	.008	.003		.188**
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Cân bằng cuộc sống và công việc	Pearson Correlation	.251**	.255**	.088	.207**	.121	.004	.064	.041	.149*	-	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.165	.001	.057	.951	.315	.518	.018	.001	
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250

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

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

5. Phân tích hồi quy

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.821 ^a	.675	.661	.54145	2.039

- a. Predictors: (Constant), Cân bằng cuộc sống và công việc, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo, Sự trao quyền, Phong cách lãnh đạo, Bản chất công việc, Điều kiện môi trường làm việc, Cơ hội học tập và thăng tiến, Công việc ổn định, Thu nhập và phúc lợi
- b. Dependent Variable: Động lực làm việc

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	145.383	10	14.538	49.591	.000 ^b
	Residual	70.067	239	.293		
	Total	215.450	249			

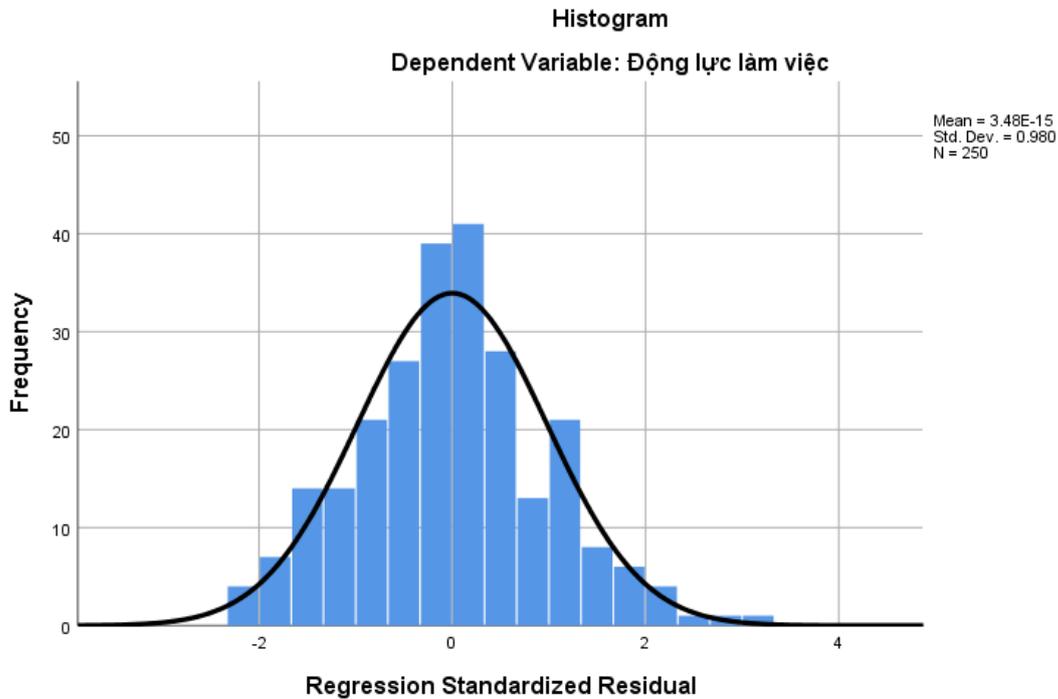
- a. Dependent Variable: Động lực làm việc
- b. Predictors: (Constant), Cân bằng cuộc sống và công việc, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo, Sự trao quyền, Phong cách lãnh đạo, Bản chất công việc, Điều kiện môi trường làm việc, Cơ hội học tập và thăng tiến, Công việc ổn định, Thu nhập và phúc lợi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.288	.308		-4.180	.000		
	Thu nhập và phúc lợi	.216	.038	.267	5.746	.000	.630	1.589
	Bản chất công việc	.126	.044	.119	2.887	.004	.799	1.251
	Cơ hội học tập và thăng tiến	.307	.046	.292	6.715	.000	.719	1.390
	Phong cách lãnh đạo	.141	.047	.130	3.031	.003	.740	1.351
	Mối quan hệ với đồng nghiệp	.115	.047	.110	2.425	.016	.662	1.510
	Điều kiện môi trường làm việc	.137	.042	.136	3.270	.001	.789	1.268
	Công việc ổn định	.091	.044	.090	2.045	.042	.696	1.437
	Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo	.183	.043	.164	4.214	.000	.900	1.111
	Sự trao quyền	.108	.045	.095	2.409	.017	.881	1.135

Cân bằng cuộc sống và công việc	.092	.047	.079	1.963	.051	.848	1.179
---------------------------------	------	------	------	-------	------	------	-------

a. Dependent Variable: Động lực làm việc



6. Phân tích sự khác biệt

a) Sự khác biệt theo giới tính

Group Statistics

	Giới tính	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Động lực làm việc	Nam	66	3.8939	.93362	.11492
	Nữ	184	3.8935	.93151	.06867

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Động lực	Equal variances assumed	.007	.935	.003	248	.997	.00046	.13373	-.26293	.26386

làm việc	Equal variances not assumed			.003	114.521	.997	.00046	.13388	-.26473	.26566
----------	-----------------------------	--	--	------	---------	------	--------	--------	---------	--------

b) Sự khác biệt theo độ tuổi

ANOVA

Động lực làm việc

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.445	2	1.222	1.418	.244
Within Groups	213.005	247	.862		
Total	215.450	249			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Động lực làm việc

Dunnett t (2-sided)^a

(I) Độ tuổi	(J) Độ tuổi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Dưới 40	Trên 50	-.20361	.14545	.288	-.5291	.1219
40 - 50	Trên 50	.05320	.14052	.908	-.2613	.3677

a. Dunnett t-tests treat one group as a control, and compare all other groups against it.

c) Sự khác biệt theo Trình độ học vấn

ANOVA

Động lực làm việc

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.480	2	1.240	1.438	.239
Within Groups	212.969	247	.862		
Total	215.450	249			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Động lực làm việc

Dunnett t (2-sided)^a

(I) Trình độ học vấn	(J) Trình độ học vấn	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
PTTH – Trung cấp	Trên Đại học	.17905	.23103	.623	-.3284	.6865
Cao đẳng - Đại học	Trên Đại học	-.10559	.18276	.761	-.5070	.2958

a. Dunnett t-tests treat one group as a control, and compare all other groups against it.

d) Sự khác biệt theo Thời gian làm việc

ANOVA

Động lực làm việc

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.639	2	1.820	2.122	.122
Within Groups	211.811	247	.858		
Total	215.450	249			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Động lực làm việc

Dunnett t (2-sided)^a

(I) Thời gian làm việc	(J) Thời gian làm việc	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Dưới 5 năm	Từ 10 năm trở lên	-.24124	.15709	.213	-.5896	.1071
Từ 5 năm – 10 năm	Từ 10 năm trở lên	-.28335	.14196	.084	-.5982	.0315

a. Dunnett t-tests treat one group as a control, and compare all other groups against it.

e) Sự khác biệt theo thu nhập

ANOVA

Động lực làm việc

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.281	3	.760	.877	.453
Within Groups	213.169	246	.867		
Total	215.450	249			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Động lực làm việc

Dunnett t (2-sided)^a

(I) Thu nhập	(J) Thu nhập	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Dưới 10 triệu	Trên 20 triệu	.15976	.16137	.652	-.2241	.5436
Từ 10 – 15 triệu	Trên 20 triệu	-.02691	.15815	.997	-.4031	.3493
Trên 15 – 20 triệu	Trên 20 triệu	-.12486	.16502	.806	-.5174	.2677

a. Dunnett t-tests treat one group as a control, and compare all other groups against it.

