

PHẦN MỞ ĐẦU: TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI

Phần mở đầu nêu ra những vấn đề tổng quan về bối cảnh của đề tài nghiên cứu, các vấn đề cơ bản có liên quan mật thiết với đề tài từ đó đi đến tuyên bố vấn đề. Bên cạnh đó, phần nội dung còn đề ra một số mục tiêu cần thực hiện, các phương pháp và cách thức nghiên cứu cùng một số ý nghĩa liên quan dựa trên góc độ khoa học, thực tiễn đồng thời còn đề cập thêm một số nội dung trọng tâm trong bố cục của đề tài khoá luận.

1. Lý do chọn đề tài

Trong nền kinh tế toàn cầu hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh thị trường trong nước đang gặp phải một số vấn đề liên quan đến công tác quản lý nhân sự. Đầu tiên liên quan đến thực trạng các doanh nghiệp nước ngoài đổ bộ vào thị trường Việt Nam ngày càng nhiều và kèm theo một số chính sách cải tiến về chế độ lương thưởng, phúc lợi và đãi ngộ nhằm thu hút lượng lớn nguồn nhân lực ngay tại chỗ trong khi đó các doanh nghiệp tại Việt Nam vẫn chưa thực hiện tốt vấn đề này. Chính vì vậy đã phát sinh ra vấn đề lớn chính là một số nhân viên chất lượng cao tại công ty cảm thấy chán nản và thiếu động lực làm việc, dần dần quan điểm gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp ngày càng bị giảm sút cùng với mong muốn tìm kiếm “một chân trời mới”, một nơi mà họ có thể thoải mái được những nhu cầu thiết yếu của bản thân, phát huy được năng lực và được công nhận một cách tích cực.

Đặc biệt hơn nữa, bối cảnh dịch bệnh Covid-19 cũng đã một phần nào tác động đến thị trường lao động ở Việt Nam, đối với những người nhân viên có trình độ cao, kinh nghiệm nhiều năm thì bản thân họ cảm thấy không được tôn trọng vì trong giai đoạn này đa phần các doanh nghiệp sa thải nhân viên rất nhiều, đồng thời các chế độ lương thưởng và đãi ngộ đều không được đáp ứng một cách toàn diện. Vì vậy, sau khi dịch Covid phục hồi thì khả năng cao họ sẽ lựa chọn nghỉ việc và tìm kiếm một công việc mới, vậy thì các doanh nghiệp đã làm gì để giữ chân họ sau giai đoạn Covid này? Thực tế là trong giai đoạn hiện tại thì các doanh nghiệp Việt Nam chưa thực hiện một cách triệt để.

Một trong những vấn đề nổi trội hơn hết là trong thị trường Việt Nam hiện nay, thực trạng cạnh tranh giữa các công ty trong ngành ngày càng gay gắt. Do đó, để có thể duy trì sự phát triển của doanh nghiệp một cách bền vững thì không ít các doanh nghiệp trong ngành cụ thể như ngành Bưu chính viễn thông đã không ngần ngại đưa ra nhiều chính sách như tăng chế độ lương thưởng, phúc lợi và các chế độ đãi ngộ khác trong quá trình tuyển dụng nhằm thu hút được nhiều nguồn nhân lực chất lượng cao.

Do đó, đứng ở góc độ doanh nghiệp trong ngành đang phải chịu áp lực từ ba khía cạnh thì giải pháp nào là toàn diện để có thể duy trì được lợi thế cạnh tranh đồng thời giữ chân được nhân viên trong tổ chức vẫn còn là một vấn đề nan giải mà các doanh nghiệp cần phải giải quyết. Đặc biệt hơn hết, ngành Bưu chính viễn thông hiện nay đang đóng vai trò thiết yếu trong nền kinh tế quốc dân nhằm đảm bảo thông tin liên lạc và vận chuyển các hàng hoá thiết yếu, đảm bảo cho sự duy trì bền vững, góp phần phát triển kinh tế - xã hội cho đất nước. Chính vì vậy, vai trò phát triển nguồn nhân lực là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của ngành nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ và tinh thần trách nhiệm của đội ngũ nhân viên. Tuy nhiên, tại Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh thì tỉ lệ nhân viên nghỉ việc đang có xu hướng tăng dần qua các năm, nổi bật hơn là trong giai đoạn sau Tết và định kỳ tháng 6 hằng năm thì số lượng nhân viên nghỉ việc ngày càng nhiều. Và một số lý do nghỉ việc tiêu biểu được trình bày thông qua bảng dưới đây:

Bảng tổng hợp tỉ lệ nghỉ việc của nhân viên tại BĐ.TP HCM trong năm 2023

| STT | Chức vụ | SL nhân viên | SL nghỉ việc | Tỷ lệ nghỉ việc | Lý do nghỉ việc |
|------------|------------------|---------------------|---------------------|------------------------|-------------------------------|
| 1 | Giao hàng | 868 | 139 | 16% | Mức lương thấp |
| 2 | Bưu tá | 572 | 69 | 12% | Áp lực công việc cao |
| 3 | Lễ tân | 355 | 36 | 10% | Lý do cá nhân |
| 4 | Cán bộ văn phòng | 1125 | 45 | 4% | Chế độ đãi ngộ chưa tốt |
| | | | | | Môi trường làm việc không tốt |

(Nguồn: Tổng hợp từ số liệu của Bưu điện TP.HCM)

Dựa vào bảng tổng hợp trên cho thấy tỉ lệ nghỉ việc trung bình đang ở mức độ cao (khoảng 10%), đặc biệt là đối với nhân viên giao hàng chiếm tới 16% so với tổng số nhân viên cùng chức năng. Và nguyên nhân dẫn đến tình trạng nghỉ việc này bao gồm nhiều nhân tố khác nhau nhưng đa phần liên quan đến chế độ lương thưởng, môi trường làm việc và chế độ đãi ngộ tại doanh nghiệp,... Tình trạng này như một dấu hiệu cảnh báo nguồn nhân sự tại doanh nghiệp đang bất ổn định và cần phải có những phương án và chiến lược cụ thể để có thể giữ chân được nhân viên đồng thời thúc đẩy hiệu quả công việc của nhân viên tại Bru điện.

Thông qua phân tích thực trạng nêu trên, để có thể giải quyết ba vấn đề trên một cách cụ thể đồng thời tìm hiểu một cách rõ nét vai trò và tầm quan trọng của các nhân tố trong việc duy trì động lực của nhân viên nhằm nâng cao hiệu quả công việc trong tổ chức. Chính vì vậy, đề tài khoá luận mà em sẽ thực hiện với chủ đề là **“Nghiên cứu các nhân tố tác động đến hiệu quả công việc tại Bru điện Thành phố Hồ Chí Minh”** nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong việc duy trì động lực và mức độ gắn bó của nhân viên.

2. Mục tiêu nghiên cứu

➤ Mục tiêu chung

Nghiên cứu này nhằm xác định các yếu tố chung nhất tác động đến hiệu quả công việc và mức độ tác động lẫn nhau giữa các nhân tố.

➤ Mục tiêu cụ thể

Để đạt được mục tiêu chung, cần phải giải quyết một số mục tiêu cụ thể như sau:

- ✓ Xác định các nhân tố tác động đến hiệu quả công việc
- ✓ Đo lường mức độ tác động trung gian của SGB, LTT và DLLV trong mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình đến HQCV
- ✓ Dựa vào kết quả nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao HQCV

3. Câu hỏi nghiên cứu

Dựa vào mục tiêu nghiên cứu, đề ra một số câu hỏi để giải quyết vấn đề trên như sau:

- Những nhân tố nào tác động đến hiệu quả công việc?

- Sự gắn bó, lòng trung thành và động lực làm việc có tác động trung gian trong mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình không?
- Giải pháp nào có thể mang lại hiệu quả cao trong việc nâng cao HQCV của cả nhân viên và tổ chức?

4. Đối tượng nghiên cứu

Các nhân tố tác động đến hiệu quả công việc tại Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh

5. Phạm vi nghiên cứu

➤ Phạm vi không gian

- Khoá luận được thực hiện tại Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh.
- Địa chỉ: 125 Hai Bà Trưng, Bến Nghé, Quận 1, Hồ Chí Minh

➤ Phạm vi thời gian

Khoá luận được tiến hành thực hiện từ ngày 10/06/2024 đến 06/10/2024.

➤ Phạm vi về nội dung

Khoá luận này tập trung vào các tài liệu liên quan các nhân tố tác động đến HQCV.

6. Phương pháp nghiên cứu

➤ Nghiên cứu định tính

Để tiến hành đề tài khoá luận này, dựa trên nền tảng là mục tiêu nghiên cứu để tiến hành khảo cứu một số tài liệu về các lý thuyết liên quan từ đó xây dựng ra được bảng câu hỏi nháp và đồng thời đề xuất mô hình nghiên cứu ban đầu. Để đánh giá mức độ tin cậy của bảng câu hỏi và mô hình, em tiếp tục thực hiện cuộc khảo sát đầu tiên đối với các chuyên gia học thuật nghiên cứu tại trường và các nhà quản trị điều hành trực tiếp tại Bưu điện như Giám đốc nhân sự và Trưởng phòng nhân sự. Kế đến tiến hành khảo sát một số nhóm nhỏ nhằm ghi chép lại lại những thông tin và thực hiện đối chiếu với các chuyên gia đã thực hiện cuộc khảo sát trước đó. Thông qua quá trình đối chiếu và so sánh, các ý kiến đối lập nhau cũng như quan điểm trái chiều chiếm tỉ lệ tương đối thấp đồng thời qua đó em cũng đã lược bỏ một số yếu tố để hoàn thành được bảng câu hỏi hoàn chỉnh.

➤ Nghiên cứu định lượng

Sau khi đã lập được bảng câu hỏi chính thức, tác giả tiến hành khảo sát trực tiếp tại Bru điện TP.HCM, tiếp đến là sàng lọc và thực hiện phân tích dữ liệu trên phần mềm SPSS và AMOS. Sau cùng tiến hành phân tích và kiểm định mức độ chính xác của các giả thuyết bằng mô hình SEM.

7. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài

- ✓ **Đối với doanh nghiệp:** Giúp doanh nghiệp xác định được các nhân tố then chốt ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên đồng thời có những biện pháp phù hợp để cải thiện và nâng cao năng suất lao động, lợi nhuận và khả năng cạnh tranh.
- ✓ **Đối với sinh viên:** Là tài liệu tham khảo cho các bạn sinh viên đang học chương trình quản trị nhân lực.

8. Cấu trúc đề tài nghiên cứu

Ngoài các nội dung liên quan đến mục lục, tài liệu tham khảo và phụ lục thì khoá luận bao gồm các phần như sau:

- **Phần mở đầu:** Tổng quan về đề tài khoá luận
- **Chương 1:** Cơ sở lý luận
- **Chương 2:** Thực trạng các hoạt động gia tăng hiệu quả công việc của nhân viên
- **Chương 3:** Nhận xét và đề xuất giải pháp
- **Phần kết luận**

Kết thúc phần mở đầu đã tổng quan một cách cụ thể về bối cảnh kinh tế được đặt ra khi đề cập đến một số vấn đề nổi trội tác động đến doanh nghiệp từ đó tuyên bố được lí do lựa chọn đề tài nghiên cứu. Song song đó, nội dung trên cũng đã chỉ ra chi tiết về mục đích nghiên cứu và cấu trúc tổng thể của đề tài. Ở phần nội dung tiếp theo sẽ tập trung trình bày một số khía cạnh cụ thể liên quan đến một số lý thuyết nghiên cứu cùng với những định nghĩa của các nhân tố tiêu biểu.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

Nội dung chương 1 sẽ tập trung trình bày một số lý thuyết liên quan đến hiệu quả công việc và các nhân tố có liên quan trong mô hình đồng thời đề cập thêm một số lý thuyết nền cùng với một số nghiên cứu trong và ngoài nước nhằm tìm kiếm được các nhân tố tác động mạnh nhất đến chủ thể từ đó đề xuất ra mô hình nghiên cứu và các giả thuyết liên quan.

1.1 Khái niệm và các lý thuyết liên quan

1.1.1 Khái niệm hiệu quả công việc

Thông qua sự biến đổi về nền kinh tế thế giới mà mỗi quan điểm của các nhà nghiên cứu về khái niệm liên quan đến hiệu quả công việc cũng khác nhau, điều đó đã mang đến những quan điểm mới mẻ giúp ích rất nhiều cho các nhà quản lý trong quá trình tìm kiếm giải pháp để nâng cao năng suất làm việc cho nhân viên trong tổ chức.

Đầu tiên, Beer & Nohria (2010) đã lập luận rằng “Hiệu quả công việc là năng lực hoàn thành được mục tiêu đề ra của tổ chức thông qua việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực”. Beer & Nohria nhấn mạnh tầm quan trọng về vai trò của việc quản lý hiệu quả công việc để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

Theo quan điểm của Gary Dessler (2015), “Hiệu quả công việc được định nghĩa là tỷ lệ giữa đầu ra (kết quả công việc) và đầu vào (nguồn lực sử dụng) trong một quá trình làm việc”. Đồng thời, hiệu quả công việc có thể được đo lường bằng một số chỉ tiêu như năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, chi phí sản xuất,... Dessler đã đề cập đến tầm quan trọng của việc phân tích hiệu quả công việc để xác định điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức.

Ở một góc nhìn khác, Robbins & Judge (2016) đã cho rằng “Hiệu quả công việc là mức độ hoàn thành tốt các nhiệm vụ công việc theo yêu cầu được đề ra và bị ràng buộc trong khoảng thời gian quy định. Robbins & Judge cho rằng hiệu quả công việc còn bị tác động vào nhiều yếu tố, bao gồm kỹ năng, kiến thức, động lực, thái độ và môi trường làm việc của nhân viên”.

Và Landy & Hedge (2018) đã bổ sung thêm vào khái niệm của Robbins một nhân tố mới đó chính là yếu tố công nghệ cộng hưởng với năng lực cá nhân và môi trường làm việc.

Ngoài ra, trong những năm gần đây, Brow & cộng sự (2022) còn đề cập đến “Hiệu quả công việc dựa trên tâm lý học tích cực nhằm tập trung vào các yếu tố tâm lý như như lạc quan, tự tin và kiên nhẫn để nâng cao hiệu quả công việc. Nghiên cứu cho rằng những người lao động có trạng thái tinh thần tích cực thường có xu hướng làm việc hiệu quả hơn và có sức sáng tạo cao hơn”.

Một trong những khái niệm mới nhất được trình bày bởi Smith & Thompson (2024) khi trình bày một khía cạnh mới liên quan đến hiệu quả công việc đó là “Hiệu quả công việc trong môi trường làm việc từ xa được phân tích trong bối cảnh làm việc từ xa đặc biệt sau đại dịch Covid-19. Khái niệm tập trung vào các yếu tố như sự linh hoạt, giao tiếp qua công nghệ và cách quản lý để duy trì hoặc cải thiện hiệu quả công việc”. Theo đó, hiệu quả công việc trong môi trường này không chỉ phụ thuộc vào năng lực cá nhân mà còn liên quan mật thiết đến các yếu tố như sự linh hoạt trong công việc, khả năng giao tiếp qua các công cụ công nghệ, sự hỗ trợ từ cấp trên, và khả năng tự quản lý thời gian.

Tóm lại, dựa vào việc đúc kết các nhận định trên thì hiệu quả công việc được hiểu là kết quả của quá trình kết hợp giữa việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực sẵn có như nhân lực, vật lực và tài chính và việc vận dụng năng lực bản thân với mục đích hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao trong một mốc thời gian quy định với chi phí thấp nhất. Đồng thời quá trình này còn phải đảm bảo kết quả thực hiện đạt chất lượng cao, đáp ứng được một số tiêu chuẩn về độ chuẩn xác. Song song đó, hiệu quả công việc không chỉ đơn thuần là hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao mà thêm vào đó còn phải đảm bảo sự hài lòng của nhân viên, thoả mãn một số điều kiện về mặt tâm lý cũng như tạo dựng một môi trường làm việc hiệu quả đối với công việc được giao.

1.1.2 Khái niệm về sự gắn bó

Để tạo được mối quan hệ cộng hưởng giữa doanh nghiệp và nhân viên dựa trên tinh thần đôi bên cùng có lợi thì sự gắn bó là một trong những cầu nối tinh thần giúp duy trì khả năng phát triển của một doanh nghiệp đồng thời xây dựng

cảm giác tin tưởng cho nhân viên đối với một tổ chức mà bản thân đang làm việc. Chính vì thế mà các nhà nghiên cứu đã nêu ra một số khái niệm để định hình rõ tầm quan trọng của sự gắn bó như sau:

Đối với Meyer & Allen (1991) đã chỉ ra “Sự gắn bó thể hiện mức độ cảm xúc gắn kết của nhân viên với tổ chức được thể hiện thông qua cảm giác gắn bó, hài lòng và mong muốn duy trì mối quan hệ với tổ chức. Song song đó, nhân viên có mức độ gắn bó cảm xúc cao thường có xu hướng gắn bó với tổ chức lâu dài hơn và ít có ý định nghỉ việc hơn”.

Ở một phạm trù khác, Kanungo (1980) lại cho rằng “Sự gắn bó là mức độ nhân viên quan tâm đến công việc của họ và tìm thấy ý nghĩa trong công việc, điều đó được thể hiện qua khả năng tập trung, sự nhiệt tình và nỗ lực của nhân viên trong công việc. Đồng thời, những nhân viên có mức độ gắn bó với công việc cao có xu hướng làm việc hiệu quả hơn, sáng tạo hơn và ít bị kiệt sức hơn”.

Còn đối với Foote (1951) đã nêu ra “Sự gắn bó là một khái niệm nhằm kiểm tra mức độ hoạt động tích cực của các cá nhân và khả năng duy trì dòng hoạt động đó”. Tác giả cho rằng một hành vi được thực hiện mà không có động cơ là một hành vi trống rỗng, điều này cho thấy một sự gắn bó tích cực giúp ích rất nhiều cho việc hình thành nên một hành động tích cực. Ngoài ra, tác giả còn giải thích thêm sự gắn bó còn là tác nhân quan trọng trong việc hình thành sự bền bỉ và tạo ra một liên kết giữa cá nhân và cấu trúc xã hội.

Trong những năm gần đây, khái niệm sự gắn bó còn được Robinson và Patel (2020) định nghĩa “Là mức độ cam kết, lòng nhiệt tình và sự tận tụy của nhân viên đối với tổ chức. Điều này không chỉ phản ánh qua hiệu suất làm việc mà còn qua sự sẵn sàng đóng góp thêm ngoài nhiệm vụ công việc chính thức”.

Đặc biệt hơn, Gonzalez và Johnson (2022) định nghĩa “Sự gắn bó của nhân viên là trạng thái tâm lý trong đó nhân viên cảm thấy hài lòng và được kết nối với công việc của họ, điều này được thể hiện qua mức độ tham gia, nỗ lực, và lòng trung thành đối với tổ chức”.

Dựa trên nền tảng các định nghĩa trên, có thể thấy sự gắn bó được định nghĩa là mức độ kết nối của cá nhân và tổ chức bao gồm cả mức độ cảm xúc, nhận thức và hành vi. Khi sự gắn bó được hình thành, nhân viên sẽ tin tưởng vào mục

tiêu và giá trị của tổ chức, bắt đầu quan tâm đến công việc của mình đồng thời cảm thấy năng lực được công nhận và đánh giá cao, từ đó duy trì được nguồn động lực để hoàn thành tốt công việc.

1.1.3 Khái niệm về lòng trung thành

Đối với một doanh nghiệp mong muốn phát triển dài hạn trong tương lai thì cốt lõi bên trong luôn là nền tảng để duy trì và tạo nên nguồn lực vững mạnh cho công ty. Và lòng trung thành được xem là một trong những nhân tố quan trọng tạo nên nền tảng ấy với mục đích như một trường năng lượng để lưu giữ mức độ gắn bó giữa nhân viên và doanh nghiệp. Các khái niệm liên quan đến sự hài lòng sẽ được một số nhà nghiên cứu đề cập dưới những góc độ khác nhau.

Đối với Brockner (1985) đã giới thiệu “Lòng trung thành dựa trên mối quan hệ là sự gắn bó của nhân viên với tổ chức của họ dựa trên các mối quan hệ tích cực với đồng nghiệp và cấp trên. Khi nhân viên cảm thấy được hỗ trợ, tin tưởng và đánh giá cao bởi những người xung quanh, họ có nhiều khả năng trung thành với tổ chức”.

Mặt khác, Hirschiheim & cộng sự (2010) đã đưa ra một góc nhìn khác khi đề cập đến “Lòng trung thành bị ràng buộc là tình huống nhân viên gắn bó với tổ chức của họ do chi phí chuyển đổi cao hoặc sự thiếu các lựa chọn thay thế. Loại lòng trung thành này có thể không bền vững và có thể bị suy giảm nếu nhân viên nhận thấy rào cản chuyển đổi thấp hơn hoặc các lựa chọn hấp dẫn hơn xuất hiện”.

Ở một góc độ khác trong những năm gần đây, theo Brown & cộng sự (2022) định nghĩa “Lòng trung thành về mặt hành vi là sự sẵn sàng của nhân viên để nỗ lực hết sức cho tổ chức của họ và gắn bó với tổ chức trong thời gian dài. Những nhân viên có khuynh hướng trung thành về mặt hành vi có xu hướng ít có khả năng nghỉ việc hoặc tìm kiếm việc làm ở nơi khác”.

Khi liên hệ về mặt cảm xúc, theo Dutton & cộng sự (2023) thì “Lòng trung thành được định nghĩa là sự gắn kết mạnh mẽ về mặt cảm xúc của nhân viên đối với tổ chức của họ. Những nhân viên trung thành về mặt cảm xúc có xu hướng làm việc một cách tích cực đồng thời mức độ tin tưởng vào lãnh đạo của họ cũng được nâng cao và họ luôn cảm thấy tự hào vì là một phần trong tổ chức”.

Không những vậy, Kuvaja & cộng sự (2016) còn đã đưa ra một nhận định mới về lòng trung thành mang tính thích ứng tức là “Khả năng của nhân viên tự động điều chỉnh hành vi của họ sao cho phù hợp với những thay đổi trong tổ chức hoặc môi trường làm việc”. Điều đó thể hiện được khả năng linh hoạt cao và sẵn sàng chấp nhận những thay đổi mới trong một môi trường doanh nghiệp biến động.

Dựa trên nhiều nhận định cho thấy lòng trung thành là một khái niệm phức tạp được tập hợp dựa trên nhiều lĩnh vực khác nhau. Nhưng nhìn chung, lòng trung thành được cảm nhận như một sợi dây liên kết bền vững giữa một cá nhân với tổ chức thông qua những hành vi, thái độ với mục đích duy trì một mối quan hệ lâu dài.

1.1.4 Khái niệm về động lực làm việc

Động lực làm việc luôn là một trong những nhân tố cốt lõi và thường được xuất hiện trong các đề tài nghiên cứu. Theo Herzberg (1959) 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 các mục tiêu của tổ chức. Biểu hiện của động lực ấy chính là sự sẵn sàng và nỗ lực làm việc để đạt được mục tiêu của tổ chức”.

Còn theo khía cạnh của Koontz & cộng sự (2004), “Động lực lại là những yếu tố thúc đẩy con người thực hiện công việc. Động lực là những phương tiện mà nhờ có chúng, các nhu cầu mâu thuẫn với nhau được điều hoà hoặc một nhu cầu được đề cao hơn để sao cho chúng được ưu tiên hơn các nhu cầu khác”.

Đối với Carr (2005) đã mô tả “Động lực làm việc là một sự thúc đẩy bên trong một cách có ý thức hoặc vô thức dựa trên nền tảng các nhu cầu cơ bản của một cá nhân, đây chính là một trong những yếu tố thúc đẩy người lao động tích cực làm việc để đạt được mục tiêu”. Martina Laskova (2007) lại cho rằng “Động lực là sự sẵn sàng chịu đựng những khó khăn để đạt được mục tiêu của tổ chức, sự sẵn sàng này được giả định bằng cách thỏa mãn đồng thời những nhu cầu cá nhân”.

Theo Rodriguez và Lee (2022) thì “Động lực làm việc là sự thúc đẩy nội tại và ngoại tại, nơi mà nhân viên được thúc đẩy bởi cả yếu tố cá nhân như sự thỏa mãn công việc và yếu tố bên ngoài như phần thưởng tài chính và sự công nhận từ tổ chức”.

Còn đối với Wang & cộng sự (2023) thì động lực làm việc lại được định nghĩa “Là trạng thái tâm lý liên tục được duy trì thông qua sự hài lòng về các yếu tố công việc, như môi trường làm việc hỗ trợ, cơ hội phát triển cá nhân, và sự công nhận từ quản lý”.

Đặc biệt hơn hết, trong xã hội hiện đại, Evans và Taylor (2024) định nghĩa “Động lực làm việc như là sự cân bằng giữa mục tiêu cá nhân và giá trị tổ chức, nơi nhân viên được thúc đẩy bởi sự hòa hợp giữa giá trị cá nhân và mục tiêu mà tổ chức đề ra”.

Dựa vào các định nghĩa trên có thể thấy thấy được động lực làm việc là một nguồn lực xuất phát từ những nhu cầu, khát khao của bản thân. Động lực ấy bao gồm những nguồn lực nội tại xuất phát từ chính nhu cầu và định hướng của cá nhân cùng với nguồn lực bên ngoài nhằm thúc đẩy và kích thích cá nhân cố gắng nỗ lực để hoàn thành tốt công việc và đạt được mục tiêu đề ra.

1.1.5 Tác động lòng trung thành và động lực làm việc đến hiệu quả công việc

Dessler (2020) đã nhận định rằng “Để một doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển vững mạnh trong một nền kinh tế đầy biến động thì sức mạnh về nguồn lực có thể xem là một trong những điều kiện tiên quyết để tạo nên sự vững chắc đó”. Vì vậy, để quản lý tốt nguồn nhân lực cũng như phát huy được khả năng thích ứng trước những biến động của môi trường xung quanh thì doanh nghiệp cần phải xem xét được mức độ tác động của một số yếu tố nội tại tiêu biểu là động lực làm việc và sự hài lòng của nhân viên.

Đầu tiên, Frederick (1966) đã trình bày “Khi nhân viên có động lực làm việc cộng với sự tin tưởng đối với doanh nghiệp sẽ giúp họ định hình được động cơ thực hiện công việc một cách có chủ đích bên cạnh đó còn giúp tăng cường sự tập trung vào công việc, hạn chế tình trạng xao nhãng giúp cho việc hoàn thành nhiệm vụ một cách nhanh chóng và hiệu quả hơn. Tiếp đến, động lực làm việc sẽ thúc đẩy sự hăng say và nhiệt huyết của nhân viên. Điều đó thôi thúc họ làm việc với tinh thần trách nhiệm cao để nâng cao năng suất lao động”. Không chỉ vậy, khi làm việc bằng cả sự đam mê và lòng hăng say sẽ giúp cho nhân viên sẵn sàng dành

thêm thời gian và công sức để hoàn thành tốt công việc được giao và sẵn sàng chấp nhận mọi khó khăn và thử thách.

Kể đến, Amabile (1996) đã đề cập “Động lực làm việc và lòng trung thành còn giúp cho nhân viên sẵn sàng học hỏi và trau dồi thêm một số kỹ năng mới để phù hợp với tiêu chuẩn công việc được đề ra”. Trong quá trình ấy, năng lực sáng tạo và đổi mới cũng được phát huy một cách triệt để thông qua việc trình bày các ý tưởng mới mẻ và mang tính xây dựng, từ đó giúp cho việc giải quyết vấn đề đặt ra một cách nhanh chóng và giảm thiểu được một số rủi ro. Song song đó, một khi nhân viên có động lực cao sẽ mang đến những lợi ích to lớn không chỉ riêng cá nhân mà giúp ích cho cả tập thể, góp phần vào sự phát triển chung của tổ chức. Động lực còn tạo ra môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy tinh thần hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên trong tổ chức.

Tóm lại, động lực làm việc và lòng trung thành là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của cá nhân và tổ chức. Doanh nghiệp cần xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, tạo điều kiện cho nhân viên phát triển bản thân và duy trì niềm tin đối với doanh nghiệp, từ đó xây dựng lòng trung thành và gắn bó lâu dài của nhân viên, góp phần vào thành công chung của tổ chức.

1.1.6 Tầm quan trọng của hiệu quả công việc

Hiệu quả công việc đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong tổ chức bởi lẽ yếu tố này có một mối quan hệ mật thiết với một số nhân tố khác nhằm đảm bảo sự duy trì sự phát triển của tổ chức.

Theo Drucker (2006) cho rằng “Hiệu quả công việc có mối quan hệ tương quan với năng lực vận hành của doanh nghiệp và giúp công ty phát triển đúng hướng”. Một doanh nghiệp hoạt động hiệu quả là khi có sự phối hợp của từng bộ phận, phòng ban và năng lực của từng cá nhân cộng hưởng lại với nhau sẽ tạo nên một kết quả chung cho toàn công ty. Đối với nhân viên, hiệu quả công việc như một đích đến tạo động lực nhằm cải thiện sự tập trung và cống hiến hết sức mình vào công việc đồng thời giảm thiểu ở mức tối đa những rủi ro có thể xảy ra để có thể tạo ra được những sản phẩm và dịch vụ tốt nhằm đáp ứng được nhu cầu của thị trường. Song song đó đối với doanh nghiệp, hiệu quả công việc không những có thể giúp doanh nghiệp giảm thiểu được chi phí liên quan đến tài lực và vật lực

đồng thời còn giúp xây dựng uy tín trên thị trường nhờ vào việc thoả mãn được mong đợi của khách hàng cả về chất lượng sản phẩm và thời gian. Từ đó, tiềm lực ấy sẽ góp phần tạo ra nguồn lực mạnh mẽ giúp doanh nghiệp vận hành một cách hiệu quả.

Không những vậy, Schaufeli (2004) lại cho rằng việc “Một doanh nghiệp có hiệu quả công việc tốt còn tác động tích cực đến tâm lí của nhân viên và cả tổ chức”. Một khi công việc được hoàn thành một cách hiệu quả, môi trường làm việc sẽ trở nên tích cực và năng động hơn. Nhân viên cảm thấy hứng thú và có động lực làm việc hơn khi họ biết rằng năng lực của họ đang góp phần mang đến vào thành công chung của doanh nghiệp. Thêm vào đó, môi trường làm việc tích cực cũng giúp giảm thiểu căng thẳng và lo âu cho nhân viên, từ đó góp phần nâng cao sức khỏe tinh thần và thể chất của họ. Ngoài việc có được một môi trường tốt, nhân viên còn có cảm giác an toàn và tin tưởng hơn vào nơi mà họ sẽ gắn bó lâu dài. Một doanh nghiệp có hiệu suất tốt thường có những chiến lược rõ ràng và ổn định, nhờ vào đó mà nhân viên cảm thấy đây là một môi trường tiềm năng để có thể phát huy tối đa năng lực của bản thân và tạo dựng được những giá trị cốt lõi.

Theo Peter Drucker (2006), cha đẻ của ngành quản trị hiện đại đã khẳng định “ Công việc hiệu quả là công việc tạo ra giá trị gia tăng cho cả doanh nghiệp và cá nhân” và Frederick Winslow Taylor (1911), cha đẻ của chủ nghĩa Taylor cũng đã nhấn mạnh “ Hiệu quả công việc có thể được cải thiện thông qua việc phân tích khoa học các quy trình làm việc và áp dụng các phương pháp làm việc hợp lý. Công nhân cần được đào tạo bài bản và cung cấp đầy đủ dụng cụ để có thể làm việc hiệu quả”.

Đặc biệt hơn hết, để có thể giữ vững được vị trí và lợi thế cạnh tranh trong nền kinh tế có nhiều biến động như hiện nay thì các nhà nghiên cứu cũng đã đề xuất thêm một số nhận định mới liên quan đến vai trò và tầm quan trọng của hiệu quả công việc đối với doanh nghiệp lẫn các cá nhân trong tổ chức. Theo Lewis và Clark (2021) thì “Hiệu quả công việc không chỉ đơn thuần là kết quả cá nhân mà còn là yếu tố chiến lược quyết định thành công của doanh nghiệp. Họ cho rằng việc đạt được hiệu quả công việc cao sẽ giúp doanh nghiệp tối ưu hóa quy trình, giảm chi phí, và nâng cao lợi thế cạnh tranh trên thị trường”.

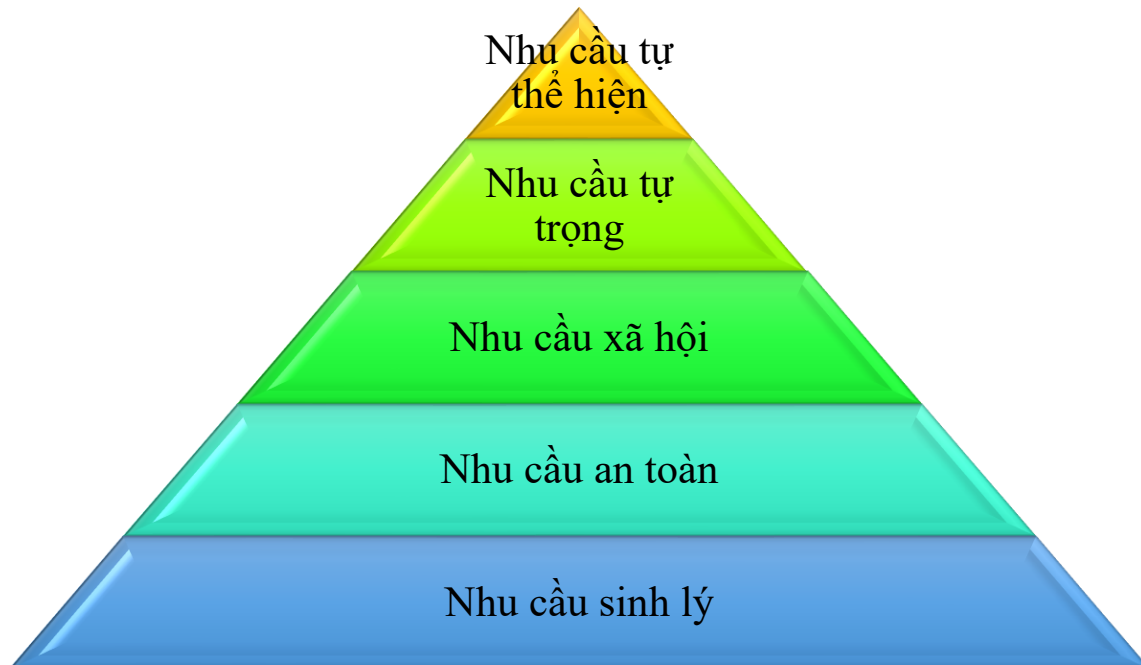
Đối với Hernandez và Lee (2022) đã nhấn mạnh tầm quan trọng của hiệu quả công việc trong việc định hướng và phát triển cá nhân khi cho rằng “Hiệu quả công việc không chỉ có ý nghĩa đối với doanh nghiệp mà còn là yếu tố quan trọng trong sự phát triển cá nhân. Họ lập luận rằng khi nhân viên đạt được hiệu quả cao, họ không chỉ thăng tiến trong sự nghiệp mà còn phát triển kỹ năng và tự tin hơn trong công việc”.

Ở một góc độ khác, Evans và Taylor (2024) lại cho rằng “Hiệu quả công việc đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng và duy trì văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ. Họ cho rằng khi doanh nghiệp khuyến khích và đạt được hiệu quả công việc cao, nó sẽ tạo ra một môi trường văn hóa tích cực, khuyến khích sự hợp tác và đổi mới”.

1.2 Các lý thuyết liên quan

1.2.1 Tháp nhu cầu của Maslow (1943)

Tháp nhu cầu Maslow được cấu tạo bởi 5 tầng nhu cầu, xếp chồng lên nhau theo thứ tự từ thấp đến cao



Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow

(Nguồn: Trích trong bài báo “A Theory of Human Motivation”)

Tầng 1: Nhu cầu sinh lý (Physiological Needs) bao gồm những nhu cầu thiết yếu cho sự sống còn của con người như thức ăn, nước uống, chỗ ở, giấc ngủ,...

Khi những nhu cầu này không được đáp ứng, con người sẽ cảm thấy khó chịu, lo lắng và không thể tập trung vào bất cứ điều gì khác.

Tầng 2: Nhu cầu an toàn (Safety Needs) bao gồm những nhu cầu về an ninh, sức khỏe, bảo vệ bản thân và tài sản. Khi những nhu cầu này được đáp ứng, con người sẽ cảm thấy an toàn và có thể bắt đầu hướng đến các nhu cầu cao hơn.

Tầng 3: Nhu cầu xã hội (Love/Belonging Needs) bao gồm những nhu cầu về tình cảm, sự kết nối, lòng tự trọng và sự công nhận. Con người cần có những mối quan hệ tốt đẹp với gia đình, bạn bè và đồng nghiệp để cảm thấy hài lòng và hạnh phúc.

Tầng 4: Nhu cầu tự trọng (Esteem Needs) bao gồm những nhu cầu về sự tự tin, lòng tự trọng, thành tựu và sự hoàn thiện bản thân. Con người cần được công nhận và đánh giá cao về những thành tích của mình để cảm thấy có giá trị.

Tầng 5: Nhu cầu tự thể hiện (Self-Actualization Needs) là nhu cầu cao nhất trong Tháp nhu cầu Maslow, bao gồm mong muốn phát huy tiềm năng, cống hiến và tạo ra giá trị cho xã hội. Khi con người đạt được nhu cầu này, họ sẽ cảm thấy thỏa mãn và hoàn thành bản thân.

Khi vận dụng được tháp nhu cầu Maslow sẽ giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn cần những điều kiện gì để thúc đẩy nhân viên làm việc. Bằng cách hiểu được nhu cầu của nhân viên ở từng cấp độ, doanh nghiệp có thể xây dựng các chiến lược phù hợp để đáp ứng nhu cầu của họ, từ đó nâng cao động lực làm việc và hiệu quả công việc.

1.2.2 Thuyết quản lý hiệu quả của Peter Drucker (1954)

Peter Drucker, thường được mệnh danh là "cha đẻ của quản trị học hiện đại", đã đóng góp vô cùng lớn vào lĩnh vực quản lý doanh nghiệp. Lý thuyết quản lý hiệu quả của Peter Drucker là một trong những nền tảng quan trọng của quản trị hiện đại. Drucker nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tập trung vào hiệu quả, và ông đã đưa ra những khái niệm cốt lõi để tối ưu hóa quản lý tổ chức. Một số nội dung cốt lõi trong lý thuyết bao gồm:

Quản trị theo Mục tiêu (MBO): Đây là một trong những đóng góp nổi bật nhất của Drucker. MBO nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thiết lập mục tiêu rõ ràng, đo lường được và liên kết chúng với các hoạt động của tổ chức. Bằng cách

này, mỗi cá nhân và bộ phận đều hiểu rõ vai trò của mình trong việc đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Phân quyền: Drucker cho rằng việc phân quyền cho nhân viên là cách để khai thác tối đa tiềm năng của họ. Bằng cách trao quyền cho nhân viên đưa ra quyết định và chịu trách nhiệm về công việc của mình, doanh nghiệp sẽ tạo ra một môi trường làm việc năng động và sáng tạo hơn.

Công việc tri thức: Drucker nhận thấy sự gia tăng của công việc tri thức trong xã hội hiện đại và nhấn mạnh tầm quan trọng của việc quản lý nhân viên tri thức. Ông cho rằng, để quản lý hiệu quả nhân viên tri thức, các tổ chức cần tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích sự học hỏi, đổi mới và phát triển cá nhân.

Phát triển lực lượng lao động: Drucker coi nhân viên là tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp. Ông nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đầu tư vào phát triển nhân viên, bao gồm cả đào tạo và phát triển nghề nghiệp.

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp: Drucker cho rằng doanh nghiệp không chỉ có trách nhiệm với cổ đông mà còn có trách nhiệm với xã hội. Ông khuyến khích các doanh nghiệp tham gia vào các hoạt động vì cộng đồng và đóng góp cho sự phát triển bền vững.

1.2.3 Học thuyết hệ thống hai nhân tố của Herzberg (1959)

Học thuyết hệ thống hai nhân tố Frederick Herzberg là một lý thuyết quan trọng trong lĩnh vực Quản trị Nhân sự, giúp giải thích động lực làm việc của nhân viên bằng cách phân chia các yếu tố ảnh hưởng đến động lực thành hai nhóm chính: Yếu tố Động viên và Yếu tố Duy trì.

- **Yếu tố Động viên (Motivator Factors)**

Đầu tiên liên quan đến nội dung công việc bao gồm tính thử thách, sự đa dạng, tính độc lập và ý nghĩa của công việc. Khi công việc thú vị và có ý nghĩa, nhân viên sẽ cảm thấy thỏa mãn và có động lực để hoàn thành tốt công việc. Tiếp đến liên quan đến sự công nhận sẽ bao gồm sự khen ngợi, ghi nhận thành tích, trao thưởng. Khi được công nhận, nhân viên sẽ cảm thấy được trân trọng và có động lực để tiếp tục cố gắng. Liên quan đến khía cạnh trách nhiệm sẽ bao gồm việc giao phó trọng trách, cho phép nhân viên tự quyết định và chịu trách nhiệm cho công

việc của mình. Khi được trao quyền, nhân viên sẽ cảm thấy tin tưởng vào bản thân và có động lực để hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Không chỉ vậy, yếu tố động viên còn đề cập đến khía cạnh phát triển và thành tựu được thể hiện qua việc trao cơ hội học tập, trau dồi kiến thức, kỹ năng và thăng tiến trong sự nghiệp. Khi có cơ hội phát triển, nhân viên sẽ cảm thấy hứng thú và có động lực để học hỏi và phát triển bản thân. Khi đạt được thành tựu, nhân viên sẽ cảm thấy thỏa mãn và có động lực để tiếp tục phấn đấu.

- **Yếu tố Duy trì (Hygiene Factors)**

Liên quan đến môi trường làm việc như mức lương, chế độ phúc lợi, điều kiện an toàn lao động, môi trường làm việc, mối quan hệ với đồng nghiệp, cấp trên,.. Do đó, khi những yếu tố này không được đáp ứng tốt, nhân viên sẽ cảm thấy bất mãn, khó chịu và giảm động lực làm việc. Các yếu tố duy trì khi có tác dụng tích cực sẽ ngăn ngừa sự không thỏa mãn trong công việc, tuy nhiên nếu chỉ đảm bảo sự hiện diện của chúng sẽ ít có tác động tạo nên động lực lao động.

Học thuyết Hai Nhân tố của Herzberg (1959) giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên và xây dựng môi trường làm việc hiệu quả, thu hút và giữ chân nhân tài. Doanh nghiệp cần tập trung vào việc đáp ứng các yếu tố động viên để nâng cao động lực làm việc của nhân viên, đồng thời cũng cần đảm bảo các yếu tố duy trì được đáp ứng để giữ chân nhân viên.

Các nội dung trình bày về Học thuyết hệ thống Hai nhân tố sẽ được tổng hợp thông qua bảng so sánh dưới đây:

Bảng 1.1: Bảng so sánh Yếu tố Duy trì và Yếu tố Động lực

| Yếu tố | Yếu tố Duy trì | Yếu tố Động lực |
|-------------------|---|--|
| Định nghĩa | Các yếu tố liên quan đến điều kiện làm việc và môi trường, nếu không được đáp ứng, có thể gây ra sự không hài lòng. | Các yếu tố liên quan đến nội dung công việc và cảm giác thành tựu, do đó có thể tạo ra sự hài lòng và động lực làm việc. |

| | | |
|-----------------------|---|---|
| Tác động chính | Ngăn ngừa sự không hài lòng, không tạo ra động lực làm việc. | Tạo ra sự hài lòng và động lực, thúc đẩy hiệu suất và sự cống hiến. |
| Ví dụ | Điều kiện làm việc, lương thưởng, chính sách công ty, an toàn công việc, quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp. | Cơ hội thăng tiến, công nhận thành tích, công việc thú vị, sự thách thức trong công việc, cảm giác thành tựu. |
| Ảnh hưởng | Yếu tố duy trì nếu không được đáp ứng sẽ dẫn đến sự không hài lòng và giảm hiệu suất làm việc. | Yếu tố động lực nếu được đáp ứng sẽ dẫn đến sự hài lòng cao và tăng động lực làm việc. |
| Kết quả | Đáp ứng đủ yếu tố duy trì sẽ chỉ giúp tránh sự không hài lòng, không đảm bảo sự động viên. | Đáp ứng đủ yếu tố động lực sẽ thúc đẩy sự hứng thú, sáng tạo, và cống hiến trong công việc. |

(Nguồn: Trích trong bài báo "One More Time: How Do You Motivate Employees?")

1.2.4 Lý thuyết Trao đổi Xã hội của Peter Blau (1964)

Lý thuyết Trao đổi Xã hội (Social Exchange Theory) là một lý thuyết quan trọng trong xã hội học và tâm lý học, giải thích hành vi con người dựa trên sự trao đổi lợi ích giữa các cá nhân hoặc nhóm.

Nội dung chính mà lý thuyết của Peter Blau (1964) muốn truyền tải liên quan đến khía cạnh con người là những sinh vật xã hội có nhu cầu và mong muốn khác nhau, từ đó họ muốn tương tác để có thể trao đổi những quan điểm và nhu cầu đó. Quá trình trao đổi dựa trên nguyên tắc tương hỗ lẫn nhau có nghĩa là mỗi bên trong mối quan hệ ấy đều mong đợi nhận được nhiều hơn những gì họ đã cho đi. Qua đó cho thấy mức độ hài lòng trong mối quan hệ phụ thuộc vào sự cân bằng giữa một người cho đi và nhận lại.

Dựa vào giá trị cốt lõi mà lý thuyết truyền tải đã giúp doanh nghiệp giải thích được động cơ làm việc của nhân viên thông qua việc họ trao đổi sức lao động để nhận lương, thưởng, chế độ phúc lợi và các lợi ích khác. Khi họ cảm thấy sự cân bằng giữa những gì họ cho đi và nhận lại là hợp lý, họ sẽ có động lực làm việc cao hơn. Đồng thời, việc vận dụng tốt lý thuyết còn giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả giao tiếp qua việc giao tiếp cởi mở và minh bạch với nhân viên về mục tiêu, kỳ vọng và phần thưởng. Điều này giúp tạo dựng niềm tin và sự gắn kết giữa hai bên. Thêm vào đó, doanh nghiệp nên khuyến khích sự hợp tác, tương trợ và chia sẻ giữa các nhân viên. Điều này tạo ra môi trường làm việc tích cực và thu hút nhân tài. Cuối cùng là giúp cho doanh nghiệp cải thiện mối quan hệ khách hàng dựa trên sự tin tưởng và lợi ích cả đôi bên. Việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao và dịch vụ khách hàng tốt sẽ giúp giữ chân khách hàng và thu hút khách hàng mới.

1.2.5 Lý thuyết lãnh đạo tình huống của Fiedler (1969)

Lý thuyết này dựa trên nguyên tắc giải thích rằng phong cách lãnh đạo hiệu quả phụ thuộc vào mức độ trưởng thành của nhân viên trong việc thực hiện nhiệm vụ và khả năng sẵn sàng tiếp nhận trách nhiệm của họ. Đồng thời lý thuyết còn đề cập đến tính phân biệt hai chiều kích thích trong phong cách lãnh đạo.

Chiều đầu tiên mang tính hướng dẫn có nghĩa là mức độ mà nhà lãnh đạo hướng dẫn, cấu trúc và kiểm soát công việc của nhân viên. Còn chiều thứ hai liên quan đến mức độ hỗ trợ được định nghĩa là mức độ mà nhà lãnh đạo quan tâm đến nhu cầu cảm xúc và mối quan hệ của nhân viên.

Dựa trên cơ sở lý thuyết trên có thể giúp các nhà lãnh đạo hiểu được cách điều chỉnh PCLĐ của họ cho phù hợp với mức độ trưởng thành của nhân viên và đạt hiệu quả cao nhất trong công việc. Do đó, các nhà lãnh đạo cần linh hoạt trong việc điều chỉnh PCLĐ dựa trên từng tình huống cụ thể đồng thời nên kết hợp với các lý thuyết lãnh đạo khác để có thể tạo nên một bức tranh toàn diện về cách thức lãnh đạo hiệu quả.

1.2.6 Lý thuyết thành tựu của David McClelland (1988)

Là một lý thuyết quan trọng trong tâm lý học, giải thích động lực con người dựa trên nhu cầu đạt được mục tiêu và thành tựu bao gồm 3 nhu cầu chủ yếu đó là

nhu cầu thành tựu để đạt được mục tiêu và vượt qua thử thách để chứng minh năng lực bản thân. Kế đến là nhu cầu quyền lực có sức ảnh hưởng đến người khác, kiểm soát tình huống và có vị thế cao trong xã hội. Và cuối cùng là nhu cầu liên kết được tạo dựng và duy trì các mối quan hệ xã hội, nhận được sự yêu mến và kết nối với người khác. Các mức độ của mỗi nhu cầu được hình thành từ kinh nghiệm sống, giáo dục và văn hoá và mỗi nhu cầu sẽ ảnh hưởng đến hành vi và lựa chọn của con người theo những cách khác nhau.

Dựa trên nền tảng lý thuyết, các doanh nghiệp có thể áp dụng để nâng cao nguồn lực như sau:

- **Hiểu rõ hơn về động lực của nhân viên:** Doanh nghiệp có thể xác định nhu cầu chủ đạo của nhân viên để giao phó công việc phù hợp và tạo cơ hội cho họ phát huy tiềm năng.
- **Tuyển dụng nhân viên hiệu quả:** Doanh nghiệp có thể sử dụng các bài đánh giá để xác định ứng viên nào có nhu cầu phù hợp với vị trí công việc.
- **Thiết kế chương trình đào tạo và phát triển:** Doanh nghiệp có thể thiết kế các chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu của từng nhóm nhân viên.
- **Tăng cường động lực làm việc:** Doanh nghiệp có thể khen thưởng và công nhận những nhân viên có thành tích tốt để khuyến khích họ tiếp tục cố gắng.
- **Xây dựng văn hóa doanh nghiệp:** Doanh nghiệp có thể xây dựng văn hóa doanh nghiệp khuyến khích sự cạnh tranh lành mạnh, sự sáng tạo và sự nỗ lực của nhân viên.

1.2.7 Lý thuyết về “Bản đồ tâm hồn con người của Jung” của Murray Stein (1998)

Lý thuyết tập trung vào việc khám phá cấu trúc cơ thể và cơ chế hoạt động của tâm hồn con người dựa trên tiền đề là các khái niệm cốt lõi trong lý thuyết phân tâm học của Jung bao gồm những khía cạnh sau:

Đầu tiên liên quan đến khía cạnh **Tâm lý học vô thức** bao gồm vô thức cá nhân và vô thức tập thể, trong đó:

Vô thức cá nhân: chứa đựng các ký ức, cảm xúc và trải nghiệm mà cá nhân đó có thể đã quên hoặc đè nén. Tuy những yếu tố này có thể không được nhận thức trực tiếp nhưng vẫn có thể ảnh hưởng đến hành vi và cảm xúc hiện tại của chúng ta.

Vô thức tập thể: là phần của vô thức mà tất cả con người đều chia sẻ. Kiểu vô thức này bao gồm các nguyên mẫu và biểu tượng phổ quát, đó không phải là kết quả của kinh nghiệm cá nhân mà là sản phẩm của di truyền và lịch sử chung của loài người.

Tiếp đến là khía cạnh **Nguyên mẫu (Archetypes)** được định nghĩa là: “Những hình mẫu phổ quát tồn tại trong vô thức tập thể con người, đại diện cho các vai trò và đặc điểm cơ bản mà con người đã gặp trong lịch sử và cá nhân. Chúng ảnh hưởng trực tiếp đến cách chúng ta cảm nhận và tương tác với thế giới”.

Bóng tối (Shadow) được định nghĩa là “Những phần của bản thân mà chúng ta không nhận thức hoặc không chấp nhận. Đây có thể là những khía cạnh tiêu cực, những cảm xúc hoặc hành vi không mong muốn mà chúng ta thường che giấu”. Do đó, việc đối mặt và hoà hợp với bóng tối là cần thiết để phát triển bản thân đồng thời việc hiểu và chấp nhận bóng tối giúp con người phát triển sự tự nhận thức và sự trưởng thành cá nhân.

Cá tính (Persona) được hiểu là “Một chiếc mặt nạ mà chúng ta đeo để thích ứng với xã hội và thể hiện ra bên ngoài. Đây là hình ảnh mà chúng ta tạo ra để đáp ứng các kỳ vọng xã hội và giao tiếp với người khác”. Điều đó cho thấy nếu chúng ta quá chú trọng đến cá tính có thể dẫn đến việc rời xa bản chất thật sự của mình, vì cá tính chỉ là một phần của chúng ta, không phải toàn bộ bản chất của chúng ta.

Quá trình cá nhân hoá (Individuation) được hiểu là “Quá trình phát triển bản thân nơi cá nhân hòa hợp giữa cái tôi (ego) và các phần khác của vô thức, nhằm đạt được sự toàn vẹn và tự nhận thức”. Đây là quá trình cần thiết để đạt được sự trưởng thành tâm lý và sự nhận thức sâu sắc về bản thân. Nó giúp chúng ta hiểu rõ hơn về bản chất thật sự của mình và tích hợp các phần khác nhau của tâm hồn vào một tổng thể hài hòa.

Và cuối cùng là **Các Nguyên Mẫu về Nữ tính và Nam tính (Anima và Animus)** trong đó:

Anima được hiểu là “Yếu tố nữ tính trong vô thức của nam giới. Nó đại diện cho các đặc điểm nữ tính và cảm xúc mà nam giới có thể không hoàn toàn nhận thức hoặc chấp nhận”. Điều đó có ý nghĩa nếu nam giới cân bằng và tích hợp được Anima thì sẽ giúp họ phát huy được khả năng nhạy cảm và sự đồng cảm.

Ngược lại, **Animus** được xem là “Yếu tố nam tính trong vô thức của nữ giới. Nó đại diện cho các đặc điểm nam tính và sự quyết đoán mà nữ giới có thể không hoàn toàn nhận thức hoặc chấp nhận”. Sự cân bằng và tích hợp của animus giúp nữ giới phát triển sự tự tin và quyết đoán.

Do đó, khi ứng dụng Lý thuyết của Jung trong Quản trị nguồn nhân lực sẽ mang đến một số lợi thế trong từng lĩnh vực như sau:

➤ **Tuyển dụng và Đánh giá Nhân viên**

Hiểu về tính cách và nguyên mẫu: Lý thuyết của Jung giúp nhận diện và hiểu rõ hơn về các nguyên mẫu và tính cách của ứng viên, từ đó giúp quá trình tuyển dụng trở nên hiệu quả hơn bằng cách chọn đúng người phù hợp với văn hóa tổ chức và công việc.

➤ **Phát triển nhân viên và lãnh đạo**

Quá trình Cá nhân hóa (Individuation): Giúp nhân viên và lãnh đạo nhận thức sâu hơn về bản thân, từ đó phát triển một cách toàn diện và hiệu quả hơn trong công việc.

Cân bằng Anima và Animus: Giúp các nhà lãnh đạo phát triển sự cân bằng giữa các yếu tố nam tính và nữ tính trong vô thức, từ đó tạo ra phong cách lãnh đạo linh hoạt và toàn diện.

➤ **Quản lý xung đột và hòa giải**

Đối mặt với Bóng Tối (Shadow): Giúp nhân viên nhận diện và đối mặt với các khía cạnh tiêu cực của bản thân, giảm thiểu xung đột nội bộ và tăng cường sự hợp tác.

➤ **Xây dựng văn hóa doanh nghiệp**

Nguyên mẫu và văn hóa: Sử dụng hiểu biết về nguyên mẫu để xây dựng một văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ, phản ánh các giá trị chung và tạo sự gắn kết trong tổ chức.

Thấu hiểu và tôn trọng sự đa dạng: Khuyến khích sự hiểu biết và tôn trọng sự đa dạng trong tổ chức thông qua việc nhận diện và đánh giá cao các nguyên mẫu và tính cách khác nhau.

➤ **Đào tạo và phát triển kỹ năng**

Đào tạo kỹ năng công nghệ: Tận dụng các khái niệm của Jung để phát triển các chương trình đào tạo tập trung vào việc nhận diện và phát triển kỹ năng cần thiết cho từng cá nhân.

1.2.8 Lý thuyết “Quản trị cá da trơn” của Kim Sang-mok (2009)

Nội dung lý thuyết lấy cảm hứng từ sự cạnh tranh của cá mè và cá da trơn trong môi trường sống tự nhiên. Cá mè là một loại cá hiền hoà và di chuyển chậm do đó thường bị các loài cá dữ tấn công. Tuy nhiên, cá da trơn là một loài cá linh hoạt, nhanh nhẹn và có khả năng thích nghi tốt với môi trường. Dựa vào đặc tính của từng loài mà tác giả đã ví von rằng các doanh nghiệp cần phải học hỏi theo cá da trơn để có thể tồn tại và phát triển trong môi trường kinh doanh cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Lý thuyết này được trình bày trong bối cảnh nền kinh tế Hàn Quốc đang trải qua giai đoạn phát triển nhanh chóng và cạnh tranh gay gắt, điều đó đòi hỏi các doanh nghiệp Hàn Quốc cần phải thay đổi tư duy và định hình lại cách thức hoạt động để duy trì được nguồn lực và lợi thế cạnh tranh.

Dựa theo nguyên tắc của lý thuyết, các doanh nghiệp cần phải thực hiện một số đổi mới dựa trên tinh thần sau:

Sự đổi mới và sáng tạo luôn là yếu tố tiên quyết: Doanh nghiệp cần không ngừng cải tiến sản phẩm, dịch vụ và quy trình hoạt động để đáp ứng nhu cầu thị trường và vượt qua đối thủ cạnh tranh.

Linh hoạt và thích nghi với những biến động của thị trường: Doanh nghiệp cần có khả năng thích ứng nhanh chóng với những thay đổi của môi trường kinh doanh, bao gồm sự thay đổi về công nghệ, thị hiếu khách hàng, chính sách chính phủ,... Khả năng thích nghi được thể hiện qua việc linh hoạt trong chiến lược kinh doanh, quy trình hoạt động và sản phẩm dịch vụ để đáp ứng nhu cầu thị trường và đối mặt với các thách thức mới.

Có tinh thần chiến đấu: Doanh nghiệp cần có tinh thần chiến đấu mạnh mẽ, không ngại đối mặt với khó khăn và thử thách để đạt được mục tiêu đề ra. Tinh thần chiến đấu được thể hiện qua sự kiên trì, quyết tâm, và khả năng vượt qua những trở ngại trong quá trình hoạt động kinh doanh.

Hợp tác và liên kết: Doanh nghiệp cần hợp tác với các đối tác, nhà cung cấp và khách hàng để tạo ra lợi thế cạnh tranh và cùng nhau phát triển thông qua việc chia sẻ nguồn lực, mở rộng thị trường và học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau.

Tầm nhìn dài hạn: Doanh nghiệp cần có tầm nhìn dài hạn và chiến lược phát triển rõ ràng để hướng đến sự thành công bền vững. Đồng thời giúp doanh nghiệp xác định mục tiêu chiến lược và đưa ra những quyết định phù hợp cho tương lai.

=> Dựa trên việc tổng quan các lý thuyết liên quan, khoá luận đã chọn ra **Lý thuyết quản lý hiệu quả của Peter Drucker (1954)** làm lý thuyết nền cho việc tổng quan các nghiên cứu đồng thời đề xuất mô hình và các giả thuyết nghiên cứu liên quan bởi vì lý thuyết tập trung nghiên cứu vào các nội dung liên quan đến các chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả công việc, nội dung của lý thuyết có nét tương đồng với hướng nghiên cứu mà khoá luận đề ra, từ đó tác giả đã lựa chọn lý thuyết này làm trọng tâm để tiếp tục quy trình tổng quan các nghiên cứu liên quan đến các nhân tố nhằm lựa chọn ra các nhân tố đề xuất trong mô hình.

1.3 Tổng quan các nghiên cứu liên quan đến động lực làm việc và lòng trung thành.

1.3.1 Động lực làm việc

➤ Nghiên cứu trong nước

Nghiên cứu của Hà Nam Khánh Giao và Hoàng Văn Minh (2016) được thực hiện tại công ty Điện Lực Tân Thuận với mẫu nghiên cứu là 200, nghiên cứu dùng phương pháp định tính và định lượng. Dựa trên kết quả nghiên cứu cho thấy có 07 yếu tố tác động đến DLLV bao gồm: Thu nhập và phúc lợi, Môi trường làm việc, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Cân bằng giữa công việc và cuộc sống, Sự hỗ trợ của cấp trên, Công nhận thành tích, Cơ hội đào tạo và thăng tiến.

Nghiên cứu của Nguyễn Khắc Hoàn (2010) được thực hiện tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Á Châu chi nhánh Huế với phương pháp nghiên cứu là định

tính và định lượng. Dựa trên kết quả nghiên cứu cho thấy có 05 yếu tố tác động đến DLLV bao gồm: Môi trường làm việc, lương bổng và phúc lợi, cách thức bố trí công việc; sự hứng thú trong công việc; và triển vọng phát triển.

Nghiên cứu của Hà Nam Khánh Giao và Nguyễn Văn Trung (2018) được thực hiện tại Công ty cổ phần Bia Sài Gòn– Miền Tây với mẫu nghiên cứu là 200 và nghiên cứu dùng phương pháp định tính và định lượng. Dựa trên kết quả nghiên cứu cho thấy có 07 yếu tố tác động đến DLLV bao gồm: Lương, thưởng và phúc lợi; Quan hệ đồng nghiệp; Cơ hội đào tạo và thăng tiến; Được công nhận đầy đủ công việc đã làm; Triển vọng phát triển của công ty; Bản chất công việc; Điều kiện và môi trường làm việc.

Nghiên cứu của Trần Hoài Nam (2022) được thực hiện đối với cán bộ, công chức cấp xã thuộc huyện Vĩnh Thạnh, thành phố Cần Thơ, nghiên cứu dùng phương pháp định tính và định lượng. Dựa trên kết quả nghiên cứu cho thấy có 06 yếu tố tác động đến DLLV bao gồm: (1) Môi trường và điều kiện làm việc, (2) Sự công nhận đóng góp cá nhân, (3) Sự công bằng của tổ chức, (4) Cơ hội đào tạo và thăng tiến, (5) Tinh thần trách nhiệm, (6) Lương, thưởng và chế độ đãi ngộ

Nghiên cứu của Nguyễn Thanh Thuận (2020) được thực hiện tại Công ty TNHH Thép Seah Việt Nam, nghiên cứu dùng phương pháp định tính và định lượng. Dựa trên kết quả nghiên cứu cho thấy có 05 yếu tố tác động đến DLLV bao gồm: Thu nhập và phúc lợi, Tính chất công việc, Chính sách đãi ngộ, Thương hiệu và văn hóa, Cấp trên quản lý.

Nghiên cứu của Trần Thanh Tú (2019) được thực hiện với đối tượng là viên chức Bảo hiểm xã hội tỉnh Hậu Giang, nghiên cứu dùng phương pháp định tính và định lượng. Dựa trên kết quả nghiên cứu cho thấy có 05 yếu tố tác động đến DLLV bao gồm: Mục tiêu công việc, Sự gắn bó giữa cấp trên và nhân viên, Mối quan hệ tốt với đồng nghiệp, Môi trường làm việc, Lương thưởng và phúc lợi, Đào tạo và bổ nhiệm, Sự tự chủ trong công việc.

Nghiên cứu của Nguyễn Khắc Dũng (2013) được thực hiện tại công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Dũng, nghiên cứu dùng phương pháp định tính và định lượng. Dựa trên kết quả nghiên cứu cho thấy có 07 yếu tố tác động đến DLLV bao gồm: Môi trường làm việc và chế độ phúc lợi, sự phù hợp công việc và chính sách động

viên, khen thưởng, Gắn bó với công ty, Hiểu rõ mục tiêu và giá trị của tổ chức, Đồng cảm chia sẻ với người lao động.

➤ **Nghiên cứu ngoài nước**

Nghiên cứu của Liyi (2021) được thực hiện tại công ty TNHH Groz-Beckert Việt Nam với cỡ mẫu nghiên cứu là 265, nghiên cứu dùng phương pháp định tính và định lượng. Dựa trên kết quả nghiên cứu cho thấy có 07 yếu tố tác động đến DLLV bao gồm: thu nhập và phúc lợi, mối quan hệ với cấp trên, kết quả công việc, mối quan hệ với đồng nghiệp, điều kiện làm việc, đào tạo và thăng tiến, tính chất công việc.

Nghiên cứu của Tran Thi Phuong Thuy và Tran Thi Bich Nhung (2018) được thực hiện tại các doanh nghiệp tại TP.HCM với cỡ mẫu nghiên cứu là 330, nghiên cứu dùng phương pháp định tính và định lượng. Dựa trên kết quả nghiên cứu cho thấy có 06 yếu tố tác động đến DLLV bao gồm: Quan hệ với cấp trên, sự công nhận cá nhân, mức độ thăng tiến trong tổ chức, chính sách lương thưởng và phúc lợi, mức độ hứng thú về công việc, trách nhiệm cá nhân.

Nghiên cứu của Machara Leah & Jain Priti (2016) được thực hiện tại một số thư viện công cộng được chọn ở Botswana, nghiên cứu dùng phương pháp định tính và định lượng. Dựa trên kết quả nghiên cứu cho thấy có 06 yếu tố tác động đến DLLV bao gồm: An ninh việc làm, quan hệ giữa các cá nhân nơi làm việc, chính sách và thủ tục, môi trường làm việc, quyền lợi và sự giám sát.

Nghiên cứu của Joko & Rini (2021) được thực hiện tại một số công ty sản xuất nước thuộc sở hữu của chính phủ ở Đông Java, Indonesia với cỡ mẫu nghiên cứu là 500, nghiên cứu dùng phương pháp định tính và định lượng. Dựa trên kết quả nghiên cứu cho thấy có 02 yếu tố tác động đến DLLV bao gồm: Sự gắn bó và môi trường làm việc.

Nghiên cứu của Nguyễn Hoàng Nam (2020) được thực hiện tại các doanh nghiệp ở Việt Nam với cỡ mẫu nghiên cứu là 389, nghiên cứu dùng phương pháp định tính và định lượng. Dựa trên kết quả nghiên cứu cho thấy có 02 yếu tố tác động đến DLLV bao gồm: sự gắn bó của tổ chức và sự gắn bó vì đạo đức.

Bảng 1.2: Bảng phân tích tổng quan các yếu tố tác động đến động lực làm việc

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|---|-----------------------|---|---|---|--|--|----|
| <p>Tác giả</p> <p>Yếu tố tác động đến động lực làm việc</p> | Hà Nam Khánh Giao và Hoàng Văn Minh (2016) | | | | | | | | | | | | | |
| | Nguyễn Khắc Hoàn (2010) | | | | | | | | | | | | | |
| | Hà Nam Khánh Giao và Nguyễn Văn Trung (2018) | | | | | | | | | | | | | |
| | Trần Hoài Nam (2022) | | | | | | | | | | | | | |
| | Nguyễn Thanh Thuận (2020) | | | | | | | | | | | | | |
| | Trần Thanh Tú (2019) | | | | | | | | | | | | | |
| | Nguyễn Khắc Dũng (2013) | | | | | | | | | | | | | |
| | Liyi (2021) | | | | | | | | | | | | | |
| | Tran Thi Phuong Thuy và Tran Thi Bich Nhung (2018) | | | | | | | | | | | | | |
| | Machara Leah & Jain Priti (2016) | | | | | | | | | | | | | |
| | Joko & Rini (2021) | | | | | | | | | | | | | |
| | Nguyen Hoang Nam (2020) | | | | | | | | | | | | | |
| | Thống kê sự đồng thuận | | | | | | | | | | | | | |
| | Nghiên cứu trong nước | | | | | | | Nghiên cứu ngoài nước | | | | | | |
| Lương thưởng và phúc lợi | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | 10 |
| Môi trường làm việc | X | X | X | X | | X | | X | | X | X | | | 8 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|--|--|---|
| Mối quan hệ với đồng nghiệp | X | | X | | | X | | X | | X | | | 5 |
| Sự cân bằng | X | | | | | | | | | | | | 1 |
| Sự hỗ trợ cấp trên | X | | | | | | | X | X | | | | 3 |
| Công nhận thành tích | X | | X | X | | | | | X | | | | 5 |
| Đào tạo thăng tiến | X | | X | X | | X | | X | X | | | | 6 |
| Cách thức bố trí công việc | | X | | | | | | | | | | | 1 |
| Sự hứng thú | | X | | | | | | | X | | | | 2 |
| Triển vọng phát triển | | X | X | | | | | | | | | | 2 |
| Bản chất công việc | | | X | | X | | | X | | | | | 3 |
| Sự công bằng | | | | X | | | | | | | | | 2 |
| Tinh thần trách nhiệm | | | | X | | | | | X | | | | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| An ninh làm việc | | | | | | | | | | X | | | 1 |
| Chính sách và thủ tục | | | | | | | | | | X | | | 1 |
| Quyền lợi và sự giám sát | | | | | | | | | | X | | | 1 |
| Sự gắn bó | | | | | | | X | | | | X | X | 3 |
| Sự tự chủ | | | | | | X | | | | | | | 1 |
| Khen thưởng | | | | | | | X | | | | | | 1 |
| Đồng cảm chia sẻ | | | | | | | X | | | | | | 1 |
| Hiểu rõ mục tiêu và giá trị tổ chức | | | | | | | X | | | | | | 1 |
| Đãi ngộ | | | | X | X | | | | | | | | 2 |
| Giá trị công việc | | | | | | | | | | | | | 1 |
| Hỗ trợ từ ban quản lý | | | | | | X | | | | | | | 1 |
| Thương hiệu văn hoá | | | | | | X | | | | | | | 1 |
| Kết quả công việc | | | | | | | | X | | | | | 1 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|---|
| Gắn bó vì đạo đức | | | | | | | | | | | | | X | 1 |
|----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|---|

(Nguồn: Tác giả tự phân tích và tổng hợp)

1.3.2 Lòng trung thành

➤ Nghiên cứu trong nước

Nghiên cứu của Lê Ngô Ngọc Thu & Nguyễn Đặng Hoàng Yến (2023) được thực hiện tại Cục Thống kê tỉnh Bình Thuận với cỡ mẫu nghiên cứu là 160, nghiên cứu dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu đã chỉ ra có 07 nhân tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên bao gồm: Đặc điểm công việc, Đào tạo và thăng tiến, Phong cách lãnh đạo, Quan hệ đồng nghiệp, Chính sách lương thưởng và phúc lợi, Văn hoá tổ chức và Trao quyền.

Nghiên cứu của Vũ Thị Thanh Mai (2023) được thực hiện tại các khách sạn trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh với cỡ mẫu nghiên cứu là 250, nghiên cứu dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu đã chỉ ra có 06 nhân tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên bao gồm: Môi quan hệ với cấp trên, Khả năng thăng tiến, Sự công nhận, Điều kiện làm việc, Môi quan hệ với đồng nghiệp, Bản chất công việc.

Nghiên cứu của Nguyễn Thị Bích Vân (2023) tập trung vào tác động của môi trường làm việc đến lòng trung thành của nhân viên thế hệ Z với cỡ mẫu nghiên cứu là 290, nghiên cứu dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu đã chỉ ra có 04 nhân tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên bao gồm: Quan hệ và ứng xử, Ghi nhận thành tích, Thu nhập, Điều kiện làm việc.

Nghiên cứu của Võ Khắc Trương Thanh (2023) được thực hiện tại Công ty Điện lực Bình Thuận với cỡ mẫu nghiên cứu là 124, nghiên cứu dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu đã chỉ ra có 04 nhân tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên bao gồm: Sự hỗ trợ của cấp trên, Môi quan hệ với đồng nghiệp, Điều kiện làm việc, Lương thưởng và phúc lợi.

Nghiên cứu của Lê Văn Tế (2016) tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên làm việc tại Tập đoàn Tân Tạo, với cỡ mẫu nghiên cứu là 300, nghiên cứu dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu đã chỉ ra có 06 nhân tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên bao gồm: Thu nhập, Môi trường làm việc, Đồng nghiệp, Khen thưởng, Môi quan hệ với cấp trên, Đào tạo và thăng tiến.

➤ **Nghiên cứu nước ngoài**

Nghiên cứu của Omar Mohamad & Hussin Hanipah (2010) tập trung vào động lực của nhân viên và tác động của nó đến lòng trung thành của nhân viên, dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu đã chỉ ra có 06 nhân tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên bao gồm: Động lực làm việc, Lương thưởng, Môi trường làm việc, Môi quan hệ với đồng nghiệp, Vị trí công việc, Mối quan hệ với cấp trên.

Nghiên cứu của Ineson (2013) được thực hiện trong các khách sạn tại Hungary với cỡ mẫu nghiên cứu là 600, dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu đã chỉ ra có 05 nhân tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên bao gồm: Sự gắn bó, Môi trường làm việc, Lợi ích cá nhân, Yếu tố dịch vụ và địa điểm, Vị trí công việc.

Nghiên cứu của Zakaria, Zainuddin & cộng sự (2019) được thực hiện tại một số doanh nghiệp ở Malaysia với cỡ mẫu nghiên cứu là 155, dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu đã chỉ ra có 05 nhân tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên bao gồm: Điều kiện làm việc, Lương thưởng và phúc lợi, Đào tạo, Sự hài lòng trong công việc, Khen thưởng.

Nghiên cứu của Mahalingam & Suresh (2018) được thực hiện tại một số doanh nghiệp trong ngành công nghệ thông tin với cỡ mẫu nghiên cứu là 200, dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu đã chỉ ra có 03 nhân tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên bao gồm: Sự gắn bó, Năng lực tài chính, Năng lực quản trị.

Nghiên cứu của Ramayani (2022) được thực hiện tại một số công ty xuất nhập khẩu với cỡ mẫu nghiên cứu là 100, dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu đã chỉ ra có 02 nhân tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên bao gồm: Phong cách lãnh đạo, Lương thưởng và phúc lợi.

Bảng 1.3: Bảng phân tích tổng quan các yếu tố tác động đến lòng trung thành

| Tác giả | Lê Ngô Ngọc Thu & Nguyễn Đăng Hoàng Yên (2023) | Vũ Thị Thanh Mai (2023) | Nguyễn Thị Bích Vân (2023) | Võ Khắc Trương Thanh (2023) | Lê Văn Tế (2016) | Omar Mohamad & Hussin Hanipah (2010) | Ineson (2013) | Zakaria, Zainuddin, et al. (2019) | Mahalingam, S., & Suresh, M. (2018) | Ramayani (2022) | Thống kê sự đồng thuận |
|---------------------|--|-------------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------------------------|---------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------|------------------------|
| | | | | | | | | | | | |
| Đặc điểm công việc | X | | | | | | | | | | 1 |
| Đào tạo thăng tiến | X | | | | | | | X | | | 2 |
| Phong cách lãnh đạo | X | | | | | | | | | X | 2 |
| Quan hệ đồng nghiệp | X | X | | X | X | X | | | | | 5 |

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|
| Lương thưởng và phúc lợi | X | | X | X | X | X | | X | | X | 7 |
| Văn hoá tổ chức | X | | | | | | | | | | 1 |
| Trao quyền | X | | | | | | | | | | 1 |
| Quan hệ với cấp trên | | X | | X | X | X | | | | | 4 |
| Khả năng thăng tiến | | X | | | X | | | | | | 2 |
| Sự công nhận | | X | X | | | | | | | | 2 |
| Môi trường làm việc | | X | X | X | X | X | X | X | | | 7 |
| Bản chất công việc | | X | | | | | | | | | 1 |
| Quan hệ và ứng xử | | | X | | | | | | | | 1 |
| Khen thưởng | | | | | X | | | X | | | 2 |
| Động lực làm việc | | | | | | X | | | | | 1 |
| Lợi ích cá nhân | | | | | | | X | | | | 1 |
| Yếu tố dịch vụ và địa điểm | | | | | | | X | | | | 1 |
| Vị trí công việc | | | | | | X | X | | | | 2 |
| Sự hài lòng trong công việc | | | | | | | | X | | | 1 |

| | | | | | | | | | | | |
|--------------------|--|--|--|--|--|--|---|--|---|--|---|
| Sự gắn bó | | | | | | | X | | X | | 2 |
| Năng lực tài chính | | | | | | | | | X | | 1 |
| Năng lực quản trị | | | | | | | | | X | | 1 |

(Nguồn: Tác giả tự phân tích và tổng hợp)

1.4 Tổng quan các nghiên cứu liên quan đến sự gắn bó

➤ Nghiên cứu trong nước

Nghiên cứu của Huỳnh Minh Tâm (2023) được thực hiện tại các doanh nghiệp ở TP.HCM với cỡ mẫu nghiên cứu là 450, dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu khám phá ra 05 nhân tố tác động đến sự gắn bó của nhân viên bao gồm: Cấp trên, Đào tạo thăng tiến, Phúc lợi và Lương, Môi trường làm việc.

Nghiên cứu của Minh (2023) được thực hiện tại Trung tâm Nước sạch và Vệ sinh môi trường nông thôn tỉnh Bình Thuận và dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu khám phá ra 04 nhân tố tác động đến sự gắn bó của nhân viên bao gồm: Đồng nghiệp, Lương và phúc lợi, Lãnh đạo, Cơ hội đào tạo và phát triển.

Nghiên cứu của Phan Thị Hồng Lệ & cộng sự (2022) được thực hiện tại các khoa lâm sàng bệnh viện tuyến quận, huyện Thành phố Hồ Chí Minh với cỡ mẫu nghiên cứu là 538 và dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu khám phá ra 06 nhân tố tác động đến sự gắn bó của nhân viên bao gồm: Lương thưởng, Đào tạo và phát triển, Môi trường làm việc, Quan hệ nơi làm việc, Phong cách lãnh đạo, Sự hài lòng.

Nghiên cứu của Trịnh Hoàng Phương, Nguyễn Mạnh Tuấn, Nguyễn Thế Kiên (2022) được thực hiện tại các doanh nghiệp FDI tại Việt Nam với cỡ mẫu nghiên cứu là 500 và dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu khám phá ra 05 nhân tố tác động đến sự gắn bó của nhân viên bao gồm: Lương, Điều kiện làm việc, Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên, Tự chủ trong công việc, Đào tạo và thăng tiến.

Nghiên cứu của Võ Thị Tuyết Mai (2019) được thực hiện tại Công ty Pfizer Việt Nam với cỡ mẫu nghiên cứu là 294 và dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu khám phá ra 06 nhân tố tác động đến sự gắn bó của nhân viên bao gồm: Lương thưởng và phúc lợi, Môi trường làm việc, Khả năng lãnh đạo, Quan hệ với đồng nghiệp, Đặc điểm công việc, Trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh.

➤ **Nghiên cứu nước ngoài**

Nghiên cứu của Jawad Akhtar (2014) được thực hiện tại một số công ty vừa và nhỏ tại Pakistan và dùng phương pháp định tính và định lượng. Mục đích của bài nghiên cứu nhằm chỉ ra 03 nhân tố tác động đến sự gắn bó của nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Pakistan bao gồm: Môi trường làm việc, Lương và Nhận thức của nhân viên.

Nghiên cứu của Rizal (2014) được thực hiện tại Đơn vị Công tác Bộ máy Địa phương (LAWU) tại Cơ quan Quản lý Doanh thu Địa phương ở Kendari với cỡ mẫu nghiên cứu là 126 và dùng phương pháp định tính và định lượng. Mục tiêu của bài nghiên cứu hướng đến nhằm chỉ ra tác động của 02 nhân tố đến sự gắn bó của nhân viên bao gồm: Lương thưởng và động lực làm việc của nhân viên.

Nghiên cứu của Dalkrani (2018) được thực hiện với một số nhân viên tại Hy Lạp với cỡ mẫu nghiên cứu là 439 và dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu đã chỉ ra 04 nhân tố tác động đến sự gắn bó của nhân viên bao gồm: Đặc điểm công việc, Môi trường làm việc, Sự hài lòng trong công việc, Các khía cạnh xã hội.

Nghiên cứu của Atatsi (2019) được thực hiện với một số doanh nghiệp ở Châu Phi và dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu đã chỉ ra 04 nhân tố tác động đến sự gắn bó của nhân viên bao gồm: Năng lực sáng tạo, Khả năng lãnh đạo, Đãi ngộ và Hành vi công dân trong tổ chức (OCB).

Nghiên cứu của Esen (2005) được thực hiện trong Hiệp Hội Quản Lý Nguồn Nhân Lực và dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu đã chỉ ra 05 nhân tố tác động đến sự gắn bó của nhân viên bao gồm: Đãi ngộ, Công nhận và khen thưởng, Đào tạo thăng tiến, Môi trường làm việc, Lãnh đạo.

Nghiên cứu của Harter (2002) được trích trong tạp chí tâm lý học ứng dụng và dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu đã chỉ ra 04 nhân tố tác động đến sự gắn bó của nhân viên bao gồm: Lương thưởng, Sự công bằng, Đãi ngộ, Khả năng thăng tiến.

Bảng 1.4: Bảng phân tích tổng quan các yếu tố tác động đến sự gắn bó

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-------------|---------------------------------|--|-------------------------|-----------------------|--------------|-----------------|---------------|-------------|---------------|------------------------|
| Tác giả | | | | | | | | | | | | |
| | Huỳnh Minh Tâm (2023) | Minh (2023) | Phan Thị Hồng Lệ, et al. (2022) | Trịnh Hoàng Phương, Nguyễn Mạnh Tuấn, Nguyễn Thế Kiên (2022) | Võ Thị Tuyết Mai (2019) | Jawad Akhtar (2014) | Rizal (2014) | Dalkrani (2018) | Atatsi (2019) | Esen (2005) | Harter (2002) | Thống kê sự đồng thuận |
| Yếu tố tác động đến sự gắn bó | Nghiên cứu trong nước | | | | | Nghiên cứu nước ngoài | | | | | | |
| Cấp trên | X | | | | | | | | | | | 1 |
| Đào tạo thăng tiến | X | | | X | | | | | | | X | 3 |
| Môi trường làm việc | X | | X | X | X | X | | X | | X | | 7 |

| | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Đồng nghiệp | | X | | X | X | | | | | | | 3 |
| Lương thưởng và phúc lợi | X | X | X | X | X | X | X | | | | X | 8 |
| Phong cách lãnh đạo | | X | X | | X | | | | X | X | | 5 |
| Đào tạo và phát triển | | X | X | | | | | | | X | | 3 |
| Quan hệ nơi làm việc | | | X | | | | | | | | | 1 |
| Sự hài lòng | | | X | | | | | X | | | | 2 |
| Tự chủ trong công việc | | | | X | | | | | | | | 1 |
| Đặc điểm công việc | | | | | X | | | X | | | | 2 |
| Trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh | | | | | X | | | | | | | 1 |
| Nhận thức của nhân viên | | | | | | X | | | | | | 1 |
| Các khía cạnh xã hội | | | | | | | | X | | | | 1 |
| Động lực làm việc | | | | | | | X | | | | | 1 |
| Năng lực sáng tạo | | | | | | | | | X | | | 1 |

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|---|---|---|---|
| Đãi ngộ | | | | | | | | | X | X | X | 3 |
| Hành vi công dân trong tổ chức | | | | | | | | | X | | | 1 |
| Công nhận và khen thưởng | | | | | | | | | | X | | 1 |
| Sự công bằng | | | | | | | | | | | X | 1 |

(Nguồn: Tác giả tự phân tích và tổng hợp)

1.5 Tổng quan các nghiên cứu liên quan đến hiệu quả công việc

➤ Nghiên cứu trong nước

Nghiên cứu của Phạm Thị Mai (2021) được thực hiện với đối tượng là nhân viên trong ngành dịch vụ và dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu này nhằm nhấn mạnh vai trò của 02 nhân tố trong việc cải thiện hiệu quả công việc bao gồm: Động lực làm việc và lòng trung thành.

Nghiên cứu của Nguyễn Danh Nam (2024) ở các xí nghiệp công ích-Nghiên cứu tại Hà Nội với cỡ mẫu nghiên cứu là 453, dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu này nhằm chỉ ra 03 nhân tố tác động tích cực đến hiệu quả công việc bao gồm: Sự gắn bó, Lòng trung thành và Động lực làm việc. Ngoài ra, động lực có sự liên kết đáng kể tới gắn kết với Lòng trung thành, cũng như gắn kết có tương quan cùng chiều tới sự trung thành của tập thể công nhân.

Nghiên cứu của Phan Văn Khánh (2017) tại Công ty Cổ phần Du lịch Cần Thơ với cỡ mẫu nghiên cứu là 220, dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu này nhằm chỉ ra 03 nhân tố chính tác động tích cực đến hiệu quả công việc bao gồm: Năng lực làm việc cá nhân, Nhu cầu cá nhân và Động lực làm việc. Bên cạnh đó, các nhân tố Phong cách lãnh đạo, Sự công bằng và Môi trường làm việc cũng tác động đến hiệu quả công việc thông qua nhân tố Động lực làm việc.

Nghiên cứu của Đặng Minh Lê (2020) áp dụng cho các nhân viên ngành du lịch TP. Cần Thơ với cỡ mẫu nghiên cứu là 150, dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu này nhằm chỉ ra 05 nhân tố tác động tích cực đến hiệu quả công việc bao gồm: Động lực làm việc, Năng lực cá nhân, Lương thưởng, Môi trường làm việc và Lãnh đạo.

Nghiên cứu của Trịnh Thuỳ Anh (2018) tại các công ty kinh doanh thực phẩm sạch tại Thành phố Hồ Chí Minh, dùng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu này nhằm chỉ ra 06 nhân tố tác động tích cực đến hiệu quả công việc. Trong đó, Động lực làm việc có mức độ tác động trực tiếp và các yếu tố khác liên quan như: Môi trường làm việc, Đãi ngộ, Cơ hội phát triển, Lãnh đạo và quan hệ với đồng nghiệp tác động đến HCV thông qua trung gian là DLLV.

➤ **Nghiên cứu nước ngoài**

Nghiên cứu của Ali (2019) trích trong Tạp chí Đạo đức kinh doanh, dùng phương pháp định tính và định lượng. Bài nghiên cứu đã trình bày cụ thể 02 nhân tố chính tác động đến hiệu quả công việc bao gồm: Động lực làm việc và Lòng trung thành.

Nghiên cứu của Khan (2016) tại ngân hàng XYZ, dùng phương pháp định tính. Bài nghiên cứu đã trình bày cụ thể 04 nhân tố tác động đến hiệu quả công việc bao gồm: Lương thưởng, Môi trường làm việc, Sự công nhận và Động lực làm việc.

Nghiên cứu của Brow (2017) tại một số doanh nghiệp nhỏ với cỡ mẫu nghiên cứu là 304, dùng phương pháp định tính và định lượng. Thông qua bài nghiên cứu trên tác giả đã chỉ ra thêm một số nhân tố tác động đến hiệu quả công việc bao gồm: Động lực làm việc và Lòng trung thành là 02 nhân tố chính đồng thời các nhân tố như Môi trường làm việc, Sự công nhận và Cơ hội đào tạo thăng tiến cũng góp phần ảnh hưởng đến HQCV thông qua DLLV và LTT.

Nghiên cứu của Yang (2011) dựa trên tạp chí quốc tế về quản lý nguồn nhân lực, dùng phương pháp định tính và định lượng. Thông qua bài nghiên cứu trên tác giả đã chỉ ra thêm một số nhân tố tác động đến hiệu quả công việc bao gồm: Môi trường làm việc, Sự gắn bó của nhân viên, Cơ hội đào tạo thăng tiến và Phong cách lãnh đạo.

Nghiên cứu của Johns (2018) dựa trên tạp chí tâm lý học ứng dụng, dùng phương pháp định tính. Nghiên cứu này nhằm chỉ ra 05 nhân tố tác động tích cực đến hiệu quả công việc bao gồm: Phong cách lãnh đạo, Động lực làm việc, Môi trường làm việc, Sự hài lòng trong công việc và Sự gắn bó của nhân viên.

Bảng 1.5: Bảng phân tích tổng quan các yếu tố tác động đến hiệu quả công việc

| | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|------------|-------------|-------------|--------------|------------------------|
| Tác giả | | | | | | | | | | | |
| | Phạm Thị Mai (2021) | Nguyễn Danh Nam (2024) | Phan Văn Khánh (2017) | Đặng Minh Lê (2020) | Trịnh Thuỳ Anh (2018) | Khan (2016) | Ali (2019) | Brow (2017) | Yang (2011) | Johns (2018) | Thống kê sự đồng thuận |
| Yếu tố tác động đến hiệu quả công việc | Nghiên cứu trong nước | | | | | Nghiên cứu nước ngoài | | | | | |
| Động lực làm việc | X | X | X | X | X | X | X | X | | X | 9 |
| Lòng trung thành | X | X | | | | | X | X | | | 4 |

| | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|--|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| Sự gắn bó | | X | | | | | | | X | X | 3 |
| Năng lực cá nhân | | | X | X | | | | | | | 2 |
| Nhu cầu cá nhân | | | X | | | | | | | | 1 |
| Phong cách lãnh đạo | | | X | X | X | | | | X | X | 5 |
| Sự công bằng | | | X | | | | | | | | 1 |
| Môi trường làm việc | | | X | X | X | X | | X | X | X | 7 |
| Lương thưởng | | | | X | | X | | | | | 2 |
| Đãi ngộ | | | | | X | | | | | | 1 |
| Đào tạo thăng tiến | | | | | X | | | X | X | | 3 |
| Quan hệ với đồng nghiệp | | | | | X | | | | | | 1 |
| Sự công nhận | | | | | | X | | X | | | 2 |
| Sự hài lòng | | | | | | | | | | X | 1 |

(Nguồn: Tác giả tự phân tích và tổng hợp)

➤ **Kết luận:** Thông qua quá trình tìm hiểu và tổng hợp các bài báo và các tài liệu nghiên cứu khoa học thành 4 bảng phân tích trên đã chứng minh rằng có rất nhiều yếu tố tác động đến động lực làm việc và lòng trung thành có nhân viên. Từ bảng phân tích 1.2 đã chỉ ra nhân tố lương thưởng có tác động nhiều nhất đến DLLV (có 10 nghiên cứu đồng quan điểm) và tiếp đến đó là yếu tố môi trường làm việc cũng chiếm tỉ lệ khá cao (có 8 nghiên cứu đồng quan điểm). Không những thế, nhân tố sự gắn bó tuy rằng chỉ có 3 nghiên cứu đồng quan điểm về khả năng tác động đến DLLV nhưng cũng chiếm vai trò nhất định và có thể xem đây là nhân tố tiềm năng góp phần trong mô hình nghiên cứu khi đề cập đến mối tương quan với DLLV. Kế đến, khi đề cập đến yếu tố lòng trung thành trong bảng phân tích 1.3 thì nhân tố lương thưởng và môi trường làm việc vẫn chiếm vai trò chủ chốt khi tác động đến LTT (mỗi yếu tố có 7 nghiên cứu đồng quan điểm). Bên cạnh đó vẫn còn một vài yếu tố như quan hệ đồng nghiệp (5 nghiên cứu đồng quan điểm) và quan hệ với cấp trên (4 nghiên cứu đồng quan điểm) cũng đã chứng minh được tầm quan trọng về vai trò của các mối quan hệ trong tổ chức đối với nhân viên. Ngoài ra, đối với các yếu tố tác động đến sự gắn bó thông qua phân tích bảng 1.4 cũng đã chỉ ra nhân tố lương thưởng (có 8 nghiên cứu đồng quan điểm) và môi trường làm việc (có 7 nghiên cứu đồng quan điểm) đóng vai trò quan trọng khi tác động đến SGB. Dựa vào nền tảng phân tích từ ba bảng trên cho thấy yếu tố lương thưởng và môi trường làm việc luôn xuất hiện và được nghiên cứu nhiều nhất khi tác động đến 3 nhân tố chính là DLLV, LTT và SGB. Điều này cho thấy các yếu tố này sẽ là những nhân tố chính góp phần vào mô hình nghiên cứu để có thể khai phá thêm một số khía cạnh khác về lợi ích mà MTLV và LTTG mang lại nhằm nâng cao năng lực của nhân viên. Tuy nhiên, có một nhân tố tiềm năng mà khoá luận này cần tìm hiểu và đào sâu đó chính là yếu tố đãi ngộ khi có nghiên cứu đồng quan điểm khi tác động đến yếu tố động lực và 3 nghiên cứu đồng quan điểm khi tác động đến sự gắn bó của nhân viên. Điều này đã cho thấy cần tập trung xem xét và tìm hiểu xem nhân tố này có mối quan hệ như thế nào đối với lòng trung thành hay không? Kế đến, dựa vào phân tích bảng 1.5 về hiệu quả công việc đã chỉ ra yếu tố động lực làm việc

đóng vai trò chính yếu (chiếm 9/10 nghiên cứu đồng quan điểm) và kể đến là môi trường làm việc (có 7 nghiên cứu đồng quan điểm) đồng thời cũng xuất hiện thêm một số nhân tố như lòng trung thành (có 4 nghiên cứu đồng quan điểm và sự gắn bó (có 3 nghiên cứu đồng quan điểm) cũng đã góp phần khẳng định được mối quan hệ của các nhân tố đã đề cập trước đó với nhau làm cho mô hình đề xuất mang tính thực tế và phù hợp.

Do đó, để giải thích xem sự gắn bó, lòng trung thành và động lực làm việc có bị tác động sâu hơn bởi các yếu tố cũ đồng thời trở thành nhân tố trung gian khi tác động đến hiệu quả công việc như thế nào thì sẽ được chứng minh thông qua việc sử dụng mô hình nghiên cứu đề xuất của tác giả Zameer, Tara, Kausar và Mobsin (2015) và dựa trên mô hình nghiên cứu 2 yếu tố chính là : Lương thưởng, Môi trường làm việc và nhân tố mới là Đãi ngộ. Đối với nhân tố trung gian góp phần trong mô hình gồm 3 nhân tố, trong đó bao gồm nhân tố sự gắn bó, lòng trung thành và động lực làm việc. Sau đây sẽ là phần đề xuất mô hình nghiên cứu kèm theo các khái niệm liên quan đến các yếu tố có trong mô hình.

1.6 Các khái niệm liên quan trong mô hình

1.6.1 Lương thưởng

Dựa theo định nghĩa của Shaw (2015) thì “Tiền lương được xem là một công cụ quan trọng trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên. Khi được trả lương cao và công bằng, nhân viên có xu hướng làm việc hiệu quả hơn, tăng cường sự hài lòng và cam kết đối với tổ chức”. Các khoản thưởng và tăng lương định kỳ có thể thúc đẩy nhân viên đạt được các mục tiêu cá nhân và tổ chức.

Còn đối với Bloom (2011) thì “Tiền lương chỉ là một phần trong tổng thu nhập của nhân viên, bao gồm cả các lợi ích phi tiền lương như bảo hiểm y tế, nghỉ phép có lương, chế độ hưu trí và các phúc lợi khác. Tổng thu nhập này là một yếu tố quan trọng giúp tổ chức thu hút và giữ chân nhân viên, đảm bảo họ cảm thấy được đối đãi công bằng và đủ điều kiện để sống và làm việc tốt”.

Ở khía cạnh của Milkovich và cộng sự (2014) đã định nghĩa “Tiền lương lại là một công cụ phản ánh công bằng nội bộ, tức là mức lương nên tương xứng với năng lực, trách nhiệm và đóng góp của từng nhân viên trong tổ chức”. Công bằng nội bộ giúp duy trì sự hài hòa và công bằng trong tổ chức, đồng thời khuyến

khích nhân viên nỗ lực hơn khi họ thấy rằng công sức của mình được đánh giá đúng mức.

Hơn thế nữa, Manning (2013) lại cho rằng “Tiền lương được xác định dựa trên cung và cầu trong thị trường lao động. Khi kỹ năng và công việc của người lao động được đánh giá cao, mức lương sẽ tăng để phản ánh giá trị thị trường của họ. Tổ chức cần điều chỉnh mức lương của mình để cạnh tranh trong thị trường lao động, thu hút và giữ chân những nhân viên tài năng”.

Bên cạnh đó, theo Judge & cộng sự (2010) lại cho rằng “Tiền lương có ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hài lòng của nhân viên trong công việc. Khi nhân viên cảm thấy hài lòng với mức lương của mình, họ có xu hướng làm việc chăm chỉ hơn và có tinh thần làm việc tốt hơn. Ngược lại, nếu cảm thấy bất mãn với mức lương, họ có thể trở nên thiếu động lực và có xu hướng nghỉ việc cao hơn”.

Thông qua các khái niệm mà các nhà nghiên cứu đề cập ở trên, có thể thấy rằng tiền lương được trình bày theo nhiều trường nghĩa khác nhau. Tuy nhiên, khi xem xét một cách tổng quan thì tiền lương là một khoản thanh toán tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động nhằm thúc đẩy họ thực hiện các nhiệm vụ và hoạt động cụ thể trong một tổ chức hay hệ thống kinh tế. Tiền lương không chỉ đơn giản là một khoản tiền đền bù cho thời gian và năng lực lao động, mà còn phản ánh các yếu tố như công bằng, động lực, và sự cạnh tranh trên thị trường lao động. Mức lương của mỗi nhân viên nên phản ánh sự công bằng và công bằng nội bộ trong tổ chức, đảm bảo rằng mỗi người được đánh giá và đền bù xứng đáng với đóng góp của họ. Đồng thời, mức lương và hệ thống đền bù công bằng có thể làm tăng sự hài lòng và cam kết của nhân viên đối với công việc và tổ chức, giúp duy trì năng suất lao động ổn định và giảm tỷ lệ nghỉ việc. Vì vậy, tiền lương không chỉ đơn thuần là một phần của chi phí nhân sự mà còn là công cụ chiến lược quan trọng trong quản lý nhân sự, ảnh hưởng sâu rộng đến hiệu quả hoạt động và sự phát triển của tổ chức.

Dựa vào việc phân tích tổng quan từ bảng 1.2 cho thấy nhân tố tiền lương có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên trong tổ chức với 10 đồng thuận và bảng 1.3 có 7 đồng thuận khi tác động đến lòng trung thành và có 8

đồng thuận trong bảng 1.4 khi tác động đến sự gắn bó. Từ đó, đề đo lường yếu tố lương thưởng, tác giả Coviello & cộng sự (2019) đã đề xuất một số biến sau:

1. Công ty cung cấp cho tôi tiền thưởng, quỹ dự phòng, bảo hiểm và các chế độ hưu trí theo quy định của pháp luật.
 2. Mức lương của tôi được tăng đều đặn hàng năm
 3. Tôi được nhận số tiền làm thêm giờ gấp đôi số giờ làm việc bình thường
- Dựa vào quá trình phân tích các tài liệu, lý thuyết về lương thưởng được đề xuất như sau:

H1: Lương thưởng có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó

H2: Lương thưởng có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc

H3: Lương thưởng có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành

1.6.2 Môi trường làm việc

Theo Beeh & Colquitt (2019) đã định nghĩa “Môi trường làm việc là tập hợp các điều kiện vật lý, xã hội và tâm lý mà nhân viên trải nghiệm khi thực hiện công việc”. Các điều kiện này có thể ảnh hưởng đến sức khỏe, hạnh phúc, năng suất và hiệu quả công việc của nhân viên.

Còn đối với Nguyễn Thị Minh Hải (2021) lại cho rằng “Môi trường làm việc là tổng thể các yếu tố tác động đến nhân viên trong quá trình thực hiện công việc, bao gồm các yếu tố vật chất như văn phòng, trang thiết bị, cơ sở vật chất; yếu tố con người như đồng nghiệp, lãnh đạo, văn hóa tổ chức; và yếu tố tinh thần như động lực làm việc, áp lực công việc, mức độ hài lòng công việc”.

Ở một góc độ khác, Theo Rob Briner (2023) lại phân tích “Môi trường làm việc là nơi mà nhân viên dành phần lớn thời gian trong ngày, do đó nó có tác động đáng kể đến sức khỏe, hạnh phúc và năng suất của họ”.

Dựa trên các định nghĩa trên có thể thấy rằng môi trường làm việc được hiểu đơn giản là tổng hòa của các yếu tố vật chất và tinh thần có tác động trực tiếp đến sức khỏe và tâm lý của nhân viên khi làm việc tại tổ chức. Môi trường làm việc tích cực sẽ tác động đáng kể đến hiệu quả công việc. Các yếu tố vật chất và cách bố trí không gian, các yếu tố tâm lý như thiết kế công việc và quyền tự chủ cũng như các khía cạnh xã hội bao gồm văn hóa tổ chức và làm việc nhóm đều góp phần tạo nên một nơi làm việc phát triển mạnh mẽ. Điều này dẫn đến tăng năng

suất, sự hài lòng trong công việc, giữ chân nhân viên và thành công chung của tổ chức.

Dựa vào việc phân tích tổng quan từ bảng 1.2 cho thấy nhân tố môi trường làm việc có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên trong tổ chức với 8 đồng thuận và bảng 1.3 có 7 đồng thuận khi tác động đến lòng trung thành và có 7 đồng thuận trong bảng 1.4 khi tác động đến sự gắn bó. Từ đó, để đo lường yếu tố môi trường làm việc, tác giả Chandra & Priyono (2016) đã đề xuất một số biến sau:

1. Không có tiếng ồn tại khu vực làm việc
2. Màu sắc căn phòng phù hợp
3. Tất cả các phòng đều được trang bị máy lạnh
4. Các công việc đều được hướng dẫn bởi quản lý
5. Làm việc nhóm hiệu quả với đồng nghiệp

Dựa vào quá trình phân tích các tài liệu, lý thuyết về môi trường làm việc được đề xuất như sau:

H4: Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó

H5: Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc

H6: Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành

1.6.3 Đãi ngộ

Theo Milkovich, Newman và Gerhart (2014) đã định nghĩa “Chế độ đãi ngộ là hệ thống các phần thưởng mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động để đổi lại việc thực hiện công việc. Thông thường hệ thống này sẽ bao gồm đãi ngộ trực tiếp gồm các khoản lương thưởng, hoa hồng hoặc các khoản chi trả bằng tiền mặt khác”. Các khoản này là kết quả dựa trên hiệu suất công việc và khả năng đóng góp của nhân viên vào tổ chức. Bên cạnh đó, chế độ đãi ngộ còn bao gồm đãi ngộ gián tiếp thông qua các lợi ích không phải tiền mặt như các khoản bảo hiểm, các chương trình đào tạo cho nhân viên trong công ty cũng như các ưu đãi khác nhằm động viên, khích lệ nhân viên và giữ chân nhân viên.

Đồng thời, Heneman (2012) cho rằng “Chế độ đãi ngộ không chỉ là một công cụ để trả lương cho người lao động mà đây còn là một chiến lược kinh doanh hiệu quả nhằm quản lý và tối ưu hoá nguồn nhân lực trong doanh nghiệp”. Một

chế độ đãi ngộ mang tính hợp lý và công bằng sẽ tạo ra được nguồn nội lực tốt nhằm nâng cao hiệu quả công việc đồng thời thu hút và nâng cao chất lượng nhân viên trong tổ chức.

Dựa vào việc phân tích tổng quan từ bảng 1.2 cho thấy nhân tố đãi ngộ có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên trong tổ chức với 2 đồng thuận và có 3 nghiên cứu đồng thuận trong bảng 1.4 khi tác động đến sự gắn bó. Từ đó, để đo lường yếu tố đãi ngộ, tác giả Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011) đã đề xuất một số biến sau:

1. Chính sách khen thưởng được công ty thực hiện kịp thời, rõ ràng và công khai
2. Chế độ đãi ngộ được thực hiện một cách công bằng dựa theo năng lực của nhân viên
3. Anh/ chị có nhiều cơ hội để phát triển tại công ty
4. Các chương trình huấn luyện, đào tạo kỹ năng nghiệp vụ tại công ty được đánh giá cao

Dựa vào quá trình phân tích các tài liệu, lý thuyết về đãi ngộ được đề xuất như sau:

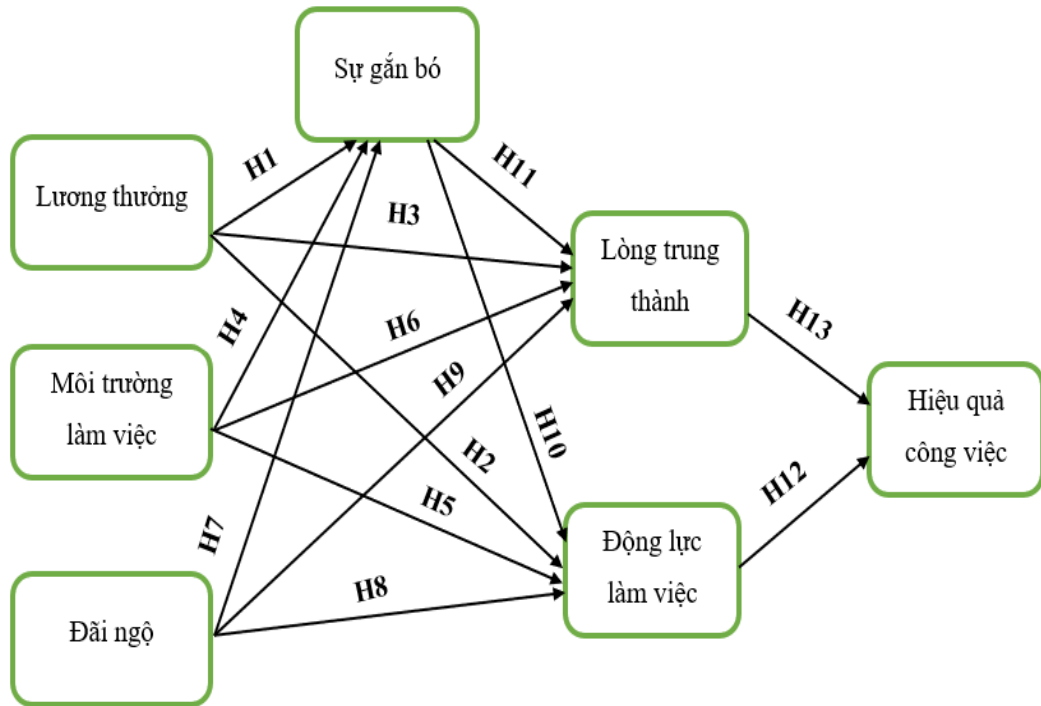
H7: Đãi ngộ có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó

H8: Đãi ngộ có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc

H9: Đãi ngộ có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành

1.7 Đề xuất mô hình nghiên cứu

Dựa trên nội dung tổng quan tài liệu và trình bày các lý thuyết liên quan, mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu đề xuất

✚ Đề xuất giả thuyết nghiên cứu

Bảng 1.6: Giả thuyết nghiên cứu

| Giả thuyết | Nội dung | Kỳ vọng |
|-------------------|---|----------------|
| H1 | Lương thưởng có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó | (+) |
| H2 | Lương thưởng có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc | (+) |
| H3 | Lương thưởng có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành | (+) |
| H4 | Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó | (+) |
| H5 | Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc | (+) |
| H6 | Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành | (+) |
| H7 | Đãi ngộ có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó | (+) |

| | | |
|-----|--|-----|
| H8 | Đãi ngộ có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc | (+) |
| H9 | Đãi ngộ có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành | (+) |
| H10 | Sự gắn bó có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc | (+) |
| H11 | Sự gắn bó có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành | (+) |
| H12 | Động lực làm việc có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc | (+) |
| H13 | Lòng trung thành có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc | (+) |

Tóm lại chương 1 đã trình bày một cách cụ thể hoá các khái niệm và lý thuyết liên quan làm nền tảng nhằm thể hiện mối quan hệ cũng như vai trò của từng nhân tố có trong mô hình đồng thời còn hỗ trợ cho quá trình tìm kiếm và tổng hợp các nghiên cứu liên quan về các nhân tố tác động đến hiệu quả công việc thông qua 03 nhân tố trung gian. Thông qua quá trình ấy tổng hợp và phân tích các nghiên cứu, từ đó đề xuất mô hình nghiên cứu cùng với các giả thuyết cho từng nhân tố trong mô hình. Tiếp theo, để có thể tìm hiểu rõ hơn về cách thức liên quan đến vấn đề đo lường sẽ được nghiên cứu chi tiết hơn thông qua chương 2.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÁC HOẠT ĐỘNG LÀM TĂNG HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

Nội dung trong chương 2 sẽ tập trung tìm hiểu một số thông tin liên quan đến Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh như ngành nghề, lịch sử hình thành và một số sự kiện nổi bật. Song song đó, trong chương này còn phân tích thêm một số hoạt động liên quan đến tình hình sản xuất kinh doanh, tìm hiểu và xem xét thêm những ưu nhược điểm của từng chính sách mà doanh nghiệp đã ban hành để từ đó phân tích mô hình nghiên cứu được đề ra.

2.1 Giới thiệu sơ lược về công ty

2.1.1 Tổng quan về công ty



Hình 2.1: Logo Bưu điện TP.HCM

(Nguồn: Phòng Tổng hợp Bưu điện TP.HCM)

Bưu điện TP. Hồ Chí Minh (HCMC Post) trực thuộc Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam (VNPost), thành viên của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT). Là doanh nghiệp chủ lực trong việc cung cấp các dịch vụ Bưu chính – chuyển phát trên địa bàn Thành phố, Bưu điện TP.HCM cam kết luôn mang đến khách hàng những dịch vụ với chất lượng tốt nhất.

Với lợi thế về mạng lưới rộng khắp; cơ sở hạ tầng hiện đại; đội xe chuyên dụng quy mô lớn; đội ngũ bưu tá dày dặn kinh nghiệm, am hiểu địa bàn, Bưu điện TP.HCM cam kết cung cấp cho khách hàng chất lượng dịch vụ vượt trội và phong cách phục vụ chuyên nghiệp nhất.

- Tên giao dịch: Tổng công ty Bưu điện Việt Nam
- Tên viết tắt: Bưu điện Việt Nam
- Tên giao dịch quốc tế: Vietnam Post
- Tên viết tắt quốc tế: VNPost
- Địa chỉ: 125 Hai Bà Trưng, P. Bến Nghé, Quận 1, TP.HCM

❖ **Tầm nhìn**

“Là thương hiệu xuất sắc tại Việt Nam, vươn tầm trở thành doanh nghiệp bưu chính quốc gia uy tín hàng đầu khu vực và thế giới.”

Bưu điện Việt Nam có khát vọng: được khách hàng, đối tác và cộng đồng tại Việt Nam ghi nhận và đánh giá cao về kết quả của sự nỗ lực của mình. Bưu điện Việt Nam cũng khao khát giữ vững vị thế một doanh nghiệp bưu chính quốc gia uy tín, sánh ngang với các doanh nghiệp bưu chính hàng đầu khu vực và thế giới.

❖ **Sứ mệnh**

“Phục vụ cộng đồng và gắn kết mọi người bằng dịch vụ chất lượng, thân thiện, hiện đại”

Con người tồn tại cần sự kết nối. Sứ mệnh của Bưu điện Việt Nam là một sứ mệnh cao cả, thiết yếu cho cộng đồng, xã hội. Tự hào về sứ mệnh, Bưu điện Việt Nam tâm nguyện cống hiến cho một xã hội gắn kết sâu rộng bằng những dịch vụ chất lượng, phong cách văn minh.

❖ **Triết lý kinh doanh**

“Luôn là một phần gắn bó của khách hàng”

Bưu điện Việt Nam tạo ra giá trị và đáp ứng nhu cầu cho khách hàng bằng việc trở thành một phần của chính họ. Đồng thời luôn bên cạnh, luôn lắng nghe để nắm bắt quan điểm, suy nghĩ của khách hàng với tất cả sự tận tâm và mong muốn gắn bó lâu dài.

2.1.2 Lịch sử hình thành

Bưu điện TP. Hồ Chí Minh (HCMC Post) trực thuộc Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam (VNPost), được thành lập lại sau khi chia tách Bưu chính – Viễn thông và bắt đầu hoạt động từ ngày 01/01/2008.

- ✓ **Năm 2008:** Chia tách Bưu chính – Viễn thông, gồm 2 đơn vị: Bưu điện TP.HCM và Viễn thông TP.HCM (VNPT TP.HCM), Bưu điện TP.HCM chịu trách nhiệm quản lý hoạt động SXKD các dịch vụ Bưu chính – Chuyển phát trên địa bàn TP.HCM.
- ✓ **Năm 2010:** Ra mắt dịch vụ Giao hàng thu tiền, Direct Mail.
- ✓ **Năm 2014:** Triển khai dịch vụ phát lương hưu và trợ cấp BHXH
- ✓ **Năm 2019 :** Triển khai mở rộng qui mô mạng lưới (đến tháng 9/2019 gồm 209 BCGD, 68 BCP, 43 BĐ VHX, 12 TTCC)
- ✓ **Năm 2024:** Tái sản xuất mô hình tổ chức sản xuất (Đến tháng 01/2024 gồm 03 BC, 03 BC KHL, 63 BCP, 05 Service Hub).

2.1.3 Sản phẩm và thị trường

A) Sản phẩm

➤ Dịch vụ bưu chính:

- ✓ Bưu thư: Gửi thư thường, thư cơ quan, thư chuyển phát nhanh,...
- ✓ Bưu thiệp: Gửi thiệp chúc mừng, thiệp mời,...
- ✓ Bưu kiện: Gửi bưu kiện, quà tặng, hàng hóa,...
- ✓ Chuyển phát nhanh: Gửi bưu kiện, tài liệu, hàng hóa trong thời gian ngắn.
- ✓ Bưu điện điện tử: Gửi thư điện tử, nhận thông báo bưu phẩm,...

➤ Dịch vụ tài chính:

- ✓ Thu hộ: Nhận tiền từ người gửi và chuyển đến người nhận.
- ✓ Chi hộ: Chi trả tiền cho người nhận theo yêu cầu của người gửi.
- ✓ Thanh toán hóa đơn: Thanh toán các hóa đơn điện nước, internet, viễn thông,...
- ✓ Chuyển tiền: Chuyển tiền trong nước và quốc tế.

➤ **Dịch vụ khác:**

- ✓ Bán tem thư, bưu thiếp, phong bì,...
- ✓ Cung cấp dịch vụ đại lý vé máy bay, tàu hỏa,...
- ✓ Dịch vụ bưu điện EMS (Express Mail Service): Dịch vụ chuyển phát nhanh quốc tế.
- ✓ Dịch vụ bưu điện bưu phẩm tiết kiệm: Dịch vụ chuyển phát bưu kiện nội địa với giá cước tiết kiệm.
- ✓ Dịch vụ bưu điện COD (Cash On Delivery): Dịch vụ thu tiền khi nhận hàng.

B) Thị trường

Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh hoạt động trong thị trường bưu chính viễn thông đầy cạnh tranh với sự tham gia của nhiều doanh nghiệp trong và ngoài nước. Tuy nhiên, Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh vẫn giữ vị thế là nhà cung cấp dịch vụ bưu chính hàng đầu tại khu vực phía Nam Việt Nam với những lợi thế sau:

Mạng lưới bưu cục rộng khắp: Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh có mạng lưới bưu cục rộng khắp với hơn 100 bưu cục tại các quận, huyện trên địa bàn thành phố và các tỉnh/thành phố lân cận.

Đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp: Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh có đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản, chuyên nghiệp, có nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực bưu chính.

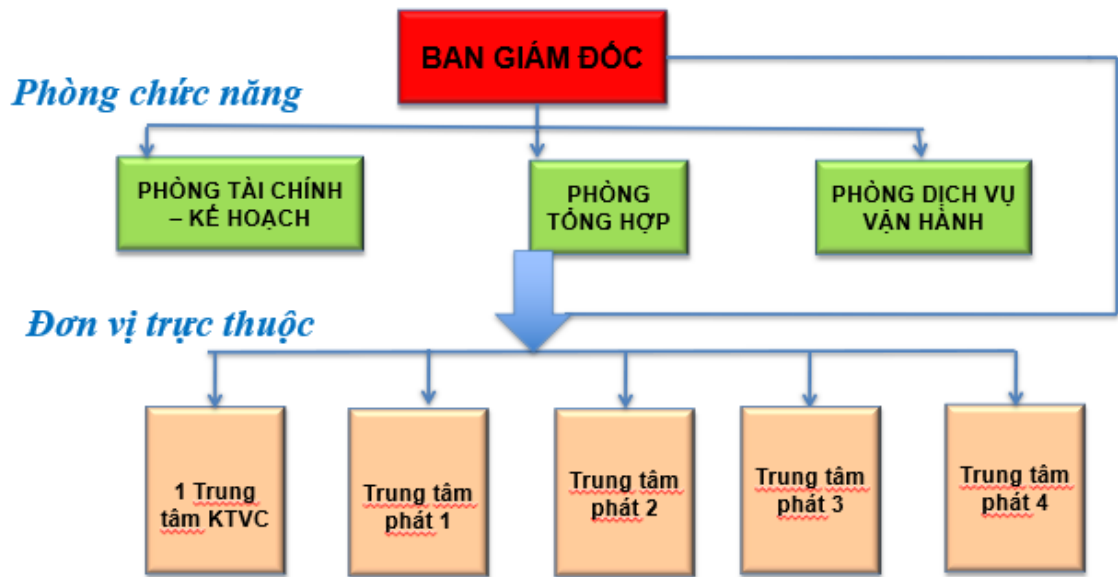
Chất lượng dịch vụ cao: Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh luôn chú trọng nâng cao chất lượng dịch vụ, đảm bảo bưu phẩm được chuyển phát nhanh chóng, an toàn và hiệu quả.

Giá cả cạnh tranh: Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh cung cấp các dịch vụ bưu chính với giá cả cạnh tranh trên thị trường.

Thương hiệu uy tín: Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh có thương hiệu uy tín trên thị trường bưu chính Việt Nam, được khách hàng tin tưởng và lựa chọn.

2.2 Cơ cấu tổ chức

Sau đây là sơ đồ cơ cấu tổ chức của Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh



Hình 2.2: Sơ đồ tổ chức của Bưu điện TP.HCM

(Nguồn: Phòng Tổng hợp Bưu điện TP.HCM)

Cấu trúc tổ chức của Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh bao gồm các phòng ban chính sau:

1. Ban Giám đốc

❖ Chức năng

- ✓ Lãnh đạo và chỉ đạo hoạt động chung của Bưu điện.
- ✓ Xác định mục tiêu, chiến lược phát triển của Bưu điện.
- ✓ Ban hành các văn bản, quy định liên quan đến hoạt động của Bưu điện.
- ✓ Quản lý tài chính, nhân sự, tài sản của Bưu điện.

❖ Nhiệm vụ

- ✓ Lập kế hoạch chiến lược phát triển Bưu điện.
- ✓ Giao nhiệm vụ cho các phòng ban trực thuộc.
- ✓ Kiểm tra, đánh giá hiệu quả hoạt động của các phòng ban.
- ✓ Giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình hoạt động.

2. Phòng chức năng

Phòng Tài chính - Kế hoạch

❖ Chức năng

- ✓ Quản lý tài chính của Bưu điện, bao gồm thu, chi, hạch toán, thanh toán, đầu tư.

- ✓ Lập dự toán, báo cáo tài chính của Bưu điện.
- ✓ Kiểm tra, giám sát hoạt động tài chính của các phòng ban, đơn vị trực thuộc.
- ✓ Lập kế hoạch phát triển của Bưu điện, bao gồm kế hoạch kinh doanh, kế hoạch đầu tư, kế hoạch nhân sự.
- ✓ Nghiên cứu thị trường, đánh giá hiệu quả hoạt động của Bưu điện.
- ✓ Đề xuất các giải pháp phát triển cho Bưu điện.

❖ **Nhiệm vụ**

- ✓ Lập báo cáo tài chính định kỳ.
- ✓ Giám sát việc thu chi của các phòng ban.
- ✓ Cung cấp thông tin tài chính cho Ban Giám đốc.
- ✓ Lập báo cáo kế hoạch phát triển Bưu điện.
- ✓ Giám sát việc thực hiện kế hoạch.
- ✓ Đề xuất các giải pháp cải tiến dịch vụ.
- ✓ Thực hiện các nhiệm vụ khác do Ban Giám đốc giao.

3. Phòng Tổng hợp:

❖ **Chức năng:**

- ✓ Quản lý văn thư, lưu trữ của Bưu điện.
- ✓ Tổ chức các hội nghị, hội thảo, sự kiện của Bưu điện.
- ✓ Phối hợp với các phòng ban, đơn vị trực thuộc trong hoạt động của Bưu điện.

❖ **Nhiệm vụ**

- ✓ Soạn thảo các văn bản, báo cáo.
- ✓ Quản lý công tác văn thư, lưu trữ.
- ✓ Tổ chức các hoạt động hành chính khác

4. Phòng Dịch vụ vận hành

❖ **Chức năng**

- ✓ Cung cấp các dịch vụ bưu chính, viễn thông cho khách hàng.
- ✓ Quản lý chất lượng dịch vụ bưu chính, viễn thông.
- ✓ Phát triển các dịch vụ bưu chính, viễn thông mới.

- ✓ Quản lý hệ thống bưu cục, bưu kiện.
- ✓ Vận chuyển bưu kiện, bưu phẩm.
- ✓ Bảo đảm an ninh, an toàn cho bưu kiện, bưu phẩm.

❖ **Nhiệm vụ**

- ✓ Cung cấp dịch vụ bưu gửi, bưu phẩm, chuyên phát nhanh.
- ✓ Cung cấp dịch vụ thanh toán, thu hộ, chi hộ.
- ✓ Cung cấp dịch vụ bưu điện điện tử, bưu điện chuyên phát.
- ✓ Nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng.
- ✓ Lập kế hoạch vận chuyển bưu kiện, bưu phẩm.
- ✓ Quản lý đội xe vận chuyển.
- ✓ Giám sát việc vận chuyển bưu kiện, bưu phẩm.
- ✓ Bảo đảm an ninh, an toàn cho bưu kiện, bưu phẩm.

5. Đơn vị trực thuộc

➤ **Trung tâm KTVC**

❖ **Chức năng:**

- ✓ Cung cấp dịch vụ chuyên phát nhanh.
- ✓ Vận chuyển bưu kiện, bưu phẩm nội địa và quốc tế.
- ✓ Bảo đảm an ninh, an toàn cho bưu kiện, bưu phẩm.

❖ **Nhiệm vụ:**

- ✓ Cung cấp dịch vụ chuyên phát nhanh nội địa

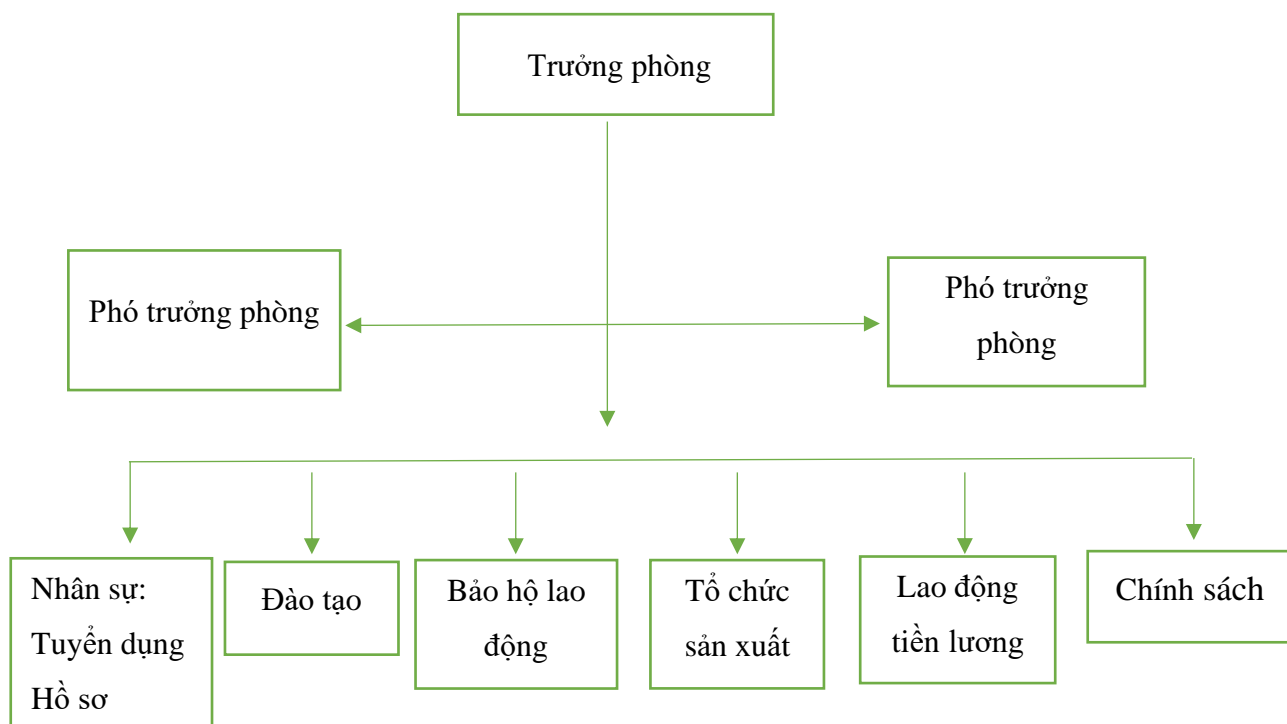
➤ **Trung tâm phát**

Chức năng chính: Phân loại và phát bưu gửi bưu phẩm (bưu thư, bưu thiếp, bưu kiện) nội địa và quốc tế.

2.3 Giới thiệu Phòng tổng hợp

2.3.1 Cơ cấu Phòng tổng hợp

Cơ cấu tổ chức Phòng tổng hợp tại Bưu điện TP.HCM sẽ được trình bày thông qua hình dưới đây:



Hình 2.3: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Phòng tổng hợp

(Nguồn: Phòng tổng hợp Bưu điện TP.HCM)

2.3.2 Chức năng và nhiệm vụ của Phòng tổng hợp

* Chức năng của Phòng tổng hợp

Phòng Tổng hợp là phòng chuyên môn nghiệp vụ có chức năng tham mưu, giúp việc cho Giám đốc Bưu điện thành phố Hồ Chí Minh trong công tác quản lý, điều hành các lĩnh vực sau:

- Tổ chức thực hiện công tác: tổ chức, cán bộ, đào tạo, lao động, tiền lương, bảo hộ lao động, chế độ chính sách cho người lao động, bảo vệ chính trị nội bộ, thanh tra tại đơn vị;
- Tổ chức, quản lý điều hành các lĩnh vực: tổng hợp, pháp chế; văn thư, lưu trữ; đối ngoại, truyền thông, văn hóa doanh nghiệp; thi đua khen thưởng; lịch sử, truyền thông; hành chính quản trị, bảo vệ, an ninh quốc phòng, phòng chống cháy nổ.
- Quản lý và thực hiện các dự án đầu tư - xây dựng cơ bản theo phân cấp của Tổng công ty; thực hiện mua sắm tập trung cho các đơn vị thuộc lĩnh vực kinh doanh và BĐ TP.HN/BĐ TP.HCM.

- Quản lý cơ sở hạ tầng, nhà đất và các dự án đầu tư của các đơn vị toàn địa bàn BĐ TP.HN/BĐ TP.HCM hiện nay.
- Tham mưu giúp việc cho Đảng ủy BĐ TP.HCM trong công tác lãnh đạo, chỉ đạo các nhiệm vụ thuộc lĩnh vực công tác xây dựng Đảng, thi hành Điều lệ Đảng, tổ chức cơ sở đảng và đảng viên của các đơn vị thuộc lĩnh vực kinh doanh và BĐ TP.HCM.

*** Nhiệm vụ**

❖ Lĩnh vực tổ chức, cán bộ

- Xây dựng, trình ban hành và hướng dẫn thực hiện các quy định về: chức năng nhiệm vụ, mối quan hệ, phối hợp của các phòng chức năng và các đơn vị cấp dưới.
- Xây dựng các quy định về phân công, phân cấp; nghiên cứu xây dựng mới và sửa đổi, bổ sung các quy định, quy chế nội bộ của đơn vị theo quy định và hướng dẫn của Tổng công ty.
- Nghiên cứu và đề xuất đổi mới mô hình tổ chức các đơn vị sản xuất trực thuộc theo phân cấp và hướng dẫn của Tổng công ty.
- Thực hiện theo quy định các quy trình, thủ tục trong công tác cán bộ (quy hoạch, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, đánh giá, miễn nhiệm, luân chuyển, điều động, tuyển dụng, ký kết hợp đồng lao động, chấm dứt hợp đồng lao động, quản lý hồ sơ, ...) theo thẩm quyền của đơn vị.
- Tổ chức thực hiện công tác bảo vệ chính trị nội bộ tại đơn vị.

❖ Lĩnh vực lao động, tiền lương

Quản lý, tổ chức, thực hiện công tác Lương - Thưởng - Phúc lợi - Quan hệ lao động:

Thực hiện chế độ, chính sách về lương, thưởng, phúc lợi, các thủ tục về nhân sự (ký kết hợp đồng, tiếp nhận, điều động, luân chuyển, quản lý hồ sơ nhân sự, tạm hoãn, chấm dứt hợp đồng...) đối với lao động chuyên môn, nghiệp vụ tại Khối Cơ quan Tổng công ty;

Thực hiện thủ tục ký kết, tạm hoãn, chấm dứt, ... hợp đồng lao động;

Tư vấn, xử lý khiếu nại, thắc mắc của người lao động liên quan đến cơ chế chính sách lao động, tiền lương và các chính sách khác về nhân sự;

Quản lý số lượng, biến động nhân sự, thông tin nhân sự, tiền lương của đơn vị.

Xây dựng, quản lý, tổ chức thực hiện các quy định, quy trình về an toàn vệ sinh lao động tại đơn vị.

❖ ***Lĩnh vực tuyển dụng, đào tạo***

Xây dựng, tổ chức và hướng dẫn thực hiện kế hoạch, chương trình tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người lao động.

❖ ***Lĩnh vực thanh tra - quân sự - bảo vệ - phòng chống cháy nổ***

Xây dựng và tổ chức thực hiện chương trình thanh tra, kiểm tra theo kế hoạch hoặc theo yêu cầu đột xuất của Giám đốc.

Thẩm tra, xác minh và đề xuất kiến nghị các phương án giải quyết khiếu nại tố cáo thuộc thẩm quyền của Giám đốc đơn vị; hướng dẫn kiểm tra đơn vị trực thuộc giải quyết khiếu nại, tố cáo thuộc thẩm quyền.

Giám sát kiểm tra, đôn đốc các phòng, chuyên viên chức năng, các đơn vị trực thuộc thực hiện các kết luận, yêu cầu, kiến nghị, quyết định xử lý sau thanh tra, kiểm tra của đơn vị, của Tổng công ty và của tổ chức thanh tra Nhà nước, cơ quan pháp luật đối với đơn vị.

Hướng dẫn, triển khai thực hiện công tác quân sự, bảo vệ, phòng chống cháy nổ trong phạm vi toàn đơn vị.

Xây dựng quy định, chương trình quản lý và huấn luyện, huy động lực lượng dự bị động viên và lực lượng tự vệ.

❖ ***Lĩnh vực thi đua - truyền thống***

Tổ chức thực hiện công tác thi đua khen thưởng, lịch sử truyền thống theo chỉ đạo, hướng dẫn của Tổng công ty.

Tham mưu, quản lý, tổ chức thực hiện công tác thi đua khen thưởng, lịch sử truyền thống của đơn vị đảm bảo đúng quy định của pháp luật và của Tổng công ty

❖ ***Lĩnh vực tổng hợp***

Tổ chức xây dựng chương trình, kế hoạch công tác hàng tháng, hàng quý, hàng năm của đơn vị.

Theo dõi, đôn đốc việc triển khai thực hiện các chương trình kế hoạch công tác của đơn vị, các Quyết định, Chỉ thị, Thông báo của Giám đốc đơn vị; Tổ chức phối hợp công tác giữa các đơn vị chức năng, trực thuộc của đơn vị để thực hiện nhiệm vụ được giao.

Tổ chức thu thập, tổng hợp thông tin để báo cáo kịp thời, chính xác cho Lãnh đạo Công ty và cung cấp cho các đơn vị chức năng khi cần thiết; thông báo kết luận chỉ đạo của Lãnh đạo đơn vị đến các đơn vị có liên quan và theo dõi kết quả thực hiện.

Phối hợp với các đơn vị để chuẩn bị các nội dung, báo cáo phục vụ công tác quản lý, điều hành và các cuộc họp, hội nghị có sự tham dự của Lãnh đạo đơn vị.

Tổ chức, thực hiện công tác pháp chế trong đơn vị đảm bảo đúng quy định pháp luật của Nhà nước; hệ thống hóa các văn bản quy phạm pháp luật, văn bản hành chính các cấp liên quan đến hoạt động của đơn vị.

Thẩm định tính pháp lý, thể thức văn bản của các đơn vị trước khi trình Lãnh đạo đơn vị ký ban hành.

❖ ***Lĩnh vực hành chính - quản trị***

Tổ chức thực hiện công tác văn thư, lưu trữ; hành chính quản trị, tiếp tân; quản lý và điều hành xe quản lý, quản lý trụ sở làm việc của đơn vị

Tổ chức công tác quản lý tài sản, máy móc trang thiết bị, công cụ dụng cụ toàn công ty theo thẩm quyền được giao.

Thực hiện công tác sửa chữa, bảo trì, bảo dưỡng cơ sở vật chất, trang thiết bị đảm bảo điều kiện làm việc cho đơn vị.

Quản lý con dấu của đơn vị và các loại con dấu khác theo chế độ quy định hiện hành của Nhà nước, của Tổng công ty và của đơn vị.

❖ ***Quản lý cơ sở hạ tầng, nhà đất và các dự án đầu tư***

Thực hiện hoàn thiện hồ sơ các cơ sở nhà, đất và sắp xếp cơ sở nhà, đất theo quy định của Nhà nước và tổ chức quản lý hồ sơ đất của đơn vị;

Lưu giữ hồ sơ, chứng từ tài liệu có liên quan đến lĩnh vực đầu tư của BĐTP;

Theo dõi, tổng hợp và thẩm định đề xuất đầu tư phương tiện vận chuyển phục vụ sản xuất kinh doanh;

Tổng hợp và đề xuất nhu cầu hàng năm về mua sắm, sửa chữa các loại thiết bị, vật tư từ nguồn chi phí để đáp ứng kịp thời nhu cầu công tác cải tạo, sửa chữa và phát triển mạng lưới của BĐTP;

Theo dõi, thẩm định các công trình sửa chữa tài sản cố định vượt phân cấp của BĐTP;

Thực hiện công tác mua sắm trang thiết bị công cụ dụng cụ, vật tư ấn phẩm tập trung của BĐTP;

Thực hiện công tác điều chuyển các tài sản, công cụ dụng cụ, phương tiện dùng trong sản xuất kinh doanh giữa các đơn vị trực thuộc.

Thực hiện công tác thuê tài sản, mặt bằng, phương tiện vận chuyển phục vụ sản xuất kinh doanh của BĐTP;

Thực hiện công tác sửa chữa, bảo dưỡng trang thiết bị máy móc, tài sản, phương tiện vận chuyển của BĐTP;

Quản lý cơ sở hạ tầng toàn địa bàn BĐTP.

2.4 Phân tích kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong vòng 03 năm

Bảng 2.1: Kết quả SXKD của Bru điện TP.HCM

| Chi tiêu | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 |
|--|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Doanh thu phát sinh (tỷ đồng) | 2,938.20 | 2,937.10 | 2,946.70 | 99.96% | 100.33% |
| Lợi nhuận (tỷ đồng) | 315.40 | 310.80 | 312.60 | 98.54% | 100.58% |
| Tỷ suất lợi nhuận (chênh lệch lợi nhuận / DTPS) | 10.73% | 10.58% | 10.61% | | |

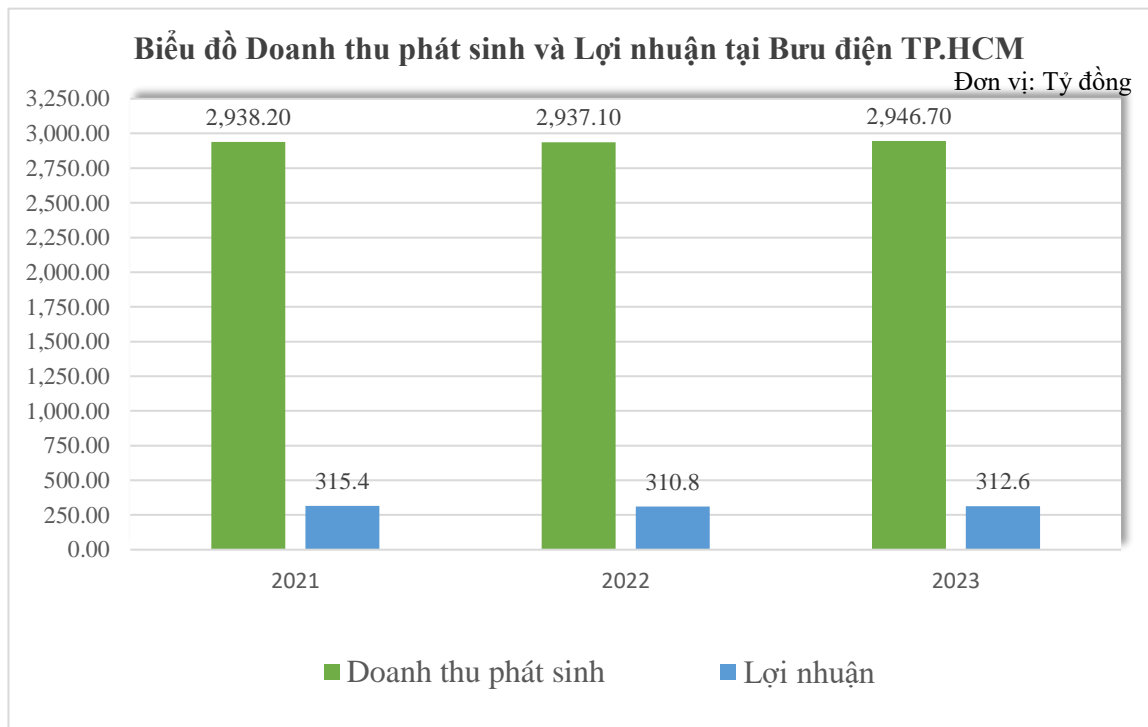
(Nguồn: Tài liệu phòng Hành Chánh)

Hình 2.4: Biểu đồ về Doanh thu phát sinh và Lợi nhuận tại Bưu điện TP.HCM

(Nguồn: Tài liệu phòng Hành Chánh)

Nhìn chung, kết quả SXKD của BĐ không có nhiều sự thay đổi trong 3 năm gần đây. Đối với doanh thu phát sinh qua 3 năm 2021, 2022, 2023 ổn định trong tình hình nền kinh tế có nhiều biến động, đặc biệt đại dịch Covid 19 năm 2021 tại TP. Hồ Chí Minh. Bưu điện là ngành kinh doanh chuyển phát trong đó việc chuyển phát thương mại điện tử, mua hàng qua mạng có xu thế phát triển mạnh, đặc biệt sau dịch Covid 19 đã làm thay đổi thói quen mua hàng của người dân. Mọi người có xu thế mua hàng trên mạng thay vì mua ở chợ hay siêu thị, doanh thu các dịch vụ chuyển phát tăng mạnh với nhiều công ty chuyển phát ngoài thị trường. Đặc biệt, doanh thu phát sinh năm 2023 so với năm 2022 có sự tăng nhẹ là 0,33% do tình hình kinh tế lúc này đã bước vào giai đoạn ổn định trở lại do đó doanh nghiệp phải tiến hành tăng gia sản xuất để nâng cao chất lượng dịch vụ cho khách hàng.

Riêng đối với khoản tổng lợi nhuận tại BĐ thì năm 2022 có xu hướng giảm



khoảng 1.46% so với năm 2021. Nguyên nhân đầu tiên là do Doanh thu bị giảm, lưu lượng các thư tín và bưu kiện tại bưu điện bị giảm do sự phát triển của công nghệ thông tin dẫn đến việc gửi thư truyền thống giảm do có sự thay thế bằng email

và một số dịch vụ trực tuyến khác. Ngoài ra, các nhân tố bên ngoài tiêu biểu như sự cạnh tranh từ các công ty chuyên phát nhanh tư nhân ngày càng gia tăng với các dịch vụ chuyên phát nhanh và logistic hiệu quả hơn cũng là một trong số những nguyên nhân làm giảm thị phần của Bưu điện. Mặt khác, một phần là do biến động kinh tế liên quan đến việc lạm phát làm cho các mặt hàng tiêu dùng và dịch vụ tăng giá gây ảnh hưởng đến sức mua và nhu cầu sử dụng dịch vụ của Bưu điện.

Tuy nhiên từ năm 2022 đến năm 2023 đã có sự tăng trưởng mạnh lên 2,04% do có thể xuất phát từ một số nguyên nhân sau. Đầu tiên phải kể đến quá trình mở rộng dịch vụ tại công ty, Bưu điện tập trung mở rộng thêm một số dịch vụ như logistics, e-commerce và một số các dịch vụ tài chính làm tăng cường khả năng tiếp cận với khách hàng và dẫn đến việc tăng doanh thu. Ngoài ra, BĐ liên kết với Chính phủ và các tổ chức như tham gia vào một số dự án và các chương trình của chính phủ hoặc các tổ chức tiêu biểu như việc cung cấp các dịch vụ như cấp phát hộ chiếu, giấy phép lái xe và một số giấy tờ hành chính khác qua hệ thống bưu điện, song song đó BĐ còn tham gia vào một số chương trình an sinh xã hội như phát trợ cấp, lương hưu và các khoản hỗ trợ khác cho người dân. Đồng thời, BĐ còn tham gia vào các chương trình hợp tác quốc tế tiêu biểu như Liên minh Bưu chính Thế giới (UPU) với mục đích nâng cao tiêu chuẩn dịch vụ bưu chính. Chính những hoạt động này nhằm tận dụng các nguồn lực và cơ hội kinh doanh mới và đã giúp Bưu điện có thể tối ưu hoá các quy trình sản xuất, mở rộng nguồn thu nhập và đóng góp vào sự tăng trưởng về tài chính.

Tóm lại, với số liệu kết quả sản xuất kinh doanh của Bưu điện trong 3 năm 2021, 2022, 2023 thì Bưu điện vẫn ổn định về doanh thu, lợi nhuận và năng suất lao động trong tình hình nền kinh tế có nhiều biến động mạnh, đặc biệt sau đại dịch Covid 19. Điều đó do Bưu điện là kinh doanh chuyên phát, có xu thế phù hợp với sự thay đổi thói quen tiêu dùng của người dân (mua sắm qua mạng), giúp Bưu điện là doanh nghiệp nhà nước khá ổn định trong những năm vừa qua.

2.5 Phân tích thực trạng các chính sách nhằm nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên tại Bru điện Thành phố Hồ Chí Minh

2.5.1 Chế độ đãi ngộ

Cơ chế phân phối tiền lương, thưởng được xem là công tác đãi ngộ nhân sự nhằm thúc đẩy người lao động nâng cao năng suất công việc, phát huy hiệu quả kinh doanh và thực hiện chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh hàng năm của doanh nghiệp. Mỗi cá nhân đều gắn bó với doanh nghiệp vì mục tiêu và mong muốn riêng. Mỗi quan điểm người đều có ưu tiên và ràng buộc riêng của mình. Đãi ngộ được thể hiện qua hai hình thức là đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần. Cụ thể như sau:

2.5.1.1 Chính sách đãi ngộ vật chất

Đãi ngộ vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao. Đãi ngộ vật chất được thực hiện thông qua các hình thức sau:

❖ Đãi ngộ bằng tiền lương

Tiền lương là vấn đề thiết thực và nhạy cảm trong những chính sách có liên quan tới con người tại doanh nghiệp cũng như trong xã hội. Về phía những người làm công, tiền lương vừa thể hiện tài năng và địa vị của họ, vừa thể hiện sự đánh giá của cơ quan và xã hội về công lao đóng góp cho tập thể của họ. Ngoài lương cơ bản, người lao động còn được hưởng lương theo vị trí công việc. Mức lương theo vị trí công việc được quy định trong bảng lương của Bru điện và phụ thuộc vào các yếu tố như trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm làm việc, ...

❖ Đãi ngộ bằng các hình thức khen thưởng

- ✓ Thưởng cho cán bộ công nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao;
- ✓ Thưởng cho các cá nhân có phát minh, sáng kiến nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh;
- ✓ Thưởng cho những người trung thành và tận tụy với doanh nghiệp
- ✓ Thưởng cho cán bộ nhân viên nhân dịp lễ tết, ngày thành lập doanh nghiệp...

2.5.1.2 Chính sách đãi ngộ tinh thần

*** Các biện pháp khuyến khích tinh thần:**

Sử dụng nhân lực đúng chuyên môn, bố trí công việc phù hợp với khả năng và nguyện vọng của mỗi người, tạo điều kiện để họ phát huy năng lực cá nhân;

Thể hiện thái độ quan tâm chân thành; nắm vững thông tin cá nhân, hoàn cảnh gia đình, thường xuyên thăm hỏi động viên cấp dưới;

Giảm bớt sự cách biệt giữa cấp trên với cấp dưới. Tạo cơ hội sinh hoạt tập thể, vui chơi, giải trí. Tránh tạo ra sự phân biệt thái quá trong chính sách đãi ngộ. Định kỳ hàng năm tổ chức văn hoá văn nghệ nhân các dịp lễ, tết,...;

Trong nhiều trường hợp khuyến khích tinh thần đôi khi còn quan trọng hơn kích thích vật chất. Do đó người quản lý cần biết cách sử dụng danh hiệu để khen tặng cho người lao động kịp thời. Ngoài ra còn áp dụng một số hình thức khác như: gửi thư khích lệ, đăng thông báo khen ngợi, dán hình tuyên dương,

Đánh giá nhân viên thường xuyên, kịp thời để phát hiện ra tiềm năng nhằm bồi dưỡng, đồng thời phát hiện ra các sai sót và tạo cơ hội để nhân viên sửa chữa.

Không ngừng cải thiện điều kiện làm việc để đảm bảo sức khoẻ và tâm trạng vui tươi thoải mái cho người lao động.

Áp dụng thời gian làm việc linh động và chế độ nghỉ ngơi hợp lý.

Thực hiện chế độ này người lao động sẽ cảm thấy thoải mái và hiệu suất công việc sẽ được nâng cao. Về khía cạnh tâm lý, nhân viên sẽ tự cảm nhận phải có trách nhiệm hơn vì nhìn thấy sự tin tưởng và tạo điều kiện từ cấp trên dành cho mình, tạo động lực phấn đấu hoàn thành công việc ở bất cứ hoàn cảnh nào.

Tổ chức và đẩy mạnh các phong trào thi đua trong doanh nghiệp. Thi đua là phương tiện để khuyến khích, phát huy tích cực tính chủ động và sáng tạo của mỗi cá nhân.

❖ Đãi ngộ bằng các khoá đào tạo phát triển chuyên môn

Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh triển khai nhiều chính sách hỗ trợ đào tạo phát triển chuyên môn cho cán bộ, nhân viên nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng yêu cầu phát triển của ngành bưu chính trong thời đại công nghệ số. Các chính sách này bao gồm:

❖ **Hỗ trợ học tập**

Hỗ trợ học phí: Bưu điện hỗ trợ một phần hoặc toàn bộ học phí cho cán bộ, nhân viên theo học các chương trình đào tạo đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp và các chương trình đào tạo ngắn hạn theo nhu cầu của ngành bưu chính.

Cấp học bổng: Bưu điện trao tặng học bổng cho cán bộ, nhân viên có thành tích học tập xuất sắc và có đóng góp tích cực cho công việc.

Tạo điều kiện học tập: Bưu điện tạo điều kiện cho cán bộ, nhân viên tham gia học tập bằng cách sắp xếp thời gian làm việc hợp lý, hỗ trợ tài liệu học tập và dụng cụ học tập.

❖ **Hỗ trợ đào tạo**

Tổ chức các khóa đào tạo: Bưu điện tổ chức các khóa đào tạo chuyên môn cho cán bộ, nhân viên về các lĩnh vực như quản lý bưu chính, nghiệp vụ bưu chính, công nghệ thông tin, ngoại ngữ,...

Liên kết với các trường đại học, cao đẳng: Bưu điện liên kết với các trường đại học, cao đẳng để tổ chức các chương trình đào tạo cho cán bộ, nhân viên theo nhu cầu của ngành bưu chính.

Gửi cán bộ, nhân viên đi học tập tại nước ngoài: Bưu điện gửi cán bộ, nhân viên đi học tập tại các trường đại học, cao đẳng uy tín ở nước ngoài để nâng cao trình độ chuyên môn và học hỏi kinh nghiệm quốc tế.

❖ **Khuyến khích tự học**

Tạo điều kiện tự học: Bưu điện tạo điều kiện cho cán bộ, nhân viên tự học bằng cách cung cấp tài liệu học tập, hướng dẫn tự học và tổ chức các buổi thảo luận chuyên môn.

Khen thưởng cán bộ, nhân viên tự học hiệu quả: Bưu điện khen thưởng cán bộ, nhân viên tự học hiệu quả để khuyến khích phong trào tự học trong cơ quan.

Bên cạnh các chính sách hỗ trợ trên, Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh còn quan tâm đến việc đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển chuyên môn cho cán bộ, nhân viên. Bưu điện thường xuyên tổ chức các kỳ thi đánh giá năng lực, đánh giá trình độ chuyên môn để có cơ sở điều chỉnh nội dung đào tạo và nâng cao hiệu quả đào tạo.

❖ **Đãi ngộ bằng trang bị cơ sở vật chất hiện đại**

Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh đang không ngừng đầu tư vào trang thiết bị hiện đại để nâng cao chất lượng dịch vụ và cải thiện môi trường làm việc cho cán bộ, nhân viên. Việc đầu tư này góp phần mang lại nhiều lợi ích cho cả Bưu điện và nhân viên, cụ thể như sau:

* **Lợi ích cho Bưu điện**

Nâng cao chất lượng dịch vụ: Trang thiết bị hiện đại giúp Bưu điện cung cấp dịch vụ bưu chính nhanh chóng, chính xác và hiệu quả hơn. Ví dụ như máy móc tự động hóa giúp phân loại bưu kiện nhanh hơn, hệ thống quản lý bưu gửi điện tử giúp theo dõi bưu gửi dễ dàng hơn,...

Giảm chi phí: Trang thiết bị hiện đại giúp Bưu điện tiết kiệm chi phí nhân công, chi phí vận hành và chi phí sửa chữa. Ví dụ như hệ thống tự động hóa giúp giảm bớt nhu cầu nhân công, hệ thống giám sát camera giúp phát hiện sớm các sự cố và khắc phục nhanh chóng,...

Nâng cao năng suất lao động: Trang thiết bị hiện đại giúp cán bộ, nhân viên làm việc nhanh chóng và hiệu quả hơn, từ đó nâng cao năng suất lao động. Ví dụ như máy tính giúp nhân viên xử lý dữ liệu nhanh hơn, máy in giúp in ấn tài liệu nhanh hơn.

Tăng cường khả năng cạnh tranh: Trang thiết bị hiện đại giúp Bưu điện nâng cao khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp bưu chính khác trên thị trường. Ví dụ như hệ thống theo dõi bưu gửi trực tuyến giúp Bưu điện thu hút khách hàng hơn, hệ thống thanh toán trực tuyến giúp khách hàng thanh toán dễ dàng hơn.

* Lợi ích cho nhân viên

Môi trường làm việc hiện đại: Trang thiết bị hiện đại giúp tạo ra môi trường làm việc hiện đại, an toàn và thoải mái cho cán bộ, nhân viên. Ví dụ như máy điều hòa không khí giúp điều hòa nhiệt độ trong phòng làm việc, hệ thống chiếu sáng hiện đại giúp bảo vệ thị lực của nhân viên.

Giảm bớt gánh nặng công việc: Trang thiết bị hiện đại giúp giảm bớt gánh nặng công việc cho cán bộ, nhân viên, từ đó giúp họ làm việc nhẹ nhàng hơn và ít bị căng thẳng hơn. Ví dụ như xe nâng hàng giúp nhân viên vận chuyển hàng hóa nặng dễ dàng hơn, máy tính giúp nhân viên xử lý dữ liệu nhanh hơn.

Cơ hội học hỏi và phát triển: Trang thiết bị hiện đại giúp cán bộ, nhân viên có cơ hội học hỏi và phát triển các kỹ năng mới. Ví dụ như máy tính giúp nhân viên học các phần mềm văn phòng, hệ thống quản lý bưu gửi điện tử giúp nhân viên học cách quản lý dữ liệu.

Nâng cao thu nhập: Trang thiết bị hiện đại giúp Bưu điện nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng lợi nhuận, từ đó tạo điều kiện cho Bưu điện tăng lương thưởng cho cán bộ, nhân viên.

2.5.2 Phân tích thực trạng về môi trường làm việc

2.5.2.1 Điều kiện làm việc

Dựa theo báo cáo hàng năm của Bưu điện TP.HCM, tại Bưu điện có không gian làm việc rộng rãi và thoáng mát, được bố trí một cách hợp lý nhằm tạo điều kiện làm việc tốt nhất cho nhân viên. Ở các khu vực làm việc được trang bị đầy đủ các cơ sở vật chất và các thiết bị công nghệ hiện đại như bàn ghế, máy tính, máy in máy nhằm phục vụ cho mục đích công việc của nhân viên một cách tối đa.

2.5.2.2 Văn hoá doanh nghiệp

Nhân viên tại Bưu điện được đánh giá cao về tinh thần làm việc cũng như sự nhiệt tình trong quá trình thực hiện và quản lý nhiệm vụ được giao. Đồng thời, để có thể phát huy tốt thế mạnh của bản thân, phía doanh nghiệp luôn khuyến khích và hỗ trợ họ tham gia vào một số khoá đào tạo nhằm nâng cao kỹ năng và phát triển định hướng nghề nghiệp trong tương lai

Không những thế, các mối quan hệ đồng nghiệp tích cực được hình thành trong một môi trường làm việc thân thiện và hỗ trợ lẫn nhau. Nhờ vào các hoạt động tập thể và các buổi giao lưu để từ đó mối gắn kết của các thành viên trong công ty trở nên tốt đẹp hơn và tinh thần đoàn kết trong công việc ngày càng được nâng cao.

2.5.2.3 An toàn lao động

Quyền lợi của người lao động: liên quan đến khía cạnh an toàn và sức khỏe, BĐ đã tiến hành thực hiện một số biện pháp an toàn như việc trang bị bảo hộ lao động, do đó người lao động được huấn luyện lần đầu về ATLĐ – VSLĐ khi mới chuyển đến và được hướng dẫn AT – VSLĐ đặc thù nơi làm việc. Bên cạnh đó, BĐ còn thường xuyên kiểm tra sức khỏe định kỳ và các khoá huấn luyện về an toàn lao động cho nhân viên được thực hiện một cách đều đặn. Đối với hệ thống phòng cháy chữa cháy được trang bị một cách đầy đủ và kiểm tra thường xuyên, từ đó giúp đảm bảo sự an toàn cho nhân viên và tài sản của doanh nghiệp. Chính về thế, quyền lợi của người lao động là được trang bị đầy đủ các phương tiện bảo vệ cá nhân, khi làm việc tại nơi nguy hiểm, NLD được huấn luyện kỹ hơn về quy trình làm việc, xử lý sự cố, có chứng chỉ hành nghề, nếu không đảm bảo an toàn thì phải ngừng hoạt động.

Nghĩa vụ của người lao động: đầu tiên, người lao động phải tuân thủ các quy định, nội quy và một số biện pháp ATLĐ–PCCN có liên quan đến công việc. Đồng thời, nhân viên phải chấp hành một số nội quy như không được đốt lửa, hút thuốc, dùng điện đun nấu tại nơi làm việc và cần phải khoá cửa, tắt thiết bị điện ở nơi không có nhu cầu sử dụng.

2.5.3 Phân tích thực trạng về chính sách tiền lương

2.5.3.1 Dựa theo hợp đồng lao động

Bưu điện chi các khoản BHXH, BHYT, BHTN: 21,5% mức lương theo bảng lương của Tổng công ty

Theo Nghị định 74/2024/NĐ-CP, mức lương tối thiểu của vùng 1 từ ngày 1/7/2024 đã tăng lên 4.960.000 đồng/ tháng và mức lương tối thiểu này đã được Bưu điện TP.HCM áp dụng theo đúng quy định.

Về kinh phí công đoàn: 2% quỹ tiền lương làm căn cứ đóng BHXH

Ăn giữa ca: 650.000 đồng/ người/ tháng (đủ ngày công chế độ).

2.5.3.2 Dựa theo hợp đồng thuê khoán

Chi BHXH, BHYT, BHTN: Bưu điện hỗ trợ 344.500 đồng/ người/ tháng

Ăn giữa ca: 650.000 đồng/ người/ tháng.

2.5.4 Thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi

2.5.4.1 Thời giờ làm việc

Bảng 2.2: Thời giờ làm việc

| <u>Thời giờ làm việc</u> | |
|--|---|
| <i>Chế độ làm việc theo giờ hành chính:</i> | <i>Chế độ làm việc theo ca sản xuất:</i> |
| - Từ thứ 2 đến hết thứ 6 | - Mỗi ca làm việc không quá 8 giờ/ngày |
| - Buổi sáng: 07:30 - 12:00 | hoặc không quá 48 giờ/tuần, gồm cả thời |
| - Buổi chiều: 13:00 - 17:30 | gian nghỉ giữa ca, thời gian bàn giao ca |
| (thứ 6: 13:00 - 16:30) | và vệ sinh công nghiệp. |

(Nguồn: Tài liệu phòng Tổng hợp)

2.5.4.2 Thời giờ nghỉ ngơi

❖ **Nghỉ giữa ca**

- 45 phút khi làm ca đêm
- 30 phút khi làm các ca khác
- Nghỉ ít nhất 12 giờ trước khi chuyển sang ca khác

❖ **Nghỉ hàng tuần**

- Làm việc từ thứ 2 đến thứ 6; nghỉ ngày thứ 7 và ngày chủ nhật;
- Làm việc theo ca: nghỉ luân phiên, bảo đảm nghỉ ít nhất 1 ngày trong tuần (24 giờ).

❖ **Nghỉ không hưởng lương**

- Yêu cầu:
- + Phải có đơn xin nghỉ & đảm bảo thời gian báo trước

- + Chỉ được nghỉ khi được Trưởng đơn vị duyệt phép
- Chế tài: Nghỉ không lương xem như tự ý bỏ việc trong trường hợp:
- + Nghỉ không có đơn xin phép;
- + Nghỉ khi chưa được Quản lý/Trưởng đơn vị duyệt phép;
- + Nghỉ quá thời gian xin phép trong đơn và chưa có đơn xin nghỉ phép cho những ngày nghỉ quá hạn.

- Hệ quả:

- + NLD có trách nhiệm bồi thường tiền công cho những ngày nghỉ không báo trước; chi phí đào tạo nếu có trong trường hợp đơn phương chấm dứt HĐLĐ trái pháp luật

❖ **Nghỉ hưởng nguyên lương**

- + Bản thân kết hôn: Nghỉ 3 ngày
- + Con kết hôn: nghỉ 01 ngày
- + Bố đẻ, mẹ đẻ, bố vợ, mẹ vợ hoặc bố chồng, mẹ chồng chết; vợ chết hoặc chồng chết; con chết: nghỉ 03 ngày
- + Anh, chị em ruột (kể cả bên vợ hoặc bên chồng) chết: nghỉ 1 ngày.

❖ **Nghỉ hàng năm (nghỉ phép)**

- NLD đã ký HĐLĐ được hưởng chế độ nghỉ hàng năm theo quy định tại các Điều: 111, 112, 113, 114 BLLĐ 2012. Cụ thể:
- NLD có đủ 12 tháng làm việc:
 - + Được nghỉ hàng năm 12 ngày đối với người làm công việc trong điều kiện bình thường;
 - + 14 ngày làm việc đối với người làm công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm;
 - + 16 ngày làm việc đối với người làm công việc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm.
- NLD có dưới 12 tháng làm việc: thời gian nghỉ hằng năm được tính theo tỷ lệ tương ứng với số tháng làm việc.
- Những ngày nghỉ hàng năm, NLD được hưởng nguyên lương như đang làm việc theo quy định tại Quy chế phân phối thu nhập của BĐ.TPHCM,

➤ Được thực hiện theo nguyên tắc: Phép năm nào giải quyết dứt điểm trong năm đó.

❖ **f. Nghỉ lễ, tết**

– Người lao động được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương theo Điều 115 BLLĐ 2012 trong những ngày lễ, tết sau đây:

+ Tết Dương lịch 01 ngày (ngày 01 tháng 01 dương lịch);

+ Tết Âm lịch 05 ngày;

+ Ngày Chiến thắng 01 ngày (ngày 30 tháng 4 dương lịch);

+ Ngày Quốc tế lao động 01 ngày (ngày 01 tháng 5 dương lịch);

+ Ngày Quốc khánh 02 ngày (ngày 02 tháng 9 và 01 ngày liền kề trước hoặc sau);

+ Ngày Giỗ Tổ Hùng Vương 01 ngày (ngày 10 tháng 3 âm lịch).

➤ Nếu những ngày nghỉ này trùng vào ngày nghỉ hằng tuần, thì NLD được nghỉ bù vào ngày kế tiếp.

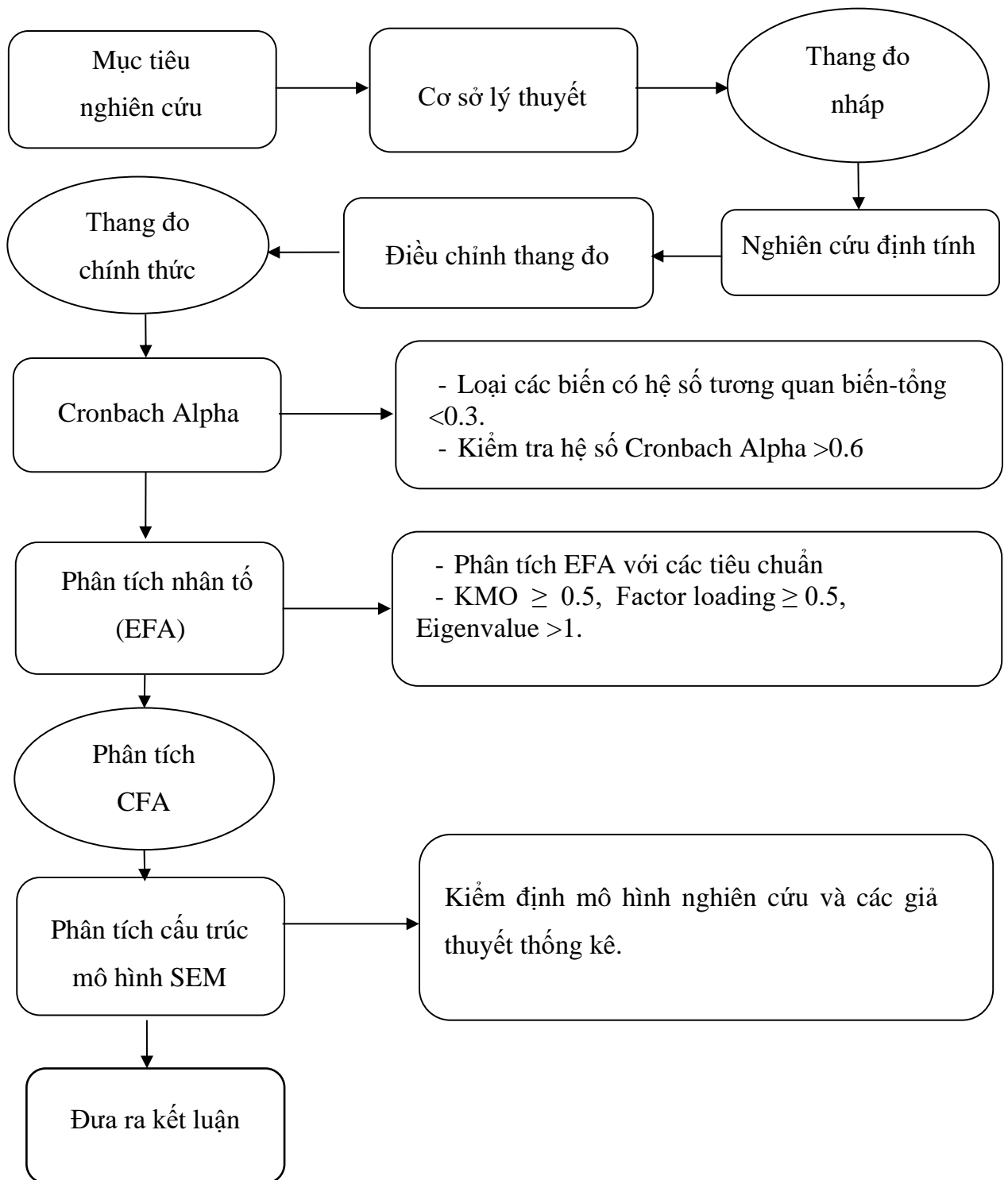
Thông qua một số chính sách mà Bru điện TP.HCM đề ra, trong đó vẫn còn tồn đọng một số vấn đề gây ảnh hưởng trực tiếp đến động lực và sự gắn bó của nhân viên trong công ty.

Đầu tiên là liên quan đến chính sách lương thưởng, mặc dù mức lương cơ bản đã được điều chỉnh nhưng vẫn có thể chưa đáp ứng đủ nhu cầu của nhân viên trong việc chi tiêu trong tình hình kinh tế lạm phát hiện nay. Đặc biệt hơn hết, nếu so sánh với một số doanh nghiệp tư nhân hoặc các doanh nghiệp nước ngoài thì mức lương hiện tại không thật sự thu hút và khó giữ chân được những ứng viên tài năng. Do đó, việc mức lương thấp hơn so với mặt bằng chung có thể khiến nhân viên cảm thấy thiếu động lực làm việc, luôn trong tâm thế cảm thấy những giá trị và năng lực của bản thân không được công nhận và chưa đánh giá được một cách phù hợp. Đồng thời, sự chênh lệch về lương giữa các vị trí dễ tạo ra sự không hài lòng trong quá trình làm việc. Do đó, họ có thể làm việc trong trạng thái mất tập trung đồng thời có xu hướng tìm kiếm những công ty mang đến cho họ những cơ hội tốt hơn. Điều này chính là một trong những nguyên nhân chính khiến cho tỉ lệ nghỉ việc trong doanh nghiệp ngày càng nhiều và mức độ trung thành của nhân viên cũng giảm dần.

Vấn đề tiếp theo mà Bru điện đang gặp phải liên quan đến chính sách đãi ngộ tinh thần. Khâu sắp xếp công việc còn nhiều hạn chế, các công việc được bố trí chưa thật sự phù hợp với năng lực, chuyên môn cũng như nguyện vọng của cá nhân điều đó dễ dẫn đến nhân viên mất hứng thú và mất đi động lực trong quá trình làm việc. Đồng thời, các chương trình khen thưởng và ghi nhận thành tích còn hạn chế và vấn đề triển khai các chương chưa được cụ thể và chi tiết dẫn đến kết quả thực hiện không đạt được như mong đợi. Chính vì vậy mà từ nhân viên không cảm thấy năng lực của bản thân khi hoàn thành công việc chưa được đánh giá cao từ đó làm cho động lực làm việc ngày càng giảm sút.

Dựa trên những thực trạng trên liên quan những hạn chế ở các chính sách mà Bru điện đề ra cùng với những vấn đề còn tồn đọng. Bên cạnh đó, dựa trên quá trình đánh giá hiệu quả công việc thì quy trình đánh giá của Bru điện hiện nay còn mang tính chủ quan và chưa khảo sát cụ thể các quan điểm và ý kiến của nhân viên. Do đó, để tăng thêm tính giải thích về hiệu quả công việc thì doanh nghiệp cần tập trung vào một số nhân tố liên quan Lương thưởng theo Coviello và cộng sự (2019), Môi trường làm việc theo Chandra & Priyono (2016) và Đãi ngộ theo Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011) vào trong mô hình nghiên cứu với mục đích nhằm đánh giá được mức độ tác động của các nhân tố đó vào các yếu tố trung gian như Sự gắn bó theo tác giả Garg và cộng sự (2018); Schaufeli & Bakker (2003), Lòng trung thành theo tác giả Hinkin (1995); Abdi & Williams (2010) và Động lực làm việc theo tác giả Dal Forno & Merlone (2010); Barbuto & Story (2011) nhằm đề ra được những biện pháp mang tính thực tế để nâng cao được hiệu quả công việc của nhân viên đồng thời duy trì lợi thế cạnh tranh của Bru điện. Không những thế còn có thể xác định xem nhân tố nào có khả năng tác động mạnh nhất khi thông qua các nhân tố trung gian từ đó có thể thay đổi một số chính sách cho phù hợp với tình hình thực tế dựa trên sự phân tích một số kết quả nghiên cứu nhằm tạo động lực cho nhân viên cống hiến và gắn bó với công ty, đầu tiên sẽ tìm hiểu về quy trình nghiên cứu của đề tài khoá luận.

2.6 Quy trình nghiên cứu



Hình 2.5: Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả tự phân tích và tổng hợp)

2.6.1 Nghiên cứu sơ bộ

Nghiên cứu sơ bộ thông qua việc phân tích tài liệu thứ cấp và kết quả phỏng vấn sâu để kiểm tra tính thực tế của mô hình, từ đó tiến hành cách điều chỉnh nếu cần thiết nhằm làm cho mô hình tốt hơn trong bối cảnh nghiên cứu.

Nhằm xác định các chỉ tiêu đánh giá, xây dựng bảng thang đo, bảng câu hỏi cụ thể:

Tổng quan các bài nghiên cứu trước đây và cơ sở lý thuyết, từ đó đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất.

Tiến hành trong giai đoạn nghiên cứu sơ bộ nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả công việc thông qua yếu tố trung gian là sự gắn bó, lòng trung thành và động lực làm việc của nhân viên. Nghiên cứu được thực hiện thông qua hoạt động phỏng vấn, thu thập ý kiến từ các chuyên gia có kinh nghiệm trong ngành nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên. Sau đó sử dụng phương pháp thảo luận, phỏng vấn trực tiếp, nhằm tăng tính thực tiễn của thang đo lường cho các yếu tố đã được xác định để có thể áp dụng cho thực tế sau này.

2.6.2 Nghiên cứu định tính

2.6.2.1 Thiết kế nghiên cứu định tính

Dựa trên cơ sở lý thuyết đã trình bày ở phần trên, em đã xây dựng bảng câu hỏi nháp lần 1, tiếp đến sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính bằng cách thảo luận trực tiếp với 5 chuyên gia và mỗi chuyên gia sắp xếp theo ngày và múi giờ theo lịch trình của họ, lệch ngày và giờ khác nhau nên đảm bảo các chuyên gia sẽ không biết các ý kiến của nhau. Em đã lên kế hoạch tổ chức cuộc hẹn với chuyên gia đầu tiên và trực tiếp đến buổi hẹn gặp trực tiếp chuyên gia và phát trực tiếp bảng câu hỏi nháp lần 1 và gợi ý thăm dò ý kiến của chuyên gia đầu tiên sau đó tiến hành ghi chép đầy đủ và cẩn thận câu trả lời của chuyên gia sau đó tiến hành hẹn 4 chuyên gia còn lại và lấy ý kiến của chuyên gia 2, 3, 4, 5 như cách của chuyên gia đầu tiên và sau cùng khi đã tập hợp đủ ý kiến của 5 chuyên gia, những ý kiến nào đạt từ 3/5 đồng thuận thì tác giả chọn và điều chỉnh bảng câu hỏi nháp lần 1, em chọn khảo sát 10 nhân viên đang làm tại Bưu điện Tp.HCM và phát câu hỏi nháp đến từng nhân viên để trao đổi trực tiếp thu thập ý kiến của từng người, sau

đó xác định thêm những thành phần khác tác động đến hiệu quả công việc cũng như thu thập và điều chỉnh bảng câu hỏi ở lần 1, phỏng vấn nhóm nhân viên lần 1 xong, tiến hành phỏng vấn một nhóm nhân viên lần 2 cũng gồm có 10 nhân viên đang làm việc tại Bru điện giống như lần 1 và tiếp tục phát bảng câu hỏi nháp đến mọi người và trao đổi trực tiếp để thu thập ý kiến thao tác lặp đi lặp lại đến người cuối của nhóm 2. Kết quả của hai cuộc phỏng vấn cho kết quả tương đồng nhau không có thêm yếu tố nào tác động đến hiệu quả công việc, các thành phần của thang đo trong bảng câu hỏi. Vì vậy mẫu nghiên cứu định tính là 25 người.

2.6.2.2 Thiết kế bảng câu hỏi (Phiếu khảo sát định tính)

Bảng câu hỏi nháp lần 1 chia làm 2 phần: Phần giới thiệu chung và nội dung thảo luận gồm các câu hỏi tập trung vào các biến độc lập và biến phụ thuộc. Đối với thang đo lương thưởng, dựa vào nghiên cứu của tác giả Coviello & cộng sự (2019) và gồm 3 biến quan sát, thang đo môi trường làm việc của nhân viên sử dụng thang đo gồm 5 biến quan sát của Chandra & Priyono (2016). Tiếp đến, đối với thang đo đãi ngộ, sử dụng thang đo của Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011) gồm 4 biến quan sát, kế đến là là thang đo sự gắn bó của Garg và cộng sự (2018) gồm có 5 biến quan sát, đối với thang đo lòng trung thành, em đã sử dụng thang đo của nhiều tác giả có đồng ý kiến với Hinkin (1995); Abdi & Williams (2010) bao gồm 4 biến quan sát, về thang đo DLLV đã sử dụng thang đo của tác giả Dal Forno & Merlone (2010); Barbutto & Story (2011) gồm 5 biến quan sát, cuối cùng là thang đo hiệu quả công việc của các tác giả Minavand & Lorkojouri (2013) bao gồm 6 biến cụ thể như sau:

Bảng 2.3: Tổng kết thang đo các nhân tố nghiên cứu

| STT | Ký hiệu | Thang đo ban đầu | Thang đo sau khi tham khảo chuyên gia | Tác giả |
|------------------------------|---------|---|---|-----------------------------------|
| Thang đo lương thưởng | | | | |
| 1 | LTTG1 | Công ty cung cấp cho tôi tiền thưởng, quỹ dự phòng, bảo hiểm và các chế độ hưu trí theo quy định của pháp luật. | Công ty cung cấp cho tôi tiền thưởng, quỹ dự phòng, bảo hiểm và các chế độ hưu trí theo quy định của pháp luật. | Coviello và cộng sự (2019) |

| | | | | |
|-------------------------------------|-------|--|--|---|
| 2 | LTTG2 | Mức lương của tôi được tăng đều đặn hàng năm | Mức lương của tôi được tăng đều đặn hàng năm | |
| 3 | LTTG3 | Tôi được nhận số tiền làm thêm giờ gấp đôi số giờ làm việc bình thường | Tôi được nhận số tiền làm thêm giờ gấp đôi số giờ làm việc bình thường | |
| Thang đo môi trường làm việc | | | | |
| 4 | MTLV1 | Không có tiếng ồn tại khu vực làm việc | Không có tiếng ồn tại khu vực làm việc | Chandra & Priyono (2016) |
| 5 | MTLV2 | Màu sắc căn phòng phù hợp | Màu sắc căn phòng phù hợp | |
| 6 | MTLV3 | Tất cả các phòng đều được trang bị máy lạnh | Tất cả các phòng đều được trang bị máy lạnh | |
| 7 | MTLV4 | Các công việc đều được hướng dẫn bởi quản lý | Các công việc đều được hướng dẫn bởi quản lý | |
| 8 | MTLV5 | Làm việc nhóm hiệu quả với đồng nghiệp | Làm việc nhóm hiệu quả với đồng nghiệp | |
| Thang đo đãi ngộ | | | | |
| 9 | DN1 | Chính sách khen thưởng được công ty thực hiện kịp thời, rõ ràng và công khai | Chính sách khen thưởng được công ty thực hiện kịp thời, rõ ràng và công khai | Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011) |
| 10 | DN2 | Chế độ đãi ngộ được thực hiện một cách công bằng dựa theo năng lực của nhân viên | Chế độ đãi ngộ được thực hiện một cách công bằng dựa theo năng lực của nhân viên | |
| 11 | DN3 | Anh/ chị có nhiều cơ hội để phát triển tại công ty | Anh/ chị có nhiều cơ hội để phát triển tại công ty | |

| | | | | |
|----------------------------------|------|---|---|--|
| 12 | DN4 | Các chương trình huấn luyện, đào tạo kỹ năng nghiệp vụ tại công ty được đánh giá cao | Các chương trình huấn luyện, đào tạo kỹ năng nghiệp vụ tại công ty được đánh giá cao | |
| Thang đo sự gắn bó | | | | |
| 13 | SGB1 | Tôi luôn cảm thấy tự hào về công việc hiện tại | Tôi luôn cảm thấy tự hào về công việc hiện tại | Garg và cộng sự (2018); Schaufeli & Bakker (2003) |
| 14 | SGB2 | Công việc hiện tại mang đến cho tôi một ý nghĩa tích cực | Công việc hiện tại mang đến cho tôi một ý nghĩa tích cực | |
| 15 | SGB3 | Tôi luôn luôn tập trung tối đa vào nhiệm vụ được giao | Tôi luôn luôn tập trung tối đa vào nhiệm vụ được giao | |
| 16 | SGB4 | Tôi thường tìm kiếm những phương pháp mới để thực hiện công việc một cách hiệu quả hơn. | Tôi thường tìm kiếm những phương pháp mới để thực hiện công việc một cách hiệu quả hơn. | |
| 17 | SGB5 | Tôi có mong muốn làm việc lâu dài tại tổ chức này | | |
| Thang đo lòng trung thành | | | | |
| 18 | LTT1 | Nếu tôi có thể chọn lại, tôi vẫn sẽ chọn làm việc cho tổ chức hiện tại. | Nếu tôi có thể chọn lại, tôi vẫn sẽ chọn làm việc cho tổ chức hiện tại. | Hinkin (1995); Abdi & Williams (2010) |
| 19 | LTT2 | Tôi không chắc rằng đồng nghiệp của tôi sẽ hỗ trợ tôi khi cần thiết | Tôi không chắc rằng đồng nghiệp của tôi sẽ hỗ trợ tôi khi cần thiết | |
| 20 | LTT3 | Tôi luôn mong muốn quảng bá hình ảnh của tổ chức hiện tại | Tôi luôn mong muốn quảng bá hình ảnh của tổ chức hiện tại | |

| | | | | |
|------------------------------------|-------|---|---|---|
| 21 | LTT4 | Ban quản lý luôn quan tâm đến việc giải quyết khiếu nại của nhân viên ở mức độ có thể | Ban quản lý luôn quan tâm đến việc giải quyết khiếu nại của nhân viên ở mức độ có thể | |
| Thang đo động lực làm việc | | | | |
| 22 | DLLV1 | Tôi luôn cảm thấy hài lòng với các chính sách tạo động lực, khuyến khích trong công ty. | Tôi luôn cảm thấy hài lòng với các chính sách tạo động lực, khuyến khích trong công ty. | Dal Forno & Merlone (2010); Barbuto & Story (2011) |
| 23 | DLLV2 | Các chính sách tạo động lực cho nhân viên được công ty thực hiện rõ ràng, minh bạch và không phụ thuộc vào ý kiến cá nhân của quản lý. | Các chính sách tạo động lực cho nhân viên được công ty thực hiện rõ ràng, minh bạch và không phụ thuộc vào ý kiến cá nhân của quản lý. | |
| 24 | DLLV3 | Tôi thường thực hiện công việc với trạng thái tốt nhất. | Tôi thường thực hiện công việc với trạng thái tốt nhất. | |
| 25 | DLLV4 | Công ty thường tổ chức các cuộc họp để lắng nghe và tiếp thu thiếu nại của nhân viên để cải thiện quy trình làm việc một cách tốt nhất. | Công ty thường tổ chức các cuộc họp để lắng nghe và tiếp thu thiếu nại của nhân viên để cải thiện quy trình làm việc một cách tốt nhất. | |
| 26 | DLLV5 | Công ty luôn tạo cơ hội cho tôi phát triển kỹ năng và năng lực làm việc | Công ty luôn tạo cơ hội cho tôi phát triển kỹ năng và năng lực làm việc | |
| Thang đo hiệu quả công việc | | | | |

| | | | | |
|----|-------|--|--|---|
| 27 | HQCV1 | Tôi luôn hoàn thành công việc theo tiêu chuẩn chất lượng của công ty | Tôi luôn hoàn thành công việc theo tiêu chuẩn chất lượng của công ty | Minavand & Lorkojouri (2013) |
| 28 | HQCV2 | Tôi thường hoàn thành công việc nhanh hơn thời gian quy định | Tôi thường hoàn thành công việc nhanh hơn thời gian quy định | |
| 29 | HQCV3 | Tôi là người không trì hoãn công việc | Tôi là người không trì hoãn công việc | |
| 30 | HQCV4 | Tôi là người trực tiếp chịu trách nhiệm về kết quả công việc | Tôi là người trực tiếp chịu trách nhiệm về kết quả công việc | |
| 31 | HQCV5 | Tôi luôn có mặt đúng giờ tại nơi làm việc | Tôi luôn có mặt đúng giờ tại nơi làm việc | |
| 32 | HQCV6 | Tôi tin rằng tôi là một nhân viên có năng lực làm việc một cách hiệu quả | | |

(Nguồn: Tác giả phân tích và tổng hợp)

Thông qua quá trình phân tích thang đo cho thấy các thang đo liên quan đến các nhân tố được trình bày vẫn được giữ nguyên sau khi tham khảo ý kiến của các chuyên gia. Điều đó chứng minh được độ tin cậy mà thang đo được đề xuất là phù hợp, đảm bảo được mức độ logic và tính khách quan. Tuy nhiên trong quá trình thu thập ý kiến thì một số thang đo cũng đã được lược bỏ tiêu biểu như đối với thang đo sự gắn bó “Tôi có mong muốn làm việc lâu dài tại tổ chức này” (SGB5). Đối với thang đo hiệu quả làm việc thì đã loại bỏ đi một thang đo là “Tôi tin rằng tôi là một nhân viên có năng lực làm việc một cách hiệu quả” (HQCV6) vì các yếu tố chủ yếu dựa trên sự chủ quan và cần được đánh giá theo nhiều góc độ, khía cạnh khác nhau đồng thời các thang đo nên được bổ sung thêm một số khía cạnh khác nhằm tăng khả năng thuyết

phục và tính đa chiều cho nghiên cứu. Sau khi thu thập và tổng hợp các ý kiến, tác giả đã đưa ra thang đo chính thức như sau:

❖ **Thang đo lương thưởng**

- 1) Công ty cung cấp cho tôi tiền thưởng, quỹ dự phòng, bảo hiểm và các chế độ hưu trí theo quy định của pháp luật.
- 2) Mức lương của tôi được tăng đều đặn hàng năm
- 3) Tôi được nhận số tiền làm thêm giờ gấp đôi số giờ làm việc bình thường

❖ **Thang đo môi trường làm việc**

- 1) Không có tiếng ồn tại khu vực làm việc
- 2) Màu sắc căn phòng phù hợp
- 3) Tất cả các phòng đều được trang bị máy lạnh
- 4) Các công việc đều được hướng dẫn bởi quản lý
- 5) Làm việc nhóm hiệu quả với đồng nghiệp

❖ **Thang đo đãi ngộ**

- 1) Chính sách khen thưởng được công ty thực hiện kịp thời, rõ ràng và công khai
- 2) Chế độ đãi ngộ được thực hiện một cách công bằng dựa theo năng lực của nhân viên
- 3) Anh/ chị có nhiều cơ hội để phát triển tại công ty
- 4) Các chương trình huấn luyện, đào tạo kỹ năng nghiệp vụ tại công ty được đánh giá cao

❖ **Thang đo sự gắn bó**

- 1) Tôi luôn cảm thấy tự hào về công việc hiện tại
- 2) Công việc hiện tại mang đến cho tôi một ý nghĩa tích cực
- 3) Tôi luôn luôn tập trung tối đa vào nhiệm vụ được giao
- 4) Tôi thường tìm kiếm những phương pháp mới để thực hiện công việc một cách hiệu quả hơn.

❖ **Thang đo lòng trung thành**

- 1) Nếu tôi có thể chọn lại, tôi vẫn sẽ chọn làm việc cho tổ chức hiện tại.
- 2) Tôi không chắc rằng đồng nghiệp của tôi sẽ hỗ trợ tôi khi cần thiết

- 3) Tôi luôn mong muốn quảng bá hình ảnh của tổ chức hiện tại
- 4) Ban quản lý luôn quan tâm đến việc giải quyết khiếu nại của nhân viên ở mức độ có thể

❖ **Thang đo động lực làm việc**

- 1) Tôi luôn cảm thấy hài lòng với các chính sách tạo động lực, khuyến khích trong công ty
- 2) Các chính sách tạo động lực cho nhân viên được công ty thực hiện rõ ràng, minh bạch và không phụ thuộc vào ý kiến cá nhân của quản lý
- 3) Tôi thường thực hiện công việc với trạng thái tốt nhất
- 4) Công ty thường tổ chức các cuộc họp để lắng nghe và tiếp thu thiếu sót của nhân viên để cải thiện quy trình làm việc một cách tốt nhất
- 5) Công ty luôn tạo cơ hội cho tôi phát triển kỹ năng và năng lực làm việc

❖ **Thang đo hiệu quả công việc**

- 1) Tôi luôn hoàn thành công việc theo tiêu chuẩn chất lượng của công ty
- 2) Tôi thường hoàn thành công việc nhanh hơn thời gian quy định
- 3) Tôi là người không trì hoãn công việc
- 4) Tôi là người trực tiếp chịu trách nhiệm về kết quả công việc
- 5) Tôi luôn có mặt đúng giờ tại nơi làm việc

Bảng 2.4: Diễn đạt và mã hoá thang đo

| STT | Ký hiệu | Nội dung câu hỏi | Tác giả |
|-------------------------------------|---------|---|-----------------------------------|
| Thang đo lương thưởng | | | |
| 1 | LTTG1 | Công ty cung cấp cho tôi tiền thưởng, quỹ dự phòng, bảo hiểm và các chế độ hưu trí theo quy định của pháp luật. | Coviello và cộng sự (2019) |
| 2 | LTTG2 | Mức lương của tôi được tăng đều đặn hàng năm | |
| 3 | LTTG3 | Tôi được nhận số tiền làm thêm giờ gấp đôi số giờ làm việc bình thường | |
| Thang đo môi trường làm việc | | | |
| 4 | MTLV1 | Không có tiếng ồn tại khu vực làm việc | |

| | | | |
|----------------------------------|-------|---|--|
| 5 | MTLV2 | Màu sắc căn phòng phù hợp | Chandra & Priyono (2016) |
| 6 | MTLV3 | Tất cả các phòng đều được trang bị máy lạnh | |
| 7 | MTLV4 | Các công việc đều được hướng dẫn bởi quản lý | |
| 8 | MTLV5 | Làm việc nhóm hiệu quả với đồng nghiệp | |
| Thang đo đãi ngộ | | | |
| 9 | DN1 | Chính sách khen thưởng được công ty thực hiện kịp thời, rõ ràng và công khai | Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011) |
| 10 | DN2 | Chế độ đãi ngộ được thực hiện một cách công bằng dựa theo năng lực của nhân viên | |
| 11 | DN3 | Anh/ chị có nhiều cơ hội để phát triển tại công ty | |
| 12 | DN4 | Các chương trình huấn luyện, đào tạo kỹ năng nghiệp vụ tại công ty được đánh giá cao | |
| Thang đo sự gắn bó | | | |
| 13 | SGB1 | Tôi luôn cảm thấy tự hào về công việc hiện tại | Garg và cộng sự (2018); Schaufeli & Bakker (2003) |
| 14 | SGB2 | Công việc hiện tại mang đến cho tôi một ý nghĩa tích cực | |
| 15 | SGB3 | Tôi luôn luôn tập trung tối đa vào nhiệm vụ được giao | |
| 16 | SGB4 | Tôi thường tìm kiếm những phương pháp mới để thực hiện công việc một cách hiệu quả hơn. | |
| Thang đo lòng trung thành | | | |

| | | | |
|------------------------------------|-------|---|---|
| 17 | LTT1 | Nếu tôi có thể chọn lại, tôi vẫn sẽ chọn làm việc cho tổ chức hiện tại | Hinkin (1995); Abdi & Williams (2010) |
| 18 | LTT2 | Tôi không chắc rằng đồng nghiệp của tôi sẽ hỗ trợ tôi khi cần thiết | |
| 19 | LTT3 | Tôi luôn mong muốn quảng bá hình ảnh của tổ chức hiện tại | |
| 20 | LTT4 | Ban quản lý luôn quan tâm đến việc giải quyết khiếu nại của nhân viên ở mức độ có thể | |
| Thang đo động lực làm việc | | | |
| 21 | DLLV1 | Tôi luôn cảm thấy hài lòng với các chính sách tạo động lực, khuyến khích trong công ty. | Dal Forno & Merlone (2010); Barbuto & Story (2011) |
| 22 | DLLV2 | Các chính sách tạo động lực cho nhân viên được công ty thực hiện rõ ràng, minh bạch và không phụ thuộc vào ý kiến cá nhân của quản lý. | |
| 23 | DLLV3 | Tôi thường thực hiện công việc với trạng thái tốt nhất. | |
| 24 | DLLV4 | Công ty thường tổ chức các cuộc họp để lắng nghe và tiếp thu thiếu nại của nhân viên để cải thiện quy trình làm việc một cách tốt nhất. | |
| 25 | DLLV5 | Công ty luôn tạo cơ hội cho tôi phát triển kỹ năng và năng lực làm việc | |
| Thang đo hiệu quả công việc | | | |
| 26 | HQCV1 | Tôi luôn hoàn thành công việc theo tiêu chuẩn chất lượng của công ty | Minavand & Lorkojouri (2013) |
| 27 | HQCV2 | Tôi thường hoàn thành công việc nhanh hơn thời gian quy định | |

| | | | |
|----|-------|--|--|
| 28 | HQCV3 | Tôi là người không trì hoãn công việc | |
| 29 | HQCV4 | Tôi là người trực tiếp chịu trách nhiệm về kết quả công việc | |
| 30 | HQCV5 | Tôi luôn có mặt đúng giờ tại nơi làm việc | |

(Nguồn: Tác giả phân tích và tổng hợp)

2.6.3 Nghiên cứu định lượng

Sau khi có được mô hình nghiên cứu và bảng câu hỏi khảo sát hoàn chỉnh, nghiên cứu định lượng được sử dụng với các mục đích nhằm thống kê, tóm tắt mẫu nghiên cứu, đánh giá thực trạng về phản ánh đánh giá của nhân viên thông qua phương pháp thống kê mô tả, sau đó dùng các phân tích cần thiết như kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá và phân tích mô hình SEM nhằm kiểm định các giả thuyết trong bài nghiên cứu và lượng giá mức độ tác động của các yếu tố trung gian là sự gắn bó, lòng trung thành và động lực làm việc ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên để có thể đưa ra những giải pháp có cơ sở. Nghiên cứu định lượng đã khảo sát và thử nghiệm nhằm vào mục đích thu thập dữ liệu, xử lý dữ liệu để kiểm định các lý thuyết khoa học được suy diễn để có được số liệu thống kê bảng khảo sát đưa ra kết quả cho việc xác định những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại Bru điện.

2.6.3.1 Thu thập dữ liệu nghiên cứu

Dữ liệu sẽ được thu thập từ các bảng câu hỏi được gửi trực tiếp đến các nhân viên đang làm việc ở Bru điện TP.HCM.

2.6.3.2 Xử lý và phân tích dữ liệu

Sau khi đã có dữ liệu em sẽ tiến hành xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS và AMOS để:

Sử dụng thống kê mô tả để trình bày mẫu.

Đánh giá sơ bộ độ tin cậy của các biến đo lường bằng hệ số Cronbach's Alpha.

Theo Nunnally (1978), Hair và cộng sự (2009), một thang đo tốt nên có độ tin cậy Cronbach's Alpha từ 0.7 trở lên. Nhưng đối với tính chất là một nhà nghiên

cứu phát hiện sơ bộ thì mức 0.6 cũng có thể chấp nhận được. Hệ số Cronbach's Alpha phản ánh độ tin cậy của thang đo với nhau và hệ số càng cao chứng tỏ độ tin cậy của thang đo sẽ cao. Và nghiên cứu sơ bộ sẽ loại trừ những biến có hệ số tin cậy Cronbach's Alpha dưới 0.6, và hệ số tương quan biến tổng thể thấp hơn 0.3.

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) với mục đích xác định những nhân tố giải thích cho từng biến thành phần. Ở phân tích này những biến ngẫu nhiên có hệ số tải nhân tố có dữ liệu bé hơn 0.4 sẽ bị loại bỏ nếu có hệ số phương sai chuẩn lớn hơn hoặc bằng 50% thì mới chấp nhận (Gerbing & Anderson, 1988). Tiếp theo, nhóm sẽ loại bỏ những biến không thích hợp sau khi phân tích nhân tố khám phá (EFA) và đánh giá lại mức độ tin cậy. Sau đó, phân tích tương quan và cuối cùng là phân tích hồi quy để xem xét lại từng yếu tố và sự tác động của từng biến độc lập đối với sự gắn bó, lòng trung thành và động lực làm việc của nhân viên.

✓ **Kỹ thuật lấy mẫu**

Để thuận tiện cho việc nghiên cứu nhóm sẽ sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện, tuy mức độ khái quát hóa lý thuyết của phương pháp chọn mẫu này không cao nhưng với ngữ cảnh của bài nghiên cứu thì việc sử dụng phương pháp chọn mẫu này sẽ phù hợp, với số lượng mẫu tương đối đủ lớn cũng có thể đánh giá chính xác được kết quả.

Cỡ mẫu:

Dựa vào mô hình của bài nghiên cứu và yêu cầu về số lượng mẫu để phân tích cho các nghiên cứu định lượng, sẽ xác định số lượng mẫu cần thiết.

Theo Hair và cộng sự thì số lượng mẫu tối thiểu phân tích EFA (phân tích nhân tố khám phá) công thức $n=5*p+5$ (với p là số biến độc lập trong mô hình nghiên cứu). Với số lượng biến quan sát ước lượng trong mô hình là 30 biến quan sát, số mẫu tối thiểu sẽ là $5*30+5=155$, như vậy để đáp ứng số lượng mẫu cho phân tích định lượng số mẫu tối thiểu > 155 , có thể dự kiến sẽ thu thập 300 mẫu nghiên cứu để cung cấp cho nghiên cứu định lượng.

✓ **Thu thập dữ liệu**

Số liệu thứ cấp:

Nguồn dữ liệu thứ cấp được lấy từ các số liệu nghiên cứu từ các bài nghiên cứu trước đây, kèm với dữ liệu quan trọng là dữ liệu từ một số tài liệu liên quan đến kết quả công việc của Bưu điện Tp.HCM.

Số liệu sơ cấp:

Số liệu này được thu thập từ kết quả nhân viên thông qua số liệu được thu thập ở dạng thang đo Likert từ 1 đến 5 (được mã hóa cụ thể trong phụ lục) với tiêu chuẩn như sau: 1. Hoàn toàn không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3. Trung lập; 4. Đồng ý; 5. Hoàn toàn đồng ý; Để từ đó có thể phục vụ cho việc kiểm định thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích tương quan và phân tích hồi quy.

Xử lý phân tích số liệu

Bước 1: Kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Thực hiện kiểm định độ tin cậy thang đo nhằm xem xét các biến quan sát thuộc các thang đo cho các khái niệm có thống nhất với nhau về nội hàm, độ tin cậy nhất quán hay không.

Thông qua phần mềm SPSS 23 dùng hệ số Cronbach Alpha để xem xét độ tin cậy thang đo cho các khái niệm có thống nhất với nhau về nội hàm, độ tin cậy nhất quán hay không, loại bỏ các biến rác trước khi tiến hành phân tích nhân tố. Theo Nguyễn Đình Thọ (2011, hệ số Cronbach Alpha nằm trong khoảng [0-1] Cronbach Alpha càng cao càng tốt (thang đo có độ tin cậy cao, nhưng nếu quá lớn (> 0.95) là có nhiều biến trong thang đo không có sự khác biệt gì nhau, nói cách khác là chúng cùng lo lường một nội dung nào đó của khái niệm nghiên cứu. Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc 2005) đề nghị Cronbach Alpha đạt tối thiểu 0,6 trở lên thì sử dụng được trong trường hợp khái niệm nghiên cứu mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu. Theo Nguyễn Đình Thọ (2021, trang 351) trích dẫn theo Nunnally & Bernstein (1994) thì cho rằng một thang đo có độ tin cậy tốt nhất khi nó biến thiên trong khoảng [0.7-0.8], nếu Cronbach Alpha lớn hơn 0.6 là thang đo có thể chấp nhận được.

Đối với từng biến đo lường, ta sử dụng hệ số tương quan biến tổng (Corrected item- total correlation). Các biến có hệ số này nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại (Nunnally và Bernstein, 1994).

Do đó, khi kiểm định thang đo bằng công cụ Cronbach Alpha cần quan tâm đến các điều kiện sau:

- (1) Hệ số tương quan biến tổng (Corrected item-total correlation) > 0,3.
- (2) Hệ số Cronbach Alpha: $0,6 \leq \alpha \leq 0,95$.
- (2) Nếu một biến không thỏa mãn điều kiện trên thì xem xét lại giá trị nội dung của biến để quyết định có loại biến ra khỏi thang đo hay không.

Bước 2: Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis -EFA)

Sau khi kiểm định thang đo bằng công cụ Cronbach Alpha, các biến quan sát đạt yêu cầu thì sẽ được đưa vào Phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Việc phân tích nhân tố khám phá EFA giúp ta đánh giá hai loại giá trị quan trọng của thang đo là giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Bên cạnh đó, dùng để rút gọn tập K biến quan sát thành một tập ($F < k$) các nhân tố có ý nghĩa hơn. Khi phân tích EFA cần lưu ý:

Hệ số tải nhân tố (Factor Loading) $\geq 0,5$, nếu hệ số tải nhân tố $< 0,5$ thì biến sẽ bị loại vì nó không đảm bảo mức ý nghĩa thực tiễn của EFA (Hair & cộng sự 1988).

Hệ số KMO (Kaiser-Meyer- Olkin) $\geq 0,5$ và mức ý nghĩa kiểm định của Barlett $\leq 0,05$ (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, phân tích dữ liệu nghiên cứu SPSS, 2008, trang 31 & 32).

Thang đo được chấp nhận khi tổng phương sai trích (Total Variance Explained) $\geq 0,5$ (Hair& cộng sự, 1988) và hệ số Eigenvalue ≥ 1 (Hoàng Trọng và Mộng Ngọc, phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS, 2008, trang 34).

2.7 Kết quả nghiên cứu

2.7.1 Thống kê mô tả

Nghiên cứu chính thức được thực hiện thông qua phương pháp phỏng vấn nhóm thông qua các nhân viên tại Buu điện. Có 325 bảng câu hỏi được gửi đi, kết quả nhận lại 312 bảng, sau khi sàng lọc còn tổng cộng là 300 bảng.

Bảng 2.5: Tổng hợp thống kê mô tả

| | Tần suất xuất hiện | Tỷ lệ phần trăm | Phần trăm hợp lệ | Phần trăm tích lũy |
|--|--------------------|-----------------|------------------|--------------------|
|--|--------------------|-----------------|------------------|--------------------|

| | | | | | |
|------------------|-------------------|-----|------|------|-------|
| Giới tính | Nam | 142 | 47,3 | 47,3 | 47,3 |
| | Nữ | 158 | 52,7 | 52,7 | 100,0 |
| Độ tuổi | 18-25 tuổi | 34 | 11,3 | 11,3 | 11,3 |
| | 26-35 tuổi | 103 | 34,3 | 34,3 | 45,7 |
| | 36-45 tuổi | 106 | 35,3 | 35,3 | 81,0 |
| | >45 tuổi | 57 | 19,0 | 19,0 | 100,0 |
| Thu nhập | <7 triệu | 16 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |
| | 7 - 10 triệu | 105 | 35,0 | 35,0 | 40,3 |
| | 10 - 15 triệu | 123 | 41,0 | 41,0 | 81,3 |
| | >15 triệu | 56 | 18,7 | 18,7 | 100,0 |
| Trình độ | Từ TCCN trở xuống | 33 | 11,0 | 11,0 | 11,0 |
| | Cao đẳng | 95 | 31,7 | 31,7 | 42,7 |
| | Đại học | 119 | 39,7 | 39,7 | 82,3 |
| | Sau đại học | 53 | 17,7 | 17,7 | 100,0 |

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

Dựa vào kết quả khảo sát cho thấy giới tính nữ chiếm đa số trong cuộc khảo sát với 52,7% và giới tính nam chỉ chiếm 47,3%. Vậy tỉ lệ giới tính nữ tham gia khảo sát là chủ yếu.

Thông kê cho thấy độ tuổi chiếm tỉ lệ cao nhất là 36-45 tuổi chiếm tỉ lệ 35,3%, độ tuổi chiếm tỉ lệ thấp nhất là 18 - 25 tuổi chiếm tỉ lệ 11,3%. Còn hai độ tuổi 26 - 35 tuổi chiếm 34,3% và độ tuổi > 45 tuổi chiếm 19%.

Qua thống kê ta thấy được thu nhập từ 10- 15 triệu chiếm phần trăm cao nhất với 41%, thấp nhất là thu nhập <7 triệu chiếm 5,3%. Còn thu nhập từ 7- 10 triệu chiếm 35% và thu nhập >15 triệu chiếm 18,7%.

Qua thống kê cho thấy trình độ chiếm tỉ lệ cao nhất là đại học với 39,7%, thấp nhất là trình độ TCCN trở xuống chiếm 11%. Còn với trình độ cao đẳng chiếm 31,7% và trình độ sau đại học chiếm 17,7%.

2.7.2 Phân tích độ tin cậy thang đo – kiểm định hệ số Cronbach's alpha

Bảng 2.6: Phân tích độ tin cậy thang đo- kiểm định hệ số Cronbach'alpha

| Biến quan sát | Trung bình thang đo nếu loại biến | Phương sai thang đo nếu loại biến | Tương quan biến - tổng | Cronbach's Alpha nếu loại biến |
|--|--|--|-------------------------------|---------------------------------------|
| Thang đo: Thành phần lương thưởng, Cronbach's Alpha = 0,794 | | | | |
| LT1 | 6,53 | 2,471 | 0,626 | 0,731 |
| LT2 | 6,43 | 2,293 | 0,634 | 0,723 |
| LT3 | 6,42 | 2,311 | 0,650 | 0,704 |
| Thang đo: Thành phần môi trường làm việc , Cronbach's Alpha = 0,790 (LẦN 1) | | | | |
| MTLV1 | 12,85 | 11,606 | 0,221 | 0,842 |
| MTLV2 | 12,85 | 9,078 | 0,606 | 0,738 |
| MTLV3 | 12,95 | 8,105 | 0,684 | 0,708 |
| MTLV4 | 13 | 8,214 | 0,686 | 0,708 |
| MTLV5 | 12,83 | 9,114 | 0,666 | 0,721 |
| Thang đo: Thành phần môi trường làm việc, Cronbach's Alpha = 0,842 (LẦN 2) | | | | |
| MTLV2 | 9,58 | 7,141 | 0,655 | 0,809 |
| MTLV3 | 9,68 | 6,451 | 0,691 | 0,795 |
| MTLV4 | 9,73 | 6,552 | 0,692 | 0,793 |
| MTLV5 | 9,56 | 7,345 | 0,679 | 0,802 |
| Thang đo: Thành phần đãi ngộ, Cronbach's Alpha = 0,764 (LẦN 1) | | | | |
| DN1 | 9,58 | 9,757 | 0,055 | 0,924 |
| DN2 | 9,51 | 5,829 | 0,741 | 0,603 |
| DN3 | 9,49 | 5,689 | 0,786 | 0,576 |
| DN4 | 9,5 | 5,676 | 0,786 | 0,576 |

| | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|
| Thang đo: Thành phần đăi ngộ, Cronbach's Alpha = 0,924 (LẦN 2) | | | | |
| DN2 | 6,4 | 4,628 | 0,802 | 0,926 |
| DN3 | 6,37 | 4,409 | 0,879 | 0,863 |
| DN4 | 6,38 | 4,465 | 0,857 | 0,881 |
| Thang đo: Thành phần sự gắn bó, Cronbach's Alpha = 0,848 (LẦN 1) | | | | |
| SGB1 | 10,93 | 6,337 | 0,216 | 0,891 |
| SGB2 | 10,45 | 6,181 | 0,776 | 0,772 |
| SGB3 | 10,4 | 6,08 | 0,748 | 0,781 |
| SGB4 | 10,43 | 6,099 | 0,748 | 0,781 |
| Thang đo: Thành phần sự gắn bó, Cronbach's Alpha = 0,891 (LẦN 2) | | | | |
| SGB2 | 7,31 | 3,045 | 0,794 | 0,838 |
| SGB3 | 7,26 | 2,882 | 0,801 | 0,831 |
| SGB4 | 7,29 | 2,984 | 0,763 | 0,864 |
| Thang đo: Thành phần lòng trung thành, Cronbach's Alpha = 0,936 | | | | |
| LTT1 | 10,83 | 9,435 | 0,85 | 0,916 |
| LTT2 | 10,83 | 9,127 | 0,862 | 0,912 |
| LTT3 | 10,84 | 8,989 | 0,825 | 0,925 |
| LTT4 | 10,78 | 9,06 | 0,86 | 0,913 |
| Thang đo: Thành phần động lực làm việc, Cronbach's Alpha = 0,755 (LẦN 1) | | | | |
| DLLV1 | 16,36 | 4,117 | 0,638 | 0,67 |
| DLLV2 | 16,32 | 4,016 | 0,682 | 0,654 |
| DLLV3 | 16,46 | 4,269 | 0,579 | 0,691 |
| DLLV4 | 16,43 | 4,279 | 0,622 | 0,679 |
| DLLV5 | 17,11 | 4,838 | 0,208 | 0,841 |
| Thang đo: Thành phần động lực làm việc, Cronbach's Alpha = 0,841 (LẦN 2) | | | | |
| DLLV1 | 12,8 | 2,823 | 0,681 | 0,795 |

| | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|
| DLLV2 | 12,76 | 2,727 | 0,734 | 0,771 |
| DLLV3 | 12,9 | 2,969 | 0,609 | 0,826 |
| DLLV4 | 12,87 | 2,945 | 0,674 | 0,799 |
| Thang đo: Thành phần hiệu quả công việc, Cronbach's Alpha = 0,779 (LẦN 1) | | | | |
| HQCV1 | 13,32 | 8,198 | 0,664 | 0,701 |
| HQCV2 | 13,47 | 8,176 | 0,631 | 0,711 |
| HQCV3 | 13,73 | 7,905 | 0,68 | 0,693 |
| HQCV4 | 13,45 | 7,901 | 0,746 | 0,674 |
| HQCV5 | 13,86 | 10,74 | 0,139 | 0,868 |
| Thang đo: Thành phần hiệu quả công việc, Cronbach's Alpha = 0,868 (LẦN 2) | | | | |
| HQCV1 | 10,23 | 6,363 | 0,726 | 0,829 |
| HQCV2 | 10,37 | 6,268 | 0,708 | 0,836 |
| HQCV3 | 10,63 | 6,32 | 0,684 | 0,846 |
| HQCV4 | 10,36 | 6,277 | 0,763 | 0,815 |

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

Kết quả bảng 2.6 cho thấy một số thang đo MTLV1, DN1, SGB1, DLLV5 và HQCV5 bị loại bỏ và tất cả các thang đo trên đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6. Đồng thời, các hệ số tương quan biến - tổng của tất cả các biến đo lường của 7 thang đo đều lớn hơn 0,3. Do đó, các biến đo lường động lực làm việc đều được sử dụng trong phân tích nhân tố khám phá (EFA) tiếp theo.

2.7.3 Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Sau khi phân tích Cronbach's Alpha các thang đo của các thành phần, kết quả đều đạt. Sau cùng kết quả đều đạt tiêu chuẩn. Do đó, toàn bộ các biến quan sát được đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA, để giảm bớt hay tóm tắt dữ liệu và độ tin cậy (Sig) của các biến quan sát có quan hệ chặt chẽ với nhau không. Một số nguyên tắc cần quan tâm trong phân tích nhân tố khám phá EFA như sau: (1) Hệ số KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) $\geq 0,5$ và mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett \leq

0,05 (Hoàng Trọng và Mộng Ngọc, 2008); (2) hệ số tải nhân tố (factor loading) > 0,4, nếu nhân tố nào có hệ số tải nhân tố < 0,4 sẽ bị loại; thang đo được chấp nhận khi tổng phương sai trích $\geq 50\%$; hệ số Eigenvalue > 1 (Gerbing & Anderson, 1988); (3) khác biệt hệ số tải nhân tố của một biến quan sát giữa các nhân tố $\geq 0,3$ để tạo giá trị phân biệt giữa các nhân tố (Jabnoun & Al-Tamimi, 2003).

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA cho thấy tất cả 25 biến quan sát trong 7 thành phần phân tán thành 7 nhân tố và tất cả các biến đều có hệ số tải nhân tố (factor loading) > 0,5. Điều này chứng tỏ các biến và nhân tố có quan hệ chặt chẽ với nhau, đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của EFA. Song song đó, hệ số KMO = 0,866 nên EFA phù hợp với dữ liệu và thống kê Chi-square của kiểm định Bartlett đạt giá trị 4683,145 với mức ý nghĩa Sig = 0,000; Do vậy các biến quan sát có tương quan với nhau trên phạm vi tổng thể.

Bảng 2.7: Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

| | | |
|---|-----------------------------------|-----------------|
| Hệ số KMO and Bartlett's Test (Kaiser-Meyer-Olkin) | | 0,866 |
| Kiểm định Barlett của thang đo | Giá trị chia bình phương | 4683,145 |
| | df | 300 |
| | Sig – mức ý nghĩa quan sát | 0,000 |

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

Bảng 2.8: Phân tích nhân tố khám phá EFA

| Nhân tố | Giá trị Eigenvalues ban đầu | | | Tổng hệ số tải bình phương rút trích nhân tố | | | Tổng hệ số tải bình phương xoay nhân tố |
|---------|-----------------------------|--------------------------|--------------------|--|--------------------------|--------------------|---|
| | Tổng cộng | Phần trăm của phương sai | Phần trăm tích lũy | Tổng cộng | Phần trăm của phương sai | Phần trăm tích lũy | Tổng cộng |
| 1 | 7,693 | 30,774 | 30,774 | 7,693 | 30,774 | 30,774 | 3,387 |
| 2 | 2,821 | 11,285 | 42,059 | 2,821 | 11,285 | 42,059 | 2,931 |
| 3 | 2,362 | 9,448 | 51,507 | 2,362 | 9,448 | 51,507 | 2,789 |
| 4 | 1,965 | 7,861 | 59,368 | 1,965 | 7,861 | 59,368 | 2,708 |
| 5 | 1,589 | 6,354 | 65,722 | 1,589 | 6,354 | 65,722 | 2,687 |
| 6 | 1,410 | 5,640 | 71,363 | 1,410 | 5,640 | 71,363 | 2,398 |
| 7 | 1,252 | 5,007 | 76,369 | 1,252 | 5,007 | 76,369 | 2,193 |
| 8 | 0,559 | 2,235 | 78,604 | | | | |
| 9 | 0,539 | 2,155 | 80,759 | | | | |
| 10 | 0,499 | 1,994 | 82,753 | | | | |

| | | | | | | |
|----|-------|-------|---------|--|--|--|
| 11 | 0,465 | 1,859 | 84,613 | | | |
| 12 | 0,440 | 1,760 | 86,372 | | | |
| 13 | 0,402 | 1,607 | 87,979 | | | |
| 14 | 0,372 | 1,490 | 89,469 | | | |
| 15 | 0,366 | 1,464 | 90,933 | | | |
| 16 | 0,327 | 1,308 | 92,242 | | | |
| 17 | 0,317 | 1,269 | 93,510 | | | |
| 18 | 0,298 | 1,193 | 94,703 | | | |
| 19 | 0,281 | 1,124 | 95,827 | | | |
| 20 | 0,239 | 0,958 | 96,785 | | | |
| 21 | 0,202 | 0,806 | 97,591 | | | |
| 22 | 0,178 | 0,711 | 98,303 | | | |
| 23 | 0,174 | 0,696 | 98,998 | | | |
| 24 | 0,135 | 0,539 | 99,537 | | | |
| 25 | 0,116 | 0,463 | 100,000 | | | |

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

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA cho thấy tất cả 25 biến quan sát trong 7 thành phần phân tán thành 7 nhân tố và tất cả các biến đều có hệ số tải nhân tố (factor loading) > 0,5. Điều này chứng tỏ các biến và nhân tố có quan hệ chặt chẽ với nhau, đảm bảo mức ý nghĩa phù hợp với EFA.

Như vậy, từ 7 thành phần nguyên gốc ban đầu sau khi phân tích nhân tố khám phá EFA thì vẫn giữ nguyên 7 nhân tố với 25 biến quan sát. Các nhân tố rút ra đều đạt độ tin cậy và giá trị.

Bảng 2.9: Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

Structure Matrix

| | Component | | | | | | |
|-------|-----------|-------|-------|-------|-------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| LTT1 | 0,857 | | | | | | |
| LTT2 | 0,856 | | | | | | |
| LTT3 | 0,849 | | | | | | |
| LTT4 | 0,845 | | | | | | |
| HQCV4 | | 0,861 | | | | | |
| HQCV2 | | 0,839 | | | | | |
| HQCV1 | | 0,814 | | | | | |
| HQCV3 | | 0,807 | | | | | |
| MTLV4 | | | 0,818 | | | | |
| MTLV5 | | | 0,810 | | | | |
| MTLV3 | | | 0,805 | | | | |
| MTLV2 | | | 0,804 | | | | |
| DN3 | | | | 0,913 | | | |
| DN4 | | | | 0,900 | | | |
| DN2 | | | | 0,866 | | | |
| DLLV2 | | | | | 0,804 | | |
| DLLV4 | | | | | 0,766 | | |
| DLLV3 | | | | | 0,748 | | |
| DLLV1 | | | | | 0,691 | | |

| | | | | | | | |
|-------|--|--|--|--|--|-------|-------|
| SGB2 | | | | | | 0,825 | |
| SGB4 | | | | | | 0,823 | |
| SGB3 | | | | | | 0,822 | |
| LTTG3 | | | | | | | 0,824 |
| LTTG1 | | | | | | | 0,795 |
| LTTG2 | | | | | | | 0,779 |

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

Tóm lại, sau khi phân tích nhân tố khám phá, kết quả vẫn giữ lại 7 nhân tố như ban đầu và thang đo các biến quan sát là 25. Cụ thể như sau:

- Nhân tố 1 (Lương thưởng) gồm 3 biến quan sát: LTTG1, LTTG2, LTTG3.
- Nhân tố 2 (Môi trường làm việc) gồm 4 biến quan sát: MTLV2, MTLV3, MTLV4, MTLV5.
- Nhân tố 3 (Đãi ngộ) gồm 3 biến quan sát: DN2, DN3, DN4.
- Nhân tố 4 (Sự gắn bó) gồm 3 biến quan sát: SGB2, SGB3, SGB4.
- Nhân tố 5 (Lòng trung thành) gồm 4 biến quan sát: LTT1, LTT2, LTT3, LTT4.
- Nhân tố 6 (Động lực làm việc) gồm 4 biến quan sát: DLLV1, DLLV2, DLLV3, DLLV4.
- Nhân tố 7 (Hiệu quả công việc) gồm 4 biến quan sát: HQCV1, HQCV2, HQCV3, HQCV4.

2.7.4 Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

2.7.4.1 Kiểm định mô hình đo lường

Từ kết quả phân tích EFA, 25 biến quan sát cùng 7 nhân tố được sử dụng trong mô hình CFA. Sau đó tiếp tục phân tích CFA và đưa ra được kết quả dựa trên

kết quả đánh giá các chỉ số đo độ phù hợp của mô hình thông qua bảng tổng hợp sau:

Bảng 2.10: Bảng tổng hợp kết quả kiểm định CFA

| Chỉ số | Ngưỡng chấp nhận | Kết quả nghiên cứu | Kết luận |
|---------|------------------|--------------------|-----------|
| CMIN/df | 1-3 | 1,484 | Chấp nhận |
| CFI | > 0,9 | 0,912 | Chấp nhận |
| NFI | > 0,9 | 0,973 | Chấp nhận |
| TLI | > 0,9 | 0,968 | Chấp nhận |
| RMSEA | < 0,05 | 0,040 | Chấp nhận |

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

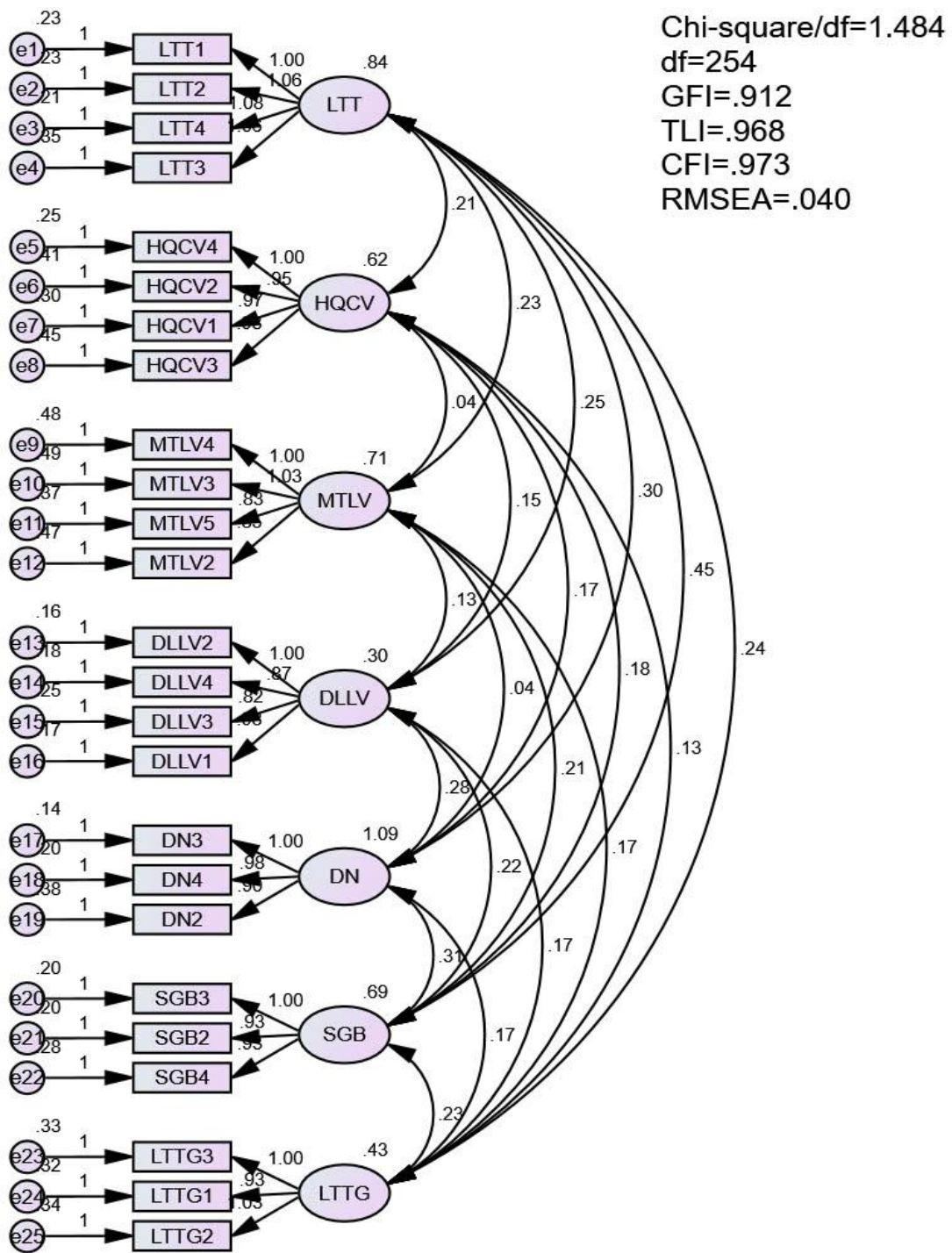
Theo Hair và cộng sự (1998) cho rằng: “Trị số Chi bình phương trên bậc tự do (CMIN/df) nằm trong khoảng từ 1 đến 3 ($1 < \text{CMIN/df} < 3$) là đạt tiêu chuẩn để chứng minh cho sự phù hợp của mô hình”. Qua bảng 2.9 cho thấy CMIN/df có giá trị 1,484 là đạt tiêu chuẩn.

Bên cạnh đó, việc phân tích và nghiên cứu độ thích hợp của mô hình nghiên cứu còn bị ràng buộc bởi các chỉ số CFI. Chỉ số CFI phải có các giá trị nằm trong khoảng từ 0 đến 1 và theo Bentler và Bonett (1980) thì: “CFI lớn hơn 0,9 mô hình nghiên cứu phù hợp”. Kết quả kiểm định CFI đạt $0,912 > 0,9$ cho thấy tiêu chí này đạt mức tiêu chuẩn.

Để phân tích khả năng thích hợp của mô hình nghiên cứu, ngoài ra còn phải đối chiếu chỉ số NFI với mô hình null (mô hình có các tham số đã được điều chỉnh về giá trị 0) bằng cách “Đo lường quan hệ của phương sai và hiệp phương sai trong ma trận hiệp phương sai”. Theo Segar và Grover (1993) thì: “NFI lớn hơn 0,9 là mô hình phù hợp”. Kết quả đánh giá mô hình của nghiên cứu chỉ ra NFI đạt $0,973 > 0,9$. Do đó mô hình đưa ra là phù hợp.

Tiếp đến, giá trị TLI cũng được sử dụng như một thước đo để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình. Chỉ tiêu TLI được tạo lập để đánh giá mức độ tương thích của mô hình mà không cần xét đến cỡ mẫu. Theo Garver và Mentzer (1999) thì “ $TLI > 0,9$ là phù hợp”. Với tiêu chí này, kết quả kiểm định độ chính xác của mô hình nghiên cứu với TLI đạt $0,968 > 0,9$, như vậy mô hình đưa ra là phù hợp.

Cuối cùng, chỉ tiêu RMSEA cũng được dùng để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu khi sử dụng dữ liệu thu thập được so với tổng thể nghiên cứu. Theo Schumacker và Lomax (2004) và Hair và cộng sự (2006) thì: “Chỉ tiêu này có giá trị càng nhỏ thì càng tốt và phải có giá trị nhỏ hơn 0,08 để mô hình phù hợp và nhỏ hơn 0,05 thì mô hình đạt mức độ phù hợp tốt hơn”. Kết quả phân tích cho thấy RMSEA đạt 0,040 ($< 0,05$). Điều này đã chứng minh mô hình đạt mức độ phù hợp rất tốt.



Hình 2.6: Mô hình đo lường giới hạn chuẩn hoá

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

Dựa trên quá trình phân tích và đánh giá các tiêu chuẩn trên, có thể kết luận rằng mô hình thang đo chung là phù hợp và có thể tiến hành các bước kế tiếp. Để đảm bảo tính chính xác và mức độ khả thi của kết quả phân tích và thể hiện

được ý nghĩa của dữ liệu đối với thực tế, nghiên cứu sẽ tiếp tục được thực hiện bằng cách kiểm định độ tin cậy, độ hội tụ và tính phân biệt.

2.7.4.2 Kiểm định độ tin cậy, độ hội tụ và giá trị phân biệt

Kiểm định độ tin cậy, độ hội tụ và giá trị phân biệt là “Bước kiểm định cần thiết nhằm khẳng định các số liệu thống kê được phân tích đúng, thể hiện được ý nghĩa của dữ liệu thực tế”. Để thực hiện quá trình kiểm định này, nghiên cứu sử dụng các chỉ số cùng với các chỉ tiêu có mối quan hệ mật thiết như sau:

Bảng 2.11: Hệ số tải chuẩn hoá

| STT | Quan hệ | Ước lượng | STT | Quan hệ | Ước Lượng |
|-----|-----------------|-----------|-----|-----------------|-----------|
| 1 | LTT1 <--- LTT | 1 | 13 | DLLV2 <--- DLLV | 1 |
| 2 | LTT2 <--- LTT | 1.056 | 14 | DLLV4 <--- DLLV | 0.872 |
| 3 | LTT4 <--- LTT | 1.079 | 15 | DLLV3 <--- DLLV | 0.821 |
| 4 | LTT3 <--- LTT | 1.062 | 16 | DLLV1 <--- DLLV | 0.982 |
| 5 | HQCV4 <--- HQCV | 1 | 17 | DN3 <--- DN | 1 |
| 6 | HQCV2 <--- HQCV | 0.946 | 18 | DN4 <--- DN | 0.976 |
| 7 | HQCV1 <--- HQCV | 0.975 | 19 | DN2 <--- DN | 0.897 |
| 8 | HQCV3 <--- HQCV | 0.933 | 20 | SGB3 <--- SGB | 1 |
| 9 | MTLV4 <--- MTLV | 1 | 21 | SGB2 <--- SGB | 0.934 |
| 10 | MTLV3 <--- MTLV | 1.029 | 22 | SGB4 <--- SGB | 0.929 |
| 11 | MTLV5 <--- MTLV | 0.829 | 23 | LTTG3 <--- LTTG | 1 |
| 12 | MTLV2 <--- MTLV | 0.854 | 24 | LTTG1 <--- LTTG | 0.931 |
| | | | 25 | LTTG2 <--- LTTG | 1.032 |

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

Để kiểm định độ tin cậy, nghiên cứu đánh giá hệ số tải chuẩn hóa (Standardized loading estimates) và độ tin cậy (reliability). Theo tiêu chuẩn của Hair và cộng sự (2010), “Hệ số tải chuẩn hóa cần đạt giá trị lớn hơn hoặc bằng 0,5 và lý tưởng nhất là lớn hơn hoặc bằng 0,7. Đồng thời độ tin cậy cũng phải lớn hơn hoặc bằng 0,7”. Dựa trên tiêu chuẩn này, kết quả phân tích của nghiên cứu cho thấy rằng: “Tất cả các hệ số tải chuẩn hóa đều lớn hơn 0,7 nên tất cả

biến quan sát đều đạt tiêu chuẩn và có ý nghĩa trong thang đo”. Mặt khác, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra “các giá trị của độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR) đều cao hơn 0,7, vì vậy có thể kết luận thang đo được sử dụng trong nghiên cứu đạt tiêu chuẩn về độ tin cậy và độ tin cậy của thang đo được đảm bảo”.

Trị số phương sai trung bình (Average Variance Extracted – AVE) được dùng để kiểm định tính hội tụ. Theo Hair và cộng sự (2010) thì: “Chỉ số AVE phải lớn hơn hoặc bằng 0,5”. Kết quả phân tích chỉ ra tất cả các giá trị AVE đều đạt chuẩn do đó tính hội tụ được bảo đảm.

Để đạt được tính phân biệt, theo Hair và cộng sự (2010) đã chỉ ra: “Các chỉ số phương sai chung lớn nhất (Maximum Shared Variance – MSV) phải nhỏ hơn chỉ số AVE tương ứng, đồng thời các chỉ số Square Root of AVE (QRTAVE) phải lớn hơn các chỉ số Inter – Construct Correlations”. Kết quả phân tích cũng đã đưa ra được các chỉ tiêu để đánh giá tính phân biệt đều được đảm bảo.

Bảng 2.12: Kết quả đánh giá độ tin cậy và phương sai trích AVE

| | C R | A V E | M S V | Max R(H) | LTT | HQ CV | MT LV | DLL V | DN | SGB | LT TG |
|------------------|----------------|----------------------|----------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| LT T | 0,9 37 | 0,7 87 | 0,3 42 | 0,938 | 0,88 7 | | | | | | |
| HQ CV | 0,8 69 | 0,6 25 | 0,1 25 | 0,875 | 0,28 5*** | 0,79 1 | | | | | |
| MT LV | 0,8 44 | 0,5 75 | 0,0 94 | 0,845 | 0,30 2*** | 0,06 7 | 0,75 8 | | | | |
| DL LV | 0,8 42 | 0,5 73 | 0,2 52 | 0,850 | 0,50 2*** | 0,35 4*** | 0,27 5*** | 0,75 7 | | | |
| DN | 0,9 26 | 0,8 07 | 0,2 42 | 0,938 | 0,31 6*** | 0,20 1** | 0,04 3 | 0,49 2*** | 0,89 8 | | |
| SG B | 0,8 91 | 0,7 32 | 0,3 42 | 0,894 | 0,58 5*** | 0,27 8*** | 0,30 7*** | 0,47 4*** | 0,36 1*** | 0,85 6 | |
| LT TG | 0,7 94 | 0,5 63 | 0,2 26 | 0,795 | 0,40 5*** | 0,24 4*** | 0,29 8*** | 0,47 5*** | 0,25 0*** | 0,42 5*** | 0,7 50 |

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

Kết quả CFA chỉ ra rằng thang đo này là thích hợp và có thể tiếp tục sử dụng cho phân tích mô hình SEM tiếp theo. Nghiên cứu dựa trên các kết quả này

để tiếp tục thực hiện các bước kế tiếp của quy trình nhằm kiểm định mô hình và kết luận các giả thuyết đã đề ra.

2.7.5 Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

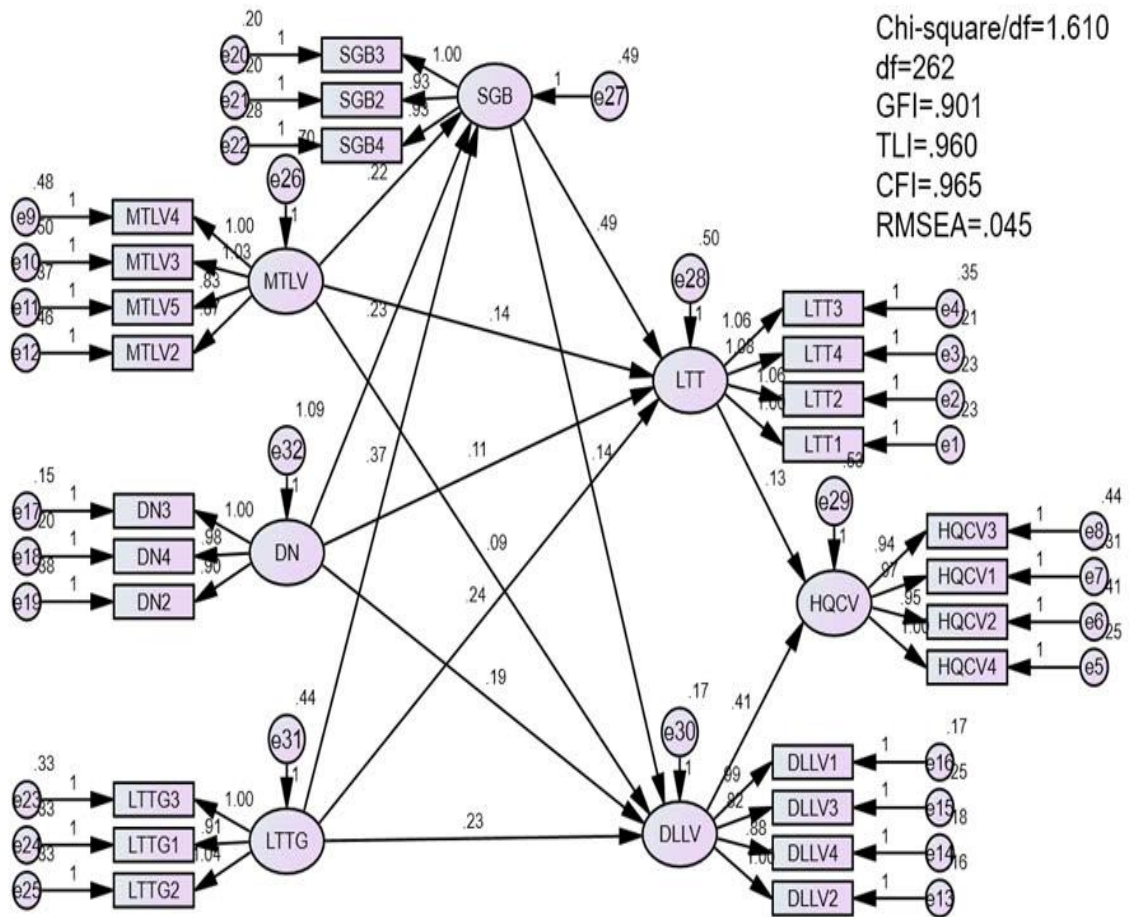
Phân tích mô hình SEM được dùng để kiểm chứng độ phù hợp của mô hình và các giả thuyết nghiên cứu đặt ra, đồng thời phương pháp ước lượng ML được dùng để đo lường các chỉ số của mô hình. Kết quả phân tích mô hình SEM như sau:

Bảng 2.13: Tổng hợp kết quả kiểm định sự phù hợp của mô hình

| Chỉ số | Ngưỡng chấp nhận | Kết quả nghiên cứu | Kết luận |
|---------|------------------|--------------------|-----------|
| CMIN/df | 1-3 | 1,610 | Chấp nhận |
| CFI | > 0,9 | 0,965 | Chấp nhận |
| NFI | > 0,9 | 0,901 | Chấp nhận |
| TLI | > 0,9 | 0,960 | Chấp nhận |
| RMSEA | < 0,05 | 0,045 | Chấp nhận |

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

Kết quả kiểm định cho thấy mô hình lý thuyết đạt mức độ phù hợp với dữ liệu thị trường thu thập được, được chứng minh qua các thông số kiểm định của mô hình: Chi-square/df đạt giá trị 1,610 (trong khoảng từ 1-3); CFI đạt 0,965 (> 0,9); NFI đạt 0,901 (> 0,9); TLI đạt 0,964 (> 0,9) và chỉ số RMSEA đạt 0,045 (< 0,05). Kết quả đánh giá các chỉ số đo lường độ phù hợp của mô hình được thể hiện trong bảng 2.13.



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

Hình 2.7: Phân tích SEM với mô hình nghiên cứu chuẩn hóa

Kết quả nghiên cứu trên sẽ kiểm chứng các giả thuyết nghiên cứu. Mô hình nghiên cứu chính thức gồm 3 nhân tố: “Lương thưởng, môi trường làm việc, đãi ngộ”, từ đó hình thành 6 giả thuyết về mối quan hệ giữa các yếu tố này.

Phân tích SEM khẳng định rằng: “Tất cả các giả thuyết đã đặt ra đều được chấp nhận. Đồng thời kết quả phân tích cũng trình bày các ước lượng, thể hiện mức độ tác động, độ mạnh của các mối quan hệ”. Các ước lượng chưa chuẩn hóa được trình bày một cách cụ thể trong bảng 2.14.

Bảng 2.14: Hệ số hồi quy của các mối quan hệ chưa chuẩn hóa

| Giả thuyết | Tổng quan | | | Ước lượng | S.E. | C.R. | P |
|------------|-----------|------|------|-----------|-------|-------|-------|
| H5 | DLLV | <--- | MTLV | 0,087 | 0,038 | 2,287 | 0,022 |
| H6 | LTT | <--- | MTLV | 0,136 | 0,061 | 2,248 | 0,025 |
| H9 | LTT | <--- | DN | 0,109 | 0,047 | 2,300 | 0,021 |
| H3 | LTT | <--- | LTTG | 0,237 | 0,083 | 2,867 | 0,004 |
| H10 | DLLV | <--- | SGB | 0,135 | 0,044 | 3,045 | 0,002 |
| H13 | HQCV | <--- | LTT | 0,131 | 0,058 | 2,255 | 0,024 |

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

Kết quả đã khẳng định: “Tất cả các giá trị p đều nhỏ hơn 0,05, từ đó có thể nhận định rằng các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu đều có ý nghĩa thống kê với độ tin cậy 70%”. Các ước lượng tương ứng với từng mối quan hệ thể hiện mức độ tác động mạnh yếu khác nhau và đều mang giá trị dương, được chứng minh qua mối quan hệ đồng biến của các nhân tố trong mối quan hệ tương ứng với các giả thuyết từ H1 đến H6. Do đó, nghiên cứu chấp nhận tất cả các giả thuyết ngoại trừ tác động của động lực làm việc đến hiệu quả công việc.

Bảng 2.14 đã khẳng định được mức độ quan trọng và vai trò của từng yếu tố trong mô hình nghiên cứu. Mức độ tác động của MTLV đến DLLV và LTT lần lượt là 0,022 và 0,025, tiếp đến là DN tác động đến LTT với mức độ 0,021, LTTG đến LTT là 0,004, SGB đến DLLV là 0,002 và cuối cùng là LTT đến HQCV với mức độ là 0,024. Điều này đã phần nào chứng minh được trong bối cảnh nghiên cứu hiện nay, các nhân tố được nhắc đến trong mô hình như lương thưởng, đãi ngộ và môi trường làm việc đều mang những vai trò nhất định trong việc nâng cao hiệu quả công việc tại Bru điện thành phố Hồ Chí Minh.

Song song đó, khi so sánh mức độ tác động của DLLV và LTT đến HQCV thì chỉ có LTT tác động với chỉ số 0,024. Điều này cho thấy doanh nghiệp cần ưu tiên xây dựng những nền tảng cả về vật chất lẫn tinh thần giúp nhân viên tin tưởng và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp dựa trên lòng trung thành tuyệt đối với tổ chức

đồng thời cần phải có những chính sách thích hợp để cải thiện động lực làm việc của nhân viên tại Bru điện.

Bảng 2.15: Hệ số hồi quy của các mối quan hệ chuẩn hoá

| Giả thuyết | Trương quan | Ước lượng |
|-------------------|--------------------|------------------|
| H1 | SGB <--- LTTG | 0,373 |
| H2 | DLLV <--- LTTG | 0,234 |
| H3 | LTT <--- LTTG | 0,237 |
| H4 | SGB <--- MTLV | 0,233 |
| H5 | DLLV <--- MTLV | 0,139 |
| H6 | LTT <--- MTLV | 0,128 |
| H7 | SGB <--- DN | 0,303 |
| H8 | DLLV <--- DN | 0,377 |
| H9 | LTT <--- DN | 0,127 |
| H10 | DLLV <--- SGB | 0,207 |
| H11 | LTT <--- SGB | 0,440 |
| H12 | HQCV <--- DLLV | 0,276 |
| H13 | HQCV <--- LTT | 0,149 |

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

Thông qua chương 2 đã trình bày cụ thể các nội dung liên quan đến Bru điện Thành phố Hồ Chí Minh cùng với một số chính sách mà doanh nghiệp ban hành, đồng thời thông qua các chính sách đó mà nghiên cứu cũng đã nêu ra một số điểm hạn chế cùng với việc phân tích các mô hình nghiên cứu để làm rõ mối quan hệ của các nhân tố trong mô hình từ đó thể hiện được mức độ khách quan, thực tế mang tính hiệu quả. Dựa trên những ý nghĩa trên, kết luận về mô hình và toàn bộ nội dung khoá luận sẽ được thể hiện ở chương 3.

CHƯƠNG 3: NHẬN XÉT VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

Dựa vào các nội dung ở chương 2 đã trình bày liên quan thông tin doanh nghiệp và các chính sách mà Buu điện đã triển khai cùng với kết quả nghiên cứu khi phân tích dựa vào quá trình kiểm tra bằng công cụ SPSS và AMOS đã kiểm chứng được mức độ tác động của từng nhân tố đến hiệu quả công việc. Thông qua đó, ở chương 3 sẽ tập trung khai thác những khía cạnh liên quan đến kết quả đạt được của đề tài đồng thời nêu bật những mặt hạn chế trong mô hình và cả trong chính sách của doanh nghiệp để từ đó đề xuất một số giải pháp mang tính xây dựng nhằm hoàn thiện và khắc phục những nhược điểm còn tồn đọng dựa trên nền tảng các giải pháp được đề ra.

3.1 Phân tích những mặt đạt được qua công tác làm tăng hiệu quả công việc

3.1.1 Về mặt lý thuyết

Đầu tiên, trong quá trình tìm hiểu và nghiên cứu về đề tài liên quan đến kết quả công việc thì có rất nhiều bài nghiên cứu từ các nhà nghiên cứu và chuyên gia ở trong nước và quốc tế tìm hiểu về các lý thuyết liên quan đến các nhân tố trong mô hình. Điều này đã xây dựng nên một nguồn lực lớn, tạo nên một nền tảng lý thuyết vững chắc giúp cho những bài nghiên cứu khác có liên quan dễ dàng thực hiện và hoàn thiện. Đặc biệt hơn trong bài nghiên cứu này, em đã tiến hành khảo sát thêm một số nhân tố có tác động tích cực đến hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, mô hình mà em thực hiện có bổ sung thêm các yếu tố trung gian là một minh chứng cho sự đổi mới trong mô hình đồng thời các kết quả đạt được đều phù hợp với bối cảnh chung hiện nay và đặt biệt hơn hết là mang tính áp dụng trong quá trình quản lý nguồn nhân lực nhằm đạt được hiệu quả công việc cao trong quá trình xây dựng và nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Chính điều này đã chứng minh được tính thực tế của mô hình và mức độ thực tiễn khi áp dụng vào doanh nghiệp và song song đó, kết quả này còn đảm bảo được mức độ thích hợp với các lý thuyết nền tảng được đề ra bởi các nhà nghiên cứu được trình bày trong khoá luận.

Kế đến, phần lớn các nghiên cứu tại Việt Nam đa phần thường tập trung nghiên cứu riêng lẻ từng yếu tố tác động đến hiệu quả công việc, do đó chưa có thể đánh giá được một cách tổng thể được yếu tố nào tác động mạnh hơn và có lẽ

sẽ mất nhiều thời gian hơn trong việc phân tích từng nhân tố để tìm ra yếu nào là phù hợp nhất để xây dựng và chỉnh sửa lại một số chính sách cho phù hợp với tình hình của doanh nghiệp. Chính vì thế mà bài khoá luận đã tiến hành tìm hiểu và phân tích một cách cụ thể hoá các mối quan hệ giữa các biến độc lập và các biến phụ thuộc trong mô hình đồng thời sự tương tác đó còn được thông qua bởi 3 nhân tố trung gian chia làm hai cấp độ và các kết quả liên quan đến các giả thuyết đều được chấp nhận. Thông qua đó đã thấy rằng, một khi nhân viên được đáp ứng đầy đủ các điều kiện cả tài chính lẫn tinh thần thì mức độ hài lòng, tinh thần gắn bó và lòng trung thành cũng dần được nâng cao dẫn đến việc kết quả công việc cũng ngày càng đạt hiệu quả.

3.1.2 Về tính thực tiễn

Đầu tiên, dựa trên nền tảng là các lý thuyết và mô hình nghiên cứu có thể giúp một số doanh nghiệp nói chung đặc biệt là Bưu điện TP.HCM có thể xây dựng lên khung lý thuyết để có thể tìm hiểu cũng như đề xuất được một số biện pháp thông qua việc xây dựng và đổi mới các chính sách, chiến lược cho phù hợp với tình hình kinh doanh và các khía cạnh khác liên quan đến nhân viên bao gồm những yếu tố sau: Tiền lương, Môi trường làm việc, Đãi ngộ, Sự gắn bó, Lòng trung thành, Động lực làm việc và Hiệu quả công việc kèm theo một số nhân tố mới tùy vào lĩnh vực mà các công ty đang kinh doanh.

Tiếp đến liên quan đến kết quả phân tích nghiên cứu thì trong 3 nhân tố tác động đến Sự gắn bó, Lòng trung thành và Động lực làm việc thì yếu tố SGB tác động LLT mạnh mẽ nhất với chỉ số 0,440. Thông qua đó, kết quả nghiên cứu này sẽ là cơ sở giúp cho Bưu điện có thể xác định được mức độ ưu tiên của từng yếu tố để đưa ra những chính sách nhân sự một cách triệt để.

3.1.3 Về tính mới

Thứ nhất liên quan đến kiểm định giả thuyết, trong khoá luận này, em đã tiến hành khảo sát một số nhân tố có tác động tích cực đến hiệu quả công việc. Kết quả được thu thập tại Bưu điện TP.HCM đã khẳng định được lý thuyết về tác động của các yếu tố thông qua 3 biến trung gian là SGB, LTT và DLLV. Kết quả này phù hợp với bối cảnh cạnh tranh của Việt Nam hiện nay và đặc biệt có vai trò cốt yếu trong quản lý nguồn nhân lực để đạt

được hiệu quả công việc cao kèm với việc xây dựng và phát triển các giá trị cốt lõi của công ty. Đồng thời, kết quả này còn phù hợp với các lý thuyết nền tảng được đề cập trong đề tài của các nhà nghiên cứu.

Thứ hai, các nghiên cứu trước đây chủ yếu chú trọng đến việc nghiên cứu các tác động riêng lẻ (đa phần theo hướng tác động trực tiếp). Do đó điểm mới của khoá luận lại tập trung khai thác thêm tác động gián tiếp đồng thời lại thông qua ba nhân tố trung gian là SGB, LTT và DLLV để nhấn mạnh và làm rõ thêm mức độ tác động của từng nhân tố cũng như nâng cao độ tin cậy và mức độ thực tiễn mà đề tài đã áp dụng.

Thứ ba là liên quan đến bối cảnh nghiên cứu, đề tài được tập trung nghiên cứu một lĩnh vực cụ thể là Bưu chính và viễn thông. Do đó, khoá luận có thể khai thác sâu các khía cạnh liên quan đến lĩnh vực này đồng thời là nguồn tài liệu tổng quan để cho các doanh nghiệp cùng ngành có thể tìm hiểu và áp dụng.

3.2 Phân tích mặt hạn chế trong công tác liên quan đến hiệu quả công việc

3.2.1 Hạn chế từ phía nhân viên

❖ Liên quan đến năng lực chuyên môn

Thiếu kiến thức về công nghệ: Trong thời đại số, việc ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động bưu chính là rất quan trọng. Tuy nhiên, một số nhân viên, đặc biệt là những người lớn tuổi, có thể gặp khó khăn trong việc làm quen và sử dụng các phần mềm, ứng dụng mới do đó gây khó khăn trong việc vận hành đồng thời tốn nhiều thời gian để có thể thích nghi với công nghệ mới.

Thiếu kỹ năng giao tiếp: Việc giao tiếp kém hiệu quả có thể dẫn đến hiểu lầm, khiếu nại từ khách hàng, làm ảnh hưởng đến hình ảnh của bưu điện. Đồng thời, khi nhân viên không thể giải thích rõ ràng các quy trình, dịch vụ hoặc giải quyết thắc mắc của khách hàng, chất lượng dịch vụ sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Chính những điều đó khiến khách hàng không hài lòng với thái độ phục vụ và sẽ dễ dàng chuyển sang sử dụng dịch vụ khác của các đơn vị cạnh tranh.

Thiếu kỹ năng giải quyết vấn đề: Khi gặp phải các tình huống phát sinh, một số nhân viên chưa có đủ kinh nghiệm và kỹ năng để đưa ra giải pháp kịp thời và hiệu quả. Việc đưa ra quyết định sai lầm hoặc giải pháp không phù hợp có thể

dẫn đến các lỗi trong quá trình xử lý bưu phẩm, gây ra sự bất tiện cho khách hàng. Chính vì vậy sẽ làm chậm trễ quá trình giao dịch do mất nhiều thời gian để có thể tìm ra một giải pháp tối ưu, gây chậm trễ cho quá trình giao dịch. Đồng thời, khi khách hàng gặp vấn đề, nếu nhân viên không có khả năng giải quyết một cách nhanh chóng và hiệu quả, khách hàng sẽ cảm thấy không hài lòng và có thể đưa ra khiếu nại.

❖ Liên quan đến thái độ làm việc

Thiếu tinh thần trách nhiệm: Một số nhân viên chưa có ý thức cao về trách nhiệm công việc, dẫn đến việc làm việc chậm trễ, sai sót. Việc hoàn thành công việc chậm trễ so với thời hạn quy định khiến khách hàng phải chờ đợi lâu và ảnh hưởng đến tiến độ công việc của họ. Những nhân viên thiếu trách nhiệm thường có thái độ phục vụ khách hàng không nhiệt tình, thiếu tôn trọng, gây ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng. Do đó, nếu chất lượng dịch vụ không được đảm bảo, bưu điện sẽ khó khăn trong việc thu hút khách hàng mới và mở rộng thị trường.

Thiếu tính chủ động: Nhiều nhân viên chỉ làm theo đúng nhiệm vụ được giao, thiếu tính sáng tạo và chủ động trong công việc từ đó dẫn đến việc trì hoãn công việc và làm giảm hiệu suất công việc. Bên cạnh đó, những nhân viên này thường khó có thể thích nghi với sự thay đổi khi tiếp cận với một môi trường mới, đặc biệt là khi thực hiện một số nhiệm vụ mới mẻ do thiếu đi khả năng đề xuất ý tưởng và giải quyết các vấn đề phát sinh.

Thiếu tinh thần đồng đội: Thiếu tinh thần đồng đội là một vấn đề đáng quan ngại tại các cơ quan, tổ chức, đặc biệt là trong môi trường làm việc tập thể như bưu điện. Khi nhân viên không có tinh thần đoàn kết, hợp tác, sẽ gây ra nhiều hậu quả tiêu cực, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và chất lượng dịch vụ. Sự thiếu gắn kết giữa các nhân viên có thể làm cho công việc bị gián đoạn

❖ Mức độ hài lòng với công việc

Lương thưởng chưa hấp dẫn: Mức lương và chế độ phúc lợi chưa cạnh tranh so với các ngành nghề khác có thể khiến nhân viên cảm thấy không được đánh giá đúng mức và giảm động lực làm việc.

Cơ hội thăng tiến hạn chế: Thiếu cơ hội thăng tiến khiến nhân viên cảm thấy bế tắc và không có động lực phấn đấu.

Môi trường làm việc chưa thực sự chuyên nghiệp: Áp lực công việc lớn, cơ sở vật chất chưa được đầu tư đầy đủ cũng là những yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên.

3.2.2 Hạn chế từ phía tổ chức

❖ Cấu trúc tổ chức

Cấu trúc tổ chức chưa linh hoạt: Trong một cấu trúc phân cấp, quy trình trong việc đưa ra quyết định phải trải qua nhiều bước và được phê duyệt bởi nhiều cấp bậc khác nhau. Tuy nhiên, các quy trình tổ chức mà Bru điện đề ra còn quá cứng nhắc dẫn đến việc phê duyệt mất nhiều thời gian đồng thời còn tạo cơ hội cho sự trì hoãn và dễ dàng gây ra mất thông tin. Một khi những quyết định quan trọng này không được xử lý theo kịp tiến độ dễ dàng gây ảnh hưởng đến tốc độ phản ứng với những biến đổi của thị trường và thị hiếu của khách hàng. Ngoài ra, trong quá trình thực hiện công việc, do cấu trúc phân cấp thường yêu cầu nhân viên tuân theo các quy định mang tính quy tắc và khá bảo thủ từ đó dẫn đến nhân viên sẽ có ít cơ hội để có thể chỉnh sửa và sáng tạo trong một số tình huống cụ thể.

Quy trình làm việc còn nhiều thủ tục: Điều này gây chậm trễ trong việc cung cấp dịch vụ, điều đó làm cho sự hài lòng của khách hàng về chất lượng dịch vụ bị giảm sút và làm ảnh hưởng trực tiếp đến uy tín của doanh nghiệp. Đồng thời, sự phức tạp trong quy trình làm việc còn làm giảm năng suất lao động và tạo ra sự lãng phí cả về thời gian lẫn nguồn lực. Sự lãng phí này không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động kinh doanh mà còn làm phát sinh thêm các khoản chi phí hoạt động của doanh nghiệp.

❖ Quản lý nhân sự

Công tác tuyển dụng chưa hiệu quả: Việc tuyển dụng chưa dựa trên các tiêu chí rõ ràng, dẫn đến việc tuyển dụng được những nhân viên không phù hợp. Không những vậy, việc kéo dài thời gian từ khi đăng tuyển đến khi hoàn thành quá trình tuyển dụng không chỉ làm mất thời gian của ứng viên mà còn gây chậm trễ trong quá trình bổ sung nguồn nhân lực cần thiết, dễ khiến cho Bru điện mất đi

những ứng viên tiềm năng vì họ có thể rời đi tìm một doanh nghiệp cùng ngành khác.

Công tác đào tạo chưa được quan tâm đúng mức: Chương trình đào tạo chưa đa dạng và không cập nhật thường xuyên dẫn đến nội dung chưa sát với thực tế công việc. Các chương trình đào tạo chỉ tập trung vào một số kiến thức cơ bản, thiếu các khoá đào tạo kiến thức chuyên sâu theo từng lĩnh vực và vị trí công việc cụ thể. Điều đó dễ dẫn đến những cái nhìn mơ hồ cho nhân viên khi tiếp nhận một nhiệm vụ mới và khó khăn trong việc giải quyết vấn đề được giao.

Hệ thống đánh giá, khen thưởng chưa minh bạch: Các tiêu chí và tiêu chuẩn để đánh giá hiệu suất làm việc của nhân viên có thể không được công bố rõ ràng hoặc cụ thể, dẫn đến sự mơ hồ và không nhất quán trong quá trình đánh giá. Điều đó làm cho nhân viên không hiểu rõ các yêu cầu và kỳ vọng, làm giảm động lực làm việc và tạo ra sự không công bằng trong đánh giá.

❖ Công nghệ thông tin

Hệ thống công nghệ thông tin chưa được đầu tư đồng bộ: Việc ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động sản xuất kinh doanh chưa được đẩy mạnh, dẫn đến hiệu quả làm việc thấp và dễ gây ra tình trạng chậm chạp trong xử lý công việc, tăng nguy cơ bị hỏng hóc các thiết bị điện tử.

Khả năng liên kết giữa các hệ thống còn hạn chế: Các hệ thống thông tin chưa được tích hợp chặt chẽ, gây khó khăn trong việc chia sẻ thông tin và phối hợp làm việc đồng thời còn làm tăng nguy cơ sai sót và mất mát dữ liệu

3.3 Hàm ý giải pháp

3.3.1 Giải pháp dựa trên kết quả kiểm định giả thuyết về tác động của lương thưởng đến sự gắn bó

Căn cứ vào kết quả kiểm định giả thuyết về tác động của LTTG cho thấy LTTG có tác động trực tiếp và tích cực đến SGB với mức 0,308. Kết quả này giúp tác giả đưa ra hàm ý quản trị với doanh nghiệp để có thể nâng cao sự gắn bó trong công việc thì cần xây dựng chế độ lương thưởng phù hợp giúp cho nhân viên để nâng cao hiệu quả công việc và tạo ra năng suất cao hơn, từ đó cần phải chú ý những vấn đề sau:

- Do tình hình lạm phát hiện nay tăng cao nên doanh nghiệp cần phải đưa ra một số chính sách lương phù hợp để đảm bảo chất lượng cuộc sống cho nhân viên.
- Thực hiện khảo sát thị trường để so sánh mức lương hiện tại, xây dựng chế độ lương theo mức trung bình chung của ngành.
- Đảm bảo rằng lương của nhân viên tại Bruu điện cạnh tranh và hấp dẫn so với thị trường lao động.
- Xây dựng cơ chế lương thưởng dựa trên hiệu suất công việc được giao, thiết lập các tiêu chí đánh giá cụ thể. Bên cạnh đó cần tổ chức một số chương trình thưởng ngắn hạn và dài hạn để khuyến khích, động viên nhân viên đạt được mục tiêu trong công việc.
- Chia sẻ một phần lợi nhuận cuối năm hoặc các khoản lương đặc biệt khi công ty đạt được các cột mốc quan trọng.

3.3.2 Giải pháp dựa trên kết quả kiểm định giả thuyết về tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó

Căn cứ vào kết quả kiểm định giả thuyết về tác động của MTLV cho thấy MTLV có tác động trực tiếp và tích cực đến sự gắn bó với mức 0,233. Kết quả này giúp tác giả đưa ra hàm ý quản trị với doanh nghiệp để có thể nâng cao sự gắn bó trong công việc thì cần xây dựng chế độ lương thưởng phù hợp giúp cho nhân viên để nâng cao hiệu quả công việc và tạo ra năng suất cao hơn, từ đó cần phải chú ý những vấn đề sau:

- Đảm bảo khu vực làm việc và văn phòng sạch sẽ, thoáng mát và an toàn.
- Đầu tư vào một số máy móc thiết bị hiện đại để thuận tiện trong quá trình làm việc và giảm bớt áp lực cho nhân viên.
- Thường xuyên tạo các cuộc họp giao tiếp nội bộ theo định kỳ hằng tuần, hàng tháng và hàng quý để nắm bắt được tiến bộ thực hiện công việc của nhân viên đồng thời đề xuất các giải pháp thực tế nếu nhân viên gặp khó khăn.

- Tạo dựng môi trường làm việc tích cực bằng sự thân thiện và thoải mái, khuyến khích nhân viên hỗ trợ lẫn nhau để nâng cao tinh thần gắn kết và gia tăng mức độ hài lòng với công việc.
- Đảm bảo các tiêu chuẩn an toàn lao động được tuân thủ một cách nghiêm ngặt.
- Doanh nghiệp nên hỗ trợ cung cấp các chương trình chăm sóc sức khỏe định kỳ và hỗ trợ tư vấn tâm lý nhân viên nếu cần thiết.

3.3.3 Giải pháp dựa trên kết quả kiểm định giả thuyết về tác động của đãi ngộ đến sự gắn bó

Căn cứ vào kết quả kiểm định giả thuyết về tác động của ĐN cho thấy ĐN có tác động trực tiếp và tích cực đến sự gắn bó với mức 0,303. Kết quả này giúp tác giả đưa ra hàm ý quản trị với doanh nghiệp để có thể nâng cao sự gắn bó trong công việc thì cần xây dựng chính sách đãi ngộ phù hợp giúp cho nhân viên để nâng cao hiệu quả công việc và tạo ra năng suất cao hơn, từ đó cần phải chú ý những vấn đề sau:

- Doanh nghiệp nên tăng cường các khoản trợ cấp như trợ cấp đi lại, trợ cấp ăn trưa, trợ cấp nhà ở,... sao cho phù hợp với nhu cầu của nhân viên.
- Thiết lập các chương trình thưởng linh hoạt như thưởng vào các dịp đặc biệt như lễ tết, lễ kỉ niệm làm việc lâu năm, liên quan công ty.
- Tổ chức các chương trình hỗ trợ và hướng dẫn định hướng nhân viên trong quá trình phát triển nghề nghiệp.
- Thường xuyên thu thập thông tin, ý kiến nhân viên liên quan đến chế độ đãi ngộ hiện tại để có thêm nhiều ý kiến mới nhằm cải tiến chế độ đãi ngộ cho phù hợp với nhu cầu của nhân viên.

3.3.4 Giải pháp dựa trên kết quả kiểm định giả thuyết về tác động của sự gắn bó đến lòng trung thành và động lực làm việc

Căn cứ vào kết quả kiểm định giả thuyết về tác động của SGB cho thấy SGB có tác động trực tiếp và tích cực đến LTT và DLLV lần lượt ở mức 0,440 và 0,207. Kết quả này giúp tác giả đưa ra hàm ý quản trị với doanh nghiệp để có thể nâng cao LTT và DLLV trong công việc thì cần tạo dựng tin thần gắn bó của nhân

viên sao cho phù hợp nhằm giúp cho nhân viên để nâng cao hiệu quả công việc và tạo ra năng suất cao hơn, từ đó cần phải chú ý những vấn đề sau:

- Doanh nghiệp nên áp dụng công nghệ và số hoá vào nền tảng quản lý hiệu suất để theo dõi và đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên, đảm bảo độ tin cậy và sự minh bạch.
- Áp dụng các phần mềm quản lý nhân sự để cải tiến quy trình tuyển dụng, đào tạo và đánh giá nhân viên.
- Thúc đẩy vai trò, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp vào các dự án cộng đồng bằng cách khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động tình nguyện, giúp họ cảm thấy được sự gắn bó chặt chẽ với doanh nghiệp. Điều này giúp xây dựng mối quan hệ vững chắc giữa nhân viên và tổ chức, từ đó tạo ra sự tự hào về công việc và tổ chức mà họ đang làm việc. Các hoạt động này mang lại lợi ích cho doanh nghiệp ở nhiều khía cạnh: cải thiện hình ảnh, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, và quan trọng hơn, tăng cường sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên. Khi nhân viên cảm thấy gắn bó và tự hào về tổ chức, họ sẽ làm việc nhiệt huyết hơn, từ đó giúp nâng cao hiệu quả công việc bởi lẽ ngoài việc thực hiện các nhiệm vụ được giao, bản thân họ sẽ ý thức hơn về tinh thần trách nhiệm khi hoà nhập vào các mục tiêu của cộng đồng.
- Thực hiện một số chính sách xanh để bảo vệ môi trường và phát triển bền vững, tạo ra môi trường làm việc xanh và thân thiện. Các chính sách xanh có thể bao gồm việc sử dụng các nguồn năng lượng tái tạo, giảm thiểu sử dụng giấy, tái chế rác thải và cải thiện môi trường làm việc thông qua các biện pháp xanh như thiết kế văn phòng thân thiện với thiên nhiên. Những sáng kiến này không chỉ giúp doanh nghiệp giảm chi phí và đóng góp vào bảo vệ môi trường, mà còn tạo ra một không gian làm việc thoải mái, sáng tạo cho nhân viên. Những nghiên cứu đã chứng minh rằng môi trường làm việc xanh có tác động tích cực đến tinh thần làm việc và sức khỏe của nhân viên. Khi làm việc trong môi trường được thiết kế thân thiện với môi trường và sức khỏe, nhân viên sẽ có cảm giác thoải mái hơn, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc và sự hài lòng trong công việc. Điều này cũng góp phần giảm

thiếu căng thẳng và tăng cường sự gắn bó với tổ chức, từ đó dẫn đến hiệu quả công việc cao hơn.

3.3.5 Giải pháp dựa trên kết quả kiểm định giả thuyết về động lực làm việc tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc

Căn cứ vào kết quả kiểm định giả thuyết về tác động của DLLV cho thấy DLLV có tác động trực tiếp và tích cực đến hiệu quả công việc với mức 0,276. Kết quả này giúp tác giả đưa ra hàm ý quản trị với doanh nghiệp để có thể nâng cao hiệu quả công việc thì cần tạo ra cho nhân viên động lực để họ được thúc đẩy và tạo ra năng suất cao hơn, từ đó cần phải chú ý những vấn đề sau:

- Nhà quản trị cần phải xây dựng lên một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ để có thể tạo điều kiện tối đa cho nhân viên phát huy được kỹ năng một cách toàn diện và xây dựng nên một lộ trình thăng tiến cụ thể cho nhân viên.
- Thường xuyên tổ chức các hoạt động ngoại khoá với mục đích tăng khả năng gắn kết giữa các nhân viên như các hoạt động team-building, tạo dựng một tinh thần thoải mái nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc.
- Thiết lập và xây dựng các chính sách thưởng phạt và đánh giá một cách hợp lý, áp dụng hệ thống đánh giá hiệu quả công việc hiệu quả, rõ ràng và minh bạch.
- Cung cấp các cơ hội phát triển nghề nghiệp, khuyến khích nhân viên tham gia vào các khoá học và hội thảo chuyên môn để nâng cao trình độ và kỹ năng nghiệp vụ cần thiết.
- Cần tạo điều kiện để nhân viên đưa ra ý kiến, góp ý mang tính xây dựng đồng thời khuyến khích sự sáng tạo và đề cao một số ý tưởng mới, thưởng cho các sáng kiến có giá trị.

3.3.6. Giải pháp dựa trên kết quả kiểm định giả thuyết về lòng trung thành tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc

Căn cứ vào kết quả kiểm định giả thuyết về tác động của LTT cho thấy LTT có tác động trực tiếp và tích cực đến hiệu quả công việc với mức 0,149. Kết quả

này giúp tác giả đưa ra hàm ý quản trị với doanh nghiệp để có thể nâng cao hiệu quả công việc thì cần phải tạo dựng sự tin tưởng và lòng trung thành để tinh thần nhân viên được thúc đẩy và tạo ra năng suất cao hơn, từ đó cần phải chú ý những vấn đề sau:

- Thường xuyên đánh giá và công nhận những thành tích của nhân viên, tổ chức các buổi vinh danh và khen thưởng nhằm tạo động lực và sự hãnh diện cho nhân viên.
- Hỗ trợ nhân viên trong một số vấn đề liên quan đến cá nhân và gia đình nhưng cung cấp một số dịch vụ tư vấn và hỗ trợ chăm sóc con cái.
- Đảm bảo việc truyền tải thông tin minh bạch, rõ ràng nhằm giúp nhân viên hiểu rõ được mục đích và chiến lược của nhiệm vụ được giao.
- Lãnh đạo cần thể hiện sự quan tâm, hỗ trợ và lắng nghe nhân viên nhằm tạo dựng mối quan hệ bình đẳng và tôn trọng lẫn nhau.
- Lãnh đạo nên là người tiên phong, thể hiện được sự minh bạch và nhất quán trong quá trình đưa ra quyết định và hành động.

Dựa trên tất cả các giải pháp được đề ra thông qua hệ số chuẩn hoá về mối quan hệ của từng nhân tố cho thấy, mối quan hệ giữa SGB đến LTT đạt tỉ lệ cao nhất 0,440 đồng thời nhân tố đãi ngộ được phát hiện là nhân tố mới nhưng lại chiếm tỉ lệ cao thứ 2 là 0,377 khi tác động đến DLLV. Điều đó chứng tỏ chế độ đãi ngộ có vai trò vô cùng quan trọng trong việc duy trì DLLV của nhân viên mà Buu điện chưa thật sự quan tâm nhiều dẫn đến DLLV của nhân viên bị giảm sút và đó cũng chính là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến tỉ lệ nghỉ việc ngày càng gia tăng. Thông qua kết quả nghiên cứu này, BĐ nên tập trung đề ra một số chiến lược mới liên quan đến việc xây dựng, bổ sung và đổi mới các chế độ đãi ngộ ban đầu đồng thời cũng đề ra được một số giải pháp mang tính vật chất và tinh thần để thúc đẩy sự gắn bó của các thành viên trong công ty nhằm duy trì được năng lực cạnh tranh trong ngành và hoàn thiện các chiến lược lâu dài trong tổ chức.

Dựa vào bảng hệ số hồi quy các mối quan hệ chưa chuẩn hoá cho thấy các giả thuyết H3, H5, H6, H9, H10, H13 đều mang ý nghĩa thống kê và mối quan hệ giữa LTTG và LTT (H3) có ý nghĩa cao nhất với ước lượng cao nhất là 0,237 cùng

với hệ số P bằng 0,004 và hệ số C.R = 2,867. Do đó doanh nghiệp nên chú trọng nhiều hơn trong công tác gia tăng chế độ lương thưởng cho nhân viên vì hiện tại mức lương tại BD đang thấp hơn mặt bằng chung so với các doanh nghiệp cùng ngành. Đồng thời, để gia tăng mức độ hiệu quả công việc, BD còn có thể tập trung vào các chiến lược hỗ trợ như xây dựng và thiết kế gói lương thưởng mang tính cạnh tranh và công bằng, áp dụng hệ thống thưởng hiệu quả dựa trên hiệu suất của từng nhân viên, tạo nên sự minh bạch trong chính sách lương thưởng đồng thời kết hợp với yếu tố đãi ngộ để xây dựng nên các khoản đãi ngộ và phúc lợi hấp dẫn ngoài lương. Trong quá trình thực hiện đổi mới chính sách lương thì nên thực hiện khảo sát lương thưởng định kì và so sánh với mức lương với các doanh nghiệp thị trường cùng ngành nhằm đảm bảo rằng mức lương của doanh nghiệp đang mang tính cạnh tranh.

3.4 Hạn chế của đề tài

- ✓ Khoá luận chỉ được thực hiện tại một doanh nghiệp với một lĩnh vực hoạt động cụ thể đó là lĩnh vực Bưu chính, do đó chưa thể đánh giá được mức độ tác động của các nhân tố theo một cái nhìn đa chiều và có thể không phù hợp khi áp dụng vào một số doanh nghiệp thuộc những lĩnh vực khác.
- ✓ Khoá luận chỉ tập trung nghiên cứu đến ba yếu tố trung gian là SGB, LTT và DLLV, ngoài ra các nhân tố khác chưa được đề cập đến trong bài.
- ✓ Thêm vào đó, đề tài chỉ chọn ra những biến độc lập mang tính phổ biến như tiền lương và môi trường làm việc, đãi ngộ nhưng đối với một số nhân tố mới như công tác quản trị, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp,... thì đề tài chưa thể tìm hiểu đến.
- ✓ Cỡ mẫu nghiên cứu chỉ dừng lại ở mức 300, do đó mức độ đại diện không cao.

Kết thúc chương 3 khoá luận đã trình bày một số kết quả đạt được thông qua quá trình nghiên cứu đồng thời chỉ ra một số mặt hạn chế mà cả doanh nghiệp và nhân viên cần khắc phục để nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc. Thông qua đó, khoá luận còn đề xuất một số giải pháp mang tính xây dựng để làm tiền đề để doanh nghiệp có thể áp dụng để duy trì và nâng cao lợi thế cạnh tranh trong giai đoạn hiện tại.

KẾT LUẬN

Khoá luận đã nghiên cứu và xác định chi tiết các nhân tố tác động đến hiệu quả công việc và mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình của Bru điện Thành phố Hồ Chí Minh. Khoá luận cũng nhấn mạnh rằng, các nhân tố được đề cập trong mô hình đều bám sát vào các nhân tố gây ra nguyên nhân nghi việc tại Bru điện đồng thời được tổng quan thông qua quá trình tổng hợp các bài nghiên cứu, chính điều đó đã mang đến tính thực tiễn và một độ tin cậy nhất định cho mô hình, đồng thời các nhân tố được đề cập không chỉ tác động riêng lẻ mà còn mang tính cộng hưởng qua lại lẫn nhau. Việc tối ưu hoá một số yếu tố trong mô hình giúp tăng tính hỗ trợ cho các yếu tố khác dẫn đến sự cải thiện mang tính toàn diện trong hiệu quả công việc. Dựa vào kết quả phân tích và xử lý dữ liệu trong phần mềm SPSS và AMOS đã chứng minh được mức độ tin cậy và tính thực tế trong kết quả nghiên cứu.

Khoá luận còn tập trung khai thác, đào sâu các khía cạnh liên quan đến các nhân tố trong mô hình cũng như các chính sách mà Bru điện đã thực hiện nhằm nêu bật được những ưu điểm và hạn chế còn tồn đọng trong quá trình sản xuất kinh doanh của công ty cũng như hiệu quả công việc của nhân viên tại doanh nghiệp. Thông qua đó, đề tài đã tập trung phân tích và làm rõ phần cốt lõi về tầm quan trọng của từng nhân tố tác động, từ đó đề xuất một số hàm ý giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công việc cho nhân viên tại Bru điện.

Các giải pháp được đề xuất trong mô hình đều dựa trên các hệ số thu thập được thông qua kết quả phân tích dữ liệu, do đó chứng minh được mức độ nhất quán, làm tiền đề cho việc đề xuất các phương án mang tính thực tiễn cho từng yếu tố. Song song đó, các giải pháp được đề cập không những giúp tăng cường hiệu quả tại một doanh nghiệp cụ thể là Bru điện mà còn có thể áp dụng trên diện rộng cho các tổ chức tương tự trong ngành dịch vụ công. Do đó, doanh nghiệp có thể xem xét và điều chỉnh cho phù hợp với chiến lược và tình hình kinh doanh trong giai đoạn hiện tại để có thể duy trì tối đa lợi thế cạnh tranh đồng thời xây dựng một thương hiệu vững chắc trong ngành Bru chính - Viễn thông.