

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN VĂN PHÚ

ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TỚI
ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRÊN
ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

HÀ NỘI – 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

**ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TỚI
ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRÊN ĐỊA
BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

MÃ NGÀNH: 9340404

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Người hướng dẫn khoa học 1: PGS.TS. Nguyễn Nam Phương

Người hướng dẫn khoa học 2: TS. Trần Ngọc Diễn

Hà Nội - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận án này được thực hiện và hoàn thành dựa trên các kết quả nghiên cứu của tôi. Những số liệu và tài liệu trích dẫn trong luận án đều có nguồn gốc chính xác và rõ ràng. Kết quả nghiên cứu của luận án chưa được công bố ở bất cứ công trình nghiên cứu nào khác.

Hà Nội, ngày..... tháng.....năm 2023

Tác giả của luận án

Nguyễn Văn Phú

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin cảm ơn sâu sắc tới tập thể lãnh đạo, các giảng viên Khoa Quản trị nhân lực, Khoa Sau đại học – Trường Đại học Lao động – Xã hội đã hỗ trợ và giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và hoàn thành luận án.

Tôi xin trân trọng cảm ơn giảng viên hướng dẫn 1: PGS.TS. Nguyễn Nam Phương và giảng viên hướng dẫn 2: TS. Trần Ngọc Diễm đã tận tình hướng dẫn và chỉ bảo cho tôi trong quá trình hoàn thành luận án. Đặc biệt Thầy/Cô đã giúp tôi có được các ý tưởng và định hướng nghiên cứu và hoàn thiện luận án.

Tôi xin chân thành cảm ơn đến các cán bộ quản lý, chuyên gia, người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội đã hỗ trợ, giúp đỡ và cộng tác để tôi hoàn thành luận án này.

Cuối cùng tôi xin cảm ơn gia đình, bạn bè, đồng nghiệp đã tận tình giúp đỡ, tạo mọi điều kiện có thể và chia sẻ những khó khăn cùng tôi trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu.

Trân trọng cảm ơn!

Tác giả của luận án

Nguyễn Văn Phú

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do lựa chọn đề tài.....	1
2. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	3
2.1. Mục đích nghiên cứu.....	3
2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
3. Câu hỏi nghiên cứu.....	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	5
4.1. Đối tượng nghiên cứu.....	5
4.2. Phạm vi nghiên cứu.....	5
5. Ý nghĩa thực tiễn của luận án.....	6
6. Kết cấu của luận án.....	6
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU.....	8
1.1. Tổng quan những quan niệm về văn hoá doanh nghiệp.....	8
1.2. Tổng quan các công trình nghiên cứu về văn hoá doanh nghiệp.....	10
1.3. Tổng quan nghiên cứu về tạo động lực làm việc của người lao động.....	22
1.4. Tổng quan nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hoá doanh nghiệp và động lực làm việc của người lao động.....	25
1.5. Khoảng trống nghiên cứu của đề tài.....	34
CHƯƠNG 2: ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG.....	36
2.1. Lý thuyết phát triển doanh nghiệp dựa vào các nguồn lực nội sinh.....	36
2.2. Một số khái niệm cơ bản.....	38
2.2.1. Khái niệm động lực.....	38
2.2.2. Khái niệm động lực làm việc.....	39
2.2.3. Khái niệm văn hoá.....	41
2.2.4. Khái niệm văn hoá doanh nghiệp.....	43
2.2.5. Khái niệm ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động.....	45
2.3. Tác động của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động... ..	47
2.4. Mô hình nghiên cứu của luận án.....	51
2.5.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	51
2.5.2. Các giả thuyết nghiên cứu.....	59
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	64
3.1. Quy trình nghiên cứu.....	64

3.2. Nghiên cứu sơ bộ	66
3.2.1. Xây dựng mô hình nghiên cứu/thang đo của mô hình ban đầu (lần 1).....	66
3.2.2. Nghiên cứu định tính (phỏng vấn 16 chuyên gia và người lao động)	71
3.2.3. Hoàn thiện mô hình và thang đo (bảng câu hỏi chính thức) (lần 2)	72
3.3. Kiểm tra và chạy thử mô hình nghiên cứu	73
3.3.1. Kiểm tra mô hình nghiên cứu tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam.....	73
3.3.3. Hoàn thiện thang đo (bản câu hỏi chính thức) (lần 3)	75
3.4. Nghiên cứu chính thức	78
3.4.1. Nghiên cứu tính và định lượng N = 362 đối tượng tại các ngân hàng thương mại.....	78
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	84
4.1. Thực trạng văn hoá doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội	84
4.1.1. Giới thiệu về ngân hàng thương mại.....	84
4.1.2. Đặc điểm văn hoá doanh nghiệp tại các NHTM.....	85
4.2. Phân tích định tính kết quả nghiên cứu	105
4.2.1. Văn hoá giao tiếp trong doanh nghiệp	105
4.2.2. Văn hoá đào tạo và phát triển.....	106
4.2.3. Văn hoá phần thưởng và sự công nhận	107
4.2.4. Văn hoá hiệu quả của việc ra quyết định	108
4.2.5. Văn hoá chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến	109
4.2.6. Văn hoá định hướng và kế hoạch tương lai	109
4.2.7. Văn hoá làm việc nhóm.....	110
4.2.8. Văn hoá chuyển đổi số	111
4.2.9. Động lực làm việc của người lao động	112
4.3. Phân tích định lượng kết quả nghiên cứu.....	113
4.3.1. Đặc điểm mẫu	113
4.3.2. Thống kê mô tả các biến trong mô hình nghiên cứu.....	114
4.3.3. Kiểm định độ tin cậy các thang đo.....	121
4.3.4. Phân tích nhân tố khám phá (EFA).....	125
4.3.5. Kiểm định mô hình.....	129
4.3.6. Phân tích ANOVA, T-test.....	136
4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu	138
CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ	145

5.1. Kết quả nghiên cứu	145
5.2. Khuyến nghị	149
5.2.1. Khuyến nghị đối với các ngân hàng thương mại	150
5.2.2. Khuyến nghị đối với ngân hàng nhà nước	155
5.3. Hàm ý quản trị.....	156
5.4. Hạn chế và các hướng nghiên cứu tiếp theo	161
5.4.1. Hạn chế về nội dung nghiên cứu.....	161
5.4.2. Hạn chế về phạm vi nghiên cứu.....	161
5.4.3. Hạn chế về mẫu nghiên cứu và phương pháp thu thập dữ liệu.....	161
5.4.4. Hướng nghiên cứu tiếp theo	161
KẾT LUẬN	162

DANH MỤC BẢNG

Bảng 3.1: Thang đo giao tiếp trong doanh nghiệp.....	66
Bảng 3.2: Thang đo đào tạo và phát triển	67
Bảng 3.3: Thang đo phân thưởng và công nhận	67
Bảng 3.4: Thang đo hiệu quả của việc ra quyết định.....	67
Bảng 3.5: Thang đo chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến.....	68
Bảng 3.6: Thang đo định hướng và kế hoạch tương lai	68
Bảng 3.7: Thang đo làm việc nhóm	69
Bảng 3.8: Thang đo sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị	69
Bảng 3.9: Chuyên đổi số	69
Bảng 3.10: Thang đo động lực làm việc của Sjoberg và Lind (1994).....	70
Bảng 3.11: Mẫu điều tra NHTM Cổ phần Ngoại thương Việt Nam.....	74
Bảng 3.12: Bảng câu hỏi chính thức của luận án.....	75
Bảng 3.13: Số lượng mẫu nghiên cứu của luận án.....	79
Bảng 3.14: Ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.....	79
Bảng 3.15: Cỡ mẫu điều tra phân bố theo ngân hàng thương mại.....	80
Bảng 4.1: Đặc điểm giới tính và tuổi	113
Bảng 4.2: Đặc điểm thâm niên công tác và trình độ học vấn	114
Bảng 4.3: Bảng thống kê mô tả biến giao tiếp trong doanh nghiệp.....	115
Bảng 4.4: Bảng thống kê mô tả biến đào tạo và phát triển	116
Bảng 4.5: Bảng thống kê mô tả biến phân thưởng và sự công nhận.....	117
Bảng 4.6: Bảng thống kê mô tả biến hiệu quả trong việc ra quyết định.....	117
Bảng 4.7: Bảng thống kê mô tả biến.....	118
chấp nhận rủi ro bởi do sự sáng tạo cải tiến	118
Bảng 4.9: Bảng thống kê mô tả biến làm việc nhóm	119
Bảng 4.10: Bảng thống kê mô tả biến.....	120
sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị	120
Bảng 4.11: Bảng thống kê mô tả biến chuyển đổi số.....	121
Bảng 4.12: Bảng thống kê mô tả biến phụ thuộc	121
Bảng 4.13: Bảng mô tả hệ số Cronbach's Alpha	123
Bảng 4.14: Bảng số lượng biến quan sát và hệ số Cronbach's alpha	123
Bảng 4.15: Hệ số Cronbach's alpha biến phụ thuộc	125
Bảng 4.16: KMO and Bartlett's Test nhân tố văn hoá công ty	126
Bảng 4.17: Giải thích phương sai nhân tố văn hoá doanh nghiệp	127

Bảng 4.18: Ma trận thành phần xoay nhân tố văn hoá doanh nghiệp.....	128
Bảng 4.19: Kiểm tra KMO and Bartlett's nhân tố động lực làm việc.....	129
Bảng 4.20: Total Variance Explained nhân tố động lực làm việc.....	129
Bảng 4.21: Bảng phân tích tương quan và đa cộng tuyến.....	131
Bảng 4.22: Hệ số tóm tắt mô hình.....	132
Bảng 4.23: Hệ số hồi quy.....	132
Bảng 4.24: Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai.....	137
Bảng 4.25: Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai.....	137
Bảng 4.26: Thống kê mô tả mối quan hệ giữa thu nhập và động lực làm việc.....	137
Bảng 2.27: Kết quả kiểm định các giả thuyết.....	138

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội	56
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu của luận án	65
Hình 4.2: Mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động được điều chỉnh	134

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Nội dung	Viết tắt
1	Câu lạc bộ	CLB
2	Động lực	ĐL
3	Hiệp hội ngân hàng Việt Nam	HHNH
4	Người lao động	NLĐ
5	Ngân hàng thương mại	NHTM
6	Ngân hàng Nhà nước	NHNN
7	Ngân hàng Thương mại Cổ phần ngoại thương Việt Nam	Vietcombank
8	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công thương Việt Nam	Vietinbank
9	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Kỹ thương Việt Nam	Techcombank
10	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam	BIDV
11	Ngân hàng Việt Nam thịnh vượng	VPbank
12	Ngân hàng thương mại	
13	Tạo động lực	TĐL
14	Thương mại cổ phần	TMCP
15	Văn hoá doanh nghiệp	VHDN
16	Việt Nam Đồng	VNĐ

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Hiện nay, cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 trong đó có vấn đề chuyển đổi số đang diễn ra, nhưng để một doanh nghiệp hay ngân hàng thương mại có thể tồn tại và phát triển thì cần có bốn nguồn lực chính như sau: nhân lực, vật lực, tài lực và tin lực (theo Barney (1991)). Trong bốn nguồn lực đó thì nguồn nhân lực đóng vai trò là quyết định tới sự tồn tại và phát triển của các ngân hàng thương mại, bởi nó quản lý điều hành tất cả các nguồn lực còn lại. Tin lực trong đó có công nghệ thông tin đang có sự phát triển vượt bậc nhất là lĩnh vực công nghệ trí tuệ nhân tạo ra. Trí tuệ nhân tạo được áp dụng vào tất cả các lĩnh vực của cuộc sống trong đó có quá trình chuyển đổi số tại các ngân hàng thương mại. Trí tuệ nhân tạo là nguồn lực do lao động trí óc của con người sáng tạo ra. Vì vậy, máy móc và công nghệ được điều khiển bởi trí tuệ nhân tạo hiện đại đến đâu thì luôn cần đến con người chế tạo, vận hành và sửa chữa chúng. Ngân hàng thương mại là các doanh nghiệp tích cực áp dụng chuyển đổi số nhất hiện nay ở nước ta, điều này dẫn tới biến động rất lớn về nguồn nhân lực đó là sự thay đổi các đặc điểm: số lượng, chất lượng và cơ cấu. Khi chuyển đổi số diễn ra thì đòi hỏi các ngân hàng thương mại phải duy trì số lượng hợp lý, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực sao cho phù hợp với chuyển đổi số, sắp xếp cơ cấu nhân lực cho phù hợp với tình hình mới nhưng vẫn tạo được động lực làm việc cho người lao động. Vì vậy, đây là một thách thức vô cùng lớn đối với tất cả các ngân hàng thương mại khi quá trình chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ trong thời gian qua.

Động lực làm việc của người lao động là yếu tố tồn tại bên trong người lao động nhưng nó có vai trò quyết định đến năng suất lao động và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại. Người lao động làm việc chăm chỉ, hăng say thì sẽ tạo ra năng suất làm việc cao từ đó tạo ra nhiều hàng hoá trong thời gian ngắn. Tăng năng suất lao động sẽ là một yếu tố quyết định sự thắng lợi trong cạnh tranh giữa các ngân hàng thương mại. Tuy nhiên làm thế nào để tạo được động lực làm việc cho người lao động và giữ chân được người tài thì các ngân hàng thương mại hiện nay sử dụng hai công cụ chính đó là: kích thích vật chất và kích thích tinh thần. Nhưng từ những năm 80 của thế kỷ XX đã có nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng ngoài các hình thức tạo động lực làm việc chủ yếu ở trên, thì tạo động lực làm việc cho người lao động bằng cách phát triển văn hoá doanh nghiệp đã được chứng minh ở Nhật Bản hay Mỹ. Trong đó có một số tác giả điển hình nghiên cứu về sự tác động một chiều ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm

việc của người lao động là: William Ouchi (1981), Kaizen (1981), Thomas J. Peters và Robert H. Waterman (1982). Về sau, đã có thêm nhiều nghiên cứu để làm sáng tỏ và phong phú hơn về vấn đề này như: Chen (2004); Lok and Crowford (2001; 2004) Lok, Wang & Crowford (2005); D. L. Stone, E. F. Stone – Romero và K. M. Lukaszewski (2007); M. K. Miah và A. Bird (2007); W. Li, Y. Wang, P. Taylor, K. Shi và D. He (2008). Vì vậy, các ngân hàng thương mại cần thiết phải đa dạng hoá cách thức tạo động lực làm việc cho người lao động bằng cách phát triển văn hoá doanh nghiệp.

Ngân hàng là doanh nghiệp hoạt động không sản xuất nhưng có vai trò vô cùng quan trọng với nền kinh tế quốc dân. Ngân hàng cung cấp các dịch vụ liên quan đến tài chính cho toàn bộ nền kinh tế. Các ngân hàng thương mại là hệ thống tài chính lớn nhất trong hệ thống các ngân hàng ở nước ta hiện nay. Các ngân hàng thương mại là nơi cung cấp rất nhiều các dịch vụ liên quan đến tài chính tiền tệ nhằm phục vụ cho nền kinh tế. Hà Nội là trung tâm văn hoá, kinh tế, chính trị của cả nước. Với vai trò ở vị trí trung tâm như vậy thì rất nhiều các ngân hàng thương mại đặt trụ sở và xây dựng các phòng giao dịch tại đây để thuận tiện cho việc cung cấp các dịch vụ cho khách hàng. Ngoài ra, với lượng dân cư đông, điều kiện kinh tế phát triển do đó người dân có thu nhập bình quân đầu người thuộc hàng cao nhất cả nước và có rất nhiều doanh nghiệp trong và ngoài nước đặt trụ sở đây điều này sẽ là một điều kiện thuận lợi để các ngân hàng thương mại hoạt động. Trong đó, trước xu thế toàn cầu hoá các ngân hàng ở Việt Nam đều chuyển đổi sang mô hình ngân hàng thương mại. Tác động của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. Trong quyết định số 810/QĐ-NHNN ban hành ngày 11 tháng 5 năm 2021 về kế hoạch chuyển đổi số ngành ngân hàng đến năm 2025 đã chỉ rõ Đào tạo lực lượng cán bộ nắm bắt được tiến bộ khoa học công nghệ và ứng dụng vào thực tiễn của ngành, đồng thời trang bị, đào tạo kỹ năng mới cho đội ngũ cán bộ hiện hữu, đảm bảo các cán bộ nghiệp vụ của Ngân hàng Nhà nước có khả năng ứng dụng công nghệ thông tin, phương thức làm việc tiên tiến, có năng lực đề xuất, tham mưu xây dựng chính sách, thực hiện quản lý nhà nước về hoạt động tiền tệ, tín dụng, ngân hàng, phù hợp với những đòi hỏi của nền kinh tế trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng và sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ; tăng cường tính tự chủ và trách nhiệm của cá nhân; xây dựng đội ngũ cán bộ công nghệ thông tin tại các tổ chức tín dụng, có trình độ nghiệp vụ giỏi, tính chuyên nghiệp cao, đáp ứng nhu cầu quản trị vận hành và làm chủ các hệ thống công nghệ hiện đại. Khi chuyển đổi số diễn ra làm cho nhiều việc làm bị thay thế bởi máy móc và trí tuệ nhân tạo. Lao động trong lĩnh vực

ngân hàng khi đó sẽ có nhiều người mất việc dẫn tới xáo trộn trong tổ chức từ đó tâm lý người lao động có thể bất ổn làm giảm năng suất lao động. Theo báo cáo của Tổng cục Thống kê, thu nhập bình quân tháng của người lao động quý IV/2022 của lao động ngành hoạt động tài chính, ngân hàng và bảo hiểm cao nhất và gấp 2,6 lần các ngành nghề lĩnh vực khác. Với thu nhập bình quân người lao động cao như vậy thì các ngân hàng thương mại đã rất quan tâm đến tạo động lực lao động bằng chế độ đãi ngộ. Nhưng để tạo động lực làm việc thì ngoài chế độ tiền lương thưởng thì ngân hàng thương mại cần tận dụng tối đa các nguồn lực mà mình hiện có để tạo động lực làm việc của người lao động trong đó có yếu tố văn hoá doanh nghiệp. Vì các ngân hàng thương mại hoạt động chủ yếu liên quan đến lĩnh vực tài chính tiền tệ nên uy tín của ngân hàng thương mại là rất quan trọng. Ngân hàng thương mại đã chú trọng đến phát triển văn hoá doanh nghiệp nhưng chủ yếu là những quy tắc giao dịch với khách hàng như: uy tín, tận tâm.... Ngân hàng thương mại chưa nhận thấy vai trò to lớn của văn hoá doanh nghiệp đó là nếu biết sử dụng và phát huy đúng cách sẽ thúc đẩy động lực làm việc của người lao động. Giai đoạn hiện nay, khủng hoảng vì Covid19, kinh tế thế giới và Việt Nam có dấu hiệu suy thoái một số ngân hàng mất khả năng thanh khoản và phải sáp nhập với ngân hàng khác. Toàn cầu hoá thì các ngân hàng thương mại Việt Nam phải cạnh tranh với ngân hàng nước ngoài và để các ngân hàng thành công thì phải phát huy tối đa yếu tố nội sinh là tạo động lực lao động để tăng năng suất hạ giá thành sản phẩm. Từ đó, tăng doanh thu và lợi nhuận của ngân hàng thương mại so với các đối thủ cạnh tranh. Yếu tố nội sinh đó cần được duy trì và phát triển không ngừng trong quá trình hoạt động của ngân hàng thương mại. Xuất phát từ những lý do trên mà tác giả chọn hướng nghiên cứu chủ yếu của luận án là: "*Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội*" làm nội dung của nghiên cứu.

2. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục đích nghiên cứu

Mục đích của luận án đó là nghiên cứu mức độ ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội, từ đó đề xuất những kết luận và kiến nghị để phát triển văn hoá doanh nghiệp nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời gian tới.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Tổng quan tình hình nghiên cứu trên thế giới và Việt Nam liên quan đến văn hoá doanh nghiệp, động lực làm việc của người lao động, ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Từ những nghiên cứu của các tác giả trước đó trong và ngoài nước tác giả tìm ra khoảng trống lý thuyết, bổ sung nhân tố ảnh hưởng mới có thể tác động tới mô hình nghiên cứu của luận án.

- Hệ thống hoá cơ sở lý luận về văn hoá, văn hoá doanh nghiệp, động lực, động lực làm việc của người lao động, các yếu tố ảnh hưởng tới sự hình thành của văn hoá doanh nghiệp, tác động của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động nói chung. Sau đó tiến hành xây dựng mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu phù hợp với kết quả tổng quan và thực tế tại các ngân hàng thương mại.

- Dựa trên mô hình nghiên cứu được tác giả xây dựng trong quá trình tổng quan của các tác giả trong và ngoài nước, nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn chuyên gia và người lao động từ đó xây dựng mô hình, lựa chọn biến, thang đo phù hợp. Sau đó tác giả tiến hành nghiên cứu điển hình bằng phân tích định tính và định lượng (chạy mô hình SPSS) tại ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam để kiểm định lại mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Từ đó tác giả hoàn thiện mô hình, biến nghiên cứu và các thang đo.

- Thu thập thông tin tại các ngân hàng thương mại bằng phương pháp phỏng vấn và bảng hỏi sau đó tiến hành xử lý và phân tích định lượng (chạy mô hình SPSS) tổng thể mẫu nghiên cứu. Từ kết quả phân tích định lượng, kết hợp với những nhận định và đánh giá của nhân viên các ngân hàng thông qua quá trình phỏng vấn tác giả đưa ra nhận định của mình về kết quả nghiên cứu.

- Luận án đưa ra kết luận và khuyến nghị dựa trên kết quả phân tích định lượng và định tính tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Để đạt được mục đích cuối cùng, cũng như các mục tiêu cụ thể của đề tài và mang lại những ý nghĩa thực tiễn cho vấn đề nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội, đề tài sẽ cần trả lời các câu hỏi trọng tâm sau:

Câu hỏi số 1: Các yếu tố văn hóa doanh nghiệp nào tác động tới động lực làm việc của người lao động tại ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội?

Câu hỏi số 2: Văn hóa doanh nghiệp tác động như thế nào tới động lực làm việc của người lao động tại ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội?

Câu hỏi số 3: Cần đưa ra khuyến nghị như thế nào để văn hoá doanh nghiệp thực sự tạo động lực làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu chính của luận án là ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi nghiên cứu về mặt không gian: Ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội

- Phạm vi nghiên cứu về mặt thời gian: luận án tiến hành nghiên cứu và thu thập số liệu về các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội thời gian từ năm 2019 đến năm 2023.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án

5.1. Ý nghĩa khoa học của luận án

- Luận án chứng minh được sự phù hợp của việc vận dụng cơ sở lý thuyết về phát triển doanh nghiệp dựa vào nguồn lực nội sinh, lý thuyết liên quan đến văn hoá doanh nghiệp, ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả này là một đóng góp mới so với các nghiên cứu trước đây ở Việt Nam.

- Luận án đã kế thừa và phát triển biến mới khi xây dựng mô hình nghiên cứu trong bối cảnh thực tế tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội và khẳng định văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động. Đây là đóng góp mới của luận án so với các nghiên cứu trước đây, đặc biệt trong bối cảnh ngân hàng thương mại của Việt Nam.

- Từ kết quả nghiên cứu này, luận án đã chỉ ra cơ sở khoa học giúp người lao động và các nhà quản lý doanh nghiệp có một cái nhìn toàn diện hơn trong việc xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp. Ngoài ra kết quả nghiên cứu còn gợi ý cho các nhà hoạch định chính sách xây dựng và ban hành chính sách thuận lợi về phát triển văn hoá doanh nghiệp đậm đà bản sắc dân tộc để có thể thúc đẩy doanh

nghiệp phát triển và cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài ở hiện tại và tương lai.

5.2. Ý nghĩa thực tiễn của luận án

- Luận án chỉ ra ảnh hưởng thuận chiều của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Từ đó giúp các ngân hàng thương mại có thêm một kênh thông tin cần thiết để phát triển văn hoá doanh nghiệp nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động, giúp các ngân hàng thương mại tăng năng suất lao động và hoạt động hiệu quả hơn.

- Nghiên cứu đưa ra kết luận và khuyến nghị làm cơ sở dữ liệu giúp cho các bộ phận liên quan như: quản lý cấp cao của ngân hàng thương mại, bộ phận phụ trách nhân lực, người lao động để họ có cách ứng xử phù hợp để thúc đẩy văn hoá doanh nghiệp phát triển. Quản lý cấp cao của ngân hàng thương mại có thêm kênh tham khảo dữ liệu để đưa ra các quyết định liên quan đến việc phát triển văn hoá doanh nghiệp nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động. Bộ phận phụ trách về nhân lực có thêm một công cụ để giải quyết bài toán liên quan đến yếu tố con người đặc biệt là phát huy yếu tố nội sinh của doanh nghiệp. Người lao động biết phải làm như thế nào để phù hợp với nền văn hoá mà ngân hàng thương mại đang xây dựng và phát triển trong thời gian tới.

- Việc xác định được ảnh hưởng của các nhân tố thuộc văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động sẽ giúp các ngân hàng thương mại có cách ứng xử phù hợp, nhằm đạt được hiệu quả tốt nhất thông qua phát triển văn hoá doanh nghiệp. Vì vậy, kết quả nghiên cứu của luận án mang tính ứng dụng cao đối với nhà quản lý trong việc thực hiện mục tiêu quản trị nhân lực và hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Ở cấp độ quản lý ngành, kết quả nghiên cứu này giúp ngân hàng Trung ương trong việc ra quyết định để hỗ trợ, định hướng các ngân hàng thương mại trong việc xây dựng, hoàn thiện và phát triển văn hoá doanh nghiệp một cách có hiệu quả và khoa học, từ đó giúp các ngân hàng thương mại phát triển bền vững.

- Ở cấp độ Nhà nước, kết quả nghiên cứu này đóng góp một phần quan trọng trong việc gợi mở đối với các nhà hoạch định chính sách có thể đưa ra các chính sách phù hợp nhằm phát triển ngân hàng thương mại của Việt Nam.

6. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận án gồm 5 chương.

Chương 1: Tổng quan các công trình nghiên cứu .

Chương 2: Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu.

Chương 5: Kết luận và khuyến nghị.

CHƯƠNG 1:

TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU

1.1. Tổng quan những quan niệm về văn hoá doanh nghiệp

Các nghiên cứu về văn hoá doanh nghiệp được bắt nguồn từ sự phát triển sâu hơn của các nghiên cứu về văn hóa tổ chức. Mặc dù mới bắt đầu được sử dụng rộng rãi từ đầu thập niên 90 của thế kỷ XX nhưng trên thực tế thuật ngữ “*Văn hóa doanh nghiệp*” (corporate culture) đã được các nhà quản trị, các nhà nghiên cứu sử dụng trong các bài phát biểu, các bài viết về xã hội học, về văn hóa nói chung hay văn hóa tổ chức nói riêng từ những năm đầu 1980. Ý tưởng về một “*môi trường doanh nghiệp*” (organizational/corporate climate), nơi phản ánh các đặc trưng khác nhau của doanh nghiệp, là cách hiểu khá sơ khai của văn hoá doanh nghiệp thậm chí đã có từ những năm 1970.

Có rất nhiều khái niệm, định nghĩa khác nhau về văn hoá doanh nghiệp. Một số học giả đưa ra cái nhìn mang tính khái quát, tổng quan như sau:

Theo Deal và Kennedy (1988), văn hoá doanh nghiệp đơn giản là cách thức mà doanh nghiệp triển khai hoạt động kinh doanh của mình. Là một trong những học giả đầu tiên đi sâu nghiên cứu về văn hoá doanh nghiệp.

Schneider (1988), cho rằng văn hoá doanh nghiệp là chất keo kết dính toàn bộ tổ chức lại với nhau bằng cách cung cấp sự gắn kết và liên kết mạch lạc giữa từng bộ phận nhỏ của doanh nghiệp. Theo ông, các công ty đa quốc gia ngày càng cần tìm hiểu sâu hơn về văn hoá doanh nghiệp để kiểm soát, điều phối và thống nhất các bộ phận kinh doanh/chi nhánh ở nhiều nước khác nhau. Điều khó khăn là văn hóa của mỗi chi nhánh lại gắn chặt với văn hóa quốc gia của nước sở tại và văn hóa của các quốc gia lại khác nhau rất nhiều. Sự khác biệt này trên thực tế đã gây cản trở không ít cho việc điều hành hoạt động của các công ty đa quốc gia.

Theo Robert A. Cooke (1987), văn hoá doanh nghiệp chính là hành vi của các thành viên mà họ tin rằng cần phải phù hợp để đáp ứng mong đợi trong tổ chức. Do đó, để một thành viên mới có thể làm việc hiệu quả, phát triển được trong doanh nghiệp thì thành viên đó phải tự điều chỉnh hành vi của mình sao cho hài hòa với “*hành vi chung*” được tổ chức thừa nhận và các thành viên khác áp dụng.

Những khái niệm trên về văn hoá doanh nghiệp cung cấp cho người đọc cái nhìn tổng quan về văn hoá doanh nghiệp tuy nhiên lại không cho biết những nhân tố cấu thành và tác động của chúng tới doanh nghiệp như thế nào.

Một số học giả, khi đưa ra khái niệm về văn hoá doanh nghiệp đã nhấn mạnh đến ý nghĩa, tầm quan trọng của các yếu tố, giá trị văn hóa vô hình trong doanh nghiệp.

Các yếu tố văn hóa vô hình trong doanh nghiệp có thể bao gồm: các giá định tinh thần, thái độ, thói quen, truyền thống, các triết lý, giá trị cốt lõi, quan niệm, niềm tin, kỳ vọng chung và cả phương pháp tư duy, tồn tại phổ biến trong doanh nghiệp. Các yếu tố văn hóa vô hình này được toàn bộ các thành viên trong doanh nghiệp chia sẻ, thừa nhận và định hình thành những chuẩn mực hành vi ứng xử của họ và có xu hướng tự lưu truyền, thường là trong thời gian dài.

Một số định nghĩa về văn hoá doanh nghiệp nhấn mạnh các yếu tố văn hóa vô hình: Edgar Schein (2004), văn hoá doanh nghiệp là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong doanh nghiệp học được qua quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh.

Kotter & Heskett (1992), văn hoá doanh nghiệp thể hiện tổng hợp các giá trị và cách hành xử phụ thuộc lẫn nhau phổ biến trong doanh nghiệp và có xu hướng tự lưu truyền, thường trong thời gian dài.

Một số học giả, khi đưa ra định nghĩa về văn hoá doanh nghiệp, ngoài việc đề cập đến các yếu tố văn hóa vô hình, còn đề cập đến các yếu tố hữu hình của văn hoá doanh nghiệp như các biểu tượng, lễ nghi, sự kiện, các vật thể, kiến trúc, cơ sở vật chất, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Chính những yếu tố văn hóa hữu hình sẽ giúp các thành viên trong doanh nghiệp, đặc biệt là các thành viên mới hiểu và thấm nhuần các yếu tố văn hoá doanh nghiệp vô hình (niềm tin, giá trị, ...) một cách nhanh chóng hơn.

Theo Joann Keyton (2011), văn hoá doanh nghiệp là những vật thể, những giá trị, các nghi lễ và quy chuẩn được hình thành trong quá trình tương tác giữa các thành viên trong doanh nghiệp.

Ở nước ta hiện nay đã có một số học giả nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp, họ đưa ra nhiều khái niệm, định nghĩa khác nhau. Một số học giả đưa ra cái nhìn mang tính khái quát, tổng quan về văn hoá doanh nghiệp với các yếu tố văn hoá vô hình (giá trị, niềm tin...)

Trần Ngọc Thêm (2008), cho rằng văn hoá doanh nghiệp là một hệ thống các giá trị do doanh nghiệp sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động kinh doanh, trong mối quan hệ với môi trường xã hội và tự nhiên của mình.

Theo Trần Thị Vân Hoa (2009), tác giả cho rằng văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển

của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy. Văn hoá doanh nghiệp chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích đề ra.

Còn một số tác giả lại cho rằng văn hoá doanh nghiệp bao gồm cả yếu tố vô hình và hữu hình như:

Theo Trần Hải Minh (2017), thì quan niệm văn hoá doanh nghiệp là hệ thống các giá trị tinh thần và vật chất tạo nên bản sắc của doanh nghiệp, được doanh nghiệp tạo ra trong quá trình hình thành, phát triển và trong mối quan hệ tương tác với môi trường xã hội, tự nhiên, đồng thời tác động tới nhận thức và hành vi của các thành viên trong doanh nghiệp.

Có học giả thì lại cho rằng văn hoá doanh nghiệp là những nhân tố như:

Theo Dương Thị Liễu (2009), *văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ những nhân tố văn hoá được doanh nghiệp chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động kinh doanh, tạo nên bản sắc kinh doanh của doanh nghiệp đó. Khái niệm trên cung cấp cho người đọc cái nhìn tổng quan về văn hoá doanh nghiệp và cho biết tác động của nó tới hoạt động kinh doanh nghiệp của tổ chức. Vì vậy, trong luận án của mình tác giả kế thừa khái niệm này.*

1.2. Tổng quan các công trình nghiên cứu về văn hoá doanh nghiệp

Công trình nghiên cứu về văn hoá doanh nghiệp của các học giả trong và ngoài nước đã được công bố khá nhiều trên các tạp chí uy tín. Mỗi tác giả khác nhau khi nghiên cứu tại những tổ chức có nền văn hoá không giống nhau thì lại chỉ ra các yếu tố cấu thành văn hoá doanh nghiệp với những nội dung là giống hoặc không giống nhau. Vì vậy, tác giả tiến hành tổng quan tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước về vấn đề nghiên cứu để tìm ra khoảng trống nghiên cứu phù hợp như sau:

Theo nghiên cứu của Schein (1990), văn hoá doanh nghiệp được chia làm ba cấp độ khác nhau đó là những cấu trúc hữu hình và các quy trình tổ chức, nhưng khó lý giải bao gồm (môi trường vật chất, ngôn ngữ, công nghệ, sản phẩm...); những giá trị niềm tin được thừa nhận bao gồm (chiến lược, mục tiêu, triết lý được thừa nhận); những ngầm định cơ bản bao gồm (niềm tin, nhận thức, suy nghĩ...) đây là nguồn gốc giá trị và hành động của người lao động trong doanh nghiệp.

- Cấp độ văn hoá hữu hình: Bao gồm tất cả những hiện tượng và sự vật mà chúng ta có thể nhìn thấy, nghe thấy và cảm nhận khi lần đầu tiên tiếp xúc với nền văn hoá xa lạ: kiến trúc, cách bài trí, công nghệ, sản phẩm; cơ cấu tổ chức, các

phòng ban của doanh nghiệp; các quy định nguyên tắc hoạt động của doanh nghiệp; lễ nghi và lễ hội hàng năm; các biểu tượng, logo, khẩu hiệu, tài liệu quảng cáo của doanh nghiệp; ngôn ngữ, cách ăn mặc, xe cộ, chức danh, cách biểu lộ cảm xúc, hành vi ứng xử thường thấy của các thành viên và các nhóm làm việc trong doanh nghiệp; những câu chuyện và những huyền thoại về tổ chức; hình thức mẫu mã của sản phẩm; thái độ và cung cách ứng xử của các thành viên trong doanh nghiệp. Đây là cấp độ văn hoá có thể nhận thấy ngay trong lần tiếp xúc đầu tiên, nhất là những yếu tố vật chất như: kiến trúc, đồng phục... Cấp độ văn hoá này có đặc điểm chung là chịu ảnh hưởng nhiều bởi tính chất công việc kinh doanh của công ty, quan điểm của lãnh đạo. Tuy nhiên cấp độ văn hoá này dễ thay đổi và ít khi thể hiện được giá trị thực sự trong văn hoá doanh nghiệp.

- Những giá trị niềm tin được thừa nhận: Bao gồm những giá trị, chiến lược, triết lý chung được thống nhất và tán đồng của người lao động và lãnh đạo tổ chức. Là kim chỉ nam cho hoạt động của toàn bộ nhân viên và thường được doanh nghiệp công bố rộng rãi ra công chúng. Đây cũng chính là những giá trị được công bố, một bộ phận của nền văn hoá doanh nghiệp. Những giá trị được công bố cũng có tính hữu hình vì người ta có thể nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng, chính xác. Chúng thực hiện chức năng hướng dẫn cho các thành viên trong doanh nghiệp cách thức đối phó với một số tình thế cơ bản và rèn luyện cách ứng xử cho các thành viên mới trong môi trường doanh nghiệp.

- Những ngầm định cơ bản: Bao gồm những nhận thức, niềm tin, suy nghĩ, tình cảm chung được chia sẻ, ăn sâu trong tiềm thức, tâm lý của các thành viên và được hiển nhiên công nhận. Để hình thành được quan niệm chung trong một cộng đồng văn hoá phải trải qua quá trình hoạt động lâu dài, va chạm và xử lý nhiều tình huống thực tiễn. Chính vì vậy, một khi đã hình thành, các quan niệm chung sẽ rất khó bị thay đổi. Một khi tổ chức đã hình thành quan niệm chung thì các thành viên cùng nhau chia sẻ và hành động theo đúng quan niệm chung đó, họ sẽ rất khó chấp nhận những hành động đi ngược lại. Các tác giả như Spencer (2008); Schein (1990, 2004); Kotter & Heskett (1992) đều cho rằng văn hoá tổ chức thường biểu hiện ở mặt giá trị. Tuy nhiên, có nhiều nhà nghiên cứu về văn hoá lại cho rằng văn hoá tổ chức được biểu hiện ở dạng hình thái trong đó có Hofstede và cộng sự (1990).

Theo Hofstede và cộng sự (1990), văn hoá tổ chức được phân lớp giống như hình củ hành, bao gồm 4 cấp độ như: các biểu tượng; những người hùng; những nghi lễ; những giá trị.

- Các biểu tượng là những từ ngữ, cử chỉ, hình ảnh hoặc những đồ vật mang ý nghĩa cụ thể trong một nền văn hoá.

- Người hùng: Là những người còn sống hoặc đã chết, có thực hay trong tưởng tượng, người sở hữu những tính cách được quý trọng cao trong một nền văn hoá và những người như thế được coi là đại diện của một hình mẫu về hành vi.

- Nghi lễ: Là những hành động tập thể không cần thiết về mặt kỹ thuật, nhưng lại cần thiết về mặt xã hội trong nền văn hoá. Vì thế, những nghi lễ đó mang lại lợi ích của chính những người trong tổ chức.

Những biểu tượng, người hùng, nghi lễ có thể được gộp vào dưới một thuật ngữ "*những biểu tượng thực tiễn*" bởi vì chúng có thể nhìn thấy được thông qua quan sát, mặc dù ý nghĩa của nó nằm trong cách mà những người trong cuộc có thể nhận thức được. Cốt lõi của văn hoá được hình thành bởi những giá trị có cảm giác rộng, cảm nhận không rõ ràng về tốt và không tốt, đẹp và xấu, bình thường và không bình thường, hợp lý và không hợp lý, những cảm giác có trong tiềm thức và ít khi bàn luận, không thể quan sát được nhưng được biểu hiện khác nhau trong hành vi.

- Giá trị của các thành viên: Con đường những giá trị du nhập vào tổ chức thông qua quá trình tuyển dụng. Khi tiến hành tuyển dụng người lao động doanh nghiệp có thể chọn được nhân viên mang các đặc điểm khác nhau: giới tính, độ tuổi, quốc gia, dân tộc, trình độ chuyên môn. Người được tuyển chọn sẽ phải hoà nhập vào trong tổ chức bằng cách học hỏi những giá trị văn hoá như: biểu tượng, người hùng, nghi lễ. Trong nghiên cứu này tác giả tiến hành phỏng vấn đối với nhân viên làm việc trong cùng một công ty tại 40 quốc gia khác nhau. Mô hình nghiên cứu và cấp độ văn hoá trong phân tích của tác giả phù hợp với nhiều nước nhưng lại không hợp lý đối với đất nước được cơ cấu dựa trên nguồn gốc dân tộc hay địa lý.

Theo nghiên cứu của Denison (1990), đã đưa ra mô hình văn hoá các đặc điểm đó là: sự tham chính; tính nhất quán; khả năng thích ứng; sứ mệnh.

- Văn hoá sự tham chính là đề cập tới một chức năng xây dựng của người lao động, sự gắn kết và trách nhiệm của người lao động, đó là một đặc điểm phản ánh mức độ đóng góp của các thành viên của tổ chức trong việc ra quyết định liên quan đến mục tiêu của tổ chức. Văn hoá sự tham chính bao gồm 3 đặc điểm: trao quyền, định hướng làm việc nhóm, phát triển năng lực người lao động thông qua đào tạo và giải quyết vấn đề trong công việc.

- Văn hoá tính nhất quán là đề cập tới việc phối hợp tốt trong tổ chức. Tổ chức có một nền văn hoá mạnh và sự hiểu biết của các thành viên trong tổ chức.

Văn hoá tính nhất quán trong tổ chức được tác giả thể hiện thông qua ba đặc điểm: giá trị cốt lõi, sự đồng thuận, hợp tác và hội nhập trong tổ chức.

- Văn hoá khả năng thích ứng là phản ánh mức độ mà một tổ chức có khả năng thích ứng nhanh với những thay đổi từ môi trường bên ngoài bao gồm cả khách hàng và thị trường. Văn hoá khả năng thích ứng bao gồm 3 đặc điểm chính như sau: đổi mới, định hướng khách hàng, tổ chức học tập.

- Văn hoá sứ mệnh đề cập tới sự hiện diện của một sự xác định chung về các chức năng, mục đích của tổ chức, cũng như các thành viên của tổ chức. Đặc điểm sứ mệnh rất hữu ích trong việc xác định liệu tổ chức có nguy cơ gặp nguy hiểm hay không, tổ chức có được trang bị những chiến lược cũng như những kế hoạch hành động một cách có hệ thống hay không. Văn hoá sứ mệnh được thể hiện qua 3 đặc điểm: tầm nhìn, hệ thống mục tiêu, định hướng chiến lược tương lai. Đặc điểm văn hoá này có nghĩa là tổ chức luôn làm việc dựa theo tầm nhìn và mục tiêu chiến lược trong tương lai.

Nghiên cứu của Recardo & Jolly (1997), khi nghiên cứu về văn hoá tổ chức và đội nhóm tác giả đã chỉ ra rằng trong doanh nghiệp tồn tại 8 yếu tố bao gồm: giao tiếp trong doanh nghiệp; đào tạo và phát triển; phần thưởng và sự công nhận; hiệu quả của việc ra quyết định; chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến; định hướng và kế hoạch tương lai; làm việc nhóm; sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị.

- Giao tiếp trong doanh nghiệp: Là cách thức người lao động trò chuyện với người khác thông qua lời nói hoặc ngôn ngữ cử chỉ của cơ thể trong quá trình làm việc. Giao tiếp là hoạt động diễn ra thường xuyên, liên tục và không thể thiếu của người lao động khi họ muốn truyền đạt đi thông tin và thu thập thông tin từ người khác về bản thân và công việc. Khi người lao động giao tiếp thì sẽ thể hiện thái độ của họ trong cách nói chuyện với người khác có chân thành, cởi mở hay không. Đặc biệt là trong ngôn ngữ giao tiếp của người lao động với người xung quanh là đồng nghiệp, cấp trên, khách hàng... Văn hoá giao tiếp không chỉ là cách người lao động thể hiện qua các lời nói mà còn là các hành vi thái độ và cách ứng xử của bản thân. Các doanh nghiệp khác nhau sẽ có văn hoá giao tiếp khác nhau. Nội dung văn hoá giao tiếp trong doanh nghiệp còn thể hiện giao tiếp với ai, nội dung là gì, ở đâu? Giao tiếp khi nào và mục đích là gì? Cùng với xác định bạn giao tiếp bằng cách nào? Khi giao tiếp thì doanh nghiệp và người lao động cần trả lời được tất cả các câu hỏi đó thì giao tiếp mới hiệu quả và thúc đẩy động lực làm việc của người lao động.

- Đào tạo và phát triển: Là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức. Đây là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh hiện nay. Do đó, trong các doanh nghiệp văn hoá đào tạo và phát triển cần được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch. Đào tạo và phát triển là nhằm sử dụng tối đa nguồn lực hiện có và nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về kỹ năng công việc, nắm vững kiến thức nghề nghiệp của mình. Khi đó, người lao động sẽ thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của người lao động với các công việc trong tương lai. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu về công việc của tổ chức, nhu cầu học tập và phát triển của người lao động, tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc, nâng cao chất lượng thực hiện công việc, giảm bớt sự giám sát, tăng tính ổn định và năng động của doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo điều kiện cho áp dụng khoa học kỹ thuật vào quản lý, tạo lợi thế cạnh tranh. Đối với người lao động đào tạo và phát triển tạo ra sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp, tăng tính chuyên nghiệp trong làm việc, tạo ra sự thích ứng với công việc, đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của bản thân họ. Ngoài ra đào tạo và phát triển còn thúc đẩy cách thức nhìn nhận vấn đề và tư duy mới trong công việc của người lao động đây là cơ sở phát huy tính năng động sáng tạo của họ trong công việc.

- Phần thưởng và sự công nhận: Là những hành vi của người lao động trong quá trình làm việc sẽ được khuyến khích bằng các phần thưởng cho cá nhân, tổ hay nhóm, những tiêu chuẩn để thăng chức và mức độ mà tổ chức cung cấp phản hồi về mức độ hoàn thành công việc. Những lợi ích mà người lao động nhận được từ doanh nghiệp, khi người đứng đầu tổ chức thừa nhận một cách công khai về hiệu quả công việc họ làm cao hơn so với tiêu chuẩn được tổ chức đề ra. Khi đó người lao động sẽ được doanh nghiệp vinh danh bằng phần thưởng và sự công nhận như: tăng lương trước thời hạn, thưởng tiền mặt, thăng chức, trao bằng khen... Khi doanh nghiệp động viên người lao động kịp thời thì nó sẽ thúc đẩy tinh thần làm việc hăng say vì họ cảm thấy được lãnh đạo, quản lý quan tâm và doanh nghiệp coi trọng mình. Phần thưởng và sự công nhận được khen thưởng kịp thời và phù hợp là một nhân tố văn hoá hữu hiệu và có giá trị cao đối với người lao động vì nó sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động.

- Hiệu quả của việc ra quyết định: Là hành vi sáng tạo của nhà quản lý nhằm đề ra chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề đã chín muồi, trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của hệ thống quản trị và phân tích các thông tin về hiện tượng và hệ thống đó. Ra quyết định liên quan đến các câu hỏi như: các quyết định được tạo ra như thế nào, các mâu thuẫn được giải quyết ra sao. Quyết định được nhà quản lý đưa ra nhanh hay chậm, tổ chức có mang tính đẳng cấp cao, việc ra quyết định là tập trung hay phân quyền. Các quyết định quản lý được đưa ra kịp thời và phù hợp với thực tiễn thì người lao động nhận thấy lãnh đạo quản lý là người thông minh, sáng suốt, quyết đoán đây là động lực làm việc quan trọng của người lao động. Khi doanh nghiệp phân quyền trong việc ra quyết định thì có nghĩa là quyết định quản lý được đưa ra bởi người cấp trung hoặc nhân viên. Khi ra quyết định và chịu trách nhiệm về nó thì lúc đó người lao động cảm thấy họ được doanh nghiệp coi trọng từ đó thúc đẩy động lực làm việc của họ.

- Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến: Là cố ý đưa ra và áp dụng những ý tưởng, quy trình, sản phẩm, hoặc các thủ tục có tính mới được nêu ý tưởng và thiết kế để tạo ra lợi ích cho doanh nghiệp. Rủi ro là tình trạng xuất hiện không được lường trước trong tương lai, rủi ro và lợi nhuận thường song hành cùng nhau. Những nơi mà có nhiều rủi ro thì cơ hội lợi nhuận sẽ cao hơn và đi kèm với đó là sự sáng tạo đổi mới. Sự sáng tạo và cải tiến thường được các doanh nghiệp đánh giá cao và tưởng thưởng. Chấp nhận rủi ro được khuyến khích, có sự mở rộng với các ý tưởng mới. Người lao động bị trừng phạt hay được khuyến khích để thử nghiệm các ý tưởng mới. Chấp nhận rủi ro do bởi sự sáng tạo và cải tiến được xem như một giá trị thần thánh tồn tại trong tổ chức và là nguyên nhân sáng tạo ra các giá trị.

- Định hướng và kế hoạch tương lai: Doanh nghiệp tiến hành hoạch định dài hạn, định hướng kế hoạch tương lai, tầm nhìn, chiến lược, mục tiêu dựa trên chiến lược phát triển của mình sau đó có thể chia sẻ các nội dung này với người lao động. Người lao động cam kết ở cấp độ nào đó để đạt chiến lược của doanh nghiệp và các mục tiêu khác. Doanh nghiệp định hướng kế hoạch cho tương lai thì kế hoạch đó sẽ được gửi đến từng phòng ban. Các phòng ban xây dựng kế hoạch tương lai cho từng nhân viên của mình dựa vào kế hoạch của cấp trên giao. Từ định hướng và kế hoạch tương lai đó nhân viên thấy lãnh đạo doanh nghiệp giỏi có tầm nhìn cho sự phát triển của tổ chức và bản thân người lao động. Đồng thời người lao động thấy định hướng và kế hoạch tương lai của bản thân thì họ phải phấn đấu hơn vì sự phát triển của bản thân và doanh nghiệp.

- Làm việc nhóm: Là khả năng thiết lập và duy trì mối quan hệ hợp tác tích cực với các thành viên khác để hoàn thành tốt đẹp các mục tiêu chung. Khía cạnh này nói lên mối quan hệ giữa các vấn đề như tầm quan trọng, hình thức và sự hiệu quả của làm việc nhóm trong doanh nghiệp. Bao gồm: tầm quan trọng của sự hợp tác giữa các phòng ban trong doanh nghiệp, sự tin tưởng giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị khác nhau, mức độ hỗ trợ đối với quá trình thực hiện công việc. Làm việc nhóm giúp khơi gợi tinh thần hợp tác giữa các nhóm bằng cách cổ vũ các thành viên cùng chia sẻ và giúp đỡ lẫn nhau để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Quá trình làm việc cùng nhau xây dựng môi trường làm việc cởi mở và thân thiện trong doanh nghiệp. Làm việc nhóm giúp doanh nghiệp phát hiện ra năng lực của từng thành viên và dựa vào đó phân công công việc phù hợp với năng lực, sở thích thì người lao động sẽ có động lực làm việc hơn vì họ làm việc trong môi trường đoàn kết yêu thương và đùm bọc lẫn nhau.

- Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị: Là trong mọi chủ trương cũng như xây dựng kế hoạch, hệ thống điều hành... luôn có tính thống nhất từ trước đến sau và không có sự mâu thuẫn trái ngược nhau. Nội dung này nói về sự công bằng và nhất quán từ quá trình xây dựng đến thực thi chính sách của doanh nghiệp. Sự ảnh hưởng của phong cách quản trị đối với nhân viên, mức độ quản trị cung cấp một môi trường làm việc an toàn. Doanh nghiệp có chính sách quản trị với tính nhất quán cao thì đồng nghĩa sẽ tạo sự tin tưởng và tầm ảnh hưởng lớn của lãnh đạo với nhân viên khi người quản lý nói là làm được không thất hứa. Văn hoá doanh nghiệp này còn thể hiện tính chuẩn mực cao đối với nhân viên và quản lý khi thực hiện công việc đó là họ phải luôn luôn phấn đấu theo tiêu chuẩn đã vạch ra và ít khi thay đổi các chính sách đó trừ khi có biến động và yếu tố bên ngoài tác động. Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị giúp xây dựng hình ảnh, danh tiếng cho nhà quản lý ngoài ra nhân viên nhìn vào đó để luôn phấn đấu học theo lãnh đạo đây là động lực làm việc của người lao động.

Theo Đỗ Minh Cường (2001), đã mở rộng mô hình 3 cấp độ VHDN của Schein bằng mô hình cấu trúc 6 lớp nhằm phân loại VHDN, bao gồm: hệ tư tưởng, triết lý; hệ thống giá trị; phong tục, tập quán, thói quen; các truyền thuyết, tín ngưỡng; hoạt động văn hóa nghệ thuật; hành vi ứng xử, lối hành động chung, không khí tâm lý chung của doanh nghiệp.

Theo nghiên cứu của Robbins và cộng sự (2005), nhóm tác giả đã chia văn hoá doanh nghiệp thành 7 khía cạnh chính phản ánh bản chất của nền văn hoá như

sau: đổi mới và chấp nhận rủi ro; chú trọng đến chi tiết; định hướng kết quả; định hướng con người; định hướng làm việc nhóm; văn hoá tiên phong; văn hoá ổn định.

- Đổi mới và chấp nhận rủi ro: Là cố ý đưa ra và áp dụng những ý tưởng, quy trình, sản phẩm, hoặc các thủ tục có tính mới được nêu ý tưởng và thiết kế để tạo ra lợi ích cho doanh nghiệp. Rủi ro là tình trạng xuất hiện không được lường trước trong tương lai, rủi ro và lợi nhuận thường song hành cùng nhau. Những nơi mà có nhiều rủi ro thì cơ hội lợi nhuận sẽ cao hơn và đi kèm với đó là sự sáng tạo đổi mới. Sự sáng tạo và cải tiến thường được các doanh nghiệp đánh giá cao và thưởng. Chấp nhận rủi ro được khuyến khích, có sự mở rộng với các ý tưởng mới. Người lao động bị trừng phạt hay được khuyến khích để thử nghiệm các ý tưởng mới. Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến được xem như một giá trị thần thánh tồn tại trong tổ chức và là nguyên nhân sáng tạo ra các giá trị.

- Chú trọng đến chi tiết: Là mức độ mà người lao động được kỳ vọng để bày tỏ tính chính xác và có phân tích, chú trọng đến từng chi tiết. Việc chú trọng đến từng chi tiết, xác định có bao nhiêu công việc quan trọng mà một doanh nghiệp giao để đạt được độ chính xác và chi tiết tại nơi làm việc.

- Định hướng kết quả: Là mức độ mà người lãnh đạo tập trung vào thành quả hoặc kết quả lớn hơn về kỹ thuật và quy trình được sử dụng để đạt được chúng. Điều này, còn tùy thuộc vào mỗi tổ chức cần xác định nên tập trung vào kết quả hay các quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

- Định hướng con người: Là mức độ mà các quyết định quản lý đi vào xem xét mức độ định hướng đến các kết quả làm việc của người lao động trong doanh nghiệp.

- Định hướng làm việc nhóm: Là khả năng thiết lập và duy trì mối quan hệ hợp tác tích cực với các thành viên khác để hoàn thành tốt đẹp các mục tiêu chung. Khía cạnh này nói lên mối quan hệ giữa các vấn đề như tầm quan trọng, hình thức và sự hiệu quả của làm việc nhóm trong doanh nghiệp. Bao gồm: tầm quan trọng của sự hợp tác giữa các phòng ban trong doanh nghiệp, sự tin tưởng giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị khác nhau, mức độ hỗ trợ đối với quá trình thực hiện công việc. Làm việc nhóm giúp khơi gợi tinh thần hợp tác giữa các nhóm bằng cách cổ vũ các thành viên cùng chia sẻ và giúp đỡ lẫn nhau để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Quá trình làm việc cùng nhau xây dựng môi trường làm việc cởi mở và thân thiện trong doanh nghiệp. Làm việc nhóm giúp doanh nghiệp phát hiện ra năng lực của từng thành viên và dựa vào đó phân công công việc phù hợp với năng lực, sở

thích thì người lao động sẽ có động lực làm việc hơn vì họ làm việc trong môi trường đoàn kết yêu thương và đùm bọc lẫn nhau.

- Văn hoá tiên phong: Là mức độ mà tất cả người lao động trong doanh nghiệp tích cực làm việc và cạnh tranh nhau trong tất cả các lĩnh vực hoạt động nghề nghiệp chứ không phải là hoạt động tiến lên phía trước một cách bình thường.

- Văn hoá sự ổn định: Là mức độ mà các hoạt động của doanh nghiệp nhằm nhấn mạnh đến việc duy trì nguyên trạng tất cả mọi hoạt động dẫn đến điều này trái ngược với tăng trưởng. Một số doanh nghiệp coi trọng sự thay đổi chính vì vậy họ thay đổi liên tục bởi họ coi thay đổi là để làm mới doanh nghiệp, sản phẩm... Từ đó tạo sự năng động trong doanh nghiệp đồng thời thu hút sự chú ý của khách hàng. Nhưng cũng có những doanh nghiệp coi trọng sự ổn định bởi họ muốn ổn định để làm việc và tập trung vào mục tiêu của tổ chức nhất là trong thời buổi có biến động lớn về nhân sự đặc biệt quản lý cấp cao...

Theo nghiên cứu của Cameron và Quinn (2006), xây dựng mô hình lý thuyết là khung giá trị cạnh tranh (OCAI) so sánh mức độ phân cực của mỗi tổ chức về tính linh hoạt so với sự ổn định và mức độ tập trung nội bộ so với bên ngoài. Cameron và Quinn chia văn hoá doanh nghiệp thành 4 cấp độ: văn hoá đồng đội; văn hoá sáng tạo; văn hoá thị trường cạnh tranh; văn hoá thứ bậc.

- Văn hoá đồng đội: Là môi trường văn hoá doanh nghiệp mà ở đó người lao động làm việc đoàn kết, gắn bó với nhau coi nhau như một gia đình. Người lãnh đạo là người có quyền lực cao nhất nhưng đồng thời cũng như cha mẹ hay anh chị lớn trong gia đình. Người lao động tại các doanh nghiệp gắn kết với nhau bởi sự trung thành và truyền thống, với độ cam kết cao. Doanh nghiệp coi trọng lợi ích lâu dài của sự phát triển cá nhân với sự gắn kết cao và tinh thần vì tập thể là quan trọng nhất. Doanh nghiệp tập trung và coi trọng làm việc nhóm, sự tham gia của tất cả các thành viên vào mọi hoạt động là rất quan trọng.

- Văn hoá sáng tạo: Là biểu hiện của văn hoá doanh nghiệp mà ở đó người lao động luôn năng động, nhiệt huyết và có tinh thần sáng tạo trong công việc. Người lao động gắn trách nhiệm với công việc và chấp nhận rủi ro. Sự gắn kết mọi người lại cùng với doanh nghiệp là sự cam kết để trải nghiệm và đổi mới. Doanh nghiệp cương quyết dẫn đầu về đổi mới sáng tạo các sản phẩm dịch vụ. Điều quan trọng là doanh nghiệp sẵn sàng cho sự thay đổi và thích nghi với sự thay đổi đó. Trọng tâm lâu dài của doanh nghiệp là có sự tăng trưởng nhanh và có được những nguồn lực mới.

- Văn hoá thị trường cạnh tranh: Có nghĩa doanh nghiệp là một nơi làm việc hướng tới kết quả. Quản lý là người đứng mũi chịu sào khi làm mọi công việc. Họ là những người có nghị lực và luôn đòi hỏi khắt khe đối với nhân viên về chất lượng hoàn thành công việc được giao. Văn hoá thị trường cạnh tranh trong doanh nghiệp đòi hỏi người lao động luôn có nghị lực vượt lên chính bản thân và đồng nghiệp để hoàn thành nhiệm vụ với kết quả cao nhất. Mối quan tâm lớn nhất của doanh nghiệp là về sự cạnh tranh để đạt được mục tiêu và kết quả lâu dài. Điều quan trọng đối với họ là bỏ xa đối thủ cạnh tranh và dẫn đầu thị trường.

- Văn hoá thứ bậc: Là đặc trưng về văn hoá doanh nghiệp được thể hiện thông qua phân cấp trong giao nhiệm vụ và làm việc nơi này thủ tục hành chính thường chi phối những gì người lao động thực hiện. Trong nền văn hoá này người lãnh đạo hiệu quả là người biết điều phối và tổ chức tốt tất cả các hoạt động từ làm việc đến chăm lo đời sống của nhân viên. Mối quan tâm lớn nhất của doanh nghiệp ở đây là sự ổn định có thể dự đoán được và đem lại hiệu quả trong tương lai. Sau cùng những quy định của doanh nghiệp sẽ gắn kết các thành viên với nhau.

Theo Dương Thị Liễu (2009), kế thừa cấp độ văn hóa theo nghiên cứu của Edgar H. Shein, văn hóa doanh nghiệp chia ra làm ba cấp độ khác nhau. Thuật ngữ “*cấp độ*” dùng để chỉ mức độ có thể cảm nhận được của các giá trị văn hóa doanh nghiệp. Đây là cách tiếp cận độc đáo đi từ hiện tượng đến bản chất của nền văn hóa, giúp cho chúng ta hiểu một cách đầy đủ và sâu sắc những bộ phận cấu thành nên nền văn hóa đó.

Trong nghiên cứu của Nguyễn Hải Minh (2015), trên cơ sở nghiên cứu mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO. Tác giả áp dụng mô hình nghiên cứu của Cameron và Quinn (2001), đã chia văn hóa doanh nghiệp thành 4 cấp bậc: văn hóa gia đình; văn hóa thứ bậc; văn hóa cạnh tranh; văn hóa sáng tạo. Trong đó đo lường và kết luận có 6 yếu tố cấu thành văn hóa ngân hàng thương mại: đặc tính nổi bật của doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo, đặc điểm nhân viên, chất keo gắn kết, chiến lược phát triển, tiêu chuẩn thành công.

Theo nghiên cứu trích dẫn của Đỗ Tiến Long (2015), thì lý thuyết văn hoá doanh nghiệp được phát triển dựa trên hai yếu tố: giá trị và con người. Trong văn hoá doanh nghiệp, giá trị là những ý nghĩa, niềm tin, được thể hiện trong triết lý hành động gồm quan điểm (cách nhận thức), phương pháp tư duy và ra quyết định mà những người lao động của công ty, tổ chức quyết định lựa chọn sẽ sử dụng làm thước đo để đánh giá các quyết định, nguồn động lực để hành động và mục tiêu để

phần đầu. Giá trị và các triết lý được tổ chức, công ty lựa chọn là chuẩn mực chung cho mọi thành viên tổ chức để phần đầu hoàn thành, cho những người bên ngoài sử dụng để phán xét và đánh giá về tổ chức. Giá trị và triết lý của cá nhân không làm nên sức mạnh, chúng chỉ gây mâu thuẫn. Chỉ có giá trị và triết lý thống nhất mới tạo nên sức mạnh tập thể. Giá trị là những đóng góp của doanh nghiệp đối với xã hội về phúc lợi tập thể, về sự phồn vinh và phát triển của xã hội, về việc gìn giữ và phát triển các giá trị đạo đức và nhân văn của con người. Giá trị được xác định trên cơ sở những chuẩn mực, giá trị đạo đức xã hội và kinh doanh. Mỗi tổ chức, doanh nghiệp lựa chọn cho mình trong số những giá trị và triết lý mà xã hội coi trọng làm giá trị và triết lý chủ đạo của mình. Không chỉ vậy, họ còn thể hiện những cam kết của tất cả các thành viên tổ chức trong việc tự nguyện phấn đấu vì những giá trị và kiên trì theo đuổi những triết lý đó. Chính vì giá trị mà tổ chức và các thành viên tổ chức cam kết tôn trọng thể hiện sự cống hiến cho con người. Giá trị là chất liệu tạo nên hình ảnh của tổ chức. Chính nhờ những cống hiến đó mà tổ chức và các thành viên tổ chức được xã hội đánh giá cao và sẵn sàng trao tặng những phần thưởng tinh thần (thương hiệu) và vật chất (lợi nhuận) tương xứng. Mấu chốt của văn hoá doanh nghiệp là về con người, vì con người, doanh nghiệp không làm cho văn hoá doanh nghiệp có hiệu lực mà chính là con người: người lãnh đạo đóng vai trò khởi xướng, thành viên tổ chức đóng vai trò hoàn thành. Chính con người làm cho những giá trị được tuyên bố chính thức trở thành hiện thực. Ngược lại, giá trị làm cho hành động và sự phấn đấu mỗi cá nhân trở nên có ý nghĩa. Con người thể hiện giá trị, giá trị nâng con người lên, giá trị là thứ duy nhất có thể thu hút mọi người đến với nhau, giá trị liên kết con người lại với nhau, giá trị tạo nên động cơ hành động cho con người, giá trị làm cho mỗi người tự nguyện cam kết hành động vì mục tiêu chung. Quản lý bằng văn hoá doanh nghiệp là quản lý bằng ý thức tự quản lý.

Qua tổng quan tình hình nghiên cứu về văn hoá doanh nghiệp chúng ta có thể nhận thấy có rất nhiều tác giả trong và ngoài nước nghiên cứu về chủ đề này. Những nghiên cứu của các tác giả ngoài nước đã được thực hiện từ những năm 1990 của thế kỷ XX và sau đó được các tác giả trong nước kế thừa và phát triển dựa theo tình hình của doanh nghiệp ở nước ta.

Nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước về văn hoá doanh nghiệp đã được khái quát hoá bằng nhiều mô hình nghiên cứu và mỗi mô hình nghiên cứu lại xây dựng khung lý thuyết khác nhau tùy thuộc vào tình hình thực tế tại doanh nghiệp. Do mỗi nghiên cứu sử dụng cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu khác

nhau dẫn tới mô hình nghiên cứu và lý thuyết được xây dựng và hoàn thiện là dựa vào thực tiễn nghiên cứu.

Trong các nghiên cứu ở trên văn hoá doanh nghiệp có rất nhiều các biểu hiện và đa cấp độ nhưng nó có thể được thống nhất và đo lường được bởi những nghiên cứu của các tác giả khác nhau ở hoàn cảnh khác nhau. Trong đó theo nghiên cứu của Recardo &Jolly (1997), Robbins và cộng sự (2005) thì mô hình nghiên cứu và các yếu tố cấu thành văn hoá doanh nghiệp có nhiều đặc điểm chung giống nhau như: làm việc nhóm, sáng tạo và cải tiến; định hướng và kế hoạch tương lai. Trong đó theo nghiên cứu của Recardo &Jolly (1997) và khi chỉ ra các yếu tố cấu thành văn hoá doanh nghiệp trong nghiên cứu của Denison (1990) ở lớp thứ hai từ bên ngoài vào có sự đồng nhất như: đổi mới, học tập và phát triển năng lực hay đào tạo và phát triển; làm việc nhóm; sự đồng thuận cộng với hợp tác và hội nhập là giao tiếp trong doanh nghiệp; định hướng chiến lược cộng với định hướng khách hàng, tầm nhìn, mục tiêu chính là định hướng kế hoạch tương lai. Hay trong mô hình nghiên cứu của Cameron và Quinn (2006) chia văn hoá doanh nghiệp thành 4 cấp độ trong đó có văn hoá đồng đội; văn hoá sáng tạo. Như vậy văn hoá đồng đội hay văn hoá làm việc nhóm, sự đồng thuận và hợp tác, giao tiếp trong tổ chức; văn hoá sáng tạo hay chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến hoặc sáng tạo cải tiến. Như vậy chúng ta có thể nhận thấy nhân tố hình thành văn hoá doanh nghiệp trong mô hình nghiên cứu của Recardo &Jolly (1997) có nhiều đặc điểm chung nhất với các nghiên cứu khác.

Tóm lại sau khi tổng quan nghiên cứu tác giả nhận thấy rằng có rất nhiều mô hình nghiên cứu về văn hoá doanh nghiệp của học giả trong và ngoài nước, nhưng cho đến nay chưa có mô hình nào là đầy đủ và bao quát hết tất cả mọi khía cạnh nghiên cứu liên quan đến văn hoá doanh nghiệp (Jung và cộng sự (2009)). Văn hoá doanh nghiệp được các học giả trên thế giới tiếp cận theo hướng hình thái văn hoá tổ chức như Denison và cộng sự (1995), nhiều học giả tiếp cận theo khía cạnh văn hoá như Recardo &Jolly (1997); Robbins và cộng sự (2005). Như vậy cách tiếp cận văn hoá rất đa dạng. Tuy nhiên qua nghiên cứu tổng quan tác giả thấy rằng các doanh nghiệp khác nhau thường theo đuổi văn hoá tổ chức khác nhau. Tuy thuộc vào loại hình, khía cạnh của văn hoá doanh nghiệp mà có xu hướng được nhiều người làm việc ở đó đồng thuận và thừa nhận rộng rãi.

Trong nghiên cứu của mình tác giả chọn lọc và kế thừa văn hoá doanh nghiệp mà trước đó đã được nhiều học giả nghiên cứu theo hướng khía cạnh văn hoá doanh nghiệp. Các thang đo về văn hoá doanh nghiệp trong nghiên cứu này

được kế thừa các nghiên cứu trước đây trên thế giới và kết hợp với nghiên cứu thực tiễn tại Việt Nam. Đồng thời dựa trên cơ sở thực tiễn nghiên cứu của luận án để xây dựng mô hình cho nghiên cứu này đó là kế thừa các đặc điểm chung của các nghiên cứu đồng thời tác giả nhận thấy mô hình nghiên cứu của Recardo & Jolly (1997) có nhiều đặc điểm chung nhất với các nghiên cứu còn lại. Chính vì vậy, tác giả kế thừa mô hình nghiên cứu này và phát hiện nhân tố mới dựa vào tính hình thực tế tại nước ta, sự biến động của hoạt động sản xuất kinh doanh, tình hình thực tế tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

1.3. Tổng quan nghiên cứu về tạo động lực làm việc của người lao động

Chủ đề nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho người lao động đã được rất nhiều học giả trên thế giới và Việt Nam nghiên cứu điển hình như:

Theo Maslow (1943), động lực làm việc của người lao động chịu tác động bởi 5 loại nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn với thứ tự ưu tiên: nhu cầu sinh lý; nhu cầu an toàn; nhu cầu xã hội; nhu cầu được tôn trọng; nhu cầu tự hoàn thiện. Học thuyết cho rằng khi mỗi nhu cầu trong số đó được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở lên quan trọng.

Theo B.F. Skinner (1957), hành vi của con người thay đổi thông qua các tác động tăng cường là những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, còn những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được lặp lại. Đồng thời, khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi với thời điểm thưởng/phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu. Học thuyết cho rằng phạt có tác dụng loại trừ những hành vi ngoài ý muốn của người quản lý nhưng có thể gây ra những hậu quả tiêu cực do đó đem lại ít hiệu quả hơn so với thưởng. Để tạo động lực lao động, người quản lý cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng.

Theo Vicstor Vroom (1964), nhấn mạnh mối quan hệ nhận thức: con người mong đợi cái gì? Theo học thuyết này, động lực là chức năng của sự kỳ vọng của cá nhân rằng: một sự nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn tới những kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn. Học thuyết này gợi ý cho nhà quản lý rằng cần phải cho người lao động hiểu rõ mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực – thành tích; thành tích – kết quả/phần thưởng cũng như cần tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/phần thưởng đối với người lao động.

Theo J. Stacy Adams (1963), đề cập tới vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Giả thuyết cơ bản của học thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng; các cá nhân trong tổ

chức muốn so sánh sự đóng góp của họ và các quyền lợi họ nhận được với sự đóng góp quyền lợi của những người khác. Người lao động sẽ cảm nhận được đối xử công bằng khi cảm thấy tỷ lệ quyền lợi/dóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở những người khác.

Theo F.Herzberg (1959), chia các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn trong công việc thành hai nhóm. Nhóm thứ nhất bao gồm các yếu tố then chốt để tạo động lực và sự thỏa mãn như: sự thành đạt; sự thừa nhận thành tích; bản chất bên trong của công việc; trách nhiệm lao động; sự thăng tiến. Đây là các yếu tố thuộc về công việc và nhu cầu bản thân của người lao động. Nhóm thứ hai bao gồm các yếu tố thuộc về môi trường của tổ chức như: các chính sách và chế độ quản trị của công ty; sự giám sát công việc; tiền lương; các quan hệ con người; các điều kiện làm việc. Nếu các yếu tố này mang tính chất tích cực thì sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn trong công việc. Tuy nhiên nếu chỉ riêng sự hiện diện của chúng thì không đủ để tạo ra động lực và sự thỏa mãn trong công việc. Học thuyết này thường bị các nhà nghiên cứu phê phán không hoàn toàn phù hợp với thực tế vì trên thực tế các yếu tố này hoạt động đồng thời chứ không tách rời nhau như vậy. Theo Edwin Locke (1960) chỉ ra rằng những mục tiêu cụ thể và thách thức sẽ dẫn tới sự thực hiện công việc tốt hơn. Ông cho rằng ý đồ làm việc hướng tới mục tiêu là nguồn gốc chủ yếu của động lực lao động.

Theo J. R. Hackman và G. R. Oldham (1976), phát triển mô hình đặc điểm công việc chỉ ra cách mô tả bất kỳ công việc nào thông qua 5 khía cạnh công việc cốt lõi: sự đa dạng về kỹ năng, sự đồng nhất trong nhiệm vụ, tầm quan trọng của nhiệm vụ, quyền tự quản, phản hồi. Mô hình này chú ý tới ba đặc điểm: đa dạng kỹ năng, đồng nhất nhiệm vụ và tầm quan trọng của nhiệm vụ để tạo ra một công việc có ý nghĩa mà những người có chức vụ xem là quan trọng có ý nghĩa và đáng làm. Mô hình này chỉ ra rằng cá nhân đạt được phần thưởng bên trong khi được học thứ mà cá nhân họ thực hiện tốt đối với công việc mình quan tâm. Nếu ba trạng thái tâm lý này xuất hiện càng nhiều thì động lực, hiệu suất công việc, sự thỏa mãn của nhân viên càng cao, khả năng vắng mặt cũng như bỏ việc thấp. Theo J. R. Hackman và J. L. Suttle (1977) phát triển mô hình làm phong phú công việc. Mô hình này đã chỉ ra rằng cần phải luân chuyển công tác và đa dạng hóa công việc. Đa dạng hóa công việc giúp giảm tình trạng vắng mặt và chi phí thay thế nhân sự, làm tăng sự thỏa mãn của nhân viên nhưng không phải tất cả các chương trình đa dạng hóa công việc đều đạt hiệu quả.

Ngoài ra, Maehr & Braskamp (1986), Schou (1991) (trích trong Bjorklund, (2001), cho rằng động lực làm việc nên được đo lường thông qua “sự thỏa mãn công việc” (Job satisfaction) và “sự cam kết với tổ chức” (Organizational commitment). Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu của Mathieu & Zajac (1990); Leong, Randoll & Cote (1994) (trích trong Bjorklund, 2001) lại cho thấy “sự thỏa mãn công việc” và “sự cam kết với tổ chức” có tương quan khá yếu với biến động lực làm việc. Do vậy, trong nghiên cứu của Sjoberg và Lind (1994) (trích trong Bjorklund, 2001) đã đề xuất một thang đo khác. Theo đó, động lực làm việc được định nghĩa là sự sẵn lòng làm việc (willingness to work), và được đo lường bởi 12 thang đo. Phương pháp đo lường này nhằm đánh giá xem người lao động sẵn lòng đến mức nào đối với công việc. Sự sẵn lòng làm việc có thể được phản ánh trong các hành động mang tính chất tự nguyện, hay tầm quan trọng của công việc đối với một người, sự háo hức trở lại công việc sau kỳ nghỉ... Các thang đo của Sjoberg và Lind được sử dụng phổ biến đối với những người làm trong lĩnh vực công nghiệp và dịch vụ.. Trong nghiên cứu của Bjorklund, (2001) tác giả cũng khẳng định đây là thang đo phù hợp để đánh giá động lực làm việc của người lao động. Vì vậy, nghiên cứu luận án kế thừa và lựa chọn thang đo khi xây dựng mô hình nghiên cứu.

Trên thế giới có nhiều học thuyết tạo động lực làm việc cho người lao động do các nhà nghiên cứu chỉ ra. Vì vậy, các nhà nghiên cứu trong nước sau này họ chủ yếu áp dụng các học thuyết đó vào quá trình tạo động lực làm việc tại nước ta như:

Theo Vũ Thị Uyên (2008), luận án nghiên cứu về tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội. Tác giả đã chỉ ra động lực làm việc đối với lao động quản lý được tạo ra bởi nhiều nhân tố thuộc chính bản thân họ như: mục tiêu cá nhân; nhu cầu; khả năng; đặc điểm nhân khẩu học và các yếu tố môi trường nơi người quản lý thực hiện công việc như: bản chất công việc được đảm nhận; kỹ thuật và công nghệ sản xuất; điều kiện lao động; chính sách nhân sự; pháp luật; văn hóa dân tộc...

Theo Nguyễn Thị Phương Lan (2015), nghiên cứu về hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước. Tác giả đã áp dụng các mô hình tạo động lực cho người lao động và chỉ ra cần phải tổng hợp các lý thuyết để lựa chọn phương pháp tạo động lực tối ưu và phù hợp. Nghiên cứu nêu được khái quát các nhận thức căn bản về hệ thống, các đặc trưng của hệ thống, tiếp cận hệ thống và hoàn thiện hệ thống, từng bước làm sáng tỏ những ưu điểm nổi trội của tiếp cận hệ thống trong phân tích, sử dụng, hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho người lao động.

Theo Nguyễn Thùy Dung (2015), luận án nghiên cứu về các nhân tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên các trường đại học tại Hà Nội. Tác giả đã chỉ ra động lực làm việc của giảng viên bị tác động mạnh bởi 8 yếu tố: đặc điểm công việc; sự công bằng về thu nhập; sự công bằng trong ghi nhận; sự công bằng về cơ hội thăng tiến; sự công bằng trong quan hệ với đồng nghiệp; sự công bằng của lãnh đạo trực tiếp; sự công bằng trong đánh giá thái độ và đánh giá của sinh viên; sự công bằng trong thái độ và đánh giá của xã hội đối với nghề giáo.

Tác giả Nguyễn Thị Phương Dung (2016), nghiên cứu về động cơ làm việc của nhân viên khối văn phòng ở Việt Nam. Tác giả đã sử dụng mô hình lý thuyết về động cơ làm việc dựa trên nền tảng xã hội đặc thù về phương diện văn hóa ở Việt Nam gồm các thành phần: niềm tin tổ chức; các mối quan hệ phi chính thức bên trong và bên ngoài tổ chức; động cơ làm việc và kết quả hành vi của nhân viên.

Qua quá trình tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến động lực làm việc của người lao động thì từ những năm 40 của thế kỷ XX đã có những công trình nghiên cứu về vấn đề này. Các tác giả trong và ngoài nước thường tập trung chủ yếu vào đáp ứng nhu cầu của người lao động. Sau đó trong nghiên cứu của Sjoberg và Lind (1994) (trích trong Bjorklund, 2001) thì tác giả mới đánh giá động lực làm việc của người lao động và được đo lường bởi 12 thang đo. Phương pháp đo lường này nhằm đánh giá xem người lao động sẵn lòng đến mức nào đối với công việc. Sự sẵn lòng làm việc có thể được phản ánh trong các hành động mang tính chất tự nguyện, hay tầm quan trọng của công việc đối với một người, sự háo hức trở lại công việc sau kỳ nghỉ... và sau đó có nhiều nghiên cứu thừa nhận đây là thang đo phù hợp để đánh giá động lực làm việc của người lao động. Các thang đo của Sjoberg và Lind được sử dụng phổ biến đối với những người làm trong lĩnh vực công nghiệp và dịch vụ... Trong nghiên cứu của Bjorklund (2001), tác giả cũng khẳng định đây là thang đo phù hợp để đánh giá động lực làm việc của người lao động. Qua tổng quan tình hình nghiên cứu tác giả nhận thấy rằng ngân hàng thương mại là lĩnh vực kinh doanh dịch vụ tài chính. Vì vậy, có thể kế thừa và hoàn thiện thang đo của Sjoberg và Lind khi xây dựng mô hình nghiên cứu với đặc điểm tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

1.4. Tổng quan nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hoá doanh nghiệp và động lực làm việc của người lao động

Công trình nghiên cứu của các học giả trong và ngoài nước về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động đã được công bố khá nhiều trên các tạp chí uy tín. Mỗi tác giả khác nhau ở những quốc gia có nền

văn hoá khác nhau thì họ lại có những nghiên cứu và chỉ ra sự ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc với những nội dung và nhân tố ảnh hưởng là giống hoặc không giống nhau. Vì vậy, tác giả tiến hành tổng quan tính hình nghiên cứu trong và ngoài nước về vấn đề nghiên cứu để tìm ra khoảng trống nghiên cứu phù hợp như sau:

Theo William Ouchi (1981), trong nghiên cứu của mình tác giả đã chỉ ra bản chất của nền văn hóa doanh nghiệp đó là một nền văn hóa nhất trí, một cộng đồng những người bình đẳng cùng nhau hợp tác để đạt mục tiêu chung. Nó chỉ đạo lối ứng xử bằng cách dựa trên sự gắn bó, lòng trung thành và sự tin cậy, chứ không dựa vào ngôi thứ và sự giám sát. William Ouchi nhận thấy rằng giải quyết vấn đề năng suất không thể bằng một chính sách tiền tệ, cũng không thể thông qua chính sách đầu tư vốn vào công nghệ nghiên cứu hay phát triển. Nó chỉ được giải quyết khi yêu cầu mọi người cùng lao động với nhau có hiệu quả hơn. Tuy nhiên nghiên cứu này chỉ nghiên cứu tại các doanh nghiệp Nhật Bản mà chưa mở rộng ra nền văn hoá khác. Trong nghiên cứu này tác giả đã chỉ ra được nhân tố làm việc cùng nhau hay làm việc nhóm giúp tăng năng suất lao động nhưng trong văn hoá doanh nghiệp tồn tại rất nhiều yếu tố văn hoá khác mà nghiên cứu chưa chỉ ra.

Nghiên cứu của Masaaki Imai (1986), khi nói về chìa khóa thành công trong quản lý ở Nhật Bản, tác giả nghiên cứu và so sánh sự khác biệt phong cách quản lý ở Nhật và Mỹ. Ở Mỹ sự thay đổi diễn ra mạnh mẽ, nhà máy cũ được thay đổi hoàn toàn bằng một nhà máy mới rất tốn kém. Ông nghiên cứu và chỉ ra cốt lõi của “cải tiến” là những cải tiến nhỏ, cải tiến từng bước. Tại Nhật, công việc được cải tiến từng ngày và người Nhật thường tận dụng những tài nguyên sẵn có như nhân lực, vật tư, thiết bị... mà không tốn kém nhiều tiền của như là thay mới toàn bộ. Tuy nhiên, trong trường hợp cần thiết họ sẵn sàng đầu tư một số tiền lớn cho việc cải tiến chú trọng tới quá trình thực hiện công việc, cải tiến quá trình thực hiện để có kết quả tốt hơn. Hơn nữa cải tiến hướng về con người những nỗ lực của con người. Điều này khác hẳn với nhà quản lý phương Tây chỉ chú ý đến kết quả. Cải tiến ở Nhật Bản nhấn mạnh đến vai trò của nhà quản lý trong việc ủng hộ và khuyến khích các nỗ lực của công nhân để cải tiến quy trình làm việc. Quản lý quan tâm đến cải tiến thường chú trọng đến 6 yếu tố: kỷ luật; quản lý thời gian; phát triển tay nghề; tham gia các hoạt động trong công ty; tinh thần lao động; sự cảm thông. Nghiên cứu này cho thấy vai trò rất quan trọng của người quản lý trong các doanh nghiệp Nhật Bản đặc biệt là văn hoá khuyến khích cải tiến. Nghiên cứu này cho chúng ta thấy rõ sự khác biệt trong phong cách quản lý Nhật Bản và Mỹ chính vì vậy chỉ có một số

nền văn hoá phương Đông có những nét tương đồng như Việt Nam, Hàn Quốc... có thể áp dụng nhưng cần có nghiên cứu cụ thể. Nhưng trong nghiên cứu này tác giả cũng chỉ ra được một nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động là văn hoá cải tiến hay văn hoá chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo của người lao động mà chưa chỉ ra được hết các khía cạnh ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp.

Thomas J. Peters và Robert H. Waterman (1982), Sau khi tiến hành nghiên cứu 62 công ty lớn và được liệt vào danh sách thành công nhất nước Mỹ, họ sàng lọc chọn 15 công ty "*thực sự kiểu mẫu*". Nhóm tác giả đã tổng kết và đưa ra những đặc điểm chung trong phong cách kinh doanh ảnh hưởng nhất đến sự thành công của các công ty bao gồm 7 yếu tố là: định hướng vào hành động và đạt tới thành công; đối mặt với người tiêu dùng; tính tự chủ và óc sáng tạo; năng suất là do con người; gắn với cuộc sống và điều khiển các giá trị; trung thành với sự nghiệp của mình; hình thức quản lý đơn giản, biên chế quản lý gọn nhẹ. Họ chỉ ra rằng mẫu số chung dẫn tới sự thành công của các công ty xuất sắc ngay trên đất Mỹ và tìm ra bài học thành công cho nước Mỹ đó là tư tưởng đề cao yếu tố văn hóa trong quản lý. Coi người lao động là nguồn lực quan trọng nhất để phát triển và việc quản lý là tạo ra môi trường vật chất và tinh thần thích hợp, đặc biệt là nền văn hóa bên trong tổ chức, tạo điều kiện cho mọi người hợp tác với nhau cùng làm việc tốt và thúc đẩy họ vươn tới thành công. Trong mô hình này tác giả chủ yếu nhấn mạnh vào văn hoá quản lý của doanh nghiệp mà chưa chú ý đến văn hoá làm việc của người lao động.

Nghiên cứu của Wanda Roos (2005), đã chứng minh có một phụ thuộc lẫn nhau giữa văn hoá doanh nghiệp và động lực làm việc của người lao động. Bằng chứng từ nghiên cứu đã chứng minh rằng động lực làm việc của người lao động và sự hài lòng công việc phụ thuộc vào sự phát triển của văn hoá doanh nghiệp cùng hướng tới đạt được mục tiêu của tổ chức. Theo nghiên cứu của Wiscombe (2002) cũng khẳng định văn hoá doanh nghiệp với 3 yếu tố: sự công nhận thành tích; ghi nhận cống hiến; có phần thưởng và ưu đãi xứng đáng tạo động lực làm việc mạnh mẽ cho người lao động. Theo Clarke (2001) trong tình hình cạnh tranh nguồn nhân lực căng thẳng như hiện nay việc giữ chân người tài là rất quan trọng cho sự thịnh vượng của doanh nghiệp, các công ty nhận ra rằng họ cần phải tạo ra nền văn hoá doanh nghiệp tốt hơn để tạo động lực làm việc cho người lao động. Sự ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động đã được công nhận và có thể có một tác động tích cực đến tổ chức người lao động có động lực tự hào khi làm công việc và do đó họ cảm thấy có trách nhiệm đối với sự thành công

của tổ chức, nhưng nó đã là một vấn đề đối với một số nhà quản lý về làm thế nào để tạo động lực cho người lao động của họ.

Nghiên cứu của Ooi và Arumungam (2006), về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến cam kết tổ chức tác giả kế thừa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu của Recardo & Rolly (1997) qua bốn khía cạnh: làm việc nhóm; giao tiếp trong tổ chức; phần thưởng và sự công nhận công nhận; đào tạo và phát triển

Nghiên cứu của Trần Thị Kim Dung & Nguyễn Thị Mai (2007), về ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ với tổ chức. Trong nghiên cứu này tác giả đã đánh giá mức độ ảnh hưởng của các loại hình văn hoá như: văn hoá đổi mới, văn hoá hỗ trợ, văn hoá hành chính đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ với tổ chức, đồng thời đo lường ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức. Theo đó tác giả đã khảo sát 656 nhân viên đang làm việc toàn thời gian trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, khu vực quốc doanh và khu vực tư nhân trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra văn hoá tổ chức có tác dụng làm mạnh hơn ảnh hưởng của lãnh đạo mới về chất đến lòng trung thành của nhân viên, nhưng lại làm yếu đi ảnh hưởng của lãnh đạo mới về chất đến kết quả làm việc của nhân viên. Văn hoá đổi mới – hỗ trợ có ảnh hưởng tới lòng trung thành của nhân viên nhưng không ảnh hưởng tới kết quả làm việc của nhân viên văn hoá hành chính, lãnh đạo mới về chất ảnh hưởng tới kết quả làm việc và lòng trung thành của nhân viên. Như vậy có thể kết luận rằng văn hoá tổ chức có ảnh hưởng ít nhiều đến kết quả thực hiện công việc hay động lực làm việc của người lao động nhưng nghiên cứu này tập trung vào cấp quản lý tầm trung và nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau trong đó có các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài và môi trường văn hoá tổ chức của các doanh nghiệp này khác với ngân hàng thương mại.

Theo Dương Thị Liễu (2009), nền văn hóa doanh nghiệp mạnh yếu khác nhau sẽ ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp tạo nên lực hướng tâm cho toàn doanh nghiệp. Tác giả đã vận dụng mô hình 5 thứ bậc tạo động lực làm việc của Maslow bao gồm: nhu cầu sinh lý; nhu cầu an toàn; nhu cầu thừa nhận; nhu cầu xã hội và giao tiếp; nhu cầu được kính trọng và tự khẳng định. Để chỉ ra một nền văn hóa tốt giúp doanh nghiệp thu hút nhân tài và củng cố lòng trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp. Cũng theo theo Đỗ Minh Cương (2009, tr.73), trong bài “*Văn hóa doanh nghiệp, một số vấn đề và giải pháp*” nhận định rằng, các doanh nghiệp thành công trong

nước và thế giới, đều rất coi trọng việc giáo dục nhân viên bằng các giá trị và bản sắc văn hóa của mình, đồng thời cố gắng tạo ra điều kiện vật chất và tinh thần để nguồn vốn con người có hứng khởi trong lao động, thỏa mãn trong công việc, cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

Nghiên cứu của Zain và cộng sự (2009), đã xem xét ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đối với sự gắn bó với tổ chức tác giả kế thừa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu của Recardo & Rolly (1997) qua bốn khía cạnh: làm việc nhóm; giao tiếp trong tổ chức; phần thưởng và sự công nhận công nhận; đào tạo và phát triển.

Như trong nghiên cứu của Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016), về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới sự cam kết gắn bó của nhân viên đối với công ty hệ thống FPT, tác giả đã kế thừa nghiên cứu của Recardo & Rolly (1997) sau đó các nghiên cứu chạy mô hình kiểm định thang đo thì loại biến định hướng kế hoạch tương lai và 7 nhân tố văn hoá doanh nghiệp bao gồm: giao tiếp trong công ty; đào tạo và phát triển; phần thưởng và sự công nhận; chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến; làm việc nhóm; sự công bằng và chính sách nhất quán trong quản trị; hiệu quả của việc ra quyết định.

Theo Bagyo (2013), đã tiến hành điều tra 50 người lao động làm việc trong cơ sở y tế Lawang của một bệnh viện ở Malang Indonesia. Kết quả cho thấy đã có 45 phiếu trả lời hợp lệ để phân tích. Trong nghiên cứu này, tác giả dựa vào nghiên cứu của Wood và cộng sự (2001), Sergey Group (2013), Manion và cộng sự (2010) về văn hoá doanh nghiệp để xây dựng thang đo bao gồm ba biến: văn hoá chức năng, văn hoá định hướng quy trình, văn hoá mạng lưới. Tác giả cũng dựa vào nghiên cứu của Gibson và cộng sự (2000), Mathis và Jackson (2006), Mangkugana (2001) về kết quả thực hiện công việc được xây dựng trên ba thước đo bao gồm: đúng thời hạn, hoàn thành nhiệm vụ, không có lỗi trong công việc. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy, văn hoá tổ chức có ảnh hưởng tới sự gắn kết với công việc của người lao động, cũng như sự gắn kết với công việc của người lao động. Trong nghiên cứu này sự gắn kết với công việc đóng vai trò là biến trung gian. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này cũng có một số hạn chế nhất định, đó là số lượng phiếu điều tra ít chỉ dừng lại ở một số đơn vị, do đó nghiên cứu này chưa thể phản ánh một cách khách quan tính tổng thể của mối quan hệ này. Nghiên cứu này tập trung vào cơ sở y tế mà đây là lĩnh vực hoạt động rất khác với ngân hàng thương mại.

Nghiên cứu của Anitha (2014), đã chỉ ra sự tác động của năm yếu tố: môi trường làm việc; phong cách lãnh đạo; định hướng làm việc nhóm; chú trọng vào

đào tạo và phát triển; sự thích thú tại nơi làm việc tới sự gắn kết với công việc, từ đó tác động tới kết quả thực hiện công việc. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy có mối quan hệ tuyến tính giữa sự gắn kết với công việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động trong các tổ chức thuộc thành viên Hiệp hội Công nghiệp. Trong nghiên cứu này, sự gắn kết với công việc đóng vai trò là biến trung gian. Nghiên cứu chủ yếu tập trung vào cấp quản lý, do vậy kết quả nghiên cứu chưa thể phản ánh hết một cách tổng thể mối quan hệ này.

Nghiên cứu của Arifin và cộng sự (2014), đã tiến hành tại 15 trường đại học tại Jakarta, Indonesia, với 7 biến đo văn hoá doanh nghiệp bao gồm các thang đo như: kiểm soát quyền lực, tính hợp lý, định hướng thành tích, sự hợp tác và tham gia của người lao động, giao tiếp trong tổ chức, định hướng nghề nghiệp, quyền tự trị và nghiên cứu. Các tác giả đã sử dụng thang đo sự gắn kết với công việc của Schaufeli và Bakker (2004), kết hợp với bộ tiêu chuẩn số 16/2007 của Indonesia về tiêu chuẩn chất lượng của học viên và năng lực của giáo viên để xây dựng thang đo về kết quả thực hiện công việc của giáo viên. Theo đó, gồm ba thước đo: kế hoạch học tập, thực hiện nhiệm vụ đầy đủ, đánh giá kết quả. Nghiên cứu đã cho thấy mối quan hệ thuận chiều của văn hoá doanh nghiệp và với sự gắn kết với công việc và kết quả thực hiện công việc của giảng viên trong trường học. Tuy nhiên, đây là nghiên cứu về ba mối quan hệ giữa văn hoá doanh nghiệp, sự gắn kết và động lực làm việc của người lao động và được thực hiện trong các trường học. Vì vậy, kết quả sẽ không giống với nghiên cứu nếu tiến hành trong lĩnh vực tài chính ngân hàng có đặc thù như ngân hàng thương mại và chỉ nghiên cứu về hai mối quan hệ là văn hoá doanh nghiệp và động lực làm việc của người lao động.

Daniel Flisak và Thomas Bjerkhage (2015) khám phá các yếu tố tác động đến động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp. Vấn đề đặt ra là sự khác biệt văn hóa giữa Thụy Điển và Trung Quốc có đóng vai trò quan trọng tạo ra sự khác biệt liên quan đến động lực làm việc giữa hai quốc gia hay không? Kết quả nghiên cứu cho thấy có những khác biệt lớn trong các yếu tố động viên nhân viên giữa hai quốc gia. Nhân viên Trung Quốc có khuynh hướng được thúc đẩy bởi những nhu cầu cơ bản như điều kiện làm việc và lương cao. Trong khi nhân viên Thụy Điển phấn đấu vì họ cảm thấy công việc của họ có ý nghĩa và được các nhà quản lý đánh giá cao vì nỗ lực của họ. Sự khác biệt này, một vài yếu tố liên quan đến tình hình phát triển kinh tế ở cả hai nước, nhưng phần lớn là do sự khác biệt về văn hóa và cách suy nghĩ. Hướng nghiên cứu này định hướng cho luận án cần lưu ý sự khác biệt văn hóa trong mối quan hệ với động lực làm việc.

Barbars (2015) đã chỉ ra mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức và sự gắn kết với công việc của người lao động ở các cấp độ khác nhau trong nghiên cứu liên quan đến phòng công nghệ thông tin ở các viện tài chính tại các nước Bắc Âu. Kết quả phân tích đã chỉ ra 7 nhân tố ảnh hưởng bao gồm: năng lực cạnh tranh, trách nhiệm xã hội, hợp tác hỗ trợ, đổi mới, tập trung vào phần thưởng, định hướng kết quả thực hiện, sự ổn định. Nghiên cứu gặp một số hạn chế nhất định đó là chỉ tập trung vào phòng công nghệ thông tin của viện tài chính vì thế chưa thể phản ánh đầy đủ bản chất mối quan hệ.

Nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp tác động đến động lực làm việc được thực hiện tương đối phổ biến trên nhiều góc độ. Hani Sakina Mohamad Yusof và dtg (2016) nghiên cứu mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và động lực làm việc của nhân viên trong một công ty ô tô tại Selangor, Malaysia. Văn hóa doanh nghiệp được phân loại thành hai loại chính là văn hóa quan liêu và văn hóa hỗ trợ. Kết quả nghiên cứu cho thấy hai loại hình văn hóa này có tương quan chặt chẽ với động lực làm việc, cụ thể văn hóa hỗ trợ có sự tác động đến động lực làm việc mạnh hơn văn hóa quan liêu. Nghiên cứu này tiếp cận văn hóa doanh nghiệp theo chiều hành vi khác với chiều giá trị của luận án.

Theo Hà Nam Khánh Giao và Hồ Thị Thu Trang (2016) nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới sự gắn kết của nhân viên văn phòng tại các công ty cổ phần trên địa bàn tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu. Nghiên cứu có thừa hưởng các nhân tố văn hoá doanh nghiệp củ Recardo & Rolly (1997) và phát triển thêm, kết quả nghiên cứu cho thấy có 5 nhân tố văn hoá tổ chức bao gồm: đào tạo và phát triển, sự trao đổi thông tin, phần thưởng và sự công nhận, làm việc nhóm, cơ hội thăng tiến.

Theo Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương (2016) nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hoá tổ chức đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên công ty cổ phần CMC Telecom tại thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu có thừa hưởng các nhân tố văn hoá doanh nghiệp củ Recardo & Rolly (1997) và phát triển thêm kết quả nghiên cứu cho thấy có 5 nhân tố gồm: sự sáng tạo trong công việc, làm việc nhóm, đào tạo và phát triển, phần thưởng và sự công nhận, giao tiếp trong tổ chức. Vậy có thể khẳng định tác giả Hà Nam Khánh Giao cùng nghiên cứu một vấn đề nhưng văn hoá tổ chức tuy có rất nhiều điểm chung nhưng cũng có sự khác biệt.

Theo Bùi Thị Minh Thu (2018), nghiên cứu tác động của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc và lòng trung thành của người lao động thuộc Tổng công ty Lắp máy Việt Nam. Nghiên cứu đã khám phá mối quan hệ ba chiều giữa

động lực làm việc, lòng trung thành của người lao động và văn hoá doanh nghiệp. Tác giả đã kế thừa mô hình văn hoá của Denison (2010) để xây dựng thang đo văn hoá doanh nghiệp, đối với thang đo động lực làm việc kế thừa Sjoberg và Lind (1994). Cụ thể, lòng trung thành của người lao động liên quan trực tiếp đến động lực làm việc. Hơn nữa, động lực làm việc trong công việc của họ cũng liên quan trực tiếp đến cách mà họ nhận thức được văn hoá của doanh nghiệp và cuối cùng cũng liên quan trực tiếp đến quan điểm của họ về văn hoá doanh nghiệp. Với kết quả trên, kết luận của nghiên cứu rút ra là “*Khi văn hóa doanh nghiệp có mức độ đáp ứng về động lực làm việc càng tốt thì càng gia tăng lòng trung thành của người lao động*”. Nghiên cứu mới tập trung vào Công ty Cổ phần Lắp máy Việt Nam mà hình thức sản xuất và kinh doanh của LILAMA rất khác so với ngân hàng thương mại. Đồng thời tác giả đánh giá tác động của ba mối quan hệ văn hoá doanh nghiệp, động lực làm việc và lòng trung thành trong đó đánh giá chủ yếu mối quan hệ giữa văn hoá doanh nghiệp và lòng trung thành của người lao động.

Nghiên cứu của Nguyễn Nam Hải (2019), về mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức, sự gắn kết với công việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động trong các doanh nghiệp Công nghệ Thông tin Việt Nam. Tác giả dựa trên lý thuyết gốc về văn hoá doanh nghiệp như của tác giả (Robbins và cộng sự (2005), Recardo và Rolly (1997), Romualdas Ginevicius & Vida Vaitkunaite (2006) tác giả đã chỉ ra văn hoá doanh nghiệp bao gồm 5 nhân tố (1) Định hướng làm việc nhóm; (2) Chú trọng vào đào tạo và phát triển; (3) Chú trọng vào khen thưởng và sự công nhận; (4) Khuyến khích sự đổi mới và chấp nhận rủi ro; (5) Khuyến khích sự tham gia của người lao động. Kết quả nghiên cứu cho thấy văn hoá doanh nghiệp tác động thuận chiều đối với sự gắn kết của người lao động và sự gắn kết của người lao động lại là tác nhân ảnh hưởng tới kết quả thực hiện công việc của người lao động. Nghiên cứu mới tập trung vào các doanh nghiệp Công nghệ Thông tin Việt Nam có hình thức sản xuất, kinh doanh rất khác so với ngân hàng thương mại. Đồng thời tác giả đánh giá tác động của ba mối quan hệ văn hoá doanh nghiệp, sự gắn kết với công việc và kết quả thực hiện công việc. Trong đó nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ gián tiếp giữa văn hoá doanh nghiệp và kết quả thực hiện công việc mà chưa chỉ ra ảnh hưởng trực tiếp của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động.

Nghiên cứu của Trương Đình Thái (2020), ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu đã chỉ ra có 7 yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động: những thay đổi trong quan hệ làm việc; sự hỗ trợ trong doanh

nghiệp; định hướng hiệu suất; sự ổn định; yếu tố lợi ích; trách nhiệm xã hội; hàm ý đối với sự cạnh tranh. Nghiên cứu này tập trung vào doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp vốn đầu tư nước ngoài, doanh nghiệp tư nhân. Tác giả còn tập trung nghiên cứu chủ yếu khu vực doanh nghiệp liên quan đến sản xuất kinh doanh vì vậy mô hình nghiên cứu và nhân tố văn hoá doanh nghiệp mà tác giả xây dựng là khác so với ngân hàng thương mại. Nghiên cứu cũng kế thừa nghiên cứu của Clara Xiaoling Chen và đtg (2014): động lực bên trong, động lực bên ngoài mà chưa chỉ ra cách thức đo lường động lực làm việc của người lao động.

Có nhiều công trình nghiên cứu trong và ngoài nước như Ooi và Arumungam (2006); Zain và cộng sự (2009) kế thừa 4 nhân tố văn hoá doanh nghiệp của Recardo và Rolly (1997) đó là: làm việc nhóm; giao tiếp trong doanh nghiệp; phần thưởng và sự công nhận; đào tạo và phát triển. Còn một số nghiên cứu khi xây dựng các mô hình nghiên cứu có một số khía cạnh văn hoá doanh nghiệp giống với nghiên cứu của Recardo và Rolly (1997) như Masaaki Imai (1986) thì coi trọng chấp nhận rủi ro do bởi sự sáng tạo và cải tiến; Wanda Roos (2005), Wiscombe (2002) sử dụng nhân tố phần thưởng và sự công nhận; Arifin và cộng sự (2014) mô hình nghiên cứu có 7 biến trong đó có biến: giao tiếp trong doanh nghiệp, sự hợp tác và tham gia của người lao động hay làm việc nhóm. Anitha (2014), đã chỉ ra sự tác động của 4 yếu tố: môi trường làm việc; phong cách lãnh đạo; làm việc nhóm; đào tạo và phát triển. Nghiên cứu các tác giả trong nước có sự kế thừa một phần hoặc hoàn toàn mô hình nghiên cứu của Recardo và Rolly (1997) như của Nguyễn Nam Hải (2019); Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016). Vậy với đề tài nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương trên địa bàn thành phố Hà Nội và căn cứ vào thực tế tại các doanh nghiệp. Tác giả nhận thấy rằng mô hình nghiên cứu văn hoá doanh nghiệp của Recardo và Rolly (1997) đã được nhiều tác giả kế thừa hoặc có nhiều sự giống nhau một phần hoặc toàn bộ các nhân tố. Vì vậy, tác giả kế thừa mô hình nghiên cứu này và có bổ sung thêm nhân tố văn hoá doanh nghiệp khác ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động để phù hợp với tình hình kinh tế xã hội Việt Nam và sự phát triển văn hoá doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại.

Các nghiên cứu ở trong nước đã chủ yếu tập trung vào nghiên cứu và đánh giá ba mối quan hệ văn hoá doanh nghiệp, động lực làm việc hay kết quả thực hiện công việc và lòng trung thành hay sự cam kết gắn bó với công việc. Các nghiên cứu này đã chỉ ra khi thì văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm

việc và lòng trung thành, khi thì ảnh hưởng tới sự gắn kết và kết quả làm việc của người lao động mà chỉ có nghiên cứu của tác giả Trương Đình Thái năm (2020) có đề cập đến mối quan hệ này nhưng nghiên cứu tại các doanh nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu các loại hình doanh nghiệp trong khu vực công, tư nhân và doanh nghiệp nước ngoài. Nghiên cứu thể hiện mối quan hệ trong quản trị doanh nghiệp mà không phải góc độ quản trị nhân lực.

Nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động đã được các tác giả trong và ngoài nước công bố. Các nhà nghiên cứu đã sử dụng nhiều thang đo khác nhau nhưng qua quá trình tổng quan và tình hình thực tế tại ngân hàng thương mại tác giả nhận thấy thang đo của Sjoberg và Lind (1994) sau đó được Bùi Thị Minh Thu (2018) kế thừa là phù hợp với loại hình kinh doanh và thực tế tại ngân hàng thương mại.

1.5. Khoảng trống nghiên cứu của đề tài

Sau khi luận án ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội tiến hành tổng quan tình hình nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước. Tác giả nhận thấy rằng, có các khoảng trống lý thuyết và thực tiễn cần được nghiên cứu và làm sáng tỏ trong đề tài của mình đó là:

Thứ nhất: Qua tổng quan các nghiên cứu của tác giả trong và ngoài nước đặc biệt tại Việt Nam tác giả nhận thấy rằng ở phạm vi nước ta đã có một số nghiên cứu về văn hoá doanh nghiệp nhưng tập trung chủ yếu tại các công ty phần mềm, công nghệ thông tin hay Tổng công ty Lắp máy Việt Nam hay nghiên cứu tại các doanh nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh. Hiện nay, theo những tài liệu tác giả đã được đọc và cập nhật thì chưa có một nghiên cứu nào đề cập tới chủ đề ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Thứ hai: Sau khi tiến hành tổng quan các công trình nghiên cứu ở trên tác giả nhận thấy các nghiên cứu ở trong nước đã chủ yếu tập trung vào nghiên cứu và đánh giá ba mối quan hệ văn hoá doanh nghiệp, động lực làm việc hay kết quả thực hiện công việc và lòng trung thành hay sự cam kết gắn bó với công việc. Các nghiên cứu này đã chỉ ra khi thì văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc và lòng trung thành, khi thì ảnh hưởng tới sự gắn kết và kết quả làm việc của người lao động mà chỉ có nghiên cứu của tác giả Trương Đình Thái năm (2019) có đề cập đến mối quan hệ này nhưng nghiên cứu tại các doanh nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu các loại hình doanh nghiệp trong khu vực công, tư nhân

và doanh nghiệp nước ngoài. Nghiên cứu thể hiện mối quan hệ trong quản trị doanh nghiệp mà không phải góc độ quản trị nhân lực. Vì vậy, có thể khẳng định với những tài liệu tác giả đã đọc thì chưa có nghiên cứu trực tiếp nào về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội dưới góc độ quản trị nhân lực.

Thứ ba: Có nhiều công trình nghiên cứu trong và ngoài nước như Ooi và Arumungam (2006); Zain và cộng sự (2009) kế thừa 4 nhân tố văn hoá doanh nghiệp của Recardo và Rolly (1997). Còn một số nghiên cứu khi xây dựng các sử dụng các khía cạnh văn hoá doanh nghiệp giống với nghiên cứu của Recardo và Rolly (1997) như Masaaki Imai (1986) thì coi trọng chấp nhận rủi ro bởi sự cải tiến; Wanda Roos (2005), Wiscombe (2002) sử dụng nhân tố phần thưởng và sự công nhận; Arifin và cộng sự (2014): giao tiếp trong tổ chức, sự hợp tác và tham gia của người lao động hay làm việc nhóm. Anitha (2014), làm việc nhóm; đào tạo và phát triển. Nghiên cứu các tác giả trong nước có sự kế thừa một phần hoặc hoàn toàn mô hình nghiên cứu của Recardo và Rolly (1997) như của Nguyễn Nam Hải (2019); Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016). Vậy với đề tài nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội và căn cứ vào thực tế tại các doanh nghiệp. Tác giả nhận thấy rằng mô hình nghiên cứu văn hoá doanh nghiệp của Recardo và Rolly (1997) đã được nhiều tác giả kế thừa một phần hoặc toàn bộ các nhân tố. Vì vậy, trong nghiên cứu của mình tác giả kế thừa mô hình nghiên cứu của Recardo & Rolly (1997) Vương Ngọc Quân (2016) với 8 nhân tố văn hoá doanh nghiệp để xây dựng mô hình nghiên cứu với tên đề tài là ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động là hoàn toàn phù hợp vì vừa mang tính kế thừa đã được kiểm nghiệm ở một số doanh nghiệp ở nước ta nhưng mang tính mới vì không bị trùng lặp với những nghiên cứu trước về nội dung và phạm vi nghiên cứu. Đồng thời với sự thay đổi của cuộc cách mạng 4.0 (chuyển đổi số) đang diễn ra tại các ngân hàng thương mại. Ngân hàng thương mại là khu vực đang tiến hành chuyển đổi số mạnh mẽ nhất hiện nay ở nước ta. Chính vì vậy tác giả nhận thấy nhân tố văn hoá chuyển đổi số ảnh hưởng mạnh mẽ đến động lực làm việc của người lao động. Đây cũng chính là điểm mới của luận án khi bổ sung biến mới là văn hoá chuyển đổi số.

CHƯƠNG 2:

ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

2.1. Lý thuyết phát triển doanh nghiệp dựa vào các nguồn lực nội sinh

Theo Barney (1991), có 4 nguồn lực tồn tại trong tổ chức đó là: nhân lực, vật lực, tài lực và nguồn lực khác. Trong đó nguồn nhân lực được coi là nguồn lực quan trọng để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, hầu hết các tổ chức lại không đặt trọng tâm vào việc quản lý nguồn nhân lực như là một thành phần của lợi thế cạnh tranh. Để một doanh nghiệp thành công trong bất kỳ môi trường nào họ phải tạo ra giá trị cho khách hàng của mình. Giá trị đó có thể được tạo ra bằng cách tạo ra một chiến lược mới, công nghệ mới hoặc một cách thức quảng cáo mới, nhưng để duy trì giá trị này và lợi thế cạnh tranh mà nó mang lại, các tổ chức cần phải phát triển và duy trì sự gắn kết của lực lượng lao động cũng như kiến thức và sự sáng tạo của họ (Afiouni, (2007)).

Trong doanh nghiệp để tạo ra lực lượng lao động mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững và tạo ra giá trị, doanh nghiệp đó phải tạo ra môi trường cho phép nguồn nhân lực phát triển, giống như tiền bạc đang ở trong một tài khoản có lãi. Sự tăng trưởng này được thể hiện thông qua việc gia tăng kiến thức, tăng động lực làm việc...Điều này có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh mà đối thủ rất khó để bắt chước (Afiouni, (2007), Agarwal và Ferratt, (2001); Luftman và Kempaiah, (2007)). Do đó, các doanh nghiệp phải luôn hiểu rằng bằng cách này hay cách khác cần tạo ra sự đang dạng về nguồn lực, như nâng cao kiến thức, kỹ năng của người lao động hoặc tạo ra một nền văn hoá mà ở đó mọi người lao động đều muốn làm việc. Như vậy có thể nâng cao được tính cạnh tranh và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp một cách bền vững (Afiouni, (2007); Mata và cộng sự, (1995)).

Đồng thời với đó một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển cần dựa vào nhiều yếu tố khách quan và chủ quan. Nhưng trước hết để doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển được thì cần phải dựa vào nguồn lực nội tại của chính mình. Văn hoá doanh nghiệp được cho là một yếu tố nội tại không thể thiếu trong tổ chức, bởi chính văn hoá doanh nghiệp là nền tảng và là giá trị tạo nên sự khác biệt trong doanh nghiệp và làm cho doanh nghiệp phát triển. Theo Barney (1986), để văn hoá doanh nghiệp trở thành lợi thế cạnh tranh bền vững cần phải đáp ứng 3 điều kiện. Thứ nhất: văn hoá phải là những giá trị, nó cho phép doanh nghiệp làm được nhiều thứ và thực hiện theo cách dẫn đến doanh thu cao, chi phí thấp, lợi nhuận cao. Thứ

hai: văn hoá doanh nghiệp phải là thứ quý hiếm, nó phải có các thuộc tính và đặc điểm mà không phải là phổ biến cho các nền văn hoá của một số lượng lớn các doanh nghiệp khác. Thứ ba: một nền văn hoá như vậy có thể bắt chước một cách không hoàn toàn. Các doanh nghiệp không có nền văn hoá thì không thể gắn kết được các hoạt động mà sẽ làm thay đổi văn hoá của họ, kể cả những đặc tính cần thiết. Nếu một doanh nghiệp nào đó cố gắng bắt chước văn hoá của doanh nghiệp khác, họ sẽ gặp phải bất lợi như danh tiếng, kinh nghiệm...so với tổ chức khác (Barney (1986)). Ba thuộc tính mà văn hoá doanh nghiệp phải có để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cần được tách bạch nhau. Các phát hiện trước đó về văn hoá cho thấy, nền văn hoá của một doanh nghiệp cũng có những thuộc tính nhất định. Do đó văn hoá chính là một nguồn lực có tính lợi thế của một tổ chức (Barney (1986)).

Theo Peters và Waterman (1982), những doanh nghiệp có nền văn hoá mạnh, thường là những tổ chức có sự thành công về quản lý. Chính vì thế, nhiều doanh nghiệp đã có xu hướng sửa đổi văn hoá của mình hướng tới nền văn hoá của những doanh nghiệp thành công. Những nỗ lực này được nhìn thấy không chỉ nhằm nâng cao tinh thần của người lao động mà còn nâng cao chất lượng công việc và quan trọng hơn là nâng cao chất lượng tài chính của tổ chức (Barney (1986)).

Như vậy, nhiều nghiên cứu về văn hoá doanh nghiệp và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp có thể được hiểu như là gợi ý cho thấy văn hoá có giá trị kinh tế tích cực đối với doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có văn hoá rõ ràng sẽ cho phép nó thực hiện mọi thứ đối với người lao động, khách hàng, nhà cung cấp. Ngược lại, những doanh nghiệp không có văn hoá sẽ không thể làm được điều đó hoặc nếu có thì cũng sẽ không được tốt (Deal và Kennedy (1982)).

Những doanh nghiệp tồn tại với hệ thống lỏng và chặt, thường có một nền văn hoá được thiết lập với các giá trị cốt lõi mạnh như khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới (Peters và Waterman (1982)). Những doanh nghiệp không có nền văn hoá như vậy thường cố gắng để phát triển các thuộc tính của một hệ thống lỏng hoặc chặt, nhưng những nỗ lực như vậy thường là không thành công vì văn hoá của doanh nghiệp đó không hỗ trợ được gì cho các giá trị như hành vi. Các doanh nghiệp thành công trong việc đạt được năng suất lao động, họ thường có văn hoá doanh nghiệp hỗ trợ và đánh giá cao giá trị của người lao động. Những tổ chức không có nền văn hoá hỗ trợ thường không thành công trong việc tối đa hoá năng suất lao động (Barney (1986)). Như vậy văn hoá doanh nghiệp có thể coi là một cách thức để tạo động lực làm việc của người lao động của doanh nghiệp

2.2. Một số khái niệm cơ bản

2.2.1. Khái niệm động lực

Lao động là hoạt động có mục đích của con người. Vì vậy, các nhà quản lý luôn mong muốn và tìm mọi cách để hướng lao động của nhân viên tới mục đích của tổ chức và mang lại hiệu quả cao nhất. Một trong những ưu tiên hàng đầu của nhà quản trị là khám phá nhu cầu của nhân viên và tạo động lực cho họ trong quá trình làm việc. Vậy động lực là gì? Động lực là sự khao khát hay tự nguyện của con người để nâng cao nỗ lực của mình nhằm đạt được mục tiêu hay kết quả cụ thể nào đó, hay nói cách khác, động lực là nguồn lực bên trong con người để khơi dậy, thúc đẩy lòng nhiệt tình, sự kiên trì theo đuổi một hành động nào đó. Như vậy, trước hết, động lực xuất phát từ bản thân của mỗi con người. Khi con người ở mỗi vị trí khác nhau sẽ có những mục tiêu mong muốn khác nhau. Do đó, động lực của mỗi người là khác nhau và vì vậy người quản lý phải có những tác động khác nhau đến mỗi cá nhân người lao động. Những tác động khác nhau đó chính là sự tạo động lực cho người lao động. Người quản lý muốn tạo động lực cho người lao động thì trước hết phải hiểu thế nào là động lực lao động. Có rất nhiều cách hiểu khác nhau về động lực lao động. Theo Mai Quốc Chánh (2009), “*động lực là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức*”. Còn theo Higgins (1994), “*động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng nhu cầu chưa được thỏa mãn*”.

Trong tiếng Việt, động lực được hiểu là cái thúc đẩy, làm tăng tốc độ của sự vận động và phát triển. Còn trong tiếng Anh, “*động lực*” có nghĩa là “*motivation*” mang nghĩa là chuyển động, thúc đẩy, ảnh hưởng, phấn chấn. Theo đó, động lực được hiểu là sự thúc đẩy một người hành động. Các nhà triết học, theo cách tiếp cận của một khoa học tìm hiểu những vấn đề chung nhất của tự nhiên, xã hội và tư duy, xem động lực phát triển là kết quả đấu tranh giữa các mặt đối lập, làm cho sự vật, hiện tượng vận động và phát triển. Trong đó, giải quyết mâu thuẫn bên ngoài tạo điều kiện cho sự phát triển, giải quyết mâu thuẫn bên trong là nguồn gốc cho sự phát triển và giải quyết mâu thuẫn cơ bản, là động lực cho sự phát triển. Các nhà tâm lý học trong nước nghiên cứu động lực “là cái thúc đẩy hành động, gắn liền với việc thỏa mãn những nhu cầu của chủ thể, là toàn bộ những điều kiện bên trong và bên ngoài có khả năng khơi dậy tính tích cực của chủ thể và xác định tính xu hướng của nó”.

Từ nghiên cứu cho thấy, động lực được chia làm hai loại: động lực bên ngoài và động lực bên trong. Động lực bên ngoài là những tác động của các yếu tố bên

ngoài làm cho con người hành động. Động lực bên trong là những ảnh hưởng từ chính bản thân con người do họ thấy có lợi ích từ hành động đó đem đến niềm vui, sự thỏa mãn, thích thú hoặc phải tuân thủ những chuẩn mực, giá trị mà họ cho là đúng đắn hoặc niềm tự hào khi thực hiện những công việc không thú vị. Như vậy, loại động lực bên trong là loại động lực có ảnh hưởng rất mạnh đến người lao động. Động lực làm việc trong khu vực công hay khu vực tư đều được coi là những yếu tố thúc đẩy con người nỗ lực làm việc nhưng trong khu vực công những yếu tố đó là niềm tin, giá trị, thái độ, niềm tự hào của cá nhân khi được cống hiến vì lợi ích chung trong tổ chức, hướng tới phục vụ lợi ích chung của toàn xã hội. Động lực là lý do để con người tự nguyện hành động, vượt qua khó khăn, thách thức để không chỉ hoàn thành nhiệm vụ mà còn đáp ứng hơn những điều mà tổ chức mong chờ ở họ. Với mục đích tối ưu hóa quá trình điều phối các công việc để chúng có thể được hoàn thành với hiệu suất và hiệu quả cao nhất bởi những người lao động trong một tổ chức nhất định, các nhà quản trị học xem xét động lực như là những yếu tố có tác dụng thúc đẩy, khuyến khích, động viên con người nỗ lực lao động, làm việc nhằm hướng tới mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức. Theo Lawler (1973), *“động lực là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân”*.

2.2.2. Khái niệm động lực làm việc

Khi quan niệm về động lực làm việc có nhiều tác giả trong và ngoài nước nghiên cứu.

Tác giả Van Niekerk (1987), cho rằng động lực làm việc của người lao động là công việc hoạt động mà người lao động phải thực hiện bằng ý chí khả năng, nội lực của mình, để đạt được các mục tiêu của tổ chức và đồng thời đáp ứng nhu cầu riêng của họ.

Theo Stee & Porter (1993), 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 mục tiêu của tổ chức; là sự thôi thúc, sự kiên định và bền bỉ trong quá trình làm việc.

Mitchell và các cộng sự (1997), cũng thống nhất với cách định nghĩa này cho rằng động lực là quá trình cho thấy sức mạnh, sự kiên định và sự bền bỉ trong nỗ lực cá nhân nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu.

Pinder (1998), đã chỉ ra rõ hơn và cho rằng động lực làm việc là một tập hợp các yếu tố bên ngoài và bên trong dẫn tới các hành vi liên quan đến việc thành lập, định hướng hình thức, thời gian và cường độ của các hành động. Xác định ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài (ví dụ như: tính chất công việc, hệ thống khen

thưởng của tổ chức) và các yếu tố bẩm sinh của một cá nhân (ví dụ như: động cơ và nhu cầu của con người) đến các hành vi liên quan đến công việc.

Một người có sức mạnh trong hành động giúp người đó có thể vượt qua khó khăn trong công việc bằng nghị lực và cố gắng của mình. Đây là thành phần quan trọng nhất khi nói đến động lực “*định hướng trong nỗ lực cá nhân*” cho thấy con người nỗ lực trong hành động vì một mục tiêu rõ ràng (mục tiêu cá nhân hay mục tiêu của tổ chức), “*sự bền bỉ trong nỗ lực cá nhân*” giúp đo lường việc con người có thể duy trì sự nỗ lực trong công việc được bao lâu. Nghiên cứu cho thấy các cá nhân có động lực làm việc sẽ duy trì được sự bền bỉ trong thời gian đủ dài để đạt được mục tiêu.

Nghiên cứu của Beach (1980), đã thấy động lực làm việc như sự sẵn sàng để cống hiến sức lực bản thân để đạt được một mục tiêu hay phần thưởng cho cá nhân. Beach tiếp cận động lực làm việc dựa trên thuyết hành vi trong đó nêu rằng hành vi tổ chức tốt sẽ ảnh hưởng tích cực đến động lực và hành vi tổ chức không tốt sẽ dập tắt động lực người lao động. Nghiên cứu đã chứng minh động cơ nội tại của mỗi người lao động liên quan đến các nội dung công việc và xảy ra khi mọi người thực hiện một hoạt động công việc của tổ chức tạo nên sự hài lòng của chính người lao động và từ đó có động lực làm việc. Còn yếu tố bên ngoài tác động đến động lực làm việc là môi trường công việc, trong đó doanh nghiệp đã ghi nhận sự cống hiến của người lao động bằng các ưu đãi và phần thưởng họ nhận được sau khi đã thực hiện công việc. Động lực làm việc được xác định là sự sẵn sàng của người lao động ở mức độ cao về nỗ lực hướng tới mục tiêu tổ chức và để đáp ứng một số nhu cầu cá nhân.

Theo John (1993), biểu hiện của một người có động lực làm việc là người đó làm việc rất chăm chỉ, luôn dành mọi nỗ lực và cố gắng của mình trong công việc, có định hướng và hành động vì mục tiêu rõ ràng.

Theo Chang (1996), Ray (2001), Gundry(2007), động lực làm việc của con người bao gồm động lực bên trong và động lực bên ngoài. Động lực từ bên trong có thể được định nghĩa là sự khao khát làm việc, bởi công việc khiến cho người lao động chứng tỏ được năng lực, năng khiếu của mình. Động lực làm việc bên trong này thúc đẩy sự khao khát tìm kiếm cái mới, thử nghiệm với những kế hoạch và công việc mới, tìm kiếm những cơ hội cho việc phát triển chuyên môn. Động lực thúc đẩy bên trong trái ngược với động lực bên ngoài. Động lực bên ngoài có thể giải thích cho sự khát khao làm việc của người lao động là do phần thưởng hữu hình hoặc vô hình mà họ sẽ nhận được.

Như vậy qua khái niệm có thể hiểu bản chất của động lực làm việc là: (1) nó thể hiện hành động và thái độ cụ thể của người lao động đối với công việc và đối với tổ chức. Điều này có nghĩa là động lực làm việc mang tính cá nhân mỗi người lao động đảm nhận những công việc khác nhau có thể có những động lực khác nhau để làm công việc tích cực hơn. Động lực làm việc được gắn liền với công việc, một tổ chức và môi trường làm việc cụ thể; (2) động lực làm việc của mỗi người lao động chịu tác động của nhiều yếu tố khác nhau (yếu tố bên trong thuộc về bản thân người lao động) yếu tố bên ngoài (như văn hóa doanh nghiệp, tính chất công việc...). Do vậy động lực làm việc có thể thay đổi phụ thuộc vào yếu tố khách quan trong công việc. Tại thời điểm này động lực làm việc rất cao nhưng tại thời điểm khác động lực làm việc của họ có thể xuống thấp hoặc không có động lực làm việc.

Như vậy, tuy có những cách phát biểu khác nhau nhưng đa số tác giả thống nhất theo quan điểm chung cho rằng động lực làm việc mang yếu tố cá nhân xuất phát từ bên trong và nó được thúc đẩy bằng các yếu tố bên trong và bên ngoài từ môi trường làm việc của người lao động. Trong nghiên cứu này tác giả sử dụng khái niệm của Stee & Porter (1983). Khái niệm này được sử dụng nhiều trong nghiên cứu của Mitchell và các cộng sự (1997); Wright (2004); Saleem và các cộng sự (2010); Nguyễn Thùy Dung (2015).

2.2.3. Khái niệm văn hoá

Theo nghĩa gốc của từ: tại phương Tây, văn hoá – culture (trong tiếng Anh, Pháp)... đều xuất phát từ tiền Latinh cultus có nghĩa là khai hoang, trồng trọt, trông nom cây lương thực; nói ngắn gọn là sự vun trồng. Sau đó từ cultus được mở rộng nghĩa, dùng trong lĩnh vực xã hội chỉ sự vun trồng, giáo dục, đào tạo phát triển mọi khả năng của con người.

Ở phương Đông, trong tiếng Hán cổ từ văn hoá bao hàm ý nghĩa văn là vẻ đẹp của nhân tính, cái đẹp của trí thức, trí tuệ của con người có thể đạt được bằng sự tu dưỡng của bản thân và cách thức cai trị đúng đắn của nhà cầm quyền. Còn chữ hoá trong văn hoá là việc đem cái văn (cái đẹp, cái tốt, cái đúng) để cảm hoá giáo dục và hiện thực hoá trong thực tiễn, đời sống. Vậy, văn hoá chính là nhân hoá hay là nhân văn hoá. Đường lối văn trị hay đức trị của Khổng Tử là từ quan điểm cơ bản này về văn hoá (văn hoá là văn trị giáo hoá, là giáo dục cảm hoá bằng điển chương, lễ nhạc, không dùng hình phạt tàn bạo và sự cưỡng bức). Như vậy văn hoá trong từ nguyên của cả phương Đông và phương Tây đều có một nghĩa chung căn bản là sự giáo hoá, vun trồng nhân cách con người (bao gồm cá nhân, cộng đồng và xã hội loài người), cũng có nghĩa là làm cho con người và cuộc sống trở lên tốt đẹp hơn.

Trong lịch sử phát triển của loài người đã có một số quan niệm về văn hoá. Nhưng phải đến những năm 1980 của thế kỷ XX thì các nghiên cứu về văn hoá mới được các nhà khoa học chú ý và nghiên cứu nhiều trong đó tiêu biểu như Schein (1990), quan niệm về văn hoá như sau: văn hoá được hình thành từ các giá trị và hành vi khác nhau mà có thể dẫn đến sự thành công của tổ chức. Trong khi đó Kotter và Heskett (1992) lại cho rằng văn hoá là sự hiểu biết, những lời giải thích, các giá trị niềm tin, sự giao tiếp, hành vi của một nhóm gồm nhiều người tại cùng một thời điểm và địa điểm giống nhau nghiên cứu này chỉ ra văn hoá được nghiên cứu trên một phạm vi cụ thể về không gian và thời gian của một cộng đồng nói chung. Theo tác giả Spencer (2008), trong nghiên cứu của mình tác giả cho rằng: Văn hoá là một tập hợp không rõ ràng của các giá trị và giá trị cơ bản, hướng tới cuộc sống, niềm tin, chính sách, các phương thức và những quy ước của hành vi mà được một nhóm người chia sẻ. Nó có ảnh hưởng (không xác định) đến hành vi của mỗi thành viên và thể hiện ý nghĩa hành vi của mỗi thành viên đó. Theo quan niệm của Hofstede (1980) thì trong nghiên cứu của mình ông đã chỉ ra văn hoá là ý chí mang tính tập thể để phân biệt các thành viên của một nhóm này với thành viên của một nhóm khác. Văn hoá được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác, nó luôn thay đổi theo thời gian, bởi mỗi thế hệ lại thêm một cái gì đó riêng của mình vào văn hoá trước khi để văn hoá lại phía sau.

Như vậy, trong lịch sử hình thành và phát triển từ xa xưa đã có quan niệm về văn hoá nhưng văn hoá chỉ được thực sự quan tâm và chú ý nghiên cứu nhiều trong thời gian gần đây. Vì vậy, đã có nhiều nghiên cứu khác nhau về văn hoá. Trong đó có nhiều học giả đã có sự thống nhất chung rằng văn hoá đề cập tới niềm tin, các giá trị được bộc lộ trong thực tiễn, trong hành vi và những thứ khác được chia sẻ bởi những thành viên của một tổ chức, cộng đồng dân cư, dân tộc, quốc gia. Tuy nhiên, bên cạnh những nội dung mà các tác giả đã thống nhất thì cũng có khá nhiều quan điểm trái ngược về vấn đề này. Những tranh cãi về vấn đề này chứng tỏ tầm quan trọng của văn hoá nhưng vì chưa có quan điểm thống nhất nên cũng tạo ra những khó khăn nhất định cho những học giả và nhà nghiên cứu khi chưa có một quan điểm thống nhất và bao trùm khái niệm về văn hoá.

Vì vậy trong nghiên cứu của mình tác giả kế thừa và phát triển quan niệm về văn hoá như sau: là tất cả các giá trị được gây dựng và phát triển nó tạo nên bản sắc riêng của xã hội và chi phối các hoạt động của mọi người trong xã hội đó.

2.2.4. Khái niệm văn hoá doanh nghiệp

Các nghiên cứu về văn hoá doanh nghiệp được bắt nguồn từ sự phát triển sâu hơn của các nghiên cứu về văn hóa tổ chức. Mặc dù mới bắt đầu được sử dụng rộng rãi từ đầu thập niên 90 của thế kỷ XX nhưng trên thực tế thuật ngữ “*Văn hóa doanh nghiệp*” (corporate culture) đã được các nhà quản trị, các nhà nghiên cứu sử dụng trong các bài phát biểu, các bài viết về xã hội học, về văn hóa nói chung hay văn hóa tổ chức nói riêng từ những năm đầu 1980. Ý tưởng về một “*môi trường doanh nghiệp*” (organizational/corporate climate), nơi phản ánh các đặc trưng khác nhau của tổ chức doanh nghiệp, là cách hiểu khá sơ khai của văn hoá doanh nghiệp thậm chí đã có từ những năm 1970.

Có rất nhiều khái niệm, định nghĩa khác nhau về văn hoá doanh nghiệp. Một số học giả đưa ra cái nhìn mang tính khái quát, tổng quan như sau:

Theo Deal và Kennedy (1988), văn hoá doanh nghiệp đơn giản là cách thức mà doanh nghiệp triển khai hoạt động kinh doanh của mình. Là một trong những học giả đầu tiên đi sâu nghiên cứu về văn hoá doanh nghiệp.

Schneider (1988), cho rằng văn hoá doanh nghiệp là chất keo kết dính toàn bộ tổ chức lại với nhau bằng cách cung cấp sự gắn kết và liên kết mạch lạc giữa từng bộ phận nhỏ của doanh nghiệp. Theo ông, các công ty đa quốc gia ngày càng cần tìm hiểu sâu hơn về văn hoá doanh nghiệp để kiểm soát, điều phối và thống nhất các bộ phận kinh doanh/chi nhánh ở nhiều nước khác nhau. Điều khó khăn là văn hóa của mỗi chi nhánh lại gắn chặt với văn hóa quốc gia của nước sở tại và văn hóa của các quốc gia lại khác nhau rất nhiều. Sự khác biệt này trên thực tế đã gây cản trở không ít cho việc điều hành hoạt động của các công ty đa quốc gia.

Theo Robert A. Cooke (1987), văn hoá doanh nghiệp chính là hành vi của các thành viên mà họ tin rằng cần phải phù hợp để đáp ứng mong đợi trong tổ chức. Do đó, để một thành viên mới có thể làm việc hiệu quả, phát triển được trong doanh nghiệp thì thành viên đó phải tự điều chỉnh hành vi của mình sao cho hài hòa với “*hành vi chung*” được tổ chức thừa nhận và các thành viên khác áp dụng.

Những khái niệm trên về văn hoá doanh nghiệp cung cấp cho người đọc cái nhìn tổng quan về văn hoá doanh nghiệp tuy nhiên lại không cho biết những nhân tố cấu thành và tác động của chúng tới doanh nghiệp như thế nào.

Một số học giả, khi đưa ra khái niệm về văn hoá doanh nghiệp đã nhấn mạnh đến ý nghĩa, tầm quan trọng của các yếu tố, giá trị văn hóa vô hình trong doanh nghiệp.

Các yếu tố văn hóa vô hình trong doanh nghiệp có thể bao gồm: các giá trị tinh thần, thái độ, thói quen, truyền thống, các triết lý, giá trị cốt lõi, quan niệm, niềm tin, kỳ vọng chung và cả phương pháp tư duy, tồn tại phổ biến trong doanh nghiệp. Các yếu tố văn hóa vô hình này được toàn bộ các thành viên trong doanh nghiệp chia sẻ, thừa nhận và định hình thành những chuẩn mực hành vi ứng xử của họ và có xu hướng tự lưu truyền, thường là trong thời gian dài.

Một số định nghĩa về văn hoá doanh nghiệp nhấn mạnh các yếu tố văn hóa vô hình: Edgar Schein (2004), văn hoá doanh nghiệp là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong doanh nghiệp học được qua quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh.

Kotter & Heskett (1992), văn hoá doanh nghiệp thể hiện tổng hợp các giá trị và cách hành xử phụ thuộc lẫn nhau phổ biến trong doanh nghiệp và có xu hướng tự lưu truyền, thường trong thời gian dài.

Một số học giả, khi đưa ra định nghĩa về văn hoá doanh nghiệp, ngoài việc đề cập đến các yếu tố văn hóa vô hình, còn đề cập đến các yếu tố hữu hình của văn hoá doanh nghiệp như các biểu tượng, lễ nghi, sự kiện, các vật thể, kiến trúc, cơ sở vật chất, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Chính những yếu tố văn hóa hữu hình sẽ giúp các thành viên trong doanh nghiệp, đặc biệt là các thành viên mới hiểu và thấm nhuần các yếu tố văn hoá doanh nghiệp vô hình (niềm tin, giá trị, ...) một cách nhanh chóng hơn.

Theo Joann Keyton (2011), văn hoá doanh nghiệp là những vật thể, những giá trị, các nghi lễ và quy chuẩn được hình thành trong quá trình tương tác giữa các thành viên trong doanh nghiệp.

Ở nước ta hiện nay đã có một số học giả nghiên cứu về văn hoá doanh nghiệp, họ đưa ra nhiều khái niệm, định nghĩa khác nhau. Một số học giả đưa ra cái nhìn mang tính khái quát, tổng quan về văn hoá doanh nghiệp với các yếu tố văn hoá vô hình (giá trị, niềm tin...)

Trần Ngọc Thêm (2008), cho rằng văn hoá doanh nghiệp là một hệ thống các giá trị do doanh nghiệp sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động kinh doanh, trong mối quan hệ với môi trường xã hội và tự nhiên của mình.

Theo Trần Thị Vân Hoa (2009), tác giả cho rằng văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy. Văn hoá doanh nghiệp chi phối

tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích đề ra.

Còn một số tác giả lại cho rằng văn hoá doanh nghiệp bao gồm cả yếu tố vô hình và hữu hình như:

Theo Trần Hải Minh (2017), thì quan niệm văn hoá doanh nghiệp là hệ thống các giá trị tinh thần và vật chất tạo nên bản sắc của doanh nghiệp, được doanh nghiệp tạo ra trong quá trình hình thành, phát triển và trong mối quan hệ tương tác với môi trường xã hội, tự nhiên, đồng thời tác động tới nhận thức và hành vi của các thành viên trong doanh nghiệp.

Đối với Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) thì văn hoá doanh nghiệp là những nguyên tắc về bản sắc văn hoá, đạo đức và trách nhiệm và các chuẩn mực về hành vi ứng xử của người lao động trong doanh nghiệp. Trong quan niệm này thì Vietcombank mới chỉ đưa ra các nguyên tắc cơ bản của doanh nghiệp và người lao động khi làm việc với khách hàng, đây chỉ là những yếu tố tinh thần mà chưa nhắc nhiều đến yếu tố vật chất của văn hoá doanh nghiệp. Quan niệm này cũng chưa nhắc đến ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới thái độ làm việc của người lao động

Các ngân hàng thương mại ở Việt Nam chưa xây dựng một quan niệm rõ ràng về văn hoá doanh nghiệp mà họ chỉ đưa ra các quy tắc trong quá trình làm việc. Ngân hàng Công thương Việt Nam (Vietinbank) thì văn hoá doanh nghiệp là những quy tắc quy định về: sứ mệnh, tầm nhìn, triết lý kinh doanh; quy tắc về đạo đức nghề nghiệp; văn hoá hành vi. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Kỹ thương Việt Nam (Techcombank) coi văn hoá doanh nghiệp là: cá tính, giá trị niềm tin được tạo dựng trong mọi cán bộ công nhân viên.

Theo Dương Thị Liễu (2009), văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ những nhân tố văn hóa được doanh nghiệp chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động kinh doanh, tạo nên bản sắc kinh doanh của doanh nghiệp đó. Khái niệm trên cung cấp cho người đọc cái nhìn tổng quan về văn hoá doanh nghiệp và cho biết tác động của nó tới hoạt động kinh doanh của tổ chức. Vì vậy, trong luận án của mình tác giả kế thừa khái niệm này.

2.2.5. Khái niệm ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động

Một số tác giả khi nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc đã có quan niệm như sau:

Schwartz H. và David S.M (1981), văn hoá doanh nghiệp thể hiện niềm tin và kỳ vọng chung của tất cả mọi thành viên trong doanh nghiệp. Những niềm tin, kỳ vọng này hình thành những chuẩn mực đầy quyền uy trong việc định hình hành vi của cá nhân và tập thể trong doanh nghiệp. Khái niệm đã nói về giá trị tinh thần ảnh hưởng đến hành vi nhưng chưa cho biết giá trị đó ảnh hưởng như thế nào và có liên tục không.

Ravasi & Schultz (2006), văn hoá doanh nghiệp là tập hợp các giả định tinh thần được chia sẻ, cái sẽ định hướng hoạt động của doanh nghiệp bằng cách xác định các phản ứng thích hợp của doanh nghiệp trong những tình huống kinh doanh khác nhau. Ở cùng một thời điểm, một công ty có thể vừa có "*văn hóa đặc trưng*" tổng thể, vừa có những "*tiểu văn hóa*" đa dạng và thậm chí mâu thuẫn với nhau. Theo ông, văn hoá doanh nghiệp có cả những điểm ảnh hưởng tích cực và tiêu cực tới hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Tác giả đã chỉ ra văn hoá vô hình tác động cả thuận và ngược chiều đến hành vi của người lao động mà chưa cụ thể yếu tố nào tác động thuận chiều để phát huy yếu tố nào ngược chiều để hạn chế.

Theo Nguyễn Hải Nam (2019) Văn hoá doanh nghiệp được hiểu là tập hợp các giá trị, thái độ, niềm tin và những biểu hiện đặc trưng được phản ánh thông qua hành vi và thực tiễn quản lý trong tổ chức được chia sẻ và thừa nhận giữa các thành viên trong một tổ chức. Tác giả mới chỉ nói đến văn hoá tinh thần có tác động đến hành vi của cả người lao động và quyết định quản lý mà chưa cụ thể hoá nó tác động đến vấn đề gì.

Theo Bùi Thị Minh Thu (2018) Văn hoá doanh nghiệp là phần hồn tạo ra bản sắc riêng làm cho doanh nghiệp có thể phân biệt với các đơn vị khác. Văn hoá doanh nghiệp là một tập hợp các bộ phận giá trị văn hoá được xây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp. Tác giả đã nhắc đến văn hoá vô hình nhưng chưa cụ thể nó và chưa chỉ ra nó chi phối như thế nào.

Theo Trần Đình Thái (2020), văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ các ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo và hệ thống các biểu trưng hữu hình được doanh nghiệp chọn lọc, tạo ra, sử dụng trong hoạt động kinh doanh, tạo nên bản sắc của doanh nghiệp. Tác giả đã chỉ ra cả yếu tố hữu hình và vô hình được sử dụng trong hoạt động của doanh nghiệp mà chưa chỉ ra ảnh hưởng của nó đến các hoạt động khác của doanh nghiệp.

Vậy theo tác giả quan niệm ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc là: *Toàn bộ những nhân tố văn hóa được doanh nghiệp chọn lọc, tạo*

ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động quản trị nhân lực. Những nhân tố này có tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động.

2.3. Tác động của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động

Sau khi tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước tìm ra khoảng trống, căn cứ trên thực tế nội dung của luận án là ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tác động của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động được thể hiện như sau:

- Tác động của giao tiếp trong doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động. Giao tiếp là một hoạt động thường xuyên, diễn ra liên tục trên mọi lĩnh vực hoạt của tổ chức, gắn với công việc của người lao động. Giao tiếp là phương tiện để người lao động có thể trao truyền tri thức, kinh nghiệm sống, làm việc đây là điều kiện để phát triển doanh nghiệp và bản thân người lao động. Khi người lao động giao tiếp với nhau nếu họ hiểu nhau thì trong quá trình thực hiện công việc người lao động sẽ có mối quan hệ đồng nghiệp và bạn thân đồng thời với đó khi hiểu nhau thì công việc diễn ra thuận lợi hơn từ đó sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động. Người lao động không giao tiếp với nhau thì họ sẽ không hiểu nhau, công việc sẽ khó thực hiện vì khi cùng làm việc dễ dẫn tới mỗi người đi một hướng từ đó sẽ làm cho người lao động không thích làm việc và ảnh hưởng tới động lực làm việc của họ. Khi giao tiếp giữa người lao động và người quản lý được thực hiện tốt có nghĩa là mọi quyết định của người quản lý khi đưa ra đều được nhân viên hiểu tiếp thu từ đó giải quyết công việc nhanh gọn. Giao tiếp giữa quản lý và nhân viên sẽ thể hiện sự gần gũi quan tâm của cấp trên với cấp dưới khi thực hiện tốt thì nhân viên sẽ quý lãnh đạo và sẽ cống hiến vì tổ chức vì vậy tạo động lực làm việc cho người lao động. Nhưng nếu giao tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên không tốt thì mệnh lệnh đưa ra cấp dưới không hiểu từ đó không làm được việc dẫn tới giảm động lực làm việc của người lao động. Giao tiếp giữa nhân viên và khách hàng khi thực hiện tốt sẽ thu hút khách hàng thích đến làm việc với ngân hàng hơn từ đó tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức tạo động lực làm việc cho người lao động. Nhân viên và khách hàng không giao tiếp được với nhau dẫn tới mất khách hàng, cãi vã xảy ra người lao động sẽ không có động lực làm việc.

- Tác động của đào tạo và phát triển tới động lực làm việc của người lao động. Đào tạo và phát triển được xem như một động lực nội tại của doanh nghiệp nó giúp người lao động phát triển bản thân và thoả mãn các nhu cầu về nâng cao

trình độ đây là tiền đề để người lao động thăng tiến sau này. Người lao động đang làm việc cho tổ chức được đào tạo nâng cao trình độ thì sẽ thoả mãn nhu cầu phát triển của bản thân, ngoài ra giúp chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức tăng lên từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động. Lao động trong tổ chức chỉ làm việc không được đào tạo nâng cao tay nghề thì họ sẽ không vui vì nhận thấy bản thân và tổ chức không có sự phát triển. Tổ chức không đổi mới khoa học công nghệ thì từ đó người lao động không muốn cống hiến cho tổ chức làm giảm động lực làm việc của người lao động. Ngoài ra người lao động khi được đào tạo thì họ có khả năng đáp ứng được các vị trí cao hơn trong tương lai điều này thoả mãn nhu cầu của họ khi được sắp xếp vào các vị trí quản lý từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động. Lao động không được đào tạo dẫn tới trong tương lai họ không có khả năng thăng tiến lên vị trí cao hơn khi đó họ cứ làm mãi nhân viên thì có thể dẫn tới suy giảm động lực làm việc của người lao động.

- Tác động của phần thưởng và sự công nhận tới động lực làm việc của người lao động. Khi người lao động nhận được phần thưởng và sự công nhận thì họ sẽ tích cực làm việc hơn từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động. Phần thưởng và sự công nhận phải được đánh giá và bình xét công bằng trao đúng người và trao kịp thời thì sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động. Nếu tổ chức không quan tâm đến phần thưởng để khuyến khích người lao động thì họ sẽ không muốn cố gắng khi làm việc từ đó làm giảm động lực làm việc của người lao động. Doanh nghiệp có chính sách trao phần thưởng và sự công nhận không đúng lúc có nghĩa là họ hoàn thành rất tốt công việc hôm nay nhưng 3 tháng sau tổ chức mới ghi nhận thì sẽ giảm đi tính động viên và ghi nhận phần thưởng đối với người lao động từ đó làm giảm động lực lao động. Sự ghi nhận đó là lãnh đạo quản lý công nhận những đóng góp của nhân viên từ đó ngoài phần thưởng khen kịp thời ra thì luôn có những bằng khen hoặc công trình để ghi nhớ đến sự đóng góp công sức của họ hoặc có sự ghi nhận bằng cách thăng quan tiến chức cho người lao động thì sẽ tạo động lực làm việc. Tổ chức không quan tâm đến việc công nhân nhân viên mà luôn có thái độ coi thường họ thì người lao động sẽ không có tâm trạng để làm việc từ đó giảm động lực lao động.

- Tác động của hiệu quả của việc ra quyết định tới động lực làm việc của người lao động. Hiệu quả của việc ra quyết định đó là khi nhà quản lý đưa ra các quy định, hướng dẫn, mệnh lệnh... thì tất cả người lao động đều lắng nghe, hiểu và làm theo. Hiệu quả của việc ra quyết định có nghĩa là các quyết định đưa ra đều giúp tổ chức giải quyết công việc dễ dàng và đạt kết quả cao. Khi đó nhân viên sẽ

nhận thấy lãnh đạo quản lý là người giỏi và có tầm nhìn từ đó họ sẽ thích làm việc hơn và điều đó sẽ tạo động lực lao động. Hiệu quả của việc ra quyết định còn có nghĩa là tổ chức nắm bắt được thời cơ để phát triển và nhìn nhận được nhân viên giỏi kịp thời giải quyết được các khúc mắc trong đời sống cũng như công việc của nhân viên từ đó sẽ tạo động lực làm việc. Đối với tổ chức mà các quyết định khi được ra không giải quyết được công việc hoặc không kịp thời và phù hợp với tình hình hoạt động kinh doanh của tổ chức. Từ đó người lao động không làm được việc hoặc công việc diễn ra chậm điều này có thể làm giảm động lực làm việc của người lao động.

- Tác động của chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến tới động lực làm việc của người lao động. Khi doanh nghiệp đưa ra môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo đổi mới thì người lao động làm việc năng động sáng tạo hơn. Sự sáng tạo đổi mới của người lao động sẽ làm tăng năng suất lao động của doanh nghiệp. Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến đồng nghĩa với việc doanh nghiệp luôn khuyến khích người lao động khi làm việc luôn suy nghĩ tìm ra phương pháp, cách thức thực hiện công việc làm sao nhanh mà hiệu quả vẫn cao từ đó làm tăng động lực làm việc của người lao động. Cải tiến quy trình, máy móc làm việc để từ đó năng suất lao động cao hơn đây cũng là yếu tố tạo động lực làm việc cho người lao động. Doanh nghiệp không mạo hiểm luôn cẩn thận không thích rủi ro khi đó người lao động sẽ không năng động khi làm việc điều này sẽ làm giảm động lực làm việc của họ. Trong quá trình làm việc người lao động không được khuyến khích cải tiến quy trình máy móc làm việc cứ làm việc như một con robot làm lâu dẫn tới sự nhàm chán từ đó làm giảm động lực làm việc của người lao động.

- Tác động của định hướng và kế hoạch tương lai tới động lực làm việc của người lao động. Định hướng và kế hoạch tương lai được doanh nghiệp xây dựng và ban hành thông qua mục tiêu, chiến lược, kế hoạch và hành động. Sau đó các mục tiêu, chiến lược và kế hoạch được doanh nghiệp phổ biến đến tất cả người lao động. Khi đó người lao động thấu hiểu tất cả các định hướng và kế hoạch tương lai này và cùng chung chí hướng với tổ chức thì từ đó họ sẽ phấn đấu làm việc và sẽ tạo động lực lao động. Nếu doanh nghiệp không có định hướng kế hoạch tương lai thì đồng nghĩa với việc tổ chức sẽ không biết mình đi đâu về đâu làm việc trong tổ chức như vậy người lao động không muốn gắn bó từ đó sẽ không tạo động lực lao động. Người lao động cam kết làm việc trong tổ chức họ luôn suy nghĩ muốn làm việc lâu dài và cống hiến để tổ chức phát triển thì đây là động lực làm việc của họ. Nếu người lao động không có định hướng và kế hoạch làm việc lâu dài trong tổ chức thì

khi được giao công việc họ sẽ chỉ làm cho có không nhiệt tình vì luôn nghĩ ngày mai mình sẽ chuyển công việc sang công ty khác khi đó sẽ không tạo động lực làm việc.

- Tác động của làm việc nhóm tới động lực làm việc của người lao động. Làm việc nhóm trong tổ chức đề cập đến một nhóm nhân viên được thành lập một cách chính thức và hoạt động theo mục đích chung. Nhóm này thường bao gồm các nhân viên hỗ trợ lẫn nhau hoặc thực hiện các nhiệm vụ bổ sung. Năng suất mà nhóm mang lại thường cao hơn năng suất làm việc của một cá nhân. Làm việc nhóm sẽ giúp cho quản lý nhìn ra tài năng của từng người lao động từ đó giao việc phù hợp với tài năng của họ như vậy sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động. Làm việc nhóm còn tạo ra môi trường giao tiếp hoà đồng và đoàn kết trong tổ chức khi đó người lao động sẽ thích làm việc hơn từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động. Nếu doanh nghiệp không phân công làm việc nhóm thì mạnh ai người đó làm dẫn tới cha chung không ai khóc làm giảm động lực làm việc của người lao động. Khi người lao động không làm việc nhóm thì công việc của họ không được chuyên môn hoá dẫn tới năng suất lao động sẽ không cao. Không làm việc nhóm thì người lao động sẽ không hiểu và chia sẻ về công việc cũng như cuộc sống cho nhau có thể dẫn tới công việc khó giải quyết người lao động không có hứng thú khi làm việc từ đó làm giảm động lực lao động.

- Tác động của sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị tới động lực làm việc của người lao động. Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị đó là mọi văn bản giấy tờ quy định trong tổ chức trước khi ban hành của tổ chức để được lấy ý kiến của tất cả người lao động. Sau khi lấy ý kiến doanh nghiệp tiến hành tiếp thu và sửa đổi phù hợp với tình hình thực tế sau đó ban hành chúng. Nhà quản lý luôn tuân thủ sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị đặc biệt liên quan đến khen thưởng kỷ luật, cử lao động đi đào tạo nâng cao trình độ, thăng tiến trong công việc... khi chính sách được công bằng thì người lao động sẽ có động lực làm việc hơn. Chính sách quản trị đưa ra có tính ổn định cao phù hợp với mọi điều kiện của tổ chức và xã hội khi đó người lao động sẽ cảm thấy tất cả các quyết định quản lý đều nhất quán từ đầu đến cuối thì họ cảm thấy lãnh đạo là người nói và làm luôn thống nhất nhau điều này tạo tâm lý người lao động thích công hiến cho tổ chức từ đó tạo động lực làm việc cho họ. Các quyết định của tổ chức đưa ra không có sự công bằng người làm ít được hưởng nhiều và ngược lại dẫn tới tâm lý không muốn làm việc ở nhân viên. Lãnh đạo đã ban hành các quy định trong tổ chức nhưng sau đó lại không thực hiện theo điều này có thể dẫn tới

người lao động đánh giá quản lý của mình là người không đáng tin cậy từ đó họ không muốn làm việc cho tổ chức hoặc không có động lực làm việc.

- Tác động của chuyển đổi số tới động lực làm việc của người lao động. Quá trình nghiên cứu tổng quan tác giả nhận thấy có rất ít nghiên cứu ở nước ta đề cập đến chuyển đổi số tuy nhiên trong bối cảnh hiện nay các ngân hàng thương mại đang tiến hành chuyển đổi số mạnh mẽ. Chuyển đổi số là quá trình mà ở đó các doanh nghiệp tạo ra những năng lực vận hành hiệu quả mới, các cơ hội phát triển và mô hình kinh doanh mới. Chuyển đổi số là quá trình chỉ có điểm bắt đầu mà không có điểm kết thúc, không ngừng đổi mới theo mô hình phát triển của doanh nghiệp. Trong quá trình chuyển đổi số doanh nghiệp có thể thay đổi mọi thứ từ cơ sở vật chất như mua công nghệ mới, xây dựng cơ sở hạ tầng mới, thiết lập quy trình sản xuất, làm việc mới. Chuyển đổi số cần có sự trợ giúp của nguồn nhân lực thì doanh nghiệp mới có thể nhanh chóng chuyển đổi sang các giá trị mới. Sự chuyển đổi này không phải hoàn toàn của tổ chức mà tất cả các cá nhân cũng phải tham gia vào quá trình này. Văn hoá chuyển đổi số khi hình thành sẽ được doanh nghiệp áp dụng vào sản xuất kinh doanh và quản lý doanh nghiệp. Chuyển đổi số làm thay đổi cách thức liên kết giữa các bộ phận và người lao động. Vậy chuyển đổi số còn tạo niềm tin và thái độ làm việc tích cực của mỗi nhân viên trong tổ chức từ đó tạo động lực làm việc. Văn hoá chuyển đổi số sẽ làm cho nguồn nhân lực có những tư duy nổi bật, có khả năng thích ứng cao, sẵn sàng tiếp thu các phản hồi, chia sẻ hợp tác với mọi người... giúp doanh nghiệp tạo được lợi thế cạnh tranh trên thị trường trong dài hạn từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động. Doanh nghiệp không tiến hành chuyển đổi số dẫn tới cơ sở vật chất lạc hậu công việc không được giải quyết kịp thời, năng suất lao động thấp không có lợi thế cạnh tranh từ đó giảm động lực làm việc của người lao động.

2.4. Mô hình nghiên cứu của luận án

2.5.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Qua nghiên cứu tổng quan, tác giả nhận thấy rằng mỗi nghiên cứu khác nhau lại sử dụng hoặc kế thừa các mô hình văn hoá khác nhau:

Bảng 2.5: Bảng so sánh văn hoá doanh nghiệp của một số tác giả tiêu biểu

STT	Tác giả	Các thước đo
1	Denison (1990)	Sự tham gia của người lao động Tính nhất quán Khả năng thích nghi Sức mệnh
2	Recardo và jolly (1997)	Giao tiếp trong doanh nghiệp Đào tạo và phát triển Phần thưởng và sự công nhận Hiệu quả của việc ra quyết định Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến Định hướng và kế hoạch tương lai Làm việc nhóm Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị
3	Cameron và Quinn (2006)	Văn hoá đồng đội Văn hoá sáng tạo Văn hoá thị trường cạnh tranh Văn hoá thứ bậc
4	Robbins và cộng sự (2005)	Đổi mới chấp nhận rủi ro Chú trọng chi tiết Định hướng kết quả Định hướng con người Định hướng làm việc nhóm Tiên phong Ổn định

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Mô hình nghiên cứu được tác giả xây dựng dựa trên cơ sở tổng quan tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước từ đó tìm ra các nhân tố văn hoá doanh nghiệp tác động tới động lực làm việc của người lao động thực tế tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Sau đó tác giả tìm ra khoảng trống và đề xuất mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội dựa trên tình hình thực tế hiện nay như sau.

Dựa vào lý thuyết gốc về văn hoá doanh nghiệp của tác giả như Robbins và cộng sự (2005), Theo tác giả Recardo và Jolly (1997), lý thuyết về động lực làm việc của người lao động trong nghiên cứu của Sjoberg và Lind (1994) (trích trong Bjorklund, 2001) đã đề xuất và kết quả tổng quan các công trình nghiên cứu trước đây cộng với tình hình thực tế tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như hình 2.1. Mô hình nghiên cứu có thể có ý nghĩa trong bối cảnh thực tế tại nước ta hiện nay. Trong đó văn hoá doanh

nghiệp bao gồm 9 nhân tố sau cụ thể sau: (1) giao tiếp trong doanh nghiệp; (2) đào tạo và phát triển; (3) phần thưởng và sự công nhận; (4) hiệu quả của việc ra quyết định; (5) chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến; (6) định hướng và kế hoạch tương lai; (7) làm việc nhóm; (8) sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị. Đồng thời dựa trên tình hình thực tế hoạt động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội nghiên cứu có bổ sung thêm biến số độc lập số 9 là: chuyển đổi số. Do vậy, mô hình nghiên cứu được tác giả đề xuất bao gồm 9 biến độc lập và một biến phụ thuộc như (hình 2.1):

(1) Giao tiếp trong doanh nghiệp: Là cách thức người lao động trò chuyện với người khác thông qua lời nói hoặc ngôn ngữ cử chỉ của cơ thể khi làm việc. Giao tiếp là hoạt động diễn ra thường xuyên, liên tục và không thể thiếu của người lao động trong quá trình truyền đạt thu thập thông tin từ người khác về bản thân và công việc. Văn hoá giao tiếp trong doanh nghiệp là thể hiện thái độ của người lao động trong khi nói chuyện và giao tiếp với người khác có chân thành hoặc cởi mở. Đặc biệt là trong ngôn ngữ giao tiếp của người lao động với đồng nghiệp, cấp trên, khách hàng... Văn hoá giao tiếp không chỉ là cách người lao động thể hiện qua các lời nói mà còn là các hành vi thái độ và cách ứng xử của bản thân. Các doanh nghiệp khác nhau sẽ có văn hoá giao tiếp khác nhau. Nội dung văn hoá giao tiếp trong doanh nghiệp còn thể hiện giao tiếp với ai, nội dung là gì, ở đâu? Giao tiếp khi nào và mục đích là gì? Cùng với xác định bạn giao tiếp bằng cách nào? Khi giao tiếp thì doanh nghiệp và người lao động cần trả lời được tất cả các câu hỏi đó thì giao tiếp mới hiệu quả và thúc đẩy động lực làm việc của người lao động.

(2) Đào tạo và phát triển: Là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức. Đây là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh hiện nay. Do đó, trong các doanh nghiệp công tác đào tạo và phát triển cần được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch. Đào tạo và phát triển là nhằm sử dụng tối đa nguồn lực hiện có và nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp của mình. Từ đó người lao động làm việc nhanh và năng suất cao hơn với thái độ tự giác. Đào tạo và phát triển giúp nâng cao khả năng thích ứng của người lao động với các công việc trong tương lai. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu về công việc của tổ chức, nhu cầu

học tập và phát triển của người lao động, tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc, nâng cao chất lượng thực hiện công việc, giảm bớt sự giám sát, tăng tính ổn định và năng động của doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo điều kiện cho áp dụng khoa học kỹ thuật vào quản lý, tạo lợi thế cạnh tranh. Đối với người lao động đào tạo và phát triển tạo ra sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp, tăng tính chuyên nghiệp trong làm việc, tạo ra sự thích ứng với công việc, đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động. Ngoài ra đào tạo và phát triển còn tạo ra cách nhìn và tư duy mới trong công việc của người lao động là cơ sở phát huy tính năng động sáng tạo của họ trong công việc từ đó tạo động lực lao động.

(3) Phần thưởng và sự công nhận: Là những hành vi của người lao động trong quá trình làm việc sẽ được khuyến khích bằng các phần thưởng cho cá nhân hay theo nhóm, những tiêu chuẩn để thăng chức và mức độ mà tổ chức cung cấp phản hồi về mức độ hoàn thành công việc. Những lợi ích mà người lao động nhận được từ doanh nghiệp, người đứng đầu tổ chức thừa nhận một cách công khai về hiệu quả công việc cao hơn so với tiêu chuẩn thực hiện công việc đề ra. Khi đó người lao động sẽ được doanh nghiệp vinh danh bằng phần thưởng và sự công nhận như: tăng lương trước thời hạn, thưởng tiền mặt, thăng chức, trao bằng khen... Khi doanh nghiệp động viên người lao động kịp thời thì nó sẽ thúc đẩy tinh thần làm việc hăng say vì họ cảm thấy được lãnh đạo quản lý quan tâm và doanh nghiệp coi trọng người lao động. Phần thưởng và sự công nhận được khen thưởng kịp thời và phù hợp là một nét văn hoá hữu hiệu và có giá trị cao đối với người lao động vì nó sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động.

(4) Hiệu quả của việc ra quyết định: Là hành vi sáng tạo của nhà quản lý nhằm đề ra chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề đã chín muồi, trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của hệ thống quản trị và phân tích các thông tin về hiện tượng và hệ thống đó. Ra quyết định liên quan đến các câu hỏi như: các quyết định được tạo ra như thế nào, các mâu thuẫn được giải quyết ra sao. Quyết định được nhà quản lý đưa ra nhanh hay chậm, tổ chức có mang tính đẳng cấp cao, việc ra quyết định là tập trung hay phân

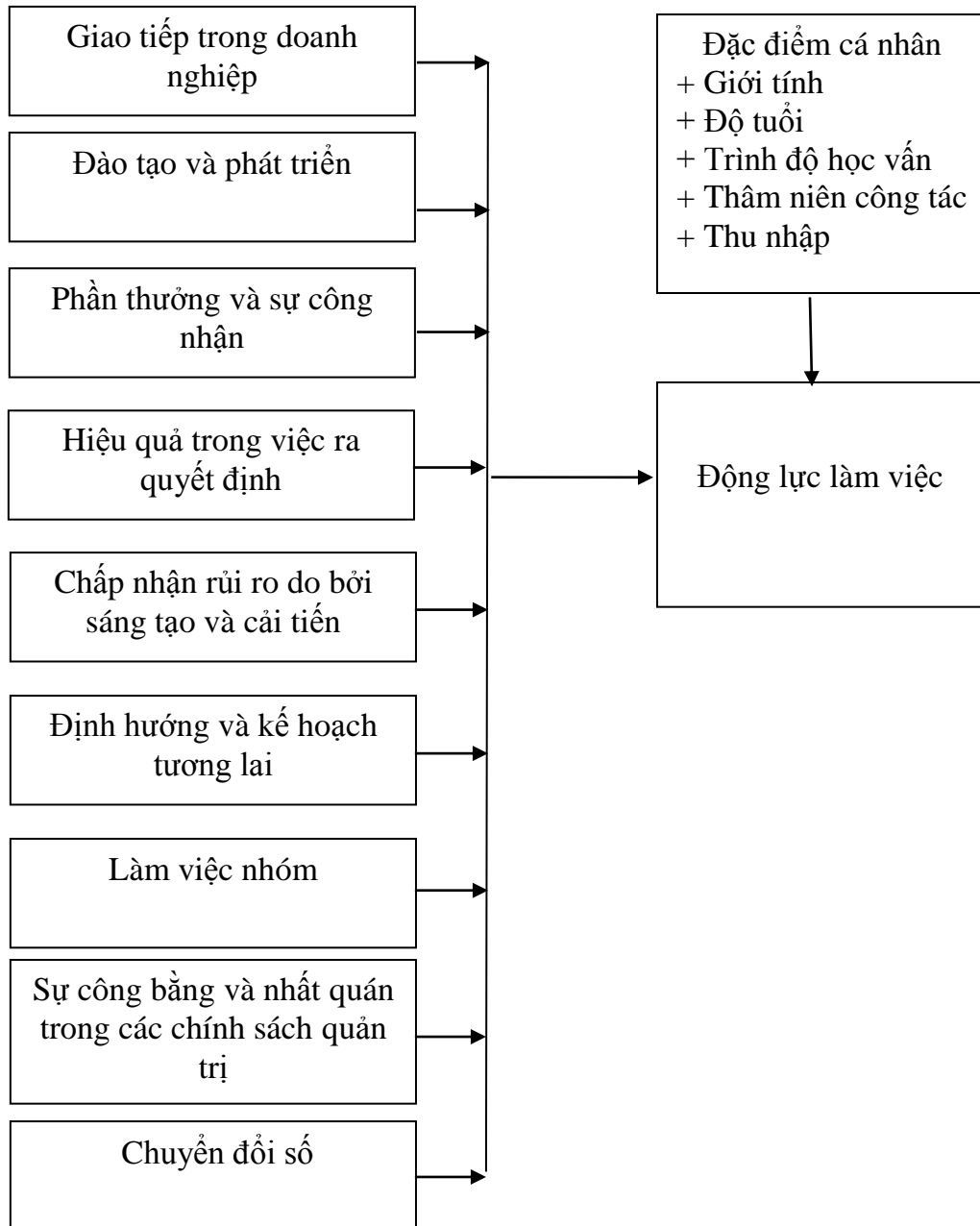
quyền. Các quyết định quản lý được đưa ra kịp thời và phù hợp với thực tiễn thì người lao động nhận thấy lãnh đạo quản lý là người thông minh, sáng suốt, quyết đoán đây là động lực làm việc quan trọng của người lao động. Khi doanh nghiệp phân quyền trong việc ra quyết định thì có nghĩa là quyết định quản lý được đưa ra bởi người cấp trung hoặc nhân viên. Khi ra quyết định và chịu trách nhiệm về nó thì lúc đó người lao động cảm thấy được doanh nghiệp coi trọng từ đó thúc đẩy động lực làm việc của họ.

(5) Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến: Là cố ý đưa ra và áp dụng những ý tưởng, quy trình, sản phẩm, hoặc các thủ tục có tính mới được nêu ý tưởng và thiết kế để tạo ra lợi ích cho doanh nghiệp. Rủi ro là tình trạng xuất hiện không được lường trước trong tương lai, rủi ro và lợi nhuận thường song hành cùng nhau. Những nơi mà có nhiều rủi ro thì cơ hội lợi nhuận sẽ cao hơn và đi kèm với đó là sự sáng tạo đổi mới. Sự sáng tạo và cải tiến được đánh giá cao và tương thưởng. Chấp nhận rủi ro được khuyến khích, có sự mở rộng với các ý tưởng mới. Người lao động bị trừng phạt hay được khuyến khích để thử nghiệm các ý tưởng mới. Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến được xem như một giá trị thần thánh tồn tại trong tổ chức và là nguyên nhân sáng tạo ra các giá trị.

(6) Định hướng và kế hoạch tương lai: Doanh nghiệp tiến hành hoạch định dài hạn, định hướng kế hoạch tương lai, tầm nhìn, chiến lược, mục tiêu dựa trên chiến lược phát triển của mình sau đó có thể chia sẻ các nội dung này với người lao động. Người lao động cam kết ở cấp độ nào đó để đạt chiến lược của doanh nghiệp và các mục tiêu khác. Doanh nghiệp định hướng kế hoạch cho tương lai thì kế hoạch đó sẽ được phân đến từng phòng ban. Các phòng ban xây dựng kế hoạch tương lai cho từng nhân viên của mình dựa vào kế hoạch của phòng được giao. Từ định hướng và kế hoạch tương lai đó nhân viên thấy doanh nghiệp có tầm nhìn kế hoạch cho sự phát triển của mình. Đồng thời người lao động thấy định hướng và kế hoạch tương lai của bản thân thì họ phải phấn đấu hơn vì sự phát triển của bản thân và doanh nghiệp.

(7) Làm việc nhóm: Là khả năng thiết lập và duy trì mối quan hệ hợp tác tích cực với các thành viên khác để hoàn thành tốt đẹp các mục tiêu chung. Khía cạnh này nói lên mối quan hệ giữa các vấn đề như tầm quan trọng, hình thức và sự hiệu quả của làm việc nhóm trong doanh nghiệp. Bao gồm: tầm quan trọng của sự hợp tác giữa các phòng ban trong doanh nghiệp, sự tin tưởng giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị khác nhau, mức độ hỗ trợ đối với quá trình thực hiện công việc.

Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội



Nguồn: Tác giả đề xuất

Làm việc nhóm giúp khơi gợi tinh thần hợp tác giữa các nhóm bằng cách cổ vũ các thành viên cùng chia sẻ và giúp đỡ lẫn nhau để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Quá trình làm việc cùng nhau xây dựng môi trường làm việc cởi mở và thân thiện trong doanh nghiệp. Làm việc nhóm giúp doanh nghiệp phát hiện ra năng lực của từng thành viên và dựa vào đó phân công công việc phù hợp với năng lực, sở

thích thì người lao động sẽ có động lực làm việc hơn vì họ làm việc trong môi trường đoàn kết yêu thương và đùm bọc lẫn nhau giữa các thành viên.

(8) Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị: Là trong mọi chủ trương cũng như xây dựng kế hoạch, hệ thống điều hành... luôn có tính thống nhất từ trước đến sau và không có sự mâu thuẫn trái ngược nhau. Nội dung này nói về sự công bằng và nhất quán trong các chính sách thực thi, sự ảnh hưởng của phong cách quản trị đối với nhân viên, mức độ quản trị cung cấp một môi trường làm việc an toàn. Doanh nghiệp có chính sách quản trị có tính nhất quán cao thì đồng nghĩa việc đó sẽ tạo sự tin tưởng và giá trị ảnh hưởng lớn của lãnh đạo với nhân viên khi người quản lý nói là làm. Văn hoá doanh nghiệp này còn thể hiện tính chuẩn mực cao đối với nhân viên và quản lý khi thực hiện công việc đó là doanh nghiệp luôn phấn đấu theo tiêu chuẩn đã vạch ra và ít khi thay đổi các chính sách đó trừ khi có biến động và yếu tố bên ngoài tác động. Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị giúp xây dựng hình ảnh, danh tiếng cho nhà quản lý ngoài ra nhân viên nhìn vào đó để luôn phấn đấu học theo lãnh đạo đây là động lực làm việc của người lao động.

(9) Chuyển đổi số: Chuyển đổi số là quá trình mà ở đó các doanh nghiệp tạo ra những năng lực vận hành hiệu quả mới, các cơ hội phát triển và mô hình kinh doanh mới. Chuyển đổi số là quá trình chỉ có điểm bắt đầu mà không có điểm kết thúc, không ngừng đổi mới theo mô hình phát triển của doanh nghiệp. Trong quá trình chuyển đổi số doanh nghiệp có thể thay đổi mọi thứ từ cơ sở vật chất như mua công nghệ mới, xây dựng cơ sở hạ tầng mới, thiết lập quy trình sản xuất, làm việc.. mới. Chuyển đổi số cần có sự trợ giúp của nguồn nhân lực thì doanh nghiệp mới có thể nhanh chóng chuyển đổi sang các giá trị mới. Sự chuyển đổi này không phải hoàn toàn của tổ chức mà tất cả các cá nhân cũng phải tham gia vào quá trình này. Quá trình đồng lòng cùng tham gia vào chuyển đổi số sẽ hình thành văn hoá chuyển đổi số của doanh nghiệp. Văn hoá chuyển đổi số khi hình thành sẽ được doanh nghiệp áp dụng vào sản xuất kinh doanh và quản lý doanh nghiệp. Chuyển đổi số làm thay đổi cách thức liên kết giữa các bộ phận và người lao động. Chuyển đổi số còn tạo niềm tin và thái độ làm việc của mỗi nhân viên trong tổ chức. Văn hoá chuyển đổi số sẽ làm cho nguồn nhân lực có những tư duy nổi bật, có khả năng thích ứng cao, sẵn sàng tiếp thu các phản hồi, chia sẻ hợp tác với mọi người... giúp doanh nghiệp tạo được lợi thế cạnh tranh trên thị trường trong dài hạn. Cũng theo Economic Times, đại dịch đã định hình lại hoàn toàn cách mọi người thực hiện mọi thứ trong cuộc sống của họ. Ngay từ việc mua sắm đến sử dụng các dịch vụ ngân

hàng cụ thể cũng chuyển đổi dần sang các nền tảng kỹ thuật số. Nhiều thay đổi mang tính tiên hóa dự kiến sẽ xảy ra trong tương lai của ngân hàng. Ngành ngân hàng là nơi bắt đầu sớm nhất trong việc áp dụng công nghệ và ngày càng phát triển, tạo sự thay đổi ấn tượng trong nhiều thập kỷ qua. Có thể nói chuyển đổi số trong lĩnh vực này bắt đầu do sự thay đổi nhanh chóng về nhu cầu người dùng; áp lực cạnh tranh nội tại ngành; sự xuất hiện các sản phẩm kỹ thuật số thay thế từ các công ty công nghệ. Chuyển đổi số tại các ngân hàng thương mại hiện nay là một điều tất yếu do sự thay đổi nhanh chóng về nhu cầu người dùng: Internet tạo ra nhiều kênh để người tiêu dùng tham gia vào giao dịch, tương tác với ngân hàng và sử dụng tiện lợi các dịch vụ tài chính. Thói quen của người tiêu dùng có xu hướng chuyển dịch mạnh từ “offline” sang “online” và thanh toán không dùng tiền mặt. Điều này đã thúc đẩy các ngân hàng thay đổi để thích nghi. Hoạt động rõ rệt nhất là sự triển khai rộng rãi ngân hàng di động, ngân hàng trực tuyến và ngân hàng kỹ thuật số để thỏa mãn nhu cầu và tăng trải nghiệm khách hàng. Do áp lực cạnh tranh gia tăng trong ngành ngân hàng. Việc thu hút người dùng mới và khai thác những nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng là mục tiêu quan trọng nhất của mỗi ngân hàng. Người tiêu dùng dễ dàng thay đổi ngân hàng khi họ có trải nghiệm không tốt, do đó áp lực cạnh tranh đang ngày càng gia tăng giữa các ngân hàng thương mại. Do sự xuất hiện các sản phẩm kỹ thuật số thay thế từ các công ty công nghệ tài chính – Fintech: Fintech cung cấp các cách thức mới để nâng cao các dịch vụ mà ngân hàng cung cấp cho người dùng. Các ứng dụng di động giúp khách hàng có thể xem thời gian thực về tài khoản ngân hàng. Trí tuệ nhân tạo giúp bảo mật chống gian lận. Mặt khác, Fintech tạo ra sự cạnh tranh gay gắt đối với các dịch vụ tài chính và ngân hàng truyền thống do chi phí vận hành thấp hơn. Ví dụ, ví điện tử có thể làm giảm doanh số các dịch vụ xử lý giao dịch, hoặc ứng dụng cho vay ngang hàng có thể cạnh tranh với dịch vụ huy động vốn, cho vay hiện tại của các ngân hàng truyền thống. Vì vậy các ngân hàng thương mại hiện nay để tăng sức cạnh tranh thì buộc phải tiến hành chuyển đổi số và phải tiến hành nhanh nhất có thể. Chuyển đổi số đã được một số học giả nghiên cứu và xây dựng thang đo như Dilber (2019); Loon hoe (2020) sau đó được Nguyễn Thị Kim Ánh (2022) kế thừa trong nghiên cứu của mình. Vì vậy chuyển đổi số đã được một số học giả trên thế giới và Việt Nam đưa vào mô hình nghiên cứu. Tác giả tiến hành tham khảo nhân tố chuyển đổi số và các thang đo sau đó đề xuất bổ sung thêm vào mô hình nghiên cứu của luận án và biến này có thể có ý nghĩa đối với tình hình thực tế tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Thông qua quá trình tổng quan nghiên cứu, tham khảo ý kiến chuyên gia người lao động tại các ngân hàng thương mại và lịch sử phát triển của nó tác giả bổ sung thêm nhân tố chuyển đổi số vào mô hình nghiên cứu. Nhân tố chuyển đổi số có thể có ý nghĩa đối với quá trình tạo động lực làm việc cho người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

2.5.2. Các giả thuyết nghiên cứu

Sau khi tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước và căn cứ trên thực tế nội dung của luận án là ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu ở hình 2.1. Dựa vào mô hình nghiên cứu và tổng quan tình hình nghiên cứu tác giả đưa ra một số giả thuyết nghiên cứu như sau:

2.5.2.1. Văn hoá giao tiếp và động lực làm việc của người lao động

Là cách thức người lao động trò chuyện với người khác thông qua lời nói hoặc ngôn ngữ cử chỉ của cơ thể trong doanh nghiệp. Giao tiếp là hoạt động diễn ra thường xuyên, liên tục và không thể thiếu của người lao động trong quá trình truyền đạt và thu thập những thông tin từ người khác về bản thân và công việc. Trong nghiên cứu của Ooi và Arumungam (2006); Zain và cộng sự (2009) thì văn hoá giao tiếp có ảnh hưởng thuận chiều với cam kết gắn bó của người lao động, khi đó họ sẽ tích cực làm việc hơn từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động. Giao tiếp trong doanh nghiệp làm cho người lao động gắn kết hơn với tổ chức từ đó thúc đẩy họ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp làm cho năng suất lao động tăng Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016) cũng chỉ ra rằng văn hoá giao tiếp trong doanh nghiệp có ảnh hưởng thuận chiều với sự gắn bó của người lao động.

Qua tổng quan cũng như thực tiễn trao đổi với những người lao động đang làm việc tại các ngân hàng trên địa bàn thành phố Hà Nội, tác giả nhận thấy rằng các ngân hàng thương mại cần phổ biến hoạt động giao tiếp trong doanh nghiệp. Vì giao tiếp trong doanh nghiệp mang tính kết nối người lao động với nhau và với khách hàng từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại. Do vậy có thể đưa ra giả thuyết như sau:

H1: Giao tiếp trong doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.

2.5.2.2. Văn hoá hiệu quả của việc ra quyết định và động lực làm việc của người lao động

- Tác động của hiệu quả của việc ra quyết định tới động lực làm việc của người lao động. Hiệu quả của việc ra quyết định đó là khi nhà quản lý đưa ra các quy định, hướng dẫn, mệnh lệnh... thì tất cả người lao động đều lắng nghe, hiểu và làm theo. Điều này thể hiện sự đoàn kết một lòng trong doanh nghiệp tất cả vì mục tiêu chung. Hiệu quả của việc ra quyết định làm cho người lao động gắn kết hơn với tổ chức từ đó thúc đẩy họ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp làm cho năng suất lao động tăng Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016) giả thuyết này đã được chứng minh là ảnh hưởng thuận chiều đến cam kết gắn bó của người lao động đối với doanh nghiệp.

Qua tổng quan cũng như thực tiễn trao đổi với những người lao động đang làm việc tại các ngân hàng trên địa bàn thành phố Hà Nội, tác giả nhận thấy rằng các ngân hàng thương mại cần phổ biến hoạt động hiệu quả của việc ra quyết định. Vì hiệu quả của việc ra quyết định thể hiện các quyết định đưa ra kịp thời phù hợp với tình hình thực tế mang lại hiệu quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại. Do vậy có thể đưa ra giả thuyết như sau:

H2: Hiệu quả của việc ra quyết định ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.

2.5.2.3. Văn hoá định hướng và kế hoạch tương lai và động lực làm việc của người lao động

- Tác động của định hướng và kế hoạch tương lai tới động lực làm việc của người lao động. Định hướng và kế hoạch tương lai được doanh nghiệp xây dựng và ban hành thông qua mục tiêu, chiến lược, kế hoạch và hành động. Sau đó các mục tiêu, chiến lược và kế hoạch được doanh nghiệp phổ biến đến tất cả người lao động. Khi đó người lao động thấu hiểu tất cả các định hướng và kế hoạch tương lai này. Người lao động cam kết ở cấp độ nào đó để đạt mục tiêu, chiến lược, kế hoạch và hoạt động của doanh nghiệp. Định hướng và kế hoạch tương lai làm cho người lao động có sự gắn kết cao từ đó không có sự cống hiến của người lao động cho doanh nghiệp làm cho năng suất lao động tăng Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016). Các tác giả đã chứng minh văn hoá doanh nghiệp tác động ngược chiều đến cam kết gắn bó của người lao động.

Nhưng thông qua kết quả tổng quan cũng như thực tiễn trao đổi với những người lao động đang làm việc tại các ngân hàng trên địa bàn thành phố Hà Nội, tác giả nhận thấy rằng do loại hình doanh nghiệp khác nhau dẫn tới văn hoá NHTM có thể khác với Công ty phần mềm FPT vì vậy có thể đưa ra giả thuyết như sau:

H3: Định hướng và kế hoạch tương lai ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.

2.5.2.4. Văn hoá làm việc nhóm và động lực làm việc của người lao động

Làm việc nhóm trong các tổ chức đề cập đến một nhóm nhân viên được thành lập một cách chính thức và hoạt động theo mục đích chung. Nhóm này thường bao gồm những nhân viên hỗ trợ nhau và hoặc thực hiện các nhiệm vụ bổ sung Rasmussen & Jeppesen (2006)). Năng suất của nhóm mang lại thường cao hơn năng suất lao động của cá nhân (Sims và cộng sự (2005). Làm việc nhóm làm cho người lao động gắn kết hơn với tổ chức từ đó thúc đẩy họ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp làm cho năng suất lao động tăng Nguyễn Nam Hải (2019); Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016). Các tác giả đã chỉ ra văn hoá làm việc nhóm có tác động thuận chiều với cam kết gắn bó của người lao động.

Qua tổng quan cũng như thực tiễn trao đổi với những người lao động đang làm việc tại các ngân hàng trên địa bàn thành phố Hà Nội, tác giả nhận thấy rằng các ngân hàng thương mại cần phổ biến hoạt động làm việc nhóm. Vì làm việc nhóm mang tính kết nối chuỗi giá trị và hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại. Do vậy có thể đưa ra giả thuyết như sau:

H4: Làm việc nhóm ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.

2.5.2.5. Văn hoá sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị và động lực làm việc của người lao động

- Tác động của sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị tới động lực làm việc của người lao động. Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị đó là mọi văn bản giấy tờ quy định trong tổ chức trước khi ban hành của tổ chức để được lấy ý kiến của tất cả người lao động. Sau khi lấy ý kiến doanh nghiệp tiến hành tiếp thu và sửa đổi phù hợp với tình hình thực tế sau đó ban hành chúng. Nhà quản lý luôn tuân thủ sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị làm cho người lao động gắn kết hơn với tổ chức từ đó thúc đẩy họ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp làm cho năng suất lao động tăng Nguyễn Nam Hải (2019); Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016). Các tác giả đã chỉ ra văn hoá sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị có tác động thuận chiều với cam kết gắn bó của người lao động.

Qua tổng quan cũng như thực tiễn trao đổi với những người lao động đang làm việc tại các ngân hàng trên địa bàn thành phố Hà Nội, tác giả nhận thấy rằng

các ngân hàng thương mại cần phổ biến hoạt động sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị. Vì sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị có nghĩa là mọi quyết định của tổ chức công bằng và nhất quán từ đó người lao động yên tâm làm việc. Do vậy có thể đưa ra giả thuyết như sau:

H5: Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.

2.5.2.6. Văn hoá chuyển đổi số và động lực làm việc của người lao động

- Tác động của chuyển đổi số tới động lực làm việc của người lao động. Quá trình nghiên cứu tổng quan tác giả nhận thấy có rất ít nghiên cứu ở nước ta đề cập đến chuyển đổi số tuy nhiên trong bối cảnh hiện nay các ngân hàng thương mại đang tiến hành chuyển đổi số mạnh mẽ. Chuyển đổi số là quá trình mà ở đó các doanh nghiệp tạo ra những năng lực vận hành hiệu quả mới, các cơ hội phát triển và mô hình kinh doanh mới. Chuyển đổi số là quá trình chỉ có điểm bắt đầu mà không có điểm kết thúc, không ngừng đổi mới theo mô hình phát triển của doanh nghiệp. Trong quá trình chuyển đổi số doanh nghiệp có thể thay đổi mọi thứ từ cơ sở vật chất như mua công nghệ mới, xây dựng cơ sở hạ tầng mới, thiết lập quy trình sản xuất, làm việc mới. Chuyển đổi số cần có sự trợ giúp của nguồn nhân lực thì doanh nghiệp mới có thể nhanh chóng chuyển đổi sang các giá trị mới. Sự chuyển đổi này không phải hoàn toàn của tổ chức mà tất cả các cá nhân cũng phải tham gia vào quá trình này. Quá trình đồng lòng cùng tham gia vào chuyển đổi số sẽ hình thành văn hoá chuyển đổi số của doanh nghiệp. Văn hoá chuyển đổi số khi hình thành sẽ được doanh nghiệp áp dụng vào sản xuất kinh doanh và quản lý doanh nghiệp. Chuyển đổi số làm thay đổi cách thức liên kết giữa các bộ phận và người lao động. Chuyển đổi số còn tạo niềm tin và thái độ làm việc của mỗi nhân viên trong tổ chức. Văn hoá chuyển đổi số sẽ làm cho nguồn nhân lực có những tư duy nổi bật, có khả năng thích ứng cao, sẵn sàng tiếp thu các phản hồi, chia sẻ hợp tác với mọi người... giúp doanh nghiệp tạo được lợi thế cạnh tranh trên thị trường trong dài hạn. Cùng với đó thông qua phỏng vấn chuyên gia và người lao động tại các ngân hàng thương mại tác giả nhận thấy chuyển đổi số là rất phù hợp và quan trọng đối với ngân hàng thương mại trong thời buổi hiện nay. Do đó, chuyển đổi số được đưa vào để đánh giá xem có sự tác động của nó tới động lực làm việc của người lao động hay không.

H6: Chuyển đổi số ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.

H0: Có sự khác biệt về động lực làm việc của người lao động với các yếu tố cá nhân như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên công tác, thu nhập hàng tháng.

CHƯƠNG 3:

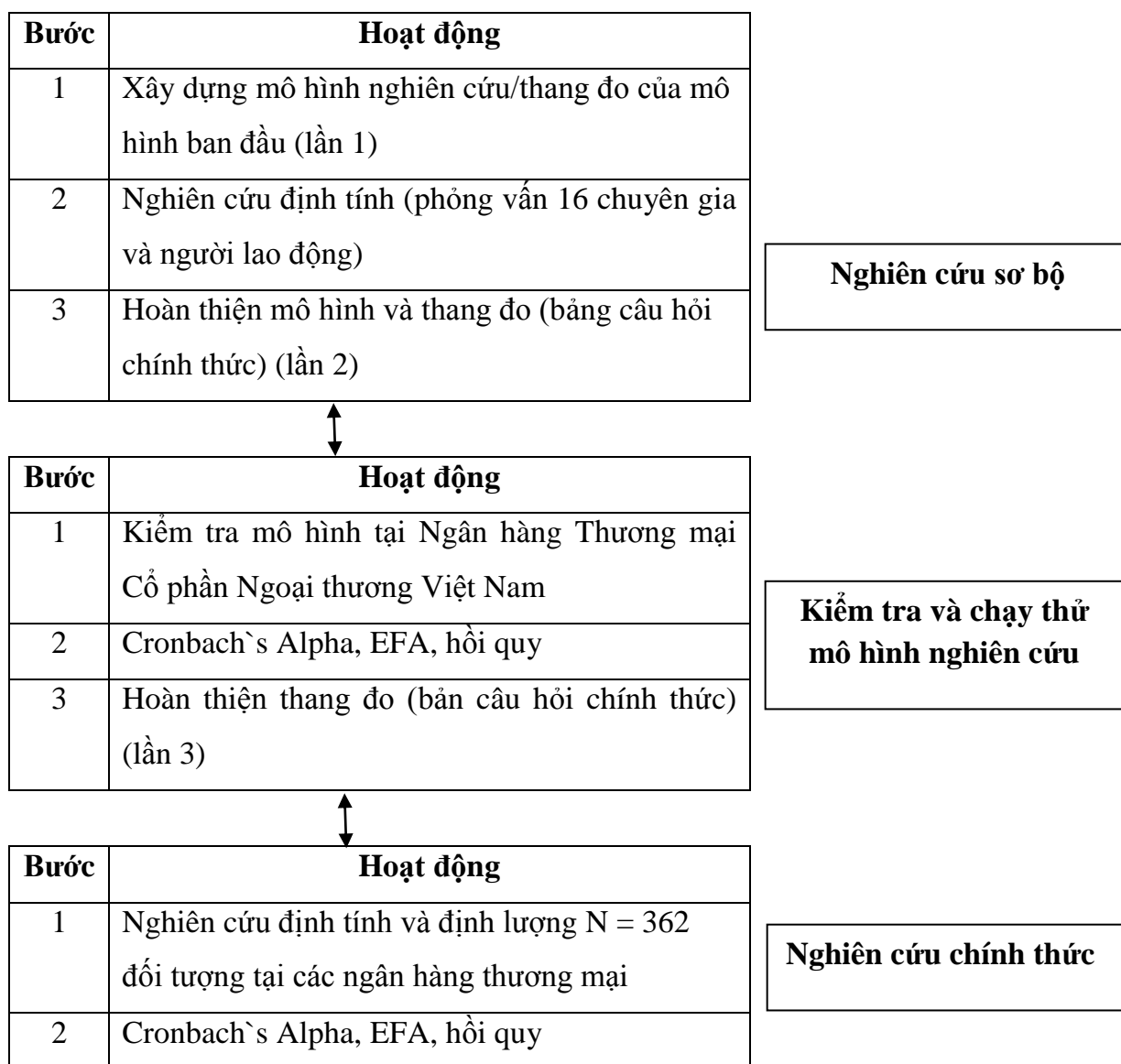
PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Quy trình nghiên cứu

Nội dung nghiên cứu của luận án là ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội vì vậy, để đảm bảo tính khoa học, khách quan trong giải quyết vấn đề này tác giả sử dụng hai phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng.

Trong phương pháp nghiên cứu định tính của đề tài sau khi tiến hành tổng quan nghiên cứu trong và ngoài nước, đề xuất được mô hình nghiên cứu bước đầu tiến hành phỏng vấn các chuyên gia và người lao động về các yếu tố ảnh hưởng trong mô hình. Sau khi có ý kiến đóng góp của chuyên gia và thực tế tại ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội nghiên cứu tiến hành điều chỉnh lại mô hình nghiên cứu cho phù hợp và sau đó tiến hành xây dựng các thang đo cho từng nhân tố ảnh hưởng. Sau khi hoàn thiện thang đo tác giả tiến hành nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn các chuyên gia về nội dung các thang đo và điều chỉnh lại theo ý kiến của chuyên gia và người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại. Đồng thời trong quá trình nghiên cứu định tính tác giả tiến hành phỏng vấn sâu nhằm tìm kiếm những phát hiện mới để bổ sung vào mô hình nghiên cứu và xây dựng lại thang đo cho phù hợp với tình hình thực tế. Khi hoàn thiện mô hình và thang đo sau khi chạy mô hình tìm hiểu các nhân tố khám phá chạy ra kết quả chính thức nghiên cứu tiến hành phỏng vấn sâu người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội thêm một lần nữa nhằm tìm hiểu các nhân tố văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng tới động lực làm việc có phù hợp. Sự tác động của từng nhân tố văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội là phù hợp với tình hình thực tế. Phỏng vấn sâu để kiểm định lại mô hình và loại một số biến hoặc thang đo không phù hợp khi chạy kiểm định. Đồng thời phỏng vấn sâu để khẳng định mô hình nghiên cứu, các thang đo và kết quả nghiên cứu là phù hợp và đảm bảo giá trị thực tiễn cao đối với các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu của luận án



Nghiên cứu sơ bộ

Kiểm tra và chạy thử mô hình nghiên cứu

Nghiên cứu chính thức

Nguồn: tác giả tổng hợp

Trong nghiên cứu định lượng với tên luận án là ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Luận án tiến hành nghiên cứu tình huống tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam nhằm xác định giá trị các thước đo và kiểm định độ tin cậy của các thước đo và điều chỉnh mô hình cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Thông qua nghiên cứu tình huống này, tác giả khám phá thêm những quan hệ liên quan đến luận án. Cuối cùng, tác giả thực hiện khảo sát và nghiên cứu trên diện rộng. Sau khi khảo sát và nghiên cứu trên diện rộng tác giả tiến hành kiểm định mô hình nghiên cứu và cho ra kết quả chính thức. Từ kết quả chính thức luận án tiến hành phân tích các số liệu đưa ra các đánh giá từ thực tế. Vậy có thể tổng kết các bước của quy trình nghiên cứu của luận án ảnh hưởng của

văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội được khái quát hoá thành 3 bước chính: nghiên cứu sơ bộ, kiểm tra và chạy thử mô hình nghiên cứu, nghiên cứu chính thức như sau:

3.2. Nghiên cứu sơ bộ

3.2.1. Xây dựng mô hình nghiên cứu/thang đo của mô hình ban đầu (lần 1)

Mô hình nghiên cứu của luận án tác giả sử dụng các nhân tố văn hoá doanh nghiệp đã được Recardo và Jolly (1997) xây dựng sau đó được Trương Hoàng Lâm & Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016) thừa hưởng và nghiên cứu tại doanh nghiệp công nghệ hệ thống thông tin ở Việt Nam FPT. Đồng thời với đó là quá trình nghiên cứu thực tế tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội tác giả bổ sung thêm nhân tố mới vào mô hình nghiên cứu là: chuyển đổi số. Dựa trên các nhân tố ảnh hưởng đó nghiên cứu đề xuất mô hình nghiên cứu như: (hình: 2.1).

Dựa vào mô hình nghiên cứu tác giả tiến hành xây dựng thang đo cho mô hình ban đầu với chín biến độc lập như sau:

Bảng 3.1: Thang đo giao tiếp trong doanh nghiệp

STT	Nội dung câu hỏi	Nguồn tham khảo
1	Các thay đổi về chính sách liên quan đến nhân viên trong công ty đều được thông báo đầy đủ rõ ràng	Recardo và Jolly (1997); Trương Hoàng Lâm & Đỗ Thị Thanh Vinh (2012)
2	Công ty cung cấp đầy đủ thông tin để anh/chị thực hiện công việc	
3	Công ty khuyến khích anh/chị tăng cường trao đổi thông tin giữa các bộ phận	
4	Người quản lý giúp đỡ hỗ trợ anh/chị khi gặp khó khăn trong công việc	

- Thang đo nhân tố văn hoá doanh nghiệp là giao tiếp trong doanh nghiệp tác giả thừa hưởng thang đo của Recardo và Jolly (1997) sau đó Việt hoá chúng. Quá trình dịch sang tiếng Việt tác giả có tham khảo thêm thang đo của Trương Hoàng Lâm & Đỗ Thị Thanh Vinh (2012) và Vương Ngọc Quân (2016) vì vậy, 4 thang đo đối với văn hoá giao tiếp trong doanh nghiệp được thể hiện trong bảng 3.1.

- Thang đo đào tạo và phát triển nghiên cứu tham khảo các nghiên cứu trước của Recardo và Jolly (1997); Ooi và Arumugam (2006) về văn hoá doanh nghiệp. Sau đó tác giả tiến hành dịch sang tiếng Việt và bước đầu xây dựng 4 thang đo như trong bảng 3.2.

Bảng 3.2: Thang đo đào tạo và phát triển

STT	Nội dung câu hỏi	Nguồn tham khảo
1	Anh/chị được huấn luyện những kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc	Recardo và Jolly (1997); Ooi và Arumugam (2006)
2	Anh/chị được tham gia các chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc	
3	Anh/chị có nhiều cơ hội để phát triển và thăng tiến trong công việc	
4	Công ty luôn tạo điều kiện cho anh/chị tham gia các khoá đào tạo	

- Thang đo phần thưởng và sự công nhận tác giả thừa hưởng thang đo của Recardo và Jolly (1997) sau đó Việt hoá chúng. Quá trình dịch sang tiếng Việt tác giả có tham khảo thêm thang đo của Trương Hoàng Lâm & Đỗ Thị Thanh Vinh (2012) và Vương Ngọc Quân (2016) vì vậy, 4 thang đo đối với văn hoá phần thưởng và sự công nhận được thể hiện trong bảng 3.3.

Bảng 3.3: Thang đo phần thưởng và công nhận

STT	Nội dung câu hỏi	Nguồn tham khảo
1	Điều kiện làm việc của anh/chị luôn được công ty quan tâm và cải thiện	Recardo và Jolly (1997) Trương Hoàng Lâm & Đỗ Thị Thanh Vinh (2012)
2	Công ty thực hiện chế độ khen thưởng đúng như cam kết đối với nhân viên	
3	Anh/chị được khen thưởng và công nhận dựa trên kết quả thực hiện công việc	
4	Chính sách khen thưởng và công nhận được truyền đạt một cách rõ ràng đến người lao động	

Bảng 3.4: Thang đo hiệu quả của việc ra quyết định

STT	Nội dung câu hỏi	Nguồn tham khảo
1	Anh/chị được tự do thực hiện công việc theo năng lực tốt nhất của mình	Recardo và Jolly (1997) Trương Hoàng Lâm & Đỗ Thị Thanh Vinh (2012)
2	Người lao động được phép tham gia vào việc ra quyết định quan trọng của bộ phận	
3	Các quyết định sáng suốt của cấp quản lý mang lại lợi ích lâu dài cho công ty	
4	Công ty thu thập nhiều nguồn thông tin và ý kiến phản hồi trước khi ra quyết định	

- Thang đo hiệu quả trong chính sách ra quyết định tác giả thừa hưởng thang đo của Recardo và Jolly (1997) sau đó Việt hoá chúng. Quá trình dịch sang tiếng Việt tác giả có tham khảo thêm thang đo của Trương Hoàng Lâm & Đỗ Thị Thanh

Vinh (2012) và Vương Ngọc Quân (2016) vì vậy, 4 thang đo đối với văn hoá hiệu quả trong chính sách ra quyết định được thể hiện trong bảng 3.4.

- Thang đo chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến tác giả thừa hưởng thang đo của Recardo và Jolly (1997), Alvi và cộng sự (2014) sau đó Việt hoá chúng. Quá trình dịch sang tiếng Việt tác giả có tham khảo và so sánh thêm thang đo của Nguyễn Nam Hải (2019) vì vậy, 4 thang đo đối với văn hoá chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến được thể hiện trong bảng 3.5.

Bảng 3.5: Thang đo chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến

STT	Nội dung câu hỏi	Nguồn tham khảo
1	Anh/chị được công ty chia sẻ những kinh nghiệm, sáng tạo trong công việc	Recardo và Jolly (1997) Alvi và cộng sự (2014) Nguyễn Nam Hải (2019)
2	Các ý tưởng mới của anh/chị được công ty đánh giá cao	
3	Anh/chị được khuyến khích thử các phương pháp khác so với phương pháp trước đây mọi người đã làm	
4	Anh/chị được lãnh đạo chia sẻ động viên những cải tiến kém hiệu quả	

- Thang đo định hướng và kế hoạch tương lai tác giả thừa hưởng thang đo của Recardo và Jolly (1997) sau đó Việt hoá chúng. Quá trình dịch sang tiếng Việt tác giả có tham khảo thêm thang đo của Trương Hoàng Lâm & Đỗ Thị Thanh Vinh (2012) và Vương Ngọc Quân (2016) vì vậy, 4 thang đo đối với văn hoá định hướng và kế hoạch tương lai được thể hiện trong bảng 3.6.

Bảng 3.6: Thang đo định hướng và kế hoạch tương lai

STT	Nội dung câu hỏi	Nguồn tham khảo
1	Anh/chị được cấp trên chia sẻ thông tin về mục tiêu chiến lược phát triển của công ty	Recardo và Jolly (1997); Trương Hoàng Lâm & Đỗ Thị Thanh Vinh (2012)
2	Anh/chị hoàn toàn ủng hộ mục tiêu của công ty	
3	Công ty luôn coi trọng các ý kiến sáng tạo của người lao động	
4	Công ty luôn khuyến khích người lao động thử làm việc với phương pháp khác so với trước đây mọi người đã làm	

- Thang đo làm việc nhóm tác giả thừa hưởng thang đo của Recardo và Jolly (1997) sau đó Việt hoá chúng. Quá trình dịch sang tiếng Việt tác giả có tham khảo thêm thang đo của Vương Ngọc Quân (2016) vì vậy, 4 thang đo đối với văn hoá làm việc nhóm được thể hiện trong bảng 3.7.

Bảng 3.7: Thang đo làm việc nhóm

STT	Nội dung câu hỏi	Nguồn tham khảo
1	Anh/chị thích làm việc với đồng nghiệp cùng bộ phận	Recardo và Jolly (1997) Vương Ngọc Quân (2016)
2	Những thành viên trong bộ phận của anh chị luôn sẵn sàng hợp tác như một đội	
3	Các nhóm khác nhau trong ngân hàng luôn liên lạc, hỗ trợ và hợp tác với nhau khi cần	
4	Công ty luôn khuyến khích anh/chị làm việc theo nhóm	

- Thang đo sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị tác giả thừa hưởng thang đo của Recardo và Jolly (1997) sau đó Việt hoá chúng. Quá trình dịch sang tiếng Việt tác giả có tham khảo thêm thang đo của Vương Ngọc Quân (2016) vì vậy, 4 thang đo đối với văn hoá sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị được thể hiện trong bảng 3.8.

Bảng 3.8: Thang đo sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị

STT	Nội dung câu hỏi	Nguồn tham khảo
1	Các chính sách tuyển dụng, đào tạo, phát triển, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật trong công ty là công bằng	Recardo và Jolly (1997) Vương Ngọc Quân (2016)
2	Xét nâng lương hay thăng chức đều rõ ràng và minh bạch	
3	Tiền lương và phân bố thu nhập trong công ty là công bằng	
4	Các cấp quản lý luôn nhất quán trong việc thực thi chính sách liên quan đến nhân viên	

- Thang đo nhân tố văn hoá doanh nghiệp là chuyển đổi số được tác giả tham khảo Diber (2019) sau đó tham khảo chuyên gia Nguyễn Nam Phương và Trần Ngọc Diễm và phỏng vấn một số chuyên gia làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Sau đó nghiên cứu tiến hành loại bỏ thang đo số 4 và 5 giữ lại 4 thang đo cho chuyển đổi số được thể hiện trong bảng 3.9.

Bảng 3.9: Chuyển đổi số

STT	Nội dung câu hỏi	Nguồn tham khảo
1	Mỗi cá nhân trong doanh nghiệp sẵn sàng chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm cho nhau	Diber (2019) phỏng vấn chuyên gia
2	Tinh thần học hỏi lẫn nhau luôn được đề cao	
3	Mỗi cá nhân luôn chủ động trong công việc	
4	Sự phối hợp thực hiện công việc trong doanh nghiệp là rất tốt	

Đề đo lường động lực làm việc của người lao động các học giả đã sử dụng các kích thích bị ảnh hưởng hoặc ảnh hưởng đến động lực làm việc để đo lường. Hackman and Oldham (1980) đã mô tả động lực làm việc của người lao động trong

mô hình nghiên cứu của mình bằng ba tình trạng tâm lý cần thiết cho các động lực làm việc được phát sinh như sau: làm cho người lao động có cảm giác, cảm nhận về sự ý nghĩa của công việc, giá trị của công việc; người lao động cảm thấy phải có trách nhiệm nhận thức về kết quả công việc, cảm thấy mình đóng góp vào kết quả hoạt động của doanh nghiệp; người lao động được đánh giá chính xác về hiệu suất công việc mà họ cống hiến, biết được ưu và nhược điểm của bản thân để điều chỉnh phù hợp với công việc.

Kanfer (1990) trong nghiên cứu của mình đã thu thập hành vi của người lao động tạo thành ba nhóm: (1) sự kiên trì và cường độ công việc tăng cao (số giờ mà nhân viên làm việc, tự nguyện làm thêm giờ, hiệu quả công việc tăng, tăng năng suất lao động..); (2) sự sa thải của doanh nghiệp đối với người lao động; (3) sự tự ý bỏ việc đối với người lao động.

Bảng 3.10: Thang đo động lực làm việc của Sjoberg và Lind (1994)

<i>STT</i>	<i>Động lực làm việc</i>	Nguồn tham khảo
1	Cảm thấy được thúc đẩy bởi công việc	Sjoberg và Lind (1994) phỏng vấn chuyên gia
2	Cảm thấy được kích thích bởi các nhiệm vụ trong công việc	
3	Muốn người thân chọn công việc giống mình	
4	Mâu thuẫn giữa cuộc sống gia đình và công việc	
5	Cảm thấy công việc là một thử thách áp lực	
6	Muốn dành thêm thời gian cho công việc	
7	Muốn làm việc ít giờ hơn hiện tại	
8	Tự nguyện mang công việc của cơ quan về nhà làm	
9	Tự nguyện làm việc ngay cả trong thời gian nghỉ trưa	
10	Mong chờ được trở lại ngay sau kỳ nghỉ	
11	Cảm giác về thời gian tại nơi làm việc	
12	Số ngày cảm thấy thích thú làm việc trong một tháng	

Nghiên cứu của Sjoberg và Lind (1994) cho thấy rằng động lực làm việc của người lao động không phải đo bằng dụng cụ mà đo bằng động cơ của người lao động được xác định là sẵn sàng để làm việc. Sự hình thành của động cơ dựa trên các giả định rằng sẽ là quá trình mà một hành vi xảy ra, kiểm soát và được giữ lại lâu dài của người lao động đối với doanh nghiệp. Sjoberg và Lind đã xây dựng và hoàn thiện 12 thang đo về động lực làm việc của người lao động được thể hiện trong bảng 3.10.

Các thang đo của Sjoberg và Lind được sử dụng phổ biến đối với những người làm trong lĩnh vực công nghiệp và dịch vụ... theo nghiên cứu của Bjorklund (2001). Trong nghiên cứu của Bjorklund (2001) tác giả cũng khẳng định đây là

thang đo phù hợp để đánh giá động lực làm việc của người lao động. Vì vậy, luận án kế thừa và lựa chọn thang đo này để đánh giá động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

3.2.2. Nghiên cứu định tính (phỏng vấn 16 chuyên gia và người lao động)

Sau khi đề xuất mô hình nghiên cứu và xây dựng thang đo cho từng biến độc lập và biến phụ thuộc nghiên cứu tiến hành phỏng vấn với 16 đối tượng là các chuyên gia và nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội, danh sách và nội dung phỏng vấn được trình bày tại (phụ lục 2). Trong đó có 5 nhà khoa học, 11 quản lý và nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Các cuộc phỏng vấn đều được diễn ra độc lập tại nơi làm việc hoặc quán nước thời gian phỏng vấn mỗi đối tượng thường khoảng từ 30 phút đến hơn 1 tiếng đồng hồ, với phương pháp phỏng vấn sâu và thảo luận trực tiếp các vấn đề liên quan. Chủ đề phỏng vấn được tác giả thông báo trước đến các nhà khoa học, chuyên gia và người lao động thông qua lịch hẹn bằng điện thoại hoặc liên hệ trực tiếp. Các câu hỏi phỏng vấn được tác giả chuẩn bị trước dựa kinh nghiệm và kỹ năng liên quan đến phương pháp phỏng vấn. Nội dung câu hỏi phỏng vấn tác giả căn cứ vào mô hình nghiên cứu và thang đo từng biến và đặt câu hỏi nội dung phỏng vấn được trình bày tại (phụ lục 2). Nội dung cuộc phỏng vấn được tác giả xin phép người được phỏng vấn ghi chép và ghi âm sau đó lưu trữ và mã hoá làm tài liệu sử dụng cho mục đích nghiên cứu. Sau khi thu thập thông tin thông qua quá trình phỏng vấn tác giả nghe, đọc lại các ghi chép sau đó chuyển thể sang file word lưu trong máy tính làm dữ liệu phục vụ quá trình hoàn thiện mô hình nghiên cứu và bảng hỏi cho đề tài ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Thông tin từ các cuộc phỏng vấn được tác giả sử dụng để tổng hợp chung các quan điểm của các đối tượng được phỏng vấn để điều chỉnh thang đo, loại biến...

- Cả 5 chuyên gia cùng 11 nhà quản lý và người lao động được tham khảo ý kiến đều đồng ý các yếu tố văn hoá doanh nghiệp tồn tại trong các ngân hàng thương mại hiện nay bao gồm: (1) giao tiếp trong doanh nghiệp; (2) đào tạo và phát triển; (3) phần thưởng và sự công nhận; (4) hiệu quả của việc ra quyết định; (5) chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến; (6) định hướng và kế hoạch tương lai; (7) làm việc nhóm; (8) sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị; (9) chuyển đổi số.

- Có 15/16 thành viên đặc biệt là các chuyên gia khuyến nghị đề tài bổ sung thêm các câu hỏi liên quan đến thông tin chung như: giới tính, độ tuổi, thu nhập bình quân, trình độ học vấn của người lao động để có thể làm cơ sở phân tích đánh thêm sự ảnh hưởng của các nhân tố này đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội hay không.

- Có 16/16 thành viên tham gia phỏng vấn đều cho rằng các thang đo thuộc về văn hoá doanh nghiệp là phù hợp nhưng cần điều chỉnh lại các thuật ngữ để phù hợp với ngân hàng thương mại, tạo động lực làm việc và mục tiêu nghiên cứu.

- Có 16/16 chuyên gia và người lao động khuyến nghị nghiên cứu nên áp dụng thang đo của Likert 1-5 (từ rất không đồng ý đến rất đồng ý) để làm kết quả điều tra thực tế tại doanh nghiệp. Vì điều này giúp người lao động dễ trả lời các phương án ngoài ra tác giả có thể xử lý số liệu dễ dàng và đồng nhất khi phân tích đánh giá kết quả.

Trong quá trình nghiên cứu để thang đo phù hợp với tình hình nghiên cứu là ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động tại ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính là phỏng vấn các chuyên gia dựa trên nội dung bảng 3.10. Sau khi tiếp nhận ý kiến của các chuyên gia, về nhà bóc băng ghi âm và tổng hợp các tài liệu chi chép thì 16/16 chuyên gia đều cho rằng thang đo động lực làm việc của người lao động cần điều chỉnh thứ nhất là bỏ bớt một số thang đo: 4, 5, 7, 11, 12 chưa phù hợp. Vì vậy, tiếp thu ý kiến của các chuyên gia và qua quá trình tổng quan tình hình nghiên cứu luận án tác giả đó tiến hành bỏ bớt 5 thang đo và giữ lại 7 thang đo động lực làm việc của người lao động.

3.2.3. Hoàn thiện mô hình và thang đo (bảng câu hỏi chính thức) (lần 2)

Sau khi phân tích ý kiến từ các chuyên gia và người lao động tác giả hoàn thiện câu hỏi, thang đo tại: (phụ lục số: 3) trước khi tiến hành nghiên cứu định lượng tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam. Cụ thể nghiên cứu đã bổ sung thêm 5 câu hỏi liên quan đến thông tin chung cần thu thập trong đó có hai câu hỏi mở liên quan đến họ và tên, cơ quan công tác. Đối với câu hỏi liên quan đến chủ đề nghiên cứu luận án xây dựng và hoàn thiện 10 nội dung với 43 câu hỏi liên quan đến ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động. Đồng thời với 43 câu hỏi đó tác giả áp dụng thang đo của Likert 1-5: 1 - rất không đồng ý; 2 - không đồng ý; 3 - không ý kiến (bình thường); 4 - đồng ý; 5 - rất đồng ý để làm các phương án trả lời. Các thang đo này được chuyển thể

thành dạng file giấy và file mềm để thuận tiện đối với quá trình điều tra thông qua phát phiếu trả lời hay qua email...

3.3. Kiểm tra và chạy thử mô hình nghiên cứu

3.3.1. Kiểm tra mô hình nghiên cứu tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam

Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam trước đây, nay là ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam được thành lập và chính thức đi vào hoạt động ngày 01/04/1963 với tiền thân là Cục ngoại hối (trực thuộc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam). Ngân hàng có trụ sở chính tại Hà Nội, 210 chi nhánh; 474 phòng giao dịch với hơn 20.000 cán bộ nhân viên đang làm việc là ngân hàng thương mại có vốn điều lệ là: 135.789 lớn nhất ở nước ta hiện nay.

Vì những lý do trên tác giả tiến hành nghiên cứu tình huống tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam. Nghiên cứu định tính phỏng vấn một số chuyên gia và người lao động và khách hàng đến giao dịch bao gồm các nhân tố ảnh hưởng và thang đo cho các nhân tố ảnh hưởng cùng với các câu hỏi khác liên quan đến nghiên cứu.

Xác định các kênh nhằm thu thập được thông tin tin cậy và chuẩn xác nhằm phục vụ nghiên cứu. Để phù hợp với tình hình thực tế chuyển đổi số diễn ra trong tất cả các lĩnh vực hiện nay đặc biệt tại các ngân hàng thương mại. Hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng khá bận rộn để tối ưu hoá là làm sao cho người tham gia trả lời được thuận lợi và tiện dụng nhất tác giả tiến hành gửi bảng hỏi qua các kênh như sau:

- + Bảng hỏi được gửi theo đường Email điều tra trực tuyến người lao động.
- + Bảng hỏi bằng giấy phát đến tay người lao động tại các NHTM.

Sau khi liên hệ với người tham gia trả lời bảng hỏi và được sự chấp thuận của họ tác giả tiến hành hẹn gặp một số đầu mối chính để phỏng vấn và nhờ họ tham gia điền mẫu phiếu điều đồng thời nhờ họ mời đồng nghiệp trả lời giúp. Tác giả tiến hành gửi mẫu phiếu trả lời qua Email hoặc bản in làm sao thuận tiện và thoải mái nhất với đối tượng điều tra và sau đó thu phiếu trả lời. Do hoàn cảnh và điều kiện còn hạn chế khó có thể tiếp cận với nhân viên ngân hàng, nghiên cứu đã sử dụng phương pháp chọn mẫu. Để thuận tiện cho việc điều tra tác giả thông qua các mối quan hệ quen biết và phương pháp quả bóng tuyết “snow – ball”, thông qua giới thiệu và gợi ý của người được phỏng vấn, người trả lời phiếu điều tra. Tác giả tiến hành điều tra bằng bảng hỏi với phiếu trả lời cỡ mẫu lựa chọn như sau:

Phương pháp chọn mẫu nghiên cứu thì luận án áp dụng theo nghiên cứu của Nguyễn Văn Thắng (2015), tác giả đã chỉ ra rằng trong nghiên cứu định lượng, tính đại diện của các mẫu là cực kỳ quan trọng. Tính đại diện các mẫu phụ thuộc vào hai yếu tố cơ bản sau: đó là “quy mô mẫu” và “quy trình, phương pháp chọn mẫu”. Trong đó, quy mô mẫu càng lớn thì tính đại diện càng cao, nếu các điều kiện khác không thay đổi. Ngược lại khi quy mô mẫu quá nhỏ thì không đại diện được cho tổng thể nghiên cứu. Trong nghiên cứu định lượng thì quy mô mẫu tối thiểu phải là 30 quan sát mới có thể áp dụng các công cụ thống kê suy diễn hay kiểm định. Quy mô mẫu kiểm định thống kê hoặc hàm thống kê có nhiều biến số thường phải ít nhất từ 100 biến số trở lên mới đảm bảo độ tin cậy. Như vậy, khi quy mô mẫu đã đảm bảo tương đối phù hợp với các phân tích thống kê (từ 100 quan sát trở lên) quy trình chọn mẫu trở thành yếu tố có tính chất quyết định với tính đại diện của mẫu.

Bảng 3.11: Mẫu điều tra NHTM Cổ phần Ngoại thương Việt Nam

STT	Vietcombank	Số lượng phiếu tiến hành phân tích
1	Vietcombank hội sở	70
2	Vietcombank chi nhánh Tây Hồ	30
3	Vietcombank chi nhánh Đống Đa	20
Tổng số phiếu trả lời tối thiểu		120

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.3.2. Cronbach`s Alpha, EFA, hồi quy

Hệ số Cronbach`s Alpha là hệ số kiểm định độ tin cậy của các thang đo. Hệ số này đạt độ tin cậy khi đạt từ 0,6 trở lên đến gần 1. Thông qua kết quả nghiên cứu tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam thì hệ số Cronbach`s Alpha giao động từ 0,7 đến 0,9 điều này thể hiện độ tin cậy của các thang đo và các thang đo này là phù hợp với mô hình nghiên cứu luận án. Các thang đo nằm trong khoảng 0,7 – 0,8 được coi là sử dụng được còn từ 0,8 đến gần 1 thang đo đạt độ tin cậy cao. Nghiên cứu tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam cho thấy hệ số KMO: 0,843 biến độc lập và 0,921 biến phụ thuộc thể hiện độ tin cậy cao. Vì vậy các thang đo tác giả xây dựng cho mô hình là hoàn toàn phù hợp. Thống kê mô tả các biến sử dụng thang đo của Likert 1-5 vì vậy khi chạy mô hình hệ số tương quan < 3 sẽ bị loại, lớn hơn 3 đặc biệt gần 5 thì rất tốt. Khi phân tích định lượng tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam thì hệ số tương quan đều lớn hơn 3 điều này chứng tỏ người lao động đều đánh giá rất cao ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động.

3.3.3. Hoàn thiện thang đo (bản câu hỏi chính thức) (lần 3)

Kết quả nghiên cứu tình huống tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam đã cho thấy văn hoá doanh nghiệp có vai trò rất quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của công ty. Văn hoá doanh nghiệp tạo động lực làm việc cho người lao động tại ngân hàng. Kết quả hồi quy tuyến tính đã cho thấy ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam. Thông qua kết quả phân tích khi chạy phần mềm SPSS chúng ta có thể nhận thấy rằng mô hình lý thuyết được kiểm nghiệm tình huống và phù hợp với thực tế. Như vậy nghiên cứu tình huống giúp củng cố các giả thuyết nghiên cứu của luận án từ đó làm cơ sở tiến hành nghiên cứu trên diện rộng.

Quá trình nghiên cứu tình huống giúp tác giả hoàn thiện hơn các biến quan sát và thang đo của các biến trong mô hình nghiên cứu. Cụ thể, sau nghiên cứu tình huống tác giả tiến hành điều chỉnh lại các thuật ngữ trong các thang đo, điều chỉnh lại các thông tin chung liên quan đến thu thập thông tin bảng hỏi như xác định lại khoảng thu nhập của nhân viên ngân hàng. Sau khi có kết quả chạy mô hình nghiên cứu tác giả tiến hành phỏng vấn sâu một số nhân viên của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam để kiểm nghiệm xem các nhân tố văn hoá ảnh hưởng như vậy có phù với thực tế, kết quả phỏng vấn là cơ sở củng cố giả thuyết nghiên cứu và được tác giả đưa vào nội dung các chương tiếp theo

Bảng 3.12: Bảng câu hỏi chính thức của luận án

Biến	Nội dung các biến	Mã hoá	Thang đo
Biến độc lập	Giao tiếp trong doanh nghiệp	GITI1	Anh/chị thích làm việc hơn vì các chính sách liên quan đến nhân viên trong ngân hàng đều được thông báo đầy đủ rõ ràng
		GITI2	Anh/chị có hứng thú làm việc hơn khi được ngân hàng cung cấp đầy đủ thông tin để thực hiện công việc
		GITI3	Tăng cường trao đổi thông tin giữa các bộ phận trong ngân hàng làm tăng năng suất lao động
		GITI4	Anh/chị thích làm việc vì luôn được người quản lý giúp đỡ hỗ trợ khi gặp khó khăn
	Đào tạo và phát triển	DTPT1	Anh/chị được huấn luyện những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc giúp nâng cao năng suất lao động tại ngân hàng
		DTPT2	Tham gia các chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc giúp anh chị nâng cao năng suất lao động của bản thân

		DTPT3	Ngân hàng luôn tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các khoá đào tạo nên anh/chị rất có hứng thú sau khi quay trở lại làm việc
		DTPT4	Ngân hàng luôn khuyến khích tự phát triển bản thân nên người lao động thích thú khi làm việc
Phân thưởng và sự công nhận		PTCN1	Ngân hàng luôn cải thiện điều kiện làm việc dẫn tới anh/chị thích đến cơ quan làm việc hơn
		PTCN2	Ngân hàng thực hiện chế độ khen thưởng đúng như cam kết làm cho anh/chị muốn cống hiến nhiều hơn cho tổ chức
		PTCN3	Khen thưởng và công nhận dựa trên kết quả thực hiện công việc làm cho nhân viên có hứng thú hơn khi làm việc
		PTCN4	Chính sách khen thưởng và công nhận được truyền đạt một cách rõ ràng làm cho anh/chị muốn làm việc nhiều hơn
Hiệu quả của việc ra quyết định		HQCS1	Người quản lý phân công thực hiện công việc theo năng lực tốt nhất bản thân nên anh/chị rất có hứng thú khi làm việc
		HQCS2	Tham gia vào việc ra quyết định quan trọng của bộ phận làm tăng hứng thú làm việc của anh/chị
		HQCS3	Các quyết định sáng suốt của cấp quản lý mang lại lợi ích lâu dài cho ngân hàng làm cho anh/chị muốn làm việc nhiều hơn
		HQCS4	Anh/chị có hứng thú làm việc vì ngân hàng thu thập nhiều nguồn thông tin và ý kiến phản hồi trước khi ra quyết định
Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến		CNRR1	Chia sẻ những kinh nghiệm, sáng tạo trong công việc giúp tăng năng suất lao động
		CNRR2	Các ý tưởng mới của anh/chị được ngân hàng đánh giá cao nên người lao động thích thú khi làm việc
		CNRR3	Anh/chị có hứng thú làm việc hơn khi được khuyến khích thử các phương pháp làm việc mới
		CNRR4	Anh/chị được lãnh đạo chia sẻ động viên những cải tiến kém hiệu quả
Định hướng và kế hoạch tương lai		DHKH1	Cấp trên chia sẻ thông tin về mục tiêu chiến lược phát triển của ngân hàng làm cho anh/chị muốn cống hiến nhiều hơn cho tổ chức
		DHKH2	Mục tiêu của ngân hàng làm cho anh/chị cố gắng nhiều hơn khi làm việc
		DHK3	Ngân hàng luôn coi trọng các ý kiến sáng tạo của người lao động nên anh/chị thích làm việc hơn
		DHKH4	Ngân hàng luôn khuyến khích người lao động thử làm việc với phương pháp khác so với trước đây mọi người đã làm nên anh/chị thích làm việc hơn
Biên độc lập	Làm việc	LVN1	Anh/chị luôn thích được làm việc với đồng nghiệp cùng bộ phận

	nhóm	LVN2	Những thành viên trong bộ phận của anh chị luôn sẵn sàng hợp tác như một đội và rất thích khi làm việc cùng nhau
		LVN3	Các nhóm khác nhau trong ngân hàng luôn liên lạc, hỗ trợ và hợp tác với nhau khi cần điều này làm tăng năng suất lao động
		LVN4	Ngân hàng luôn khuyến khích anh/chị làm việc theo nhóm nên anh/chị mong muốn đi làm từ sớm
	Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị	CBNQ1	Các chính sách tuyển dụng, đào tạo, phát triển, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật trong ngân hàng là công bằng nên anh/chị thích đến cơ quan làm việc
		CBNQ2	Anh/chị thích đi làm vì được xét nâng lương hay thăng chức đều rõ ràng và minh bạch
		CBNQ3	Anh/chị thích đi làm vì tiền lương và phân bố thu nhập trong công ty là công bằng
		CBNQ4	Các cấp quản lý luôn nhất quán trong việc thực thi chính sách liên quan đến nhân viên nên anh/chị thích cống hiến nhiều cho ngân hàng
	Chuyên đổi số	CDS1	Người lao động trong ngân hàng sẵn sàng chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm cho nhau nên anh/chị thích sớm đến cơ quan để làm việc
		CDS2	Anh/chị thích đến cơ quan làm việc vì tinh thần học hỏi lẫn nhau luôn được đề cao trong ngân hàng
		CDS3	Mỗi cá nhân luôn chủ động trong công việc làm cho anh chị thích làm việc hơn
		CDS4	Sự phối hợp thực hiện công việc trong ngân hàng là rất tốt làm cho anh chị thích đến cơ quan từ sớm
	Biên phụ thuộc	Động lực làm việc của người lao động	DL1
DL2			Anh/chị cảm thấy được kích thích bởi các nhiệm vụ trong công việc
DL3			Anh/chị mong muốn người thân chọn công việc giống mình
DL4			Anh/chị muốn dành thêm thời gian cho công việc
DL5			Anh/chị tự nguyện mang công việc của cơ quan về nhà làm
DL6			Tự nguyện làm việc ngay cả trong thời gian anh/chị được nghỉ trưa
DL7			Anh/chị luôn mong chờ được trở lại ngay sau kỳ nghỉ

Nguồn: Tác giả tổng hợp theo ý kiến chuyên gia

3.4. Nghiên cứu chính thức

3.4.1. Nghiên cứu tính và định lượng $N = 362$ đối tượng tại các ngân hàng thương mại

Tính đến nay, hệ thống NHTM Việt Nam bao gồm 31 NHTM cổ phần, 4 NHTM Nhà Nước; 5 NHTM 100% vốn nước ngoài, 1 ngân hàng thương mại chính sách, 1 ngân hàng hợp tác xã và các tổ chức tín dụng khác. Danh sách các NHTM Việt Nam hiện nay được tổng hợp trong (Phụ lục 1) của luận án. Theo báo cáo của VPBS, trong báo cáo ngành ngân hàng Việt Nam đến nay nước ta có 5 ngân hàng dẫn đầu có tổng vốn chủ sở hữu trên 100.000 tỷ VND. Trong luận án của mình tác giả chọn phạm vi nghiên cứu là 5 ngân hàng thương mại có vốn chủ sở hữu lớn nhất này làm mẫu (bảng 3.13).

Qua bảng 3.13 ta thấy căn cứ trên vốn chủ sở hữu tác giả tiến hành nghiên cứu 5 ngân hàng có vốn chủ sở hữu từ 100000 tỷ VNĐ là 5 ngân hàng thương mại lớn nhất tại Việt Nam có tổng số vốn là: **564.986** tỷ VNĐ. Với mức vốn chủ sở hữu lớn như vậy thì 5 ngân hàng thương mại này có thể làm đại diện mẫu cho các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Cả 5 ngân hàng thương mại này đều có trụ sở chính đặt tại thành phố Hà Nội. Tổng số chi nhánh và phòng giao dịch hiện nay của 5 ngân hàng thương mại là 691/1794 chi nhánh và phòng giao dịch chiếm 38.5% toàn hệ thống điều này thể hiện mẫu nghiên cứu chỉ 5/31 ngân hàng thương mại nhưng các chi nhánh và phòng giao dịch được bao phủ rộng khắp tại 30 quận huyện của thành phố Hà Nội. Với số lượng chi nhánh/phòng giao dịch phủ khắp các tuyến phố chính và khu vực kinh doanh tập nập của thành phố. Như vậy, với quy mô phòng giao dịch như vậy thì để đảm bảo hoạt động và kinh doanh hiệu quả lượng nhân viên đang làm việc 5 ngân hàng thương mại này cũng chiếm tỷ lệ cao so với các ngân hàng khác. Quy mô nhân lực thì 5 ngân hàng này có tổng số 103012 (người) đây là tốp 5 ngân hàng có số lượng lao động lớn nhất trong số các ngân hàng thương mại. Vì vậy, về quy mô nhân lực và quy mô hoạt động kinh doanh cả 5 ngân hàng thương mại này có thể đại diện cho quy mô mẫu nghiên cứu của luận án. Vậy với quy mô vốn chủ sở hữu, số lượng phòng giao dịch và lượng nhân viên đang làm tại các phòng giao dịch thì 5 ngân hàng nêu trên có đủ điều kiện để đại diện cho mẫu phân tích của luận án.

Bảng 3.13: Số lượng mẫu nghiên cứu của luận án

STT	Ngân hàng thương mại	Vốn chủ sở hữu (tỷ đồng)	Tổng số lao động năm 2022 (người)	Số lượng chi nhánh/ phòng giao dịch tại Hà Nội
1	VietinBank	108.304	25.154	106
2	Vietcombank	135.789	21.670	210
3	Techcombank	113.424	11.736	83
4	BIDV	104.205	21.142	195
5	Vpbank	103.516	23.307	97
6	Tổng số	564.986	103.012	691

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi chính thức được thực hiện với 420 người lao động và quản lý đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Dữ liệu thu thập được dùng để tổng hợp, xử lý số liệu từ đó phân tích và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu bằng phương pháp hồi quy bội với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS.

- Tổng thể mẫu nghiên cứu của luận án là người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Các ngân hàng thương mại bao gồm:

Xác định các kênh nhằm thu thập được thông tin tin cậy và chuẩn xác nhằm phục vụ nghiên cứu. Để phù hợp với tình hình thực tế hiện nay là các ngân hàng thương mại đang chuyển đổi số mạnh mẽ. Hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng khá bận rộn để tối ưu hoá là làm sao cho người tham gia trả lời được thuận lợi và tiện dụng nhất tác giả tiến hành gửi bảng hỏi qua các kênh như sau:

Bảng 3.14: Ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội

STT	Ngân hàng thương mại	Số lượng quan sát tối thiểu
1	Vietcombank	120
2	VietinBank	50
3	VPbank	62
4	Techcombank	70
5	BIDV	60
Tổng số phiếu trả lời tối thiểu		362

Nguồn: Tác giả tổng hợp

- + Bảng hỏi được gửi theo đường Email điều tra trực tuyến người lao động.
- + Bảng hỏi bằng giấy phát đến tay người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Sau khi liên hệ với người tham gia trả lời bảng hỏi và được sự chấp thuận của họ tác giả tiến hành hẹn gặp một số đầu mối chính để phỏng vấn và nhờ họ tham gia điền mẫu phiếu điều tra đồng thời nhờ họ mời đồng nghiệp trả lời giúp. Tác giả tiến hành gửi mẫu phiếu trả lời qua Email hoặc bản in làm sao thuận tiện và thoải mái nhất đối tượng điều tra và sau đó thu phiếu trả lời. Do hoàn cảnh và điều kiện còn hạn chế khó có thể tiếp cận với nhân viên ngân hàng, nghiên cứu đã sử dụng phương pháp chọn mẫu. Để thuận tiện cho việc điều tra tác giả thông qua các mối quan hệ quen biết và phương pháp quả bóng tuyết “*snow – ball*”, thông qua giới thiệu và gợi ý của người được phỏng vấn, người trả lời phiếu điều tra.

Về kích thước mẫu trong nghiên cứu định lượng chính thức tác giả dựa vào nghiên cứu của Hair và cộng sự (1998), đối với phân tích nhân tố khám phá EFA thì cỡ mẫu tối thiểu bằng 5 lần tổng số chỉ báo trong các thước đo. Trong bảng câu hỏi phục vụ quá trình nghiên cứu tổng số biến quan sát là: 43 biến phục vụ cho quá trình điều tra và phân tích. Do vậy, cỡ mẫu tối thiểu cần đạt được là: $43 \times 5 = 215$ (quan sát). Theo Tabachnick và Fidell (2007) cỡ mẫu tối thiểu được tính bằng công thức: $50 + 8 * m$ (m là số biến độc lập). Trong nghiên cứu này có 9 biến độc lập. Vậy cỡ mẫu tối thiểu là: $50 + 8 * 9 = 122$ (quan sát).

Như vậy, theo tiêu chuẩn cỡ mẫu điều tra, để đạt được mục tiêu nghiên cứu thì cỡ mẫu tối thiểu cho nghiên cứu này là 122 (quan sát). do đó trong nghiên cứu này tác giả phát ra 420 thu về được 406 phiếu tiến hành xử lý và phân tích số liệu 362 phiếu. Như vậy số phiếu phát ra và số phiếu thu về cùng với số phiếu tiến hành phân tích số liệu đều vượt yêu cầu đề ra. Vì vậy, với cỡ mẫu được phân tích và xử lý là 362 thì đảm bảo độ tin cậy là 95% trở nên đối với nghiên cứu này.

Bảng 3.15: Cỡ mẫu điều tra phân bố theo ngân hàng thương mại

STT	Ngân hàng thương mại	Số phiếu phát ra		Số phiếu thu về		Số phiếu dùng để phân tích	
		Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
1	Vietcombank	150	35,7	142	35	120	33,1
2	Vietinbank	60	14,3	58	14,3	50	13,8
3	VPbank	70	16,7	70	17,2	62	17,1
4	Techcombank	75	17,9	73	18	70	19,3
5	BIDV	65	15,4	63	15,5	60	16,5
Tổng số		420	100	406	100	362	100

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Phương pháp chọn mẫu nghiên cứu thì luận án áp dụng theo nghiên cứu của Nguyễn Văn Thắng (2015), tác giả đã chỉ ra rằng trong nghiên cứu định lượng, tính đại diện của các mẫu là cực kỳ quan trọng. Tính đại diện các mẫu phụ thuộc vào hai yếu tố cơ bản sau: đó là “quy mô mẫu” và “quy trình, phương pháp chọn mẫu”. Trong đó, quy mô mẫu càng lớn thì tính đại diện càng cao, nếu các điều kiện khác không thay đổi. Ngược lại khi quy mô mẫu quá nhỏ thì không đại diện được cho tổng thể nghiên cứu. Trong nghiên cứu định lượng thì quy mô mẫu tối thiểu phải là 30 quan sát mới có thể áp dụng các công cụ thống kê suy diễn hay kiểm định. Quy mô mẫu kiểm định thống kê hoặc hàm thống kê có nhiều biến số thường phải ít nhất từ 100 biến số trở lên mới đảm bảo độ tin cậy. Như vậy, khi quy mô mẫu đã đảm bảo tương đối phù hợp với các phân tích thống kê (từ 100 quan sát trở lên) quy trình chọn mẫu trở thành yếu tố có tính chất quyết định với tính đại diện của mẫu. Như vậy với cách thức chọn mẫu này thì số phiếu điều tra tối thiểu là 50 và cao nhất là 120 đảm bảo độ tin cậy của nghiên cứu tại các ngân hàng thương mại làm điển hình nghiên cứu. Đồng thời nghiên cứu chính thức cũng thừa hưởng số liệu của điều tra mẫu là tại Ngân hàng thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam cho nghiên cứu chính thức của luận án.

Như vậy, với cách thức lựa chọn mẫu theo quy trình chuẩn mực tức là phương pháp chọn mẫu quả bóng tuyết “snow – ball” và phương pháp chọn mẫu thuận tiện thì có thể đáp ứng được tính đại diện của mẫu nghiên cứu.

3.4.2. Cronbach`s Alpha, EFA, hồi quy

Sau khi thu thập đủ số phiếu trả lời của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội, tác giả tiến hành làm sạch, mã hoá và nhập giữ liệu vào phần mềm SPSS. Dữ liệu sau khi được nhập vào phần mềm nghiên cứu tiến hành phân tích như sau:

- Thống kê mô tả đặc điểm mẫu nghiên cứu

Để đánh giá chính xác văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng như thế nào đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội, thì luận án cần phải chạy mô hình để tiến hành phân tích thống kê mô tả. Khi chạy mô hình thì chúng ta sử dụng chỉ tiêu giá trị trung bình “Mean” và độ lệch chuẩn “SD”. Với thang đo Likert 5 điểm được sử dụng trong nghiên cứu này, để thuận lợi cho việc nhận xét, chúng ta có một số quy ước sau là: Biến quan sát nào có “Mean” càng lớn và “SD” càng nhỏ sẽ là những biến trội mà nhà nghiên cứu sẽ quan tâm giải thích ở mức độ thống kê mô tả.

- Đánh giá độ tin cậy của các thang đo: Độ tin cậy của thang đo được kiểm định thông qua hai công cụ là hệ số Cronbach's alpha và phân tích nhân tố EFA. Hệ số Cronbach's alpha được sử dụng trước nhằm loại các biến không phù hợp. Theo Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) thì nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng, khi Cronbach's alpha từ 0,8 đến gần 1 thì thang đo lường là tốt, từ 0,7 đến gần 0,8 là sử dụng được. Cũng có nhà nghiên cứu đề nghị rằng, Cronbach's alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang đo lường là mới hoặc mới đối với người trả lời, trong bối cảnh nghiên cứu (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995). Đối với nghiên cứu này, nhằm đảm bảo độ tin cậy của thang đo chỉ những nhân tố nào có Cronbach's alpha lớn hơn 0,6 thì mới được xem là thang đo có độ tin cậy và được giữ lại.

Sau khi phân tích độ tin cậy Cronbach's alpha loại đi các biến không đảm bảo độ tin cậy, chuyển sang bước tiếp theo là phân tích nhân tố. Phương pháp trích hệ số sử dụng là phương pháp trích nhân tố với phép quay Varimax và điểm dừng khi trích các yếu tố có eigenvalue (đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố) lớn hơn 1. Thang đo được chấp nhận khi tổng phương sai trích bằng hoặc lớn hơn 50% (Gerbing & Anderson, 1998). Theo Hair et al. (1998, được trích bởi Garson, n.d) thì hệ số tải nhân tố trên 0,6 được xem là cao và dưới 0,4 là thấp. Đối với nghiên cứu này những biến nào có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5 sẽ bị loại để đảm bảo tính hoàn chỉnh của thang đo.

- Kiểm định giá trị của các thang đo bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA. Phân tích nhân tố thường được dùng trong quá trình xây dựng thang đo lường các khía cạnh khác nhau, trong khái niệm nghiên cứu, kiểm tra tính đơn khía cạnh của thang đo lường (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Vì vậy, phân tích nhân tố vừa giúp ta rút gọn tập hợp nhiều biến thành một số biến tương đối ít, đồng thời kiểm tra độ kết dính hay độ tin cậy của các biến trong cùng một thang đo. Phương pháp trích rút được sử dụng là phân tích nhân tố chính principal component với phép quay Varimax được thực hiện nhằm nhận diện các nhân tố cho các bước phân tích tiếp theo.

Thang đo các nhân tố văn hóa công ty: Sau khi tiến hành xong bước phân tích Cronbach's alpha, kiểm tra mức độ tin cậy của thang đo các nhân tố văn hóa công ty được đo lường bằng 43 biến quan sát cho chín biến độc lập và 1 biến phụ thuộc của mô hình. Mặt khác, phân tích nhân tố cũng giúp ta kiểm định lại lần nữa các chỉ số đánh giá (biến) trong từng nhân tố, có thực sự đáng tin cậy và có độ liên kết chặt chẽ như chúng đã thể hiện ở phần xác định hệ số Cronbach's alpha hay

không? Cũng như các phương pháp phân tích thống kê khác, trước khi tiến hành phân tích nhân tố, ta cũng cần kiểm tra xem việc dùng phương pháp này có phù hợp hay không. Việc kiểm tra này sẽ được thực hiện bởi việc tính hệ số KMO and Bartlett's Test. Trị số của KMO trong trường hợp này đạt: 0,853 biến độc lập; 0,920 biến phụ thuộc và Sig = 0,00 cho thấy 43 biến này có tương quan với nhau và hoàn toàn phù hợp với phân tích nhân tố. Bartlett's Test dùng để kiểm định giả thuyết Ho là các biến không có tương quan với nhau trong tổng thể còn KMO dùng để kiểm tra xem với kích thước mẫu có phù hợp với phân tích nhân tố hay không. Theo Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), giá trị KMO nằm giữa 0,5 đến 1. Kết luận: với kết quả trên chỉ ra rằng các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố (EFA) là thích hợp

- Phân tích tương quan và hồi quy bội: Phân tích hồi quy tuyến tính, sẽ giúp chúng ta biết được cường độ ảnh hưởng của các biến độc lập lên biến phụ thuộc. Dựa vào cơ sở lý thuyết và kết quả phân tích hệ số tương quan Pearson ở trên, ta sẽ đưa tất cả các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu vào phân tích hồi quy tuyến tính bội, được đưa vào cùng một lúc (Enter). Kết quả phân tích hồi quy cũng cho thấy mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập ($VIF < 2$) (bảng 3.20). Kiểm định F (bảng phân tích ANOVA) cho thấy mức ý nghĩa sig. = 0,000. Như vậy, mô hình hồi quy phù hợp. Kết quả này cũng tương tự như khi tiến hành phân tích ma trận tương quan cho thấy không có tương quan cao giữa các biến độc lập.

CHƯƠNG 4:

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Thực trạng văn hoá doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội

4.1.1. Giới thiệu về ngân hàng thương mại

Trên thế giới, lịch sử hình thành và phát triển của Ngân hàng gắn liền với lịch sử phát triển của nền sản xuất hàng hoá. Trong quá trình phát triển của nền kinh tế đã đòi hỏi sự phát triển của Ngân hàng và đến lượt mình sự phát triển của ngân hàng lại thúc đẩy sự tăng trưởng của kinh tế.

Ở Việt nam ngày 6/5/1951 Chủ tịch Hồ Chí Minh đã ký sắc lệnh số 15/SL thành lập Ngân hàng Quốc gia Việt nam, với tổng giám đốc đầu tiên là cố phó Chủ tịch Nguyễn Lương Bằng, chính thức khai sinh một ngành kinh tế rất trọng yếu của Nhà nước - ngành Ngân hàng. Cho đến nay ngành ngân hàng Việt Nam đã trải qua hơn 70 năm (từ 6/5/1951) xây dựng và phát triển, với nhiều chặng đường gay go, phức tạp nhưng vẫn ổn định và phát triển tốt. Đặc biệt là chặng đường từ năm 1986 đến nay, chặng đường đổi mới căn bản, toàn diện của hệ thống ngân hàng Việt Nam. Thực hiện đường lối đổi mới toàn diện, chủ tịch hội đồng bộ trưởng (nay là Thủ tướng chính phủ) kí quyết định ngày 8/7/1997 cho làm thử việc chuyển hoạt động ngân hàng sang hạch toán kinh tế và kinh doanh xã hội chủ nghĩa, sau đó tổng kết và chủ tịch hội đồng bộ trưởng đã ban hành NĐ53/HĐBT ngày 26/3/1988 đổi mới mô hình tổ chức bộ máy ngân hàng Việt Nam với sự ra đời của hệ thống ngân hàng chuyên doanh. Đến năm 1990, cơ chế đổi mới ngân hàng được hoàn thiện thông qua việc công bố 2 pháp lệnh ngân hàng vào ngày 24/5/1990 (pháp lệnh NHNN Việt Nam và pháp lệnh ngân hàng, hợp tác xã tín dụng và công ty tài chính) đã chính thức chuyển cơ chế hoạt động của hệ thống ngân hàng Việt Nam từ 1 cấp sang 2 cấp. Như vậy, hệ thống NHTM Việt Nam đã chính thức đánh dấu sự ra đời và phát triển hơn 30 năm (từ 1990 đến nay).

Những năm qua, cùng với quá trình đổi mới và hội nhập, hệ thống NHTM Việt Nam đã có nhiều thay đổi quan trọng, sự xuất hiện của các ngân hàng 100% vốn nước ngoài và việc loại bỏ dần các hạn chế đối với hoạt động của chi nhánh ngân hàng đã khiến mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt, buộc các NHTM Việt Nam phải tái cấu trúc để tiếp tục phát triển. Các NHTM một mặt đang tái cấu trúc lại, có sự tham gia của các nhà đầu tư chiến lược nước ngoài cùng lộ trình tăng vốn điều lệ lên mức tối thiểu 3000 tỉ VNĐ. Tất cả các động thái này nhằm hướng tới sự

phát triển bền vững trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, Theo đó, những đóng góp của hệ thống NHTM Việt Nam vào quá trình đổi mới và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, đẩy nhanh quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa là rất lớn. Các NHTM không chỉ tiếp tục khẳng định là một kênh dẫn vốn quan trọng cho nền kinh tế mà còn góp phần ổn định sức mua đồng tiền.

Tính đến nay, hệ thống NHTM Việt Nam bao gồm 31 NHTM cổ phần, 4 NHTM Nhà Nước; 5 NHTM 100% vốn nước ngoài, 1 ngân hàng thương mại chính sách, 1 ngân hàng hợp tác xã và các tổ chức tín dụng khác. Danh sách các NHTM Việt Nam hiện nay được tổng hợp trong Phụ lục 10 của luận án. Theo báo cáo của VPBS, trong báo cáo ngành ngân hàng Việt Nam 2022, Tính đến 31/12/2022, Việt Nam có 5 ngân hàng dẫn đầu có tổng vốn chủ sở hữu trên 100.000 nghìn tỷ VND

4.1.2. Đặc điểm văn hoá doanh nghiệp tại các NHTM

4.1.2.1. Đặc điểm văn hoá hữu hình của các ngân hàng thương mại

4.1.2.1.1. Môi trường bên ngoài

Kiến trúc ngoại thất: Ngân hàng thương mại là những tập đoàn tài chính hàng đầu Việt Nam. Kiến trúc ngoại thất của các NHTM đều được thiết kế và hoàn thiện tỉ mỉ gắn với quá trình sản xuất và kinh doanh của tổ chức. Qua hình ảnh trực quan tại (phụ lục số 1) chúng ta nhận thấy hiện nay như sau: địa điểm xây dựng của các NHTM đều là những khu phố lớn và sầm uất trung tâm của thành phố Hà Nội. Kiến trúc ngoại thất đều là những toà nhà cao tầng sang trọng, rộng rãi nổi bật phong cách của NHTM. Màu sắc kiến trúc ngoại thất của các NHTM được trang trí dựa trên màu sắc của Logo nhận diện thương hiệu, các màu sắc này đều mang tính biểu tượng và rất nổi trội bắt mắt tất cả mọi người đều có thể nhận diện được khi nhìn thấy từ xa. Các chi nhánh của NHTM đều đặt ở các vị trí đắc địa trên các tuyến phố quan trọng của hành phố Hà Nội. Các NHTM đã chú trọng xây dựng, phát triển chi nhánh với những vị trí đắc địa, dễ tìm, dễ quan sát và quan trọng nữa là đảm bảo phù hợp với văn hóa của cộng đồng dân cư xung quanh. Kiến trúc ngoại thất của các chi nhánh đều được trang trí giống với trụ sở chính của NHTM. Để thống nhất trong toàn bộ NHTM và xây dựng bộ nhận diện thương hiệu của tổ chức.

Kiến trúc nội thất: Hệ thống nội thất của các NHTM đều được đầu tư mua sắm hiện đại, thường xuyên thay đổi để tạo sự sang trọng bắt mắt đối với khách hàng. Nội thất được bố trí hợp lý tùy theo công năng sử dụng của các tầng, phòng chức năng. Nội thất có màu sắc trang trí dựa trên màu sắc logo của NHTM. NHTM là các tổ chức tín dụng lớn vì vậy trụ sở chính hay chi nhánh đều là toà nhà cao tầng mỗi một tầng đều được bố trí nội thất, giao thông sao cho phù hợp đối với khách

hàng đến giao dịch và nhân viên làm việc. Đối với phòng giao dịch thường đặt ở tầng 1, căn cứ theo diện tích kiến trúc mà nội thất được phân chia thành các khu vực khác nhau nhưng luôn tạo sự hài hoà về kiến trúc và thuận tiện cho khách hàng đến giao dịch đồng thời tạo sự thoải mái đối với nhân viên làm việc. Từ tầng 2 trở lên là phòng kinh doanh, phòng họp,... Kiến trúc nội thất được bố trí, sắp xếp bên trong phòng làm việc đã được nghiên cứu, đảm bảo lao động khoa học, gọn gàng, ngăn nắp. Ở NHTM, mỗi nhân viên đều có một bàn làm việc riêng, được trang bị một máy tính để bàn, 01 điện thoại nội bộ, giá để tài liệu, tủ đựng vật dụng cá nhân. Trên bàn làm việc, nhân viên có thể tự trang trí, tạo thành một “khoảng trời” riêng, được khuyến khích trang trí bằng cả ảnh người thân, con cái... nhằm mục đích tạo nên cảm giác thân thuộc, cán bộ nhân viên được làm việc như chính tại ngôi nhà của mình; nâng cao hiệu quả công việc. Nhìn chung ở các NHTM cán bộ, công nhân viên đã được trang bị cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ công việc hiện đại, khoa học, đáp ứng yêu cầu làm việc của một tập đoàn tài chính (phụ lục số 2).

4.1.2.1.2. Logo, quảng bá thương hiệu

- Logo và nhãn hiệu thương mại của các NHTM được đăng ký theo giấy chứng nhận đăng ký nhãn hiệu hàng hóa. Mỗi NHTM có một logo quảng bá thương hiệu khác nhau và được sử dụng đồng bộ cho tất cả các chi nhánh của NHTM trên địa bàn Hà Nội và cả nước. Logo nhận diện thương hiệu là bộ mặt chung của các NHTM xuyên suốt từ trụ sở chính của NHTM xuống dưới các chi nhánh, dù ở trong nước hay quốc tế. Mỗi NHTM có một mẫu logo riêng thể hiện phong cách triết lý kinh doanh của tổ chức.

- Slogan thì mỗi NHTM thương mại khác nhau trên địa bàn thành phố Hà Nội lại có những khẩu hiệu khác nhau. Nhưng nhìn chung Slogan của các NHTM thể hiện chiến lược phương châm của NHTM trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Trong đó nội dung slogan tập trung vào các nội dung sau: “giá trị”; “cam kết”; “niềm tin”; “thịnh vượng”; “thành công”...

Các hình thức quảng bá thương hiệu mà các NHTM đã và đang áp dụng:

- Quảng bá trực tiếp: quảng cáo trực tiếp là nhân viên ngân hàng tiếp cận khách hàng, đối tác thông qua quá trình làm việc trực tiếp hoặc bộ phận marketing trực tiếp quản cáo phát tờ rơi, thông qua các hoạt động xã hội cộng đồng, dự án mà các NHTM thực hiện.

- Các hình thức quảng bá gián tiếp: thông qua các phương tiện truyền thông như báo chí, truyền hình, trang thông tin điện tử chính thức của các NHTM ngoài ra còn có các thông tin trên các trang Web của chi nhánh. Nhân viên kinh doanh gửi

thư điện tử đến các đối tác, khách hàng tiềm năng. Các NHTM luôn nhận thức đầy đủ tầm quan trọng của công tác marketing và chú trọng xây dựng, phát triển các chiến lược marketing phù hợp với chiến lược kinh doanh theo từng giai đoạn phát triển của NHTM. Ngân hàng thương mại tập trung tạo dựng uy tín và thương hiệu thông qua việc thực hiện các hoạt động cho vay và giữ tiền gửi của cá nhân và doanh nghiệp...đáp ứng tốt yêu cầu của khách hàng. Ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội quan tâm và duy trì mối quan hệ bền vững dựa trên sự gắn bó và tin tưởng lẫn nhau đối với các khách hàng truyền thống, tăng cường tiếp xúc và gây dựng sự tin nhiệm với các khách hàng mới.

4.1.2.1.3. Những câu chuyện và những huyền thoại về tổ chức

Ngân hàng thương mại là những tổ chức tín dụng có chức năng giữ tiền gửi và cho vay đối với khách hàng. Trải qua quá trình hình thành và phát triển thì NHTM luôn phải đặt chữ tín lên hàng đầu đối với người lao động và khách hàng. Trong cơ chế mở như hiện nay thì các NHTM đang tận dụng tối đa cơ hội, đồng thời biến thách thức thành những thế mạnh để từng bước vươn lên chiếm lĩnh thị trường trong nước và vươn ra thị trường nước ngoài để khẳng định thương hiệu hàng đầu ở Việt Nam và quốc tế. Bản sắc văn hóa doanh nghiệp của các NHTM được thể hiện ở khẩu hiệu của NHTM. VHDN được khởi nguồn từ phong cách lãnh đạo, chỉ đạo của những người lãnh đạo đầu tiên và sau này của NHTM. Nét VHDN đó được xây dựng và bồi đắp theo thời gian từ thế hệ này đến thế hệ khác dựa trên thái độ tận tâm, tâm huyết với ngành, nghề của người lao động và lãnh đạo NHTM. Lãnh đạo các NHTM luôn tiên phong đi đầu trong việc đưa ra những nhiệm vụ có tính đột phá, đón đầu. Các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội rất quan tâm đến các công việc như: tuyển dụng, đào tạo, đào tạo lại; tăng thu nhập; điều kiện, phương tiện vật chất tiện nghi, hiện đại để nhân viên làm việc hiệu quả và năng suất cao; tổ chức các lễ hội, các hoạt động tập thể để tạo một bầu không khí vui vẻ, ấm cúng, gần gũi, gắn bó trong công ty. Trong đó có công việc rất quan trọng trong quá trình đào tạo và thúc đẩy năng suất lao động của nhân viên đó là các NHTM thường kể câu chuyện huyền thoại về ngành về tổ chức ví dụ:

- Vietcombank là câu chuyện “đường Trường Sơn thứ năm” chính là con đường vận chuyển và “ché biến” tiền huyền thoại - mạch máu xanh của chiến trường từ đây nhân viên Vietcombank luôn tự hào về sự hình thành và phát triển của NHTM để từ đó phấn đấu làm việc vì sự hi sinh của các thế hệ đi trước để nước nhà được thống nhất và phát triển như hiện nay.

- Vietinbank là câu chuyện về một nữ phó giám đốc khi vào năm 2012 khủng hoảng kinh tế ở Việt Nam. Chị Võ Thị Thùy Trang đã trở lại Bến Tre trên cương vị Giám đốc Vietinbank Bến Tre. Chị được thừa kế một “di sản” không mấy sáng sủa, huy động vốn thấp, chất lượng tín dụng xuống dốc... và những món nợ khó đòi vây quanh, nhưng với sự đồng tâm hiệp lực, đoàn kết toàn thể ban lãnh đạo và cán bộ, nhân viên chi nhánh kết hợp với khả năng lãnh đạo xuất sắc, chị Trang đã đưa chi nhánh từ khó khăn thua lỗ vươn lên hoàn thành nhiệm vụ rồi hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ kinh doanh nhiều năm liền. Câu chuyện đã trở thành bài học cho bao nhiêu nhân viên và các giám đốc chi nhánh không ngừng học hỏi phấn đấu để Vietinbank có thành quả như ngày nay.

- Techcombank là câu chuyện “sức mạnh bó đũa” để nói về sự đoàn kết của người lao động trong tổ chức. Từ sức mạnh đoàn kết đó sẽ tạo ra sức mạnh tập thể để người Techcombank vượt qua mọi sóng gió của kinh tế thị trường như khủng hoảng kinh tế, đối thủ cạnh tranh... Dần dần, Techcombank hình thành một cộng đồng, xâu chuỗi sức mạnh cá nhân thành sức mạnh tập thể, từ đó, thay đổi phương thức kinh doanh, giải quyết bài toán năng suất kinh doanh bị hạn chế do việc chưa thực sự quy tập được lực lượng bán, hỗ trợ thúc đẩy hoạt động kinh doanh và chăm sóc khách hàng...

Mỗi một NHTM sẽ có nhiều câu chuyện huyền thoại khác nhau để kể cho nhân viên của mình. Từ đó nhân viên cảm nhận được nét văn hoá của NHTM và luôn học hỏi phấn đấu theo những tấm gương đó. Nhưng hiện nay, các bài học được các NHTM kể khi đào tạo các nhân viên mới và nêu các tấm gương tại đại hội công nhân viên chức mà chưa được phổ biến một cách thường xuyên liên tục.

4.1.2.1.4. Hội nghị, hội họp

Trong tình hình hiện nay, để tổ chức các cuộc họp là khá khó khăn khi người lao động, lãnh đạo quản lý phải bận rất nhiều công việc. Đặc biệt do đặc thù công việc của NHTM nên các cuộc họp đầy đủ nhân viên thì chỉ có thể họp ngoài giờ do nhân viên làm ở phòng giao dịch bận giao dịch với khách hàng. NHTM đều có quy định khá rõ về đối với người tham gia cuộc họp phải tuân thủ: đến trước 5 phút khi cuộc họp bắt đầu, tuyệt đối không đi họp muộn; trường hợp vì lý do chính đáng không dự họp được hoặc phải đến họp muộn phải xin phép chủ tọa trước; chuông điện thoại di động phải chuyển sang chế độ rung trong khi họp, hạn chế dùng điện thoại trong khi họp, trường hợp đang thuyết trình hoặc đang phát biểu không được nghe điện thoại; quan sát cách bố trí phòng họp, thành phần tham dự cuộc họp để chọn chỗ ngồi họp phù hợp. Đây đều là những quy định chung đối với người lao

động tại các NHTM. Có NHTM ban hành văn bản sau đó trở thành giá trị ngầm định trong các cuộc họp nhưng có NHTM ban hành sổ tay văn hoá doanh nghiệp như Vietcombank từ đó người lao động theo dõi và làm theo.

Hình thức tổ chức hội nghị hội họp tại các NHTM như sau: trường hợp tài liệu họp đã được gửi trước thì người dự họp phải xem trước và ghi lại các vấn đề dự định phát biểu trong cuộc họp; tuân thủ nội dung điều hành của người chủ trì cuộc họp; khi người khác báo cáo, trình bày hoặc phát biểu ý kiến, phải tập trung lắng nghe, tôn trọng ý kiến phát biểu của người khác, không được ngắt lời hoặc nói chen khi có người khác đang phát biểu; khi phát biểu phải xin phép chủ tọa. Nội dung phát biểu ngắn gọn, có tinh thần đóng góp xây dựng, không thể hiện thái độ tiêu cực kể cả khi nội dung phát biểu của mình không được chấp thuận; chỉ sau khi chủ tọa tuyên bố kết thúc cuộc họp, mới được phép dọn dẹp tài liệu và đứng lên rời khỏi phòng họp; trường hợp cuộc họp có đối tác bên ngoài, nên ưu tiên để đối đối tác bước ra, rời phòng họp trước.

Hàng năm, các NHTM thường tổ chức định kỳ Hội nghị Thi đua, đánh giá toàn bộ các hoạt động thi đua trong năm, tôn vinh những tập thể cá nhân có thành tích xuất sắc. Hội nghị thường được tổ chức trọng thể, kết hợp các hoạt động văn hoá tạo nên một đợt sinh hoạt chính trị sâu rộng. Trong các NHTM, chế độ hội họp được duy trì thường xuyên như chế độ giao ban ngày, tuần, sơ kết tháng, quý, tổng kết năm. Giao ban tuần, sơ kết tháng, quý, tổng kết năm do Tổng Giám đốc NHTM chủ trì tại các trụ sở chính và trưởng chi nhánh tại các chi nhánh của NHTM, họp giữa tổng giám đốc với giám đốc chi nhánh. Toàn thể cán bộ, công nhân viên có thể được triệu tập tham gia hội họp khi cần. Các chính sách, nhiệm vụ mới, nhiệm vụ khó đều có thể được đưa ra lấy ý kiến tập thể, trí tuệ tập thể và có thể triển khai thực hiện ngay lập tức. Nếu triển khai theo đường công văn thông thường, mệnh lệnh sẽ bị chậm lại và cấp dưới có thể không nắm bắt được toàn bộ quy trình thứ tự các bước.

4.1.2.1.5. Trang phục

Mỗi NHTM khác nhau đều có trang phục khác nhau nhưng nhìn chung đây đều là trang phục công sở được thuê thiết kế và may tại những nhà may nổi tiếng trên địa bàn thành phố Hà Nội. Trang phục của NHTM đối với nam giới thường là mặc comple thắt cà vạt theo thiết kế riêng của NHTM trong ngày làm việc bình thường hay những ngày lễ. Đối với người lao động là nữ thường mặc quần áo công sở ngày làm việc bình thường còn các ngày lễ hay hội nghị, đại hội trong công ty như lễ đón năm mới, lễ phát động thi đua, hội nghị thi đua điển hình tiên tiến, đại

hội Đảng...thường mặc áo dài. Về mặt hình thức thì trang phục của người lao động tại các NHTM là giống nhau nhưng thực tế lại có những điểm khác nhau về màu sắc, chi tiết, kiểu cách, mà ở đó bất kỳ khách hàng nào khi nhìn thấy đều có thể nhận ra đây là nhân viên của NHTM. Trang phục của nhân viên NHTM gắn liền với màu sắc của logo thương hiệu. Nhìn chung trang phục của nhân viên NHTM đều đẹp màu sắc hài hoà trang nhã thể hiện nét văn hoá riêng của NHTM.

4.1.2.2. Đặc điểm văn hoá giá trị niềm tin được thừa nhận tại ngân hàng thương mại

4.1.2.2.1. Sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi

- Sứ mệnh kinh doanh được ví như trái tim của các NHTM. Sứ mệnh kinh doanh xác định các mục đích chính của NHTM, các nguyên tắc cơ bản để định hướng cho hành động của nhân viên, đối tác và hoạt động quản trị; xác định lý do ra đời và căn cứ tồn tại, phát triển của mình. Sứ mệnh kinh doanh của NHTM chính là bản tuyên ngôn của công ty đối với xã hội, tạo lợi nhuận bằng cách phụng sự xã hội. Sứ mệnh kinh doanh thường được thể hiện dưới dạng bản tuyên bố về sứ mệnh của doanh nghiệp. Các kế hoạch kinh doanh cần phải thống nhất với bản tuyên bố sứ mệnh, và sử dụng bản tuyên bố sứ mệnh như một điểm tựa trong mỗi bước của quá trình lập kế hoạch. Thông qua phụ lục số 3 chúng ta nhận thấy đa phần các NHTM đều xây dựng và tuyên bố sứ mệnh của mình bằng văn bản chính thức. Nhưng có một số NHTM chưa có tuyên bố chính thức sứ mệnh của mình mà chỉ là các giá trị ngầm định tồn tại trong NHTM. Có một số NHTM tuyên bố và quảng bá rất tốt sứ mệnh của mình như: Vietcombank, Techcombank... ngân hàng cần phát huy hơn nữa thông qua tuyên truyền quảng cáo để người lao động và khách hàng đặc biệt là người lao động hiểu và phấn đấu làm việc vì sứ mệnh của tổ chức. Các NHTM chưa có tuyên bố sứ mệnh chính thức cần xây dựng và ban hành bằng văn bản chính thức để người lao động hiểu rõ tại sao tổ chức tồn tại và tồn tại vì lý do gì để từ đó họ thấy giá trị làm việc của bản thân qua đó làm động lực lao động.

- Tầm nhìn là mục tiêu hoạt động dài hạn của NHTM theo mốc thời gian 5 năm, 10 năm hoặc lâu hơn. Tầm nhìn được thể hiện qua một tuyên bố với nội dung mô tả vị trí mà NHTM muốn đạt được trong tương lai. Tầm nhìn không chỉ áp dụng chung cho cả một NHTM mà còn có thể áp dụng riêng cho từng bộ phận như kinh doanh, sản xuất... Tầm nhìn là lời tuyên bố thay thế cho câu hỏi “chúng ta muốn đi đâu” trong mục tiêu hoạt động của NHTM. Để tạo một tuyên bố về tầm nhìn có thể nói lên mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp cũng như thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên, cần lưu ý một số điểm sau: tuyên bố tầm nhìn cần phải truyền cảm

hứng thể hiện được khát vọng và tạo cảm hứng cho mỗi cá nhân trong NHTM; không phải là làm thế nào để tầm nhìn chỉ nêu ra mục tiêu hoạt động chứ không cần phải giải thích hay định hướng cách hoành thành mục tiêu đó như thế nào. Thông qua phụ lục số 4 đa phần các NHTM đều có tuyên bố tầm nhìn rõ ràng trong những năm tới nhưng có một số NHTM chưa có tuyên bố chính thức mà chỉ được tuyên bố trong phương hướng hoạt động của tổ chức. Vì vậy, một số NHTM cần cụ thể hoá tuyên bố tầm nhìn của mình để người lao động và khách hàng được biết. Nội dung tầm nhìn thường liên quan đến mục tiêu kinh doanh trong những năm tiếp theo vì vậy khi người lao động biết và hiểu rõ tầm nhìn của tổ chức thì họ sẽ đoàn kết cùng nhìn theo một hướng và phấn đấu hết mình vì sự thành công của tổ chức cũng như thành công của bản thân.

- Giá trị cốt lõi đơn giản là những lý tưởng, giá trị mà NHTM đang đại diện. Giá trị cốt lõi đóng vai trò như kim chỉ nam điều hướng tất cả mọi hoạt động, hành vi và quyết định của NHTM. Sẽ có những giai đoạn NHTM của bạn phải đứng trước những sự lựa chọn mang tính sống còn như cuộc khủng hoảng kinh tế giai đoạn 2010 – 2012, dịch Covi19... Khi soi chiếu với giá trị cốt lõi, NHTM sẽ biết được lựa chọn nào là quan trọng với tổ chức, khách hàng mục tiêu mà NHTM đang theo đuổi là ai. Từ đó, bạn đưa ra những quyết định đúng đắn và sáng suốt nhất. Giá trị cốt lõi đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với NHTM, vì chúng tác động tới quan điểm của khách hàng đối với doanh nghiệp. Một nghiên cứu từ đại học Harvard đã chỉ ra rằng, 95% khách hàng đưa ra quyết định mua hàng dựa trên tiềm thức của bản thân. Điều đó có nghĩa, những doanh nghiệp chia sẻ những giá trị cốt lõi gắn với những lý tưởng mà khách hàng đặt niềm tin sẽ chiếm thế thượng phong trong các cuộc cạnh tranh trên thương trường. Thông qua phụ lục số 5 chúng ta nhận thấy một số NHTM có tuyên bố rất rõ về giá trị cốt lõi nhưng cũng có một số NHTM chưa có tuyên bố chính thức mà chỉ là các giá trị ngầm định. Vì vậy, NHTM cần phát huy tính tích cực của giá trị cốt lõi để người lao động làm việc có lý tưởng và họ hãnh diện khi đại diện cho NHTM mang các giá trị đó vào cuộc sống. Vì vậy, giá trị cốt lõi sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động họ phấn đấu hết mình vì mục tiêu rõ ràng, luôn có đường lối mà lãnh đạo đã vạch sẵn để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

4.1.2.2.2. Triết lý quản lý kinh doanh

Triết lý kinh doanh là tập hợp các nguyên tắc và quan niệm mà NHTM hướng tới. Triết lý kinh doanh sẽ là kim chỉ nam cho NHTM suốt quá trình kinh doanh. Đây được xem như một lời tuyên bố sứ mệnh hoặc thể hiện tầm nhìn của

công ty. Triết lý kinh doanh giải thích các mục tiêu tổng thể của NHTM và mục đích của nó. Triết lý kinh doanh cũng phân tích các giá trị quan trọng đối với doanh nghiệp. Triết lý kinh doanh tạo ra phong cách đặc thù khi cung cấp các giá trị, chuẩn mực hành vi và tạo nên một phong cách làm việc, sinh hoạt của doanh nghiệp, mang bản sắc riêng. Triết lý kinh doanh giáo dục cho đội ngũ nhân lực đầy đủ về lý tưởng, công việc. Trong môi trường doanh nghiệp tốt nhân viên sẽ tự giác làm việc, có tinh thần hết mình vì doanh nghiệp.

Triết lý kinh doanh là cốt lõi văn hoá doanh nghiệp, tạo phương thức phát triển bền vững. Đóng vai trò đảm bảo cho doanh nghiệp có thể phát triển một cách bền vững văn hóa doanh nghiệp gồm nhiều yếu tố cấu thành. Mỗi thành tố của văn hóa doanh nghiệp có một vị trí, vai trò khác nhau trong một hệ thống chung. Hạt nhân của nó là các triết lý giá trị. Triết lý doanh nghiệp là cái ổn định, rất khó thay đổi. Nó phản ánh cái tinh thần – ý thức của doanh nghiệp ở trình độ bản chất, có tính khái quát, hệ thống hơn. Một khi đã phát huy được tác dụng thì nó trở thành ý thức lý luận và hệ tư tưởng chung. Bất kể doanh nghiệp đó có thay đổi nhân sự, cơ cấu thì triết lý đó vẫn được giữ nguyên. Triết lý doanh nghiệp ít hiện hữu với xã hội bên ngoài. Nó là tài sản tinh thần của doanh nghiệp “thấm sâu vào toàn thể doanh nghiệp”. Từ đó hình thành một sức mạnh thống nhất” tạo ra một hợp lực hướng tâm chung. Qua phục lục số 6 chúng ta nhận thấy một số NHTM đã có tuyên bố chính thức về triết lý kinh doanh của mình nhưng có nhiều NHTM chưa có tuyên bố chính thức mà chỉ là ngầm định. Vì vậy, NHTM trong thời gian tới cần có tuyên bố chính thức về triết lý kinh doanh của mình để văn hoá tổ chức phát triển bền vững hơn.

4.1.2.2.3. Chính sách, qui định

Các NHTM trên đại bản thành phố Hà Nội là các tổ chức kinh doanh và cho vay tín dụng vì vậy họ phải tuân thủ mọi chính sách và quy định của pháp luật Việt Nam và ngân hàng Nhà nước. Khi quy định của pháp luật Việt Nam và Ngân hàng nhà nước thay đổi theo tình hình thực tế thì các NHTM luôn điều chỉnh lại các quy định của mình đối với khách hàng như: lãi suất, tỷ giá hối đoái, quy định vay đối với khách hàng cá nhân và tập thể... Các quy định này được NHTM quán triệt và đào tạo đến từng nhân viên trong tổ chức để người lao động hiểu và làm đúng theo quy định. Ngoài ra các quy định luôn được niêm yết công khai đối với khách hàng và người quản lý, ngoài ra bộ phận thẩm định của NHTM và ngân hàng Nhà nước sẽ có vai trò kiểm tra việc thực hiện các quy định này nên nhìn chung các quy định và chính sách tại các NHTM được thực hiện chặt chẽ. Chính sách và quy định riêng của từng NHTM nhìn chung các quy định và chính sách của ngân hàng thương mại

luôn tuân theo và quy định của pháp luật Việt Nam và quy định của ngân hàng Nhà nước. Đối với người lao động thì ban hành các chính sách quy định về: lương, thưởng, thai sản... theo quy định của luật lao động. Khách hàng thì tuân theo quy định làm việc và chế độ nghỉ ngơi của NHTM... Qua nghiên cứu về nội dung của các chính sách và quy định tại các NHTM đối với khách hàng, NLD, luận án nhận thấy các NHTM đã cung cấp đầy đủ các thông tin cho NLD và khách hàng. Đặc biệt đối với NLD thì họ được cung cấp thông tin đầy đủ, rõ ràng và dễ hiểu về điều kiện, chế độ, quy định về giờ làm việc của mình. Đối với khách hàng họ được cung cấp đủ mọi thông tin liên quan đến chế độ giao dịch mà khách hàng có nhu cầu.

4.1.2.2.4. Hệ thống trao đổi thông tin

Trong điều kiện cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 các NHTM là những tổ chức cần có tính bảo mật cao nhưng đồng thời phải tạo thuận tiện cho quá trình giao dịch của khách hàng. Vì vậy, việc ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác điều hành, quản lý các hoạt động sản xuất, kinh doanh là rất quan trọng trước xu thế hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng của nước ta. Các NHTM đã đẩy mạnh đầu tư mua sắm hệ thống máy chủ về quản lý dữ liệu nhân viên và khách hàng. Đồng thời ngân hàng thương mại còn đầu tư mạnh cho các phần mềm liên quan đến quản lý nhân viên, giao dịch tài chính... các phần mềm liên quan đến tài chính ngân hàng để tạo sự đồng bộ và thuận lợi cho nhân viên làm việc nhưng đồng thời phải có tính bảo mật cao. Các NHTM đã thuê đơn vị tư vấn uy tín và có kinh nghiệm trong và ngoài nước xây dựng hệ thống mạng máy tính văn phòng kết nối mạng nội bộ, bảo mật giao dịch của khách hàng. Các NHTM còn tuyển dụng nhân viên quản trị mạng có trình độ chuyên môn cao về công nghệ thông tin. Việc ứng dụng công nghệ thông tin đã mang lại những lợi ích rõ ràng trong công tác tổ chức và quản lý hành chính. Các văn bản sau khi được Ban lãnh đạo ký duyệt sẽ được nhân viên hành chính scan và gửi e-mail đến đồng thời tất cả các hộp thư của các chi nhánh thành viên trực thuộc NHTM. Hiện nay các NHTM đều sử dụng mạng thông tin nội bộ để nâng cao tính bảo mật thông tin của khách hàng và nhân viên đồng thời tránh sự xâm nhập của các hacker để ăn cắp thông tin và làm hệ thống giao dịch ngừng hoạt động. Đối với khách hàng khi muốn trao đổi thông tin thì luôn được nhân viên hướng dẫn hoặc trả lời đầy đủ thông qua điện thoại hay trang Web.

4.1.2.2.5. Phong trào thi đua

Tổng kết phong trào thi đua năm 2017-2022 của các NHTM cho thấy rằng: Các phong trào thi đua đi vào chiều sâu và gắn với chất lượng làm việc, chất lượng đời sống cán bộ công nhân viên như phong trào thi đua điển hình tiên tiến hàng năm

tại các NHTM. Báo cáo của ngân hàng Nhà nước cho thấy, toàn ngành cũng đã tích cực hưởng ứng phong trào thi đua theo chuyên đề do Thủ tướng Chính phủ phát động, điển hình như: phong trào thi đua “Cả nước chung sức xây dựng nông thôn mới” đã được thực hiện đồng bộ kịp thời nghiêm túc với nhiều biện pháp, nội dung phù hợp thực tế. Giai đoạn 2011 – 2020, toàn ngành có 51 đơn vị đăng ký hỗ trợ xây dựng nông thôn mới tại 45 tỉnh, 34 huyện và 152 xã với số tiền vật chất hơn 5.729 tỷ đồng. Phong trào “Doanh nghiệp Việt Nam hội nhập và phát triển” ngân hàng đã và đang đồng hành cùng các doanh nghiệp Việt Nam triển khai thực hiện nhiều giải pháp cải cách thủ tục hành chính, tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin, hỗ trợ tạo môi trường thuận lợi, bình đẳng tiếp cận cơ hội kinh doanh và nguồn lực đối với doanh nghiệp.

Cán bộ ngân hàng thực hiện phong trào thi đua “Rèn đức - Luyện nghề - Sáng tạo” lập thành tích chào mừng 70 năm thành lập ngành. Năm 2019 vừa qua, nhằm thực hiện nghiêm các quy định của pháp luật về văn hóa công sở, văn hóa doanh nghiệp và nêu cao những phẩm chất đạo đức cần thiết của người cán bộ Ngân hàng, hướng tới kỷ niệm 70 năm ngày thành lập ngành Ngân hàng Việt Nam (6/5/1951-6/5/2021), Thống đốc NHNN đã phát động phong trào thi đua với chủ đề: “Cán bộ Ngân hàng rèn đức, luyện nghề, sáng tạo, lập thành tích chào mừng 70 năm ngày thành lập ngành Ngân hàng Việt Nam”; Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam (HHNH) ban hành “Bộ chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp và quy tắc ứng xử của cán bộ ngân hàng”.

Về các hoạt động văn hóa, thể thao: Tại các NHTM, NLD làm việc vì lợi ích chung của NHTM và xây dựng một môi trường làm việc tích cực, sáng tạo. Thông qua các hoạt động văn hóa, thể thao, các NHTM tạo điều kiện để NLD có thời gian tham gia gặp gỡ, giao lưu và gắn kết với nhau, giúp giải tỏa những căng thẳng sau giờ làm việc. Một số hoạt động chính như: thành lập hàng trăm CLB thể thao các môn: bóng bàn, cầu lông, bóng đá, bóng chuyền, quần vợt... tại các NHTM. Các NHTM liên tục tổ chức hội thao thường niên gồm các môn: bóng đá, bóng bàn, bóng chuyền hơi, cầu lông, kéo co, cờ tướng với sự tham gia của hàng trăm NLD. Nhưng các hoạt động văn hoá thể thao tại NHTM không được tổ chức thường xuyên nguyên nhân do đặc thù công việc chỉ tổ chức cuối tuần, trong ngày nhân viên khó có thời gian tập luyện do bận công việc.

Trách nhiệm xã hội: Mặc dù tình hình kinh doanh đang gặp khó khăn nhưng các NHTM vẫn chú trọng tham gia các hoạt động từ thiện, tham gia các công tác xã hội, chia sẻ trách nhiệm với cộng đồng để góp phần thúc đẩy sự phát triển an toàn,

bền vững của nền kinh tế - xã hội Việt Nam. Ủng hộ quỹ hội bảo trợ người tàn tật và trẻ em mồ côi Việt Nam, tài trợ chương trình phổ cập pháp luật Việt Nam đến vùng sâu, vùng xa, ủng hộ quỹ người nghèo. Ủng hộ quỹ phòng chống thiên tai ủng hộ liên hoan nghệ thuật trẻ em thiết thời Hà Nội, phát động các phong trào ủng hộ đồng bào lũ lụt miền Trung (Quảng Nam, Nghệ An, Hà Tĩnh...). Mới đây, dự án “Học viện Tiểu thương” của Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank) đã vinh dự được Tạp chí Asiamoney tôn vinh là “Ngân hàng có dự án trách nhiệm xã hội tốt nhất Việt Nam” (Best Bank for Corporate social responsibility - CSR) năm 2020. Theo đại diện VPBank, “Học viện tiểu thương” có thể coi là dự án CSR độc đáo nhất của châu Á khi kết hợp yếu tố digital và hoạt động trên môi trường online. Đây vừa là giải pháp của ngân hàng trong giai đoạn khó khăn do dịch bệnh Covid-19, vừa là trách nhiệm với cộng đồng xã hội. Kết thúc dự án, VPBank đã hỗ trợ thành công hơn 3.000 bà con tiểu thương áp dụng hiệu quả các kỹ năng bán hàng online, 300 tiểu thương đã có các gian hàng trên những sàn thương mại điện tử nổi tiếng và duy trì cộng đồng tiểu thương online lên tới 12.500 người... Ngoài ra các NHTM còn thực hiện rất nhiều các hoạt động trách nhiệm xã hội khác. Để từ đó thể hiện nét văn hoá tốt đẹp của NHTM là luôn giúp đỡ cộng đồng người lao động trong hoàn cảnh khó khăn. Đây là nét văn hoá tốt đẹp của NHTM từ đó tác động tới động lực làm việc của người lao động trong tổ chức.

4.1.2.2.6. Văn hóa ứng xử và giao tiếp

Tại các NHTM, luôn có sự phân định riêng cho các mối quan hệ ứng xử giữa đồng nghiệp, giữa cán bộ quản lý với NLD và giữa NLD với khách hàng. Tại NHTM luôn quy định rất rõ về văn hoá ứng xử đối với nhân viên. Nhân viên mới vào NHTM làm việc luôn được đào tạo về các quy chuẩn văn hoá ứng xử bởi điều này thể hiện tính chuyên nghiệp và lịch thiệp của NHTM. Đây là nét văn hoá thể hiện đẳng cấp của NHTM mà khách hàng đến giao dịch khi quan sát thất thì đều yên tâm. Văn hoá ứng xử và giao tiếp của NHTM được quy định như sau: chào hỏi; giới thiệu và tự giới thiệu; ứng xử với đối tác và khách hàng; nói chuyện điện thoại; sử dụng thang máy công sở. Các quy định và văn hoá giao tiếp và ứng xử của nhân viên NHTM được quy định rõ ràng có nhiều NHTM rất chú trọng quan tâm đến văn hoá ứng xử của nhân viên. Nhưng có NHTM xây dựng sổ tay văn hoá doanh nghiệp để người lao động luôn dựa vào đó để làm việc và chú ý thay đổi bản thân phù hợp với văn hoá doanh nghiệp. Một số NHTM chưa quan tâm nhiều đến văn hoá ứng xử và giao tiếp chỉ có những quy định chung mà chưa thành nét văn hoá riêng của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp tại ngân hàng thương mại thể hiện như sau:

- *Văn hoá chào hỏi:*

+ Đứng với tư thế lưng thẳng gật đầu chào hoặc cất tiếng chào.

+ Hướng mắt nhìn đối tác để thể hiện sự tôn trọng và hơi mỉm cười để thể hiện sự thân thiện.

+ Trường hợp bắt tay khi chào hỏi thì phải dùng tay phải. Không nên xiết tay quá mạnh song cũng không nên quá hời hợt, uể oải. Một cái bắt tay đúng quy cách nên là một cái bắt tay chắc chắn, thể hiện sự niềm nở và nhiệt thành.

+ Khi bắt tay quyền chủ động dành cho: Cấp trên chủ động bắt tay cấp dưới; Người lớn tuổi bắt tay người ít tuổi; Người ở trong phòng chủ động bắt tay người từ ngoài vào. Bắt tay từng người theo thứ tự người đến trước, đến sau, người cao tuổi hơn, người có chức vụ cao hơn. Khi ở vị trí chức vụ thấp hơn hẳn, nên chờ đối tác chìa tay trước.

- *Giới thiệu và tự giới thiệu:* Khi gặp đối tác lần đầu, NLD tại các NHTM phải tự giới thiệu với đối tác về bản thân theo nguyên tắc ngắn gọn, không rườm rà. Trường hợp đi cùng với những đồng nghiệp khác, phải giới thiệu những người đi cùng trước rồi tự giới thiệu sau. Giới thiệu những người đi cùng theo nguyên tắc giới thiệu người có chức vụ cao nhất rồi lần lượt đến những người có chức vụ thấp hơn. Nội dung giới thiệu bao gồm tên và chức vụ mà người đó đang đảm trách trong Ngân hàng.

- *Ứng xử với đối tác, khách hàng*

+ Chủ động chào hỏi khi gặp khách hàng, đối tác đi trong phạm vi trụ sở ngân hàng kể cả khi khách hàng, đối tác không làm việc với mình .

+ Nhiệt tình hướng dẫn khi thấy khách hàng, đối tác đang tìm kiếm phòng họp hoặc cần sự giúp đỡ .

+ Luôn bày tỏ sự tôn trọng, lịch sự và chân thành với khách hàng, đối tác. Kiên nhẫn lắng nghe khách hàng, đối tác trình bày. Thể hiện thái độ cầu thị, sẵn sàng tiếp thu các ý kiến đóng góp hợp lý của khách hàng, đối tác.

+ Bảo mật thông tin Ngân hàng, giữ gìn uy tín cho cấp trên và đồng nghiệp trong quá trình làm việc với khách hàng, đối tác.

+ Thực hiện đúng các cam kết với khách hàng, đối tác.

+ Tuyệt đối không được phép có những biểu hiện, thái độ tiêu cực trong làm việc với khách hàng và đối tác như những nhieu, gây khó khăn, vôi vĩnh...

+ Thường xuyên cập nhật thư điện tử cá nhân; Phân loại và trả lời ngay khi có thư của khách hàng, đối tác gửi tới; các văn bản, thư từ gửi tới khách hàng, đối tác phải được thể hiện với văn phong lịch sự, trân trọng.

- Nói chuyện điện thoại

+ Trong giao tiếp nói chuyện, cố gắng diễn đạt bằng những câu ngắn gọn, dễ hiểu, truyền cảm. Tránh sử dụng những từ ngữ khó hiểu hoặc ám chỉ trong nói chuyện.

+ Âm lượng nói chuyện vừa phải, đủ nghe. Không vừa nhai, ăn vừa nói chuyện. Cố gắng lắng nghe đối tác, chờ đối tác nói xong câu mới nói chuyện. Tránh trường hợp chỉ một mình chúng ta nói, đối tác chỉ nghe không có cơ hội nói chuyện.

+ Khi điện thoại reo, không trả lời ngay ở tiếng chuông đầu tiên, nên trả lời điện thoại ở tiếng chuông thứ hai hoặc thứ ba để thể hiện sự lịch sự. Tuyệt đối tránh để chuông kêu trên 5 lần rồi mới trả lời.

+ Khi gọi điện thoại đi, câu đầu tiên là chào hỏi và xưng danh bản thân.

+ Khi nhận điện thoại gọi đến, câu đầu tiên là xưng tên mình, tên phòng/ban mình hoặc tên Ngân hàng + xin nghe.

+ Giữ giọng nói qua điện thoại ở âm lượng vừa nghe, rõ ràng và lịch sự.

+ Nên nói chuyện điện thoại ngắn gọn. Không nên nói chuyện qua điện thoại quá dài (hơn 10 phút /cuộc) trừ trường hợp do yêu cầu công việc.

+ Khi kết thúc nói qua điện thoại với người có chức vụ cao hơn, chờ người có chức vụ cao hơn dập máy trước

- Văn hóa ứng xử với cấp trên

+ Tin tưởng, tôn trọng và tuân thủ ý kiến chỉ đạo của cấp trên.

+ Có ý thức giữ gìn, bảo vệ uy tín và danh dự của cấp trên, nhất là khi tiếp xúc làm việc với bên ngoài.

+ Giữ thái độ lễ phép, ứng xử đúng mực, không xu nịnh.

+ Được quyền bày tỏ ý kiến riêng của bản thân một cách có tổ chức, thẳng thắn với thái độ xây dựng và chân thành.

- Văn hóa ứng xử với cấp dưới

+ Luôn gương mẫu trong công việc và trong chấp hành nội quy kỷ luật lao động cũng như trong sinh hoạt.

+ Vui vẻ, hoà nhã cùng đồng nghiệp. Không quan cách, hạch sách hoặc quát nạt đồng nghiệp kể cả khi đồng nghiệp có sai lầm.

+ Nói và làm phải nhất quán, luôn giữ lời hứa với cấp dưới.

+ Tuân thủ nguyên tắc khách quan, công bằng và minh bạch.

+ Tôn trọng, có ý thức tạo điều kiện cho cấp dưới được thể hiện bản thân, tạo niềm tin cho cấp dưới.

Thành công của các NHTM là tổng hòa đóng góp của toàn bộ nguồn nhân lực, vai trò của cán bộ là không hề nhỏ trong thành công đó. Vì vậy, ứng xử với cấp dưới nhằm động viên, khuyến khích cấp dưới hoàn thành công việc được giao, đó là nghệ thuật trong văn hóa ứng xử với cấp dưới. Muốn làm được như vậy, người lãnh đạo phải tạo cho cấp dưới niềm tin và giúp họ có một nguồn năng lượng tràn đầy để có thể bắt đầu công việc.

Trình độ và bản lĩnh: Nhưng làm sao để lãnh đạo có thể làm được điều đó? Phải luôn đảm bảo rằng Người lãnh đạo phải có: Trình độ, sự hiểu biết sâu rộng về lĩnh vực chuyên môn mình phụ trách; đầy đủ kỹ năng, bản lĩnh của nhà quản lý và có thái độ tích cực với công việc và đồng nghiệp để nhân viên nể phục, yên tâm nghe và làm theo quyết định của người lãnh đạo không phải vì cấp trên có năng lực pháp lý (có quyết định bỏ nhiệm - Chính danh) mà bởi vì họ tôn trọng và kính nể cấp trên (người có năng lực thực sự - Thực danh). Muốn được nhân viên NHTM tôn trọng và kính nể người lãnh đạo không chỉ có “Yes” hay “No” khi cấp dưới đề xuất một vấn đề liên quan đến thẩm quyền, mà người lãnh đạo phải:

Tiên phong, đi đầu, “xấn tay” cùng cấp dưới “xung trận”, muốn làm được điều đó người lãnh đạo phải sáng suốt trong mọi quyết định và chịu trách nhiệm trước những quyết định trong phạm vi quyền hạn, không đùn đẩy trách nhiệm của mình cho cấp phó/hay cấp dưới. Sau khi xảy ra những quyết định chưa phù hợp, không được trách mắng nhân viên của mình mà thay vào đó hãy cùng ngồi lại với nhân viên để phân tích nguyên nhân và rút ra những bài học kinh nghiệm cho các quyết định lần sau.

Giương mào và công tâm trong mọi hoạt động, nói và làm phải nhất quán, giữ đúng lời hứa với cấp dưới. Nhân viên thường làm theo cách mà lãnh đạo làm, những hành động tốt, những cách làm hay sẽ lan tỏa tới nhân viên làm cho họ tự nhận thấy bản thân phải luôn nỗ lực, cố gắng để noi theo lãnh đạo của mình tạo ra những hiệu ứng tích cực góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của Công ty.

Khi giao nhiệm vụ cho cấp dưới cần đánh giá khả năng của từng cán bộ để có phong cách lãnh đạo phù hợp với từng nhân viên, chẳng hạn: đối với những nhân viên mới bạn cần “cầm tay chỉ việc” hướng dẫn công việc một cách chi tiết, tỉ mỉ, phác thảo rõ yêu cầu công việc, thời gian hoàn thành và giám sát thường xuyên; đối với nhân viên có năng lực tốt thì bạn có thể trao quyền cho họ trong xử lý công việc, giao cho các công việc mới để có thể phát huy được tính sáng tạo, khơi gợi được tiềm năng trong cán bộ để đóng góp nhiều hơn cho Công ty.

Người lãnh đạo phải luôn tạo động lực cho cán bộ thông qua các chính sách thưởng, phạt công minh đúng người, đúng việc, đúng mức độ và đúng thời điểm đối với mọi đối tượng người lao động. Khi nhân viên làm tốt thì phải ghi nhận một cách chân thành, không cào bằng giữa người làm tốt và người làm không tốt. Người lãnh đạo phải đánh giá được động lực thực sự của nhân viên đang ở mức nào để xác định thời điểm cần tạo động lực. Khi động lực của nhân viên giảm sút, lãnh đạo cần sát cánh, tương tác nhiều hơn, tìm hiểu nguyên nhân và đưa ra các giải pháp giúp cán bộ lấy lại được động lực làm việc.

- *Văn hóa ứng xử với đồng nghiệp*

Người lao động tại các NHTM khi gặp nhau phải chủ động chào hỏi để bày tỏ sự thân thiện, kể cả khi gặp nhau ở hành lang, cầu thang máy hoặc ngoài công sở. Cấp dưới chào cấp trên trước. Người ít tuổi chào người nhiều tuổi trước. Khi được chào, người được chào phải chào lại. Tùy từng trường hợp, có thể chỉ mỉm cười để thay lời chào.

- Luôn thể hiện thái độ tôn trọng, lắng nghe và quý trọng những khác biệt của mỗi người.

- Có tinh thần học hỏi những điều hay từ đồng nghiệp. Không tỏ thái độ trịnh thượng hoặc ép buộc đồng nghiệp phải theo mình trong công việc cũng như sinh hoạt hàng ngày.

- Có tinh thần vì tập thể, vì tình đoàn kết và rộng lượng bỏ qua những thiếu sót của đồng nghiệp đối với bản thân mình.

- Có tinh thần chia sẻ, giúp đỡ khi đồng nghiệp gặp khó khăn.

- Tuyệt đối không có tư tưởng bè phái, gièm pha, lợi dụng và phân biệt đối xử với đồng nghiệp cũng như có hành vi làm tổn hại đến uy tín và danh dự của đồng nghiệp.

- *Văn hóa ứng xử với công việc*

Văn hoá tôn trọng cho dù bạn là ai, bạn là lãnh đạo hay nhân viên thì bạn đều cần phải có thái độ tôn trọng công việc của mình. Hãy thực hiện công việc được giao đúng kế hoạch với sự sáng tạo, nỗ lực tối đa và cống hiến hết mình để đạt được kết quả cao nhất. Song bạn cũng không nên chỉ dừng lại ở việc hoàn thành kế hoạch được giao, bạn nên chủ động tìm tòi và đề xuất các ý tưởng mới mang lại hiệu quả hoạt động cho Công ty. Nhà quản lý sẽ đánh giá rất cao những nhân viên luôn sẵn sàng nhận công việc, nhiệm vụ khó/phức tạp và đưa ra được các giải pháp phù hợp để thực hiện. Thái độ tôn trọng với công việc còn được thể hiện ở các khía cạnh: tôn trọng giờ giấc làm việc, không lãng phí thời gian làm việc tại Công ty vào những

việc riêng cá nhân. Trong mọi việc làm cần gương mẫu, dám nghĩ, dám làm và dám chịu trách nhiệm với quyết định của mình, biết nhận trách nhiệm khi mắc lỗi bằng cách làm việc tích cực hơn, đảm bảo các sai lầm sẽ không xảy ra nữa.

Văn hoá tích cực: Tích cực tư duy, không ngừng học hỏi, trau dồi kiến thức, nâng cao năng lực trình độ chuyên môn nghiệp vụ và ngoại ngữ để đáp ứng tốt nhất yêu cầu của công việc. Kiến thức là sức mạnh bởi vậy mỗi cán bộ ngân hàng cần không ngừng học tập thông qua các khóa đào tạo và đào tạo thông qua công việc để có thể nâng cao năng lực bản thân, giúp giải quyết công việc nhanh chóng mang lại hiệu quả cao cho Công ty.

Việc duy trì sự thành công của NHTM phụ thuộc rất lớn vào nội lực của chúng mà nền tảng của nó là văn hóa ứng xử trong nội bộ. Bởi vậy, mỗi cán bộ NHTM cần có tinh thần, ý thức, trách nhiệm của mình để phát huy văn hoá ứng xử. Làm được điều đó NHTM sẽ xây dựng được một tập thể vững mạnh góp phần thực hiện thành công, thắng lợi chiến lược và các mục tiêu hoạt động kinh doanh của NHTM trong tương lai.

4.1.2.3. Đặc điểm văn hoá ngầm định cơ bản tại các ngân hàng thương mại

4.1.2.3.1. Giá trị, niềm tin

- Giá trị: Người lao động tại các NHTM luôn thấm nhuần các tư tưởng đề cao tinh thần tự giác học hỏi trau dồi nâng cao trình độ về mọi mặt. Học tập, đào tạo, bồi dưỡng tay nghề không ngừng là trách nhiệm của mỗi cá nhân NLD của NHTMKhuyến khích các thành viên được sáng tạo, được cống hiến, được tạo ra giá trị và được ghi nhận.

- Về niềm tin: Cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu, đến nay ảnh hưởng bởi dịch Covid19 điều này đã tác động không nhỏ đến nền kinh tế Việt Nam. Hàng trăm nghìn doanh nghiệp trong nước phá sản, dừng hoạt động ảnh hưởng đến hoạt động của ngân hàng thương mại một số NHTM bị sáp nhập. Mặc dù vậy, trước định hướng và tầm nhìn chiến lược của lãnh đạo ngân hàng Nhà nước, lãnh đạo các NHTM thì NLD tại các NHTM đều tin tưởng vào các quyết sách do Ban giám đốc đề ra để tăng trưởng doanh thu cũng như thắt chặt mọi chi phí hoạt động, mở rộng thêm chi nhánh thu hút nhiều khách hàng trong và ngoài nước để đẩy mạnh doanh thu...thúc đẩy các NHTM phát triển. Sự tin tưởng vào đường lối lãnh đạo của NLD là điều hết sức quan trọng để xây dựng NHTM ngày càng phát triển cả về văn hóa lẫn kinh doanh.

4.1.2.3.2. Về thái độ

Mọi chuẩn mực đạo đức và hành vi luôn được tất cả lãnh đạo quản lý và NLD tại các NHTM coi trọng và thực hiện nghiêm túc, đi làm đúng giờ, mọi hoạt động đều dựa trên các quy định ban hành do tổ chức đề ra. Các quyết sách liên quan đến NHTM đều được chỉ đạo định hướng từ ngân hàng Nhà nước sau đó triển khai về lãnh đạo các NHTM. Các quyết định tại các NHTM thường được Hội đồng quản trị, Ban giám đốc thông qua các bộ phận liên quan tham khảo và cho ý kiến. Về các hoạt động ngoại khóa, dù rất bận rộn nhưng mọi thành viên trong Ban giám đốc đều tham gia, góp vui vào các chương trình (Dạ hội thanh niên, kỷ niệm ngày 8/3, 26/3, 20/10...). Không những tham gia, lãnh đạo còn thể hiện vai trò hạt nhân trong các sự kiện. Đối với người lao động: Thực hiện nghiêm túc và triệt để các quy định, quy tắc do NHTM đề ra như đi làm, tham gia hội họp đúng giờ, mặc đồng phục, thực hiện các chuẩn mực giao tiếp ứng xử, hòa đồng, vui vẻ, nhân hoà, chia sẻ trong công việc và cuộc sống... Mỗi cá nhân có vai trò, nhiệm vụ khác nhau, song họ đã cùng tương trợ, phối hợp, giúp đỡ lẫn nhau để hoàn thành nhiệm vụ, cùng lớn lên trong ngôi nhà chung của các NHTM.

- Các giá trị văn hóa của NHTM tồn tại một cách khách quan, NHTM đã xây dựng và hoàn thiện các chính sách VHDN trong suốt thời gian qua. Các giá trị văn hóa tại các NHTM đã có sự thống nhất, bổ trợ lẫn nhau từ đó tạo sức mạnh tổng thể của VHDN. Các NHTM đã quan tâm chú trọng đến việc xây dựng và truyền bá những giá trị cốt lõi cho NLD nên NLD của NHTM hiểu vai trò, ý nghĩa của VHDN. Qua đó NLD của NHTM quan tâm và thấu hiểu các giá trị VHDN, các giá trị văn hóa hiện có phù hợp với từng triết lý, sứ mạng, tầm nhìn của các NHTM. Vì vậy, có thể khẳng định các NHTM đang tồn tại một nền VHDN mang bản sắc riêng của mình để phát triển bền vững.

4.1.2.4. Đánh giá chung về văn hoá doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại

Qua nghiên cứu thống kê và quan sát cho thấy rằng: mỗi NHTM luôn là một tập thể đoàn kết nhất trí và có trình độ chuyên môn, quản lý tốt. Giữa lãnh đạo và nhân viên luôn tôn trọng lẫn nhau, tổ chức nề nếp có trên có dưới, tất cả đều hướng tới chất lượng và hiệu quả công việc tạo thành một nguyên tắc ứng xử chung trong ngân hàng. Bên cạnh đó, NHTM cũng luôn xác định chia sẻ, quan tâm, giúp đỡ cộng đồng là một nét văn hóa của NHTM. Tham gia các hoạt động xã hội, nhân đạo đi đôi với phát triển sản xuất kinh doanh, đó chính là mục tiêu mà NHTM lựa chọn. Để không ngừng hoàn thiện, nâng cao giá trị và hiệu quả của VHDN tại NHTM, bằng nhiều biện pháp tuyên truyền giáo dục, văn hóa NHTM đã ăn sâu vào tiềm

thức của mỗi cán bộ công nhân viên thông qua các cuộc thi tìm hiểu về văn hóa tại các NHTM, các hội thi nghiệp vụ giỏi, quản lý giỏi, tổ trưởng công đoàn giỏi...

4.1.2.4.1. Những thành tựu phát triển văn hoá doanh nghiệp tại các NHTM

- Môi trường bên ngoài

+ Kiến trúc ngoại thất ngân hàng thương mại được đầu tư bài bản mỗi công trình đều mang phong cách xây dựng khác nhau thể hiện văn hoá doanh nghiệp. Công trình kiến trúc được xây dựng tại các quận trung tâm, trục đường lớn đông đúc người qua lại điều này tạo tâm lý tự hào của người lao động đối với NHTM vì họ được làm trong những tập đoàn lớn và được nhiều người quan tâm. Kiến trúc nội thất của các NHTM đều được đầu tư mua sắm hiện đại, thường xuyên thay đổi để tạo sự sang trọng bắt mắt đối với khách hàng. Nội thất được bố trí hợp lý tùy theo công năng sử dụng của các tầng, phòng chức năng. Nội thất có màu sắc trang trí dựa trên màu sắc logo của NHTM. Đây là một động lực quan trọng để người lao động phấn đấu làm việc cho NHTM.

+ Logo, quảng bá thương hiệu: Tất cả các NHTM đều thiết kế và xây dựng hình ảnh logo thương hiệu riêng của doanh nghiệp. Các logo đều đẹp và thể hiện phong cách văn hoá riêng của doanh nghiệp. Khi nhìn vào logo nhân viên đều thấy mình phải có trách nhiệm với sự phát triển của NHTM. Logo được thể hiện trong tất cả các hoạt động, sản phẩm, từ mặt ngoài đến cách trang trí đồ vật... tại các NHTM. Điều này được xây dựng tiếp thu qua nhiều thế hệ người lao động tạo nên nét văn hoá riêng của NHTM. Slogan thì mỗi NHTM thương mại khác nhau trên địa bàn thành phố Hà Nội lại có những khẩu hiệu khác nhau. Nhưng nhìn chung Slogan của các NHTM thể hiện chiến lược phương châm của NHTM trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Trong đó nội dung slogan tập trung vào các nội dung sau: “giá trị”; “cam kết”; “niềm tin”, “thịnh vượng”, “thành công”... Những giá trị này luôn được NHTM cam kết với khách hàng và với nhân viên từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động.

- Đánh giá về biểu hiện phi trực quan

+ Sứ mệnh kinh doanh được ví như trái tim của các NHTM. Sứ mệnh kinh doanh xác định các mục đích chính của NHTM, các nguyên tắc cơ bản để định hướng cho hành động của nhân viên, đối tác và hoạt động quản trị; xác định lý do ra đời và căn cứ tồn tại, phát triển của mình. Sứ mệnh kinh doanh của NHTM chính là bản tuyên ngôn của công ty đối với xã hội, tạo lợi nhuận bằng cách phụng sự xã hội. Các NHTM đã xây dựng được bản tuyên ngôn một cách chính thức hay ngầm định

điều này giúp hình thành văn hoá doanh nghiệp và người lao động cảm thấy công việc của họ có nhiều ý nghĩa từ đó họ có động lực làm việc nhiều hơn.

+ Tâm nhìn và giá trị cốt lõi đã được các NHTM xây dựng và có ban hành chính thức. Điều này giúp người lao động đoàn kết cùng nhìn theo một hướng vì sự phát triển của tổ chức. Đồng thời mọi hành động lời nói của họ đều nhằm mục đích đạt được mục tiêu của tổ chức. Vì vậy, xây dựng tâm nhìn và giá trị cốt lõi giúp NHTM xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp từ đó tạo động lực làm việc của người lao động.

+ Triết lý quản lý kinh doanh: các ngân hàng thương mại đã xây dựng được triết lý kinh doanh rõ ràng. Triết lý kinh doanh tạo ra phong cách đặc thù khi cung cấp các giá trị, chuẩn mực hành vi và tạo nên một phong cách làm việc, sinh hoạt của doanh nghiệp, mang bản sắc riêng. Triết lý kinh doanh giáo dục cho đội ngũ nhân lực đầy đủ về lý tưởng, công việc. Trong môi trường doanh nghiệp tốt nhân viên sẽ tự giác làm việc, có tinh thần hết mình vì doanh nghiệp.

+ Chính sách, qui định: Các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội là các tổ chức kinh doanh và cho vay tín dụng vì vậy họ phải tuân thủ mọi chính sách và quy định của pháp luật Việt Nam và ngân hàng Nhà nước. Các quy định này được NHTM quán triệt và đào tạo đến từng nhân viên trong tổ chức để người lao động hiểu và làm đúng theo quy định. Ngoài ra các quy định luôn được niêm yết công khai đối với khách hàng và người quản lý, ngoài ra bộ phận thẩm định của NHTM và ngân hàng Nhà nước sẽ có vai trò kiểm tra việc thực hiện các quy định này nên nhìn chung các quy định và chính sách tại các NHTM được thực hiện chặt chẽ.

+ Hệ thống trao đổi thông tin: Trong điều kiện cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 các NHTM là những tổ chức cần có tính bảo mật cao nhưng đồng thời phải tạo thuận tiện cho quá trình giao dịch của khách hàng. Các NHTM đã đẩy mạnh đầu tư mua sắm hệ thống máy chủ về quản lý dữ liệu nhân viên và khách hàng. Đồng thời ngân hàng thương mại còn đầu tư mạnh cho các phần mềm liên quan đến quản lý nhân viên, giao dịch tài chính có tính bảo mật cao.

+ Phong trào thi đua: Các phong trào thi đua đi vào chiều sâu và gắn với chất lượng làm việc, chất lượng đời sống cán bộ công nhân viên như phong trào thi đua điển hình tiên tiến hàng năm tại các NHTM. Báo cáo của ngân hàng Nhà nước cho thấy, toàn ngành cũng đã tích cực hưởng ứng phong trào thi đua theo chuyên đề do Thủ tướng Chính phủ phát động và các phong trào thi đua tại cơ sở. NHTM còn thể hiện các trách nhiệm xã hội thông qua loạt các chương trình xây nhà tình nghĩa, xoá đói giảm nghèo.

+ Văn hóa ứng xử và giao tiếp: Tại NHTM luôn quy định rất rõ về văn hoá ứng xử đối với nhân viên. Nhân viên mới vào NHTM làm việc luôn được đào tạo về các quy chuẩn văn hoá ứng xử bởi điều này thể hiện tính chuyên nghiệp và lịch thiệp của NHTM. Đây là nét văn hoá thể hiện đẳng cấp của NHTM mà khách hàng đến giao dịch khi quan sát thấy thì đều yên tâm. Văn hoá ứng xử và giao tiếp của NHTM được quy định như sau: chào hỏi; giới thiệu và tự giới thiệu; ứng xử với đối tác và khách hàng; nói chuyện điện thoại; sử dụng thang máy công sở.

- Đánh giá về giá trị ngầm định tại các NHTM

+ Về việc đánh giá các NHTM có phong cách làm việc riêng, khác biệt thì chúng ta có thể nhận thấy mỗi NHTM khác nhau sẽ có phong cách làm việc, các quy định cũng không đồng nhất. Nhìn chung mỗi NHTM đều có phong cách làm việc của riêng mình và các phong cách làm việc đó là khác biệt để nâng cao năng lực cạnh tranh của NHTM trong môi trường kinh doanh nhiều biến động như hiện nay.

+ Về phần NLD có niềm tin về sự phát triển của NHTM thì phần đông NLD đều có niềm tin rất cao đối với sự thành công của NHTM mình đang công tác. Từ đó các NHTM cần không ngừng phát huy yếu tố này để tạo sự yên tâm, động lực làm việc cống hiến hết mình của NLD vì sự phát triển của NHTM trong tương lai.

+ Về NLD có nhận thức về vai trò của VHDN tới sự phát triển của các NHTM thì đa phần ý kiến đều cho rằng đồng ý và rất đồng ý với vấn đề này. Như vậy việc phát triển VHDN là vấn đề rất hữu ích để tạo phong cách, bản sắc, gen của từng NHTM từ đó thúc đẩy động lực làm việc của người lao động.

4.1.2.4.2. Những hạn chế trong phát triển văn hoá doanh nghiệp tại các NHTM

- Môi trường bên ngoài: Những câu chuyện kể hay huyền thoại về tổ chức tại các NHTM cần được xây dựng công phu hơn. NHTM cần làm mới những câu chuyện kể trong các gia đoạn phát triển khác nhau để nhân viên noi gương và học tập. NHTM cần thường xuyên tổ chức các buổi tập huấn kể chuyện về các tấm gương trong tổ chức nhiều hơn nữa để người lao động thêm tự hào và phấn đấu vì sự phát triển của tổ chức.

- Tổ chức các cuộc họp cần có nhiều thành viên của các chi nhánh tham gia. Để người lao động trao đổi hiểu biết lẫn nhau, kể cho nhau những kinh nghiệm làm việc và đời sống từ đó tạo sự gắn kết của người lao động trong toàn NHTM. Khi được giao lưu học hỏi kinh nghiệm nếu có sự luân chuyển nhân viên trong các chi

nhánh và hội sở thì mọi người không bị bỏ lỡ đều có thể làm việc được luôn. Tạo sự đoàn kết và gắn bó chặt chẽ hơn đối với NLD trong NHTM.

- Sứ mệnh, tầm nhìn và triết lý: Một số NHTM cần xây dựng và ban hành sứ mệnh, tầm nhìn và triết lý của tổ chức một cách công khai và rộng rãi để người lao động được tiếp xúc thường xuyên với những khẩu hiệu đó. Từ đó người lao động hiểu và làm việc theo các giá trị đó. Đồng thời khách hàng khi đến làm việc họ sẽ hiểu giá trị mà NHTM hướng tới và mang lại cho cộng đồng từ đó họ sẽ thích đến làm việc hơn.

- Chính sách quy định: Khi có chính sách mới được ban hành thì NHTM cần phải có kế hoạch đào tạo và phổ biến đến toàn bộ NLD trong tổ chức nhanh chóng và kịp thời. Cần có đội ngũ chuyên gia lành nghề và có kỹ năng sư phạm cao để hướng dẫn, đào tạo cho NLD.

- Phong trào thi đua: đặc thù nghề nghiệp người lao động thường phải làm việc với cường độ cao sáu ngày thậm chí có bộ phận phải làm cả tuần nên người lao động không có thời gian để làm các công việc khác. NHTM cần bố trí thời gian để người lao động có thêm thời gian nghỉ ngơi, làm các công việc xã hội để họ giảm căng thẳng trong quá trình làm việc từ đó tái tạo lại sức lao động cho họ và họ sẽ phấn đấu nhiều hơn vì tổ chức.

- Văn hoá giao tiếp: NHTM đã xây dựng ban hành và đào tạo khá kỹ các nội dung liên quan đến văn hoá giao tiếp của nhân viên. Nhưng hiện nay vẫn có một bộ phận nhân viên tuân thủ chưa cao, trong quá trình làm việc vẫn còn hiện tượng nói xấu đồng nghiệp, sếp gây mất đoàn kết trong tổ chức.

4.2. Phân tích định tính kết quả nghiên cứu

4.2.1. Văn hoá giao tiếp trong doanh nghiệp

Trong các NHTM văn hoá giao tiếp luôn được quản lý khuyến khích bởi lĩnh vực kinh doanh của ngân hàng chủ yếu là cung cấp các dịch vụ liên quan tới tài chính. Văn hoá giao tiếp được các NHTM quy định trong sổ tay văn hoá doanh nghiệp hoặc khi nhân viên mới được tuyển dụng trong quá trình đào tạo nhân viên mới thì kỹ năng giao tiếp luôn được đào tạo rất kỹ lưỡng. Theo những người lao động đang làm việc tại các NHTM được phỏng vấn thì văn hoá giao tiếp luôn được lãnh đạo rất quan tâm và phát triển bởi chúng thể hiện thái độ phục vụ chuyên nghiệp của ngân hàng. Văn hoá giao tiếp là yếu tố rất quan trọng để thu hút khách hàng. Nhiều ý kiến còn cho rằng nhờ có văn hoá giao tiếp mà người lao động dễ làm việc hơn vì có thể tìm được sự giúp đỡ từ mọi nơi đó là đồng nghiệp, quản lý trực tiếp hoặc cấp cao. Văn hoá giao tiếp rất quan trọng đối với một số vị trí như lễ

tân, giao dịch viên và nhân viên kinh doanh. Những vị trí này đòi hỏi phải có kỹ năng giao tiếp tốt thì mới thu hút được khách hàng từ đó tăng sức cạnh tranh cho NHTM. Vì vậy, có thể khẳng định văn hoá giao tiếp sẽ làm tăng động lực làm việc của người lao động tại các NHTM từ đó tăng sức cạnh tranh làm cho doanh nghiệp phát triển. Để làm được điều này thì bản thân người lao động tại các NHTM cũng luôn phải học hỏi không ngừng hoàn thiện văn hoá giao tiếp của bản thân để có thể nhận được sự giúp đỡ tối đa từ đồng nghiệp và quản lý đồng thời thu hút được nhiều khách hàng đến giao dịch với NHTM. Nhân viên kinh doanh của NHTM cho biết *“những chương trình tín dụng của NHTM khi được triển khai thì đội ngũ kinh doanh phải tìm hiểu sau đó phân công nhau nghiên cứu các quy định và phổ biến các nội dung đó mọi người hiểu sau đó mới giới thiệu cho khách hàng. Khi giới thiệu cho khách hàng mỗi khách hàng vì lý do tài chính khác nhau mà nhân viên kinh doanh phải có cách thức giao tiếp làm sao cho vừa ý khách và thuyết phục được lãnh đạo quản lý của NHTM. Vì vậy, nhân viên kinh doanh phải nắm bắt được tâm lý khách hàng và từ đó có văn hoá giao tiếp phù hợp”*. Văn hoá giao tiếp luôn được nhân viên NHTM chú trọng phát triển hàng ngày hàng giờ để tự hoàn thiện bản thân từ đó nâng cao năng suất lao động tạo động lực làm việc.

4.2.2. Văn hoá đào tạo và phát triển

Những người được phỏng vấn đều cho rằng họ được NHTM cho đi đào tạo để nâng cao nghiệp vụ chuyên môn nghề nghiệp. Khi đi đào tạo giúp người lao động có được thêm những kiến thức mới như vậy tiếp tục phát triển bản thân họ nhưng đồng thời với kiến thức và kỹ năng tay nghề tăng lên thì năng suất lao động của người lao động và tổ chức cũng tăng theo. Các hình thức đào tạo khá đa dạng như: hội nghị, hội thảo, lớp ngắn hạn dài hạn tổ chức tại ngân hàng hay trong nước và ngoài nước... Có nhiều lớp học người lao động được cấp bằng hoặc chứng chỉ. Người lao động cũng thường xuyên được đào tạo các kỹ năng mềm như giao tiếp, quản lý thời gian, làm việc nhóm... Đặc biệt trong thời gian gần đây NHTM tiến hành chuyển đổi số và do dịch bệnh Covid19 thì ngân hàng thường xuyên mở các lớp, khoá đào tạo ngắn hạn về kỹ năng công nghệ thông tin, chuyển đổi số. Những điều này làm cho động lực làm việc của người lao động tăng cao từ đó tăng năng suất lao động của bản thân và doanh nghiệp giúp NHTM tăng sức cạnh tranh trong hoàn cảnh mới. Đào tạo và phát triển còn là tiền đề để người lao động khẳng định bản thân thông qua việc hoàn thiện lộ trình công danh của bản thân. Người lao động được đào tạo thì trình độ của họ nâng cao khi đó hiệu quả công việc tăng lên, người lao động trung thành với tổ chức thì sẽ được quản lý cấp cao ghi nhận và thăng tiến

địa vị cho họ trong tương lai. Ngoài ra bản thân người lao động phải không ngừng học hỏi trong công việc và bạn bè, quản lý để không bị tụt hậu bản thân trong tương lai.

Nhiều người lao động được phỏng vấn cho rằng: *“nhờ các khoá đào tạo mà NHTM tổ chức kịp thời mà họ nâng cao được chất lượng bản thân từ đó giải quyết được công việc nhanh và dễ dàng hơn. Ngoài ra trong quá trình làm việc mỗi khi có khúc mắc thì nhờ có sự tư vấn và giúp đỡ của quản lý, đồng nghiệp và tham chí khách hàng mà trình độ của bản thân người lao động được nâng cao”* mỗi khi có kiến thức mới giải quyết được công việc thì họ thường rất vui và có động lực làm việc nhiều hơn.

Một số người lao động được phỏng vấn cũng cho biết kiến thức học tại trường chỉ là cơ bản khi đi làm việc rất khác và phải không ngừng học tập để nâng cao chất lượng bản thân để đáp ứng được đòi hỏi của công việc nếu không sẽ bị NHTM cho nghỉ việc bởi hàng năm có rất nhiều sinh viên ngành ngân hàng tốt nghiệp ra trường. Các khoá đào tạo thường được NHTM đặt hàng và phù hợp với đối tượng là: nhân viên, quản lý, làm kinh doanh, giao dịch viên, quản lý quỹ... Người lao động cho rằng: *“lao động thường rất vui khi được tham gia các khoá đào tạo, tuy học ngoài giờ hành chính, rất mệt mỏi nhưng nhiều kiến thức bổ ích và phù hợp thực tế làm việc cộng với các chuyên gia giảng dạy thường là người rất am hiểu về nghiệp vụ ngân hàng nên họ chuyên đạt kiến thức rất sâu và dễ hiểu”*.

Kết quả phỏng vấn cho thấy đào tạo và phát triển giúp người lao động nâng cao được kỹ năng tay nghề thoả mãn được nhu cầu phát triển bản thân và nghề nghiệp từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động.

4.2.3. Văn hoá phần thưởng và sự công nhận

Văn hoá phần thưởng và sự công nhận đều được người lao động tham gia phỏng vấn cho rằng khi họ hoặc tổ, nhóm, phòng...đạt được thành tích cao trong quá trình làm việc là cần thiết đôi khi chỉ là một lời khen của đồng nghiệp hoặc lãnh đạo quản lý cũng làm bản thân họ vui và có động lực làm việc hơn. Nhiều người lao động cũng cho biết hình thức khen thưởng của NHTM được thể hiện bằng nhiều cách thức khác nhau vật chất như: tăng lương trước thời hạn, thưởng bằng tiền hoặc hiện vật; tinh thần như: một lời khen của cấp trên, tuyên dương trước tổ, nhóm phòng, bằng khen của quản lý, biểu tượng cống hiến của tổ chức, đặc biệt là chuyến du lịch, dã ngoại sau mỗi lần như vậy thì tinh thần làm việc nâng cao từ đó tăng động lực làm việc của người lao động. Có người lao động cho rằng phần thưởng mà NHTM trao cho chính là sự công nhận của lãnh đạo quản lý với sự cống hiến của

bản thân họ vì sự phát triển của tổ chức. Vì vậy, khen thưởng và sự công nhận chính là sự tôn vinh người lao động làm cho họ thay đổi tâm tư tình cảm đối với công việc và tổ chức từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động.

Người lao động làm việc tại NHTM mại cho biết: *“sau khi hoàn thành tốt nhiệm vụ thì có những năm họ được thưởng cả chục tháng lương ngoài ra chế độ phúc lợi cũng rất cao. Họ thường xuyên được lãnh đạo khen khi hoàn thành tốt nhiệm vụ. Cạnh đó thì các hoạt động giải trí thể thao và du lịch được ngân hàng tổ chức thường xuyên hoặc hàng năm để người lao động tham gia. Mỗi lần tham gia như vậy thì người lao động lấy lại được năng lượng tích cực khi làm việc từ đó tạo động lực làm việc cho bản thân”*.

Một số ít người lao động thì cho rằng: *“phần thưởng và sự công nhận của NHTM nơi họ làm việc thiếu sự công bằng và khen thưởng thiếu tính kịp thời nên cũng chưa thực sự tạo động lực làm việc cho người lao động”*.

Kết quả phỏng vấn cho thấy văn hoá phần thưởng và sự công nhận khi được tiến hành một cách hợp lý và kịp thời thì sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động. Khi phần thưởng và sự công nhận thiếu tính công bằng và không kịp thời thì có thể làm giảm động lực làm việc của người lao động.

4.2.4. Văn hoá hiệu quả của việc ra quyết định

Ngân hàng thương mại là tổ chức hoạt động trong lĩnh vực tài chính tiền tệ chính vì vậy họ phải rất quan tâm tới văn hoá hiệu quả của việc ra quyết định. Hiệu quả của việc ra quyết định thể hiện lãnh đạo quản lý là người thông minh sáng suốt luôn đưa ra những quyết định phù hợp trong điều kiện khó khăn. Văn hoá hiệu quả của việc ra quyết định đó là NHTM trao quyền cho nhân viên ra quyết định trong phạm vi công việc mình quản lý nhưng những quyết định đó phải luôn rõ ràng và hợp lý để giữ uy tín cho NHTM. Qua phỏng vấn một số người lao động đang làm việc tại các NHTM thì: *“người lao động cho rằng các lãnh đạo quản lý tại NHTM đưa ra những quyết định hợp lý trong giải quyết công việc làm cho nhân viên khâm phục tài năng trí tuệ của quản lý. Đồng thời họ học hỏi được kiến thức thái độ bản lĩnh khi ra quyết định từ đó đây là động lực để họ làm việc. Người lao động tin tưởng vào lãnh đạo cấp cao sẽ làm cho tổ chức phát triển vì quyết định của họ là vô cùng sáng suốt vì vậy lao động thích đến cơ quan làm việc hơn từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động”*. Văn hoá hiệu quả ra quyết định xuất phát từ tình hình sản xuất kinh doanh, điều kiện kinh tế và thực tế phát sinh khi làm việc. Lãnh đạo quản lý tại NHTM đưa ra những quyết định phù hợp sẽ làm cho người lao động cảm thấy yên tâm làm việc và thấy mình chọn được người quản lý giỏi có thể học hỏi và là chỗ dựa cho tương lai từ đó sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động.

4.2.5. Văn hoá chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến

Các NHTM luôn khuyến khích phát triển văn hoá chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến người lao động được trao quyền tự quyết định các vấn đề mình quản lý hoặc được giao. Văn hoá chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến luôn được đón nhận tại các NHTM. Theo những người lao động được phỏng vấn thì để tồn tại và phát triển thì NHTM phải luôn sáng tạo và cải tiến đặc biệt là chuyển đổi số đang diễn ra thì người lao động phải đưa ra phương án cải tiến thường xuyên liên tục phương pháp, cách thức làm việc. Người lao động không sáng tạo và cải tiến thì sẽ không thể làm việc lâu dài tại các NHTM do sức cạnh tranh cao và khối lượng giải quyết công việc lớn. Có nhiều ý kiến cho rằng đổi mới sáng tạo tại các NHTM là không có giới hạn nhưng đồng thời với đó rủi ro sẽ xuất hiện. Sáng tạo trong lĩnh vực kinh doanh ngân hàng thường nằm trong các giải pháp kinh doanh và cải tiến khoa học công nghệ để khách hàng giao dịch và làm việc thuận tiện hơn nhưng an ninh cũng cần được tăng cường. Sáng tạo cải tiến giúp người lao động năng động và sáng tạo trong quá trình làm việc đồng thời làm cho quá trình thực hiện công việc được diễn ra nhanh hơn từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động. Văn hoá sáng tạo và cải tiến sẽ gặp rủi ro nhưng ngân hàng có cơ chế chính sách để hạn chế rủi ro và chấp nhận rủi ro bởi nhà quản lý nhận ra chỉ có sáng tạo cải tiến không ngừng thì doanh nghiệp mới phát triển được. Văn hoá chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến được thể hiện ở các cấp lãnh đạo trong NHTM họ là người đi đầu trong sáng tạo cải tiến điều này thúc đẩy nhân viên làm theo. Nhân viên trong NHTM luôn suy nghĩ sáng tạo và cải tiến để làm công việc nhanh hơn điều này sẽ tăng năng suất lao động từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động. Nhân viên NHTM chia sẻ *“những sản phẩm kinh doanh và chuyển đổi số là công việc phức tạp và đòi hỏi tính cạnh tranh cao nhằm đưa ra các giải pháp để thu hút khách hàng và vận hành các giao dịch tăng theo cấp số nhân hàng ngày đặc biệt là giao dịch trực tuyến. chính vì vậy người lao động phải luôn suy nghĩ để tìm ra các giải pháp mới tiếp cận khách hàng, cải tiến tốc độ giao dịch và tăng chất lượng bảo mật thông tin”*. Đổi mới và cải tiến xuất phát từ đặc thù nghề nghiệp và bối cảnh thực hiện công việc của người lao động. Khi sáng tạo và cải tiến thì tăng năng suất lao động và tạo động lực làm việc cho người lao động.

4.2.6. Văn hoá định hướng và kế hoạch tương lai

NHTM là những tổ chức hoạt động trong lĩnh vực tài chính vì vậy họ xây dựng mục tiêu, chiến lược hoạt động rất rõ ràng. Các mục tiêu chiến lược đó được NHTM phổ biến đến người lao động thông qua tuyên truyền hoặc các thuật ngữ như

Slogan, trang trí phòng ban... Người lao động biết và hiểu mục tiêu và chiến lược thì phấn đấu để tổ chức phát triển từ đó tạo động lực làm việc cho họ. Người lao động làm việc trong các NHTM được tham khảo về lộ trình công danh của nghề nghiệp mình đang làm vì vậy họ có thể xây dựng và định hướng kế hoạch tương lai của bản thân phấn đấu tăng lương và được bổ nhiệm vào các vị trí quản lý cao hơn trong tổ chức. Văn hoá định hướng và kế hoạch tương lai có thể ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động. Thông qua phỏng vấn một số người lao động thì kết quả như sau: *“định hướng kế hoạch tương lai được NHTM nêu rất rõ trong mục tiêu và chiến lược phát triển người lao động được tìm hiểu và thường xuyên làm việc vì triết lý của tổ chức. Hiện nay do sự cạnh tranh gay gắt giữa các NHTM để tăng năng suất lao động thì khối lượng công việc mà nhân viên phải giải quyết trong ngày là vô cùng lớn dẫn tới họ không có nhiều thời gian để quan tâm và lập kế hoạch định hướng cho tương lai. Với áp lực công việc lớn cộng với nguy cơ khủng hoảng kinh tế, chuyển đổi số làm cho nhiều lao động bị mất việc chính vì nguyên nhân này mà người lao động không mấy quan tâm đến văn hoá định hướng kế hoạch tương lai. Vì người lao động cảm thấy mình có thể nghỉ việc vì áp lực công việc quá lớn hoặc khủng hoảng kinh tế”*. Văn hoá định hướng và kế hoạch tương lai rất được NHTM quan tâm và phát triển nhưng do đặc thù công việc, điều kiện kinh tế và khả năng làm việc của người lao động mà yếu tố này không tác động nhiều đến động lực làm việc của người lao động.

4.2.7. Văn hoá làm việc nhóm

Đặc thù hoạt động của NHTM thì người lao động thường làm việc theo nhóm, đây là một phần quan trọng của tổ chức. Đa số người lao động được phỏng vấn đều cho rằng làm việc nhóm là đặc thù của NHTM vì nó giúp cho mọi người phối hợp công việc một cách nhịp nhàng và khoa học, hiệu quả. Người làm việc nhóm cần có quản lý thấu hiểu và nhận biết được năng lực của từng thành viên. Các thành viên trong nhóm phải tìm hiểu và giao tiếp ăn ý với nhau đồng cảm và đồng thuận cùng phấn đấu vì mục tiêu của nhóm. Các hình thức làm việc nhóm có thể là nhóm người được giao công việc cụ thể, giữa các cá nhân với nhóm hoặc nhóm này với nhóm khác cùng hợp tác. Thông qua làm việc nhóm người lao động thấy môi trường làm việc đoàn kết mọi người giao tiếp cởi mở cùng nhau vượt qua khó khăn và hưởng vinh hoa khi giải quyết công việc từ đó tạo động lực làm việc cho họ. Làm việc nhóm giúp người lao động khám phá được điểm mạnh và yếu của bản thân đồng thời họ có thể học hỏi và kiến thức và kinh nghiệm làm việc của những người trong nhóm từ đó tạo động lực làm việc của người lao động. Có nhân viên

kinh doanh chó biết: “khi mới vào tổ chức nhờ có làm việc nhóm mà em học được rất nhiều kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm để giải quyết công việc. Khi làm việc nhóm em thấy lãnh đạo là người rất giỏi trong quản lý và điều hành nhưng cũng rất quan tâm đồng cảm với cấp dưới khi giải quyết vấn đề phát sinh trong quá trình làm việc. Đối với các thành viên trong nhóm thì em được giao tiếp và trao đổi thoải mái về công việc từ đó cảm thấy mỗi lần đến cơ quan làm việc với đồng nghiệp như làm việc với người thân yêu rất nhịp nhàng và hiệu quả. Những điều trên làm cho nhân viên thích đi làm việc và mong muốn đi làm việc hơn từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động”. Làm việc nhóm thường xuyên giúp cho người lao động có cơ hội phát triển bản thân và nghề nghiệp. Làm việc nhóm làm tăng năng suất lao động bởi mọi vấn đề đều được giải quyết bằng tập thể từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động.

4.2.8. Văn hoá chuyển đổi số

Chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội. Do dịch bệnh Covid19 người lao động phải làm việc tại nhà hoặc từ xa nhưng khi làm việc như vậy thì đòi hỏi người lao động phải học hỏi được các kỹ năng mới điều này tạo động lực làm việc cho người lao động. Chuyển đổi số là quá trình số hoá dữ liệu và khai thác dữ liệu thông qua một cái click chuột. Vì công dụng của chuyển đổi là áp dụng trí tuệ nhân tạo vào làm việc nên mọi công việc trước kia làm việc thủ công mất nhiều thời gian thì nay chỉ cần một thao tác rất đơn giản. Công việc của người lao động từ vất vả về thể lực nay làm việc nhanh và dễ dàng hơn thì đó là yếu tố tạo động lực cho họ làm việc. Chuyển đổi số làm cho người lao động học tập, hợp hành, vận hành máy móc mà không phải đi xa từ đó tiết kiệm được thời gian, chi phí tăng năng suất lao động. Thông qua quá trình phỏng vấn người lao động tại các NHTM có ý kiến như sau: “*chuyển đổi số làm cho người lao động được đa dạng kỹ năng làm việc hơn đặc biệt là kỹ năng nhập và khai thác tài nguyên số điều này làm tăng kiến thức của bản thân. Chuyển đổi số còn làm cho người lao động giao tiếp học hành làm việc thông qua môi trường số có thể giải quyết được nhiều vấn đề hơn so với quá trình chưa chuyển đổi*”. Vì vậy, văn hoá chuyển đổi số tạo động lực làm việc cho người lao động tại các NHTM. Kết quả phỏng vấn cho thấy rõ chuyển đổi số là một quá trình không có điểm đầu và điểm cuối nó diễn ra hàng ngày hàng giờ tại các NHTM. Văn hoá chuyển đổi số làm cho người lao động có động lực làm việc hơn vì tổ chức ngày càng hiện đại ngoài ra năng suất lao động cao vì công việc đã được số hoá.

4.2.9. Động lực làm việc của người lao động

Người lao động làm việc tại các NHTM là những người có năng lực chuyên môn nghề nghiệp và luôn năng động sáng tạo trong công việc. Những người được phỏng vấn cho thấy họ thích đến cơ quan và làm việc với tính thần cống hiến cao.

Lao động tại NHTM thích đến cơ quan làm việc vì có những đồng nghiệp giao tiếp giỏi. Đến cơ quan để gặp gỡ học hỏi về công việc và trao đổi công việc cá nhân trong thời gian phù hợp.

Văn hoá đào tạo và phát triển làm cho người lao động thích thu khi làm việc vì họ mong muốn được áp dụng các kiến thức mới vào công việc đồng thời tìm ra những cách thức làm việc mới sau quá trình đào tạo.

Văn hoá hiệu quả ra quyết định làm cho người lao động mong muốn đến cơ quan làm việc để cống hiến nhiều hơn vì môi trường làm việc tại các NHTM là trao cho người lao động được quyết định những vấn đề liên quan nên họ mong được áp dụng các quyết định đó vào thực tế công việc.

Một số người lao động cho rằng NHTM công bằng trao phần thưởng cho người lao động ai làm việc như thế nào cống hiến bao nhiêu thì được thưởng phù hợp. NHTM còn có sự ghi nhận đóng góp của nhân viên bằng các chương trình vinh danh... vì vậy người lao động muốn đến cơ quan làm việc để được nhận nhiều phần thưởng và sự công nhận của tổ chức.

Văn hoá định hướng và kế hoạch tương lai có nhiều người lao động cảm thấy không có nhiều hứng thú về vấn đề này do áp lực công việc nên họ không có nhiều thời gian để ý đến.

Người lao động tại các NHTM cho rằng họ thích đến cơ quan làm việc vì cơ quan luôn khuyến khích họ sáng tạo cải tiến và nếu cải tiến chưa phù hợp thì NHTM sẽ xem xét rút kinh nghiệm để lần sau có cải tiến tốt hơn.

Người lao động cho rằng họ thích đến cơ quan làm việc vì môi trường làm việc nhóm của tổ chức tạo ra sự thân thiện hài hoà giữa người lao động với nhau, không có hoặc rất ít khoảng cách giữa cấp trên với cấp dưới.

Có người lao động cho rằng họ thích đến cơ quan làm việc vì NHTM quan tâm đào tạo phát triển họ. NHTM tạo điều kiện để người lao động có thể phát triển bản thân.

Văn hoá chuyển đổi số làm cho những người được phỏng vấn mong muốn đến cơ quan làm việc hơn vì người lao động có thêm kiến thức, thách thức giải quyết công việc trong môi trường số.

4.3. Phân tích định lượng kết quả nghiên cứu

4.3.1. Đặc điểm mẫu

Trong quá trình nghiên cứu định lượng tác giả tiến hành phát 420 phiếu thu về 406 và tiến hành xử lý đưa vào chạy mô hình 362 phiếu. Đặc điểm của mẫu phiếu trả lời được thể hiện như sau:

- Cơ cấu theo giới tính:

Từ số liệu bảng 4.1, ta thấy với 362 lao động là đối tượng được quan sát đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội, đối tượng là nam giới có 127 người chiếm 35,1% đây chủ yếu là nam giới làm vị trí như nhân viên kinh doanh, kỹ thuật... nữ giới có 238 người chiếm 65% đây là đội ngũ làm văn phòng, phòng giao dịch, trực lễ tân, nhân viên kinh doanh... Vì đây là các ngân hàng thương mại nên số nữ thường cao hơn nam là hợp lý.

Bảng 4.1: Đặc điểm giới tính và tuổi

Mô tả mẫu		Số lượng Đơn vị (người)	Tỷ lệ Đơn vị (%)
Giới tính	Nam	127	35,1
	Nữ	235	64,9
Tuổi	Dưới 25	39	10,8
	Từ 25 đến 35	215	59,4
	Trên 35	108	29,8
Tổng		362	100%

Nguồn: Theo dữ liệu khảo sát của tác giả

- Cơ cấu theo tuổi:

Từ bảng số liệu trên ta nhận thấy với 362 lao động là đối tượng được quan sát đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội, đối tượng có độ tuổi dưới 25 tuổi là 39 người chiếm 10,8%. Đối tượng có độ tuổi từ 25 đến 35 tuổi là 215 người chiếm 59,4%. Đối tượng có độ tuổi từ trên 35 tuổi là 108 người chiếm 29,8%. Như vậy số người trẻ từ dưới 25 đến 35 tuổi là đối tượng được quan sát tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội là 254 người chiếm 70,2% điều này hoàn toàn phù hợp với lĩnh vực ngân hàng đòi hỏi cần người trẻ năng động chịu được áp lực cao trong công việc và có sức chịu đựng dẻo dai trong quá trình làm việc. Với nguồn nhân lực trẻ như vậy thì nhu cầu đào tạo bồi dưỡng cao, lao động trẻ thường có tư duy đột phá cần khuyến khích đổi mới sáng tạo.

- Cơ cấu theo thâm niên công tác:

Theo kết quả khảo sát, người lao động làm việc tại các ngân hàng thương mại như sau: số lao động được quan sát có thâm niên làm việc dưới 5 năm là: 124

người chiếm tỷ lệ 34,3% đây chủ yếu là người trẻ mới tốt nghiệp xong và xin vào làm việc tại quầy lễ tân hoặc giao dịch viên, nhân viên kinh doanh. Nhân viên trẻ vừa tốt nghiệp năng động sáng tạo để áp dụng khoa học công nghệ vào công việc và cuộc sống. Đây là tiền đề quan trọng để doanh nghiệp tiến hành chuyển đổi số và phát triển văn hoá doanh nghiệp theo những yếu tố trong mô hình nghiên cứu. Số quan sát có thâm niên từ 5 năm đến 10 năm là: 167 người chiếm 46,1% đây là nhân viên đã được tuyển dụng có thời gian gắn bó với cơ quan. Đối với thâm niên công tác trên 10 năm là 71 người chiếm 19,6% đây là những người lao động kỳ cựu làm việc tại các ngân hàng thương mại thường học làm vị trí quản lý, kế toán...

Bảng 4.2: Đặc điểm thâm niên công tác và trình độ học vấn

Mô tả mẫu		Số lượng Đơn vị (người)	Tỷ lệ Đơn vị (%)
Thâm niên công tác	Dưới 5 năm	124	34,3
	Từ 5 đến 10 năm	167	46,1
	Trên 10 năm	71	19,6
Trình độ học vấn	Trên đại học	85	23,5
	Đại học	277	76,5
	Cao đẳng	00	0,0
Tổng		362	100%

Nguồn: Theo dữ liệu khảo sát của tác giả

- Cơ cấu theo trình độ học vấn:

Đối tượng tham gia khảo sát đa phần có chất lượng từ đại học trở lên trong đó: cao đẳng 0 người chiếm 0%; đại học: 277 người chiếm 76,5% và trên đại học 85 người chiếm 23,5% đây là chỉ báo cho thấy chất lượng nhân lực tại các ngân hàng thương mại khá cao so với những ngành nghề khác. Với chất lượng nguồn nhân lực cao như vậy thì là tiền đề quan trọng để các ngân hàng thương mại áp dụng chuyển đổi số vào doanh nghiệp. Nguồn nhân lực chất lượng cao là cơ sở để doanh nghiệp tiến hành phát triển văn hoá đào tạo, làm việc nhóm, khuyến khích sáng tạo...

4.3.2. Thống kê mô tả các biến trong mô hình nghiên cứu

4.3.2.1. Thống kê mô tả biến độc lập

Để đánh chính xác văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng như thế nào đến động lực làm việc của người lao động tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội, thì luận án cần phải chạy mô hình để tiến hành phân tích thống kê mô tả. Khi chạy mô hình thì chúng ta sử dụng chỉ tiêu giá trị trung bình "Mean" và độ lệch chuẩn "SD". Với thang đo Likert 5 điểm được sử dụng trong nghiên cứu này, để thuận lợi cho việc nhận xét, chúng ta có một số quy ước sau là: Biến quan sát nào có "Mean" càng lớn

và “SD” càng nhỏ sẽ là những biến trội mà nhà nghiên cứu sẽ quan tâm giải thích ở mức độ thống kê mô tả.

4.3.2.1.1. Giao tiếp trong doanh nghiệp

Qua bảng 4.3. chúng ta thấy văn hoá giao tiếp tại các ngân hàng Thương mại Việt Nam qua 362 mẫu điều tra có giá trị thấp nhất là 1 cao nhất là 5 điều này thể hiện người lao động đều chọn từ rất không đồng ý đến rất đồng ý với bốn thang đo văn hoá này. Với kết quả khảo sát như vậy thì vẫn có một số người lao động thang đo 1 là rất không đồng ý hoặc 2 là không đồng ý với thang đo này điều này chứng tỏ vẫn có người lao động tại các NHTM cảm thấy mình chưa được quản lý và người lao động chia sẻ đầy đủ các thông tin trong quá trình làm việc. Nhưng nhìn chung số lượng kết quả khảo sát chọn thang đo có giá trị 1 và 2 là ít thể hiện ở kết quả trung bình thấp nhất là 4,01. Kết quả phân tích thống kê mô tả các biến quan sát, thuộc thang đo giao tiếp tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội, cho thấy người lao động đánh giá sự giao tiếp trao đổi thông tin ở mức độ từ đồng ý trở lên chiếm tỷ lệ cao. Mức độ từ đồng ý trở lên của người lao động tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội được thể hiện trong bảng 4.3. mô tả thang đo giao tiếp trong đó giá trị trung bình thấp của các biến quan sát giao tiếp trong doanh nghiệp lần lượt là 4,02; 4,01; 4,04 và 4,03. Điều này hàm ý rằng NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần phải khuyến khích và phát huy các đặc điểm của văn hoá giao tiếp giữa lãnh đạo với nhau, lãnh đạo với người lao động và ngược lại, người lao động với nhau. Từ đó người lao động cảm thấy họ được lãnh đạo, đồng nghiệp chú ý quan tâm chia sẻ đây là một yếu tố tạo động lực làm việc cho người lao động.

Bảng 4.3: Bảng thống kê mô tả biến giao tiếp trong doanh nghiệp

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GITI1	362	1	5	4,02	1,054
GITI2	362	1	5	4,01	1,023
GITI3	362	1	5	4,04	1,013
GITI4	362	1	5	4,03	,990
Valid N (listwise)	362				

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

4.3.2.1.2. Đào tạo và phát triển

Qua bảng 4.4. chúng ta thấy văn hoá đào tạo và phát triển tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội qua 362 mẫu điều tra có giá trị thấp nhất là 1 cao nhất là 5 vì vậy người lao động đều chọn từ rất không đồng ý đến rất đồng ý với 5 thang đo văn hoá này. Điều này hàm ý vẫn có một số người lao động rất không đồng ý và không đồng ý với văn hoá đào tạo vào phát triển của các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Vì vậy, các ngân hàng thương mại cần chú ý đến quá trình

xác định nhu cầu, lên kế hoạch,... đào tạo và phát triển để người lao động cảm thấy mình được tổ chức quan tâm cử đi đào tạo đầy đủ để nâng cao khả năng chuyên môn. Từ đó, người lao động thích thú làm việc hơn vì được tổ chức quan tâm và coi trọng. Các ngân hàng thương mại cần chú ý quan tâm đến văn hoá đào tạo và phát triển để thực sự đây là một yếu tố quan trọng tác động tới động lực làm việc của tất cả người lao động trong tổ chức. Kết quả phân tích thống kê mô tả các biến quan sát, thuộc thang đo đào tạo & phát triển, cho thấy đa phần nhân viên rất quan tâm đến đào tạo và phát triển, điều đó thể hiện ở giá trị trung bình của các biến quan sát thấp nhất là 3,98 và cao nhất 4,13. Điều này gợi ý rằng, lãnh đạo các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần phát huy hơn nữa nhân tố văn hoá đào tạo & phát triển. Vì người lao động tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội rất ham học hỏi và luôn muốn tự phát triển bản thân để đáp ứng sự thay đổi nhanh của môi trường làm việc từ đó thúc đẩy ngân hàng phát triển. Đồng thời với đó là khi người lao động được cử đi đào tạo và phát triển thì đó là sự chuẩn bị và ghi nhận cho công lao đóng góp của họ với NHTM.

Bảng 4.4: Bảng thống kê mô tả biến đào tạo và phát triển

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DTPT1	362	1	5	4,13	,744
DTPT2	362	1	5	4,05	,945
DTPT3	362	1	5	3,98	,937
DTPT4	362	1	5	4,04	,952
Valid N (listwise)	362				

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

4.3.2.1.3. Phần thưởng và sự công nhận

Qua bảng 4.5. chúng ta thấy văn hoá phần thưởng và sự công nhận tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội qua 362 mẫu điều tra có giá trị thấp nhất là 1 cao nhất là 5 vì vậy chúng ta có thể nhận thấy người lao động khi trả lời khảo sát đều chọn từ rất không đồng ý đến rất đồng ý với bốn thang đo văn hoá này. Nhưng thông qua kết quả khảo sát có thể nhận thấy vẫn có một bộ phận nhỏ người lao động lựa chọn kết quả rất không đồng ý và không đồng ý nguyên nhân chủ yếu do người lao động cảm thấy thiếu sự công bằng trong công tác khen thưởng và sự công nhận. Khen thưởng và sự công nhận của tổ chức là không kịp thời. Kết quả phân tích thống kê mô tả các biến quan sát thang đo phần thưởng và sự công nhận, cho thấy nhân viên rất quan tâm đến biến này điều đó thể hiện ở giá trị trung bình của các biến quan sát thấp nhất là 4,00 và cao nhất 4,15.

Bảng 4.5: Bảng thống kê mô tả biến phần thưởng và sự công nhận

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PTCN1	362	1	5	4,02	1,075
PTCN2	362	1	5	4,00	1,000
PTCN3	362	1	5	4,09	,979
PTCN4	362	1	5	4,15	,902
Valid N (listwise)	362				

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

Điều này gợi ý rằng, lãnh đạo NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần chú ý nhiều đến thang đo phần thưởng và sự công nhận. Vì như chúng ta đã biết câu nói của các cụ là: Trăm đồng tiền công không bằng một đồng tiền thưởng. Vì sự phát triển của các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần chú trọng công tác khen thưởng và công nhận những thành tích mà người lao động đạt được trong quá trình làm việc. Khi người lao động được khen thưởng kịp thời, đúng lúc đúng thời điểm thì từ đó sẽ tạo động lực làm việc cho họ.

4.3.2.1.4. Hiệu quả của việc ra quyết định

Bảng 4.6: Bảng thống kê mô tả biến hiệu quả trong việc ra quyết định

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
HQCS1	362	1	5	4,02	1,028
HQCS2	362	1	5	4,05	1,022
HQCS3	362	1	5	4,02	1,008
HQCS4	362	1	5	4,06	,981
Valid N (listwise)	362				

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

Qua bảng 4.6. chúng ta thấy văn hoá hiệu quả trong việc ra quyết định tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội qua 362 mẫu điều tra có giá trị thấp nhất là 1 cao nhất là 5 vì vậy người lao động đều chọn từ rất không đồng ý đến rất đồng ý với bốn thang đo văn hoá này. Điều này thể hiện vẫn có một số người lao động rất không đồng tình hoặc không đồng tình với việc ra quyết định của lãnh đạo quản lý. Vì vậy, lãnh đạo quản lý cần phải chú ý hoặc thay đổi nội dung và hình thức ra quyết định để tất cả người lao động trong tổ chức đều cảm thấy hài lòng với quyết định đó từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động. Kết quả phân tích thống kê mô tả các biến quan sát, thuộc thang đo văn hoá hiệu quả trong việc ra quyết định tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội, cho thấy người lao động đánh giá văn hoá hiệu quả trong việc ra quyết định ở mức độ từ không ý kiến trở lên đến gần mức đồng ý tương ứng giá trị thấp nhất là 4,02, cao nhất là 4,06. Điều này gợi ý rằng NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần phải tăng cường văn hoá hiệu quả

trong việc ra quyết định tới người lao động để họ phát huy năng lực của bản thân từ đó tạo động lực phát triển cho các NHTM.

4.3.2.1.5. Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo cải tiến

Qua bảng 4.7. chúng ta thấy văn hoá chấp nhận rủi ro bởi do sự sáng tạo cải tiến tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội qua 362 mẫu điều tra như sau: tất cả bốn thang đo chấp nhận rủi ro bởi do sáng tạo và cải tiến giá trị thấp nhất là 1 cao nhất là 5 vì vậy người lao động đều chọn từ rất không đồng ý đến rất đồng ý với thang đo văn hoá này. Điều này chứng tỏ vẫn có một số người lao động rất không đồng ý và không đồng ý với văn hoá này nguyên nhân trong một số trường hợp sáng tạo cải tiến của người lao động không được NHTM chấp nhận. Kết quả phân tích thống kê mô tả các biến quan sát, thuộc thang đo văn hoá chấp nhận rủi ro bởi do sự sáng tạo cải tiến tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội, cho thấy người lao động đánh giá văn hoá chấp nhận rủi ro bởi do sự sáng tạo cải tiến ở mức độ trên không có ý kiến và rất gần với đồng ý tương ứng thấp nhất là 4,11 cao nhất là 4,27. Điều này gợi ý rằng NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần phải khuyến khích và phát huy hơn nữa các đặc điểm của văn hoá chấp nhận rủi ro bởi do sự sáng tạo cải tiến.

Bảng 4.7: Bảng thống kê mô tả biến chấp nhận rủi ro bởi do sự sáng tạo cải tiến

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CNRR1	362	1	5	4,16	,924
CNRR2	362	1	5	4,11	1,040
CNRR3	362	1	5	4,13	,999
CNRR4	362	1	5	4,27	,679
Valid N (listwise)	362				

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

4.3.2.1.6. Định hướng về kế hoạch tương lai

Bảng 4.8: Bảng thống kê mô tả biến định hướng về kế hoạch tương lai

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DHKH1	362	1	5	4,21	,896
DHKH2	362	1	5	4,19	,964
DHKH3	362	1	5	4,20	,907
DHKH4	362	1	5	4,20	,935
Valid N (listwise)	362				

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

Qua bảng 4.8. chúng ta thấy văn hoá định hướng về kế hoạch tương lai tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội qua 362 mẫu điều tra như sau: định hướng về kế hoạch tương lai giá trị thấp nhất là 1 cao nhất là 5 vì vậy người lao động tại các

NHTM chọn từ rất không đồng ý đến rất đồng ý. Trong đó lựa chọn rất không đồng ý và không đồng ý chiếm một tỷ lệ ít, nhưng thông qua đây các NHTM cũng cần phải chú ý đến vấn đề định hướng kế hoạch tương lai của tổ chức và đặc biệt đối với người lao động để họ yên tâm làm việc cống hiến cho tổ chức. Kết quả phân tích thống kê mô tả các biến quan sát, thuộc thang đo văn hoá định hướng về kế hoạch tương lai tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội, cho thấy người lao động đánh giá sự văn hoá định hướng về kế hoạch tương lai ở mức độ từ không trở lên đến gần mức đồng ý tương ứng giá trị thấp nhất là 4,19, cao nhất là 4,21. Điều này gợi ý rằng người lao động tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội lựa chọn phương án đồng ý trở lên vì vậy cần phải tuyên truyền và phổ biến hơn nữa các đặc điểm của văn hoá định hướng về kế hoạch tương lai tới người lao động để họ đồng tình với kế hoạch của tổ chức từ đó giúp NHTM phát triển.

4.3.2.1.7. Làm việc nhóm

Bảng 4.9: Bảng thống kê mô tả biến làm việc nhóm

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LVN1	362	1	5	4,15	,941
LVN2	362	1	5	4,23	,984
LVN3	362	1	5	4,22	,942
LVN4	362	1	5	4,28	,943
Valid N (listwise)	362				

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

Qua bảng 4.9. chúng ta thấy văn hoá làm việc nhóm tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội qua 362 mẫu điều tra như sau: giá trị thấp nhất là 1 cao nhất là 5 vì vậy người lao động đều chọn từ rất không đồng ý đến rất đồng ý với thang đo văn hoá này. Điều này thể hiện vẫn có một bộ phận ít người lao động cảm thấy rất không đồng ý và không đồng ý với văn hoá làm việc nhóm tại các NHTM. Vì vậy, NHTM cần chú ý đến văn hoá làm việc nhóm tạo ra sự đoàn kết, chia sẻ, yêu thương và đùm bọc giữa những thành viên trong nhóm. Kết quả phân tích thống kê mô tả các biến quan sát, thuộc thang đo văn hoá làm việc nhóm, cho thấy nhân viên rất văn hoá làm việc nhóm, điều đó thể hiện ở giá trị trung bình của các biến quan sát thấp nhất là 4,15 và cao nhất 4,28. Điều này chỉ ra đa phần người lao động tại các NHTM đều lựa chọn từ đồng ý trở lên. Vì vậy, kết quả này gợi ý rằng lãnh đạo NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần phát huy hơn nữa nhân tố văn hoá làm việc nhóm. Vì người lao động tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội luôn đoàn kết phấn đấu vì tập thể để đáp ứng sự thay đổi nhanh của môi trường làm việc từ đó thúc đẩy ngân hàng phát triển.

4.3.2.1.8. Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị

Qua bảng 4.10. chúng ta thấy văn hoá sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội qua 362 mẫu điều tra như sau: giá trị thấp nhất là 1 cao nhất là 5 vì vậy đa phần người lao động đều chọn từ rất không đồng ý đến rất đồng ý với bốn thang đo văn hoá này. Điều này chỉ ra có một bộ phận người lao động tại các NHTM rất không đồng ý và không đồng ý với sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị của tổ chức. Vì vậy tổ chức cần phải chú ý khi đưa ra chính sách quản trị phải đảm bảo tính công bằng đối với tất cả người lao động và tính nhất quán phải được duy trì từ đầu đến cuối. Kết quả phân tích thống kê mô tả các biến quan sát, thuộc thang đo văn hoá định hướng về kế hoạch tương lai tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội tương ứng giá trị thấp nhất là 4,19, cao nhất là 4,23. Điều này gợi ý rằng đa phần người lao động tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội chọn phương án đồng ý và rất đồng ý với sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị của tổ chức. Vì vậy các NHTM cần phát huy yếu tố văn hoá công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị tới người lao động để họ phát huy năng lực của bản thân từ đó giúp NHTM phát triển.

**Bảng 4.10: Bảng thống kê mô tả biến
sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DHKH1	362	1	5	4,21	,896
DHKH2	362	1	5	4,19	,964
DHKH3	362	1	5	4,20	,907
DHKH4	362	1	5	4,20	,935
Valid N (listwise)	362				

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

4.3.2.1.9. Chuyển đổi số

Qua bảng 4.11. chúng ta thấy văn hoá chuyển đổi số tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội qua 362 mẫu điều tra như sau: giá trị thấp nhất là 1 cao nhất là 5 vì vậy đa phần người lao động đều chọn từ rất không đồng ý đến rất đồng ý với bốn thang đo văn hoá này. Điều này chỉ ra có một bộ phận người lao động tại các NHTM rất không đồng ý và không đồng ý với chuyển đổi số của tổ chức. Vì vậy tổ chức cần phải chú ý khi xây dựng lộ trình và tập huấn chuyển đổi số cho người lao động. Kết quả phân tích thống kê mô tả các biến quan sát, thuộc thang đo văn hoá chuyển đổi số tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội tương ứng giá trị thấp nhất là 4,19, cao nhất là 4,21. Điều này gợi ý rằng đa phần người lao động tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội chọn phương án đồng ý và rất đồng ý với sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị của tổ chức. Vì vậy các NHTM cần

phát huy yếu tố văn hoá là chuyển đổi số tới người lao động để họ phát huy năng lực của bản thân từ đó giúp NHTM phát triển.

Bảng 4.11: Bảng thống kê mô tả biến chuyển đổi số

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CDS1	362	2	5	4,24	,689
CDS2	362	2	5	4,22	,628
CDS3	362	2	5	4,25	,734
CDS4	362	2	5	4,20	,711
Valid N (listwise)	362				

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

4.3.2.2. Thống kê mô tả biến phụ thuộc động lực làm việc của người lao động

Qua bảng 4.12. chúng ta thấy động lực làm việc của người lao động tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội qua 362 mẫu điều tra như sau: giá trị thấp nhất là 1 cao nhất là 5 vì vậy người lao động đều chọn từ rất không đồng ý đến rất đồng ý với bảy thang đo văn hoá này. Điều này chứng tỏ vẫn có một bộ phận người lao động rất không đồng ý và không đồng ý rằng văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Vì vậy, NHTM cần phải quan tâm và làm công tác tư tưởng cho người lao động để họ thực sự tận hưởng và yêu văn hoá doanh nghiệp để từ đó làm động lực lao động cho họ. Kết quả phân tích thống kê mô tả các biến quan sát, thuộc thang đo động lực làm việc của người lao động tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội tương ứng giá trị thấp nhất là 3,97, cao nhất là 4,05 đối với các thang đo động lực. Điều này gợi ý rằng NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần phải tăng cường động lực làm việc cho người lao động để họ phát huy năng lực của bản thân từ đó giúp NHTM phát triển.

Bảng 4.12: Bảng thống kê mô tả biến phụ thuộc

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DL1	362	1	5	4.01	.759
DL2	362	1	5	3.97	.766
DL3	362	1	5	4.04	.807
DL4	362	1	5	4.03	.785
DL5	362	1	5	4.02	.744
DL6	362	1	5	4.02	.798
DL7	362	1	5	4.01	.766
Valid N (listwise)	362				

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

4.3.3. Kiểm định độ tin cậy các thang đo

Sau khi tổng quan quá trình nghiên cứu luận án đã xây dựng mô hình nghiên cứu dựa trên chín nhân tố độc lập được đo lường cụ thể sau: (1) Giao tiếp trong doanh nghiệp được đo lường bằng 4 biến quan sát, mã hóa trong dữ liệu từ GITI1 đến GITI4; (2) Đào tạo và phát triển được đo lường bằng 4 biến quan sát, mã hóa

trong dữ liệu từ DTPT1 đến DTPT4; (3) phần thưởng và sự công nhận được đo lường bằng 4 biến quan sát, mã hóa trong dữ liệu từ PTCN1, đến PTCN4; (4) hiệu quả của việc ra quyết định được đo lường bằng 4 biến quan sát, được mã hóa trong dữ liệu từ HQCS1 đến HQCS4; (5) chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến được đo lường bằng 4 biến quan sát, mã hóa trong dữ liệu từ CNRR1 đến CNRR4; (6) định hướng và kế hoạch tương lai được đo lường bằng 4 biến quan sát, mã hóa trong dữ liệu từ DHKH1 đến DHKH4; (7) làm việc nhóm được đo lường bằng 4 biến, mã hóa trong dữ liệu từ LVN1 đến LVN4; (8) sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị được đo lường bằng 4 biến quan sát, được mã hóa trong dữ liệu từ CBNQ1 đến CBNQ4; (9) chuyển đổi số đo lường bằng 4 biến quan sát, được mã hóa trong dữ liệu từ CDS đến CDS4. Yếu tố động lực làm việc của người lao động tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội với công ty được đo lường bằng 7 quan sát, mã hóa từ DL1, DL7.

Độ tin cậy của thang đo được kiểm định thông qua hai công cụ là hệ số Cronbach's alpha và phân tích nhân tố EFA. Hệ số Cronbach's alpha được sử dụng trước nhằm loại các biến không phù hợp. Theo Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) thì nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng, khi Cronbach's alpha từ 0,8 đến gần 1 thì thang đo lường là tốt, từ 0,7 đến gần 0,8 là sử dụng được. Cũng có nhà nghiên cứu đề nghị rằng, Cronbach's alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang đo lường là mới hoặc mới đối với người trả lời, trong bối cảnh nghiên cứu (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995). Đối với nghiên cứu này, nhằm đảm bảo độ tin cậy của thang đo chỉ những nhân tố nào có Cronbach's alpha lớn hơn 0,6 thì mới được xem là thang đo có độ tin cậy và được giữ lại.

Sau khi phân tích độ tin cậy Cronbach's alpha loại đi các biến không đảm bảo độ tin cậy, chuyên sang bước tiếp theo là phân tích nhân tố. Phương pháp trích hệ số sử dụng là phương pháp trích nhân tố với phép quay Varimax và điểm dừng khi trích các yếu tố có eigenvalue (đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố) lớn hơn 1.

4.3.3.1. Kiểm định hệ số Cronbach's Alpha biến độc lập

Thang đo được chấp nhận khi tổng phương sai trích bằng hoặc lớn hơn 50% (Gerbing & Anderson, 1998). Theo Hairet al. (1998, được trích bởi Garson, n.d) thì hệ số tải nhân tố trên 0,6 được xem là cao và dưới 0,4 là thấp. Đối với nghiên cứu này những biến nào có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5 sẽ bị loại để đảm bảo tính hoàn chỉnh của thang đo.

Bảng 4.13: Bảng mô tả hệ số Cronbach's Alpha

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<i>Cronbach's Alpha:0,845</i>				
GITI1	12,07	6,573	,682	,803
GITI2	12,08	6,680	,689	,800
GITI3	12,06	6,819	,666	,810
GITI4	12,07	6,832	,688	,801
<i>Cronbach's Alpha:0,803</i>				
DTPT1	12,07	5,358	,642	,751
DTPT2	12,15	4,622	,642	,742
DTPT3	12,22	4,678	,633	,746
DTPT4	12,15	4,813	,575	,776
<i>Cronbach's Alpha:0,713</i>				
PTCN1	12,23	4,301	,670	,533
PTCN2	12,25	4,705	,631	,566
PTCN3	12,17	4,848	,611	,581
PTCN4	12,10	6,962	,140	,829
<i>Cronbach's Alpha:0,829</i>				
PTCN1	8,08	3,118	,709	,743
PTCN2	8,10	3,407	,692	,759
PTCN3	8,02	3,551	,664	,786
<i>Cronbach's Alpha:0,797</i>				
HQCS1	12,14	5,925	,633	,735
HQCS2	12,11	6,043	,610	,746
HQCS3	12,14	6,040	,625	,739
HQCS4	12,10	6,376	,568	,766
<i>Cronbach's Alpha:0,826</i>				
CNRR1	12,50	5,314	,646	,783
CNRR2	12,55	4,752	,680	,770
CNRR3	12,53	4,759	,725	,745
CNRR4	12,39	6,405	,597	,813
<i>Cronbach's Alpha:0,823</i>				
DHKH1	12,58	5,501	,633	,784
DHKH2	12,60	5,187	,650	,777
DHKH3	12,60	5,410	,648	,777
DHKH4	12,59	5,267	,659	,772
<i>Cronbach's Alpha:0,849</i>				
LVN1	12,73	5,961	,684	,810
LVN2	12,65	5,700	,707	,800
LVN3	12,66	5,959	,683	,810
LVN4	12,60	5,985	,675	,813
<i>Cronbach's Alpha:0,789</i>				
CBNQ1	12,64	5,233	,580	,745
CBNQ2	12,63	5,248	,609	,731
CBNQ3	12,62	5,095	,598	,737
CBNQ4	12,67	5,247	,601	,735
<i>Cronbach's Alpha:0,817</i>				
CDS1	12,68	2,989	,618	,778
CDS2	12,69	3,188	,604	,785
CDS3	12,66	2,751	,676	,751
CDS4	12,71	2,859	,655	,761

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

Từ số liệu thu thập được nghiên cứu chạy mô hình SPSS kết quả thu được khi phân tích hệ số Cronbach's Alpha đều đạt từ 7,13 đến 8,49. Trong đó có hai

biến: hiệu quả của việc ra quyết định, công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị là dùng được vì có hệ số Cronbach's Alpha lần lượt là: 7,79; 7,89 có thể dùng được và giữ lại để nghiên cứu tiếp. Đối với 7 biến còn lại thì 6 biến có hệ số Cronbach's Alpha từ 8 trở lên thì thang đo này rất tốt đối với mô hình nghiên cứu. Thang đo phần thưởng và sự công nhận có hệ số Cronbach's Alpha lần 1 là 7,13 dùng được nhưng phải loại bỏ một biến PTCN4 vì không đảm bảo độ tin cậy do có hệ số Corrected Item-Total Correlation nhỏ hơn 0,3.

Bảng 4.14: Bảng số lượng biến quan sát và hệ số Cronbach's alpha

ST T	Các nhân tố văn hoá công ty	Số lượng biến quan sát		Cronbach's Alpha		Biến bị loại
		Trước	sau	Trước	sau	
1	Giao tiếp trong doanh nghiệp	4	4	0,845	0,845	
2	Đào tạo và phát triển	4	4	0,803	0,803	
3	Phần thưởng và sự công nhận	4	3	0,713	0,829	PTCN4
4	Hiệu quả của việc ra quyết định	4	4	0,797	0,797	
5	Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến	4	4	0,826	0,826	
6	Định hướng và kế hoạch tương lai	4	4	0,823	0,823	
7	Làm việc nhóm	4	4	0,849	0,849	
8	Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị.	4	4	0,789	0,789	
9	Chuyển đổi số	4	4	0,817	0,817	
Tổng số		36	35			

Nguồn: tác giả tổng hợp

Nghiên cứu tiến hành phân tích lại lần 2 với 3 biến và có hệ số Cronbach's Alpha là 8,29 với hệ số lớn hơn 8 thì biến phần thưởng và sự công nhận đạt độ tin cậy cao trong nghiên cứu của đề tài. Vậy thông qua phân tích hệ số Cronbach's Alpha thang đo biến độc lập văn hóa công ty được đo lường bằng 35 biến quan sát cho chín nhân tố văn hóa. Số lượng biến quan sát và hệ số Cronbach's Alpha của các nhân tố đo lường văn hóa công ty, sau khi đã loại một biến không phù hợp được mô tả trong (bảng 4.13):

Kết luận: kiểm định thang đo các nhân tố văn hóa công ty bằng cách phân tích Cronbach's Alpha các hệ số nằm trong dải 0,789 đến 0,849 đạt độ tin cậy cho phép là lớn 0,60. Vậy thang đo đủ điều kiện để sử dụng nghiên cứu.

4.3.3.2. Kiểm định hệ số Cronbach's Alpha biến phụ thuộc

Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo động lực làm việc của người lao động với các ngân hàng thương mại khá cao 0,897; các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo này từ 0,646 đến 0,735, dựa trên kết quả này cho thấy các biến quan sát có độ tin cậy cao. Mặt khác, thang đo này có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,8 nên thang đo lường này rất tốt. (bảng 4.15).

Bảng 4.15: Hệ số Cronbach's alpha biến phụ thuộc

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Động lực làm việc		Cronbach's alpha = 0,897		
DL1	24,11	13,639	,712	,880
DL2	24,15	13,520	,728	,878
DL3	24,07	13,696	,646	,888
DL4	24,08	13,563	,695	,882
DL5	24,10	13,939	,664	,886
DL6	24,11	13,380	,716	,880
DL7	24,11	13,481	,735	,877

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

4.3.4. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phân tích nhân tố thường được dùng trong quá trình xây dựng thang đo lường các khía cạnh khác nhau, trong khái niệm nghiên cứu, kiểm tra tính đơn khía cạnh của thang đo lường (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Vì vậy, phân tích nhân tố vừa giúp ta rút gọn tập hợp nhiều biến thành một số biến tương đối ít, đồng thời kiểm tra độ kết dính hay độ tin cậy của các biến trong cùng một thang đo. Phương pháp trích rút được sử dụng là phân tích nhân tố chính principal component với phép quay Varimax được thực hiện nhằm nhận diện các nhân tố cho các bước phân tích tiếp theo.

Thang đo các nhân tố văn hóa công ty: Sau khi tiến hành xong bước phân tích Cronbach's Alpha, kiểm tra mức độ tin cậy của thang đo các nhân tố văn hóa công ty được đo lường bằng 35 biến quan sát cho chín thành phần của thang đo. Mặt khác, phân tích nhân tố cũng giúp ta kiểm định lại lần nữa các chỉ số đánh giá (biến) trong từng nhân tố, có thực sự đáng tin cậy và có độ liên kết chặt chẽ như chúng đã thể hiện ở phần xác định hệ số Cronbach's Alpha hay không? Cũng như các phương pháp phân tích thống kê khác, trước khi tiến hành phân tích nhân tố, ta cũng cần kiểm tra xem việc dùng phương pháp này có phù hợp hay không. Việc kiểm tra này sẽ được thực hiện bởi việc tính hệ số KMO and Bartlett's Test. Trị số của KMO trong trường hợp này đạt $0,842 > 0,5$ và $Sig = 0,00$ cho thấy 35 biến này có tương quan với nhau và hoàn toàn phù hợp với phân tích nhân tố. Bartlett's Test

dùng để kiểm định giả thuyết Ho là các biến không có tương quan với nhau trong tổng thể còn KMO dùng để kiểm tra xem với kích thước mẫu có phù hợp với phân tích nhân tố hay không. Theo Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), giá trị KMO nằm giữa 0,5 đến 1. Kết luận: với kết quả trên chỉ ra rằng các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố (EFA) là thích hợp tại phụ lục số 12. Trong phụ lục số 11 chúng ta có thể nhận thấy hệ số Rotated Component Matrix^a của biến CNRR4 do biến này có hệ số tải nhỏ hơn 0,5 vậy loại biến này. Biến DTPT1 tải lên ở cả 2 nhân tố vì vậy biến này cũng bị loại. Chạy lại lần 2. Việc kiểm tra này sẽ được thực hiện bởi việc tính hệ số KMO and Bartlett's Test. Trị số của KMO trong trường hợp này đạt $0,853 > 0,5$ là phù hợp và Sig = 0,00 cho thấy 35 biến này có tương quan với nhau và hoàn toàn phù hợp với phân tích nhân tố. Bartlett's Test dùng để kiểm định giả thuyết Ho là các biến không có tương quan với nhau trong tổng thể còn KMO dùng để kiểm tra xem với kích thước mẫu có phù hợp với phân tích nhân tố hay không. Theo Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), giá trị KMO nằm giữa 0,5 đến 1. Kết luận: với kết quả trên chỉ ra rằng các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố (EFA) là thích hợp tại phụ lục số 11.

Bảng 4.16: KMO and Bartlett's Test nhân tố văn hoá công ty

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,853
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4872,209
	Df	528
	Sig.	,000

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

Có 9 nhân tố được trích dựa vào tiêu chí eigenvalue $1,157 > 1$, như vậy 9 nhân tố này tóm tắt thông tin của 33 biến quan sát đưa vào EFA một cách tốt nhất. Tổng phương sai các nhân tố này trích được là $67,971\% > 50\%$, như vậy, 9 nhân tố được trích giải thích được 67,971% biến thiên dữ liệu của 33 biến quan sát tham gia vào EFA.

Bảng 4.17: Giải thích phương sai nhân tố văn hoá doanh nghiệp

Total Variance Explained									
Comp onent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,857	20,779	20,779	6,857	20,779	20,779	2,800	8,485	8,485
2	3,748	11,358	32,136	3,748	11,358	32,136	2,780	8,423	16,908
3	2,345	7,105	39,241	2,345	7,105	39,241	2,703	8,191	25,099
4	2,088	6,328	45,569	2,088	6,328	45,569	2,684	8,134	33,233
5	2,046	6,200	51,770	2,046	6,200	51,770	2,565	7,772	41,005
6	1,570	4,759	56,528	1,570	4,759	56,528	2,502	7,583	48,588
7	1,384	4,194	60,723	1,384	4,194	60,723	2,206	6,684	55,273
8	1,235	3,741	64,464	1,235	3,741	64,464	2,158	6,538	61,811
9	1,157	3,507	67,971	1,157	3,507	67,971	2,033	6,160	67,971
10	,687	2,082	70,053						
11	,647	1,962	72,015						
12	,597	1,809	73,824						
13	,582	1,765	75,589						
14	,560	1,697	77,286						
15	,560	1,695	78,982						
16	,532	1,613	80,595						
17	,505	1,530	82,125						
18	,492	1,492	83,617						
19	,473	1,433	85,050						
20	,459	1,392	86,442						
21	,447	1,356	87,798						
22	,429	1,301	89,099						
23	,409	1,239	90,338						
24	,391	1,186	91,524						
25	,375	1,135	92,660						
26	,351	1,064	93,723						
27	,330	1,001	94,725						
28	,324	,982	95,706						
29	,308	,933	96,639						
30	,301	,911	97,550						
31	,280	,848	98,398						
32	,276	,837	99,235						
33	,252	,765	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

Các nhân tố trích được tương ứng với bảng ma trận xoay Bảng 4.18.

Bảng 4.18: Ma trận thành phần xoay nhân tố văn hoá doanh nghiệp

Rotated Component Matrix ^a									
	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
GITI2	,824								
GITI1	,809								
GITI4	,799								
GITI3	,765								
LVN1		,805							
LVN3		,797							
LVN2		,793							
LVN4		,780							
CDS3			,814						
CDS4			,801						
CDS2			,753						
CDS1			,749						
DHKH3				,788					
DHKH2				,754					
DHKH1				,751					
DHKH4				,749					
HQCS3					,781				
HQCS2					,760				
HQCS1					,744				
HQCS4					,681				
CBNQ2						,782			
CBNQ3						,767			
CBNQ4						,754			
CBNQ1						,716			
PTCN2							,819		
PTCN1							,808		
PTCN3							,770		
CNRR3								,809	
CNRR2								,796	
CNRR1								,770	
DTPT2									,819
DTPT3									,782
DTPT4									,743

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 6 iterations.

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

Hệ số tải Factor Loading của các biến quan sát trong ma trận xoay đều lớn hơn 0,5, như vậy các biến quan sát này đều có ý nghĩa đóng góp vào mô hình.

Thang đo động lực làm việc của người lao động: Để đảm bảo đủ điều kiện tiến hành phân tích nhân tố. Chúng ta tiến hành kiểm tra hệ số KMO and Bartlett's Test. Trị số của KMO trong trường hợp này đạt $0,920 > 0,5$ và có ý nghĩa thống kê (Sig = 0,00) cho thấy 7 biến này có tương quan với nhau, hoàn toàn phù hợp với phân tích nhân tố. Kết luận: kết quả trên chỉ ra rằng 7 biến quan sát trong thang đo

động lực làm việc trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố (EFA) là thích hợp.

Bảng 4.19: Kiểm tra KMO and Bartlett's nhân tố động lực làm việc

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,920
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1273,052
	df	21
	Sig.	,000

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

Kết quả ma trận xoay cho thấy, có 1 nhân tố được trích từ các biến quan sát đưa vào phân tích EFA. Phương sai trích được giải thích là 61,877 % tại eigenvalue là 4,331 > 1.

Bảng 4.20: Total Variance Explained nhân tố động lực làm việc

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,331	61,877	61,877	4,331	61,877	61,877
2	,596	8,518	70,395			
3	,497	7,097	77,493			
4	,445	6,360	83,853			
5	,415	5,936	89,788			
6	,383	5,466	95,255			
7	,332	4,745	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

Hệ số tải của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5, như vậy các biến quan sát này đều có ý nghĩa đóng góp vào mô hình (phụ lục 11).

4.3.5. Kiểm định mô hình

4.3.5.1. Ma trận hệ số tương quan giữa các biến

Bước đầu tiên khi phân tích hồi quy tuyến tính ta sẽ xem xét các mối quan hệ tương quan tuyến tính giữa biến phụ thuộc và từng biến độc lập, cũng như giữa các biến độc lập với nhau. Nếu hệ số tương quan giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập lớn, chứng tỏ giữa chúng có quan hệ với nhau và phân tích hồi quy tuyến tính có thể phù hợp. Mặt khác, nếu giữa các biến độc lập cũng có tương quan lớn với nhau thì đó cũng là dấu hiệu cho biết giữa chúng có thể xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình hồi quy tuyến tính ta đang xét.

Từ kết quả phân tích ở (bảng 4.21) đã thể hiện các hệ số tương quan Pearson giữa các biến nghiên cứu. Theo lý thuyết thì hệ số p được xem xét có ý nghĩa trong trường hợp p nhỏ hơn hoặc bằng 0,05. Trong phần mềm SPSS 20.0.0.0. phân biệt mức p nhỏ hơn 0,05 thì được đánh dấu (*) cạnh giá trị thống kê tính được trên mẫu, ở mức ý nghĩa p nhỏ hơn 0,01 thì được phân biệt bằng hai dấu (**). Trong bảng kết quả thì hệ số $p < 0,01$ nên có ý nghĩa tương quan giữa các biến độc lập. Trong các hệ số tương quan đồng biến, tất cả các hệ số đều lớn hơn 0,14 và cũng không có tương quan nào bằng 1, như vậy đã thỏa điều kiện ($-1 \leq r \leq +1$). Kết quả cho thấy hệ số tương quan giữa các biến độc lập đều ở mức thấp, do đó có thể sơ bộ kết luận rằng giữa các biến độc lập không có hiện tượng đa cộng tuyến cao. Vì vậy, giả định về không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong phân tích hồi quy tiếp theo sẽ được thỏa mãn. Mặt khác, kết quả cho thấy mối tương quan giữa các biến độc lập, các nhân tố văn hóa công ty và biến phụ thuộc động lực làm việc của người lao động như sau.

- Giao tiếp trong doanh nghiệp có tương quan chặt chẽ: ($r = 0,487, p < 0,01$);
- Đào tạo và phát triển có tương quan chặt chẽ: ($r = 0,530; p < 0,01$);
- Phần thưởng và sự công nhận có tương quan chặt chẽ: ($r = 0,523; p < 0,01$);
- Hiệu quả của việc ra quyết định có tương quan chặt chẽ: ($r = 0,531; p < 0,01$);
- Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến có tương quan chặt chẽ: ($r = 0,524; p < 0,01$);
- Định hướng và kế hoạch tương lai có tương quan chặt chẽ: ($r = 0,396; p < 0,01$);
- Làm việc nhóm có tương quan chặt chẽ: ($r = 0,314; p < 0,01$);
- Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị có tương quan chặt chẽ: ($r = 0,289, p < 0,01$);
- Chuyển đổi số có tương quan chặt chẽ: ($r = 0,455; p < 0,01$);

Kết quả nghiên cứu trên cho thấy biến phụ thuộc có mối quan hệ tương quan với cả 9 biến độc lập của mô hình nghiên cứu.

Bảng 4.21: Bảng phân tích tương quan và đa cộng tuyến

Correlations											
		DL	DTPT	PTCN	LVN	GITI	DHKH	CBNQ	HQCS	CNRR	CDS
DL	Pearson Correlation	1	,530**	,523**	,314**	,487**	,396**	,289**	,531**	,524**	,455**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
DTPT	Pearson Correlation	,530**	1	,235**	,093	,363**	,151**	,036	,218**	,216**	,247**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,076	,000	,004	,499	,000	,000	,000
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
PTCN	Pearson Correlation	,523**	,235**	1	,099	,283**	,190**	,101	,514**	,187**	,311**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,060	,000	,000	,055	,000	,000	,000
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
LVN	Pearson Correlation	,314**	,093	,099	1	,104*	,363**	,406**	,092	,290**	,149**
	Sig. (2-tailed)	,000	,076	,060		,048	,000	,000	,079	,000	,004
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
GITI	Pearson Correlation	,487**	,363**	,283**	,104*	1	,123*	,110*	,311**	,169**	,173**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,048		,019	,037	,000	,001	,001
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
DHKH	Pearson Correlation	,396**	,151**	,190**	,363**	,123*	1	,310**	,242**	,490**	,185**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,000	,019		,000	,000	,000	,000
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
CBNQ	Pearson Correlation	,289**	,036	,101	,406**	,110*	,310**	1	,106*	,229**	,123*
	Sig. (2-tailed)	,000	,499	,055	,000	,037	,000		,044	,000	,020
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
HQCS	Pearson Correlation	,531**	,218**	,514**	,092	,311**	,242**	,106*	1	,233**	,271**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,079	,000	,000	,044		,000	,000
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
CNRR	Pearson Correlation	,524**	,216**	,187**	,290**	,169**	,490**	,229**	,233**	1	,220**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,000
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
CDS	Pearson Correlation	,455**	,247**	,311**	,149**	,173**	,185**	,123*	,271**	,220**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,004	,001	,000	,020	,000	,000	
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362

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

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

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

4.3.5.2. Hồi quy tuyến tính bội

Phân tích hồi quy tuyến tính, sẽ giúp chúng ta biết được cường độ ảnh hưởng của các biến độc lập lên biến phụ thuộc. Dựa vào cơ sở lý thuyết và kết quả phân tích hệ số tương quan Pearson ở trên, ta sẽ đưa tất cả các biến độc lập trong mô hình

ngiên cứu vào phân tích hồi quy tuyến tính bội, được đưa vào cùng một lúc (Enter). Kết quả phân tích hồi quy cũng cho thấy mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập (VIF < 2) bảng 4.22. Kiểm định F (bảng phân tích ANOVA) cho thấy mức ý nghĩa sig. = 0,000. Như vậy, mô hình hồi quy phù hợp. Kết quả này cũng tương tự như khi tiến hành phân tích ma trận tương quan cho thấy không có tương quan cao giữa các biến độc lập.

Mặt khác, theo kết quả ta có; Sig. F Change bằng 0,00 và R² hiệu chỉnh bằng 0,697 cho thấy mô hình hồi quy thích hợp sử dụng để kiểm định mô hình lý thuyết. Đồng thời giải thích được 69,7% sự khác biệt của biến phụ thuộc – động lực làm việc của người lao động (bảng 4.22).

Bảng 4.22: Hệ số tóm tắt mô hình

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,840 ^a	,705	,697	,33604	2,044
a. Predictors: (Constant), CDS, CBNQ, GITI, CNRR, PTCN, DTPT, LVN, HQCS, DHKH					
b. Dependent Variable: DL					

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

Các hệ số hồi quy của tám nhân tố văn hóa công ty được trích dẫn trong (bảng 4.23) cụ thể như sau:

Bảng 4.23: Hệ số hồi quy

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,729	,185		-3,932	,000		
	DTPT	,210	,025	,266	8,254	,000	,808	1,237
	PTCN	,132	,024	,190	5,425	,000	,686	1,457
	LVN	,064	,026	,083	2,496	,013	,759	1,318
	GITI	,133	,024	,183	5,641	,000	,795	1,258
	DHKH	,029	,029	,036	1,024	,306	,674	1,483
	CBNQ	,081	,027	,097	2,993	,003	,796	1,256
	HQCS	,145	,027	,189	5,368	,000	,676	1,479
	CNRR	,186	,025	,257	7,466	,000	,709	1,410
	CDS	,176	,035	,160	5,058	,000	,838	1,193
a. Dependent Variable: DL								

Nguồn: Tổng hợp phân tích số liệu của tác giả

Hệ số VIF các biến độc lập đều nhỏ hơn 10, như vậy không có đa cộng tuyến xảy ra. (1) giao tiếp trong doanh nghiệp ($\beta = 0,183$; $p < 0,05$); (2) đào tạo và phát triển ($\beta = 0,266$; $p < 0,05$); (3) phần thưởng và sự công nhận ($\beta = 0,190$; $p < 0,05$); (4) hiệu quả của việc ra quyết định ($\beta = 0,189$; $p < 0,05$); (5) chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến ($\beta = 0,257$; $p < 0,05$); (6) làm việc nhóm ($\beta = 0,083$; $p < 0,05$); (7) sự công bằng nhất quán trong các chính sách quản trị ($\beta = 0,097$; $p < 0,05$); (8)

chuyển đổi số ($\beta = 0,160$; $p < 0,05$); (9) định hướng và kế hoạch tương lai có ($\beta = 0,036$; $p = 0,306 > 0,05$) loại biến vì không có ý nghĩa với mô hình vậy chỉ có tám nhân tố văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

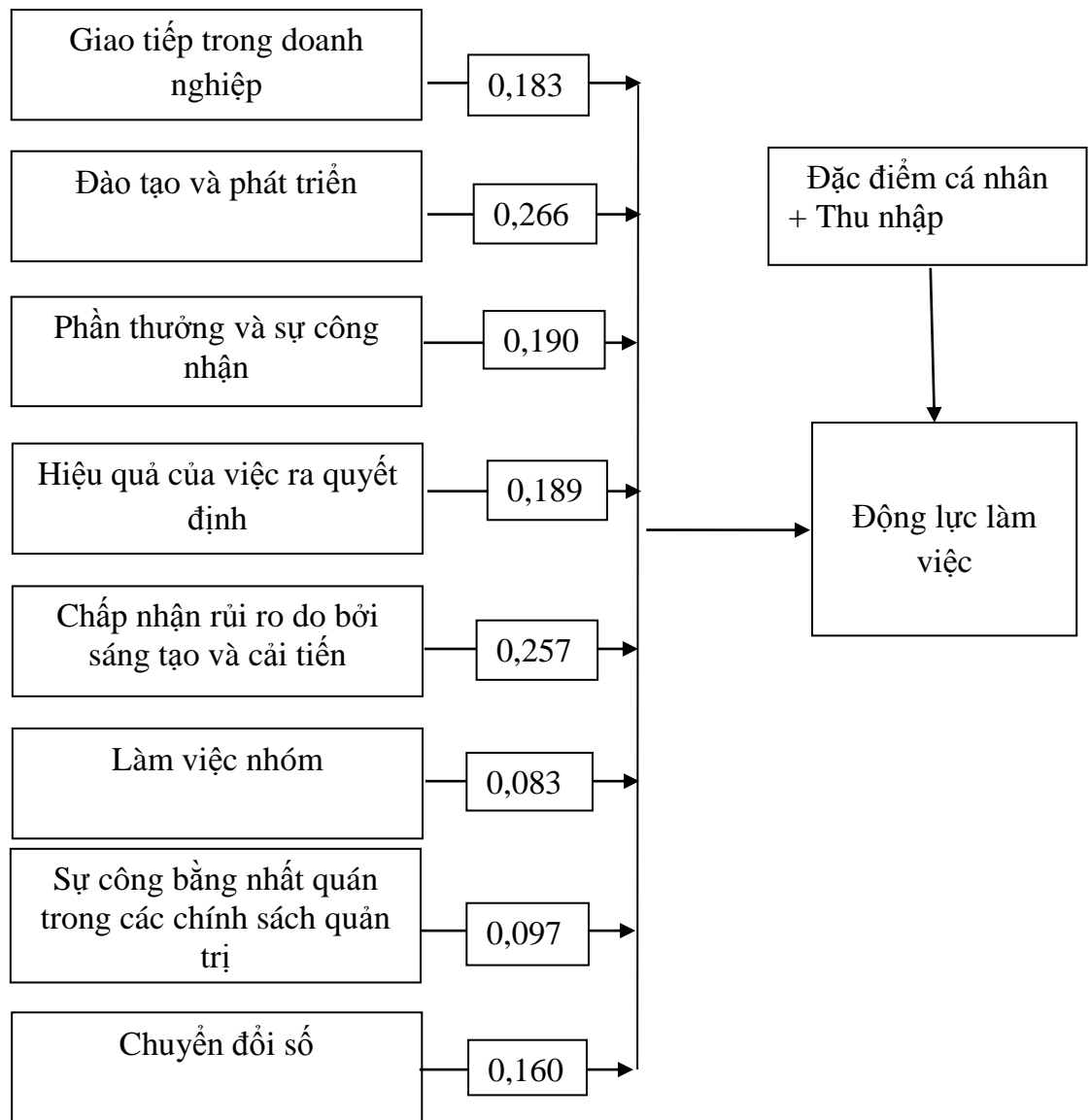
Dựa vào cơ sở lý thuyết và kết quả phân tích hệ số tương quan Pearson ở trên, ta sẽ đưa tất cả các biến độc lập trong mô hình hồi quy đã điều chỉnh bằng phương pháp đưa vào cùng một lúc (Enter). Kết quả cho ta phương trình hồi quy tuyến tính như sau:

$$Y = 0,183X1 + 0,266X2 + 0,190X3 + 0,189X4 + 0,257X5 + 0,083X7 + 0,097X8 + 0,160X9$$

Trong đó:

- Y: Động lực làm việc của người lao động.
- X1: Giao tiếp trong doanh nghiệp.
- X2: Đào tạo và phát triển.
- X3: Phần thưởng và sự công nhận.
- X4: Hiệu quả của việc ra quyết định.
- X5: Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến.
- X7: Làm việc nhóm.
- X8: Sự công bằng nhất quán trong các chính sách quản trị.
- X9: Chuyển đổi số.

Hình 4.2: Mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động được điều chỉnh



Nguồn: Tác giả tổng hợp

4.3.5.3. Phân tích ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động

Sau khi phân tích định lượng mô hình nghiên cứu dựa trên kết quả điều tra thực tế tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả nghiên cứu định lượng về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động trên địa bàn thành phố Hà Nội như sau:

Biên độc lập nhân tố văn hoá doanh nghiệp là đào tạo và phát triển ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy $\beta = 0,266$

mức ý nghĩa thống kê là $\text{sig} = 0,000$ (bảng 4.23), nên giả thuyết này được chấp nhận.

Nhân tố văn hoá doanh nghiệp là phần thưởng và sự công nhận ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy $\beta = 0,190$ mức ý nghĩa thống kê là $\text{sig} = 0,000$ (bảng 4.23), nên giả thuyết này được chấp nhận. Yếu tố phần thưởng và sự công nhận vẫn là yếu tố cơ bản, có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Nếu người lao động tin tưởng rằng, họ được nhận đúng phần thưởng và được đãi ngộ tương xứng với công sức của họ đã bỏ ra, thì họ sẽ duy trì mức năng suất cao, họ sẽ nỗ lực hơn với công việc.

Nhân tố văn hoá doanh nghiệp là chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy $\beta = 0,257$ mức ý nghĩa thống kê là $\text{sig} = 0,000$ (bảng 4.23), nên giả thuyết này được chấp nhận.

Các giả thuyết nghiên cứu sau khi phân tích định lượng thì cho ra kết quả như sau:

H1: Giao tiếp trong doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy $\beta = 0,183$ mức ý nghĩa thống kê là $\text{sig} = 0,000$ (bảng 4.23), nên giả thuyết này được chấp nhận. Điều này cho thấy sự cảm nhận của nhân viên về vấn đề giao tiếp trong công ty, có tác động lớn đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

H2: Hiệu quả của việc ra quyết định ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy $\beta = 0,189$ mức ý nghĩa thống kê là $\text{sig} = 0,000$ (bảng 4.23), nên giả thuyết này được chấp nhận

H3: Định hướng và kế hoạch tương lai ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy $\beta = 0,036$ mức ý nghĩa thống kê là $\text{sig} = 0,306 > 0,005$ (bảng 4.23), nên giả thuyết này không được chấp nhận. Vì vậy, loại biến định hướng và kế hoạch tương lai khỏi mô hình nghiên cứu.

H4: Làm việc nhóm ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy $\beta = 0,083$ mức ý nghĩa thống kê là $\text{sig} = 0,000$ (bảng 4.23), nên giả thuyết này được chấp nhận. Đây là yếu tố phản ánh, sự phối hợp làm việc giữa các nhân viên với nhau vì mục đích chung của công ty. Khi nhân viên được làm việc trong một môi trường thỏa mái, cởi mở, mọi người sẵn

sàng tương trợ lẫn nhau trong công việc thì niềm tin của họ tăng cao. Từ đó họ sẽ không muốn rời xa nơi làm việc để đến một nơi làm việc khác.

H5: Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy $\beta = 0,097$ mức ý nghĩa thống kê là sig. = 0,000 (bảng 4.23), nên giả thuyết này được chấp nhận.

H6: Chuyển đổi số tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy $\beta = 0,160$ mức ý nghĩa thống kê là sig. = 0,000 (bảng 4.23), nên giả thuyết này được chấp nhận.

Thông qua mô hình hồi quy thì ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội tập trung thứ tự ưu tiên tác động vào các nhân tố như sau: (1) đào tạo và phát triển; (2) chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo cải tiến; (3) phần thưởng và sự công nhận; (4) hiệu quả của việc ra quyết định; (5) giao tiếp trong doanh nghiệp; (6) chuyển đổi số; (7) sự công bằng nhất quán trong các chính sách quản trị; (8) làm việc nhóm.

4.3.6. Phân tích ANOVA, T-test

- Phân tích biến giới tính theo phụ lục số 12 ta thấy Sig Levene's Test bằng $0,972 > 0,05$. Ta sử dụng kết quả sig kiểm định t hàng Equal variances assumed. Sig kiểm định t bằng $0,280 > 0,05$, như vậy không có sự khác biệt trong động lực lao động giữa các thành viên có giới tính khác nhau tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

- Phân tích biến độ tuổi theo phụ lục số 12 ta thấy Sig Levene's Test bằng $0,061 > 0,05$. Ta sử dụng kết quả sig kiểm định F ở bảng ANOVA. Sig kiểm định F bằng $0,205 > 0,05$, như vậy không có khác biệt trong động lực lao động giữa các thành viên có độ tuổi khác nhau tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

- Phân tích biến học vấn theo phụ lục số 12 ta thấy Sig Levene's Test bằng $0,653 > 0,05$. Ta sử dụng kết quả sig kiểm định F ở bảng ANOVA. Sig kiểm định F bằng $0,122 > 0,05$, như vậy không có khác biệt trong động lực lao động giữa các thành viên có học vấn khác nhau tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

- Phân tích biến thâm niên theo phụ lục số 12 ta thấy Sig Levene's Test bằng $0,929 > 0,05$. Ta sử dụng kết quả sig kiểm định F ở bảng ANOVA. Sig kiểm định F bằng $0,118 > 0,05$, như vậy không có khác biệt trong động lực lao động giữa các

thành viên có thâm niên khác nhau tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

- Phân tích biến thu nhập

Bảng 4.24: Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
DL	Based on Mean	5,587	2	359	,004
	Based on Median	4,033	2	359	,019
	Based on Median and with adjusted df	4,033	2	331,854	,019
	Based on trimmed mean	4,999	2	359	,007

Nguồn: Tác giả tổng hợp và phân tích số liệu

- Sig Levene's Test bằng 0,004 < 0,05. Ta sử dụng kết quả sig kiểm định Welch ở bảng Robust Test.

Bảng 4.25: Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai

Robust Tests of Equality of Means				
DL				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	6,950	2	69,093	,002

a. Asymptotically F distributed.

Nguồn: Tác giả tổng hợp và phân tích số liệu

- Sig kiểm định Welch trong bảng 4.25 bằng 0,002 < 0,05, như vậy có khác biệt động lực giữa những người lao động có thu nhập khác nhau. Bảng thống kê trung bình và biểu đồ cho thấy động lực làm việc cao hơn giữa các thành viên có thu nhập khác nhau tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Bảng 4.26: Thống kê mô tả mối quan hệ giữa thu nhập và động lực làm việc

Descriptives								
DL								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Dưới 10 triệu	27	3,6614	,75608	,14551	3,3623	3,9605	2,14	4,57
Từ 10 -15 triệu	162	3,9559	,64170	,05042	3,8563	4,0555	2,29	5,00
Trên 15 triệu	173	4,1247	,52593	,03999	4,0458	4,2036	2,57	5,00
Total	362	4,0146	,61098	,03211	3,9515	4,0778	2,14	5,00

Nguồn: Tác giả tổng hợp và phân tích số liệu

Dựa vào số liệu phân tích bảng 4.26 ta có thể nhận thấy những người có thu nhập càng cao từ 15 triệu trở lên thì động lực làm việc càng cao thể hiện đa phần họ chọn đồng ý hoặc rất đồng ý với giá trị trung bình là: 4,1247; đối với người có thu nhập từ 10 đến 15 triệu thì giá trị trung bình là 3,9559 gần đồng ý; đối với người lao động có thu nhập dưới 10 triệu thì giá trị trung bình là: 3,6614 nằm giữa khoảng bình

thường và đồng ý. Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu H0 được chấp nhận một phần là các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội cần thúc đẩy hoạt động kinh doanh để làm cơ sở trả lương cao cho người lao động từ đó tạo động lực làm việc. Khi đó giả thuyết nghiên cứu H0 là:

H0: Có sự khác biệt về động lực làm việc của người lao động với các yếu tố cá nhân thu nhập hàng tháng.

4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Thông qua quá trình phân tích kết quả nghiên cứu định tính và định lượng ở chương số 4 thì ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội là rõ ràng. Các kết quả nghiên cứu định tính của luận án cũng đã bổ sung và ủng hộ cho các kết quả nghiên cứu định lượng. Kết quả nghiên cứu định lượng của luận án đã cho thấy các biến trong mô hình nghiên cứu có tác động một cách ý nghĩa đối với động lực làm việc của người lao động. Kết quả nghiên cứu này đồng nhất với kết quả nghiên cứu định tính thông qua quá trình phỏng vấn một số người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại. Kết quả nghiên cứu cho thấy đây là một phát hiện mới so với các nghiên cứu trước đây. Do đó, mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội là mô hình nghiên cứu mới trong phạm vi nghiên cứu tại các ngân hàng thương mại và bối cảnh chuyển đổi số tại nước ta.

Bảng 2.27: Kết quả kiểm định các giả thuyết

STT	Giả thuyết nghiên cứu	Kết quả kiểm định
1	H1	Giữ lại giả thuyết H1 vì có tác động thuận chiều với động lực làm việc của người lao động
2	H2	Giữ lại giả thuyết H2 vì có tác động thuận chiều với động lực làm việc của người lao động
3	H3	Giữ lại giả thuyết H3 vì có tác động thuận chiều với động lực làm việc của người lao động
4	H4	Loại giả thuyết H4 vì có tác động ngược chiều với động lực làm việc của người lao động
5	H5	Giữ lại giả thuyết H5 vì có tác động thuận chiều với động lực làm việc của người lao động
6	H6	Giữ lại giả thuyết H6 vì có tác động thuận chiều với động lực làm việc của người lao động
7	H0	Giữ lại giả thuyết H0 trong đó nhân tố thu nhập là có tác động thuận chiều với động lực làm việc của người lao động

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Kết quả nghiên cứu của luận án cho thấy giả thuyết nghiên cứu H1 đã được ủng hộ tức là nhân tố văn hoá doanh nghiệp là giao tiếp trong doanh nghiệp có tác động thuận chiều đến động lực làm việc của người lao động kết quả phân tích số liệu có $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ và hệ số hồi quy $\beta = 0,183 > 0$. Điều này cho thấy nhân tố văn hoá doanh nghiệp là giao tiếp trong doanh nghiệp càng được quan tâm thì người lao động càng có động lực làm việc cao hơn. Đặc biệt trong điều kiện đặc thù hoạt động của ngân hàng thương mại đòi hỏi người lao động phải giao tiếp với nhau và giao tiếp với khách hàng. Giao tiếp trong doanh nghiệp làm cho công việc được giải quyết nhanh hơn dễ dàng hơn đặc biệt khi giao tiếp làm người lao động hiểu công việc hiểu về đồng nghiệp và doanh nghiệp thông qua đó yêu mến và thấu hiểu để tích cực làm việc hơn từ đó tạo động lực làm việc. Kết quả nghiên cứu này cũng được ủng hộ bởi một số tác giả đã nghiên cứu trước đó và đã được thể hiện trong quá trình tổng quan nghiên cứu và xây dựng giả thuyết nghiên cứu. Trong phân tích định tính khi phỏng vấn người lao động về vấn đề giao tiếp trong doanh nghiệp thì tất cả người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại đều cho rằng nhờ có giao tiếp trong tổ chức mà họ thích đến cơ quan làm việc hơn vì ở đó có đồng nghiệp quan tâm chia sẻ mọi vấn đề trong cuộc sống và công việc, mọi người đồng cảm và thấu hiểu cùng nhau phấn đấu vì tổ chức từ đó thúc đẩy động lực làm việc của người lao động.

Kết quả nghiên cứu phân tích định lượng là nhân tố văn hoá doanh nghiệp đào tạo và phát triển ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ hệ số hồi quy $\beta = 0,266$. Điều này cho thấy nhân tố văn hoá doanh nghiệp là đào tạo và phát triển càng được quan tâm chú trọng thì người lao động càng có động lực làm việc cao hơn. Đặc biệt trong điều kiện đặc thù hoạt động của ngân hàng thương mại đòi hỏi người lao động phải không ngừng học tập nâng cao trình độ và phát triển bản thân để phù hợp với sự thay đổi không ngừng của môi trường kinh doanh. Đồng thời đào tạo và phát triển làm cho các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội có nguồn nhân lực ngày càng có chất lượng cao hơn. Nhân tố văn hoá doanh nghiệp là đào tạo và phát triển còn thể hiện sự ghi nhận của NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội đối với sự đóng góp của người lao động. NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội lựa chọn người có nhu cầu và phù hợp với kiến thức, kỹ năng sẵn có phù hợp với yêu cầu của vị trí việc làm trong tương lai. Khi đó, người lao động cảm thấy cơ quan coi trọng họ, ngoài ra khi được đào tạo và phát triển thì

đồng nghĩa với cơ hội thăng tiến sẽ cao hơn từ đó tạo động lực làm việc. Kết quả nghiên cứu này cũng được ủng hộ bởi một số tác giả đã nghiên cứu trước đó và đã được thể hiện trong quá trình tổng quan nghiên cứu và xây dựng giả thuyết nghiên cứu. Trong phân tích định tính khi phỏng vấn các người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội về đào tạo và phát triển thì tất cả người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại đều cho rằng nhờ có đào tạo và phát triển mà họ thích đến cơ quan làm việc hơn từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động.

Kết quả nghiên cứu định lượng của luận án cho thấy là nhân tố văn hoá doanh nghiệp phần thưởng và sự công nhận ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ và hệ số hồi quy $\beta = 0,190$. Điều này cho thấy nhân tố văn hoá doanh nghiệp là phần thưởng và sự công nhận có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Phần thưởng và sự công nhận chính là nội dung tạo động lực lao động bằng kích thích vật chất và tinh thần đến người lao động. Nhân tố văn hoá doanh nghiệp là phần thưởng và sự công nhận được các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội thực hiện thường xuyên, liên tục và kịp thời khi người lao động trước tiên cảm thấy các cấp quản lý luôn quan tâm và được động viên họ khi làm việc cũng như trong cuộc sống. Người lao động khi làm việc lúc nào cũng mong muốn phấn đấu hết mình vì được tuyên dương và trao phần thưởng xứng đáng như các cụ chúng ta có câu “trăm đồng tiền công không bằng một đồng tiền thưởng”. Ngoài ra người lao động cảm thấy công sức của mình luôn được NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội ghi nhận kịp thời và xứng đáng với thành quả đóng góp của họ. Kết quả nghiên cứu này cũng được ủng hộ bởi một số tác giả đã nghiên cứu trước đó và đã được thể hiện trong quá trình tổng quan nghiên cứu và xây dựng giả thuyết nghiên cứu. Trong phân tích định tính khi phỏng vấn lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội về nhân tố văn hoá doanh nghiệp là phần thưởng và sự công nhận thì tất cả người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại đều cho rằng nhờ có phần thưởng và sự công nhận mà họ thích đến cơ quan làm việc tích cực phấn đấu để được cơ quan khen thưởng và công nhận đây là nhân tố tạo động lực làm việc cho người lao động.

Phân tích định lượng ở chương số 4 của luận án đã cho thấy giả thuyết nghiên cứu H2 được ủng hộ trong đó nhân tố văn hoá doanh nghiệp là hiệu quả của việc ra quyết định ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại

các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ hệ số hồi quy $\beta = 0,189$. Các quyết định của nhà quản lý đưa ra phải phù hợp và kịp thời thì sẽ nâng cao hiệu quả làm việc của tổ chức và người lao động. Đồng thời khi tổ chức ra quyết định nếu trong quá trình hoạt động thấy có sự không phù hợp thì cần phải điều chỉnh ngay để hoạt động của tổ chức diễn ra thuận lợi hơn. Khi lãnh đạo ra quyết định quản lý có hiệu quả cao thì chứng tỏ năng lực và tài năng của người quản lý từ đó người lao động cảm thấy yêu mến và khâm phục tài năng của người lãnh đạo đây là yếu tố tạo động lực làm việc cho người lao động. Kết quả nghiên cứu này cũng được ủng hộ bởi một số tác giả đã nghiên cứu trước đó và đã được thể hiện trong quá trình tổng quan nghiên cứu và xây dựng giả thuyết nghiên cứu. Trong phân tích định tính khi phỏng vấn các người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội về nhân tố văn hoá doanh nghiệp là hiệu quả trong việc ra quyết định thì tất cả người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại đều cho rằng nhờ có hiệu quả trong việc ra quyết định mà nhân viên thích đến cơ quan làm việc, tích cực phấn đấu vì doanh nghiệp bởi yêu quý và khâm phục lãnh đạo giỏi luôn đưa ra quyết định đúng đắn và kịp thời trong giải quyết công việc, đây là nhân tố tạo động lực làm việc cho người lao động.

Kết quả phân tích định lượng chúng ta có thể nhận thấy là nhân tố văn hoá doanh nghiệp chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ hệ số hồi quy $\beta = 0,257$. Điều này cho chúng ta thấy nhân tố văn hoá doanh nghiệp là chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến tạo động lực làm việc cho người lao động tại các ngân hàng trên địa bàn thành phố Hà Nội. Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến có nghĩa là doanh nghiệp khuyến khích người lao động năng động và sáng tạo trong quá trình làm việc, khuyến khích họ có những cải tiến trong khi doanh nghiệp sẵn sàng đầu tư cho những cải tiến đó. Với nhân tố văn hoá là chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến thì doanh nghiệp tạo ra môi trường làm việc năng động tạo ra thể hệ nhân viên dám nghĩ dám làm đồng thời cải tiến có nghĩa áp dụng phương pháp cách thức làm việc mới từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động. Kết quả nghiên cứu này cũng được ủng hộ bởi một số học giả đã nghiên cứu trước đó và đã được thể hiện trong quá trình tổng quan nghiên cứu và xây dựng giả thuyết nghiên cứu. Trong phân tích định tính khi phỏng vấn các người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội về nhân tố văn hoá doanh nghiệp là

chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến thì tất cả người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại đều cho rằng nhờ có chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến mà nhân viên làm việc năng động sáng tạo hơn thích đến cơ quan làm việc đây là nhân tố tạo động lực làm việc cho người lao động.

Theo kết quả phân tích định lượng chúng ta thấy giả thuyết H3 trong đó nhân tố văn hoá doanh nghiệp là định hướng và kế hoạch tương lai ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có $\beta = 0,036$; Sig = $0,306 > 0,05$. Điều này cho thấy nhân tố văn hoá doanh nghiệp là định hướng kế hoạch tương lai có tác động ngược chiều đối với giả thuyết nghiên cứu vậy loại giả thuyết H3. Kết quả nghiên cứu này cũng được ủng hộ bởi một số học giả đã nghiên cứu trước đó đã được thể hiện trong quá trình tổng quan nghiên cứu và xây dựng giả thuyết nghiên cứu. Trong phân tích định tính khi phỏng vấn các người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội về nhân tố văn hoá doanh nghiệp là định hướng và kế hoạch tương lai thì một số người lao động cho rằng do môi trường cạnh tranh khốc liệt và áp lực công việc nên mặc dù các ngân hàng đã xây dựng mục tiêu chiến lược rất rõ ràng và phổ biến đến người lao động nhưng họ chỉ tập trung vào công việc, vậy đây là nhân tố không tác động tới tạo động lực làm việc cho người lao động.

Phân tích định lượng kết quả nghiên cứu cho chúng ta thấy giả thuyết H4 đó là nhân tố văn hoá doanh nghiệp làm việc nhóm ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có sig = $0,000 < 0,05$ hệ số hồi quy $\beta = 0,083$. Vậy có thể khẳng định nhân tố văn hoá doanh nghiệp là làm việc nhóm tạo động lực làm việc cho người lao động. Làm việc nhóm giúp năng suất lao động cao hơn nhiều lần so với làm việc cá nhân. Làm việc nhóm giúp người lao động phân công công việc tạo ra sự đoàn kết trong quá trình làm việc. Làm việc nhóm tạo ra bầu không khí giao tiếp trao đổi và làm việc chung vì bản thân đồng đội từ đó tạo ra sự thích thú và gắn kết. Vì vậy làm việc nhóm là nhân tố tạo động lực làm việc cho người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả nghiên cứu này cũng được ủng hộ bởi một số học giả đã nghiên cứu trước đó và đã được thể hiện trong quá trình tổng quan nghiên cứu và xây dựng giả thuyết nghiên cứu. Trong phân tích định tính khi phỏng vấn các người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội về nhân tố văn hoá doanh nghiệp là làm việc nhóm thì tất cả người lao động đang làm việc tại các ngân hàng

thương mại đều cho rằng nhờ có làm việc nhóm mà năng suất lao động cao hơn và tạo ra sự đoàn kết chia sẻ giữa tất cả người lao động với nhau đây là nhân tố tạo động lực làm việc cho người lao động.

Luận án khi tiến hành nghiên cứu có sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng với giả thuyết H5 nhân tố văn hoá doanh nghiệp là sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích định lượng cho kết quả có $\text{sig} = 0.000 < 0,05$ hệ số hồi quy $\beta = 0.097$. Như vậy có thể khẳng định nhân tố văn hoá doanh nghiệp là sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị tạo động lực làm việc cho người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị có nghĩa là tất cả các quyết định của tổ chức đều hướng tới sự công bằng để người lao động không nạnh tị nhau khi làm việc ai làm nhiều hưởng nhiều ai làm ít hưởng ít đều phân chia công bằng và nhất quán. Sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị còn có nghĩa là tất cả các quyết định mà tổ chức đã xây dựng và ban hành sẽ có sự đồng thuận đóng góp của tất cả người lao động và chính sách này sẽ là kim chỉ nam để tiến hành các hoạt động khen thưởng kỷ luật người lao động. Vì vậy, nhân tố văn hoá doanh nghiệp là sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị tạo động lực làm việc cho người lao động. Kết quả nghiên cứu này cũng được ủng hộ bởi một số học giả đã nghiên cứu trước đó đã được thể hiện trong quá trình tổng quan nghiên cứu và xây dựng giả thuyết nghiên cứu. Trong phân tích định tính khi phỏng vấn người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội về nhân tố văn hoá doanh nghiệp là sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị thì tất cả người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại đều cho rằng nhờ có sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị mà người lao động có động lực làm việc hơn.

Giả thuyết nghiên cứu H6 là chuyển đổi số ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ hệ số hồi quy $\beta = 0,160$. Như vậy có thể khẳng định thông qua kết quả phân tích định lượng thì nhân tố văn hoá doanh nghiệp là chuyển đổi số có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động. Chuyển đổi số làm cho người lao động chia sẻ kiến thức và tinh thần học hỏi lẫn nhau trong quá trình thực hiện công việc, ngoài ra chuyển đổi số còn làm cho mỗi cá nhân trong tổ chức phải chủ động hơn trong quá trình làm việc và giúp cho sự phối hợp thực hiện công việc là tốt hơn điều này giúp tạo động lực làm việc cho

người lao động. So với các nghiên cứu trước đó thì điểm mới của nghiên cứu này là bổ sung thêm nhân tố văn hoá doanh nghiệp mới đó là chuyển đổi số và được kiểm định đồng thời với các nhân tố thuộc mô hình tổng thể. Kết quả nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ thuận chiều và một số khái niệm mới được hình thành đó là điểm mới của luận án. Các thước đo được đưa vào luận án đều đạt giá trị về độ tin cậy cao, cũng như đạt giá trị hội tụ và phân biệt trong phân tích định lượng.

Với giả thuyết nghiên cứu H0 đó là có sự khác biệt về động lực làm việc của người lao động với các yếu tố cá nhân như trình độ học vấn, thu nhập hàng tháng, giới tính, độ tuổi, thâm niên công tác. Qua phân tích định lượng thì chúng ta nhận thấy chỉ có yếu tố thu nhập tác động đáng kể đến động lực làm việc của người lao động. Kết luận này được ủng hộ bởi rất nhiều nghiên cứu trước đó là động lực làm việc được doanh nghiệp kích thích bằng yếu tố vật chất hay tiền lương thu nhập. Trong phân tích định tính khi phỏng vấn người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội về cá nhân như trình độ học vấn, thu nhập hàng tháng, giới tính, độ tuổi, thâm niên công tác thì đa phần mọi người trả lời rằng nhờ có thu nhập cao mà họ có động lực làm việc hơn.

CHƯƠNG 5:

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

5.1. Kết quả nghiên cứu

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội, rút ra được kết luận so với giả thuyết mô hình nghiên cứu H1: giao tiếp trong doanh nghiệp, H2: hiệu quả của việc ra quyết định, H4: làm việc nhóm, H5: sự công bằng nhất quán trong chính sách quản trị, H6 chuyển đổi số và các nhân tố văn hoá doanh nghiệp là: đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp, phần thưởng và sự công nhận, chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến. Tất cả tám nhân tố này, ảnh hưởng tích cực và liên quan mật thiết với nhân tố động lực làm việc của người lao động tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội. Các nhân tố này phát triển mạnh thì động lực làm việc của người lao động sẽ tăng theo, trong đó NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần ưu tiên phát triển văn hoá doanh nghiệp như sau:

- Kết quả nghiên cứu ở chương 4 cho chúng ta thấy, giả thuyết H1 được ủng hộ tức là văn hoá giao tiếp trong doanh nghiệp tác động thuận chiều đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy $\beta = 0,183$ lớn thứ 5 trong phương trình hồi quy tuyến tính. Điều này cho thấy khi văn hoá giao tiếp trong doanh nghiệp càng phát triển thì càng làm cho người lao động có động lực làm việc nhiều hơn. Giao tiếp là nhu cầu thiết yếu của con người, người lao động được giao tiếp sẽ hiểu lãnh đạo, nhân viên và các công việc được giao. Từ đó người lao động thêm yêu quý và chia sẻ với lãnh đạo về những khó khăn của tổ chức. Người lao động thông cảm với lãnh đạo và tổ chức. Ngoài ra giao tiếp trong doanh nghiệp giúp người lao động hiểu nhau hơn từ đó giúp họ làm việc cùng nhau tốt hơn. Vì vậy, NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần phát triển văn hoá giao tiếp tại trong doanh nghiệp nhằm thúc đẩy động lực làm việc của người lao động. Kết quả này cũng được ủng hộ bởi (Nguyễn Nam Hải (2019); Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016)) và phỏng vấn người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

- Kết quả nghiên cứu ở chương 4 cho chúng ta thấy, giả thuyết H2 văn hoá hiệu quả trong việc ra quyết định ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy $\beta = 0,189$ lớn thứ 4 trong phương trình hồi quy tuyến tính. Điều này cho thấy khi văn hoá hiệu quả trong việc ra quyết định càng phát triển thì càng làm cho người lao động có động lực làm việc nhiều hơn. Các quyết

định của quản lý đưa ra phải phù hợp và kịp thời thì sẽ nâng cao hiệu quả làm việc của tổ chức và người lao động. Đồng thời khi tổ chức ra quyết định nếu trong quá trình hoạt động thấy có sự không phù hợp thì cần phải điều chỉnh ngay để hoạt động của tổ chức diễn ra thuận lợi hơn. Kết quả này cũng được ủng hộ bởi (Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016)).

- Kết quả nghiên cứu ở chương 4 cho chúng ta thấy, giả thuyết H3 văn hoá tác động của định hướng và kế hoạch tương lai không ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng trên địa bàn thành phố Hà Nội. Điều này là hoàn toàn phù hợp bởi thông qua quá trình phỏng vấn người lao động thì do đặc thù nghề nghiệp nhân viên ngân hàng thường làm việc với cường độ cao nên không có thời gian quan tâm đến định hướng và kế hoạch tương lai. Điều này cũng hoàn toàn được ủng hộ bởi nghiên cứu của (Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016)).

Từ kết quả nghiên cứu cho thấy giả thuyết H4 được ủng hộ tức là văn hoá làm việc nhóm ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy $\beta = 0,083$ lớn thứ 8 trong phương trình hồi quy tuyến tính. Điều này hoàn toàn đúng bởi các cụ của chúng ta có câu “một cây làm chẳng lên non ba cây chụm lại nên hòn núi cao”. Phát huy văn hoá làm việc nhóm chính là đoàn kết người lao động trong các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội lại thành một thể thống nhất. Đoàn kết là khởi đầu của sức mạnh tập thể của một tổ chức. Đoàn kết giúp các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội có thể vượt qua mọi sóng gió của kinh tế thị trường để mục tiêu của tổ chức đều có thể hoàn thành. Văn hoá làm việc nhóm tạo sự tin tưởng, tương thân tương ái coi đồng nghiệp như người bạn tri kỷ cùng sống, cùng làm việc. Khi đó người lao động tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội họ cảm thấy thành viên trong tổ chức như những người thân trong gia đình vì vậy họ không ngừng phấn đấu làm việc để gia đình mình phát triển hơn. Đây là yếu tố quan trọng mà các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần quan tâm để tạo động lực làm việc cho người lao động. Kết quả này cũng được ủng hộ bởi (Nguyễn Nam Hải (2019); Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016)) và phỏng vấn người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Từ kết quả nghiên cứu cho thấy giả thuyết H5 được ủng hộ tức là văn hoá sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành

phố Hà Nội. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy $\beta = 0,097$ lớn thứ 7 trong phương trình hồi quy tuyến tính. Điều này là phù hợp bởi công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị là rất quan trọng trong quá trình hoạt động của tổ chức. Trong quá trình hoạt động của các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội thì tổ chức phải đưa ra rất nhiều những quyết định trong đó có những quyết định liên quan đến người lao động. Vì vậy, quyết định này luôn phải công bằng và nhất quán từ đầu đến cuối. Điều này thể hiện bản lĩnh của lãnh đạo nói là làm đồng thời tổ chức luôn công bằng với tất cả các thành viên và chính sách này không thay đổi. Người lao động khi làm việc tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội luôn cảm thấy tất cả các vấn đề của bản thân từ phần thưởng, kỷ luật... đều được tổ chức giải quyết công bằng và theo quy định. Đây là yếu tố quan trọng mà các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần quan tâm để tạo động lực làm việc cho người lao động. Kết quả này cũng được ủng hộ bởi Nguyễn Nam Hải (2019); Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016) và phỏng vấn người lao động đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Từ kết quả nghiên cứu cho thấy giả thuyết H6 được ủng hộ tức là văn hoá chuyển đổi số ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy $\beta = 0,160$ lớn thứ 6 trong phương trình hồi quy tuyến tính. Chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ tại các ngân hàng thương mại. Chuyển đổi diễn ra trong tất cả các hoạt động của người lao động. Chuyển đổi số giúp người lao động làm việc dễ dàng, năng suất lao động tăng cao, kết nối với khách hàng đồng nghiệp thuận tiện. Vì vậy, chuyển đổi số tạo động lực làm việc cho người lao động. Các thang đo được tác giả tham khảo và phỏng vấn chuyên gia, người lao động. Các thước đo đều đạt độ tin cậy cao, cũng như đạt giá trị hội tụ và phân biệt cả trong phân tích Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố EFA.

Đối với ba biến độc lập còn lại thì chúng ta có thể nhận thấy chúng đều ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động như sau:

Đào tạo và Phát triển ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy $\beta = 0,266$ lớn thứ 1 trong phương trình hồi quy tuyến tính. Đây là yếu tố văn hoá quan trọng tác động vào động lực làm việc của người lao động. Mà học thuyết tạo động lực đã chỉ ra đặc biệt là yếu tố kích thích tinh thần làm việc của người lao động. Khi người lao động của NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội được đào tạo và phát triển thì họ thấy có cơ hội được nâng cao kiến thức của bản

thân, thoả mãn sự phát triển trong con người họ. Đồng thời các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội có nguồn nhân lực ngày càng có chất lượng cao hơn. Văn hoá đào tạo và phát triển còn thể hiện sự ghi nhận của NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội đối với sự đóng góp của người lao động. NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội lựa chọn người có nhu cầu và phù hợp với kiến thức, kỹ năng sẵn có của người lao động và yêu cầu của vị trí việc làm trong tương lai. Người lao động cảm thấy cơ quan coi trọng họ ngoài ra khi được đào tạo và phát triển thì đồng nghĩa với cơ hội thăng tiến sẽ cao hơn. Điều này cũng được ủng hộ bởi nghiên cứu của Broeck và các cộng sự (2008), Nguyễn Nam Hải (2019); Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016).

Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy $\beta = 0,257$ lớn thứ 2 trong phương trình hồi quy tuyến tính. Trong quá trình làm việc rủi ro luôn xuất hiện nếu các doanh nghiệp quá coi trọng trong việc đánh giá người lao động khi họ làm việc thì dẫn tới hiện tượng lao động làm theo quy định và chống đối làm việc qua loa không hiệu quả. NHTM cần biết chấp nhận rủi ro trong quá trình làm việc từ đó khuyến khích những tư duy sáng tạo, tinh thần nhiệt huyết làm việc của người lao động. Tạo động lực làm việc cho người lao động từ đó tăng năng suất lao động giúp tổ chức phát triển. Điều này được ủng hộ bởi tất cả người lao động được phỏng vấn và Masaaki Imai (1986), Nguyễn Nam Hải (2019), Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016).

Phần thưởng và sự công nhận ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy $\beta = 0,190$ lớn thứ 3 trong phương trình hồi quy tuyến tính. Đây là một yếu tố có ý nghĩa quan trọng trong tạo động lực lao động đã được rất nhiều học giả chỉ ra bởi các công trình nghiên cứu. Phần thưởng và sự công nhận chính là nội dung tạo động lực lao động bằng kích thích vật chất và tinh thần đến người lao động. Văn hoá phần thưởng và sự công nhận được các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội thực hiện thường xuyên, liên tục và kịp thời khi đó người lao động trước tiên cảm thấy các cấp quản lý luôn quan tâm và động viên họ khi làm việc cũng như trong cuộc sống. Người lao động khi làm việc lúc nào cũng mong muốn phấn đấu hết mình vì được tuyên dương và trao phần thưởng xứng đáng như các cụ chúng ta có câu “trăm đồng tiền công không bằng một đồng tiền thưởng”. Ngoài ra người lao động cảm thấy công sức của mình luôn được NHTM trên địa

bàn thành phố Hà Nội ghi nhận kịp thời và xứng đáng với thành quả đóng góp của họ. Điều này được ủng hộ trong nghiên cứu của Maslach và cộng sự (2001) đã chỉ ra rằng khi thiếu sự khen thưởng sẽ dẫn tới tình trạng chán nản trong khi làm việc của người lao động. Phần thưởng và sự công nhận làm cho người lao động gắn kết hơn với tổ chức từ đó thúc đẩy họ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp làm cho năng suất lao động tăng Nguyễn Nam Hải (2019); Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016) cùng với đó là kết quả phỏng vấn người lao động.

Phát hiện của đề tài nhấn mạnh người lãnh đạo cần đặt vấn đề văn hóa doanh nghiệp lên thành tài sản vô hình không thể thay thế được, phải luôn duy trì, phát triển và chuyển đổi theo sự phát triển của tổ chức. Nhằm tạo dựng, duy trì, nâng cao động lực làm việc của người lao động sao cho luôn được ở mức cao nhất có thể.

5.2. Khuyến nghị

Văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng, trong việc tạo động lực làm việc của người lao động giúp tổ chức thành công trong môi trường cạnh tranh hiện nay. Do vậy, nghiên cứu đã kiểm chứng một số khía cạnh văn hóa công ty tác động tích cực đến động lực làm việc người lao động. Đây cũng là một cơ sở lý thuyết giúp cho các nhà quản trị quan tâm hơn đến văn hoá doanh nghiệp để tạo động lực làm việc nâng cao năng suất lao động của tổ chức từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh của tổ chức.

5.2.1. Khuyến nghị đối với các ngân hàng thương mại

Để tạo động lực làm việc cho người lao động tại các ngân hàng thương mại bằng yếu tố văn hoá doanh nghiệp thì nhà quản lý cần quan tâm tới vấn đề sau:

Thứ nhất: Các lãnh đạo quản lý tại các NHTM cần nhìn nhận văn hoá doanh nghiệp như một chất xúc tác, công cụ để tạo động lực làm việc cho người lao động. Quản lý cần quan tâm chú ý đến những biểu hiện của giá trị văn hoá ngoài những giá trị văn hoá thông thường. Điều này đã được nhiều nhà nghiên cứu công nhận. Đây là yếu tố quan trọng nếu quản lý biết vận dụng tốt thì sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động.

Thứ hai: Lãnh đạo cấp cao cần xây dựng môi trường văn hoá của tổ chức để có một nền văn hoá thực sự vững mạnh bằng cách chú ý xây dựng các yếu tố sau: thiết kế các công việc phù hợp với người lao động, khuyến khích người lao động giao tiếp, học tập nâng cao trình độ, có phần thưởng cho người lao động có sáng tạo và cải tiến trong công việc, phân công lao động làm việc nhóm, phân cấp

phân quyền cho người lao động để họ tự ra quyết định và chịu trách nhiệm về quyết định của mình, quyết liệt trong chỉ đạo và thực hiện chuyển đổi số của NHTM.

Thứ ba: Cần quan tâm tới chính sách đãi ngộ cho người lao động. Đây là vấn đề cần được đưa lên đầu và cũng là vấn đề quan trọng nhất nếu tổ chức muốn có nền văn hoá vững mạnh. Chính sách đãi ngộ sao cao hơn hoặc bằng các NHTM khác và phải có lộ trình tăng thu nhập để người lao động mong muốn gắn bó lâu dài với tổ chức. Thực tế tiền lương là yếu tố chính tạo động lực làm việc cho người lao động nhưng nay nó trở thành yếu tố hiển nhiên do vậy yếu tố này không còn mang tính quyết định nữa. Nhiều người lao động hiện nay họ mong muốn ngoài thu nhập từ tiền lương ra còn có môi trường làm việc phát triển ở đó có sự quan tâm giao tiếp, làm việc nhóm đoàn kết, công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị.

Thứ tư: Người quản lý có vai trò rất quan trọng trong việc hình thành và phát triển văn hoá tổ chức vì vậy, NHTM cần chú trọng xây dựng văn hoá của tổ chức mình ngoài: mục tiêu, chiến lược, triết lý... thì cần phải chú ý đến các hoạt động: đào tạo, phát triển, chuyển đổi số, sáng tạo và cải tiến, ra quyết định quản lý,... cần phục vụ tất cả các mục tiêu mà lãnh đạo quản lý tại các NHTM đã đề ra. Ngoài ra những nhà quản lý của các NHTM cần quan tâm đến các hoạt động sau:

5.2.1.1. Phát triển văn hoá đào tạo và phát triển

Cần chú trọng vào các chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại các ngân hàng thương mại đặc biệt trong quá trình chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ trong doanh nghiệp thì ngân hàng thương mại cần thường xuyên mở các lớp đào tạo những kỹ năng cần thiết để có thể thực hiện được công việc. Người lao động được đào tạo các kỹ năng thực hiện công việc thì họ sẽ làm việc chủ động hiệu quả hơn từ đó tăng năng suất lao động. Ngân hàng thương mại cần phải xây dựng các chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc điều này là rất quan trọng bởi môi trường làm việc luôn biến động. Nhà quản lý phải luôn tiếp thu ý kiến của nhân viên khách hàng và đối thủ cạnh tranh để đưa ra chương trình đào tạo phù hợp với tình hình thực tế. Người lao động được học những khoá thực tế thì nhanh hiểu bài và áp dụng vào công việc dễ dàng từ đó làm tăng năng suất lao động của tổ chức. Quản lý cần phải luôn tạo điều kiện cho người lao động tham gia các khoá đào tạo tổ chức bên trong hoặc bên ngoài tổ chức để nhân viên được thoải mái sự phát triển năng lực bản thân đồng thời tổ chức có nguồn nhân lực chất lượng cao hơn. Ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội cần khuyến khích sự tự phát triển bản thân của người lao động. Người lao động sẽ hiểu bản thân cần gì nhất khi đó họ biết cần phải tham gia khoá đào tạo nào để nâng cao kỹ năng trong hiện tại và tương lai

để có thể đảm nhận các vị trí từ nhân viên đến quản lý cấp cao. Tự phát triển bản thân cũng là phát triển doanh nghiệp vì khi bản thân được nâng cao trình độ tay nghề thì chất lượng giải quyết công việc tăng lên từ đó tăng năng suất lao động của tổ chức. NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, doanh thu cũng như kinh phí đào tạo, đầu tư nghiên cứu khoa học hàng năm và lực lượng lao động hiện có, việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phải do cán bộ ở từng bộ phận đảm nhiệm sau khi đã thăm dò ý kiến của nhân viên. Khi tiến hành xác định nhu cầu đào tạo thì việc xác định mục tiêu đào tạo cũng cần phải gắn với mục tiêu của tổ chức. Kế tiếp là xây dựng chương trình đào tạo và đa dạng hoá các chương trình, công ty cần soạn thảo lịch học cụ thể trong đó ghi rõ: đối tượng học, thời gian học, nội dung khóa đào tạo, số tiết học, địa điểm học, giáo viên giảng dạy kinh phí đào tạo ...và liên hệ với các viện nghiên cứu, trung tâm đào tạo, và các trường đào tạo nghề để tiến hành hợp tác đào tạo. Ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội cần tiến hành thường xuyên liên tục hàng quý hàng năm để tạo nét văn hoá đặc trưng của doanh nghiệp.

5.2.1.2. Phát triển văn hoá chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến

Quản lý phải là người gương mẫu chia sẻ những kinh nghiệm và sáng tạo khi làm việc cho nhân viên. Nhân viên được lãnh đạo chia sẻ thì cảm thấy như có người thầy, anh trong tổ chức quan tâm đến mình giúp làm việc tốt hơn. Ngoài ra nhân viên làm việc giỏi sẽ được quản lý đề cử thường xuyên chia sẻ kinh nghiệm và sáng tạo trong công việc cho người khác để tổ chức làm việc tốt hơn từ đó năng suất lao động tăng lên. Quản lý luôn khuyến khích nhân viên áp dụng những phương pháp làm việc mới điều này tạo sự năng động và tích cực làm việc của nhân viên. Lãnh đạo quản lý cũng cần chia sẻ đối với nhân viên khi có những hoạt động cải tiến kém hiệu quả để nhân viên luôn có niềm tin rằng có chuyên gì diễn ra thì luôn có quản lý quan tâm giúp đỡ từ đó làm việc cẩn thận để có những cải tiến hữu ích hơn cho ngân hàng để tăng năng suất lao động. Nhưng sáng tạo cải tiến cũng là một quá trình chứa đựng nhiều rủi ro. Phải cẩn thận nhiều ý tưởng được sinh ra để có được một ý tưởng thành công, việc thực hiện phương pháp mới thường không thành công ở lần đầu tiên. Vì vậy, lãnh đạo NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội, cần phải sẵn sàng chấp nhận rủi ro hơn nữa, để yếu tố này được cải thiện hơn. Văn hoá sáng tạo cải tiến giúp người lao động dám nghĩ dám làm. Khi người lao động dám nghĩ dám làm thì công việc sẽ có đột phá trong tư duy và cách thức, phương pháp từ đó tăng năng suất lao động. Sáng tạo cải tiến của người lao động được ngân hàng thương mại áp dụng và phát huy trong thực tế. Người lao động có những sáng tạo cải tiến

được ngân hàng thương mại ghi nhận và tuyên dương, đây là tấm gương điển hình để nhân viên khác nhìn vào học tập và làm theo từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động. Ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội có những phần thưởng tuyên dương phù hợp kịp thời tại các hội thảo, hội nghị công nhân viên chức người lao động... thì đây là nét văn hoá hữu hiệu nhằm tạo động lực cho người lao động.

5.2.1.3. Phát triển văn hoá phần thưởng và sự công nhận

Phần thưởng và sự công nhận là một yếu tố vô cùng quan trọng mà nhà quản lý tại các ngân hàng thương mại cần quan tâm để tạo động lực làm việc cho người lao động. Trong đó để phát huy văn hoá phần thưởng và sự công nhận thì doanh nghiệp cần cải thiện các điều kiện làm việc cho người lao động đây chính là phần thưởng lớn nhất mà doanh nghiệp muốn tạo ra cho người lao động để họ luôn thoải mái làm việc như ở nhà điều này sẽ tạo động lực cho nhân viên. Lãnh đạo quản lý phải thực hiện chế độ khen thưởng liên tục kịp thời đúng với cam kết của tổ chức. Khi đó phần thưởng và sự công nhận sẽ có ý nghĩa thực sự thúc đẩy người lao động chăm chỉ làm việc hơn. Phần thưởng và sự công nhận của ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội cần phải luôn công bằng và khách quan cần phải dựa trên kết quả thực hiện công việc thực tế của nhân viên. Khi tổ chức trao phần thưởng công bằng thì người lao động sẽ không nạnh tị nhau và sẽ thúc đẩy cùng phấn đấu vì mục tiêu của tổ chức từ đó tăng năng suất lao động. NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần phải xây dựng hệ thống phân phối thu nhập và chính sách thăng tiến, đề bạt cho phù hợp với mong muốn của nhân viên, vì phân phối thu nhập được xem là công bằng dựa trên nhu cầu công việc, cấp độ kỹ năng của cá nhân thì kết quả sẽ làm cho nhân viên thỏa mãn hơn. Bên cạnh đó, NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cũng cần đưa ra cơ hội thăng tiến cho tất cả nhân viên là bình đẳng nhau. Phần thưởng là khi nhân viên làm việc chăm chỉ tạo ra năng suất lao động cao thì họ được NHTM ghi nhận và trao thưởng cho những hoạt động của mình. Trong doanh nghiệp khi có người lao động được trao thưởng thì người khác sẽ học hỏi và phấn đấu từ đó tạo văn hoá thi đua làm việc giữa người lao động. Khi đó văn hoá thi đua làm việc lâu ngày sẽ hình thành nên văn hoá doanh nghiệp và tạo động lực làm việc cho người lao động. Người lao động làm việc tốt được trao thưởng và tổ chức và anh em ghi nhận bằng tín nhiệm từ đó họ có thể được cất nhắc vào vị trí cao hơn trong tổ chức đây là yếu tố văn hoá tạo động lực làm việc của người lao động.

5.2.1.4. Phát triển văn hoá hiệu quả trong việc ra quyết định

Quản lý tại các ngân hàng thương mại cần phải biết và hiểu về nhân viên của mình để từ đó phân công thực hiện theo đúng năng lực tốt nhất mà người lao động có. Khi công việc phù hợp với năng lực của bản thân thì năng suất lao động sẽ tăng lên. Người quản lý cần dân chủ trong việc ra quyết định đó là có thể mở rộng công việc cho nhân viên bằng cách trao quyền cho họ từ đó nâng cao trách nhiệm bản thân của người lao động. Người lao động được tham gia vào quá trình gia quyết định sẽ nâng cao vị thế trình độ và kỹ năng của bản thân từ đó tăng năng suất lao động. Quản lý trước khi ra quyết định cần phải cân nhắc và tham khảo nhiều ý kiến để đưa ra phương án tốt nhất cho tổ chức. Khi những quyết định đó được coi là sáng suốt thì lợi ích doanh nghiệp đạt được sẽ là vô cùng lớn từ đó năng suất lao động của tổ chức sẽ tăng lên. Tổ chức trước khi ban hành quyết định đều hỏi ý kiến và tiếp thu góp ý của nhân viên thì họ cảm thấy mình có tiếng nói trong tổ chức ngoài ra thể hiện tinh thần đoàn kết và dân chủ. Quản lý cần có thời gian hợp lý để xác định các tình huống cụ thể, sau đó sắp xếp các vấn đề theo thứ tự cần giải quyết. Đừng vội vàng đưa ra quyết định mà hãy xem xét kỹ lưỡng đó có thực sự là vấn đề quan trọng cần giải quyết hay không? Mỗi quyết định của nhà lãnh đạo phải hướng về tương lai, còn quá khứ chỉ để tham khảo, chứ không phải để chi phối tư tưởng của mình. Người lãnh đạo giỏi là người rút ra được bài học cả từ thất bại cũng như thành công trong quá khứ. Thêm vào đó, họ còn biết lắng nghe khai thác thông tin, khuyến khích nhân viên dưới quyền được tham gia vào việc ra quyết định. Cân nhắc các phương án giải quyết với mọi khả năng có thể xảy ra. Đừng bỏ qua bất kỳ một phương án nào vì có thể những ý tưởng bất chợt lại là giải pháp tốt nhất. Ra quyết định, truyền đạt quyết định và niềm tin vào thành công của NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội, đến toàn thể những nhân viên. Vì thế mọi quyết định cần phải rõ ràng, súc tích và có sức thuyết phục. Đánh giá học hỏi từ chính những công việc đã làm. Tạo cho người lao động cảm giác những quyết định của NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội là có phần đóng góp quan trọng của họ, chính vì vậy khía cạnh hiệu quả của việc ra quyết định là một phần quan trọng nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động.

5.2.1.5. Phát triển văn hoá giao tiếp trong doanh nghiệp

Nhân tố văn hoá doanh nghiệp là giao tiếp trong doanh nghiệp như là một phương thức kích thích lao động ảnh hưởng tích cực đối với năng suất lao động của mỗi cá nhân. Người lãnh đạo phải tạo được các giao tiếp có hiệu quả trong công ty, cụ thể tất cả các chính sách trong ngân hàng thương mại đều cần được thông báo rõ

ràng để người lao động được biết. Chính sách được ban ra lấy ý kiến của người lao động và cần phải giải đáp các nội dung chính sách để người lao động hiểu và thực hiện theo. Khi người lao động được giao công việc thì luôn được cung cấp đầy đủ tất cả mọi thông tin cần thiết đây là yếu tố rất quan trọng nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động. Vì trước khi làm việc người lao động được quản lý chỉ bảo điều này thể hiện sự quan tâm cũng như trách nhiệm của lãnh đạo cấp trên đối với quá trình thực hiện công việc của nhân viên. Tăng cường trao đổi thông tin một cách thường xuyên liên tục giữa người quản lý với nhau, quản lý với nhân viên, nhân viên với nhân viên để tất cả người lao động trong ngân hàng thương mại đều hiểu nhau từ đó hiểu về công việc họ cùng làm việc hoặc giúp đỡ đồng nghiệp khi đó sẽ tạo động lực làm việc. Người quản lý phải luôn giúp đỡ đồng nghiệp khi gặp khó khăn. Để làm được việc này thì quản lý phải thường xuyên giao tiếp với cấp dưới để tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của người lao động từ đó tìm cách đáp ứng các nguyện vọng đó. Giao tiếp được thực hiện thường xuyên liên tục thì người lao động yêu quý và kính trọng cấp trên coi công ty như gia đình từ đó sẽ phấn đấu làm việc hết mình vì tổ chức. Ngoài ra, NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần phát huy hơn nữa, chuỗi các quy tắc giao tiếp như bầu không khí hòa đồng cởi mở, mỗi thành viên đều được tôn trọng, sẵn sàng giúp đỡ tương trợ lẫn nhau trong công việc. Những phần đề xuất trên đây cho thấy vai trò quan trọng của việc giao tiếp trong công ty. Phương thức giao tiếp được trình bày ở trên rất đa dạng và bổ sung lẫn nhau. NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội có thể sử dụng phối hợp các hình thức giao tiếp phù hợp với từng điều kiện hoàn cảnh cụ thể của công ty để kích thích lao động làm hiệu quả.

5.2.1.6. Thúc đẩy văn hoá chuyển đổi số

Ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội cần có đủ nhân lực vật lực và tài lực, tin lực để tiến hành công cuộc chuyển đổi số. Chuyển đổi số là một công việc tất yếu ai chuyển đổi nhanh thì sẽ dễ trở thành người chiến thắng. vì vậy, các nhà quản lý cần có biện pháp và chính sách để NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội chuyển đổi số nhanh nhất có thể. Chuyển đổi số làm cho công việc của người lao động làm việc dễ dàng hơn và tốc độ nhanh hơn nhờ thao tác trên máy móc. Từ đó chuyển đổi số làm cho năng suất lao động của người lao động và tổ chức được nâng cao. Chuyển đổi số là quá trình tất yếu tại tất cả NHTM nó diễn ra trong thời gian dài từ đó tạo nên văn hoá doanh nghiệp. Chuyển đổi số làm cho người lao động có thể làm việc từ xa và giao tiếp, nhận nhiệm vụ, làm việc trực tuyến. Từ đó người lao động cảm thấy thoải mái làm việc và ít phải đi công tác xa

những vấn đề giải quyết tốt công việc. Chuyển đổi số là quá trình áp dụng khoa học công nghệ vào làm việc. Khi áp dụng khoa học công nghệ thì cùng thời gian làm việc người lao động làm được nhiều công việc hơn. Khoa học công nghệ giúp người lao động ít tốn công sức hơn nhưng hiệu quả cao hơn. Chuyển đổi số giúp thu hẹp khoảng cách giao tiếp giữa người lao động với khách hàng giúp tiếp cận khách hàng dễ dàng và đa dạng không tốn nhiều công sức. Chuyển đổi số làm cho môi trường làm việc của người lao động không ngừng được hiện đại hoá từ đó tạo văn hoá làm việc cho người lao động. Chuyển đổi số được áp dụng và triển khai trong một thời gian nó sẽ hình thành văn hoá doanh nghiệp và với những hữu ích như trên thì chuyển đổi số sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

5.2.1.7. Phát triển văn hoá làm việc nhóm

Sự thành công của NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội không phải chỉ dựa vào một người hay vài người là có thể hoàn thành được. Cần phải thông qua, những nỗ lực cố gắng của toàn thể nhân viên. Mỗi một bộ phận, mỗi một nhân viên đều nên xuất phát từ lợi ích tổng thể của NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội. Do vậy, lãnh đạo NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần xác định mô hình làm việc nhóm đã trở thành một phần tất yếu trong hoạt động tổ chức, phải hoạch định trước các yếu tố cấu thành nên nhóm: mục đích, vị trí, quyền hạn, cơ cấu và con người. NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội nên duy trì mô hình nhóm hiệu quả, đồng nghĩa với việc hình thành được một nét văn hóa đẹp cho tổ chức: văn hóa chia sẻ và hợp tác trên cơ sở các mối quan hệ bình đẳng. Quản lý theo nhóm giúp phá vỡ bức tường ngăn cách, tạo sự cởi mở và thân thiện giữa các thành viên và quản lý. Các thành viên trong nhóm có cảm giác kiểm soát công việc của mình tốt hơn, không phải chịu đựng sự chuyên quyền của bất cứ người lãnh đạo nào. Cuối cùng, làm việc nhóm là một khía cạnh văn hóa rất quan trọng để tạo động lực làm việc của nhân viên.

5.2.1.8. Phát triển văn hoá sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị

Sự thành công và phát triển không ngừng của NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội không thể thiếu sự công bằng nhất quán cũng như quyết tâm trong hành động, để đạt được mục tiêu cao nhất trong quản lý điều hành. Tất cả những tiêu chuẩn của công việc phải được minh bạch hóa. Người quản lý phải công khai tất cả những tiêu chuẩn này, một mặt tạo động lực thúc đẩy mỗi cá nhân tự do sáng tạo, đổi mới bản thân nhằm đạt năng suất cao nhất, mặt khác sẽ thuận lợi trong việc đánh giá, giá quản lý nhân viên. Nhà quản lý phải công bằng nhất quán trong tất cả các

chính sách của công ty như: tuyển dụng, đào tạo, khen thưởng cũng như quy trình nâng lương hàng năm cho từng thành viên. Yếu tố này giúp cho lao động có niềm tin vào khả năng “cầm cân nảy mực” có tính công bằng cao sẽ tạo tâm lý tích cực, hài lòng với công việc và tăng cường động lực làm việc của người lao động.

5.2.2. Đối với ngân hàng nhà nước

Ngân hàng nhà nước là cơ quan đứng đầu trong vấn đề quản lý tiền tệ, tất cả mọi chính sách liên quan đến hoạt động tài chính đều do cơ quan này dự thảo và ban hành vì vậy để có các chính sách tốt thì cần phát triển văn hoá như sau:

- Ngân hàng nhà nước cần đào tạo và phát triển đội ngũ quản lý có chất lượng cao tại các ngân hàng thương mại. Vì đội ngũ quản lý sẽ là người làm công việc thừa hành của nhà nước nhằm làm cho hoạt động tài chính đất nước thông suốt và phát triển. Đội ngũ quản lý cũng là người trực tiếp tư vấn và giám sát các quyết định của ngân hàng nhà nước chính vì vậy họ cần có trình độ cao trong quản lý.

- Ngân hàng nhà nước cần có các quy định và chính sách thúc đẩy sự phát triển của văn hoá doanh nghiệp coi văn hoá doanh nghiệp là một tài sản quý giá của tổ chức và toàn lĩnh vực ngân hàng.

- Ngân hàng nhà nước cần xem xét cơ chế chính sách để các ngân hàng thương mại phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh.

Hiện nay do dịch bệnh và khủng hoảng kinh tế dẫn tới tốc độ tăng trưởng thấp các ngân hàng gặp khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh vì vậy ngân hàng nhà nước cần cơ chế chính sách phù hợp để tạo môi trường kinh doanh và giúp ngân hàng thương mại phát triển.

Ngân hàng nhà nước cần đưa ra các giải pháp để ổn định kinh tế vĩ mô, tạo điều kiện thuận lợi để các tổ chức và người dân phát triển kinh tế. Đây là yếu tố quyết định đến sự thành công của ngân hàng thương mại.

- Ngân hàng nhà nước cần có cơ chế chính sách để đào tạo hoặc thu hút nguồn nhân lực có trình độ cao đặc biệt là công nghệ thông tin để phục vụ quá trình chuyển đổi số tại các ngân hàng thương mại.

- Ngoài ra ngân hàng nhà nước cần có các biện pháp chính sách chính sách khuyến khích ngân hàng thương mại chuyển đổi số nhằm nâng cao chất lượng hoạt động kinh doanh từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

5.3. Hàm ý quản trị

Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị vật chất và tinh thần tạo nên bản sắc của doanh nghiệp, được doanh nghiệp tạo ra trong quá trình hình thành và phát triển và trong mối quan hệ tương tác với môi trường, tự nhiên, đồng thời tác động

tới động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp. Phát triển văn hóa doanh nghiệp là một giải pháp quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp tại Việt Nam. Phát triển VHDN đòi hỏi các doanh nghiệp phải có các công cụ rà soát, đánh giá tổng thể VHDN, gắn hành vi của nhân viên với các chính sách và triết lý quản lý, đặc biệt khi doanh nghiệp đối mặt với môi trường biến động hay kinh tế khủng hoảng. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng sử dụng mô hình Recardo và Jolly (1997), một mô hình đánh giá văn hóa doanh nghiệp được thế giới đánh giá cao, sau đó được tác giả thừa hưởng và phát triển thông qua sự kết hợp với các phương pháp phỏng vấn và bảng hỏi tiêu chí phát triển VHDN được xây dựng theo điều kiện của Việt Nam, để đánh giá sát với thực tiễn doanh nghiệp ở Việt Nam. Đồng thời, việc tiến hành nghiên cứu, đánh giá đồng loạt VHDN theo nhóm các doanh nghiệp hay theo ngành kinh doanh, làm cơ sở dữ liệu cho việc so sánh hoàn thiện VHDN, cũng là một yêu cầu cần quan tâm trong các nghiên cứu tiếp theo. Qua nghiên cứu cũng rút ra một số hàm ý chính sách chính sau:

Thứ nhất: Khi tiến hành nghiên cứu thực trạng VHDN tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội tác giả nhận thấy rằng VHDN hình thành, tồn tại và phát triển cùng tất cả mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức. VHDN tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội thường ổn định và bền vững nhưng trong quá trình hoạt động nó luôn có tính kế thừa, học hỏi và không ngừng hoàn thiện để phù hợp với thực tế của tổ chức. VHDN được xây dựng và phát triển thông qua quá trình lãnh đạo của cấp trên và người sáng lập. VHDN có mối quan hệ chặt chẽ với chiến lược phát triển, mục tiêu của tổ chức, mục đích hoạt động của các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội. VHDN tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội thể hiện rõ nét ở các triết lý kinh doanh mà mỗi ngân hàng thương mại hướng tới vì nó mang tính định hướng, mã gen mà các quyết định quản lý mỗi khi được ban hành đều dựa vào nó.

Thứ hai: Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội cho thấy VHDN có tác động mạnh đến động lực làm việc của người lao động kết quả nghiên cứu thể hiện ở chương 4. Các giá trị của VHDN được phản ánh bao hàm cả những nguyên tắc đạo đức lĩnh vực sản xuất kinh doanh, trong đó xác định rõ đâu là hành vi thành viên được làm, biểu dương những hành vi phù hợp với chuẩn mực và lên án hành vi sai trái, tiếp thu hành vi phù hợp tình hình mới từ đó người lao động hình thành phản xạ tự nhiên về chuẩn mực đạo đức khi làm việc.

Những quy định chung của các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội về cách ứng xử là kim chỉ nam hướng dẫn người lao động khi thực hiện giao tiếp với khách hàng, nhân viên với nhau, cấp dưới với cấp trên và ngược lại. Những quy định trong thực hiện công việc như tính kỷ luật, tinh thần hợp tác, ý thức trách nhiệm luôn được người lao động phát huy trong mọi hoạt động lao động.

Thứ ba: Kết quả nghiên cứu cho chúng ta thấy văn hoá doanh nghiệp tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội là tất cả các giá trị vật chất và tinh thần, là tài sản vô hình, là mã gen quy định sự tồn tại và phát triển của tổ chức trong hiện tại và tương lai. VHDN được nhìn nhận là tất cả các giá trị tinh thần bao gồm: phong cách, nề nếp tổ chức riêng của doanh nghiệp, bầu không khí hoạt động và giá trị vật chất, môi trường bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp do các thành viên trong doanh nghiệp tạo ra. VHDN ảnh hưởng trực tiếp đến tinh thần, thái độ động lực làm việc của người lao động đối với doanh nghiệp. Những NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội có nền văn hóa tích cực sẽ tạo ra bầu không khí làm việc hăng say hào hứng vì mục tiêu chung khiến cho các cá nhân thường xuyên phấn đấu để đạt được nhiều lợi ích cho bản thân và doanh nghiệp.

Thứ tư: Nghiên cứu các cấp độ VHDN tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội giúp chúng ta nhận thấy rõ VHDN là một tài sản quý giá của ngân hàng, nó không chỉ gồm các cấu trúc vật thể, hữu quan mà còn có các cấu trúc phi hữu quan, cả vô hình và hữu hình (ví dụ: triết lý, tầm nhìn, logo, slogan, câu chuyện huyền thoại của NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội). Một khi đã nhận thức được VHDN là một thứ tài sản và nguồn lực phát triển quý giá và to lớn của NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội thì các cấp quản lý phải chú ý bồi dưỡng và chăm lo một cách hệ thống, bài bản để sử dụng, phát huy được vai trò, tác dụng của nó như lý thuyết về VHDN đã đưa ra. Vì vậy, bên cạnh các công tác quản trị chất lượng, quản trị marketing, quản trị thương hiệu, quản trị sáng tạo... thì cần có quản trị VHDN.

Thứ năm: Qua nghiên cứu VHDN tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội, nghiên cứu muốn nhấn mạnh vai trò của VHDN trong chiến lược phát triển của các NHTM. Trong khi quản trị chiến lược trước hết là nhiệm vụ xây dựng và phê duyệt kế hoạch tổng thể phát triển của doanh nghiệp trong vòng 5, 10 năm tới. Nền tảng tư tưởng, tinh thần và cơ sở lý luận của nó trong quá trình xây dựng và quản trị thực hiện chính là các nội dung thiết yếu của VHDN, đã được doanh nghiệp ban hành, như: tầm nhìn, sứ mệnh, triết lý, các giá trị cốt lõi. Như vậy cũng có thể khẳng định, VHDN chính là nền móng cho xây dựng chiến lược của đơn vị. Vì vậy cần xây dựng chiến lược đúng đắn, năng lực và hiệu quả lãnh đạo của doanh

nghiệp được nâng cao và duy trì. Cũng cần đánh giá điều chỉnh VHDN thường xuyên thì cũng là rà soát, bổ sung, sửa đổi chiến lược cho phù hợp sau một vài năm thực hiện, nhất là khi môi trường kinh doanh có sự thay đổi lớn. Khi thực hiện sự điều chỉnh chiến lược thì lãnh đạo DN cần xem xét, đối chiếu sự thay đổi đó có phù hợp với các giá trị cốt lõi và tinh thần VHDN của DN.

Thứ sáu: Kết quả nghiên cứu từ góc độ quản trị doanh nghiệp và quan điểm của người lãnh đạo tổ chức, VHDN là một phương pháp và công cụ quản trị tổ chức - quản trị doanh nghiệp cơ bản. Tuy trong các công trình nghiên cứu nước ngoài, nó được tiến hành nghiên cứu sau hai hình thức và công cụ quản trị cơ bản là quản trị theo mục tiêu (Management by Objective - MBO) và quản trị theo quá trình (Management by Process - MBP). Quản trị bằng VHDN (Management by Culture - MBC) có nghĩa tương đương với quản trị hay lãnh đạo dựa trên giá trị (Management by Value - MBV), có đặc điểm coi các giá trị cốt lõi của người lãnh đạo và tổ chức là những triết lý và nguyên tắc lãnh đạo cơ bản mà các cấp lãnh đạo, quản lý phải tuân thủ và gương mẫu thực hành. Như vậy, cần lãnh đạo dựa vào VHDN hay dựa vào hệ giá trị là một phương pháp, công cụ lãnh đạo, quản trị tổ chức mới.

Thứ bảy: Nghiên cứu tiếp cận VHDN tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội từ góc độ quản trị, quản lý thì cách thực hiện nó cũng cần có một hệ thống và quy trình cụ thể. Việc quản lý VHDN tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội đòi hỏi các cấp lãnh đạo phải thực hiện đầy đủ 4 bước của chức năng, nhiệm vụ cơ bản của quản lý là (1) hoạch định, (2) tổ chức (thực hiện), (3) lãnh đạo, điều hành và (4) kiểm soát, điều chỉnh. Trên thực tế, các công trình nghiên cứu NHDN tại Nhật Bản và Mỹ đã chỉ ra sự thành công của các doanh nghiệp để thực hiện trên 4 chức năng nói trên và các doanh nghiệp tại Việt Nam cũng vậy. Vì vậy, để quản lý VHDN tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội được tốt thì cần xây dựng một hệ thống, quy trình cụ thể phù hợp cho từng ngân hàng cụ thể.

Thứ tám, theo kết quả nghiên cứu VHDN nâng cao động lực làm việc cho người lao động, dựa trên kết quả này luận án đưa ra hàm ý quản trị về vấn đề này như sau: giao tiếp trong ngân hàng, đào tạo và phát triển, phần thưởng và công nhận, hiệu quả ra quyết định, chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo cải tiến, làm việc nhóm, công bằng nhất quán trong chính sách quản trị, chuyển đổi số. Cần phải xem NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội là một gia đình lớn mỗi thành viên phải có trách nhiệm hành động vì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Ở đó lợi ích của NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội và người lao động là một. Muốn thế thì

NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội, không những quan tâm đến đời sống vật chất (tiền lương và các đãi ngộ khác) mà còn phải quan tâm tới đời sống tinh thần của người lao động (tổ chức thi đấu thể thao, giao lưu văn nghệ, chương trình dã ngoại). Từ đó xây dựng nên một bầu không khí tâm lý lành mạnh nó thể hiện ở sự đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trên tình đồng chí, đồng đội, cùng nhau thực hiện mục tiêu chung của tổ chức. Xây dựng bầu không khí văn hoá cởi mở, tin cậy lẫn nhau trong ngân hàng. Bầu không khí văn hoá chính là linh hồn của doanh nghiệp, nghĩa là tiềm thức của một tổ chức. Một mặt, nó được tạo ra từ mối quan hệ của các thành viên NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội. Mặt khác nó lại điều khiển mối quan hệ đó với danh nghĩa là “chương trình của tập thể”. Xây dựng một văn hoá mạnh trong tổ chức, văn hoá tổ chức càng mạnh thì càng nhiều các thành viên trong tổ chức chấp nhận các giá trị cơ bản của tổ chức, các giá trị này được chia sẻ rộng rãi, có chủ định và sự cam kết của các thành viên đối với các giá trị này càng lớn. Văn hoá mạnh có ảnh hưởng tới hành vi của các thành viên trong tổ chức, văn hoá mạnh còn có liên quan trực tiếp tới việc giảm mức độ thay thế nhân công vì văn hoá mạnh có thể quy tụ được sự nhất trí cao giữa các thành viên về những gì mà tổ chức đề ra. Sự nhất trí về mục đích như vậy sẽ tạo ra được sự liên kết, sự trung thành và sự cam kết với tổ chức của các thành viên.

Kết luận: VHDN tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội, không chỉ là một phương pháp và công cụ quản lý mà còn là một nguồn tài sản quý giá của doanh nghiệp, do đó nó cần có sự lãnh đạo và quản trị một cách khoa học. Nó không chỉ đòi hỏi các nhiệm vụ xây dựng, tổ chức thực hiện, triển khai vào hoạt động và đời sống của doanh nghiệp, mà còn là các công việc áp dụng trong quản trị chiến lược, quản trị sự thay đổi để phát triển bền vững. Những công việc, nhiệm vụ trên trước hết đều thuộc vai trò, trách nhiệm của người sáng lập, lãnh đạo cao nhất của tổ chức. Họ cần có tinh thần, thái độ chủ động, tích cực và kiên trì quản trị VHDN của mình một cách thiết thực, hiệu quả. Ngân hàng Nhà nước đã có chính sách khuyến khích, tạo điều kiện thuận lợi NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội, xây dựng và triển khai VHDN trong thực tiễn kinh doanh và đời sống, đóng góp xứng đáng cho sự phát triển lĩnh vực ngân hàng và đất nước. Tạo lập và quản trị một nền VHDN mạnh, có giá trị lâu dài là điều kiện cơ bản để doanh nghiệp phát triển bền vững, cống hiến giá trị cho xã hội và cũng là một tiêu chí quan trọng để nhận biết người đứng đầu doanh nghiệp là nhà lãnh đạo hay chỉ là nhà quản lý.

5.4. Hạn chế và các hướng nghiên cứu tiếp theo

5.4.1. Hạn chế về nội dung nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội được tác giả kế thừa mô hình của Recardo và Jolly (1997) và có sự phát triển bổ sung thêm nhân tố chuyển đổi số từ đó tạo thành 9 yếu tố cấu thành nên văn hoá doanh nghiệp, tác giả đã nghiên cứu thực trạng ở chương 4 và nhận thấy 8 nhân tố bao gồm: giao tiếp trong doanh nghiệp, đào tạo và phát triển, phần thưởng và sự công nhận, hiệu quả trong việc ra quyết định, chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến, làm việc nhóm, sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị, chuyển đổi số. Tuy nhiên điều này xuất phát từ nghiên cứu tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội và tác giả chưa có điều kiện để kiểm nghiệm thêm các yếu tố văn hoá doanh nghiệp khác như: văn hoá dân tộc, văn hoá gia đình...

5.4.2. Hạn chế về phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu của luận án mới chỉ tập trung vào phạm vi là các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Chưa mở rộng phạm vi nghiên cứu đến các loại hình ngân hàng khác cũng như chưa mở rộng phạm vi nghiên cứu là tất cả các ngân hàng ở Việt Nam. Do vậy, kết quả nghiên cứu mới chỉ mang tính đại diện cao nhưng không phải toàn bộ đối với các loại hình ngân hàng ở nước ta hiện nay.

5.4.3. Hạn chế về mẫu nghiên cứu và phương pháp thu thập dữ liệu

Để đảm bảo tính khoa học và khách quan cùng tỷ lệ sai số là chấp nhận được đối với nghiên cứu khoa học xã hội. Luận án tiến hành điều tra bằng phương pháp (snow – ball) với 362 phiếu trả lời được tổng hợp và xử lý. Mặc dù số lượng mẫu như vậy là phù hợp với nghiên cứu nhưng so với số lượng người lao động đang làm việc trong các ngân hàng thương mại thì số mẫu vẫn còn nhỏ dẫn tới sai số trong khoảng cho phép nhưng vẫn cao. Vì vậy, để giảm tỷ lệ sai số trong nghiên cứu thì luận án cần tăng mẫu điều tra để kết quả cho ra sau khi phân tích thực trạng sẽ chuẩn xác hơn. Vì vậy, khi kết quả nghiên cứu dựa trên mẫu nghiên cứu nhưng khả năng suy rộng cho tổng thể sẽ gặp một số hạn chế.

5.4.4. Hướng nghiên cứu tiếp theo

Trong phạm vi nghiên cứu của luận án không tránh khỏi những hạn chế nhất định. Tác giả có thể gợi mở một số hướng nghiên cứu trong tương lai như sau:

- Ảnh hưởng của văn hoá tổ chức đến phong cách làm việc của đội ngũ công chức, viên chức và người lao động.

- Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến phong cách giao tiếp, ứng xử của người lao động.

- Áp dụng mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động sang các ngành khác hoặc sử dụng các mô hình nghiên cứu khác để đánh giá.

KẾT LUẬN

Phát triển văn hoá doanh nghiệp nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội là mối quan tâm

của nhiều lãnh đạo quản lý tại các ngân hàng. Vì thế, vấn đề này đã được nhiều học giả quan tâm và nghiên cứu và đã đưa ra nhiều mô hình, khung lý thuyết để chứng minh mối liên hệ giữa văn hoá doanh nghiệp và động lực làm việc của người lao động. Nghiên cứu của luận án sau khi chạy số liệu của mô hình nghiên cứu đã chứng minh mục đích của nghiên cứu là hoàn toàn phù hợp. Mục đích của luận án nhằm nghiên cứu mức độ ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội, từ đó đề xuất những giải pháp và kiến nghị để phát triển văn hoá doanh nghiệp nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời gian tới. Đồng thời khi tiến hành nghiên cứu luận án sử dụng phương pháp định tính và định lượng. Qua kết quả nghiên cứu định tính và định lượng vì vậy tính khoa học và thực tế cao. Phương pháp nghiên cứu đã chỉ ra tám nhân tố văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng trên địa bàn thành phố Hà Nội là: giao tiếp trong doanh nghiệp, đào tạo và phát triển, phần thưởng và công nhận, hiệu quả của việc ra quyết định, chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến, làm việc nhóm, sự công bằng nhất quán trong các chính sách quản trị, chuyển đổi số. Dựa trên các kết quả nghiên cứu trước đó về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động tác giả đã tổng quan sau đó với kết quả phân tích thực tế luận án đã trả lời được câu hỏi văn hoá doanh nghiệp tác động đến động lực làm việc của người lao động. Cụ thể luận án đã cho thấy rõ mối quan hệ thuận chiều giữa văn hoá doanh nghiệp và động lực làm việc của người lao động. Mỗi yếu tố khác nhau của văn hoá doanh nghiệp tác động không giống nhau đến động lực làm việc của người lao động tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội. Các phát hiện mới trong luận án đã có những đóng góp cả về lý luận và thực tiễn. Về mặt lý luận nghiên cứu đã hệ thống hoá được cơ sở lý luận về văn hoá doanh nghiệp, động lực làm việc và mối quan hệ thuận chiều giữa văn hoá doanh nghiệp và động lực làm việc của người lao động. Về mặt thực tiễn nghiên cứu đã chỉ rõ tác động thuận chiều của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động là cơ sở khuyến nghị cho các cấp quản lý tăng tạo động lực làm việc không những qua tiền lương tiền thưởng mà cả xây dựng và phát huy vai trò của văn hoá doanh nghiệp. Ngoài ra luận án cũng chỉ rõ hướng nghiên cứu tiếp theo từ đó các nhà nghiên cứu có thể tìm hiểu sâu hơn về mối quan hệ giữa

giữa văn hoá doanh nghiệp và động lực làm việc của người lao động.

**Danh mục các công trình nghiên cứu đã công bố của tác giả có liên quan đến
đề tài luận án**

Công trình số 1: Bàn về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại tại thành phố Hà Nội. Tạp chí Công thương số 23 – tháng 10 năm 2021

Công trình số 2: Một số giải pháp phát triển văn hoá nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tạp chí Kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương số 599 - tháng 10 năm 2021.

Công trình số 3: Bàn về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam. Hội thảo khoa học quốc gia quản trị nhân lực khu vực công ở Việt Nam trong bối cảnh mới - tháng 5 năm 2022

Danh mục tài liệu tham khảo

1. Allan, Paul & Mike, 1989. *Changing Culture: New Organizational Approaches*. Institute of Personnel Management, London.
2. Abraham Maslow (1943), *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review* 50(4):370-396
3. Adams, J. (1963). Inequity in Social Exchange. In: L. Berkowitz (ed.). *Advances in Experimental Psychology* (Vol. 2). *New York: Academic Press*.
4. Anitha, J. (2014), “Determinants of employee engagement and their impact on employee performance”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (3), 308-323.
5. Arifin, F. (2007), “Human Resource management and Knowledge management: A Road Map Toward improving Organizational Performance”, *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 11(2), 124-130
6. A. Rego và M. Pina e Cunha, “Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study”, *Tinh thần tại nơi làm việc và cam kết của tổ chức: Một nghiên cứu thực nghiệm*, *Journal of Organizational Change Management* 21, số 1 (2008), tr 53-57
7. Agarwal, R., & Ferratt, T. W. (2001). “Crafting an HR strategy to meet the need for IT workers; Association for computing machinery”, *Communications of the ACM*, 44 (7), 58.
8. Arinfin, F, Eka Afnan Troena Djumahir, Mintarti Rahayu, (2014), “Organizational culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher’s Performance; Test of a Model”, *International Journal of Education*, 2 (1), 1-14.
9. Barney, J. B (1986), “Organisational culture: can it be a source advantage”, *Journal of Management Review*, 11 (3), 656-665.
10. Barney, J. B (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
11. Bjorklund, C (2001), *Work Motivation: Studies of Determinants and Outcomes*, *Handelshogsk; Stockholm*
12. Bùi Minh Thu (2018), *Nghiên cứu tác động của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc và lòng trung thành của người lao động thuộc Tổng công ty lắp máy Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Đại học Cần Thơ.
13. Cameron, K. S. , & Quinn, R. E. (2006), “Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework”, Published by

jossey – Bass, ISBN-13-978-0-7879-8238-6, Printed in the United State or America.

14. Chen, L. Y, “Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và hành vi lãnh đạo đến ý thức gắn kết của tổ chức, mức độ thỏa mãn trong công việc, kết quả làm việc trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Đài Loan”. *Journal of American Academy of Business Cambridge*, số 5 (2004), tr 432 - 438.

15. Danision, D. R, William S. Neale (1999), *Denison Organisational culture Survey, Facilitator Guide*. Published by Denision Consulting, LLC

16. Danision, D. R, (1984), “Corporrate culture to the bottom line”, *Organisational Dynamics*, 13(2), 159-167.

17. Danision, D. R (1990), *Corporrate culture and organisational effectiveness*, John Wiley, New York.

18. Danision, D. R and Misha A. K (1995), “Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến hiệu quả của tổ chức”. *Organization Science*, số 6 (2), 204-223.

19. Danision, D. R, Niemien, L., & Kotrba, L. (2012), “Diagnosing organisational culture: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys”. *European Journal of Work and Organization Science*, 23, 145-161.

20. Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982), *Corporate culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison Wesley Publishing Company, Reading, 126.

21. D. L. Stone, R. D. Johnson, E. F. Stone-Romeo, và M. Hartman, “A Comparative Study of Hispanic-American and Anglo-American Cultural Values and job Choice Preferences”: Nghiên cứu so sánh về giá trị văn hóa của người Mỹ gốc Tây Ban Nha và người Mỹ gốc Anh và thiên hướng lựa chọn công việc, *Management Research* 4, số 1 (2006), tr. 8-21.

22. Dilber (2019), “Quá trình chuyển đổi số doanh nghiệp vừa và nhỏ”, *Procedia Computer Science* 158 (2019) 662–671.

23. Dương Thị Liễu (2009), “Văn hoá kinh doanh” NXB, Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

24. Đỗ Thụy Lan Hương (2008), “Ảnh hưởng của văn hoá công ty đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh”, Luận văn thạc sĩ. Trường Đại học kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.

25. Đỗ Minh Cương (2013), “Văn hoá kinh doanh và triết lý kinh doanh”, NXB, Chính trị quốc gia, Hà Nội.

26. Gerry Johnson, 1988. *Rethinking Incrementalism*, *Strategic Management Journal*, 9, pp. 75–91.

27. Hà Nam Khánh Giao và Hồ Thị Thu Trang (2016), “Ảnh hưởng của văn hoá tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên văn phòng tại tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu”, Tạp chí Kinh tế - Kỹ thuật, Số 14 trang 39 – 49.
28. Herzberg, F. (1966), *Work and the nature of man*, Cleveland, OH: World Publishing Company
29. Hackman, J.R. & Oldham, G. R. (1980, page77), *Work redesign*, Mass, AddisonWesley.
30. Hoàng Trọng – Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) “Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS”. TP. Hồ Chí Minh: NXB Hồng Đức.
31. Hofstede, Geert (1998), “Think Locally, Act Globally: Cultural constraints in personnel Management”, *Management International review*, 38, 7-26.
32. Hofstede, G; Neuijen, B; Ohayv, Denise, D and Sander, G (1990), “Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.
33. Keyton, 2011. *Communication and Organizational Culture - A Key to Understanding Work Experiences*. 2 nd Edition, SAGE Publications, Inc.
34. Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992), *Corporate culture and performance*, New York: The Free Press.
35. Loon hoe (2020), “Digitalization in practice: The fifth discipline advantage”, Singapore Management University
36. Lê Đăng Doanh (2003), “Văn hóa doanh nghiệp và hội nhập kinh tế Quốc tế - Tổng quan và một vài bài học kinh nghiệm”, Học viện Hành chính quốc gia.
37. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình “*Quản trị nhân lực tập II*”, NXB, Lao động.
38. Likert, R. (1961) *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
39. Likert, R. (1967) *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
40. Lok, P. And J. Crawford “Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo, văn hóa bộ phận đến mức độ thỏa mãn trong công việc và ý thức gắn kết tổ chức”. *Journal of Management Development* , số 23 (2004), tr 321 – 338.
41. Luftman, J., & Kempaiah, R. M. (2007), “The Is Organization of the future: The It Talent Challenge”, *information Systems Management*. 23, 129-138.
42. Louis, 1981. *Organizations as culture-bearing milieu, Organizational Symbolism: Monographs in organizational behavior and industrial relations*. Greenwich, CT: JAI Press.
43. Mallak L. A. and H. A. j. Kurstedt, “Ảnh hưởng của văn hóa, môi trường đến kết quả làm việc”. *Engineering Management journal*, số 8 (1996), tr 35 – 41.

44. Mata, F. J., Feurst, W. L., & Barney, J. B. (1995), "Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis", *MIS Quarterly*, 19 (4), 487-505.
45. M. K. Miah và A. Bird, "The Impact of culture on HRM Styles and Firm Performance: Evidence from Japanese Parents, Japanese Subsidiaries/Joint Ventures, and South Asian Local companies": *International Journal of Human Resource Management* 18, số 5 (2007), tr 908-923.
46. Nguyễn Nam Hải (2019), "Mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức, sự gắn kết tới công việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam", *Luận án tiến sĩ quản trị nhân lực*.
47. Nguyễn Nam Phương và Nguyễn Thị Thanh Mai (2012) "Văn hóa doanh nghiệp góp phần làm hài hòa quan hệ lao động", *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, số 183, tr. 61-64.
48. Nguyễn Tất Thịnh (2004), "Xây dựng văn hóa doanh nghiệp", *Khoa học chuyên đề*, Trung tâm hợp tác nguồn nhân lực Việt Nam- Nhật Bản.
49. Phạm Lan Hương (2009), "Các vấn đề về quan hệ lao động trong bối cảnh Việt Nam thực hiện các cam kết hội nhập kinh tế quốc tế và chuyển sang nền kinh tế thị trường", *Hội nghị về quan hệ lao động*.
50. Nguyễn Lê Bình (2008), "Các giải pháp xây dựng quan hệ lao động hài hòa trong các doanh nghiệp nhằm hạn chế tranh chấp lao động và đình công", *Bộ Lao động Thương binh và xã hội*.
51. Nguyễn Mạnh Cường (2007), "Cần một cơ chế phù hợp để điều chỉnh quan hệ lao động trong nền kinh tế thị trường", *Tạp chí Lao động xã hội*.
52. Nguyễn Duy Phúc (2011), "Tạo lập và thúc đẩy quan hệ lao động lành mạnh tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà nội", *Luận án tiến sĩ kinh tế*.
53. Nguyễn Hải Minh (2015) "Văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại Việt Nam trong quá trình hội nhập quốc tế phân tích trường hợp ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam", *Luận án tiến sĩ quản trị kinh doanh*, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.
54. Nguyễn Thị Thanh Mai (2011), "Phát triển văn hóa doanh nghiệp góp phần hài hòa quan hệ lao động tại Công ty Cổ phần Sông Đà 9", *Luận văn thạc sĩ*, Trường Đại học Công Đoàn.
55. Nguyễn Kỳ Sơn, Đỗ Minh Phương và Phương Kỳ Sơn (1996), *Sách "Các học thuyết quản lý"*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

56. Nguyễn Hải Minh (2015) “Mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO” Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh, Tập 31, Số 3 (2015) 10-20
57. Nguyễn Thị Hồng Thắm (2014), “Tác động của văn hoá tổ chức lên hệ thống thù lao khuyến khích trong các doanh nghiệp Việt Nam”, Luận án tiến sỹ kinh doanh và quản lý, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
58. Nguyễn Thị Tuyết Mai và Nguyễn Vũ Hùng (2015), Giáo trình “Phương pháp điều tra và khảo sát: Nguyên lý và thực tiễn”, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
59. Nguyễn Văn Thắng (2015), “Thực hành nghiên cứu trong kinh tế và quản trị kinh doanh”, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
60. Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2010), Giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực”, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
61. Nguyễn Thị Kim Ánh (2022), Các nhân tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số doanh nghiệp: Mô hình nghiên cứu và thang đo, Tạp chí Tài chính doanh nghiệp số 10
62. Ooi, K.B and Arumugam, V. (2006), “The Influence of corporate culture on organisational commitment: Case study of semiconductor organisation in Malaysia”, *sunway Academic Journal*, 3, 99-115.
63. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: *Addison-Wesley*
64. P. C. Earley, “self or Group? Cultural Effects of Training on Self-Efficacy and Performan”. Cá nhân hay nhóm? Tác động văn hóa của việc đào tạo với sự tự tin hiệu suất trong công việc, *Administrative Science Quarterly*, tháng 3/1994, trang. 89-117.
65. Peter, T. J. & Waterman, R. H. (1982), *In search of Excellence: lessons from Amerca’s Best-Run Companies*, New York, Warner Books, pp. 24, 223-286.
66. Ravasi & Schultz, 2006. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 49 (3), pp. 433-458
67. Recardo, R., & Jolly, J. (1997). “Organizational culture and Team”, *S.A.M Avanced Management Journal*, 62(2), 4-8, Retrieved july 20, 2006.
68. Robbin, Stephen, and Mary (1996), *Management*. New Jersey, Prentice Hall.
69. Robbin, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton, UK.
70. Schein, E. H. (1965) *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.

71. Sehein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.
72. Sehein, E. H. (1987a). *The clinical perspective in fieldwork*. Beverly Hills, CA: Sage.
73. Schein, E. H. (1987b). *Process consultation (Vol. 2)*. Reading, MA: AddisonWesley
74. Schein. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Edgar H. . Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
75. Schein. E. H. (2004), *Organizational Culture and Leadership* Jossey-Bass, 3rd edition, 2004
76. Schein (2010) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass
77. Schneider, S.C, 1988. National vs. corporate culture: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 27(1), pp. 231–246.
78. Sjoberg, L., & Lind, F. (1994). *Arbetsmotivation i en krisekonomi: En studie av prognosfaktorer (Work motivation in financial crisis: A study of prognostic factors)*. Stockholm School of Economics, Department of Economic Psychology.
79. Schwartz, H., and S.M. Davis, 1981. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), pp. 30-48
80. Trần Hữu Ái và Nguyễn Minh Đức (2015), “Ảnh hưởng của văn hoá tổ chức đến sự gắn kết của nhân tại công ty lữ hành Saigontourist” *Tạp chí kinh tế và phát triển*, Số 221, trang 65 – 73
81. Trần Thị Kim Dung và Nguyễn Thị Mai Trang (2007) “Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức”, *Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ*.
82. Trần Đăng Khoa (2015), “Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của nhân viên trong các công ty phần mềm tại Thành phố Hồ Chí Minh”. *Tạp chí Kinh tế & Phát triển số 212 (II)*, tr 105-115
83. Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), “Ảnh hưởng của văn hoá công ty đến sự cam kết gắn bó của nhân viên: Trường hợp của công ty hệ thống thông tin FPT”, *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, Số 185 (II), trang 119- 127.
84. Trang Web của ngân hàng Thương mại Cổ phần Kỹ Thương <https://www.techcombank.com.vn/nha-dau-tu/bao-cao-thuong-nien>
85. Trang Web của ngân hàng Thương mại Cổ phần Công thương Việt nam <http://investor.vietinbank.vn/FinancialOverview.aspx>.

86. Trang Web của ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam
<https://www.bidv.com.vn/vn/quan-he-nha-dau-tu/bao-cao-va-tai-lieu/bao-cao-tai-chinh/>
87. Trang Web của ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại Thương Việt Nam
<https://portal.vietcombank.com.vn/Investors/Pages/chi-tiet-nha-dautu.aspx>
88. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley
89. Vương Ngọc Quân (2016) “Ảnh hưởng của văn hoá công ty đến sự cam kết gắn bó của nhân viên: Trường hợp của công ty hệ thống thông tin FPT”, luận văn thạc sĩ, MBA.
90. Zain, Z. M., Razanita Ishak, Erlane K Ghani (2009), “The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company” *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 17 (4), 16-91.
91. W. Li, Y. Wang, P. Taylor, K. Shi và D. He, “The Influence of Organizational culture on Work-Related personality Requirement Ratings: A Multilevel Analysis”: Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức tới đánh giá những yêu cầu tính cách liên quan tới công việc: một nghiên cứu đa cấp, *International Journal of Selection and Assessment* 16, số 4 (2008), tr. 366-384.
92. Williams, A., Dobson et al, 1989. *Changing Culture: New Organizational Approaches*. Institute of Personnel Management, London.

Phụ lục 1.

DANH SÁCH XÂY DỰNG THANG ĐO VÀ CÂU HỎI KHẢO SÁT

STT	Họ và tên	Nơi công tác
1	Nguyễn Nam Phương	Đại học Kinh tế Quốc dân
2	Trần Ngọc Diễm	Tạp chí Lao động và Xã hội
3	Vũ Quang Thọ	Đại học Nội vụ Hà Nội
4	Trịnh Việt Tiến	Đại học Nội vụ Hà Nội
5	Nguyễn Văn Tạo	Đại học Nội vụ Hà Nội
6	Dương Ngô Hoàn	Agribank
7	Lê Thị Quỳnh	Napas
8	Lê Thị Việt Hà	VPbank
9	Đỗ Hữu Phúc	VPbank
10	Lê Tuấn Anh	Vietcombank
11	Phan Thị Trang	Vietcombank
12	Dương Yến Anh	BIDV Hà Nội
13	Dương Thị Trang	BIDV Hà Nội
14	Dương Thị Yến	Ngân hàng nhà nước
15	Nguyễn Thái Học	Techcombank
16	Trần Văn Tình	Techcombank

Phụ lục 2.

MẪU PHÒNG VẤN TÌM HIỂU VÀ ĐÁNH GIÁ VỀ THƯỚC ĐO

Đối tượng phỏng vấn: chuyên gia, nhà quản lý, người lao động đang làm việc tại ngân hàng thương mại.

Xin chào anh/chị. Tên tôi là Nguyễn Văn Phú, hiện tôi đang làm nghiên cứu sinh tại trường Đại học Lao động – Xã hội, với chủ đề nghiên cứu “*ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội*”. Tôi rất hân hạnh được thảo luận cùng với anh/chị về chủ đề nghiên cứu của luận án, đây cũng là chủ đề xuất hiện hàng ngày tại cơ quan của anh/chị. Rất mong nhận được nhiều ý kiến góp ý của anh/chị để tác giả có thể hoàn thiện tốt luận án của mình.

Dưới đây là những phát biểu có liên quan đến chủ đề nghiên cứu. Xin anh/chị cho biết ý kiến của mình về nhận định dưới đây. Nếu bảng hỏi dưới đây được sử dụng vào quá trình điều tra và đánh giá ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại cơ quan nơi anh/chị công tác. Anh/chị thấy câu hỏi nào là: không cần thiết; khó trả lời; chưa rõ ý; kết quả khó đánh giá. Xin anh/chị hãy chia sẻ lý do!

STT	Nội dung câu hỏi	Cần thiết	Không cần thiết	Lý do
Giao tiếp trong doanh nghiệp				
1	Các thay đổi về chính sách liên quan đến nhân viên trong công ty đều được thông báo đầy đủ rõ ràng			
2	Công ty cung cấp đầy đủ thông tin để anh/chị thực hiện công việc			
3	Công ty khuyến khích anh/chị tăng cường trao đổi thông tin giữa các bộ phận			
4	Người quản lý giúp đỡ hỗ trợ anh/chị khi gặp khó khăn trong công việc			
Đào tạo và phát triển				
1	Anh/chị được huấn luyện những kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc			
2	Anh/chị được tham gia các chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc			
3	Anh/chị có nhiều cơ hội để phát triển và thăng tiến trong công việc			
4	Công ty luôn tạo điều kiện cho anh/chị tham gia các khoá đào tạo			
Phần thưởng và sự công nhận				
1	Điều kiện làm việc của anh/chị luôn được công ty quan tâm và cải thiện			
2	Công ty thực hiện chế độ khen thưởng đúng như cam kết đối với nhân viên			
3	Anh/chị được khen thưởng và công nhận dựa trên kết quả thực hiện công việc			
4	Chính sách khen thưởng và công nhận được truyền đạt một cách rõ ràng đến người lao động			
Hiệu quả của việc ra quyết định				
1	Anh/chị được tự do thực hiện công việc theo năng lực tốt nhất của mình			
2	Người lao động được phép tham gia vào việc ra quyết định quan trọng của bộ phận			
3	Các quyết định sáng suốt của cấp quản lý mang lại lợi ích lâu dài cho công ty			
4	Công ty thu thập nhiều nguồn thông tin và ý kiến phản hồi trước khi ra quyết định			
Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến				
1	Anh/chị được công ty chia sẻ những kinh nghiệm, sáng tạo trong công việc			
2	Các ý tưởng mới của anh/chị được công ty đánh giá cao			
3	Anh/chị được khuyến khích thử các phương			

	pháp khác so với phương pháp trước đây mọi người đã làm			
4	Anh/chị được lãnh đạo chia sẻ động viên những cải tiến kém hiệu quả			
Định hướng và kế hoạch tương lai				
1	Anh/chị được cấp trên chia sẻ thông tin về mục tiêu chiến lược phát triển của công ty			
2	Anh/chị hoàn toàn ủng hộ mục tiêu của công ty			
3	Công ty luôn coi trọng các ý kiến sáng tạo của người lao động			
4	Công ty luôn khuyến khích người lao động thử làm việc với phương pháp khác so với trước đây mọi người đã làm			
Làm việc nhóm				
1	Anh/chị thích làm việc với đồng nghiệp cùng bộ phận			
2	Những thành viên trong bộ phận của anh chị luôn sẵn sàng hợp tác như một đội			
3	Các nhóm khác nhau trong ngân hàng luôn liên lạc, hỗ trợ và hợp tác với nhau khi cần			
4	Công ty luôn khuyến khích anh/chị làm việc theo nhóm			
Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị				
1	Các chính sách tuyển dụng, đào tạo, phát triển, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật trong công ty là công bằng			
2	Xét nâng lương hay thăng chức đều rõ ràng và minh bạch			
3	Tiền lương và phân bổ thu nhập trong công ty là công bằng			
4	Các cấp quản lý luôn nhất quán trong việc thực thi chính sách liên quan đến nhân viên			
Chuyển đổi số				
1	Mỗi cá nhân trong doanh nghiệp sẵn sàng chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm cho nhau			
2	Tinh thần học hỏi lẫn nhau luôn được đề cao			
3	Mỗi cá nhân luôn chủ động trong công việc			
4	Thông tin lưu trữ là tài sản chung của doanh nghiệp			
5	Dữ liệu của doanh nghiệp luôn được kiểm chứng trước khi lưu trữ và chia sẻ			
6	Sự phối hợp thực hiện công việc trong doanh nghiệp là rất tốt			
Động lực làm việc của người lao động				
1	Cảm thấy được thúc đẩy bởi công việc			

2	Cảm thấy được kích thích bởi các nhiệm vụ trong công việc			
3	Muốn người thân chọn công việc giống mình			
4	Mâu thuẫn giữa cuộc sống gia đình và công việc			
5	Cảm thấy công việc là một thử thách áp lực			
6	Muốn dành thêm thời gian cho công việc			
7	Muốn làm việc ít giờ hơn hiện tại			
8	Tự nguyện mang công việc của cơ quan về nhà làm			
9	Tự nguyện làm việc ngay cả trong thời gian nghỉ trưa			
10	Mong chờ được trở lại ngay sau kỳ nghỉ			
11	Cảm giác về thời gian tại nơi làm việc			
12	Số ngày cảm thấy thích thú làm việc trong một tháng			

Phụ lục 3.

CÂU HỎI KHẢO SÁT

Kính thưa quý anh/chị

Lời đầu tiên xin kính chúc anh/chị sức khoẻ, hạnh phúc và gặt hái nhiều thành công hơn nữa trên bước đường sự nghiệp. Hiện tôi đang nghiên cứu đề tài “Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội”.

Đề tài nghiên cứu được thực hiện nhằm phát hiện và khẳng định văn hoá doanh nghiệp có ảnh hưởng tới động lực làm việc của anh/chị tại ngân hàng. Kính mong anh/chị trả lời giúp những câu hỏi trong bảng khảo sát dưới đây bằng cách đánh dấu X vào phương án phù hợp nhất. Tất cả các thông tin dưới đây được tuyệt đối bảo mật.

Chân thành cảm ơn!

Thông tin người khảo sát

Họ và tên:.....

Đang làm việc tại:.....

Giới tính: Nam Nữ

Độ tuổi: Dưới 25 Từ 25 - 35 Trên 35 tuổi

Trình độ: Dưới đại học Đại học Trên đại học

Thâm niên: Dưới 5 năm Từ 5 đến 10 năm Trên 10 năm

Thu nhập: Dưới 10 triệu Từ 10 -15 triệu Trên 15 triệu

I. Văn hoá doanh nghiệp

Điểm các thang đo như sau	
Rất không đồng ý	1
Không đồng ý	2
Bình thường	3
Đồng ý	4
Rất đồng ý	5

1.1. Giao tiếp trong tổ chức

Mã hoá	Nội dung câu hỏi	Mức độ hài lòng				
GITI1	Anh/chị thích làm việc hơn vì các chính sách liên quan đến nhân viên trong ngân hàng đều được thông báo đầy đủ rõ ràng					
GITI2	Anh/chị có hứng thú làm việc hơn khi được ngân hàng cung cấp đầy đủ thông tin để thực hiện công việc					
GITI3	Tăng cường trao đổi thông tin giữa các bộ phận trong ngân hàng làm tăng năng suất lao động					
GITI4	Anh/chị thích làm việc vì luôn được người quản lý giúp đỡ hỗ trợ khi gặp khó khăn					

1.2. Đào tạo và phát triển

Mã hoá	Nội dung câu hỏi	Mức độ hài lòng				
DTPT1	Anh/chị được huấn luyện những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc giúp nâng cao năng suất lao động tại ngân hàng					
DTPT2	Tham gia các chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc giúp anh chị nâng cao năng suất lao động của bản thân					
DTPT3	Ngân hàng luôn tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các khoá đào tạo nên anh/chị rất có hứng thú sau khi quay trở lại làm việc					
DTPT4	Ngân hàng luôn khuyến khích tự phát triển bản thân nên người lao động thích thú khi làm việc					

1.3. Phần thưởng và sự công nhận

Mã hoá	Nội dung câu hỏi	Mức độ hài lòng				
PTCN1	Ngân hàng luôn cải thiện điều kiện làm việc dẫn tới anh/chị thích đến cơ quan làm việc hơn					
PTCN2	Ngân hàng thực hiện chế độ khen thưởng đúng như cam kết làm cho anh/chị muốn cống hiến nhiều hơn cho tổ chức					

PTCN3	Khen thưởng và công nhận dựa trên kết quả thực hiện công việc làm cho nhân viên có hứng thú hơn khi làm việc					
PTCN4	Chính sách khen thưởng và công nhận được truyền đạt một cách rõ ràng làm cho anh/chị muốn làm việc nhiều hơn					

1.4. Hiệu quả của việc ra quyết định

<i>Mã hoá</i>	<i>Nội dung câu hỏi</i>	<i>Mức độ hài lòng</i>				
HQCS1	Người quản lý phân công thực hiện công việc theo năng lực tốt nhất bản thân nên anh/chị rất có hứng thú khi làm việc					
HQCS2	Tham gia vào việc ra quyết định quan trọng của bộ phận làm tăng hứng thú làm việc của anh/chị					
HQCS3	Các quyết định sáng suốt của cấp quản lý mang lại lợi ích lâu dài cho ngân hàng làm cho anh/chị muốn làm việc nhiều hơn					
HQCS4	Anh/chị có hứng thú làm việc vì ngân hàng thu thập nhiều nguồn thông tin và ý kiến phản hồi trước khi ra quyết định					

1.5. Chấp nhận rủi ro do bởi sự sáng tạo và cải tiến

<i>Mã hoá</i>	<i>Nội dung câu hỏi</i>	<i>Mức độ hài lòng</i>				
CNRR1	Chia sẻ những kinh nghiệm, sáng tạo trong công việc giúp tăng năng suất lao động					
CNRR2	Các ý tưởng mới của anh/chị được ngân hàng đánh giá cao nên người lao động thích thú khi làm việc					
CNRR3	Anh/chị có hứng thú làm việc hơn khi được khuyến khích thử các phương pháp làm việc mới					
CNRR4	Anh/chị được lãnh đạo chia sẻ động viên những cải tiến kém hiệu quả					

1.6. Định hướng và kế hoạch tương lai

<i>Mã hoá</i>	<i>Nội dung câu hỏi</i>	<i>Mức độ hài lòng</i>				
DHKH1	Cấp trên chia sẻ thông tin về mục tiêu chiến lược phát triển của ngân hàng làm cho anh/chị muốn cống hiến nhiều hơn cho tổ chức					
DHKH2	Mục tiêu của ngân hàng làm cho anh/chị cố gắng nhiều hơn khi làm việc					
DHKH3	Ngân hàng luôn coi trọng các ý kiến sáng tạo của người lao động nên anh/chị thích làm việc hơn					
DHKH4	Ngân hàng luôn khuyến khích người lao động thử làm việc với phương pháp khác so với trước đây mọi người đã làm nên anh/chị thích làm việc hơn					

1.7. Làm việc nhóm

<i>Mã hoá</i>	<i>Nội dung câu hỏi</i>	<i>Mức độ hài lòng</i>				
---------------	-------------------------	------------------------	--	--	--	--

LVN1	Anh/chị luôn thích được làm việc với đồng nghiệp cùng bộ phận					
LVN2	Những thành viên trong bộ phận của anh chị luôn sẵn sàng hợp tác như một đội và rất thích khi làm việc cùng nhau					
LVN3	Các nhóm khác nhau trong ngân hàng luôn liên lạc, hỗ trợ và hợp tác với nhau khi cần điều này làm tăng năng suất lao động					
LVN4	Ngân hàng luôn khuyến khích anh/chị làm việc theo nhóm nên anh/chị mong muốn đi làm từ sớm					

1.8. Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị

<i>Mã hoá</i>	<i>Nội dung câu hỏi</i>	<i>Mức độ hài lòng</i>				
CBNQ1	Các chính sách tuyển dụng, đào tạo, phát triển, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật trong ngân hàng là công bằng nên anh/chị thích đến cơ quan làm việc					
CBNQ2	Anh/chị thích đi làm vì được xét nâng lương hay thăng chức đều rõ ràng và minh bạch					
CBNQ3	Anh/chị thích đi làm vì tiền lương và phân bổ thu nhập trong công ty là công bằng					
CBNQ4	Các cấp quản lý luôn nhất quán trong việc thực thi chính sách liên quan đến nhân viên nên anh/chị thích cống hiến nhiều cho ngân hàng					

1.9. Chuyển đổi số

<i>Mã hoá</i>	<i>Nội dung câu hỏi</i>	<i>Mức độ hài lòng</i>				
CDS1	Người lao động trong ngân hàng sẵn sàng chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm cho nhau nên anh/chị thích sớm đến cơ quan để làm việc					
CDS2	Anh/chị thích đến cơ quan làm việc vì tinh thần học hỏi lẫn nhau luôn được đề cao trong ngân hàng					
CDS3	Mỗi cá nhân luôn chủ động trong công việc làm cho anh chị thích làm việc hơn					
CDS4	Sự phối hợp thực hiện công việc trong ngân hàng là rất tốt làm cho anh chị thích đến cơ quan từ sớm					

II. Động lực làm việc của người lao động

<i>Mã hoá</i>	<i>Nội dung câu hỏi</i>	<i>Mức độ hài lòng</i>				
DL1	Anh/chị luôn cảm thấy được thúc đẩy bởi công việc					
DL2	Anh/chị cảm thấy được kích thích bởi các nhiệm vụ trong công việc					
DL3	Anh/chị mong muốn người thân chọn công việc giống mình					
DL4	Anh/chị muốn dành thêm thời gian cho công việc					
DL5	Anh/chị tự nguyện mang công việc của cơ quan về nhà làm					

DL6	Tự nguyện làm việc ngay cả trong thời gian anh/chị được nghỉ trưa					
DL7	Anh/chị luôn mong chờ được trở lại ngay sau kỳ nghỉ					

Xin chân thành cảm ơn sự tham gia của Anh/Chị!

Phụ lục 4:

Bảng thống kê logo thương hiệu của NHTM

STT	Ngân hàng thương mại	Logo
1	Vietcombank	
2	VietinBank	
3	VPbank	

4	Techcombank	
5	BIDV	

Nguồn: Tác giả tham khảo

Bảng thống kê Slogan thương hiệu của NHTM

STT	Ngân hàng thương mại	Slogan
1	Vietcombank	Chung niềm tin, vững tương lai
2	VietinBank	Nâng giá trị cuộc sống
3	Techcombank	Giữ trọn niềm tin
4	BIDV	Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
5	VPbank	Vì một Việt Nam thịnh vượng


KIẾN TRÚC NGOẠI THẤT NHTM

STT	Ngân hàng thương mại	Kiến trúc ngoại thất
1	Vietcombank	
2	VietinBank	
3	VPbank	

4	Techcombank	
5	BIDV	

Phụ lục 5:

KIẾN TRÚC NỘI THẤT NHTM

STT	Ngân hàng thương mại	Kiến trúc nội thất
1	Vietcombank	
2	VietinBank	
3	VPbank	
4	Techcombank	
5	BIDV	

Phụ lục 6:
TUYÊN BỐ SỨ MỆNH NHTM

STT	Ngân hàng thương mại	Sứ mệnh
1	Vietcombank	Ngân hàng hàng đầu vì Việt Nam thịnh vượng
2	VietinBank	Là ngân hàng tiên phong phát triển đất nước trên cơ sở mang lại giá trị tối ưu cho khách hàng, cổ đông và người lao động
3	Việt Nam Thịnh Vượng	Mang lại lợi ích cao nhất cho khách hàng, quan tâm chú trọng đến quyền lợi người lao động và cổ đông, xây dựng văn hóa doanh nghiệp vững mạnh và đóng góp hiệu quả vào sự phát triển của cộng đồng.
4	Techcombank	Chuyên đổi ngành tài chính, nâng tầm giá trị sống; thúc đẩy mỗi người khai phá tiềm năng và bản lĩnh hành động cho những điều vượt trội.
5	BIDV	- BIDV đem lại lợi ích, tiện ích tốt nhất cho khách hàng, cổ đông, người lao động và cộng đồng xã hội.

Phụ lục 7:
TUYÊN BỐ TÂM NHÌN NHTM

STT	Ngân hàng thương mại	Tâm nhìn
1	Vietcombank	Đến năm 2030 trở thành Tập đoàn tài chính đa năng hùng mạnh, ngang tầm với các Tập đoàn tài chính lớn trong Khu vực.
2	VietinBank	Ngân hàng đa năng, hiện đại, hiệu quả hàng đầu tại Việt Nam, đến năm 2030 thuộc top 20 ngân hàng mạnh nhất khu vực Châu Á – Thái Bình Dương; đến năm 2045 là ngân hàng mạnh nhất và uy tín nhất Việt Nam, hàng đầu khu vực Châu Á – Thái Bình Dương và uy tín cao trên thế giới
3	Việt Nam Thịnh Vượng	VPBank đã đặt mục tiêu chiến lược trong giai đoạn 2018-2022 với tham vọng trở thành Ngân hàng thân thiện nhất với người tiêu dùng nhờ ứng dụng công nghệ và lọt vào nhóm 3 Ngân hàng giá trị nhất Việt Nam.
4	Techcombank	Dẫn dắt hành trình số hóa của ngành tài chính, tạo động lực cho mỗi cá nhân, doanh nghiệp và tổ chức phát triển bền vững và bứt phá thành công. Các giá trị Techcombank cam kết thực hiện trong mọi hành động để hướng đến thành công vượt trội.
5	BIDV	Là định chế tài chính hàng đầu khu vực Đông Nam Á, có nền tảng số tốt nhất Việt Nam, phấn đấu thuộc nhóm 100 Ngân hàng lớn nhất khu vực Châu Á.

Phụ lục 8:
TUYÊN BỐ GIÁ TRỊ CỐT LÕI NHTM

STT	Ngân hàng thương mại	Giá trị cốt lõi
1	Vietcombank	<ul style="list-style-type: none"> - Tin cậy - Chuẩn mực - Sẵn sàng đổi mới - Bền vững - Nhân văn
2	VietinBank	<ul style="list-style-type: none"> - Khách hàng là trung tâm - Đổi mới sáng tạo - Chính trực - Tôn trọng - Sáng tạo
3	Việt Nam Thịnh Vượng	<ul style="list-style-type: none"> - Khách hàng là trọng tâm; - Hiệu quả; - Tham vọng; - Phát triển con người; - Tin cậy; - Tạo sự khác biệt.
4	Techcombank	<ul style="list-style-type: none"> - Khách hàng là trọng tâm - Đổi mới và sáng tạo - Hợp tác vì mục tiêu chung - Phát triển bản thân - Làm việc hiệu quả
5	BIDV	<ul style="list-style-type: none"> - Trí tuệ - Niềm tin - Liêm chính - Chuyên nghiệp - Khát vọng.

Phụ lục 9:
TUYÊN BỐ TRIẾT LÝ KINH DOANH NHTM

STT	Ngân hàng thương mại	Triết lý kinh doanh
1	Vietcombank	Luôn đặt mình vào vị trí đối tác để thấu hiểu, chia sẻ và giải quyết tốt nhất công việc.
2	VietinBank	-
3	Việt Nam Thịnh Vượng	Trở thành ngân hàng Thịnh Vượng hàng đầu
4	Techcombank	Con người quan trọng hơn lợi nhuận
5	BIDV	-

Phụ lục 10:**DANH SÁCH CÁC NGÂN HÀNG TMCP VIỆT NAM***(Đến 31/12/2020)**Đơn vị: Tỷ đồng*

TT	Tên ngân hàng TMCP	Đại chỉ	Số giấy phép ngày cấp phép	Vốn chủ sở hữu
1	Công thương Việt Nam (Vietnam Joint Stock Commercial Bank of Industry and Trade)	108 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội	142/GP-NHNN ngày 03/7/2009	108.304
2	Ngoại Thương Việt Nam (Joint Stock Commercial Bank for Foreign Trade of Vietnam - VCB)	198 Trần Quang Khải, Hoàn Kiếm, Hà Nội	286/QĐ-NH5 ngày 21/9/1996	135.798
3	Kỹ Thương (Viet Nam Technological and Commercial Joint Stock Bank - TECHCOMBANK)	191 Bà Triệu, quận Hai Bà Trung, Hà Nội	0040/NHGP ngày 06/8/1993	113.424
4	Đầu tư và Phát triển Việt Nam (Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development of Vietnam)	Tháp BIDV 35 Hàng Vôi, Hoàn Kiếm, Hà Nội	84/GP-NHNN ngày 23/4/2012	104.205
5	Việt Nam Thịnh Vượng (Vietnam Commercial Joint Stock Bank for Private Enterprise - VPBank)	89 Láng Hạ, quận Đống Đa, Hà Nội	0042/NHGP ngày 12/8/1993	103.516
6	Quân Đội (Military Commercial Joint Stock Bank - MB)	21 Cát Linh, Đống Đa, Hà Nội	0054/NHGP ngày 14/9/1994	78.579
7	Sài Gòn Thương Tín (Saigon TinCommercial Joint Stock Bank - Sacombank)	266-268 Nam Kỳ Khởi Nghĩa, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh	0006/NHGP ngày 05/12/1991	41.089

8	Sài Gòn (Sai Gon Commercial Joint Stock Bank - SCB)	927 Trần Hưng Đạo, Quận 5, TP. Hồ Chí Minh	238/GP-NHNN ngày 26/12/2011	22.808
9	Á Châu (Asia Commercial Joint Stock Bank - ACB)	442 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh	0032/NHGP ngày 24/4/1993	61.434
10	Xuất Nhập Khẩu (Viet nam Export Import Commercial Joint Stock - Eximbank)	Tầng 8 Tòa nhà Vincom, số 72 Lê Thánh Tôn và 47 Lý Tự Trọng, phường Bến Nghé, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh	0011/NHGP ngày 06/4/1992	21.421
11	Sài Gòn – Hà Nội (Saigon-Hanoi Commercial Joint Stock Bank - SHB)	77 Trần Hưng Đạo, quận Hoàn Kiếm, Hà Nội	0041/NH-GP ngày 13/11/199393/Q Đ-NHNN ngày 20/01/200693/Q Đ-NHNN ngày 20/01/2006	42.677
12	Hàng Hải (The Maritime Commercial Joint Stock Bank - MSB)	Số 54A Nguyễn Chí Thanh, phường Láng Thượng, Quận Đống Đa, Hà Nội	0001/NHGP ngày 08/6/1991	29.517
13	Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh (Ho Chi Minh city Development Joint Stock Commercial Bank - HDBank)	25 bis Nguyễn Thị Minh Khai, phường Bến Nghé, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh	00019/NH-GP ngày 6/6/1992	38.103
14	Đại Chúng Việt Nam (Public Vietnam Bank - PVcomBank)	Số 22 Ngô Quyền, Hoàn Kiếm, Hà Nội	279/GP-NHNN ngày 16/9/2013	10.407
15	Tiên Phong (TienPhong Commercial Joint Stock Bank - TPB)	Số 57 Lý Thường Kiệt, phường Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội	123/GP-NHNN ngày 05/5/2008	30.985
16	Quốc Tế (Vietnam International Commercial Joint Stock Bank - VIB)	Tầng 1,6,7 Tòa nhà CornerStone số 16 Phan Chu Trinh, Hoàn	0060/ NHGP ngày 25/01/1996	33.909

		Kiểm, Hà Nội		
17	Đông Nam Á (Southeast Asia Commercial Joint Stock Bank - Seabank)	25 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội	0051/NHGP ngày 25/3/1994	27.760
18	Bưu điện Liên Việt (LienViet Commercial Joint Stock Bank – Lienviet Post Bank - LPB)	Tòa nhà Capital Tower số 109 Trần Hưng Đạo, phường Cửa Nam, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội.	91/GP-NHNN ngày 28/3/2008	25.496
19	Phương Đông (Orient Commercial Joint Stock Bank - OCB)	45 Lê Duẩn, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh	0061/ NHGP ngày 13/4/1996	27.272
20	Bắc Á (BAC A Commercial Joint Stock Bank - Bac A Bank)	117 Quang Trung, TP. Vinh, tỉnh Nghệ An	0052/NHGP ngày 01/9/1994 183/QĐ-NH5 ngày 01/9/1994	10.394
21	An Bình (An Binh Commercial Joint Stock Bank - ABB)	170 Hai Bà Trưng, phường Đa Kao, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh	0031/NH-GP ngày 15/4/1993 77/QĐ-NH5 ngày 15/4/1993	13.291
22	Đông Á (DONG A Commercial Joint Stock Bank - EAB)	130 Phan Đăng Lưu, Quận Phú Nhuận, TP. Hồ Chí Minh	0009/NHGP ngày 27/3/1992	5.000
23	Việt Nam Thương Tín (Viet Nam Thuong Tin Commercial Joint Stock Bank - Vietbank)	47 Trần Hưng Đạo, TP. Sóc Trăng, tỉnh Sóc Trăng	2399/QĐ-NHNN ngày 15/12/2006	6.540
24	Việt Á (Viet A Commercial Joint Stock Bank - VIETA Bank)	34A-34B Hàn Thuyên, phường Phạm Đình Hồ, quận Hai Bà Trưng, Hà Nội	12/NHGP ngày 09/5/2003	7.681
25	Nam Á (Nam A Commercial Joint Stock Bank - NAM A BANK)	201-203 Cách mạng tháng 8, phường 4, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh	0026/NHGP ngày 22/8/1992	10.036
26	Kiên Long (Kien Long Commercial Joint Stock Bank - KLB)	16-18 Phạm Hồng Thái, TP Rạch Giá, tỉnh Kiên Giang.	0056/NH-GP ngày 18/9/1995 2434/QĐ-NHNN	5.429

			ngày 25/12/2006	
27	Bảo Việt (Baoviet bank) Bao Viet Joint Stock commercial Bank	Tầng 1 và Tầng 5, Tòa nhà CornerStone, số 16 Phan Chu Trinh, quận Hoàn Kiếm, Hà Nội	328/GP-NHNN ngày 11/12/2008	3.741
28	Quốc dân (Đổi tên từ Ngân hàng Nam Việt) (National Citizen bank - NCB)	28C-28D Bà Triệu, quận Hoàn Kiếm, Hà Nội	0057/NHGP ngày 18/9/1995 970/QĐ-NHNN ngày 18/5/2006	4.019
29	Sài Gòn Công Thương (Saigon Bank for Industry & Trade - SGB)	Số 2C Phó Đức Chính, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh	0034/NHGP ngày 04/5/1993	4.001
30	Xăng dầu Petrolimex (Petrolimex Group Commercial Joint Stock Bank - PGBank)	Tầng 16, 23, 24 tòa nhà MIPEC số 229 Phố Tây Sơn, phường Ngã Tư Sở, Đống Đa, Hà Nội	0045/NHGP ngày 13/11/1993 125/QĐ-NHNN ngày 12/01/2007	4.814
31	Bản Việt (trước đây là Gia Định) (Viet Capital Commercial Joint Stock Bank - Viet Capital Bank)	Toà Nhà HM TOWN, số 412 đường Nguyễn Thị Minh Khai, phường 5, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh	0025/ NHGP ngày 22/8/1992	5.833

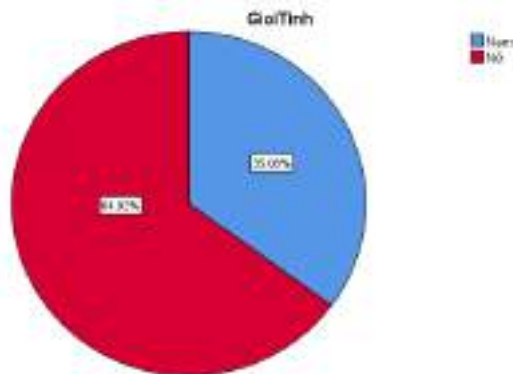
Nguồn: báo cáo tài chính các ngân hàng năm 2022

Phụ lục 11:
KẾT QUẢ OUTPUT CỦA DỮ LIỆU ĐÃ XỬ LÝ

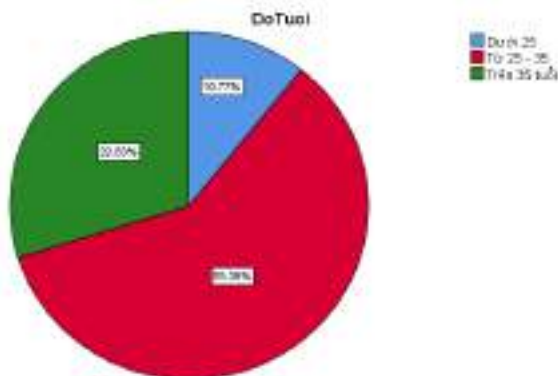
1. Thống kê tần số

Với thống kê tần số, các bạn sẽ sử dụng giá trị chính là **Frequency** trong bảng tần số để thống kê số lượng và nhận xét tỷ lệ phần trăm dựa vào biểu đồ tròn. Đánh giá nhóm nào chiếm tỷ lệ cao nhất, thấp nhất, nhóm nào nhiều hơn nhóm nào.

GioiTinh					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	127	35.1	35.1	35.1
	Nữ	235	64.9	64.9	100.0
	Total	362	100.0	100.0	

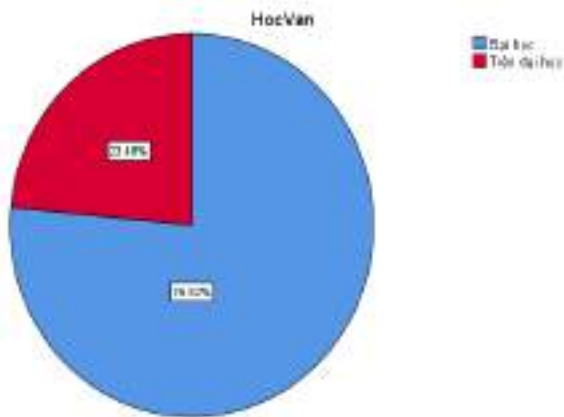


DoTuoi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 25	39	10.8	10.8	10.8
	Từ 25 - 35	215	59.4	59.4	70.2
	Trên 35 tuổi	108	29.8	29.8	100.0
	Total	362	100.0	100.0	

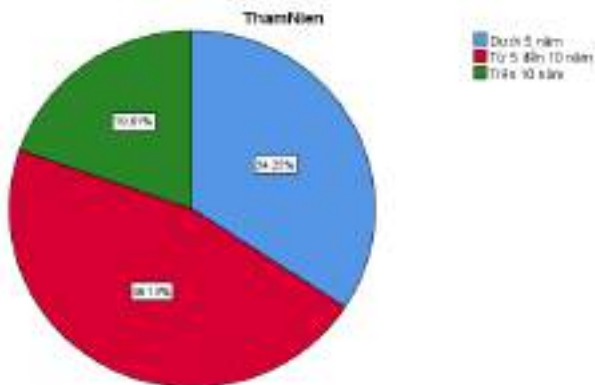


HocVan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

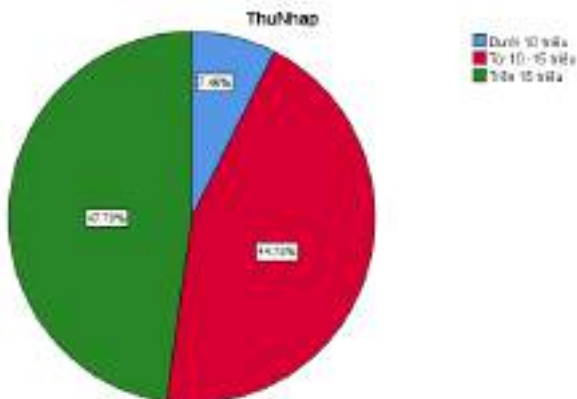
Valid	Đại học	277	76.5	76.5	76.5
	Trên đại học	85	23.5	23.5	100.0
	Total	362	100.0	100.0	



ThamNien					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 5 năm	124	34.3	34.3	34.3
	Từ 5 đến 10 năm	167	46.1	46.1	80.4
	Trên 10 năm	71	19.6	19.6	100.0
	Total	362	100.0	100.0	



ThuNhap					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 10 triệu	27	7.5	7.5	7.5
	Từ 10 -15 triệu	162	44.8	44.8	52.2
	Trên 15 triệu	173	47.8	47.8	100.0
	Total	362	100.0	100.0	



2. Thống kê trung bình

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GITI1	362	1	5	4.02	1.054
GITI2	362	1	5	4.01	1.023
GITI3	362	1	5	4.04	1.013
GITI4	362	1	5	4.03	.990
DTPT1	362	1	5	4.13	.744
DTPT2	362	1	5	4.05	.945
DTPT3	362	1	5	3.98	.937
DTPT4	362	1	5	4.04	.952
PTCN1	362	1	5	4.02	1.075
PTCN2	362	1	5	4.00	1.000
PTCN3	362	1	5	4.09	.979
PTCN4	362	1	5	4.15	.902
HQCS1	362	1	5	4.02	1.028
HQCS2	362	1	5	4.05	1.022
HQCS3	362	1	5	4.02	1.008
HQCS4	362	1	5	4.06	.981
CNRR1	362	1	5	4.16	.924
CNRR2	362	1	5	4.11	1.040
CNRR3	362	1	5	4.13	.999
CNRR4	362	1	5	4.27	.679
DHKH1	362	1	5	4.21	.896
DHKH2	362	1	5	4.19	.964
DHKH3	362	1	5	4.20	.907
DHKH4	362	1	5	4.20	.935
LVN1	362	1	5	4.15	.941
LVN2	362	1	5	4.23	.984
LVN3	362	1	5	4.22	.942
LVN4	362	1	5	4.28	.943
CBNQ1	362	1	5	4.21	.947
CBNQ2	362	1	5	4.23	.917
CBNQ3	362	1	5	4.23	.968
CBNQ4	362	1	5	4.19	.925
CDS1	362	2	5	4.24	.689
CDS2	362	2	5	4.22	.628
CDS3	362	2	5	4.25	.734
CDS4	362	2	5	4.20	.711
DL1	362	1	5	4.01	.759
DL2	362	1	5	3.97	.766
DL3	362	1	5	4.04	.807
DL4	362	1	5	4.03	.785
DL5	362	1	5	4.02	.744
DL6	362	1	5	4.02	.798
DL7	362	1	5	4.01	.766
Valid N (listwise)	362				

3. CRONBACH'S ALPHA

3.1. Biến GITI

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.845	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GITI1	12.07	6.573	.682	.803

GITI2	12.08	6.680	.689	.800
GITI3	12.06	6.819	.666	.810
GITI4	12.07	6.832	.688	.801

Tất cả các biến quan sát đều có Corrected Item-Total Correlation lớn hơn 0.3. Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo lớn hơn 0.6, như vậy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

3.2. Biến DTPT

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.803	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DTPT1	12.07	5.358	.642	.751
DTPT2	12.15	4.622	.642	.742
DTPT3	12.22	4.678	.633	.746
DTPT4	12.15	4.813	.575	.776

Tất cả các biến quan sát đều có Corrected Item-Total Correlation lớn hơn 0.3. Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo lớn hơn 0.6, như vậy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

3.3. Biến PTCN

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.713	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PTCN1	12.23	4.301	.670	.533
PTCN2	12.25	4.705	.631	.566
PTCN3	12.17	4.848	.611	.581
PTCN4	12.10	6.962	.140	.829

Loại biến **PTCN4** do Corrected Item-Total Correlation nhỏ hơn 0.3. Chạy lại lần 2:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.829	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PTCN1	8.08	3.118	.709	.743
PTCN2	8.10	3.407	.692	.759
PTCN3	8.02	3.551	.664	.786

Tất cả các biến quan sát đều có Corrected Item-Total Correlation lớn hơn 0.3. Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo lớn hơn 0.6, như vậy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

3.4. Biến HQCS

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.797	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HQCS1	12.14	5.925	.633	.735
HQCS2	12.11	6.043	.610	.746
HQCS3	12.14	6.040	.625	.739
HQCS4	12.10	6.376	.568	.766

Tất cả các biến quan sát đều có Corrected Item-Total Correlation lớn hơn 0.3. Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo lớn hơn 0.6, như vậy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

3.5. Biến CNRR

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.826	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CNRR1	12.50	5.314	.646	.783
CNRR2	12.55	4.752	.680	.770
CNRR3	12.53	4.759	.725	.745
CNRR4	12.39	6.405	.597	.813

Tất cả các biến quan sát đều có Corrected Item-Total Correlation lớn hơn 0.3. Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo lớn hơn 0.6, như vậy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

3.6. Biến DHKH

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.823	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DHKH1	12.58	5.501	.633	.784
DHKH2	12.60	5.187	.650	.777
DHKH3	12.60	5.410	.648	.777
DHKH4	12.59	5.267	.659	.772

Tất cả các biến quan sát đều có Corrected Item-Total Correlation lớn hơn 0.3. Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo lớn hơn 0.6, như vậy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

3.7. Biến LVN

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.849	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LVN1	12.73	5.961	.684	.810
LVN2	12.65	5.700	.707	.800
LVN3	12.66	5.959	.683	.810
LVN4	12.60	5.985	.675	.813

Tất cả các biến quan sát đều có Corrected Item-Total Correlation lớn hơn 0.3. Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo lớn hơn 0.6, như vậy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

3.8. Biến CBNQ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.789	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CBNQ1	12.64	5.233	.580	.745
CBNQ2	12.63	5.248	.609	.731
CBNQ3	12.62	5.095	.598	.737
CBNQ4	12.67	5.247	.601	.735

Tất cả các biến quan sát đều có Corrected Item-Total Correlation lớn hơn 0.3. Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo lớn hơn 0.6, như vậy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

3.9. Biến CDS

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.817	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CDS1	12.68	2.989	.618	.778
CDS2	12.69	3.188	.604	.785
CDS3	12.66	2.751	.676	.751
CDS4	12.71	2.859	.655	.761

Tất cả các biến quan sát đều có Corrected Item-Total Correlation lớn hơn 0.3. Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo lớn hơn 0.6, như vậy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

3.10. BIẾN DL

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.897	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DL1	24.11	13.639	.712	.880
DL2	24.15	13.520	.728	.878
DL3	24.07	13.696	.646	.888
DL4	24.08	13.563	.695	.882
DL5	24.10	13.939	.664	.886
DL6	24.11	13.380	.716	.880
DL7	24.11	13.481	.735	.877

Tất cả các biến quan sát đều có Corrected Item-Total Correlation lớn hơn 0.3. Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo lớn hơn 0.6, như vậy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

4. EFA

4.1. Biến độc lập

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.842
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6007.396
	df	595
	Sig.	.000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.874	22.497	22.497	7.874	22.497	22.497	3.104	8.870	8.870
2	3.989	11.398	33.895	3.989	11.398	33.895	2.954	8.439	17.309
3	2.348	6.708	40.603	2.348	6.708	40.603	2.843	8.124	25.433
4	2.110	6.029	46.633	2.110	6.029	46.633	2.785	7.957	33.390
5	2.046	5.847	52.479	2.046	5.847	52.479	2.722	7.778	41.169
6	1.575	4.501	56.980	1.575	4.501	56.980	2.569	7.339	48.508
7	1.494	4.268	61.248	1.494	4.268	61.248	2.374	6.782	55.290
8	1.281	3.660	64.908	1.281	3.660	64.908	2.372	6.778	62.067
9	1.229	3.512	68.420	1.229	3.512	68.420	2.223	6.353	68.420
10	.732	2.090	70.510						
11	.653	1.866	72.376						
12	.624	1.782	74.158						
13	.596	1.702	75.860						
14	.576	1.647	77.507						
15	.571	1.630	79.138						
16	.537	1.533	80.671						
17	.509	1.455	82.125						
18	.498	1.423	83.548						

19	.485	1.386	84.934						
20	.476	1.361	86.295						
21	.455	1.299	87.594						
22	.433	1.238	88.832						
23	.416	1.188	90.020						
24	.392	1.119	91.139						
25	.378	1.080	92.219						
26	.360	1.030	93.249						
27	.339	.968	94.217						
28	.326	.932	95.148						
29	.309	.882	96.030						
30	.308	.879	96.910						
31	.286	.818	97.727						
32	.278	.794	98.521						
33	.261	.744	99.266						
34	.154	.440	99.706						
35	.103	.294	100.000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Rotated Component Matrix ^a									
	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
HQCS3	.786								
HQCS2	.779								
HQCS1	.741								
DTPT1	.658						.579		
HQCS4	.639								
LVN1		.803							
LVN3		.803							
LVN2		.790							
LVN4		.773							
GITI2			.821						
GITI1			.807						
GITI4			.795						
GITI3			.766						
DHKH3				.781					
DHKH1				.753					
DHKH2				.753					
DHKH4				.749					
CDS3					.812				
CDS4					.801				
CDS2					.751				
CDS1					.749				
CBNQ2						.781			
CBNQ3						.765			

CBNQ4						.752			
CBNQ1						.717			
DTPT2							.827		
DTPT3							.793		
DTPT4							.713		
CNRR3								.821	
CNRR2								.787	
CNRR1								.761	
CNRR4		.416						.449	
PTCN2									.820
PTCN1									.803
PTCN3									.765
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.									
a. Rotation converged in 7 iterations.									

Loại biến **CNRR4** do biến này có hệ số tải nhỏ hơn 0.5. Loại biến **DTPT1** do biến này tải lên ở cả 2 nhân tố. Chạy lại lần 2:

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.853
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4872.209
	df	528
	Sig.	.000

$KMO = 0.853 > 0.5$ nên phân tích nhân tố là phù hợp; Sig. (Bartlett's Test) = 0.000 (sig. < 0.05) chứng tỏ các biến quan sát tham gia vào phân tích EFA có tương quan với nhau.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.857	20.779	20.779	6.857	20.779	20.779	2.800	8.485	8.485
2	3.748	11.358	32.136	3.748	11.358	32.136	2.780	8.423	16.908
3	2.345	7.105	39.241	2.345	7.105	39.241	2.703	8.191	25.099
4	2.088	6.328	45.569	2.088	6.328	45.569	2.684	8.134	33.233
5	2.046	6.200	51.770	2.046	6.200	51.770	2.565	7.772	41.005
6	1.570	4.759	56.528	1.570	4.759	56.528	2.502	7.583	48.588
7	1.384	4.194	60.723	1.384	4.194	60.723	2.206	6.684	55.273
8	1.235	3.741	64.464	1.235	3.741	64.464	2.158	6.538	61.811
9	1.157	3.507	67.971	1.157	3.507	67.971	2.033	6.160	67.971
10	.687	2.082	70.053						
11	.647	1.962	72.015						
12	.597	1.809	73.824						
13	.582	1.765	75.589						
14	.560	1.697	77.286						
15	.560	1.695	78.982						
16	.532	1.613	80.595						

17	.505	1.530	82.125						
18	.492	1.492	83.617						
19	.473	1.433	85.050						
20	.459	1.392	86.442						
21	.447	1.356	87.798						
22	.429	1.301	89.099						
23	.409	1.239	90.338						
24	.391	1.186	91.524						
25	.375	1.135	92.660						
26	.351	1.064	93.723						
27	.330	1.001	94.725						
28	.324	.982	95.706						
29	.308	.933	96.639						
30	.301	.911	97.550						
31	.280	.848	98.398						
32	.276	.837	99.235						
33	.252	.765	100.000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Có 9 nhân tố được trích dựa vào tiêu chí eigenvalue $1.157 > 1$, như vậy 9 nhân tố này tóm tắt thông tin của 33 biến quan sát đưa vào EFA một cách tốt nhất. Tổng phương sai các nhân tố này trích được là $67.971\% > 50\%$, như vậy, 8 nhân tố được trích giải thích được 67.971% biến thiên dữ liệu của 33 biến quan sát tham gia vào EFA.

(Các nhân tố trích được tương ứng các cột nhân tố ở bảng ma trận xoay bên dưới)

Rotated Component Matrix ^a									
	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
GITI2	.824								
GITI1	.809								
GITI4	.799								
GITI3	.765								
LVN1		.805							
LVN3		.797							
LVN2		.793							
LVN4		.780							
CDS3			.814						
CDS4			.801						
CDS2			.753						
CDS1			.749						
DHKH3				.788					
DHKH2				.754					
DHKH1				.751					
DHKH4				.749					
HQCS3					.781				
HQCS2					.760				
HQCS1					.744				
HQCS4					.681				
CBNQ2						.782			
CBNQ3						.767			
CBNQ4						.754			

CBNQ1						.716			
PTCN2							.819		
PTCN1							.808		
PTCN3							.770		
CNRR3								.809	
CNRR2								.796	
CNRR1								.770	
DTPT2									.819
DTPT3									.782
DTPT4									.743
Extraction Method: Principal Component Analysis.									
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.									
a. Rotation converged in 6 iterations.									

Hệ số tải Factor Loading của các biến quan sát trong ma trận xoay đều lớn hơn 0.5, như vậy các biến quan sát này đều có ý nghĩa đóng góp vào mô hình.¹

4.2. Biến phụ thuộc

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.920
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1273.052
	df	21
	Sig.	.000

$KMO = 0.920 > 0.5$ nên phân tích nhân tố là phù hợp; Sig. (Bartlett's Test) = 0.000 (sig. < 0.05) chứng tỏ các biến quan sát tham gia vào phân tích EFA có tương quan với nhau.

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.355	62.213	62.213	4.355	62.213	62.213
2	.596	8.508	70.721			
3	.501	7.158	77.879			
4	.432	6.167	84.045			
5	.417	5.956	90.002			
6	.374	5.344	95.345			
7	.326	4.655	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Kết quả ma trận xoay cho thấy, có 1 nhân tố được trích từ các biến quan sát đưa vào phân tích EFA. Phương sai trích được giải thích là 62.213 % tại eigenvalue là $4.355 > 1$.

Component Matrix ^a	
	Component
	1
DL7	.816
DL2	.812
DL6	.802
DL1	.800
DL4	.787
DL5	.761
DL3	.740
Extraction Method:	Principal Component Analysis.

¹ Nguồn: Hair et al (2009)

a. 1 components extracted.

Hệ số tải của các biến quan sát đều lớn hơn 0.5, như vậy các biến quan sát này đều có ý nghĩa đóng góp vào mô hình.²

5. Tương quan

Correlations											
		DL	DTPT	PTCN	LVN	GITI	DHKH	CBNQ	HQCS	CNRR	CDS
DL	Pearson Correlation	1	.530**	.523**	.314**	.487**	.396**	.289**	.531**	.524**	.455**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
DTPT	Pearson Correlation	.530**	1	.235**	.093	.363**	.151**	.036	.218**	.216**	.247**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.076	.000	.004	.499	.000	.000	.000
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
PTCN	Pearson Correlation	.523**	.235**	1	.099	.283**	.190**	.101	.514**	.187**	.311**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.060	.000	.000	.055	.000	.000	.000
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
LVN	Pearson Correlation	.314**	.093	.099	1	.104*	.363**	.406**	.092	.290**	.149**
	Sig. (2-tailed)	.000	.076	.060		.048	.000	.000	.079	.000	.004
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
GITI	Pearson Correlation	.487**	.363**	.283**	.104*	1	.123*	.110*	.311**	.169**	.173**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.048		.019	.037	.000	.001	.001
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
DHKH	Pearson Correlation	.396**	.151**	.190**	.363**	.123*	1	.310**	.242**	.490**	.185**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.019		.000	.000	.000	.000
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
CBNQ	Pearson Correlation	.289**	.036	.101	.406**	.110*	.310**	1	.106*	.229**	.123*
	Sig. (2-tailed)	.000	.499	.055	.000	.037	.000		.044	.000	.020
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
HQCS	Pearson Correlation	.531**	.218**	.514**	.092	.311**	.242**	.106*	1	.233**	.271**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.079	.000	.000	.044		.000	.000
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
CNRR	Pearson Correlation	.524**	.216**	.187**	.290**	.169**	.490**	.229**	.233**	1	.220**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
CDS	Pearson Correlation	.455**	.247**	.311**	.149**	.173**	.185**	.123*	.271**	.220**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.004	.001	.000	.020	.000	.000	
	N	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362

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

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

Kết quả cho thấy tất cả các giá trị sig tương quan Pearson giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc đều nhỏ hơn 0.05. Như vậy các biến độc lập đều có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc.

6. Hồi quy

² Nguồn: Hair et al (2009)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95.011	9	10.557	93.486	.000 ^b
	Residual	39.749	352	.113		
	Total	134.760	361			

a. Dependent Variable: DL
b. Predictors: (Constant), CDS, CBNQ, GITI, CNRR, PTCN, DTPT, LVN, HQCS, DHKH

Sig kiểm định F = 0.000 < 0.05, như vậy mô hình hồi quy có ý nghĩa.

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.840 ^a	.705	.697	.33604	2.044

a. Predictors: (Constant), CDS, CBNQ, GITI, CNRR, PTCN, DTPT, LVN, HQCS, DHKH
b. Dependent Variable: DL

R bình phương hiệu chỉnh là 0.697 = **69.7%**. Như vậy các biến độc lập đưa vào chạy hồi quy ảnh hưởng tới **69.7%** sự thay đổi của biến phụ thuộc.

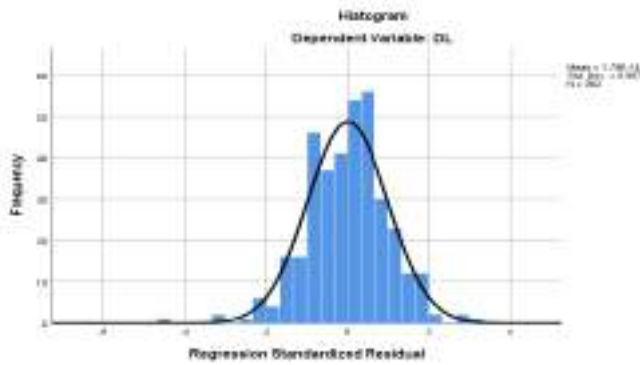
Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.729	.185		-3.932	.000		
	DTPT	.210	.025	.266	8.254	.000	.808	1.237
	PTCN	.132	.024	.190	5.425	.000	.686	1.457
	LVN	.064	.026	.083	2.496	.013	.759	1.318
	GITI	.133	.024	.183	5.641	.000	.795	1.258
	DHKH	.029	.029	.036	1.024	.306	.674	1.483
	CBNQ	.081	.027	.097	2.993	.003	.796	1.256
	HQCS	.145	.027	.189	5.368	.000	.676	1.479
	CNRR	.186	.025	.257	7.466	.000	.709	1.410
	CDS	.176	.035	.160	5.058	.000	.838	1.193

a. Dependent Variable: DL

(Giá trị sig = .0xx nghĩa là 0.0xx chứ không phải 0.xx. Cần lưu ý để nhận xét đúng giá trị sig) Hệ số VIF các biến độc lập đều nhỏ hơn 10, như vậy không có đa cộng tuyến xảy ra.

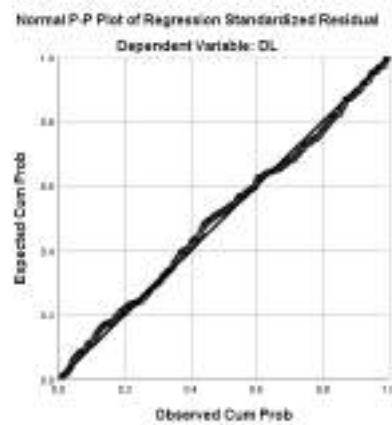
Kết quả hồi quy cho thấy biến **DHKH** không có ý nghĩa trong mô hình do sig kiểm định t lớn hơn 0.05. Các biến còn lại đều có sự tác động lên biến phụ thuộc do sig kiểm định t của từng biến độc lập đều nhỏ hơn 0.05. (Biến không có ý nghĩa ở hồi quy không cần phải loại và chạy lại hồi quy lần 2. Chỉ nhận xét biến này không có sự tác động lên biến phụ thuộc).

1. BIỂU ĐỒ HISTOGRAM



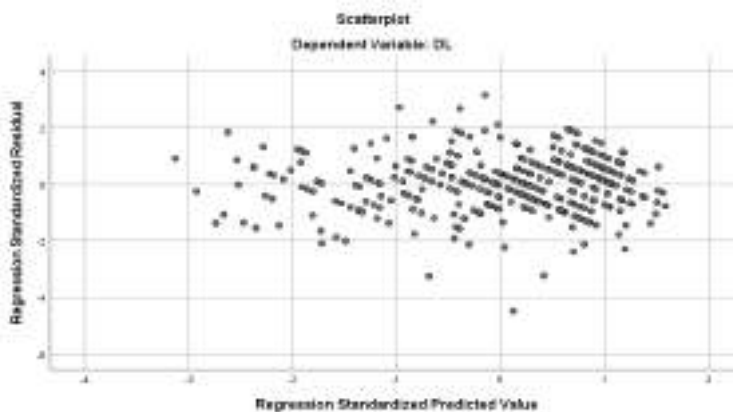
Giá trị trung bình Mean gần bằng 0, độ lệch chuẩn là 0.987 gần bằng 1, như vậy phân phối phần dư là xấp xỉ chuẩn.

2. BIỂU ĐỒ NORMAL P-P PLOT



Các điểm dữ liệu phân bố tập trung quanh đường chéo, không có sự sai lệch lớn khỏi đường chéo, do đó phần dư xấp xỉ chuẩn.

3. BIỂU ĐỒ SCATTER



Các điểm dữ liệu phân bố tập trung xung quanh đường tung độ 0 và có xu hướng tạo thành một đường thẳng, giả định liên hệ tuyến tính không bị vi phạm.

1. ONEWAY ANOVA, T-TEST

7.1. Biến giới tính

Chạy Independent T-Test:

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
DL	Equal variances assumed	.001	.972	1.082	360	.280	.07281	.06727	-.05949	.20511
	Equal variances not assumed			1.090	263.514	.277	.07281	.06681	-.05874	.20436

Sig Levene's Test bằng 0.972 > 0.05. Ta sử dụng kết quả sig kiểm định t hàng **Equal variances assumed**. Sig kiểm định t bằng 0.280 > 0.05, như vậy không có sự khác biệt động lực giữa các đáp viên có giới tính khác nhau.

7.2. Biến độ tuổi

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
DL	Based on Mean	2.816	2	359	.061
	Based on Median	2.055	2	359	.130
	Based on Median and with adjusted df	2.055	2	334.298	.130
	Based on trimmed mean	2.494	2	359	.084

Sig Levene's Test bằng 0.061 > 0.05. Ta sử dụng kết quả sig kiểm định F ở bảng ANOVA.

ANOVA					
DL					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.186	2	.593	1.594	.205
Within Groups	133.574	359	.372		
Total	134.760	361			

Sig kiểm định F bằng 0.205 > 0.05, như vậy không có khác biệt động lực giữa các đáp viên có độ tuổi khác nhau.

7.3. Biến học vấn

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
DL	Based on Mean	.203	1	360	.653
	Based on Median	.200	1	360	.655
	Based on Median and with adjusted df	.200	1	359.920	.655
	Based on trimmed mean	.191	1	360	.662

Sig Levene's Test bằng 0.653 > 0.05. Ta sử dụng kết quả sig kiểm định F ở bảng ANOVA.

ANOVA					
DL					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.892	1	.892	2.398	.122
Within Groups	133.868	360	.372		
Total	134.760	361			

Sig kiểm định F bằng 0.122 > 0.05, như vậy không có khác biệt động lực giữa các đáp viên có học vấn khác nhau.

7.4. Biến tâm niên

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
DL	Based on Mean	.074	2	359	.929
	Based on Median	.002	2	359	.998
	Based on Median and with adjusted df	.002	2	357.029	.998
	Based on trimmed mean	.031	2	359	.970

Sig Levene's Test bằng 0.929 > 0.05. Ta sử dụng kết quả sig kiểm định F ở bảng ANOVA.

ANOVA					
DL					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.593	2	.796	2.147	.118
Within Groups	133.167	359	.371		
Total	134.760	361			

Sig kiểm định F bằng 0.118 > 0.05, như vậy không có khác biệt động lực giữa các đáp viên có tâm niên khác nhau.

7.5. Biến thu nhập

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
DL	Based on Mean	5.587	2	359	.004
	Based on Median	4.033	2	359	.019
	Based on Median and with adjusted df	4.033	2	331.854	.019
	Based on trimmed mean	4.999	2	359	.007

Sig Levene's Test bằng 0.004 < .05. Ta sử dụng kết quả sig kiểm định Welch ở bảng Robust Test.

Robust Tests of Equality of Means				
DL				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	6.950	2	69.093	.002

a. Asymptotically F distributed.

Sig kiểm định Welch bằng 0.002 < 0.05, như vậy có khác biệt động lực giữa các đáp viên có thu nhập khác nhau. Bảng thống kê trung bình và biểu đồ cho thấy động lực cao hơn ở thu nhập cao hơn.

Descriptives								
DL								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Dưới 10 triệu	27	3.6614	.75608	.14551	3.3623	3.9605	2.14	4.57
Từ 10 -15 triệu	162	3.9559	.64170	.05042	3.8563	4.0555	2.29	5.00
Trên 15 triệu	173	4.1247	.52593	.03999	4.0458	4.2036	2.57	5.00
Total	362	4.0146	.61098	.03211	3.9515	4.0778	2.14	5.00

