

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI



NGUYỄN THỊ ĐIỂM MY

**CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM
VIỆC CỦA CHUYÊN VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC
CÔNG NGHỆ, ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2019

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI



NGUYỄN THỊ ĐIỂM MY

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CHUYÊN VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ, ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LƯU THỊ MINH NGỌC

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi, dưới sự hướng dẫn của TS.Lưu Thị Minh Ngọc và sự giúp đỡ của đồng nghiệp tại trường Đại học Công nghệ, Đại học Quốc gia Hà Nội. Các số liệu đảm bảo tính trung thực và phản ánh đúng thực tế của trường Đại học Công nghệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Hà Nội, ngày 10 tháng 10 năm 2019

HỌC VIÊN

Nguyễn Thị Diễm My

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt thời gian thực hiện đề tài, tôi đã nhận được sự giúp đỡ của ban lãnh đạo Khoa sau đại học Trường Đại học lao động xã hội đã tạo điều kiện tốt nhất cho tôi được hoàn thành đề tài. Đặc biệt là sự hướng dẫn tận tình của **TS. Lưu Thị Minh Ngọc**. Qua đây, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến sự giúp đỡ này.

Tôi cũng xin cảm ơn ban lãnh đạo Trường Đại học Công nghệ, Đại học Quốc gia Hà Nội đã tạo điều kiện cung cấp thông tin giúp tôi hoàn thành luận văn với đề tài “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ, Đại học Quốc gia Hà Nội”

Cuối cùng tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến gia đình và tất cả bạn bè đã giúp đỡ, động viên tôi trong suốt quá trình học tập và thực hiện đề tài.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Hà nội , ngày 10 tháng 10 năm 2019

NGƯỜI THỰC HIỆN

Nguyễn Thị Diễm My

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	i
MỤC LỤC	II
DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ	V
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	VI
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	VIII
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	5
3.2. Nhiệm vụ.....	6
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	6
CHƯƠNG 1.CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CHUYÊN VIÊN	10
1.1. Một số khái niệm cơ bản	10
1.1.1. Nhu cầu, động cơ.....	10
1.1.2. Động lực, tạo động lực làm việc	13
1.1.3. Chuyên viên	15
1.2. Các học thuyết về tạo động lực trong lao động.....	17
1.2.1. Lý thuyết thứ bậc nhu cầu của Abraham Maslow	17
1.2.2. Lý thuyết hai nhân tố của Frederic Herzberg	19
1.2.3. Lý thuyết công bằng của Stacy John Adams.....	22
1.2.4. Lý thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964).....	23
1.3. Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.....	25
1.3.1. Tiền lương, thưởng.....	26

1.3.2. Điều kiện làm việc.....	27
1.3.3. Đào tạo và thăng tiến.....	28
1.3.4. Quan hệ với cấp trên.....	29
1.3.5. Quan hệ với đồng nghiệp.....	30
1.3.6. Bản chất công việc	31
1.3.7. Đánh giá thành tích.....	32
1.4. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu	33
1.4.1. Quy trình nghiên cứu.....	33
1.4.2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu.....	34
1.4.3. Phương pháp nghiên cứu và chọn mẫu	36
1.4.4. Xây dựng thang đo	40
CHƯƠNG 2.THỰC TRẠNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CHUYÊN VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ, ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI.....	44
2.1. Giới thiệu khái quát về trường Đại học Công nghệ, ĐHQGHN	44
2.1.1. Giới thiệu chung.....	44
2.1.2. Cơ cấu tổ chức.....	50
2.2. Kết quả phân tích định lượng các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của chuyên viên tại trường Đại học Công nghệ, ĐHQGHN.....	51
2.2.1. Mô tả mẫu khảo sát	51
2.2.2. Kiểm định độ tin cậy và tính hiệu lực của thang đo	52
2.2.3. Mô tả về động lực làm việc và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của chuyên viên trường Đại học Công nghệ.....	54
2.2.4. Phân tích ma trận tương quan giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu	70
2.2.5. Kiểm định giả thuyết và kết luận chung.....	76

CHƯƠNG 3.ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CHUYÊN VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ, ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI.....	80
3.1. Định hướng phát triển của trường Đại học Công nghệ, ĐHQGHN .	80
3.1.1. Quan điểm phát triển	80
3.1.2. Mục tiêu chiến lược.....	80
3.1.3. Nhiệm vụ trọng tâm.....	81
3.2. Một số giải pháp rút ra từ kết quả nghiên cứu nhằm tăng cường động lực làm việc của cho chuyên viên của trường Đại học Công nghệ, ĐHQGHN	82
3.2.1. Nhân tố “Bản chất công việc”.....	Error! Bookmark not defined.
3.2.2. Nhân tố “Tiền lương” và “Phúc lợi”	82
3.2.3. Nhân tố “Cấp trên”	88
3.2.4. Nhân tố “Đồng nghiệp”	89
3.2.5. Nhân tố “Môi trường/ Điều kiện làm việc”	90
3.3. Hạn chế của đề tài và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo	93
3.3.1. Hạn chế của đề tài	93
3.3.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo	94
KẾT LUẬN.....	95
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	96
PHỤ LỤC.....	98
PHIẾU ĐIỀU TRA NHÂN VIÊN.....	98

DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ

Biểu đồ 1.1: Tháp nhu cầu A.Maslow	17
Hình 1.1 Quy trình nghiên cứu	33
Hình 1.2. Mô hình nghiên cứu.....	35

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.2. Phương pháp và kỹ thuật sử dụng trong nghiên cứu	34
Bảng 1.4. Thang đo các nhân tố tác động đến động lực làm việc của chuyên viên	41
Bảng 2.1 Thống kê mẫu khảo sát	51
Bảng 2.2. Kết quả khảo sát động lực làm việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ	54
Bảng 2.3. Mức thu nhập bình quân hàng tháng của chuyên viên trường Đại học Công nghệ	56
Bảng 2.4. Các chế độ phúc lợi của nhà trường	58
Bảng 2.5 Kết quả khảo sát tiền lương của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ	59
Bảng 2.6: Số lượng chuyên viên nhà trường được đi đào tạo sau đại học giai đoạn 2016– 2018	61
Bảng 2.7 Kết quả khảo sát Đào tạo và thăng tiến của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ	63
Bảng 2.8 Kết quả khảo sát Quan hệ cấp trên của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ	65
Bảng 2.9 Kết quả khảo sát Quan hệ đồng nghiệp của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ	66
Bảng 2.11 Kết quả khảo sát Bản chất công việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ	69
Bảng 2.12 Kết quả khảo sát đánh giá thành tích của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ	70
Bảng 2.13 Đặt tên nhân tố thang đo đại diện	71

Bảng 2.14 Kết quả phân tích tương quan Pearson	71
Bảng 2.15 Kết quả phân tích hồi quy	73
Bảng 2.16 Kết quả phân tích hồi quy theo nhân tố	74
Bảng 2.17 Thống kê kiểm định các giả thuyết của mô hình	78

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

ĐHQGHN	Đại học Quốc gia Hà Nội
ĐHTHHN	Đại học Tổng hợp Hà Nội
ĐHCN	Đại học công nghệ
TLCB	Tiền Lương cán bộ
ĐTTT	Đào Tạo thăng tiến
QHCT	Quan hệ cấp trên
QHĐN	Quan hệ đồng nghiệp
ĐKLV	Điều kiện làm việc
BCCV	Bản chất công việc
TTCN	Thành tích cá nhân
ĐLLV	Động lực làm việc
GDĐT	Giáo dục đào tạo

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Đất nước bước sang một thế kỷ mới, một vận hội phát triển mới, là thế kỷ của sự phát triển các tiềm năng về khoa học, công nghệ thông tin và kỹ thuật. Kỷ nguyên 4.0 làm thay đổi diện mạo phát triển của toàn cầu. Song người ta vẫn nói đến một thứ tài nguyên không thể thay thế được đó chính là con người. Dù ở bất kỳ thời đại hay xã hội nào, nguồn vốn con người luôn được coi là tài nguyên vô giá. Trong một nghiên cứu của mình, GS.TS Robert Reich đã nói rằng “Tài nguyên duy nhất thật sự có tính chất quyết định là nhân công, năng lực trí tuệ và óc sáng tạo của họ. Đó là những yếu tố sẽ quyết định sự thịnh vượng trong tương lai”. Trong lý thuyết về phát triển kinh tế, con người được coi là một nhân tố đảm bảo tốc độ tăng trưởng kinh tế bền vững; thậm chí con người còn được coi là nguồn vốn đặc biệt cho sự phát triển – vốn nhân lực.

Với vai trò là một nguồn vốn phát triển đặc biệt, nguồn nhân lực có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong việc tạo lập các thành quả của tổ chức. Để sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả cho sự phát triển của tổ chức, thực tế đòi hỏi một quá trình quản lý nguồn nhân lực chuyên nghiệp từ khâu lập kế hoạch, tuyển dụng, lựa chọn, tạo động lực bằng công tác định hướng đào tạo, đãi ngộ và phát triển sự nghiệp. Trong đó, động lực làm việc là tất cả những lý do khiến con người hành động. Vậy làm thế nào để tạo động lực cho người lao động, qua đó có thể giữ chân và khai thác tối ưu khả năng của họ giúp nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh là một yêu cầu bức thiết đối với tất cả các tổ chức, nhà trường.

Không nằm ngoài xu thế đó, Trường Đại học Công nghệ, Đại học Quốc gia Hà Nội (ĐHQGHN) ý thức được rằng nhân lực là hạt nhân phát triển cho

tổ chức. Qua thời gian công tác tại Trường Đại học Công nghệ - ĐHQGHN, tôi nhận thấy rằng số lượng nhân sự của trường phần lớn là chuyên viên, tuy nhiên trường vẫn thường xuyên phải tuyển dụng vì số lượng chuyên viên nghỉ việc khá nhiều và hoạt động nhân sự của trường chủ yếu dựa trên kinh nghiệm quản lý của lãnh đạo chứ không dựa trên bất kỳ một nghiên cứu nào. Môi trường làm việc được coi là lý tưởng, tạo được nhiều động lực cho người lao động không chỉ bao gồm hiệu quả làm việc khả quan, chế độ đãi ngộ lương – thưởng cao mà còn bao gồm cả việc các chuyên viên có gắn bó lâu dài với trường và cống hiến hết mình cho sự nghiệp chung của trường hay không.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc tạo động lực làm việc cho chuyên viên đối với sự tồn tại và phát triển của trường Đại học Công nghệ nên tôi quyết định chọn *“Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của chuyên viên tại trường Đại học Công nghệ, Đại học Quốc gia Hà Nội”* làm đề tài cho luận văn thạc sĩ nhằm phân tích các nhân tố ảnh hưởng để từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động, tìm hướng đi mới, phù hợp hơn, giải quyết vấn đề nhân sự cho trường Đại học Công nghệ.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Các nhà khoa học có những nghiên cứu về về tạo động lực với nhiều quan điểm và góc nhìn khác nhau, tuy nhiên, họ đều tiếp cận với tạo động lực theo hai nhóm học thuyết:

- Nhóm học thuyết về nội dung như: học thuyết thứ bậc nhu cầu của Abraham Maslow (1943), học thuyết hai nhân tố của Frederic Herzberg (1960) chỉ ra cách tiếp cận các nhu cầu của lao động quản lý;

- Nhóm học thuyết về quá trình như: học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964), học thuyết công bằng của Stacy John Adam (1963), học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner (1938) nghiên cứu nguyên nhân dẫn đến những hành động khác nhau trong công việc của cá nhân.

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

2.1. Các nghiên cứu trong nước

- Luận án Tiến sĩ của tác giả Phan Minh Đức tại Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương “Tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế Nhà nước ở Việt Nam” đã chỉ ra thực trạng quản lý nhà nước đối với quá trình tạo động lực cho người lao động trong hệ thống 10 tập đoàn kinh tế Nhà nước ở Việt Nam hiện nay từ đó đúc rút được mô hình khung nhằm đổi mới hoạt động tạo động lực cho người lao động theo hướng tập trung vào 3 nhóm nhân tố tác động chủ yếu đến động lực làm việc của người lao động.

- Đào Phú Quý trên Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và doanh nhân 26 (2010) với “Thuyết nhu cầu của A. Maslow với việc động viên người lao động” đã đi sâu vào học thuyết Maslow, vốn được thừa nhận và áp dụng phổ biến trong khoa học kinh tế và khoa học quản lý, để chỉ ra mối quan hệ giữa việc thỏa mãn nhu cầu với động lực làm việc của người lao động.

- Nguyễn Văn Hiệp và Nguyễn Thị Quỳnh trong luận văn “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong các nhà trường có vốn đầu tư nước ngoài tại Đồng Nai” (2014) đã đưa ra được các nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến tạo động lực cho người lao động với 322 bảng khảo sát hợp lệ thu được ở những nhà trường dạng này.

- Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự trên Tạp chí Khoa học Đại học sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh số 49 năm 2013 với bài viết “Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong khách sạn” đã chỉ ra rằng người lao động có đồng thời hai động lực: bên trong và bên ngoài. Với ý nghĩa đó, các nhà quản lý nên sử dụng tổng hợp các phương pháp – bao gồm cả tiền thưởng, khen ngợi động viên và công nhận hiệu quả, thúc đẩy con người, tạo sự hài

lòng công việc, nhằm khuyến khích người lao động cấp dưới làm việc hiệu quả hơn. Tuy nhiên, tác giả sau đó đề xuất những giải pháp còn khá bao quát, chưa rút ra được một quy trình thống nhất.

- Trần Thị Ngọc Duyên và Cao Hào Thi khi nghiên cứu về “Các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định làm việc tại các nhà trường nhà nước” (2010) đã phân tích 8 nhân tố trong đó mức trả công và hình thức trả công, môi trường làm việc có mối quan hệ đồng biến với quyết định làm việc tại nhà trường nhà nước.

- Vũ Thị Uyên (2007) trong luận án Tiến sĩ Kinh tế với đề tài: “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các DN nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020” đã hệ thống hóa những lý luận căn bản về lao động quản lý và vai trò của lao động quản lý trong hoạt động sản xuất kinh doanh; động lực lao động, các nhân tố tạo động lực, các biện pháp tạo động lực cho người lao động và lao động quản lý trong nhà trường. Đồng thời, tác giả cũng phân tích và đánh giá về thực trạng động lực cho lao động quản lý trong các DN nhà nước ở Hà Nội, từ đó chỉ ra một số nguyên nhân và đề xuất những kiến nghị và giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các DN nhà nước tại Hà Nội. Như vậy, luận án này tập trung chủ yếu vào đối tượng là cấp lao động quản lý. Đây là điểm khác biệt với đề tài mà tác giả đang nghiên cứu.

2.2. Các nghiên cứu quốc tế

- Sadia Rashid và Uzma Rashid trên Tạp chí Khoa học Xã hội quốc tế Hoa Kỳ (2012) đã triển khai nghiên cứu” Phân tích sự khác biệt trong động lực làm việc giữa những tổ chức trong khu vực công và khu vực tư”. Nghiên cứu được thực hiện nhằm tìm ra sự khác biệt về động lực làm việc của những lao động ở khu vực công so với khu vực tư. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ cuộc điều tra gồm 70 nhân viên ngân hàng tư nhân, và 80 nhân viên ngân hàng Nhà nước làm việc ở tỉnh KPK, Pakistan. Nghiên cứu này còn chứa sự khác biệt trong động lực làm việc giữa phụ nữ và nam giới. Phụ nữ thường

được thúc đẩy làm việc bởi tiền lương và các mối quan hệ tốt đẹp trong tổ chức. Kết quả nghiên cứu đã khẳng định rằng động lực làm việc của các cán bộ ngân hàng là phụ thuộc đáng kể vào lương, phúc lợi, hiệu quả công việc, giám sát chất lượng và mối quan hệ với đồng nghiệp. Nhân viên ngân hàng tư nhân được tìm thấy tương đối hài lòng hơn so với những người từ các ngân hàng khu vực công vì họ được hưởng mức lương tốt hơn, lợi ích tốt hơn, giám sát chất lượng, mối quan hệ đồng nghiệp tốt, cơ hội thăng tiến và mang lại hiệu quả cao hơn trong công việc. Mặt khác, nhân viên ngân hàng khu vực công có lợi ích và cơ sở vật chất không đầy đủ, dẫn đến mức độ tương đối thấp hơn của động lực làm việc.

- Wallace D. Boeve (2007) đã nghiên cứu sự thỏa mãn công việc và các yếu tố tạo động lực của các giảng viên Khoa Đào tạo trợ lý bác sĩ ở các trường Y tại Mỹ. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng, kỹ thuật thống kê mô tả, thang đo Likert 5 mức độ, đánh giá thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, kiểm định bằng mô hình hồi quy tuyến tính nhằm mục tiêu xác định các nhân tố thỏa mãn công việc của các giảng viên trên cơ sở lý thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959) và chỉ số mô tả công việc JDI của Smith và cộng sự (1969). Theo đó, nhân tố tạo động lực được chia thành hai nhóm: Nhóm nhân tố nội tại gồm đặc điểm công việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến; nhóm nhân tố bên ngoài gồm lương, sự hỗ trợ của cấp trên và mối quan hệ với đồng nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy, nhân tố bản chất công việc tác động mạnh nhất đến sự thỏa mãn công việc của người lao động; sau đó là cơ hội thăng tiến và mối quan hệ với đồng nghiệp; cuối cùng mới là lương và sự hỗ trợ của cấp trên.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và đánh giá thực trạng tạo động lực cho chuyên viên tại trường Đại học Công nghệ, ĐHQGHN, đề xuất các giải pháp

nhằm nâng cao động lực làm việc và hiệu quả lao động của chuyên viên tại trường, từ đó tác động tích cực đến sự phát triển chung của trường Đại học Công nghệ.

3.2. Nhiệm vụ

- Nhiệm vụ thứ nhất: Nghiên cứu cơ sở lý luận về động lực làm việc của chuyên viên:

+ Hệ thống hóa các khái niệm cơ bản

+ Nghiên cứu lý thuyết về động lực làm việc của các nhà nghiên cứu trước đây:

1/Lý thuyết thứ bậc nhu cầu của Abraham Maslow

2/Lý thuyết hai nhân tố của Frederic Herzberg

3/Lý thuyết về công bằng của J. Stacy Adams

4/Lý thuyết về kỳ vọng của Victor Vroom

- Nhiệm vụ thứ hai: Xây dựng mô hình nghiên cứu và xác định phương pháp nghiên cứu sử dụng tại đề tài.

- Nhiệm vụ thứ ba: Phân tích, đánh giá thực trạng và các yếu tố tác động đến động lực làm việc của chuyên viên trong trường Đại học Công nghệ.

- Nhiệm vụ thứ tư: Đề xuất các phương pháp làm tăng động lực làm việc cho chuyên viên tại trường Đại học Công nghệ.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu

Luận văn tập trung vào đối tượng nghiên cứu là các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của chuyên viên tại trường Đại học Công nghệ - ĐHQGHN.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi về nội dung: Luận văn giới hạn nghiên cứu vào các yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của chuyên viên tại trường Đại học Công nghệ - ĐHQGHN.

Phạm vi về không gian: tại trường Đại học Công nghệ, Đại học Quốc gia Hà Nội, địa chỉ: Số 144, đường Xuân Thủy, phường Dịch Vọng Hậu, quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội.

Phạm vi về thời gian: Dữ liệu được thu thập trong khoảng thời gian từ 2013 -2018

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu cụ thể: phương pháp phân tích thống kê, so sánh tổng hợp khái quát hóa và các phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp, phương pháp điều tra trực nghiệm, thu thập các nguồn thông tin qua Internet, sách báo và các tài liệu, số liệu của trường Đại học Công nghệ từ đó phân tích và làm rõ vấn đề.

5.1. Phương pháp thống kê phân tích

Phương pháp thống kê, phân tích tổng hợp được thực hiện với cách tiếp cận hệ thống dữ liệu thứ cấp bằng các tài liệu tham khảo, số liệu thông tin thực tế thu thập tại trường Đại học Công nghệ, ĐHQGHN. Luận văn sẽ phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ chuyên viên tại trường để từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho đội ngũ này.

5.2. Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp

Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua điều tra chọn mẫu có sử dụng bảng hỏi và khảo sát sâu.

- Đối tượng điều tra:

Để đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của chuyên viên trường Đại học Công nghệ, tác giả nghiên cứu tiến hành điều tra, phỏng vấn nhóm đối tượng hiện đang là chuyên viên làm việc tại các đơn vị thuộc trường Đại học Công nghệ.

- Mục đích điều tra: đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của chuyên viên trường Đại học Công nghệ Đại học Quốc gia Hà Nội. Từ đó, đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc của chuyên viên Nhà trường.

- Quy mô mẫu:

Số lượng mẫu điều tra là 70 người. Do số lượng mẫu là không lớn nên tác giả sử dụng phương án điều tra tổng thể để có cái nhìn tổng quan về vấn đề nghiên cứu.

+ Nội dung phiếu điều tra

Bảng câu hỏi điều tra sẽ được chia thành hai phần chính:

Phần I: Thông tin cá nhân (đơn vị) của người (đơn vị) tham gia trả lời bảng câu hỏi điều tra như: Tên, tuổi, giới tính, đơn vị công tác, chức vụ,...

Phần II: Các câu hỏi điều tra cụ thể nhằm đánh giá các nội dung nhỏ tương ứng với mục đích nghiên cứu về các nhân tố tác động đến động lực làm việc của chuyên viên tại trường. Các câu hỏi được đưa ra dưới dạng câu hỏi đóng.

- Phương pháp điều tra:

Sử dụng phương pháp điều tra trực tiếp đối với tất cả đối tượng điều tra

Thời gian điều tra: Các mẫu điều tra này được gửi đi và thu về từ tháng 4 đến tháng 5 năm 2019 trong nội bộ Nhà trường.

- Phương pháp xử lý số liệu:

Thông qua số liệu thu thập được, tập hợp thống kê và tổng hợp mô tả thành các bảng số liệu, các biểu đồ... Dữ liệu thu thập được từ cuộc khảo sát được mã hóa và nhập vào phần mềm SPSS17.0 để xử lý. Đồng thời sử dụng phương pháp so sánh, tiến hành so sánh các nội dung trong bảng hỏi với nhau theo tỷ lệ các câu trả lời, để từ đó xác định nhân tố nào tác động nhiều nhất/ít nhất tới động lực làm việc của đội ngũ chuyên viên tại trường Đại học Công nghệ.

5.3. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp được thu thập thông qua các nguồn chính là:

Nguồn bên trong: Các báo cáo tổ chức cán bộ, đào tạo bồi dưỡng cán bộ công chức, viên chức, báo cáo tài chính về tình hình hoạt động chung, và các kế hoạch đánh giá chất lượng nguồn nhân lực tại đơn vị.

Nguồn bên ngoài: Những tài liệu chuyên ngành về quản trị nhân sự: tài liệu tham khảo, giáo trình, báo, tạp chí, tài liệu dự trữ, thông tin trên các phương tiện thông tin đại chúng, một số website, các luận văn, đề tài nghiên cứu về động lực làm việc, động lực làm việc của công chức...

6. Đóng góp mới của đề tài

Đánh giá được thực trạng động lực làm việc và các nhân tố ảnh hưởng tới động lực việc của chuyên viên Trường Đại học Công nghệ - Đại học Quốc gia Hà Nội.

Trên cơ sở chiến lược phát triển giáo dục của Đại học Quốc gia Hà Nội nói chung và của Đại học Công nghệ nói riêng, đề xuất các giải pháp cơ bản để nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực làm việc của chuyên viên Trường Đại học Công nghệ - Đại học Quốc gia Hà Nội.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục; phần nội dung của luận văn được chia thành 03 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về động lực làm việc và các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của chuyên viên
- Chương 2: Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của chuyên viên tại trường Đại học Công nghệ, Đại học Quốc gia Hà Nội
- Chương 3. Đề xuất giải pháp tạo động lực làm việc cho chuyên viên tại trường Đại học Công nghệ, Đại học Quốc gia Hà Nội

CHƯƠNG 1:

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CHUYÊN VIÊN

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhu cầu, động cơ

Nhu cầu

Từ lâu nhu cầu đã là đối tượng nghiên cứu của hầu hết các ngành khoa học nghiên cứu sinh học và xã hội. Trong lĩnh vực kinh tế - xã hội vấn đề về nhu cầu được tìm thấy trong nghiên cứu của các nhà khoa học tên tuổi như Jeremy Bentham, Benfield, William Stanley Jevons, John Ramsay McCulloch, Edward S. Herman. Đó là hiện tượng phức tạp, đa diện, đặc trưng cho mọi sinh vật. Sự hiện diện của nhu cầu ở bất kì sinh vật nào, ngay cả ở bất kì xã hội nào được xem như cơ thể sống phức tạp, là đặc điểm để phân biệt chủ thể đó với môi trường xung quanh.

Theo Hoàng Phê (1988), nhu cầu là “đòi hỏi của đời sống, tự nhiên và xã hội”. Nhu cầu có thể được hiểu như sau:

(1) Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau;

(2) Nhu cầu là cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà con người cảm nhận được;

(3) Nhu cầu là nhân tố thúc đẩy con người hoạt động. Nhu cầu càng cấp bách thì khả năng chi phối con người càng cao. (Nguồn: Nguyễn Ngọc Hoàng, 2016)

Về mặt quản lý, kiểm soát được nhu cầu đồng nghĩa với việc có thể kiểm soát được cá nhân trong trường hợp này, nhận thức có sự chi phối nhất định: nhận thức cao sẽ có khả năng kiểm chế sự thoả mãn nhu cầu).

Trong marketing, Philip Kotler (2009) khái niệm nhu cầu được phân thành 02 loại: (1) là Nhu cầu cấp thiết (needs) của con người là cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà họ cảm nhận được. Nhu cầu cấp thiết của con người rất đa dạng và phức tạp. Nó bao gồm cả những nhu cầu sinh lý cơ bản về ăn, mặc, sưởi ấm và an toàn tính mạng lẫn những nhu cầu xã hội như sự thân thiết gần gũi, uy tín và tình cảm cũng như các nhu cầu cá nhân về tri thức và tự thể hiện mình. Nhu cầu cấp thiết là những phần cấu thành nguyên thủy của bản tính con người, không phải do xã hội hay người làm marketing tạo ra; còn Mong muốn của con người là một nhu cầu cấp thiết có dạng đặc thù, tương ứng với trình độ văn hóa và nhân cách của mỗi người. Mong muốn được biểu hiện ra thành những thứ cụ thể có khả năng thoả mãn nhu cầu bằng phương thức mà nếp sống văn hóa của xã hội đó vốn quen thuộc; và (2) là Nhu cầu của con người là những mong muốn kèm thêm điều kiện có khả năng thanh toán. Các mong muốn sẽ trở thành nhu cầu khi được bảo đảm bởi sức mua.

Nhu cầu có thể được hiểu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thoả mãn về một cái gì đó. Nhu cầu chưa được thoả mãn tạo ra một tâm lý căng thẳng đối với con người khiến họ tìm cách để thoả mãn nhu cầu đó. Người lao động cũng vậy họ bị thúc đẩy bởi một trạng thái mong muốn để có thể thoả mãn được những mong muốn này họ phải nỗ lực, mong muốn càng lớn mức nỗ lực càng cao tức là động cơ càng lớn. Nếu những mong muốn này được thoả mãn thì mức độ mong muốn sẽ giảm đi.

Nhu cầu của người lao động rất phong phú và đa dạng. Nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu đều gắn liền với sự phát triển của nền sản xuất xã hội và sự

phân phối các giá trị vật chất và tinh thần trong điều kiện xã hội đó. Nhưng dù trong nền sản xuất nào thì nhu cầu của người lao động cũng gồm hai nhu cầu chính: Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Nhu cầu vật chất là nhu cầu hàng đầu, đảm bảo cho người lao động có thể sống để tạo ra của cải vật chất, thoả mãn được những nhu cầu tối thiểu cùng với sự phát triển của xã hội các nhu cầu vật chất của con người ngày càng tăng lên cả về số lượng và chất lượng. Trình độ phát triển của xã hội ngày càng cao thì nhu cầu ngày càng nhiều hơn, càng phức tạp hơn, thậm chí những nhu cầu đơn giản nhất cũng không ngừng thay đổi. Nhu cầu về tinh thần của người lao động cũng rất phong phú, nó đòi những điều kiện để con người tồn tại và phát triển về mặt trí lực nhằm tạo ra trạng thái tâm lý thoải mái trong quá trình lao động.

Động cơ

Động cơ, bỏ qua cách hiểu theo nghĩa kỹ thuật, “là cái có tác dụng chi phối, thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động”. (Hoàng Phê, 1996)

Lương Văn Úc (2011) có viết “Động cơ là sự phản ánh thế giới khách quan vào bộ óc con người, là những mục tiêu thúc đẩy hành động của con người nhằm thoả mãn nhu cầu và tình cảm của họ”. Động cơ luôn gắn liền với nhu cầu của con người và hoạt động của mỗi cá nhân là thoả mãn những nhu cầu đòi hỏi của bản thân mỗi cá nhân đó.

Động cơ được hiểu là sự sẵn sàng, quyết tâm thực hiện với nỗ lực ở mức độ cao để đạt được các mục tiêu của tổ chức và nó phụ thuộc vào khả năng đạt được kết quả để thoả mãn được các nhu cầu cá nhân. Động cơ là kết quả của sự tương tác giữa các cá nhân và tình huống. Động cơ có tác dụng chi phối thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động. Các cá nhân khác nhau có các động cơ khác nhau, và trong các tình huống khác nhau động cơ nói chung là khác nhau. Mức độ thúc đẩy của động cơ cũng sẽ khác nhau giữa các cá nhân cũng như trong mỗi cá nhân ở các tình huống khác nhau.

1.1.2. Động lực, tạo động lực làm việc

“Động lực là năng lượng làm cho máy móc chuyển động; hay là cái thúc đẩy, làm cho phát triển” (Hoàng Phê, 1996). Vậy động cơ và động lực giống và khác nhau như thế nào? Chúng ta có thể hiểu động cơ là bộ phận quan trọng nhất trong một bộ máy giúp cho bộ máy đó chuyển động còn động lực chính là nhiên liệu giúp cho động cơ vận hành.

Ví dụ, lý do mỗi người phải đến sở làm là hàng tháng bạn cần có một số tiền để tiêu vào một việc gì đó; thì “cần có một số tiền” chính là động cơ, còn “tiêu vào một việc gì đó” chính là động lực.

Theo Maier và Lawler (1973), động lực là sự khao khát và sự tự nguyện của mỗi cá nhân, họ đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân như sau:

$$\begin{aligned} \text{Kết quả thực hiện công việc} &= \text{Khả năng} \times \text{Động lực} \times \text{Khả năng} \\ &= \text{Khả năng bẩm sinh} \times \text{Đào tạo} \times \text{Các nguồn lực} \times \text{Động lực} \\ &= \text{Khao khát} \times \text{Tự nguyện} \end{aligned}$$

Bedeian (1993), động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu. Higgins(1994), động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004) thì “động lực làm việc là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó”.

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

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

Động lực làm việc được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức. Điều này có nghĩa không có động lực làm việc chung cho mọi lao động. Mỗi

người lao động đảm nhiệm những công việc khác nhau có thể có những động lực khác nhau để làm việc tích cực hơn. Động lực làm việc được gắn liền với một công việc, một tổ chức và một môi trường làm việc cụ thể.

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

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

Động lực làm việc là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân và từ đó dẫn đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh được nâng cao trong điều kiện các nhân tố khác không thay đổi. Tuy nhiên, cũng cần hiểu rằng không phải cứ có động lực làm việc là dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân vì điều đó còn phụ thuộc vào nhiều nhân tố như trí tuệ, trình độ, tay nghề của người lao động, các phương tiện, công cụ lao động và nguồn lực để thực hiện công việc. Trong thực tiễn, người lao động không có động lực làm việc thì vẫn có thể hoàn thành công việc; thế nhưng chúng ta không thấy rằng sự gắn bó, nhiệt huyết của họ với DN là không nhiều. Bản thân họ không thể mang hết tài năng và trí tuệ cống hiến tận tụy cho DN và không khi nào họ là những nhân viên trung thành, là tài nguyên quý giá của DN. Để có được động lực cho người lao động làm việc thì phải tìm cách tạo ra được động lực đó.

Do vậy, tạo động lực lao động là sự vận dụng một hệ thống chính sách, biện pháp, cách thức quản lý ảnh hưởng tới người lao động làm cho họ có

động lực trong công việc, làm cho họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức. Để có thể tạo được động lực cho người lao động cần phải tìm hiểu được người lao động làm việc nhằm đạt được mục tiêu gì từ đó thúc đẩy động cơ lao động của họ.

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

1.1.3. Chuyên viên

Theo Luật cán bộ công chức năm 2008, chuyên viên là ngạch công chức hành chính xếp cho người có trình độ chuyên môn nghiệp vụ ở bậc đại học với nhiệm vụ giúp lãnh đạo cơ quan, tổ chức nhà nước tổ chức quản lý một lĩnh vực hoặc một vấn đề nghiệp vụ. Chuyên viên phải có trình độ đại học hoặc tương đương, biết một ngoại ngữ.

Như vậy, chuyên viên là cán bộ, công - viên chức, nhân viên có nghiệp vụ chuyên môn thuộc hệ thống quản lý nhà nước có vai trò hỗ trợ cho các Ban lãnh đạo tổ chức quản lý một vấn đề nghiệp vụ hoặc một lĩnh vực liên quan trong một tổ chức.

Chuyên viên được sử dụng trong các ngành nghề như: bác sỹ, kỹ sư, luật sư, kiến trúc sư, hạ sỹ quan quân đội, y tá, kế toán, giáo dục, nhà khoa học, chuyên gia công nghệ, các nhân viên xã hội, các nghệ sĩ, chuyên gia thông tin, thủ tư và còn nhiều ngành nghề hơn nữa trong đơn vị hành chính nhà nước.

Tiêu chuẩn để trở thành chuyên viên:

Nắm vững các quy định của pháp luật, chế độ chính sách của ngành, lĩnh vực và các kiến thức cơ bản về lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ được giao.

Hiểu rõ các mục tiêu và đối tượng quản lý, hệ thống các nguyên tắc và cơ chế quản lý của nghiệp vụ thuộc phạm vi được giao; hiểu được những vấn đề cơ bản về khoa học tâm lý, khoa học quản lý; tổ chức khoa học quản lý.

Nắm rõ quy trình xây dựng các phương án, kế hoạch, các quyết định cụ thể và có kiến thức am hiểu về ngành, lĩnh vực được giao; có kỹ năng soạn thảo văn bản và thuyết trình các vấn đề được giao nghiên cứu, tham mưu.

Có phương pháp nghiên cứu, tổng kết và đề xuất, cải tiến nghiệp vụ quản lý; có năng lực làm việc độc lập hoặc phối hợp theo nhóm; có năng lực triển khai công việc bảo đảm tiến độ, chất lượng và hiệu quả

Am hiểu thực tiễn, kinh tế – xã hội về công tác quản lý đối với lĩnh vực được giao; nắm được xu hướng phát triển của ngành, lĩnh vực ở trong nước.

Nhiệm vụ cụ thể của chuyên viên:

Xây dựng kế hoạch, quy hoạch, các quy định cụ thể để triển khai nhiệm vụ quản lý nhà nước thuộc ngành, lĩnh vực; tham gia xây dựng cơ chế, các quyết định cụ thể của từng nội dung quản lý theo quy định của pháp luật, phù hợp với tình hình thực tế.

Nghiên cứu giải quyết theo thẩm quyền hoặc tham mưu trình cấp có thẩm quyền quyết định xử lý các vấn đề cụ thể; phối hợp với các đồng nghiệp thực hiện các công việc có liên quan.

Hướng dẫn, theo dõi, đôn đốc, kiểm tra và đề xuất các biện pháp để thực hiện các quy định hoặc quyết định quản lý đạt kết quả.

Tham gia kiểm tra, thu thập thông tin, thống kê, quản lý hồ sơ, lưu trữ tư liệu, số liệu nhằm phục vụ cho công tác quản lý nhà nước được chặt chẽ, chính xác, đúng nguyên tắc.

Chủ động phối hợp với các đơn vị liên quan và phối hợp với các công chức khác triển khai công việc, làm đúng thẩm quyền và trách nhiệm được giao.

Tổng hợp tình hình, tiến hành phân tích tổng kết, đánh giá hiệu quả

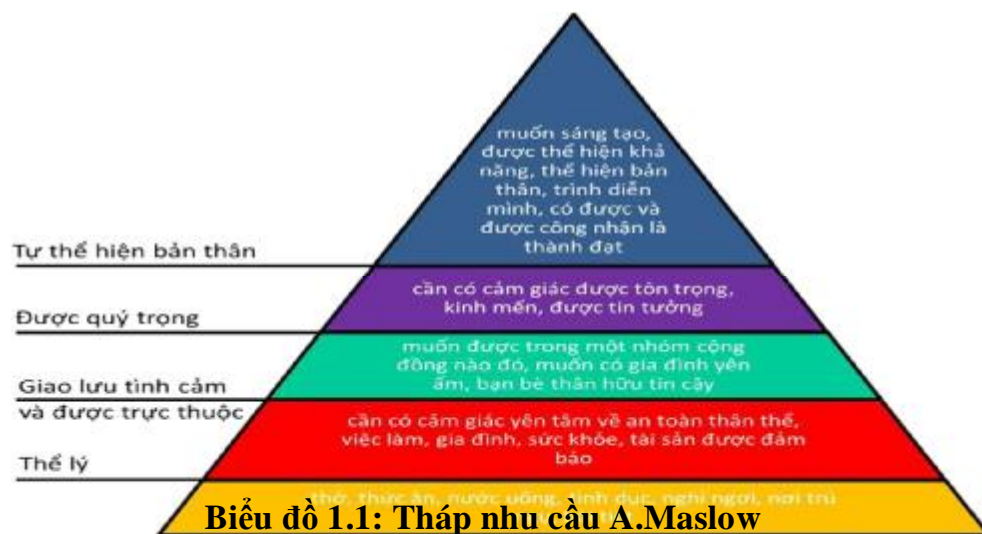
công việc và báo cáo cấp trên.

Tập hợp ý kiến phản ánh của nhân dân về các vấn đề liên quan đến lĩnh vực được giao theo dõi để nghiên cứu đề xuất cấp trên. Trực tiếp thực thi thừa hành công vụ, nhiệm vụ và thực hiện các nhiệm vụ khác khi được cấp trên giao.

1.2. Các học thuyết về tạo động lực trong lao động

1.2.1. Lý thuyết thứ bậc nhu cầu của Abraham Maslow

Theo nhà tâm lý học người Mỹ - Abraham Maslow, con người có những cấp độ khác nhau về nhu cầu. Khi những nhu cầu ở cấp độ thấp được thỏa mãn, một nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ trở thành tác lực thúc đẩy. Sau khi một nhu cầu được đáp ứng, một nhu cầu khác sẽ xuất hiện. Kết quả là con người luôn luôn có những nhu cầu chưa được đáp ứng và những nhu cầu thúc đẩy con người thực hiện những công việc nào đó để thỏa mãn chúng.



(Nguồn: nhà tâm lý học người Mỹ - Abraham Maslow)

Nhu cầu tồn tại hay nhu cầu sinh lý: Nằm ở vị trí thấp nhất của hệ thống thứ bậc các nhu cầu là tồn tại hay nhu cầu sinh lý. Chúng bao gồm những nhu cầu căn bản như: Thức ăn, nước uống, nhà ở, nghỉ ngơi. Cơ thể

con người cần có những nhu cầu này để tồn tại. Tại nơi làm việc, mọi người phải được thỏa mãn những nhu cầu vật chất. Họ cần được trả lương hợp lý để có thể nuôi sống bản thân và gia đình, cần được ăn trưa và có những khoảng thời gian nghỉ ngơi để phục vụ hồi sức khỏe, thoát khỏi sự mệt mỏi do áp lực công việc

Nhu cầu an toàn hay nhu cầu được bảo vệ: Là việc con người muốn được đảm bảo an toàn đối với bản thân. Người lao động muốn làm việc trong môi trường an toàn, có người lãnh đạo quan tâm đến an toàn và bảo hộ lao động, bảo vệ họ khỏi những điều bất trắc, muốn có sự ổn định về việc làm, không muốn bị sa thải vì lý do không chính đáng. Như vậy, tổ chức cần mua bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và bảo hiểm tai nạn... cho nhân viên của mình.

Nhu cầu xã hội: Thể hiện ở mong muốn được quan hệ để thể hiện hay chấp nhận tình cảm, sự hợp tác với người xung quanh. Bởi bản chất tự nhiên của con người là sống thành tập thể, họ luôn là thành viên của một nhóm người nào đó và có những mối quan hệ ràng buộc. Hơn nữa, để hoàn thành công việc của cá nhân thì cần có sự hợp tác của các đồng nghiệp. Để hợp tác tốt thì mọi người cần hiểu nhau và chia sẻ thông tin. Việc cùng ăn trưa trong nhà ăn tập thể, cùng tham gia, giao lưu văn hóa, chơi thể thao, học tập sẽ là những hoạt động giúp người lao động có cơ hội tiếp xúc, giao lưu một cách cởi mở thân thiện với nhau trong cuộc sống và hợp tác trong công việc, phát triển tinh thần làm việc theo nhóm. Bởi vậy, tổ chức cần khuyến khích sự giao lưu, thành lập các câu lạc bộ ngoài giờ ngay trong tổ chức.

Nhu cầu được tôn trọng: Là mong muốn có địa vị, được người khác công nhận, tôn trọng cũng như tôn trọng bản thân. Tại nơi làm việc, những vật tượng trưng cho địa vị, cho sự thành đạt có thể thỏa mãn các nhu cầu này. Có xe hơi đưa đón, có nơi đậu xe riêng, những căn phòng làm việc lớn, tiện

nghi, sự tôn trọng của đồng nghiệp...tất cả những điều này có thể là những thứ cần thiết thiết thực, song chúng cũng để lại ấn tượng về tầm quan trọng và sự thành đạt. Những phần thưởng về sự phục vụ lâu dài và các giải thưởng dành cho những công nhân sản xuất giỏi nhất trong tháng, những sáng kiến mang lại hiệu quả được trao tặng để chứng tỏ sự đánh giá và công nhận thành tích đối với cá nhân của mọi người. Nó thể hiện sự thừa nhận của nhà trường đối với những đóng góp của họ theo thời gian.

Nhu cầu tự hoàn thiện (tự thể hiện bản thân): Cấp độ cao nhất là nhu cầu tự hoàn thiện. Song nhu cầu này khó nhận biết và xác minh. Các công trình nghiên cứu sâu đối với hai động cơ liên quan tới nó là năng lực và thành tích.

Năng lực: Một trong những động cơ chính của hành động trong một con người là sự mong muốn về năng lực. Con người có động cơ này không muốn chờ đợi một cách thụ động trước mọi việc xảy ra, họ luôn muốn vận dụng môi trường và tác động đến các sự việc xảy ra.

Thành tích: Nhu cầu về thành tích là một nhu cầu thuộc bản năng con người. Ở bất cứ đâu con người bắt đầu nghĩ đến thành tích có xu hướng tiến lên nhiều hơn, có triển vọng nhanh hơn vì họ không ngừng cố gắng tìm ra cách tốt nhất để thực hiện mục đích đề ra.

Vì vậy theo A.Maslow, khi xây dựng và thực hiện các chính sách nhân sự nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động, nhà quản trị cần phải tìm hiểu rõ người lao động đang có nhu cầu gì, ở cấp bậc nào để tạo ra động cơ thúc đẩy người lao động làm việc tốt hơn, để hướng vào thỏa mãn các nhu cầu đó nhằm thúc đẩy người lao động làm việc hết khả năng của mình.

1.2.2. Lý thuyết hai nhân tố của Frederic Herzberg

Học thuyết này dựa trên cơ sở quan điểm tạo động lực là kết quả của sự tác động của nhiều yếu tố. Trong đó có các yếu tố tạo nên sự thoả mãn và không thoả mãn. Bản thân mỗi yếu tố đều bao gồm cả hai mặt trên tùy thuộc

vào việc nó được thực thi như thế nào, được đáp ứng như thế nào để thấy rõ bản chất của các yếu tố. Herzberg phân ra hai nhóm yếu tố có tác dụng tạo động lực là:

Nhóm yếu tố thúc đẩy: Đó là các nhân tố tạo nên sự thoả mãn, sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản thân công việc của người lao động, trách nhiệm và chức năng lao động sự thăng tiến. Đây chính là năm nhu cầu cơ bản của người lao động khi tham gia làm việc. Đặc điểm nhóm này là nếu không được thoả mãn thì dẫn đến bất mãn, nếu được thoả mãn thì sẽ có tác dụng tạo động lực.

Nhóm yếu tố duy trì: Đó là các yếu tố thuộc về môi trường làm việc của người lao động, các chính sách chế độ quản trị của nhà trường, tiền lương, sự hướng dẫn công việc, các quan hệ với con người, các điều kiện làm việc. Các yếu tố này khi được tổ chức tốt thì nó có tác dụng ngăn ngừa sự không thoả mãn đối với công việc của người lao động.

Bảng 1.1: Lý thuyết hai yếu tố

Các yếu tố duy trì	Các yếu tố thúc đẩy
Lương và các khoản phúc lợi	Sự thành đạt
Sự giám sát	Những thách thức
Sự an toàn	Trách nhiệm
Điều kiện làm việc	Cơ hội thăng tiến
Các chính sách quản trị	Sự công nhận khi hoàn thành công việc

(Nguồn: Nguyễn Hải Sản, 2007)

Thuyết hai nhân tố của F.Herzberg có ý nghĩa rất quan trọng đối với các nhà quản trị trên các phương diện sau:

Thứ nhất, những nhân tố làm thoả mãn người lao động là khác với các

nhân tố tạo ra sự bất mãn. Vì vậy, không thể mong đợi sự thỏa mãn của người lao động bằng cách đơn giản là xóa bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn.

Thứ hai, việc động viên nhân viên đòi hỏi phải giải quyết thỏa đáng, đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và động viên, không thể chỉ chú trọng một nhóm.

Để áp dụng lý thuyết này, nhà quản trị cần phải thông qua một quá trình 2 giai đoạn để thúc đẩy nhân viên. Trước hết, nhà quản trị cần phải loại bỏ sự không hài lòng mà người lao động đang gặp phải và sau đó cần giúp họ tìm thấy sự hài lòng.

Bước 1: Loại bỏ bất mãn trong công việc

Herzberg gọi là những nguyên nhân của sự không hài lòng là “các yếu tố cần loại bỏ” (hygiene factors). Để loại bỏ chúng, nhà quản trị cần phải:

Sửa chữa các chính sách kém và gây nghẽn của nhà trường.

Cung cấp giám sát hiệu quả, các hỗ trợ và không xâm phạm.

Tạo và hỗ trợ một nền văn hóa của sự tôn trọng cho tất cả các thành viên trong nhà trường.

Đảm bảo mức lương cạnh tranh.

Cung cấp công việc có ý nghĩa cho tất cả các vị trí.

Tạo cảm giác an toàn và ổn định với công việc.

Tất cả những hành động này giúp nhà quản lý loại bỏ sự bất mãn công việc trong tổ chức của mình.

Bước 2: Tạo điều kiện cho sự hài lòng công việc

Để tạo sự hài lòng, Herzberg cho rằng phải giải quyết các yếu tố động lực kết hợp với công việc. Tiền đề của ông là mọi công việc cần được kiểm tra để xác định làm thế nào có thể thực hiện tốt hơn và đáp ứng nhiều hơn tới người làm việc. Ông gọi đây là “công việc làm giàu.”

Những điều cần xem xét bao gồm:

Cung cấp các cơ hội để tạo ra các thành tích.

Thừa nhận những đóng góp.

Giao việc xứng đáng và phù hợp với các kỹ năng và khả năng của nhân viên.

Giao trách nhiệm nhiều hơn cho từng thành viên.

Giới thiệu các cơ hội để thăng tiến trong nhà trường.

Đào tạo và để mọi người có thể theo đuổi các vị trí mà họ muốn trong nhà trường.

1.2.3. Lý thuyết công bằng của Stacy John Adams

Học thuyết này đưa ra quan niệm, con người muốn được “đối xử công bằng”. Mọi người thường mong muốn nhận được những quyền lợi tương xứng với những đóng góp của họ. Nếu họ nhận thấy tổ chức trả cho họ dưới mức họ đáng được hưởng thì ngay lập tức họ sẽ giảm nỗ lực làm việc xuống để xác lập “sự công bằng” mới. Ngược lại, nếu thấy được trả cao thì sẽ cố gắng làm việc chăm chỉ hơn.

Giả thiết cơ bản của học thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng nhưng các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và các quyền lợi họ nhận được với sự đóng góp và các quyền lợi của những người khác. Người lao động sẽ cảm nhận là mình được đối xử công bằng khi mà họ thấy tỷ lệ quyền lợi/dóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở.

Sự so sánh liên quan đến việc phân chia quyền lợi của nhà quản trị trong nhóm lao động có tác động tới sự thỏa mãn và hành vi làm việc của cá nhân. Nếu quyền lợi cá nhân nhận được cảm thấy là công bằng có tác dụng thúc đẩy sự thỏa mãn và làm tăng kết quả thực hiện công việc và ngược lại.

Để tạo động lực lao động, nhà quản trị cần phải tạo ra và duy trì sự

công bằng trong tổ chức, phải biết rằng người lao động sẽ so sánh sự công bằng khi những quyền lợi mà họ được phân chia; phải loại bỏ sự bất công thông qua trả lương - thưởng dựa trên đóng góp; tạo cơ hội thăng tiến ngang nhau cho những người có năng lực và thành tích tương đương; cần loại bỏ sự phân biệt đối xử về tuổi tác, giới tính, tôn giáo; cần công bố cho người lao động rõ về cách đánh giá thành tích, cách nhìn nhận về quyền lợi hợp lý để họ xác lập đúng điểm so sánh, tránh hiểu sai hoặc có suy nghĩ “cường điệu hóa” đóng góp của bản thân.

Như vậy theo J.Stacy Adams, để tạo động lực cho lao động, nhà quản trị phải tạo được sự cân bằng giữa những đóng góp và quyền lợi mà các cá nhân nhận được. Mục đích cuối cùng của học thuyết là nhằm thúc đẩy sự cống hiến và tạo sự gắn bó với tổ chức cho tất cả mọi người lao động trong tổ chức.

Khác với các học thuyết nội dung, các học thuyết quá trình đi vào tìm hiểu lý do tại sao mỗi cá nhân thể hiện hành động cụ thể trong công việc.

1.2.4. Lý thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964)

Victor Vroom, trên cơ sở nghiên cứu mối quan hệ giữa các yếu tố: sự nỗ lực cá nhân – thành tích – kết quả (phần thưởng) cho rằng: động lực thúc đẩy phụ thuộc vào sự mong đợi của các cá nhân về khả năng thực hiện nhiệm vụ của họ và về việc nhận được các phần thưởng mong muốn. Động lực làm việc của người lao động sẽ trở nên mạnh mẽ khi họ tin rằng: một sự nỗ lực nhất định của họ sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến những kết quả hoặc phần thưởng như họ mong muốn.

Victor Vroom đã xác định động lực làm việc là một quá trình phân tích, lựa chọn các hành vi dựa trên những kỳ vọng của người lao động. Động lực làm việc theo ông sẽ là kết quả của ba yếu tố: sự kỳ vọng, lợi ích và giá trị.

Trong đó:

Sự kỳ vọng: thể hiện việc người lao động xác định được mối tương quan giữa nỗ lực làm việc và kết quả đạt được, nếu mối liên hệ này càng rõ ràng và được nhận thức bởi người lao động thì sẽ là một điều kiện để có được động lực làm việc tích cực từ phía họ.

Lợi ích: thể hiện mối quan hệ giữa kết quả đạt được sau quá trình làm việc của người lao động với mức độ đãi ngộ mà người lao động được hưởng. Động lực lao động hăng say sẽ chỉ có được khi những đóng góp của người lao động cho tổ chức được đền đáp xứng đáng.

Giá trị: một lần nữa thể hiện mối quan hệ giữa các mức độ đãi ngộ mà người lao động được hưởng với những kỳ vọng mong đợi của họ.

Trong ba yếu tố trên, sự kỳ vọng là yếu tố có phạm vi ảnh hưởng lớn nhất: sự kỳ vọng càng lớn thì người ta càng có nhiều động cơ để thực hiện công việc; thêm vào đó, khi mức đãi ngộ thỏa mãn được kỳ vọng mong đợi của người lao động thì đồng nghĩa với việc họ sẽ có được động lực làm việc hăng say nêu tất cả các mối quan hệ trước đó đã được đảm bảo. Như vậy, động lực làm việc của người lao động không phải là phép cộng đơn giản của 3 yếu tố mà nó là tích của 3 yếu tố, khi đó chỉ cần 1 trong 3 yếu tố bị thiếu mất thì đều sẽ làm triệt tiêu động lực làm việc của nhân viên.

$\text{Động lực làm việc} = \text{kỳ vọng} \times \text{lợi ích} \times \text{giá trị}.$

Tuy vậy, theo Victor Vroom, người lao động sẽ chỉ có được động lực làm việc hăng say khi tất cả các mối liên hệ trên được họ nhận thức và tin tưởng là chặt chẽ. Bởi vậy, trong nhiều trường hợp, do nhận thức và niềm tin của người lao động còn hạn chế, mặt khác cả nhà quản lý cũng chưa đủ điều kiện để đưa ra và thực hiện tốt các cam kết của mình, cho nên đã làm triệt tiêu động lực của người lao động. Đây cũng chính là một trong những điểm hạn chế của học thuyết Kỳ vọng của Victor Vroom.

Qua nghiên cứu các học thuyết trên, chúng ta rút ra một số nhận xét

như sau:

Thứ nhất, nhu cầu cá nhân và sự thỏa mãn các nhu cầu cá nhân là nguồn gốc phát sinh động lực lao động của con người, do vậy muốn tạo động lực cho người lao động, các nhà quản trị cần biết được nhu cầu cá nhân, từ đó tác động vào các nhu cầu để hướng hoạt động của cá nhân vào đúng mục đích của tổ chức, nói cách khác người quản lý cần định hướng làm sao để mục tiêu cá nhân trùng với mục tiêu tổ chức.

Thứ hai, nhu cầu của con người được thỏa mãn thông qua lợi ích. Bởi vậy, các nhà quản lý cần phải hiểu rõ tính chất, đặc điểm của từng loại lợi ích, gắn với từng tập thể, cá nhân con người trong từng điều kiện lịch sử cụ thể, trên cơ sở đó giải quyết hài hòa, thỏa đáng các quan hệ lợi ích nhằm tạo động lực cho người lao động.

Thứ ba, để thỏa mãn các nhu cầu cá nhân, con người có thể lựa chọn nhiều cách thức, hành vi khác nhau. Việc con người lựa chọn những cách thức, hành vi như thế nào phụ thuộc vào năng lực cá nhân và khả năng đạt được những kết quả mà họ mong muốn. Do vậy, các nhà quản trị có thể tác động lên các yếu tố lợi ích (bằng vật chất hoặc tinh thần) thông qua các hình thức khen thưởng, hình phạt, thù lao lao động thích hợp để khuyến khích, tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc hướng tới các mục tiêu chung của tổ chức; đồng thời cũng thông qua đó đáp ứng được các nhu cầu, lợi ích chính đáng của bản thân người lao động.

Các học thuyết trên đã được nhiều nhà quản lý nghiên cứu, phát triển và áp dụng khá phổ biến ở nhiều quốc gia khác nhau. Ở Việt Nam trong những năm gần đây các học thuyết trên cũng đã được nghiên cứu, áp dụng vào quản trị đặc biệt là khu vực tư.

1.3. Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên

1.3.1. Tiền lương, thưởng

Theo Phạm Hồng Liên (2011) thì tiền lương được hiểu là số lượng tiền tệ mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo giá trị sức lao động mà họ hao phí trên cơ sở thỏa thuận.

Theo Trịnh Thị Thu Hương (2017), người lao động tham gia làm việc trong tổ chức là để thỏa mãn các nhu cầu vật chất như: ăn, ở, đi lại. Việc thỏa mãn các nhu cầu này phụ thuộc vào thù lao về tài chính mà họ nhận được. Thù lao về tài chính càng lớn thì mức độ thỏa mãn nhu cầu vật chất càng cao. Tiền lương là yếu tố tác động trực tiếp và đóng vai trò duy trì động lực làm chi phí của cuộc sống sẽ gắn trách nhiệm của bản thân người lao động phải đáp ứng với yêu cầu của bảng mô tả công việc, là áp lực để họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và cảm thấy xứng đáng với mức lương mà họ nhận được. Ngược lại, mức lương không đủ thanh toán chi phí sinh hoạt sẽ đẩy họ vào tình cảnh khó khăn và thiếu thốn, buộc họ phải tìm kiếm phí sinh hoạt sẽ đẩy họ vào tình cảnh khó khăn và thiếu thốn, buộc họ phải tìm kiếm các cơ hội việc làm khác. Bên cạnh đó, chế độ tiền thưởng hợp lý, chế độ phúc lợi kịp thời được đánh giá là yếu tố thúc đẩy trong quá trình tạo động lực lao động. Những phần thưởng sẽ tạo ra sự hứng thú và kỳ vọng để người lao động hăng hái làm việc, đóng góp xây dựng đơn vị. Chế độ phúc lợi sự bảo đảm cho người lao động nghề nghiệp an toàn và ổn định hơn như được chi trả bảo hiểm, trợ cấp, và kể cả chế độ hưu trí.

Do vậy, muốn cải thiện được động lực làm việc cho chuyên viên thì cần phải xây dựng một hệ thống tiền lương khoa học, hợp lý, làm đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả lao động luôn là nhiệm vụ lớn đặt ra cho các cơ quan nhà nước. Bên cạnh đó phải đảm bảo được các nguyên tắc: trả lương theo cơ chế thị trường; trả lương theo vị trí công việc; trả lương theo kết quả công việc. Thực tiễn tiền lương ở Việt Nam hiện nay cho thấy, tiền lương

trong khu vực nhà nước thấp hơn nhiều so với khu vực tư nhân, đặc biệt là đối với khu vực có vốn đầu tư nước ngoài và việc tăng lương đối với khu vực nhà nước rất khó khăn bởi phụ thuộc nhiều vào điều kiện kinh tế - xã hội. Cải cách tiền lương trong giai đoạn hiện nay để thực sự trở thành yếu tố thúc đẩy chuyên viên làm việc tốt hơn là vấn đề không dễ, cần sự quan tâm, tham gia của cả hệ thống chính trị và của Nhà nước.

1.3.2. Điều kiện làm việc

Theo Trịnh Thị Thu Hương (2017), điều kiện làm việc bao gồm các yếu tố như máy móc trang thiết bị, sự tổ chức và bố trí nơi làm việc, các yếu tố vệ sinh môi trường (khói bụi, tiếng ồn...), sự phân công hiệp tác trong lao động có tác động lớn tới khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ làm việc và hiệu quả làm việc.

Trong nghiên cứu Trịnh Thị Thu Hương (2017) chỉ ra rằng, nếu người lao động được làm việc trong điều kiện làm việc tốt như: trang thiết bị đầy đủ máy móc thiết bị, nơi làm việc được tổ chức bố trí hợp lý, phương pháp sản xuất hiện đại đem lại năng suất lao động cao, giảm nhẹ sự nặng nhọc của công việc, đảm bảo an toàn lao động và bảo vệ sức khỏe của người lao động, bầu không khí tâm lý của tập thể lao động thoải mái, tin tưởng... sẽ làm cho người lao động cảm thấy yên tâm làm việc, có điều kiện để phát huy sáng tạo trong công việc đem lại năng suất cao và ngược lại.

Nghiên cứu của Huỳnh Văn Dạng (2018) cũng chỉ ra rằng, xây dựng điều kiện làm việc hiệu quả: điều kiện làm việc luôn được các cá nhân quan tâm và coi trọng vì đây là yếu tố giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Môi trường làm việc bao gồm các điều kiện vật chất kỹ thuật và những người lao động xung quanh môi trường đó. Chỉ khi chuyên viên có chuyên môn và có những điều kiện vật chất thì họ mới có đủ khả năng thực hiện tốt công việc được giao. Đó có thể là các công cụ vật chất, các thiết bị văn phòng, các kỹ

năng phục vụ cho công việc... Ngoài các điều kiện vật chất để giúp thực hiện tốt công việc, người làm việc trong tổ chức luôn muốn có được mối quan hệ tốt với mọi người trong cùng một tổ chức. Khi nhà quản lý chủ động hoặc khuyến khích cho chuyên viên tạo ra bầu không khí làm việc thân thiện trong tổ chức, thì cũng có thể đem lại hiệu quả nhất định.

Vì vậy, các nhà quản lý phải hiểu được quan điểm của các cá nhân, chia sẻ suy nghĩ và mục tiêu của họ. Thông qua quan sát, thông qua các cuộc điều tra hoặc qua những cuộc đàm thoại trực tiếp, nhà quản lý sẽ nhận biết được môi trường làm việc để điều chỉnh theo hướng tích cực làm cơ sở tạo động lực làm việc cho chuyên viên trong tổ chức.

1.3.3. Đào tạo và thăng tiến

Đào tạo là quá trình rèn luyện những kỹ năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể. Thăng tiến là việc di chuyển vị trí làm việc lên chức vụ cao hơn trong tổ chức.

Nghiên cứu của Vander Zanden (2003) chỉ ra rằng nhân viên được đào tạo, có cơ hội thăng tiến sẽ có động lực làm việc cao hơn so với những người khác.

Theo Trịnh Thị Thu Hương (2017), trong điều kiện môi trường thay đổi nhanh chóng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trở thành một số yếu tố quan trọng đối sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Bên cạnh đó, người lao động được đào tạo, có năng lực, có trình độ cao sẽ tiếp cận nhanh với sự thay đổi của môi trường, nhanh chóng xác định được mục tiêu và thực hiện công việc với hiệu quả cao hơn. Ngày nay nguồn nhân lực có trình độ cao là nhân tố tạo nên hiệu quả công việc của tổ chức. Vì vậy bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng của người lao động. Ngoài ra

có thể tạo điều kiện cho người lao động học tập thông qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Đặc biệt là phải quan tâm đến vấn đề sử dụng đào tạo để nhằm tận dụng được những kiến thức kỹ năng người lao động được đào tạo và thực hiện nhiệm vụ của mình. Mặt khác, khi được đào tạo, cá nhân sẽ cảm thấy được tổ chức quan tâm tin tưởng. Đây là một động lực để cá nhân gắn bó với tổ chức và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới. Vì thế, tổ chức phải kết hợp tạo động lực thông qua đào tạo với các hình thức khác. Làm tốt điều đó thì mới có thể kích thích sự thỏa mãn nhu cầu về mọi mặt cho người lao động.

Huỳnh Văn Dang (2018), bất cứ cá nhân nào cũng mong muốn có những bước tiến trong sự nghiệp. Thăng tiến là một nhu cầu thiết thực của người làm việc trong cơ quan hành chính nhà nước, vì sự thăng tiến tạo cơ hội cho phát triển cá nhân, tăng địa vị, uy tín cũng như quyền lực của họ. Chính sách về sự thăng tiến có ý nghĩa trong việc hoàn thiện cá nhân, tăng động lực làm việc cho cá nhân chuyên viên, đồng thời là cơ sở để thu hút, giữ chân người giỏi đến và làm việc với tổ chức. Việc tạo những cơ hội thăng tiến cho chuyên viên giúp họ khẳng định và thể hiện mình, nhận ra những cơ hội mới để phát triển nghề nghiệp và gắn bó hơn với tổ chức, có ý thức phấn đấu và nỗ lực nhiều hơn trong thực thi công vụ.

1.3.4. Quan hệ với cấp trên

Theo Trần Văn Huỳnh (2016), quan hệ với cấp trên là một nhân tố thúc đẩy động lực làm việc. Vì thế nhân viên sẽ có động lực làm việc tốt hơn khi có sự hỗ trợ từ cấp trên và cảm thấy hài lòng với công việc vì mối quan hệ tốt với cấp trên. Phong cách lãnh đạo của cấp trên thể hiện mức trao quyền cao cho nhân viên, mang đến cho nhân viên cơ hội sáng tạo, nêu sáng kiến và ra quyết định, sẽ giúp nhân viên thấy ý nghĩa hơn trong công việc, từ đó tăng động lực nội tại.

Theo Huỳnh Văn Dang (2018), sự quan tâm hỗ trợ từ cấp trên bao gồm: thái độ, sự quan tâm, lời nói, cử chỉ, hành động... mà cấp trên thể hiện đối cán bộ của mình. Họ hiểu và đồng cảm với từng hoàn cảnh, vấn đề khó khăn mà cán bộ dưới quyềngặp phải. Những nhà lãnh đạo biết cảm thông và chia sẻ, sẽ gây dựng được niềm tin đối với chuyên viên bằng cách hiểu bất cứ tình huống nào mà cán bộ phải đối mặt.

Cho nên, sự quan tâm của cấp trên có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả làm việc của chuyên viên. Nếu chuyên viên cảm thấy được đối xử tốt, nhận được sự quan tâm, hỗ trợ, thông cảm, đánh giá cao của cấp trên, họ sẽ ra sức phấn đấu cho công việc và muốn đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.

1.3.5. Quan hệ với đồng nghiệp

Lý thuyết động cơ của McClelland khuyến khích người lao động tham gia vào các hoạt động của tổ chức, nhằm tạo dựng mối quan hệ với đồng nghiệp, tranh thủ sự đồng viên, hỗ trợ của đồng nghiệp để thực hiện công việc ngày càng khó hơn với sự tham gia của nhiều người thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau.

Theo Trần Văn Huỳnh (2016), mối quan hệ với các đồng nghiệp cũng là nhân tố thúc đẩy động lực làm việc của công chức. Công chức sẽ cảm thấy phấn kích và làm việc hiệu quả hơn khi có cấp trên thân thiện, tôn trọng cấp dưới và biết lắng nghe; có những đồng nghiệp thoải mái, dễ chịu; sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau.

Theo Huỳnh Văn Dang (2018), sự hỗ trợ từ đồng nghiệp là sự sẵn lòng giúp đỡ nhau, phối hợp với nhau nhịp nhàng để hoàn thành tốt công việc được giao. Bên cạnh đó họ có thể thông cảm và chia sẻ với nhau mọi việc chứ không đơn thuần chỉ là quan hệ trong công việc. Nói cách khác nhân viên sẽ cảm thấy có động lực làm việc nhiều hơn khi họ có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp.

Điều này đã được kiểm chứng qua các nghiên cứu trước đây Luddy (2005), Phạm Văn Mạnh (2012) v.v...

1.3.6. Bản chất công việc

Bosma (2003) và Cedefop (2012) cho rằng bản chất của công việc có tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Cụ thể là công việc càng thú vị, hấp dẫn và thử thách thì sẽ càng tạo động lực để nhân viên tự tìm tòi, học hỏi, nâng cao kỹ năng kiến thức để hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Kovach (1987) cho rằng một công việc thú vị là công việc thể hiện sự đa dạng, sáng tạo, thách thức và tạo cơ hội để sử dụng, phát huy các kỹ năng, năng lực cá nhân. Kivimaki, Voutilainen & Koskinen(1995) đưa ra kết luận rằng động lực làm việc của nhân viên có mối liên hệ với mức độ phong phú đa dạng trong công việc. Cụ thể là các nhân viên thực hiện các công việc đa dạng sẽ có động lực làm việc cao hơn những người làm công việc lặp đi lặp lại.

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

Trong nghiên cứu của Huỳnh Văn Dang (2018) cũng nêu rõ, việc xác định rõ ràng bản chất công việc cho từng cá nhân chuyên viên là việc vô cùng quan trọng, bởi khi có mục tiêu bản chất công việc rõ ràng, chuyên viên sẽ có động lực và mục đích phấn đấu, chủ động tìm cách đạt được mục tiêu đó. Tuy nhiên, nếu mục tiêu quá cao hoặc quá thấp chỉ mang tính hình thức không thể

thực hiện được sẽ gây cho chuyên viên tâm lý chán nản và mất đi động lực làm việc. Vì vậy, cần căn cứ vào công việc của tổ chức và của đơn vị để cụ thể hóa thành công việc cho từng cá nhân. Chuyên viên chính là người hiểu được mình có khả năng thực hiện công việc đó được hay không.

Vì vậy, trong quá trình xây dựng công việc cho cấp dưới, các nhà quản lý cần phải trao đổi, tham khảo ý kiến của họ. Nhà quản lý cần thường xuyên kiểm soát quá trình thực hiện công việc trong thực thi công vụ của chuyên viên và điều chỉnh khi cần thiết, cho chuyên viên thấy ý nghĩa đóng góp của họ đối với sự phát triển của cơ quan, tổ chức.

1.3.7. Đánh giá thành tích

Theo Nguyễn Ngọc Hoàng (2016), đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên là đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên theo những mục tiêu, nhiệm vụ đặt ra trong một giai đoạn nhất định.

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

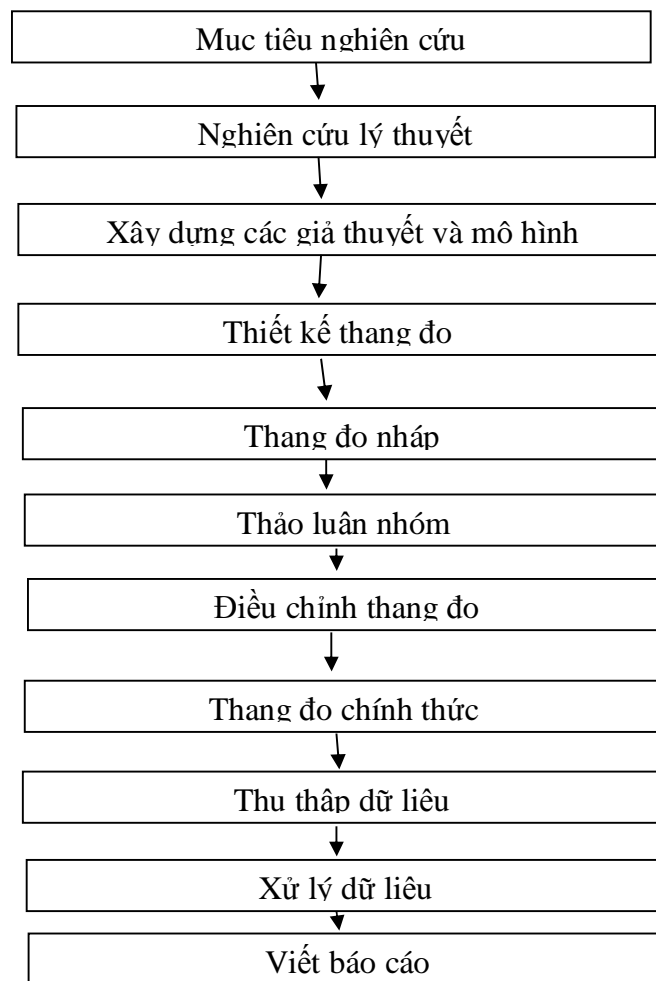
Theo nghiên cứu của Vũ Minh Hùng (2017), tiêu chí đánh giá thành

tích nhận được sự đồng tình của người lao động thì sự công nhận thành tích mới thực sự tạo động lực cho công nhân. Các tiêu chí đánh giá phải được xây dựng dựa trên cả cơ sở khoa học và thực tiễn. Công ty nên ghi nhận sự đóng góp của công nhân để hoàn thiện tiêu chí đánh giá của mình.

1.4. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu

1.4.1. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu được thực hiện theo bảng sau:



Hình 1.1 Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Nghiên cứu này thông qua 2 bước chính: nghiên cứu sơ bộ thực hiện

thông qua phương pháp định tính thảo luận nhóm, khám phá, hỏi ý kiến chuyên gia để điều chỉnh thang đo trên cơ sở thang đo lý thuyết. Sau đó, tiến hành nghiên cứu chính thức, dựa trên kỹ thuật nghiên cứu định lượng, khảo sát trực tiếp.

Bảng 1.2. Phương pháp và kỹ thuật sử dụng trong nghiên cứu

Điều tra	Phương pháp	Kỹ thuật
Chính thức	Định lượng	+ Khảo sát trực tiếp và phần mềm khảo sát + Số lượng: n=70 + Xử lý dữ liệu

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

1.4.2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

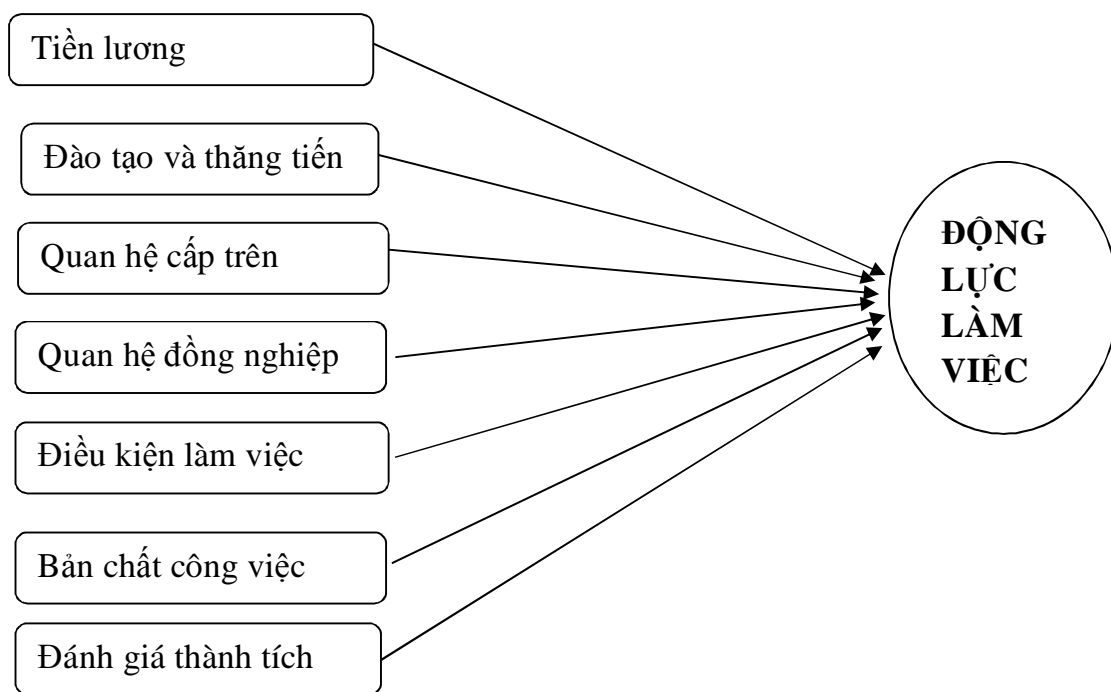
1.4.2.1. Mô hình nghiên cứu

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự động lực làm việc của nhân viên đối với tổ chức và mỗi nghiên cứu khác nhau thì sự tác động của các yếu tố đó cũng không giống nhau. Theo mô hình JDI, có 5 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên là: thu nhập và phúc lợi, đào tạo và thăng tiến, lãnh đạo, đồng nghiệp, điều kiện làm việc. Ngoài ra, nghiên cứu Huỳnh Văn Dang (2018) đã đề xuất thêm 2 nhân tố để phân tích là “Đánh giá thành tích” và “Bản chất công việc” đưa vào mô hình nghiên cứu. Vì Huỳnh Văn Dang cho rằng đối tượng nghiên cứu là chuyên viên nên những yếu tố động viên bằng vật chất như lương, phúc lợi, thưởng thì không nhiều mà yếu tố bản chất công việc (công việc thú vị, nhiều thử thách,..) và sự ghi nhận thành tích, công nhận những đóng góp của chuyên viên có tác động lớn đến động lực làm việc của nhiều cán bộ.

Dựa trên hai nghiên cứu trên, tác giả dự kiến đưa vào mô hình 7 nhân

tổ để đánh giá tác động đến động lực làm việc của nhân viên trường Đại học Công nghệ. Việc kiểm nghiệm 7 nhân tố được tác giả thực hiện bằng phương pháp phỏng vấn trực tiếp và thảo luận nhóm đối tượng khoảng 10 cán bộ lãnh đạo và 10 chuyên viên. Kết quả phỏng vấn, làm việc nhóm cho thấy cả 7 nhân tố mà tác giả dự kiến đưa vào mô hình đều có tác động trực tiếp đến động lực làm việc của nhân viên trường Đại học Công nghệ và không có nhân tố nào được đề xuất thêm để đưa vào mô hình.

Dựa trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết và nghiên cứu kiểm chứng tính hiệu quả của mô hình nghiên cứu, tác giả đã cân nhắc và đưa ra mô hình nghiên cứu. Mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1.2. Mô hình nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

1.4.2.2. Các giả thuyết nghiên cứu

Thứ nhất, tiền lương

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

Thứ hai, điều kiện làm việc

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

Thứ ba, đào tạo và thăng tiến

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

Thứ tư, quan hệ với cấp trên

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

Thứ năm, quan hệ với đồng nghiệp

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

Thứ sáu, bản chất công việc

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

Thứ bảy, đánh giá thành tích

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

1.4.3. Phương pháp nghiên cứu và chọn mẫu

1.4.3.1 Nghiên cứu định tính

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

Trong nghiên cứu này, Yin (2009) cho rằng phỏng vấn sâu là một

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

1.4.3.2 Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phương khảo sát các chuyên viên làm việc tại Trường Đại học Công nghệ - ĐHQGHN.

Mẫu nghiên cứu: Do số lượng mẫu nghiên cứu không nhiều nên trong đề tài, tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu tổng thể.

Phương pháp xác định kích thước mẫu:

Theo nghiên cứu của tác giả Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), trong phân tích nhân tố thì số quan sát (cỡ mẫu) ít nhất phải bằng 4 hay 5 lần số biến kích thước mẫu và cần cho nghiên cứu phụ thuộc vào nhiều yếu tố như phương pháp phân tích dữ liệu và độ tin cậy cần thiết. Nghiên cứu có 31 biến đo lường, tuy nhiên vì tình hình thực tế của đơn vị đang có nhiều vấn đề về động lực làm việc, và để giúp cho nghiên cứu có cái nhìn tổng quát nhất về động lực làm việc của chuyên viên, tác giả phát ra 70 bảng câu hỏi (sử dụng phương án điều tra tổng thể).

Phương pháp thu thập dữ liệu

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

nghiên cứu.

Dữ liệu sơ cấp: Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua việc phỏng vấn trực tiếp, phần mềm khảo sát nội bộ (iSurvey System) của Trường Đại học Công nghệ đối với các chuyên viên bằng bảng câu hỏi đã chuẩn bị trước.

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

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

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

STT	Thang đo	Ý nghĩa
1	1,0 đến 1,8	Hoàn toàn không đồng ý
2	1,81 đến 2,6	Không đồng ý
3	2,61 đến 3,4	Bình thường
4	3,41 đến 4,2	Đồng ý
5	4,21 đến 5,0	Rất đồng ý

** Phương pháp phân tích dữ liệu*

Phương pháp phân tích độ tin cậy của thang đo: Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) thì độ tin cậy của thang đo được đánh giá qua hệ số Cronbach's Alpha, qua đó các biến có hệ số tương quan biến tổng (item-total correlation) nhỏ (<0.3) sẽ bị loại và thang đo sẽ được chấp nhận khi hệ số Cronbach alpha đạt yêu cầu (>0.6). Nhiều nhà nghiên cứu đồng ý

rằng khi Cronbach's Alpha từ 0,8 trở lên đến gần 1 thì thang đo lường tốt, từ 0,7 đến gần 0,8 là sử dụng được. Cũng có nhà nghiên cứu đề nghị rằng Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang đo lường là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu.

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

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

Hiển thị dữ liệu thành các bảng số liệu tóm tắt về dữ liệu;

Thống kê tóm tắt mô tả dữ liệu;

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

Phân tích hồi quy: Phân tích hồi quy đa biến để đánh giá mức độ phù

hợp của mô hình, phương pháp được sử dụng là phương pháp đưa vào lần lượt. Các nhà nghiên cứu thường sử dụng hệ số R² (R Square) để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu. Kiểm định F trong bảng phân tích phương sai sẽ cho biết biến phụ thuộc có mối liên hệ với toàn bộ biến độc lập hay không (Sig. < 0.05, mô hình xây dựng phù hợp và ngược lại). Sau khi phân tích nhân tố, thang đo được đưa vào phân tích hồi quy tuyến tính bội với đầu vào là số nhân tố đã được xác định nhằm xem xét mức độ ảnh hưởng của các nhân tố này đối với động lực làm việc của chuyên viên. Mô hình hồi quy có dạng :

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

Các giả định quan trọng khi phân tích hồi quy tuyến tính Giả thuyết 1:

Giả định liên hệ tuyến tính

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

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

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

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

1.4.4. Xây dựng thang đo

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

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

Bảng 1.4. Thang đo các nhân tố tác động đến động lực làm việc của chuyên viên

Mã hóa	Tên biến	Nguồn
<i>Tiền lương (TLCB)</i>		
TLCB1	Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình tôi	Herzberg(1959); Smith, Kendall và Hulin (1969); Weiss
TLCB2	Tôi nhận được tiền thưởng tương xứng với thành tích đóng góp	(1967); Khảo sát SHRM (2012);
TLCB3	Đơn vị có các chính sách lương thưởng, phúc lợi, trợ cấp rõ ràng và công khai	
TLCB4	So với các đơn vị tương tự khác, tôi thấy thu nhập của mình cao	
<i>Đào tạo và thăng tiến</i>		
DTTT1	Tôi được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc tốt hơn	Smith, Kendal và Hulin (1969); Weiss (1967); Khảo sát SHRM (2012)
DTTT2	Đơn vị có kế hoạch đào tạo phát triển nhân viên rõ ràng	
DTTT3	Các chương trình bồi dưỡng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện nay tại đơn vị là rất phù hợp	
DTTT4	Cơ hội thăng tiến tại đơn vị là công bằng và bình đẳng cho tất cả mọi người	
<i>Quan hệ cấp trên</i>		
QHCT1	Cấp trên luôn ghi nhận đóng góp của tôi với đơn vị	Smith, Kendal và Hulin (1969); Weiss (1967);
QHCT2	Cấp trên sẽ tham khảo ý kiến tôi đối với công	

	việc do tôi phụ trách khi cần thiết.	Khảo sát SHRM (2012)
QHCT3	Tôi có thể thảo luận với cấp trên của tôi một số vấn đề khác ngoài công việc	
QHCT4	Cấp trên luôn hỗ trợ, động viên tôi khi cần thiết	
<i>Quan hệ đồng nghiệp</i>		
QHDN1	Đồng nghiệp tại đơn vị là những người hòa đồng, thân thiện và dễ gần	Smith, Kendal và Hulin (1969);
QHDN2	Đồng nghiệp luôn hỗ trợ, phối hợp với nhau để hoàn thành tốt công việc	Weiss (1967); Khảo sát SHRM
QHDN3	Đồng nghiệp thường xuyên cho lời khuyên hữu ích khi cần thiết	(2012)
QHDN4	Đồng nghiệp của tôi là người đáng tin cậy	
<i>Điều kiện làm việc</i>		
DKLV1	Tôi được cung cấp đầy đủ phương tiện, máy móc và thiết bị phục vụ công việc	Smith, Kendal và Hulin (1969);
DKLV2	Nơi làm việc đảm bảo an toàn, thoải mái, sạch sẽ	Weiss (1967); Khảo sát SHRM
DKLV3	Thời gian làm việc là hợp lý	(2012)
DKLV4	Ban lãnh đạo luôn quan tâm cải thiện môi trường làm việc và phương tiện làm việc cho nhân viên	
<i>Bản chất công việc</i>		
BCCV1	Công việc tôi đang làm có bảng mô tả công việc và được phân công rõ ràng	Herzberg (1959); Trần Văn Huỳnh
BCCV2	Tôi hiểu được định hướng phát triển của cơ quan mà mình đang làm việc	(2016); Huỳnh Văn Đăng (2018)

BCCV3	Công việc tôi đang làm phù hợp với sở trường và năng lực của mình	
BCCV4	Công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng	
<i>Đánh giá thành tích</i>		
TTCN1	Những cải tiến, giải pháp hữu ích của tôi được áp dụng rộng rãi trong đơn vị	David C. McClelland
TTCN2	Mọi người trong đơn vị ghi nhận đóng góp của tôi vào sự phát triển của đơn vị	(1988); Kendall và Hulin (1969);
TTCN3	Các buổi tôn vinh, công nhận thành tích được tổ chức trang trọng, để lại ấn tượng sâu sắc đối với chuyên viên	Huỳnh Văn Đăng (2018)
TTCN4	Các chính sách khen thưởng của đơn vị là nguồn động viên rất lớn đối với tôi	
<i>Động lực làm việc</i>		
DLLV1	Tôi luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao	Abby M Brooks (2007); Herzberg
DLLV2	Tôi sẵn sàng hi sinh quyền lợi cá nhân để hoàn thành công việc	(1959); Huỳnh Văn Đăng (2018)
DLLV3	Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài	

CHƯƠNG 2:

THỰC TRẠNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CHUYÊN VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ, ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

2.1. Giới thiệu khái quát về trường Đại học Công nghệ, ĐHQGHN

2.1.1. Giới thiệu chung

Năm 1993, ĐHQGHN được thành lập trên cơ sở sắp xếp tổ chức lại từ ba trường đại học hàng đầu đó là Trường Đại học Tổng hợp Hà Nội (ĐHTHHN), Trường Đại học Sư phạm Hà Nội và Trường Đại học Sư phạm Ngoại ngữ Hà Nội để trở thành một trung tâm đại học với cơ cấu đa ngành, đa lĩnh vực. Tuy nhiên, ĐHQGHN lúc bấy giờ chỉ có khoa học cơ bản, do vậy nhu cầu phát triển lĩnh vực công nghệ được đặc biệt quan tâm. Làm thế nào để sớm có các ngành công nghệ chất lượng cao, tiến tới có một trường đại học chất lượng cao trong lĩnh vực công nghệ là trăn trở lớn nhất đối với lãnh đạo ĐHQGHN. Nếu sáp nhập tiếp các trường đại học khác vào ĐHQGHN sẽ có nhiều khó khăn và không hiệu quả. Bằng cơ chế tự chủ cao, ĐHQGHN đã có quyết sách sáng tạo trong việc hình thành và phát triển lĩnh vực công nghệ. Trường ĐHCN là đơn vị đầu tiên được thực hiện theo chủ trương này. Khoa Công nghệ, tiền thân của Trường ĐHCN, là khoa trực thuộc đầu tiên của ĐHQGHN, được thành lập trên cơ sở Khoa Công nghệ Thông tin và Khoa Công nghệ Điện tử – Viễn thông thuộc Trường Đại học Khoa học Tự nhiên. Đây là mô hình rất đặc biệt và đặc thù, chỉ có ở ĐHQGHN. Về mặt hành chính, Khoa Công nghệ có vị trí như một trường đại học thành viên. Về mặt chuyên môn, các chức năng, quyền hạn, nhiệm vụ để thực hiện một quy trình đào tạo, Khoa Công nghệ không được giao đầy đủ. Về mặt hành chính, Khoa

Công nghệ có quy mô nhỏ, gọn có nhiều điều kiện hỗ trợ và các cơ chế để phát triển nhanh.

Quyết sách sáng tạo là một trong những điều kiện quan trọng tạo ra cơ chế mới để chuẩn bị thành lập Trường ĐHCN, nhưng nhân tố con người lại quyết định con đường phát triển của Trường. Vai trò cá nhân kiệt xuất của GS.VS.NGND. Nguyễn Văn Hiệu (Hiệu trưởng sáng lập) cùng việc quy tụ một lực lượng lớn các cán bộ có trình độ cao từ các trường đại học thành viên thuộc ĐHQGHN và các Viện nghiên cứu thuộc Viện Hàn lâm Khoa học và Công nghệ Việt Nam đã giúp Trường ĐHCN (khoa Công nghệ) nhanh chóng lớn mạnh về đội ngũ cán bộ chuyên môn và cán bộ khoa học.

Đột phá theo hướng tăng nhanh tốc độ và mở rộng quy mô

Trải qua 15 năm xây dựng, phát triển và trưởng thành, Trường ĐHCN đã đạt được nhiều thành tựu trong đào tạo và nghiên cứu, từng bước phát triển thành trường đại học nghiên cứu chất lượng cao, có uy tín và vị thế trong nước và quốc tế:

Nhà trường đã thu hút và xây dựng được đội ngũ giảng viên có trình độ cao thuộc hàng đầu của đất nước, tâm huyết với sự nghiệp giáo dục và đào tạo. Tỷ lệ giảng viên cơ hữu có trình độ tiến sĩ trở lên đạt 60%, tỷ lệ giáo sư và phó giáo sư đạt 19%. Số lượng các chương trình đào tạo cử nhân ban đầu có 4 ngành, hiện nay có 16 ngành, tăng gấp 4 lần.

Môi trường đào tạo chuẩn mực chất lượng cao đã được thiết lập với hệ thống chương trình đào tạo được phát triển, hoàn thiện ở mọi bậc đào tạo theo hướng tiên tiến, hiện đại; Chất lượng đào tạo được xã hội ghi nhận, đánh giá cao; là đơn vị đào tạo đi đầu trong việc kiểm định chương trình đào tạo theo bộ tiêu chuẩn của mạng lưới các trường đại học ASEAN (AUN). Hiện nay Trường đã có 04 chương trình đào tạo được kiểm định đạt chuẩn AUN: Cử nhân Công nghệ Thông tin, Cử nhân Khoa học Máy tính, Cử nhân Công nghệ

Điện tử Truyền thông và Cử nhân Công nghệ Kỹ thuật Cơ điện tử. Trường ĐHCN cũng đã được kiểm định chất lượng chu kỳ 2 theo bộ tiêu chuẩn của ĐHQGHN và đạt chuẩn chất lượng đơn vị đào tạo theo định hướng chuẩn AUN. Cùng những thế mạnh trong chất lượng đào tạo, chỉ tiêu tuyển sinh của Nhà trường sau 20 năm đã tăng lên hơn 1.000 chỉ tiêu. Đặc biệt, năm 2018 Trường đã tuyển sinh đạt 1.342/1.300 chỉ tiêu.

Thực hiện tốt lộ trình phát triển ngành, chuyên ngành đào tạo theo quy hoạch, chương trình đào tạo bậc đại học tăng lên 20 chương trình, trong đó có 2 chương trình đào tạo chuẩn quốc tế, 01 chương trình đào tạo chất lượng cao theo mô hình ĐHQGHN, 02 chương trình đào tạo chất lượng cao theo Thông tư 23 của Bộ Giáo dục và Đào tạo, 14 chương trình chuẩn và 01 chương trình bằng kép. Từ năm 2018, Nhà trường bắt đầu tuyển sinh các chương trình được sự hỗ trợ và hợp tác đào tạo từ trường Đại học Công nghệ Chiba (Nhật Bản), Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông quân đội Viettel gồm kỹ sư Kỹ thuật robot, kỹ sư Công nghệ hàng không vũ trụ. Số lượng các chương trình đào tạo thạc sĩ từ 3 chuyên ngành đào tạo, hiện có 12 chuyên ngành đào tạo, tăng gấp 4 lần. Số lượng các chương trình đào tạo tiến sĩ từ 3 chuyên ngành đào tạo, hiện có 8 chuyên ngành đào tạo, tăng gấp gần 3 lần. Quy mô đào tạo từ khoảng 2.000 sinh viên năm 2004 hiện nay đạt 4.300 sinh viên, tăng gấp hơn 2 lần.

Để thực hiện tốt các nhiệm vụ chiến lược phát triển và hoàn thành các mục tiêu đột phá. Đến năm 2019 về tổ chức bộ máy, Nhà trường đã thành lập thêm các đơn vị mới, gồm Viện Công nghệ Hàng không vũ trụ (2017), Viện Tiên tiến về kỹ thuật và công nghệ (2017), Bộ môn Công nghệ Xây dựng – Giao thông (2018), Khoa Công nghệ nông nghiệp (2018). Những đơn vị này thực hiện nhiệm vụ đào tạo, tổ chức nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ. Đồng thời, các đơn vị mới ra đời đã góp phần hoàn thiện quy

hoạch và phát triển hệ thống các tổ chức nghiên cứu, đặc biệt là sự ra đời của khoa Công nghệ nông nghiệp đã được Giám đốc ĐHQGHN Nguyễn Kim Sơn khẳng định sự ra đời của khoa đã góp phần phát triển ĐHQGHN trở thành đại học định hướng nghiên cứu, đa ngành, đa lĩnh vực có tính hội nhập cao.

Nhà trường đã khẳng định được năng lực nghiên cứu; phát triển được môi trường nghiên cứu tích cực theo quan điểm “mỗi giảng viên là một nhà khoa học”, “tích hợp hoạt động đào tạo với nghiên cứu khoa học”. Các nhà khoa học của trường chủ trì nhiều đề tài nghiên cứu cấp Nhà nước, cấp bộ ngành đạt kết quả tốt. Năm 2018, toàn trường đã công bố 250 bài báo, trong đó có 80 bài trong hệ thống ISI/SCOPUS. Nhà trường đã phát triển được nhiều sản phẩm công nghệ giải quyết các bài toán thực tiễn của xã hội như, sản phẩm Khối tổ hợp công suất phát 8 đường dùng cho máy nhận biết mã chủ quyền quốc gia (đạt Cúp Vàng Techmart 2012); Cảm biến đo và xác định chiều của từ trường trái đất (đạt Cúp Vàng Techmart 2012); Quy trình và kết quả giải mã hệ gen 01 người Việt Nam đầu tiên, Vi mạch mã hoá video VENGME H.264/AVC (đạt giải Nhì giải thưởng Nhân tài Đất Việt 2015); DoIt – Hệ thống nâng cao chất lượng văn bản (đạt giải Nhì giải thưởng Nhân tài Đất Việt 2017); Nền tảng đặt và điều vận xe trực tuyến EMDDI (giải Ba giải thưởng Nhân tài Đất Việt 2018), ...Đến nay, Nhà trường đã phát triển mạnh về nhóm sản phẩm chuyển giao, hợp tác với các địa phương, nhà trường, cụ thể các hoạt động đào tạo, học bổng và nghiên cứu phát triển chuyển giao công nghệ phần mềm Spam Filtering “Phát hiện tin nhắn rác trên điện thoại di động” với Tập đoàn Samsung; Hướng tới thương mại hóa sản phẩm Trạm thu di động tín hiệu truyền hình vệ tinh ứng dụng trên tàu biển đầu tiên tại Việt Nam; Mạng lưới FairKit giám sát bụi mịn trong không khí được lắp đặt tại 25 trường học/cơ quan thuộc 12 quận nội thành Hà Nội; đề tài “Hệ thống tự động phân tích dữ liệu truyền thông xã hội trực tuyến phục vụ

quản lý và hỗ trợ ra quyết định trong kinh tế, chính trị, giáo dục và xã hội” đã được chuyển giao cho tỉnh Hà Tĩnh triển khai; Hệ thống điều khiển phun nước tự động cho ứng dụng làm mát mái chống nóng công trình xây dựng triển khai lắp đặt thí điểm tại một số đơn vị của Tổng cục Hậu Cần ở quận Nam Từ Liêm; Hệ thống giám sát, nuôi giống cá tôm được ứng dụng triển khai tại tỉnh Thái Bình, ...

Ngoài ra, với mô hình trường đại học nghiên cứu mở, Trường ĐHCN còn là đối tác tin cậy của hơn 80 trường đại học, viện nghiên cứu và tập đoàn công nghiệp lớn trên thế giới. Nhà trường đi đầu trong thực hiện các chủ trương của Đảng, Nhà nước phát triển hoạt động hợp tác “Trường – Viện – Nhà trường”. Trong nhiều năm qua, Trường ĐHCN đã có hợp tác chặt chẽ với các Viện nghiên cứu thuộc Viện Hàn lâm Khoa học và Công nghệ Việt Nam, đặc biệt là hợp tác với Viện Cơ học để thành lập và tổ chức hoạt động khoa Cơ học kỹ thuật và Tự động hóa theo mô hình đặc sắc “khoa phối thuộc” giữa Trường và Viện. Năm 2019, Nhà trường tiếp tục phát huy hiệu quả hợp tác chiến lược giữa Trường ĐHCN và Viện Cơ học bằng lễ ký kết thỏa thuận hợp tác giai đoạn 2019-2024. Nhà trường cũng đã phối hợp với Tập đoàn IMI triển khai chương trình Công nghệ Kỹ thuật Cơ Điện tử, đào tạo theo địa chỉ của nhà trường; phối hợp với IBM thành lập Trung tâm xuất sắc, với Toshiba thành lập Phòng Thí nghiệm Toshiba-UET; nhận gói tài trợ kinh phí từ Tập đoàn Samsung cho đào tạo thực hành của sinh viên và thực hiện các đề tài hợp tác về KHCN. Năm học 2017-2018, Nhà trường ký kết hợp tác với đối tác công nghệ chiến lược là Trường Đại học Công nghệ Sydney (Úc) và thành lập Trung tâm hợp tác Nghiên cứu, đổi mới và phát triển công nghệ (JTIRC) để đào tạo nguồn nhân lực công nghệ chất lượng cao,

Từ năm 2011, Trường ĐHCN được Bộ Giáo dục và Đào tạo (GD&ĐT) giao nhiệm vụ tập huấn đội tuyển quốc gia tham gia cuộc thi

Olympic Tin học quốc tế (IOI). Trong 08 năm từ 2011-2018 các đội tuyển Việt Nam thi IOI đã đạt được 06 huy chương vàng, 13 huy chương bạc và 12 huy chương đồng. Với những kết quả đạt được của tại cuộc thi IOI, Trường ĐHCN tiếp tục có được sự tín nhiệm của Bộ GD&ĐT đối với cuộc thi Olympic Tin học châu Á – Thái Bình Dương (APIO) khi Việt Nam lần đầu tiên tham gia vào năm 2013. Đến nay sau 6 năm tham gia cuộc thi APIO (2013-2018), các đội tuyển Việt Nam thi APIO đạt được 06 huy chương vàng, 20 huy chương bạc và 10 huy chương đồng. Kết quả này một lần nữa khẳng định vị thế của Trường ĐHCN trong việc thực hiện nhiệm vụ huấn luyện đội tuyển được Bộ GD&ĐT giao. Cũng trong năm 2013, Nhà trường đã đề xuất và được Bộ GD&ĐT duyệt đề án đổi mới thi chọn đội tuyển theo hình thức thi trực tuyến theo mô hình thi của quốc tế. Hơn nữa, đến nay sau thành công tại các cuộc thi IOI và APIO, nhiều học sinh đạt giải cao đã trở thành những sinh viên, cựu sinh viên của Trường và học tập tại khoa Công nghệ thông tin. Từ nền tảng các học sinh đạt giải khi dự thi IOI, APIO này, Trường ĐHCN là trường đầu tiên của Việt Nam đạt thành tích năm năm liên tục (2015-2019) có đội tuyển thi tại vòng chung kết toàn cầu kỳ thi lập trình sinh viên quốc tế ACM/ICPC. Thành tích cao nhất của đội tuyển tham dự ACM/ICPC là đạt thứ hạng 15/140 tổ chức năm 2018 tại Bắc Kinh, Trung Quốc và cũng là thành tích cao nhất của các đội tuyển Việt Nam khi tham gia cuộc thi này.

Trong bối cảnh toàn ngành giáo dục đang quyết tâm thực hiện chủ trương đổi mới toàn diện giáo dục đại học (theo Nghị quyết số 29-NQ/TW của Hội nghị lần thứ 8) và phát triển khoa học và công nghệ phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế (theo Nghị quyết số 20-NQ/TW của Hội nghị lần thứ 6), Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa XI, với đội ngũ cán bộ khoa học trình độ cao, với các thành tựu đã đạt được trong giai

đoạn phát triển vừa qua, Trường ĐHCN sẽ mô hình cần được phát triển, có sự quan tâm của lãnh đạo ĐHQGHN nói riêng, cùng lãnh đạo các Bộ ngành nói chung.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Đảng ủy

Ban Giám hiệu

Hội đồng Khoa học và Đào tạo

Các đơn vị đào tạo trực thuộc

Khoa Công nghệ thông tin

Khoa Điện tử viễn thông

Khoa Vật lý kỹ thuật & Công Nghệ Nano

Khoa Cơ học kỹ thuật & Tự động hoá

Khoa Công nghệ nông nghiệp

Viện Công nghệ Hàng không Vũ trụ

Bộ môn Công nghệ Xây dựng – Giao thông

Đơn vị nghiên cứu & Triển khai

Viện Tiên tiến về Kỹ thuật và Công nghệ

Phòng thí nghiệm Trọng điểm Hệ thống tích hợp thông minh

Phòng thí nghiệm Trọng điểm Công nghệ Micro & Nano

Trung tâm Nghiên cứu Điện tử – Viễn thông

Trung tâm Công nghệ tích hợp liên ngành Giám sát hiện trường

Đơn vị chức năng

Phòng Đào tạo

Phòng Tổ chức Cán bộ

Phòng Công tác Sinh viên

Phòng Hành chính – Quản trị

Phòng Kế hoạch Tài chính

Phòng Khoa học công nghệ & Hợp tác phát triển

Phòng Thanh tra & Pháp chế

Trung tâm Đảm bảo chất lượng

Trung tâm Máy tính

2.2. Kết quả phân tích định lượng các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của chuyên viên tại trường Đại học Công nghệ, ĐHQGHN

2.2.1. Mô tả mẫu khảo sát

Tác giả đã tiến hành điều tra, khảo sát về các nhân tố tạo động lực cho chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ thông với bảng câu hỏi đã được tác giả thiết kế sẵn và được gửi đến các chuyên viên ở đây. Thời gian tiến hành thu thập bảng khảo sát từ tháng 04/2019 đến 06/2019.

Số lượng mẫu khảo sát được phát ra: 70 mẫu

Số lượng mẫu khảo sát thu về: 70 mẫu

Số lượng mẫu khảo sát không hợp lệ: 0 mẫu

Số lượng mẫu khảo sát hợp lệ: 70 mẫu.

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

Bảng 2.1 Thống kê mẫu khảo sát

	Mô tả	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Chức vụ	Chuyên viên làm công tác văn phòng tại các đơn vị trực thuộc	70	100
Trình độ chuyên môn nghề nghiệp	Trên đại học	52	74,29
	Đại học	18	25,71
	Cao Đẳng	0	0,00
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	4	5,71
	Từ 25 đến 30 tuổi	9	12,86

	Từ 31 đến 35 tuổi	18	25,71
	Trên 35 tuổi	39	55,72
Giới tính	Nam	42	60,00
	Nữ	28	40,00
Thâm niên công tác	Dưới 2 năm	4	5,71
	Từ 2 đến 5 năm	25	35,71
	Từ 5 đến 10 năm	26	37,14
	Trên 10 năm	15	21,44

(Nguồn: Tác giả, 2019)

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

2.2.2. Kiểm định độ tin cậy và tính hiệu lực của thang đo

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

Thành phần thang đo Động lực làm việc (DLLV) bao gồm 03 biến quan sát DLLV1, DLLV2, DLLV3 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,687.

Thành phần thang đo Tiền lương (TLCB) bao gồm 04 biến quan sát TLCB1, TLCB2, TLCB3, TLCB4 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,788.

Thành phần thang đo Đào tạo thăng tiến (DTTT) bao gồm 04 biến quan sát DTTT1, DTTT2, DTTT3, DTTT4 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,78.

Thành phần thang đo Quan hệ cấp trên (QHCT) bao gồm 04 biến quan sát QHCT1, QHCT2, QHCT3, QHCT4 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,789.

Thành phần thang đo Quan hệ đồng nghiệp (QHDN) bao gồm 04 biến quan sát QHDN1, QHDN2, QHDN3, QHDN4 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,711.

Thành phần thang đo Điều kiện làm việc (DKLV) bao gồm 04 biến quan sát DKLV1, DKLV2, DKLV3, DKLV4 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,693, trong đó loại bỏ biến quan sát DKLV3 vì không đạt yêu cầu vì có hệ số tương quan biến tổng - tổng(hiệu chỉnh) là 0.291 (Nunnally & Bernstein, 1994 cho rằng một biến có hệ số tương quan biến tổng - tổng(hiệu chỉnh) ≥ 0.3 thì biến đó đạt yêu cầu).

Thành phần thang đo Bản chất công việc (BCCV) bao gồm 04 biến quan sát BCCV1, BCCV2, BCCV3, BCCV4 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,734.

Thành phần thang đo Đánh giá thành tích (TTCN) bao gồm 04 biến quan sát TTCN1, TTCN2, TTCN3, TTCN4 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,674.

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

Kết quả phân tích EFA cho đồng thời 7 biến độc lập và phụ thuộc cho thấy có 7 nhân tố được trích tại Eigenvalue > 1 , kết quả phân tích KMO là 0,836 (đạt yêu cầu $> 0,6$) và tổng phương sai trích biến thiên là 61,4% đạt yêu cầu, khi đó có thể nói rằng 1 nhân tố này giải thích 61,4% biến thiên của dữ liệu. Kết quả kiểm định Barlett's là 1835.77 với mức ý nghĩa sig = 0.000 < 0.05 , điều này chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là hoàn toàn phù hợp (*Phụ lục 1*).

2.2.3. Mô tả về động lực làm việc và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của chuyên viên trường Đại học Công nghệ

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

Bảng 2.2. Kết quả khảo sát động lực làm việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ

Động lực làm việc	Trung bình chung	Độ lệch chuẩn
DLLV1 - Tôi luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao	3.53	.762
DLLV2 - Tôi sẵn sàng hi sinh quyền lợi cá nhân để hoàn thành công việc	3.66	.786
DLLV3 - Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài	3.20	.923

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2019)

Động lực làm việc đạt giá trị trung bình (mean= 3.20 - 3.66) thể hiện rằng chuyên viên của Trường Đại học Công nghệ có động lực làm việc chưa đáp ứng yêu cầu của công việc do lãnh đạo đề ra.

Các nhân tố độc lập tác động đến động lực làm việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ gồm 7 nhân tố với các câu hỏi sau:

2.2.3.1. Nhân tố Tiền lương

Tiền lương là một trong những động lực chính thúc đẩy NLD nỗ lực

làm việc. Đối với người chuyên viên, tiền lương là một phần cơ bản trong thu nhập, giúp họ trang trải những chi tiêu sinh hoạt hàng ngày, tiền lương còn ảnh hưởng đến địa vị của NLD trong gia đình, có giá trị đối với tổ chức cũng như với xã hội. Hơn nữa khi có được tiền lương cao sẽ tạo động lực thúc đẩy người chuyên viên cố gắng làm việc, ra sức học tập, nâng cao trình độ giúp cho việc nâng cao chất lượng đào tạo của nhà trường.

Khi nhà trường đưa ra một cơ cấu tiền lương hợp lý sẽ là cơ sở để xác định lượng tiền lương công bằng nhất cho từng người chuyên viên cũng như là cơ sở để thuyết phục họ về lượng tiền công đó. Tiền lương phải tương xứng với công sức của chuyên viên, phân phối thu nhập công bằng.

Theo quy chế tiền lương đang được áp dụng theo hệ thống lương, ngạch, bậc chức vụ theo Nghị định 204/2004/NĐ – CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang. Các chế độ thu nhập được thực hiện theo Quy chế chi tiêu nội bộ của Trường.

Công thức tính lương cá nhân hiện nay là:

$$LCN = LTTx (H1 + H2)$$

Trong đó:

LCN: Lương cá nhân

LTT: Mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định

H1: Hệ số lương theo ngạch bậc của cá nhân

H2: Hệ số phụ cấp theo quy định của Nhà nước

Ngoài tiền lương chính, hàng tháng GV nhà trường được hưởng thêm các khoản thu nhập tăng thêm. Gắn tiền lương với trách nhiệm và mức độ phức tạp công việc, năng suất và hiệu quả công việc của từng chuyên viên. Hàng năm, Hiệu trưởng tạm thời quyết định hệ số thu nhập tăng thêm chung sau khi thống nhất với chủ tịch Công đoàn, bộ phận nhân sự và phòng kế toán

làm cơ sở để trả thu nhập tăng thêm. Căn cứ để trả thu nhập tăng thêm dựa vào nguyên tắc đạt hiệu suất cao, đóng góp nhiều cho nhà trường. Công thức xác định thu nhập tăng thêm như sau:

$$LTTTCN = LTT \times (H1 + H2) \times T1 \times T2$$

Trong đó:

LTTTCN: Thu nhập tăng thêm cá nhân

T1: Hệ số điều chỉnh thu nhập tăng thêm chung

T2: Hệ số thi đua cá nhân theo kết quả bình bầu thi đua hàng năm

T2 là 1,2 đối với chiến sĩ thi đua cấp cơ sở; 1,1 đối với lao động tiên tiến; 1,0 đối với lao động hoàn thành nhiệm vụ; 0,8 đối với lao động không hoàn thành nhiệm vụ.

Do là đơn vị sự nghiệp nên tiền lương của chuyên viên trong trường thay đổi phụ thuộc chủ yếu vào thâm niên công tác và mức lương tối thiểu. Vì vậy, tiền lương bình quân của chuyên viên sẽ tăng lên qua các năm khi tiền lương tối thiểu chung của Nhà nước được điều chỉnh. Bên cạnh đó, nhận thức được tầm quan trọng của tiền lương đối với động lực lao động của chuyên viên nên lãnh đạo nhà trường đã không ngừng tìm các giải pháp để góp phần làm cho thu nhập bình quân của chuyên viên tăng lên.

Với cách tính như trên, mức thu nhập trung bình của cán bộ chuyên viên của trường Đại học Công nghệ nhận được hàng tháng như sau:

Bảng 2.3. Mức thu nhập bình quân hàng tháng của chuyên viên trường Đại học Công nghệ

Đơn vị tính: triệu đồng/người/tháng

Năm	Mức lương trung bình
2016	8,95
2017	9,36

2018	9,93
------	------

(Nguồn: Trường Đại học Công nghệ)

Mức thu nhập như trên có thể coi là khá ổn định đối với cán bộ chuyên viên sinh sống trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Từ năm 2004 đến nay, Nhà nước cải cách chính sách tiền lương nhiều lần nhằm mục tiêu cải thiện chất lượng, đời sống công chức nói chung và đội ngũ công chức tại Trường Đại học Công nghệ nói riêng. Tuy nhiên, việc cải cách tiền lương vẫn còn nhiều hạn chế, mức lương chuyên viên vẫn thấp, không đủ trang trải cho cuộc sống hàng ngày, còn mang tính chất cào bằng, theo thâm niên công tác; có tình trạng công chức làm nhiều, công chức làm ít vẫn được hưởng mức lương ngang nhau dẫn đến tình trạng mức lương được trả chưa phù hợp với mức độ cống hiến, chưa phản ứng đúng năng lực, kết quả và hiệu quả của công việc. Với chính sách tiền lương như hiện nay, dẫn đến việc chuyên viên không chuyên tâm làm việc, nhiều chuyên viên xin chuyển công tác hoặc làm công việc khác trong giờ hành chính và xảy ra hiện tượng tiêu cực khi thực thi công vụ; ngoài ra, để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của xã hội, đòi hỏi việc cải cách công nghệ thường xuyên, Trường Đại học Công nghệ cần phải bổ sung đội ngũ chuyên viên có kỹ thuật, chuyên môn tốt. Tuy nhiên, với chính sách tiền lương hiện nay việc thu hút lao động đặc biệt là lao động chuyên môn cao gặp nhiều khó khăn. Bên cạnh hệ thống chính sách tiền lương của công chức được Trường Đại học Công nghệ trả theo quy định thì hàng năm Trường Đại học Công nghệ cũng dành khoản tiết kiệm chi thường xuyên, các khoản thu nhập khác về dự án để tăng thu nhập, thưởng cho chuyên viên nhằm động viên, khích lệ công chức làm việc tốt hơn.

- Các khoản phúc lợi

Chế độ phúc lợi ngoài lương của trường khá đa dạng và thể hiện

được sự quan tâm của trường tới nhu cầu của giảng viên và cuộc sống của giảng viên.

Bảng 2.4. Các chế độ phúc lợi của nhà trường

TT	Các khoản phúc lợi	Nội dung
1	Thưởng lễ, Tết	- Quà tết bao gồm 1 quyển lịch và các mức tiền thưởng(cao nhất là 3.000.000đ/người) - 20/11 là 500.000đồng/người - Các ngày lễ khác: 300.000đồng/người
2	Trợ cấp khó khăn cho GV có hoàn cảnh khó khăn	Do công đoàn trường xem xét (Trung bình ở mức 500.000đ/người)
3	Trợ cấp cho cán bộ giảng viên nghỉ hưu	1 quyển lịch/người
4	Hỗ trợ tham quan nghỉ mát	2.500.000đồng/người (trong đó 200.000đồng chi cho tiền xe)
5	Công tác phí	200.000/người/ngày
6	Khám sức khỏe định kỳ	1 lần/năm cho tất cả cán bộ giảng viên (Nhà trường liên kết với đơn vị y tế về khám sức khỏe tại trường)
7	Hỗ trợ kinh phí đào tạo và phát triển	- Đối với đào tạo trình độ thạc sĩ và tiến sĩ được tạo điều kiện về thời gian, công việc - Đối với các khóa học ngắn hạn thì theo quy định của đơn vị cung ứng
8	Bảo lãnh vay ngân hàng hoặc ứng trước lương	Cần được Hiệu trưởng phê duyệt
9	Chế độ BHXH, YT, TN	Tuân theo quy định của Nhà nước

10	Hỗ trợ tổ chức các hoạt động kỷ niệm	500.000đồng/lần
11	Thưởng quà con cán bộ nhân dịp 1/6 và rằm trung thu	200.000đồng/cháu
12	Chế độ hiếu	1 vòng hoa và 500.000đồng

(Nguồn: Trường Đại học Công nghệ)

Các chế độ phúc lợi của Nhà trường qua quan sát và tìm hiểu cho thấy khá đa dạng, nhiều hình thức, đáp ứng được các nhu cầu thiết yếu của con người. Chế độ phúc lợi không chỉ quan tâm tới bản thân người lao động mà đã có sự quan tâm tới người thân của người lao động, mặc dù các chế độ còn hạn chế về kinh phí. Đã có rất nhiều minh chứng cho việc tăng các chế độ phúc lợi sẽ làm giảm động lực của người lao động. Điển hình là trợ cấp thất nghiệp, tại Mỹ hay một số nước Châu Âu xảy ra tình trạng một bộ phận không nhỏ người lao động không chịu làm việc để được nhận trợ cấp thất nghiệp.

- Kết quả khảo sát

Bảng 2.5 Kết quả khảo sát tiền lương của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ

Tiền lương	Trung bình chung	Độ lệch chuẩn
TLCB1- Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình tôi	3.48	.794
TLCB2- Tôi nhận được tiền thưởng tương xứng với thành tích đóng góp	3.55	.920
TLCB3- Đơn vị có các chính sách lương thưởng, phúc lợi, trợ cấp rõ ràng và công khai	3.54	.883
TLCB4-So với các đơn vị tương tự khác, tôi thấy thu nhập của mình là cao	3.49	.994

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2019)

Tiền lương đạt giá trị trung bình (mean= 3.48 - 3.55) thể hiện rằng chuyên viên của Trường Đại học Công nghệ chưa hài lòng về chính sách về tiền lương.

2.2.3.2. Nhân tố Đào tạo và thăng tiến

- Đào tạo

Đội ngũ chuyên viên làm việc tại các phòng ban làm công việc hỗ trợ đào tạo. Tuy nhiên đối với trường Đại học Công nghệ thì công tác đào tạo cho đội ngũ chuyên viên là hoạt động luôn được nhà trường coi trọng, bởi chất lượng đội ngũ chuyên viên cũng có ảnh hưởng đến công tác giảng dạy và uy tín, vị thế của Nhà trường.

Hiện tại xác định nhu cầu đào tạo của chuyên viên của Nhà trường chủ yếu dựa vào việc phân tích các yếu tố sau:

- + Mục tiêu, chiến lược, định hướng lâu dài của nhà trường. Đây là điểm quan trọng đầu tiên trong việc xác định nhu cầu đào tạo.

- + Phân tích tình hình lao động hiện tại của nhà trường để xác định đối tượng, nội dung cần đào tạo nhằm đảm bảo đủ số lượng, chất lượng đội ngũ cán bộ chuyên viên đáp ứng yêu cầu của nhà trường.

- + Căn cứ tiêu chuẩn chức danh công việc của từng chuyên viên mà cần xem xét cần có kiến thức và kỹ năng gì phải hoàn thiện để hoàn thành tốt công việc được giao.

- + Căn cứ vào yêu cầu của công việc mà người lao động cần phải bổ sung các kiến thức, kỹ năng để nhằm đáp ứng yêu cầu của công việc.

- + Căn cứ theo nhu cầu phát triển nhân lực của nhà trường, quy hoạch cán bộ, thăng tiến nên nhiều chuyên viên cần phải học tập, đào tạo nâng cao trình độ cho bước phát triển trong tương lai.

Các phòng, Khoa sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo và gửi về Bộ phận Tổ chức cán bộ của nhà trường và chờ Ban lãnh đạo phê duyệt. Từ nhiều năm

nay, hầu như mọi nguyện vọng được đi đào tạo sau đại học của các chuyên viên trong trường đều được nhà trường ủng hộ và tạo mọi điều kiện. Số lượng GV được đi đào tạo tiến sĩ và thạc sĩ ngày càng tăng lên.

Bảng 2.6: Số lượng chuyên viên nhà trường được đi đào tạo sau đại học giai đoạn 2016– 2018

Đơn vị tính: Người

TT	Trình độ đào tạo	2016	2017	2018
1	Tiến sĩ	2	4	4
2	Thạc sĩ	3	2	2
Tổng cộng		5	6	6

(Nguồn: Trường Đại học Công nghệ)

Nhìn bảng trên ta thấy, công tác đào tạo bồi dưỡng cán bộ cho đội ngũ chuyên viên nhà trường được tiến hành khá đều đặn, số lượng người được đi đào tạo theo nguyện vọng cá nhân tuy không nhiều nhưng so với tỷ lệ là 70 cán bộ, chuyên viên thì con số này đã chiếm khoảng gần 10%. Bảng trên có thấy, tuy rằng số lượng cán bộ được cử đi đào tạo thạc sĩ có giảm hơn nhưng số lượng cán bộ được cử đi học tiến sĩ lại tăng lên. Điều này được giải thích là do số lượng cán bộ chuyên viên của trường Đại học Công nghệ cán bộ chuyên viên có trình độ đại học của nhà trường chiếm tỷ lệ thấp (18/70 người) do vậy số lượng cán bộ có nguyện vọng đi học thạc sĩ là ít.

Bên cạnh đó, nhà trường còn tạo điều kiện cho đội ngũ chuyên viên đi học tập các chương trình bồi dưỡng, nâng cao kiến thức. Nhà trường còn tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ tại chỗ cho chuyên viên trẻ, mới được tuyển dụng vào trường. Để nâng cao chất lượng cho đội ngũ chuyên viên hàng năm Trường Đại học Công nghệ tổ chức các khóa học chuyên đề đối với từng phòng ban nghiệp vụ trong nguồn kinh phí được phân bổ. Tuy nhiên việc

tổ chức không diễn ra thường xuyên do gặp nhiều khó khăn: nguồn kinh phí, cán bộ chuyên trách không có cán bộ thay thế,..

- Thăng tiến

Với triết lý “con người là cội nguồn”, lãnh đạo nhà trường luôn có chính sách trọng dụng người tài, luôn tạo điều kiện cho chuyên viên có cơ hội học tập, phát triển tốt nhất. Hoạt động đề bạt thăng tiến tại trường được thực hiện mang tính công khai, dân chủ. Hoạt động bổ nhiệm cán bộ được quy định trong hướng dẫn ISO về công tác bổ nhiệm, miễn nhiệm, xác định rõ thời hạn, tiêu chuẩn, quy trình bổ nhiệm.

Quy trình bổ nhiệm có các bước đề cử, lấy phiếu tín nhiệm nên quan hệ trong tập thể có ảnh hưởng lớn đến khả năng thăng tiến. Cuối cùng yếu tố bằng cấp và thâm niên công tác được đánh giá có mức độ quan trọng hơn kết quả thực hiện công việc của chuyên viên. Bên cạnh những kết quả đạt được, công tác đề bạt thăng tiến còn có một hạn chế do các nguyên nhân sau:

+ Các tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt chưa rõ ràng, mang tính hình thức, chung chung; chỉ quy định về bằng cấp, trình độ chính trị, tuổi đời, năng lực làm việc nên chuyên viên khó có căn cứ để phấn đấu đạt mục tiêu.

+ Điều kiện xét thăng tiến chưa gắn nhiều với kết quả thực hiện công việc và thành tích đóng góp của người lao động, chỉ chủ yếu là những người có thâm niên công tác, có uy tín sẽ được đề cử và bổ nhiệm. Những người trẻ mới vào trường giảng dạy dù có năng lực nhưng ít có cơ hội thăng tiến.

Cơ hội thăng tiến ở Trường Đại học Công nghệ là công bằng cho tất cả mọi người, đặc biệt là các cán bộ có trình độ chuyên môn cao, có nhiều đóng góp cho đơn vị. Hàng năm, Ban Giám hiệu sẽ đánh giá công khai, dân chủ kết hợp với công tác khi đưa khen thưởng cho cán bộ. Căn cứ vào kết quả đánh giá, Trường Đại học Công nghệ sẽ tiến hành đào tạo nguồn chuyên viên có năng lực làm việc để phục vụ cho công tác quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ cho

các phòng ban ở giai đoạn tiếp theo.

Tuy nhiên, theo đánh giá của nhiều cán bộ, Nhà trường chưa giải thích rõ cho chuyên viên chưa có cơ hội phát triển nghề nghiệp tại trường, không có sự trao đổi về nghề nghiệp phát triển nghề nghiệp của cán bộ chuyên viên. Chính vì thế chuyên viên rất thiếu lạc quan về cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình.

- Kết quả khảo sát

Khảo sát ý kiến của chuyên viên Nhà trường, tác giả thu được kết quả đánh giá về yếu tố đào tạo và thăng tiến như sau:

Bảng 2.7 Kết quả khảo sát Đào tạo và thăng tiến của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ

Đào tạo và thăng tiến	Trung bình chung	Độ lệch chuẩn
DTTT1- Tôi được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc tốt hơn	3.59	.956
DTTT2- Đơn vị có kế hoạch đào tạo phát triển nhân viên rõ ràng	3.50	.865
DTTT3- Các chương trình bồi dưỡng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện nay tại đơn vị là rất phù hợp	3.40	.965
DTTT4- Cơ hội thăng tiến tại đơn vị là công bằng và bình đẳng cho tất cả mọi người	3.40	.9754

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2019)

Đào tạo và thăng tiến đạt giá trị trung bình (mean= 3.40 - 3.59) thể hiện rằng chuyên viên của Trường Đại học Công nghệ chưa hài lòng về chính sách về đào tạo và thăng tiến.

2.2.3.3. Nhân tố Quan hệ cấp trên

Mặt khác, lãnh đạo cũng là nguyên nhân dẫn tới sự phân biệt trên khi đề cao một cách thái quá vai trò của cá nhân khi đạt thành tích mà chưa quan tâm tới tập thể, những người phụ giúp. Sự quản lý đầu đó vẫn mang màu sắc của “gia đình trị” nên tạo ra tâm lý tiêu cực trong phần đầu của cán bộ giảng viên.

Việc phân công nhiệm vụ theo từng phòng ban, đơn vị, chuyên môn theo hình thức cấp dưới phục tùng cấp trên, chuyên viên chịu sự chỉ đạo trực tiếp từ Lãnh đạo phòng, ban; Lãnh đạo phòng chịu sự giám sát của Ban Giám hiệu Trường Đại học Công nghệ. Mỗi quan hệ trong công việc đơn thuần chỉ là mối quan hệ cấp dưới và cấp trên. Để tránh tình trạng “bằng mặt không bằng lòng”, Trường Đại học Công nghệ tổ chức triển khai “Hộp thư góp ý” cho tất cả chuyên viên góp ý tất cả về mọi mặt của đơn vị và chỉ có Ban lãnh đạo mới đọc được những thư góp ý này và đảm bảo bí mật, không công khai; hình thức này giúp Ban lãnh đạo hiểu được tâm tư nguyện vọng của chuyên viên từ đó sẽ có chính sách thích hợp nhằm nâng cao động lực cho chuyên viên của Trường Đại học Công nghệ.

Tuy nhiên hạn chế của quan hệ với cấp trên tại Nhà trường là hàng quý đều có các cuộc họp của cán bộ chuyên viên với lãnh đạo tuy nhiên vẫn còn mang tính hình thức. Bởi vậy, các cán bộ chuyên viên chưa thực sự tận tâm trong công việc, tâm lý không ổn định khi làm việc. Tuy nhiên, theo ý kiến chủ quan của tác giả, trong giai đoạn nhà trường có sự thay đổi lớn về cơ cấu tổ chức nên tâm lý của cán bộ giảng viên không yên tâm với công việc hiện tại.

Bảng 2.8 Kết quả khảo sát Quan hệ cấp trên của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ

Quan hệ cấp trên	Trung bình chung	Độ lệch chuẩn
QHCT1- Cấp trên luôn ghi nhận đóng góp của tôi với đơn vị	3.65	.933
QHCT2- Cấp trên sẽ tham khảo ý kiến tôi đối với công việc do tôi phụ trách khi cần thiết.	3.57	.928
QHCT3- Tôi có thể thảo luận với cấp trên của tôi một số vấn đề khác ngoài công việc	3.46	.972
QHCT4- Cấp trên luôn hỗ trợ, động viên tôi khi cần thiết	3.45	.990

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2019)

Quan hệ cấp trên đạt giá trị trung bình (mean= 3.45 - 3.65) thể hiện rằng chuyên viên của Trường Đại học Công nghệ nhận thấy quan hệ với cấp trên sẽ tác động tích cực đến động lực làm việc.

2.2.3.4. Nhân tố Quan hệ đồng nghiệp

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

Tuy nhiên, thông qua quan sát và tiếp xúc trực tiếp với các chuyên viên ở các đơn vị thuộc Trường, tác giả nhận thấy các chuyên viên viên trong cùng đơn vị rất thân thiện, hòa đồng. Bên cạnh đó, họ cũng rất nhiệt tình với các đồng nghiệp ngoài đơn vị nhưng chỉ khi quen biết. Những người mới về hoặc ít giao

tiếp với các đồng nghiệp thì mức độ thân thiện và chia sẻ trong công việc cũng hạn chế hơn. Đặc biệt là trong công việc, việc chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm rất hạn chế. Do sự thay đổi trong hệ thống giáo dục những năm gần đây khá lớn, trường lại nằm trên địa bàn tỉnh khu vực miền núi nên việc cập nhật kiến thức không kịp thời. Dẫn tới việc giảng viên trong cùng ngành không thống nhất được giữa các hệ thống đào tạo khác nhau, giữa người tốt nghiệp trường này và trường kia.

Kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.9 Kết quả khảo sát Quan hệ đồng nghiệp của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ

Quan hệ đồng nghiệp	Trung bình chung	Độ lệch chuẩn
QHDN1- Đồng nghiệp tại đơn vị là những người hòa đồng, thân thiện và dễ gần	3.54	.807
QHDN2- Đồng nghiệp luôn hỗ trợ, phối hợp với nhau để hoàn thành tốt công việc	3.36	.784
QHDN3- Đồng nghiệp thường xuyên cho lời khuyên hữu ích khi cần thiết	3.47	.865
QHDN4- Đồng nghiệp của tôi là người đáng tin cậy	3.36	.856

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2019)

Quan hệ đồng nghiệp đạt giá trị trung bình (mean= 3.36 - 3.54) thể hiện rằng chuyên viên của Trường Đại học Công nghệ chưa nhận thấy mối quan hệ với đồng nghiệp sẽ tác động tích cực đến động lực làm việc.

2.2.3.5. Nhân tố Điều kiện làm việc

Tạo những điều kiện thuận lợi cho chuyên viên làm tốt công việc được giao chính là góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả công việc. Vì vậy,

trường Đại học Công nghệ luôn quan tâm tới việc điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi cho đội ngũ GV.

Trụ sở của Trường Đại học Công nghệ có những tòa nhà đều được trang bị các phòng làm việc có đầy đủ các thiết bị phục vụ cho công việc. Tại mỗi nơi đều có phòng họp lớn, phòng họp trực tuyến, phòng hội thảo,..phục vụ cho các công tác của đơn vị.

Bên cạnh đó, văn phòng làm việc của chuyên viên đều được trang bị máy lạnh, hệ thống thông tin liên lạc bằng mạng nội bộ, có hệ thống wifi phủ khắp toàn trường nên thuận lợi cho công tác truy cập. Tuy nhiên, cơ sở vật chất nhà trường chưa đánh giá đến diện tích làm việc của chuyên viên trong các đơn vị thuộc Trường và khi cơ sở vật chất chưa đủ tốt thì chuyên viên không thể tập trung toàn tâm toàn lực cho các công việc được giao, điều này sẽ ảnh hưởng đến động lực làm việc của chuyên viên.

Mặt khác, các thông tin trong công việc được Nhà trường quan tâm và đầu tư, từ năm 2012 Nhà trường đã ứng dụng phần mềm quản lý công việc vào thực tế. Các thông báo, kế hoạch, quyết định hay thủ tục quy trình thực hiện công việc đều dễ dàng tìm thấy trên các website nội bộ như: Thông tin được gửi qua mạng nội bộ nên tiết kiệm được rất nhiều thời gian và chi phí. Tuy nhiên, mạng nội bộ chưa được đầu tư thỏa đáng nên còn gặp nhiều sự cố trong quá trình truyền tải thông tin gây chậm, mất thông tin. Các cán bộ chuyên viên còn ỷ lại nhiều vào hệ thống phần mềm nên bị thụ động trong công việc.

Nói chung, điều kiện làm việc của cán bộ chuyên viên tại trường khá tốt nên việc thay đổi của nhân tố này không có ý nghĩa đến động lực làm việc của cán bộ. Tác giả tiến hành khảo sát, đánh giá về điều kiện làm việc của chuyên viên và thu được kết quả sau:

Bảng 2.10 Kết quả khảo sát Điều kiện làm việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ

Điều kiện làm việc	Trung bình chung	Độ lệch chuẩn
DKLV1- Tôi được cung cấp đầy đủ phương tiện, máy móc và thiết bị phục vụ công việc	3.64	.846
DKLV2- Nơi làm việc đảm bảo an toàn, thoải mái, sạch sẽ	3.64	.827
DKLV3- Thời gian làm việc là hợp lý	3.30	.808
DKLV4- Ban lãnh đạo luôn quan tâm cải thiện môi trường làm việc và phương tiện làm việc cho nhân viên	3.59	.921

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2019)

Điều kiện làm việc đạt giá trị trung bình (mean= 3.30 - 3.64) thể hiện rằng chuyên viên của Trường Đại học Công nghệ chưa nhận thấy điều kiện làm việc của họ là bình thường.

Qua phân tích về môi trường và điều kiện làm việc có thể thấy nhà trường đã có sự quan tâm không ngừng nhằm tạo điều kiện hết mức có thể, làm tăng sáng tạo, học hỏi không ngừng của chuyên viên. Tuy nhiên có một số ít không hài lòng về điều kiện làm việc của nhà trường.

2.2.3.6. Nhân tố Bản chất công việc

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

Bảng 2.11 Kết quả khảo sát Bản chất công việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ

Bản chất công việc	Trung bình chung	Độ lệch chuẩn
BCCV1- Công việc tôi đang làm có bảng mô tả công việc và được phân công rõ ràng	3.64	.891
BCCV2- Tôi hiểu được định hướng phát triển của cơ quan mà mình đang làm việc	3.69	.922
BCCV3- Công việc tôi đang làm phù hợp với sở trường và năng lực của mình	3.67	.911
BCCV4- Công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng	3.94	.871

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2019)

Bản chất công việc đạt giá trị trung bình (mean= 3.64 - 3.94) thể hiện rằng chuyên viên của Trường Đại học Công nghệ nhận thấy bản chất công việc rõ ràng sẽ tác động đến động lực làm việc của chuyên viên.

2.2.3.7. Nhân tố Đánh giá thành tích

Hàng năm, Ban Giám hiệu Trường Đại học Công nghệ tổ chức cuộc họp gồm các lãnh đạo các phòng ban, đại diện Công đoàn, Đoàn thanh niên để xét về tất cả các mặt của mỗi chuyên viên, từ đó mỗi phòng sẽ đề xuất ra một chuyên viên tiêu biểu của phòng, sau đó tất cả chuyên viên trong Trường Đại học Công nghệ sẽ tiến hành bỏ phiếu cho các chuyên viên này để chọn ra một cá nhân tiêu biểu của năm. Ban Giám hiệu Trường Đại học Công nghệ sẽ tổ chức trang trọng buổi tôn vinh chuyên viên này nhằm ghi nhận sự đóng góp của chuyên viên vào thành công chung của đơn vị. Ngoài ra, Trường Đại học Công nghệ cũng có danh hiệu khác cho các thành tích đạt được bằng nhiều hình thức khác nhau: Bằng khen của Giám đốc, Chiến sỹ thi đua, ...

Bảng 2.12 Kết quả khảo sát đánh giá thành tích của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ

Đánh giá thành tích	Trung bình chung	Độ lệch chuẩn
TTCN1- Những cải tiến, giải pháp hữu ích của tôi được áp dụng rộng rãi trong đơn vị	3.75	.858
TTCN2- Mọi người trong đơn vị ghi nhận đóng góp của tôi vào sự phát triển của đơn vị	3.43	.864
TTCN3- Các buổi tôn vinh, công nhận thành tích được tổ chức trang trọng, để lại ấn tượng sâu sắc đối với chuyên viên	3.52	.765
TTCN4- Các chính sách khen thưởng của đơn vị là nguồn động viên rất lớn đối với tôi	3.69	.905

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2019)

Đánh giá thành tích đạt giá trị trung bình (mean= 3.43 - 3.75) thể hiện rằng chuyên viên của Trường Đại học Công nghệ nhận thấy việc ghi nhận các thành tích đóng góp của họ sẽ thúc đẩy động lực làm việc của chuyên viên ngày càng cao.

2.2.4. Phân tích ma trận tương quan giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu

2.2.4.1 Đặt tên và giải thích nhân tố

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

Bảng 2.13 Đặt tên nhân tố thang đo đại diện

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

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2019)

2.3.4.2 Phân tích tương quan Pearson

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

Bảng 2.14 Kết quả phân tích tương quan Pearson

		Động lực Làm việc	Tiền lương công bằng	Đào tạo thăng tiến	Quan hệ cấp trên	Quan hệ đồng nghiệp	Điều kiện làm việc	Thành tích công nhận	Bản chất công việc
Động lực làm việc	Hệ số tương quan	1	.623**	.587**	.433**	.543**	.495**	.679**	.051**
	Mức ý nghĩa		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.486

	N	70	70	70	70	70	70	70	70
Tiền lương	Hệ số tương quan	.623**	1	.611**	.362**	.401**	.430**	.588**	.069**
	Mức ý nghĩa	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.341
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
Đào tạo thăng tiến	Hệ số tương quan	.587**	.611**	1	.379**	.397**	.399**	.552**	.088**
	Mức ý nghĩa	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.226
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
Quan hệ cấp trên	Hệ số tương quan	.433**	.362**	.379**	1	.204**	.235**	.422**	.212**
	Mức ý nghĩa	.000	.000	.000		.005	.001	.000	.003
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
Quan hệ đồng nghiệp	Hệ số tương quan	.543**	.401**	.397**	.204**	1	.433**	.438**	.130**
	Mức ý nghĩa	.000	.000	.000	.005		.000	.000	.073
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
Điều kiện làm việc	Hệ số tương quan	.495**	.430**	.399**	.235**	.433**	1	.407**	.043**
	Mức ý nghĩa	.000	.000	.000	.001	.000		.000	.552
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
Đánh giá thành tích	Hệ số tương quan	.679**	.588**	.552**	.422**	.438**	.407**	1	.034**
	Mức ý nghĩa	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.644
	N	70	70	70	70	70	70	70	70

Bản chất công việc	Hệ số tương quan	.051**	.069**	.088**	.212**	.130**	.043**	.034**	1
	Mức ý nghĩa	.486	.341	.226	.003	.073	.552	.644	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2019)

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

2.3.4.3 Phân tích kết quả hồi quy

Phân tích hồi quy sẽ được thực hiện với 7 biến độc lập là: Tiền lương, Cơ hội đào tạo và phát triển, quan hệ cấp trên, quan hệ đồng nghiệp, điều kiện làm việc, bản chất công việc, đánh giá thành tích và 1 biến phụ thuộc là: Động lực làm việc của chuyên viên. Giá trị của mỗi nhân tố được dùng để chạy hồi quy là giá trị trung bình của các biến quan sát thuộc nhân tố đó. Phân tích được thực hiện bằng phương pháp Enter. Các biến được đưa vào cùng một lúc để xem biến nào được chấp nhận.

Bảng 2.15 Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình	R	R ²	R ² điều chỉnh	Sai số chuẩn của ước tính	Durbin-Watson
1	0.791	0.625	0.610	0.40543	0.945
Mô hình	Tổng bình	Bậc tự	Trung bình	F	Mức ý nghĩa

	phương	do			
Hồi qui	49.838	7.000	7.120	43.314	0.000
Còn lại	29.917	182.000	0.164		
Tổng	79.755	189.000			

Bảng 2.16 Kết quả phân tích hồi quy theo nhân tố

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	T	Mức ý nghĩa	Thông kê cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.49	0.259	0.047	0.189	0.850		
Tiền lương	0.171	0.058	0.187	2.924	0.004	0.512	1.953
Đào tạo thăng tiến	0.114	0.055	0.128	2.092	0.038	0.542	1.846
Quan hệ cấp trên	0.109	0.046	0.126	2.403	0.017	0.750	1.333
Quan hệ đồng nghiệp	0.219	0.056	0.211	3.891	0.000	0.699	1.431
Điều kiện làm việc	0.112	0.050	0.121	2.233	0.027	0.711	1.406
Đánh giá thành tích	0.329	0.068	0.308	4.870	0.000	0.525	1.905
Bản chất công việc	-0.042	0.045	-0.042	-0.921	0.358	0.935	1.069

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2019)

Kết quả phân tích cho thấy mô hình hồi quy đưa ra tương đối phù hợp với mức ý nghĩa 0,05. Hệ số R2 hiệu chỉnh = 0,610 có nghĩa các biến độc lập là: Tiền lương (TLCB), Đào tạo và thăng tiến (DTTT), Quan hệ cấp trên (QHCT), Quan hệ đồng nghiệp (QHĐN), Điều kiện làm việc (DKLV), Bản chất công việc (BCCV), Đánh giá thành tích (TTCN) ảnh hưởng đến 61% sự

thay đổi của biến phụ thuộc (Động lực làm việc), còn lại là 39% là do sự ảnh hưởng của các biến ngoài và ảnh hưởng do sai số ngẫu nhiên.

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

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

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

Phương trình hồi quy thể hiện Động lực làm việc của chuyên viên trong Trường với các biến độc lập như sau:

$$DLLV=0.047 + 0.187*TLCB + 0.128*DTTT + 0.126*QHCT + 0.211 * QHDN +0.121*DKLV+0.308*TTCN$$

Hay được viết lại là:

$$\text{Động lực làm việc} = 0.047 + 0.187 * \text{Tiền lương} + 0.128 * \text{Đào tạo thăng tiến} + 0.126 * \text{Quan hệ cấp trên} + 0.211 * \text{Quan hệ đồng nghiệp} + 0.121 * \text{Điều kiện làm việc} + 0.308 * \text{Đánh giá thành tích}$$

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

hưởng đến biến phụ thuộc và các hệ số dốc lần lượt là 0,187; 0,128; 0,126; 0,211; 0,121; 0,308 đều mang dấu dương nên các biến đều có ảnh hưởng cùng chiều với động lực làm việc của chuyên viên.

Tầm quan trọng của các biến độc lập đối với biến DLLV được xác định căn cứ vào hệ số Beta. Nếu giá trị tuyệt đối của hệ số Beta của yếu tố nào càng lớn thì càng ảnh hưởng quan trọng đến động lực làm việc của chuyên viên. Do đó, ảnh hưởng quan trọng nhất đến động lực làm việc của chuyên viên là yếu tố Đánh giá thành tích (Beta = 0,308), tiếp theo là yếu tố Quan hệ đồng nghiệp (Beta = 0,211), Tiền lương (Beta=0,187), Đào tạo thăng tiến (Beta=0,129), Quan hệ cấp trên (Beta=0,128), cuối cùng là Điều kiện làm việc (0,121).

2.2.5. Kiểm định giả thuyết và kết luận chung

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

Đánh giá thành tích là yếu tố ảnh hưởng quan trọng nhất đến động lực làm việc của chuyên viên vì có hệ số Beta lớn nhất. Dấu dương của hệ số Beta có ý nghĩa là mối quan hệ giữa yếu tố thành tích công nhận và động lực làm việc của chuyên viên là mối quan hệ cùng chiều. Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố thành tích công nhận có Beta = 0,308 và Sig = 0,000 (< 0,05), nghĩa là khi các yếu tố khác không thay đổi nếu yếu tố thành tích công nhận tăng lên 1 đơn vị thì động lực làm việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ tăng lên 0,308 đơn vị. Vì vậy, giả thuyết H7 được chấp nhận.

Tiếp theo là xét đến yếu tố quan hệ đồng nghiệp, dấu dương của hệ số Beta có ý nghĩa là mối quan hệ giữa yếu tố quan hệ đồng nghiệp và động lực làm việc của chuyên viên là mối quan hệ cùng chiều. Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố quan hệ đồng nghiệp có Beta = 0,211 và Sig = 0,000 (< 0,05), nghĩa là khi các yếu tố khác không thay đổi nếu yếu tố quan hệ đồng nghiệp

tăng lên 1 đơn vị thì động lực làm việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ tăng lên 0,211 đơn vị. Vì vậy, giả thuyết H4 được chấp nhận.

Tiếp theo là xét đến yếu tố tiền lương, dấu dương của hệ số Beta có ý nghĩa là mối quan hệ giữa yếu tố tiền lương và động lực làm việc của chuyên viên là mối quan hệ cùng chiều. Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố tiền lương có Beta = 0,187 và Sig = 0,000 (< 0,05), nghĩa là khi các yếu tố khác không thay đổi nếu yếu tố tiền lương tăng lên 1 đơn vị thì động lực làm việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ tăng lên 0,187 đơn vị. Vì vậy, giả thuyết H1 được chấp nhận.

Tiếp theo là xét đến yếu tố đào tạo thăng tiến, dấu dương của hệ số Beta có ý nghĩa là mối quan hệ giữa yếu tố đào tạo thăng tiến và động lực làm việc của chuyên viên là mối quan hệ cùng chiều. Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố đào tạo thăng tiến có Beta = 0,128 và Sig = 0,000 (< 0,05), nghĩa là khi các yếu tố khác không thay đổi nếu yếu tố đào tạo thăng tiến lên 1 đơn vị thì động lực làm việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ tăng lên 0,128 đơn vị. Vì vậy, giả thuyết H2 được chấp nhận.

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

Cuối cùng là xét đến yếu tố điều kiện làm việc, dấu dương của hệ số Beta có nghĩa là mối quan hệ giữa yếu tố điều kiện làm việc và động lực làm việc của chuyên viên là mối quan hệ cùng chiều. Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố điều kiện làm việc có Beta = 0,121 và Sig = 0,000 (< 0,05), nghĩa là khi các yếu tố khác không thay đổi nếu yếu tố điều kiện làm việc lên 1 đơn vị

thì động lực làm việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ tăng lên 0,121 đơn vị. Vì vậy, giả thuyết H5 được chấp nhận.

Bảng 2.17 Thống kê kiểm định các giả thuyết của mô hình

Giả thuyết	Chấp nhận/ Bác bỏ
Giả thuyết H1: Tiền lương có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ.	Chấp nhận
Giả thuyết H2: Đào tạo thăng tiến có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ.	Chấp nhận
Giả thuyết H3: Quan hệ cấp trên có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ.	Chấp nhận
Giả thuyết H4: Quan hệ đồng nghiệp có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ.	Chấp nhận
Giả thuyết H5: Điều kiện làm việc có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ.	Chấp nhận
Giả thuyết H6: Bản chất công việc có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ.	Bác bỏ
Giả thuyết H7: Thành tích công nhận có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ.	Chấp nhận

(Nguồn: tính toán từ số liệu điều tra khảo sát, 2019)

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

Bản chất công việc của chuyên viên thường ít thay đổi, mỗi chuyên

viên được phân công mảng công việc cụ thể, rõ ràng và không có luân chuyển trong một thời gian dài, vì vậy thông thường cán bộ làm việc với tinh thần bình thường, hoàn thành công việc ở mức tối thiểu và không có sai phạm nghiêm trọng là hoàn thành nhiệm vụ. Do vậy, bản chất công việc chưa tạo được động lực làm việc cho chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ.

CHƯƠNG 3.

ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CHUYÊN VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ, ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

3.1. Định hướng phát triển của trường Đại học Công nghệ, ĐHQGHN

3.1.1. Quan điểm phát triển

- Phát triển phù hợp với chủ trương, chính sách, chiến lược phát triển kinh tế- xã hội, giáo dục, khoa học và công nghệ của đất nước, Chiến lược phát triển chung của Đại học Quốc gia Hà Nội.

- Trở thành một trung tâm quan trọng trong đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, bồi dưỡng nhân tài trên các lĩnh vực khoa học công nghệ tiên tiến của cá nhân và khu vực.

- Nghiên cứu và phát triển các công nghệ cao, công nghệ liên ngành, các sản phẩm ứng dụng dựa trên nền tảng khoa học cơ bản và công nghệ tiên tiến của thế giới.

- Hướng đến phát triển giáo dục đào tạo và nghiên cứu khoa học vị nhân sinh, là nguồn cung ứng nhân lực chất lượng cao và tri thức khoa học công nghệ quan trọng phục vụ cho mục tiêu phát triển bền vững kinh tế xã hội của đất nước

3.1.2. Mục tiêu chiến lược

** Mục tiêu chung*

Trở thành trường đại học nghiên cứu trong lĩnh vực khoa học và ứng dụng công nghệ hàng đầu của Việt Nam, đạt các tiêu chí cơ bản của đại học nghiên cứu tiên tiến của Châu Á, trong đó có một số lĩnh vực, ngành và chuyên ngành đạt chuẩn mực trình độ quốc tế, đóng góp thiết thực vào sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa của đất nước.

** Mục tiêu cụ thể*

Đào tạo nguồn nhân lực trình độ cao, chất lượng cao, bồi dưỡng nhân tài trong các lĩnh vực công nghệ tiên tiến phục vụ yêu cầu phát triển kinh tế và xã hội tri thức của đất nước

Nghiên cứu phát triển và ứng dụng công nghệ phục vụ công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa của đất nước.

Phát triển môi trường đại học chuyên nghiệp, văn minh, hiện đại.

3.1.3. Nhiệm vụ trọng tâm

**Đào tạo*

- Duy trì và nâng cao chất lượng đào tạo, gắn chặt nội dung đào tạo với nhu cầu xã hội, đảm bảo khả năng có việc làm của sinh viên sau tốt nghiệp.

- Phát triển ngành, chuyên ngành đào tạo của Trường một cách linh hoạt, phù hợp với quy hoạch đào tạo của Đại học Quốc gia Hà Nội và xu hướng phát triển của xã hội trong bối cảnh Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4; chú trọng đào tạo tài năng, chất lượng cao.

- Đa dạng hóa các loại hình đào tạo theo hướng xã hội hóa nhằm một mặt đáp ứng yêu cầu phát triển xã hội, mặt khác khai thác một cách hiệu quả tiềm năng phát triển của Trường (đào tạo liên kết quốc tế, đào tạo ngắn hạn, đào tạo theo đặt hàng của nhà tuyển dụng...).

** Khoa học và công nghệ*

- Quy hoạch hệ thống các phòng thí nghiệm và đầu tư cơ sở hạ tầng gắn với nhóm nghiên cứu mạnh và nhóm sản phẩm khoa học công nghệ trọng điểm.

- Tập trung phát triển một số sản phẩm khoa học có tầm ảnh hưởng cao (sản phẩm quốc gia) nhằm khẳng định vị thế và tạo đà phát triển.

- Xúc tiến thành lập phòng thí nghiệm hợp tác quốc tế nhằm gia tăng tiềm lực khoa học công nghệ và nhanh chóng tiếp cận trình độ quốc tế.

- Thành lập nhà trường khoa học công nghệ để thực hiện các hoạt động

tư vấn, chuyển giao công nghệ, phối hợp phát triển sản phẩm ứng dụng, thúc đẩy hoạt động khởi nghiệp của cán bộ và sinh viên; thúc đẩy các hoạt động liên quan đến sở hữu trí tuệ (phát minh, sáng chế, giải pháp hữu ích).

** Tổ chức, đội ngũ và quản trị đại học*

- Triển khai đồng bộ hệ thống quản trị đại học nhằm phát triển Trường Đại học Công nghệ theo mô hình đại học số hóa hiện đại.

- Phát triển đội ngũ chuyên viên có trình độ cao và chuyên nghiệp, phù hợp với quy mô đào tạo và nghiên cứu của Trường.

- Từng bước triển khai mô hình tự chủ đại học phù hợp với mô hình, điều kiện và lộ trình của Đại học Quốc gia Hà Nội.

** Hội nhập quốc tế*

- Nâng cao mức độ quốc tế hóa các chương trình đào tạo, đặc biệt là những chương trình đào tạo chất lượng cao; thu hút sinh viên quốc tế tới học tập, nghiên cứu tại Trường.

- Tăng cường kết nối với các hoạt động khoa học và công nghệ quốc tế, thu hút chuyên gia nước ngoài đến thỉnh giảng và tham gia các hoạt động nghiên cứu khoa học, phát triển các nhóm nghiên cứu, phòng thí nghiệm phối hợp với nước ngoài nhằm gia tăng tiềm lực khoa học và công nghệ của Trường.

3.2. Một số giải pháp rút ra từ kết quả nghiên cứu nhằm tăng cường động lực làm việc của cho chuyên viên của trường Đại học Công nghệ, ĐHQGHN

3.2.1. Nhân tố đánh giá thành tích công việc

Tại trường Đại học Công nghệ, sự ghi nhận về thành tích cá nhân của công chức gần như chưa được thực hiện bởi đa phần công chức vẫn thụ động làm việc theo phân công chức chưa chủ động sáng tạo phát huy hết năng lực làm việc của mình để nâng cao hiệu quả công việc cho Trường. Ngay cả khi

có những sự đánh giá, khen thưởng, ghi nhận thì công tác này cũng được thực hiện khá là hình thức, nên tác dụng tăng cường động lực làm việc cho cán bộ công chức là chưa có. Do vậy, Trường vẫn cần lưu ý một số nội dung:

- Để đánh giá thành tích thì phải sử dụng các tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, phương pháp đánh giá hợp lý.

- Bên cạnh việc đánh giá đúng nhân viên thì việc phát huy tiềm năng của nhân viên cũng rất quan trọng trong việc tạo động lực thúc đẩy người lao động, cụ thể như:

- + Xây dựng gương điển hình và các chương trình phát động thực hiện theo gương những công chức tốt, làm việc tốt;

- + Xây dựng mục tiêu, nhiệm vụ rõ ràng vì nếu không có các mục tiêu thì kết quả không thể đo lường được dễ dàng và giúp các nhân viên thấy rõ mục đích để vươn tới.

- + Phối hợp với phòng nhân sự thực hiện công tác tuyên truyền qua website nội bộ, email...phổ biến đến các chuyên viên khác những chuyên viên đã có những đóng góp hiệu quả cho ngành, cho đơn vị.

- + Bố trí phòng lưu niệm để ghi nhận, trình bày lại các đóng góp hiệu quả của các chuyên viên qua các năm.

- + Tổ chức buổi hội thảo trực tuyến để chuyên viên có thể trình bày lại các cải tiến, quy trình thực hiện đến các chuyên viên khác.

- + Xây dựng gương điển hình và các chương trình phát động thực hiện theo gương những công chức tốt, làm việc tốt.

3.2.2. Nhân tố “Tiền lương” và “Phúc lợi”

3.2.2.1. Hoàn thiện công tác trả lương và phụ cấp

Tiền lương là mối quan tâm hàng đầu và là động lực làm việc của người lao động trong bất cứ tổ chức nào. Do vậy, xây dựng một hệ thống tiền lương khoa học, hợp lý, làm đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả lao động luôn là nhiệm vụ lớn đặt ra cho các cơ quan nhà nước. Muốn cải thiện

được động lực làm việc của viên chức thông qua tiền lương thì hệ thống tiền lương phải đảm bảo được các nguyên tắc: trả lương theo cơ chế thị trường; trả lương theo vị trí công việc; trả lương theo kết quả công việc.

Việt Nam hiện nay, giải pháp cho vấn đề lương công chức, viên chức vẫn gặp những trở ngại, khó khăn, vướng mắc. Mặc dù đã nỗ lực cải cách chính sách tiền lương dành cho viên chức, song thực tế, hiện nay mức lương này vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu cuộc sống của viên chức và gia đình. Trong điều kiện ngân sách có hạn việc trả lương theo kết quả hoàn thành công việc sẽ giúp hạn chế việc tăng lương tự động theo thâm niên công tác mà không nâng cao được hiệu quả công việc. Đặc biệt khắc phục tình trạng viên chức được hưởng mức lương cao do đã làm việc lâu năm nhưng việc thực thi công việc lại không hiệu quả, làm việc theo kiểu “sáng cấp ô đi, tối cấp ô về”, tạo sự công bằng trong việc trả lương đúng tính chất công việc, tăng lương theo kết quả công việc và nỗ lực của viên chức, họ muốn được trả lương công bằng trên cơ sở so sánh với những lao động khác trong tổ chức. Vậy để thực hiện cải cách chế độ tiền lương của viên chức theo hướng cạnh tranh, trả lương theo kết quả công việc hiện nay cần quan tâm đến các nội dung:

Thứ nhất, vấn đề tăng lương viên chức nhất thiết phải là sự lựa chọn chiến lược và quyết tâm chính trị của lãnh đạo Đảng và Nhà nước ta. Chỉ có đột phá trong chính sách tiền lương để công chức, viên chức có thể sống bằng lương dựa trên sự đổi mới trong đánh giá công chức, viên chức mới giải quyết được những bất cập trong xây dựng và thực thi chính sách trên mọi lĩnh vực và tạo được chuyển biến về chất trong cải cách hành chính ở nước ta.

Thứ hai, Chính sách tiền lương hợp lý, có tính cạnh tranh cao so với khu vực tư nhân. Bên cạnh việc căn cứ vào bảng cấp và vị trí làm việc khi tuyển dụng để xác định mức lương khởi điểm thì nên áp dụng tiêu chuẩn thị trường trong việc xác định mức lương cho viên chức. Để thu hút được người

tài hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học chăm sóc sức khỏe cho nhân dân, nhà nước nên căn cứ thu nhập của khối tư nhân để đưa ra mức lương cho viên chức. Để duy trì tính cạnh tranh, việc đánh giá lương hàng năm của viên chức cần được coi trọng, làm căn cứ để xem xét mức lương cần sửa đổi.

Thứ ba, để khuyến khích những người làm việc thật sự có năng suất, chất lượng và hiệu quả cần thực hiện việc trả lương theo hiệu quả công việc chứ không phải theo ngạch, bậc đơn thuần. Tiền lương phải bảo đảm tái sản xuất sức lao động. Muốn vậy, tiền lương tối thiểu phải tương ứng chỉ số giá sinh hoạt từng thời kỳ và phải tính đến sự phù hợp với từng ngành, nghề, cũng như đặc thù riêng của từng khu vực. Đồng thời phải có sự so sánh với mức lương tối thiểu trong khu vực nhà trường.

Thứ tư, phải thay đổi cơ bản kết cấu tiền lương viên chức, trong đó bao gồm phần lương “cứng” theo thang, bậc lương quy định chung và bằng với mức lương tối thiểu mà từng người đang được hưởng; và phần lương “mềm” thưởng theo năng suất, hiệu quả công việc và mức độ hoàn thành nhiệm vụ, được chi trả từ nguồn kinh phí tăng lương do Chính phủ phân bổ cho mỗi đơn vị, một phần từ nguồn kinh phí tự chủ đối với đơn vị sự nghiệp có thu.

Giải pháp này không những tạo động lực làm việc cho cả người giỏi và người kém để đạt được mức lương cao nhất có thể mà còn góp phần quan trọng giải quyết khó khăn eo hẹp về tài chính trong việc tạo nguồn để tăng lương thích đáng cho viên chức và để điều chỉnh lương linh hoạt theo biến động của thị trường.

Thứ năm, xây dựng đội ngũ chuyên trách đánh giá viên chức. Có như vậy mới đảm bảo việc đánh giá viên chức khách quan, chính xác, là cơ sở để trả lương cho cán bộ, viên chức, quản lý và kiểm soát chặt chẽ thu nhập của đội ngũ viên chức. Bởi khi chuyên trách, đó là công việc, là trách nhiệm gắn

liên với quyền lợi của đội ngũ này.

- Ngoài chế độ tiền lương, cần phải có chế độ phụ cấp hợp lý. Bởi thực tế viên chức không thuộc diện đặc thù là giáo viên, diễn viên, vận động viên... mà công tác ở khối phòng, ban thì không có phụ cấp. Như vậy mức lương viên chức được hưởng phụ cấp nghề đã thấp thì viên chức không được hưởng còn thấp hơn. Điều này đã làm giảm động lực của viên chức khối phòng ban, gây tâm lý so bì với viên chức được hưởng phụ cấp mặc dù công việc của họ khá nhiều, đôi khi còn vất vả hơn. Do vậy cùng với cải cách chính sách tiền lương nhà nước nên chi trả thêm phần phụ cấp cho đối tượng là viên chức làm hành chính.

Thực hiện cải cách tiền lương viên chức, đặc biệt áp dụng dụng hệ thống trả lương dựa trên năng lực và hiệu quả công việc là một việc khó và chưa được áp dụng ở Việt Nam nhưng cần thiết phải thực hiện để tạo nên thay đổi căn bản và đột phá về chính sách tiền lương.

Để đảm bảo tiền lương thật sự phát huy được vai trò của nó, các chế độ trả lương, thưởng của Nhà trường phải đảm bảo các nguyên tắc cơ bản sau:

Đảm bảo trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau, sự công bằng sẽ khuyến khích rất lớn đối với người lao động, làm họ hăng say làm việc góp phần nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc.

Thu nhập từ tiền lương của người lao động phải chiếm từ 70% - 80% tổng thu nhập. Hiện nay tiền lương chiếm tỷ lệ không nhiều trong tổng thu nhập của cán bộ, viên chức trong nhà trường. Cần phải có chính sách đổi mới, cũng như tạo ra các nguồn phúc lợi khác để tăng thu nhập tương xứng với kết quả thực hiện công việc của người lao động, phải phản ánh cống hiến của người lao động, phản ánh vai trò và vị trí đích thực của người lao động trong Nhà trường. Từ đó mới kích thích họ hăng say làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất.

Tiền lương được trả trên chỉ tiêu lao động đã xác định, chỉ tiêu lao động

phản ánh số lượng và chất lượng lao động của mỗi cá nhân đã cống hiến, là thước đo đánh giá sự hơn kém giữa những người lao động và là cơ sở để thực hiện nguyên tắc phân phối theo lao động. Do đó trên mặt bằng tiền lương của thị trường lao động, Nhà trường cần phải tạo ra mặt bằng tiền lương của mình có tính đến mức đảm bảo đời sống cho người lao động. Khi người lao động làm việc cho Nhà trường nếu họ đảm bảo được đời sống của mình thì họ sẽ yên tâm, phấn khởi nguyện gắn bó cả đời với đơn vị. Mặt kỹ thuật tiền lương thể hiện ở trình độ nghề nghiệp mà người lao động đã đạt được trong quá trình phấn đấu của mình, mặt cống hiến cho đơn vị thể hiện thời gian người lao động tham gia xây dựng đơn vị. Khi trả công lao động phải quan tâm thích đáng đến hai mặt này, đặc biệt là mặt kỹ thuật của tiền lương phải trả đúng trình độ đã đạt được của người lao động làm cho người lao động hiểu được một cách đầy đủ những vấn đề trình độ và cống hiến để họ yên tâm phấn đấu vươn lên và cũng là cách thăng tiến cho người lao động.

Phần thù lao trả cho người lao động dựa trên kết quả thực hiện công việc của bản thân người lao động: Phần thù lao này là không cố định mà có thể thay đổi theo tình hình thực hiện công việc của người lao động. Như vậy, người lao động sẽ nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà họ nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn để có khoản thù lao cao hơn.

3.2.2.2. Tăng các khoản phúc lợi và dịch vụ

Mục tiêu của chương trình phúc lợi của Nhà trường cần phải gắn kết, hòa hợp với các chính sách quản lý nguồn nhân lực. Lãnh đạo nên quan tâm các loại hình phúc lợi và dịch vụ như sau:

Các dịch vụ và phúc lợi về mặt tài chính: nhằm hỗ trợ về mặt tài chính cho người lao động và gia đình được đề cập trực tiếp đến các khoản tài chính cá nhân của nhân viên.

Các dịch vụ giải trí như: tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại và tặng

thường đặc biệt. Phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tính thoải mái, thân thiện cho nhân viên.

Phúc lợi và các dịch vụ theo quy định của luật pháp như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế...

Có thể trao đổi những phúc lợi khác nhau cho nhân viên chẳng hạn như các chuyến nghỉ mát có thể được chuyển đổi thành một hình thức chi trả khác như trả bằng tiền nếu người lao động thích.

3.2.3. Nhân tố “Cấp trên”

Để nâng cao mức độ đánh giá hài lòng cho nhân tố này, đầu tiên là lãnh đạo cần phải có năng lực chuyên môn cũng như khả năng điều hành, quản lý nhà trường. Nhân viên cấp dưới chỉ thực sự tâm phục cấp trên của mình khi cấp trên thật sự có tài năng lãnh đạo và kiến thức chuyên môn giỏi. Do đó, nhà quản lý cần phải không ngừng học hỏi, nâng cao cả hai năng lực lãnh đạo và kiến thức chuyên môn. Khi cần thiết phải thể hiện cho nhân viên cấp dưới thấy được tài năng của mình.

Lãnh đạo phải luôn quan tâm tới nhân viên, đồng viên, chia sẻ với nhân viên. Lãnh đạo nên dành nhiều lời khen ngợi cho nhân viên hơn là chỉ biết phê phán, khiển trách. Khi nhân viên làm việc càng lâu tại nhà trường thì họ càng cần những lời khen ngợi hay động viên hơn của lãnh đạo. Bên cạnh đó, lãnh đạo cũng nên tạo sự thoải mái trong công việc cho nhân viên của mình, hãy dành một chút thời gian trong ngày cùng nói chuyện vui vẻ, hài hước với nhau. Lãnh đạo phải luôn lắng nghe ý kiến đóng góp của nhân viên, khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến và phát huy tính sáng tạo trong công việc, sẵn sàng hỗ trợ nhân viên để họ hoàn thành công việc được giao. Lãnh đạo phải có tác phong lịch sự, hòa nhã. Điều này sẽ giúp nhân viên vượt qua những giai đoạn khó khăn và giảm bớt những căng thẳng trong công việc. Về phía lãnh đạo, cần đưa ra chế độ thưởng phạt công minh, biết cách thu phục

nhân viên, lắng nghe, tiếp nhận thông tin phản hồi từ nhân viên, biết cách giải quyết mâu thuẫn, xung đột nội tại có hiệu quả. Lãnh đạo phải xem con người là yếu tố đóng vai trò quyết định sự thành công của nhà trường, biết coi trọng các giá trị của mỗi thành viên.

Về phía nhà trường nên áp dụng chính sách luân chuyển nhà quản lý trong hai hoặc ba năm để tránh sự thiên vị, thiếu công bằng trong nhà trường. Nếu nhân viên cảm nhận được rằng không còn tin tưởng vào sự công minh của cấp trên thì hiệu suất làm việc của họ cũng sẽ bị ảnh hưởng tiêu cực, chất lượng công việc kém, việc phân chia bè phái dễ xuất hiện gây mất đoàn kết nội bộ nhà trường. Nhân viên khi đó sẽ không có cơ hội để thể hiện khả năng phát huy tư duy nghề nghiệp của mình, lại vừa nặng nề, thậm chí bức xúc về tâm lý trong công việc hàng ngày. Ngoài ra, nhà trường cần xây dựng một phong cách lãnh đạo dân chủ, phải phối hợp hài hòa giữa lợi ích tập thể và lợi ích cá nhân, phân chia quyền lợi công bằng... Bên cạnh đó, nhà trường cần có biện pháp sử dụng hiệu quả và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

3.2.4. Nhân tố “Đồng nghiệp”

Nhà trường cần duy trì và phát huy hơn nữa tinh thần đoàn kết, vui vẻ, hỗ trợ trong nhà trường. Đặc biệt, nhà trường cần chú trọng xây dựng, phát triển mạnh một nền văn hóa nhà trường ứng xử tốt đẹp trong bộ phận. Về phía nhân viên, cần làm tròn chức trách công việc được giao, tôn trọng lãnh đạo, góp ý có ý nghĩa tích cực, luôn nỗ lực và có quan hệ vui vẻ, thân thiện, hòa đồng với tất cả mọi người. Nhà trường phải xây dựng được hệ thống tập quán tốt, nề nếp, thói quen, thái độ và mọi chuẩn mực trong hành vi ứng xử hàng ngày của mỗi thành viên, tạo thành các nguyên tắc cụ thể, rõ ràng, được toàn bộ người lao động chấp nhận. Khi thực hiện được những nguyên tắc này, văn hóa ứng xử tốt đẹp sẽ được hình thành trong nhà trường.

Nhà trường có thể xây dựng những chương trình như “ Một ngày làm

sếp” để nhân viên có thể trực tiếp cảm nhận cương vị một ngày làm lãnh đạo của họ. Điều này sẽ giúp họ hiểu hơn công việc của lãnh đạo, những khó khăn và áp lực mà cấp trên phải hứng chịu hàng ngày. Từ đó nhân viên sẽ có sự cảm thông, chia sẻ và hợp tác với lãnh đạo nhiều hơn. Ngoài ra, giải pháp này còn làm nhân viên cảm giác công việc có nhiều sự thú vị hơn. Bên cạnh đó còn giúp nhà trường phát hiện những nhân viên tiềm năng để có chế độ, chính sách đào tạo, đãi ngộ thích hợp. Ngoài ra, việc chia sẻ kinh nghiệm, cùng giúp đỡ nhau trong công việc là điều cần thiết. Việc chia sẻ tri thức không chỉ diễn ra giữa cấp nhân viên với nhau mà nhà lãnh đạo cũng phải chủ động tham gia chia sẻ một cách tích cực. Quá trình này không chỉ làm giàu tri thức cá nhân mà còn là động lực cho việc không ngừng học hỏi. Việc tạo ra môi trường làm việc có sự gắn kết, hợp tác lẫn nhau cần xây dựng những quy trình làm việc ngày một hoàn thiện, có sự phân công rõ ràng và các công việc cần liên mạch một khối, có sự thống nhất, đảm bảo cán bộ công nhân viên phải hợp tác hoàn hảo với nhau.

Cuối cùng, nhà trường cần nâng cao tinh thần đồng đội, tạo sự gắn kết giữa nhân viên với nhân viên. Có thể tạo bầu không khí này thông qua việc tổ chức thêm các buổi dã ngoại, các trò chơi, các môn thể thao mang tính đồng đội giúp nhân viên cảm nhận được sự thoải mái gắn bó từ đồng nghiệp của mình. Điều này rất có ích trong công việc hàng ngày của họ như sẵn sàng giúp đỡ nhau, chia sẻ kinh nghiệm trong công việc, cùng nhau phối hợp làm việc tốt hơn. Tất cả sẽ tạo nên một môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết, gắn bó trong nhà trường.

3.2.5. Nhân tố “Môi trường/ Điều kiện làm việc”

Qua đánh giá giá trị trung bình, các yếu tố liên quan đến môi trường làm việc được nhân viên đánh giá cao. Vì vậy nhà trường cần phát huy thế mạnh này trong công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên, bên cạnh đó

cần thực hiện một số công việc sau:

Thường xuyên kiểm tra, sửa chữa và thay đổi các trang thiết bị, cơ sở vật chất không đảm bảo tính an toàn, thuận tiện, thoải mái cho nhân viên trong quá trình thực hiện công việc.

Liên tục tìm kiếm các phương pháp để công nghệ có thể giúp tiết kiệm thời gian cho nhân viên, khiến cho họ có nhiều thời gian hơn để sáng tạo và tập trung vào các khía cạnh khác nhau của công việc.

Đối với các bộ phận có số lượng (định mức) công việc trong ngày chưa được phân công hợp lý như các bộ phận trực tiếp làm việc với khách hàng tại nhà trường thì vào các giờ cao điểm, lượng công việc tăng lên, nhân viên phải phục vụ một lượng lớn khách hàng ngoài dự tính, họ có thể cảm thấy quá tải và tinh thần sụt kém, thái độ phục vụ khách hàng từ đó cũng bị ảnh hưởng theo thì các vị lãnh đạo trong nhà trường cần động viên nhân viên cùng nhau thực hiện một lúc các công việc, tiếp lượng khách lớn đó, chia sẻ công việc để không ai cảm thấy mình bị dồn nén hết công việc của người khác. Với việc áp dụng phương pháp này nhân viên tại các bộ phận đó sẽ cảm thấy khối lượng công việc mà mình làm trong ngày sẽ giãn ra, không bị dồn ép vào một thời điểm nào đó gây nên mệt mỏi, căng thẳng, từ đó tạo nên thái độ hài lòng với công việc hơn và như vậy khách hàng cũng sẽ là được phục vụ với thái độ vui vẻ và tận tâm hơn.

Nhưng qua kết quả khảo sát, ban lãnh đạo nhà trường đã không có được toàn bộ đồng tình về sự tận tình, quan tâm, chia sẻ trong khối nhân viên tại nhà trường. Do đó, Ban lãnh đạo cần phải thực thi chính sách cởi mở với nhân viên, các chương trình tiếp cận nhân viên để từ đó có thể hiểu rõ nhân viên hơn, những nhu cầu mong muốn, những khó khăn, bận tâm trong công việc cũng như cuộc sống của họ. Ví dụ, nhà trường có thể thực hiện các cuộc khảo sát đời sống tinh thần của nhân viên, các cuộc trao đổi trực tiếp nhân

viên vào dịp cuối tuần, cuối tháng hay tổng kết quý, năm; có thể yêu cầu nhân viên vẽ một bức tranh mô tả nhà trường có ý nghĩa như thế nào với họ, sử dụng hộp thư thoại và thư điện tử (email) để khuyến khích nhân viên phản hồi về những chính sách, vấn đề... của nhà trường

Có thể lập ra một nhóm chuyên tìm kiếm các thông tin mà nhân viên quan tâm như các chương trình làm đẹp, giảm béo cho chị em phụ nữ trong nhà trường, hay như lịch xem đá bóng cho nhân viên nam đưa lên trang web nội bộ mà vào giờ nghỉ giải lao nhân viên có thể tham khảo, hay tổ chức ác buổi học thư giãn cho nhân viên vào các ngày cuối tuần,... để nhân viên thấy được sự quan tâm của ban lãnh đạo dành cho mình.

Nhà trường có thể khuyến khích nhân viên đưa ra các ý tưởng, đóng góp bằng cách tổ chức các cuộc thi sáng tạo, hoặc trước các quyết định mang tính tổng thể có thể hỏi thăm ý kiến của các nhân viên.

Lãnh đạo mỗi bộ phận nên khuyến khích các nhân viên trong bộ phận mình đoàn kết với nhau hơn, chia sẻ những khó khăn không chỉ trong công việc mà còn liên quan đến cuộc sống hằng ngày bằng việc động viên thăm hỏi lẫn nhau.

Nhà trường nên tổ chức các hoạt động thi đua tập thể giữa các bộ phận với nhau thông qua các cuộc thi theo các chủ đề, giao lưu văn nghệ.... trong nội bộ nhằm tăng cường sự hợp tác giữa các bộ phận và môi trường thi đua lành mạnh trong nhà trường.

3.2.6. Nhân tố “đào tạo và thăng tiến”

Phân tích mức kỹ năng và kinh nghiệm hiện có của người lao động một cách hệ thống và đào tạo cho phù hợp với những kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết cho bước tiếp theo để leo lên nấc thang nghề nghiệp. Khoảng cách giữa những gì mà một nhân viên có và những gì mà người đó cần phải có sẽ được giải quyết thông qua một kế hoạch kết hợp đào tạo chính thức.

Xét từ quan điểm duy trì nhân viên, nấc thang nghề nghiệp là phương pháp hiệu quả nhất vì nó tránh được trạng thái giậm chân tại chỗ. Nhân viên cần cảm thấy mình đang học hỏi và đương đầu với thử thách qua những trách nhiệm mới vừa sức với họ. Nhân viên cũng cần có sự sôi động trong công việc và không có chỗ cho cảm giác giậm chân tại chỗ trong nghề nghiệp để duy trì sự gắn bó của nhân viên với Nhà trường. Nếu một nhân viên đầy hứa hẹn bị cản đường trong quá trình phát triển sự nghiệp, người quản lý nên giao một số nhiệm vụ với nhiều thử thách hơn để lôi kéo sự quan tâm của họ và giúp họ có thêm kinh nghiệm làm việc.

Đối với những cá nhân có khả năng thăng tiến, hãy xác định khoảng trống giữa kỹ năng và kinh nghiệm mà họ hiện có với kỹ năng và kinh nghiệm họ cần để thực hiện vai trò mới. Sau đó lấp đầy những khoảng trống đó bằng cách đào tạo và giao những nhiệm vụ thích hợp.

Phát triển nghề nghiệp là một thuật ngữ mô tả nhiều kinh nghiệm đào tạo, thực hành công việc, các mối quan hệ cố vấn giúp nhân viên tiến bộ trong nghề nghiệp của mình. Hiện nay Nhà trường chưa xây dựng một chương trình phát triển nghề cho nhân viên trong thời gian tới để tạo động lực cho cán bộ công nhân viên thì Nhà trường nên xây dựng một chương trình phát triển nghề nghiệp cụ thể. Điều này sẽ tạo điểm tựa vững chắc cho những nhân viên mà một ngày nào đó họ sẽ dẫn dắt Nhà trường với vai trò là các chuyên gia kỹ thuật, nhà quản lý và điều hành cao cấp.

3.3. Hạn chế của đề tài và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo

3.3.1. Hạn chế của đề tài

Bên cạnh những đóng góp về mặt thực tiễn trong việc đo lường những nhân tố thực tế này tác động đến động lực làm việc của công chức tại Trường Đại học Công nghệ, giúp cho Trường Đại học Công nghệ có những định hướng phát triển những nhân tố có sự ảnh hưởng một cách phù hợp. Để hoàn

thành đề tài này, tác giả đã nỗ lực, cố gắng rất nhiều. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian, năng lực nên nghiên cứu này còn tồn tại một số mặt hạn chế nhất định sau :

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

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

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

3.3.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo

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

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

KẾT LUẬN

Con người là yếu tố hàng đầu quyết định thành công hay thất bại của một tổ chức. Sản phẩm, dịch vụ, ý tưởng, sáng kiến... đều bắt nguồn từ con người. Bởi vậy, đối với mỗi tổ chức, vấn đề con người luôn là trọng tâm và tạo động lực lao động là một trong những hoạt động quản trị nhân lực góp phần quan trọng vào việc phát triển nguồn nhân lực. Vì vậy, làm thế nào để tạo được động lực cho người lao động? Để họ cống hiến hết sức mình cho sự phát triển của tổ chức luôn là một thách thức lớn đối với tất cả các tổ chức. Nói cách khác, không ngừng hoàn thiện, nâng cao công tác tạo động lực cho người lao động là một đòi hỏi cấp thiết đặt ra cho các nhà quản trị.

Sau khi nghiên cứu 7 yếu tố: tiền lương, phúc lợi, cấp trên, đồng nghiệp, điều kiện làm việc, bản chất công việc, đào tạo và thăng tiến, tác giả rút ra kết luận, tại Trường Đại học Công nghệ, yếu tố bản chất công việc và tiền lương có ảnh hưởng lớn nhất đến động lực làm việc của nhân viên.

Dựa vào kết quả nghiên cứu tác giả đã đề xuất hệ thống giải pháp tăng động lực làm việc của nhân viên, có tính tham khảo tốt đối với Ban Giám hiệu trường Đại học Công nghệ Đại học Quốc gia Hà Nội.

Dự kiến trong tương lai, tác giả sẽ mở rộng mô hình nghiên cứu cho một số công ty xây dựng điển hình trong ngành. Phân tách nghiên cứu riêng giữa lao động văn phòng và lao động trực tiếp để có thể đánh giá chính xác hơn động lực làm việc của từng nhóm nhân viên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT:

1. Trần Thị Ngọc Duyên và Cao Hào Thi, 2010. Các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định làm việc tại nhà trường Nhà nước. *Tạp chí phát triển khoa học và công nghệ*, tập 13, số Q1, trang 44 – 61.
2. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2007. *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
3. Huỳnh Văn Dang, 2018. *Luận văn “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức tại Cục Công nghệ thông tin - Ngân hàng Nhà nước Việt Nam”*. Thành phố Hồ Chí Minh: Trường Đại học Ngoại ngữ Tin học.
4. Phan Minh Đức tại, 2009. *Tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế Nhà nước ở Việt Nam*. Hà Nội: Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương
5. Nguyễn Khắc Hoàn, 2010. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Nghiên cứu trường hợp tại ngân hàng Thương mại Cổ phần Á Châu, chi nhánh Huế. *Tạp chí khoa học Đại học Huế*, số 60, trang 71 – 78.
6. Nguyễn Ngọc Hoàng, 2016. *Luận văn “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên - nghiên cứu điển hình tại công ty cổ phần đầu tư xây dựng GDC Hà Nội”*. Hà Nội, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia.
7. Trần Văn Hùng, 2013. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. *Tạp chí Kinh tế và phát triển số đặc biệt*.
8. Vũ Minh Hùng, 2017. *Luận văn “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích Quận Phú Nhuận, thành phố Hồ Chí Minh”*. Thành phố Hồ Chí Minh: Trường Đại

học Ngoại ngữ Tin học.

9. Trần Văn Huynh, 2016. *Luận văn “Nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức Sở Lao động, Thương binh – Xã hội tỉnh Nam Định”*. Hà Nội: Trường Đại học Lao động xã hội.

10. Chử Thị Lân và Quyền Đình Hà (2014), Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng làm việc của người lao động trong các nhà trường phi chính thức ở Hà Nội, *Tạp chí Khoa học và phát triển*.

11. Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự, 2013. Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của người lao động trong khách sạn. *Tạp chí Khoa học Đại học sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh*, số 49, trang 22-30.

12. Hoàng Phê (1988). *Từ điển tiếng Việt*. Hà Nội: Nhà xuất bản Khoa học xã hội

13. Đào Phú Quý trên, 2010. Thuyết nhu cầu của A. Maslow với việc động viên người lao động . *Tạp chí Kinh tế và doanh nhân* 26.

14. Nguyễn Hải Sản, 2007. *Quản trị nhà trường*. Thành phố Hồ Chí Minh : Nhà xuất bản tài chính

15. Nguyễn Hữu Thân (2011). *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Hồ Chí Minh: NXB Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh.

16. Vũ Thị Uyên, 2007. Luận án Tiến sĩ “*Tạo động lực cho lao động quản lý trong các DN nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020*”.

TIẾNG ANH:

17. Abraham Maslow, 1943. *A Theory of Human Motivation*

18. Bedeian, A. G., 1993. *Management*. 3rd ed. New York: Dryden Press.

19. Buford, J. A., Bedeian, A.G., and Lindner, J. R., 1995. *Management in extension*. 3rd ed. Columbus, Ohio: Ohio State University Extension.

20. Donnelly, J. H., Gibson, J.L., & Ivancevich, J.M. (1995). *Fundamentals of management*. 9th ed. Chicago: Irwin.

PHỤ LỤC

PHIẾU ĐIỀU TRA NHÂN VIÊN

Xin chào cán bộ nhân viên tại trường Đại học Công nghệ, Đại học Quốc gia Hà Nội! Thay mặt Ban giám hiệu Trường, tôi tiến hành lấy ý kiến của cán bộ công nhân viên về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của các anh/chị tại trường Đại học Công nghệ, Đại học Quốc gia Hà Nội. Mục đích của việc lấy ý kiến này nhằm để Công ty có những điều chỉnh phù hợp trong chính sách tiền lương, thu nhập, phúc lợi xã hội và điều kiện làm việc cho cán bộ công nhân viên của Trường.

Ý kiến của các anh/chị sẽ là căn cứ để Ban giám hiệu có những điều chỉnh phù hợp cho chính sách của trường Đại học Công nghệ, Đại học Quốc gia Hà Nội. Rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các anh/chị. Tôi xin trân trọng cảm ơn!

I. THÔNG TIN CÁ NHÂN

(Xin anh (chị) vui lòng đánh dấu hoặc X vào ô trống 1 thích hợp nhất)

- | | | | |
|----------------------|-----------------------|----------------------|--------------|
| 1. Giới tính: | 1 Nam | 1 Nữ | |
| 2. Độ tuổi: | 1 Từ 18-22 | 1 Từ 23-30 | 1 >30 |
| 3. Trình độ học vấn: | | | |
| | 1 Trung cấp, Cao đẳng | | |
| | 1 Đại học | | |
| | 1 Thạc sĩ | | |
| | 1 Tiến sĩ, PGS | | |
| 4. Vị trí công tác: | | | |
| | 1 Khối văn phòng | 1 Giáo viên đứng lớp | |
| 5. Số năm công tác: | | | |
| | 1 ≤ 1 năm | 1 Từ 1- 5 năm | 1 Trên 5 năm |

6. Thu nhập hàng tháng của anh/chị

1 Dưới 4 triệu đồng

1 Từ 4-6 triệu đồng

1 Từ 6-8 triệu đồng

1 Từ 8-10 triệu đồng

1 Trên 10 triệu đồng

II. BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Sau đây anh/chị vui lòng đánh giá các nhóm nhân tố tác động tới động lực làm việc của các chuyên viên tại Trường Đại học Công nghệ của anh/chị theo thang điểm từ 1 đến 5, trong đó

1: Hoàn toàn không đồng ý;

2: Không đồng ý;

3: Tạm đồng ý;

4: Đồng ý;

5: Hoàn toàn đồng ý;

Nhân tố	Thang điểm				
	1	2	3	4	5
1. Tiền lương (TLCB)					
Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình tôi					
Tôi nhận được tiền thưởng tương xứng với thành tích đóng góp					
Đơn vị có các chính sách lương thưởng, phúc lợi, trợ cấp rõ ràng					
và công khai					
So với các đơn vị tương tự khác, tôi thấy thu nhập của					

mình là cao					
	1	2	3	4	5
2. Đào tạo và thăng tiến					
Tôi được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc tốt hơn					
Đơn vị có kế hoạch đào tạo phát triển nhân viên rõ ràng					
Các chương trình bồi dưỡng, đào tạo và phát triển nguồn nhân					
lực hiện nay tại đơn vị là rất phù hợp					
Cơ hội thăng tiến tại đơn vị là công bằng và bình đẳng cho tất cả mọi người					
	1	2	3	4	5
3. Quan hệ cấp trên					
Cấp trên luôn ghi nhận đóng góp của tôi với đơn vị					
Cấp trên sẽ tham khảo ý kiến tôi đối với công việc do tôi phụ trách khi cần thiết.					
Tôi có thể thảo luận với cấp trên của tôi một số vấn đề khác ngoài công việc					
Cấp trên luôn hỗ trợ, động viên tôi khi cần thiết					
	1	2	3	4	5
4. Quan hệ đồng nghiệp					
Đồng nghiệp tại đơn vị là những người hòa đồng, thân thiện và dễ gần					
Đồng nghiệp luôn hỗ trợ, phối hợp với nhau để hoàn thành tốt công việc					

Đồng nghiệp thường xuyên cho lời khuyên hữu ích khi cần thiết					
Đồng nghiệp của tôi là người đáng tin cậy					
	1	2	3	4	5
5. Điều kiện làm việc					
Tôi được cung cấp đầy đủ phương tiện, máy móc và thiết bị phục vụ công việc					
Nơi làm việc đảm bảo an toàn, thoải mái, sạch sẽ					
Thời gian làm việc là hợp lý					
Ban lãnh đạo luôn quan tâm cải thiện môi trường làm việc và					
phương tiện làm việc cho nhân viên					
6. Bản chất công việc	1	2	3	4	5
Công việc tôi đang làm có bảng mô tả công việc và được phân công rõ ràng					
Tôi hiểu được định hướng phát triển của cơ quan mà mình đang làm việc					
Công việc tôi đang làm phù hợp với sở trường và năng lực của mình					
Công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng					
7. Đánh giá thành tích	1	2	3	4	5
Những cải tiến, giải pháp hữu ích của tôi được áp dụng rộng rãi trong đơn vị					
Mọi người trong đơn vị ghi nhận đóng góp của tôi vào sự phát triển của đơn vị					
Các buổi tôn vinh, công nhận thành tích được tổ chức					

trọng, để lại ấn tượng sâu sắc đối với CBCC					
Các chính sách khen thưởng của đơn vị là nguồn động viên rất lớn đối với tôi					
8. Động lực làm việc	1	2	3	4	5
Tôi luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao					
Tôi sẵn sàng hi sinh quyền lợi cá nhân để hoàn thành công việc					
Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài					

PHỤ LỤC 02: CÁC BẢNG KẾT QUẢ PHÂN TÍCH

Kiểm định độ tin cậy của thang đo

- Thang đo Tiền lương

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	4

Item-Total Statistics

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

- Thang đo Đào tạo và thăng tiến

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.778	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DTTT1	10.29	5.384	.516	.767
DTTT2	10.42	5.377	.615	.720
DTTT3	10.49	4.918	.641	.702
DTTT4	10.51	5.056	.590	.730

- Thang đo Quan hệ cấp trên

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
QHCT1	10.47	5.838	.497	.784
QHCT2	10.57	5.241	.669	.700
QHCT3	10.69	5.252	.615	.727
QHCT4	10.68	5.212	.609	.730

-Thang đo Quan hệ đồng nghiệp

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.711	4

Item-Total Statistics

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

Thang đo Điều kiện làm việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.693	4

Item-Total Statistics

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

Thang đo Bản chất công việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.734	4

Item-Total Statistics

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

Thang đo Đánh giá thành tích

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.674	4

Item-Total Statistics

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

Thang đo Động lực làm việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.687	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DLLV1	7.26	2.216	.444	.672
LLV2	7.14	1.900	.592	.492
DLLV3	7.21	1.730	.499	.620