

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ**



NGUYỄN LÊ THỂ VŨ

**ẢNH HƯỞNG CỦA ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC
ĐẾN HIỆU SUẤT CÔNG VIỆC THÔNG QUA
VAI TRÒ TRUNG GIAN HÀNH VI LÀM VIỆC
CỦA NHÂN VIÊN CÁC NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN
KHU VỰC ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 9340101

CẦN THƠ, 2026

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ**



NGUYỄN LÊ THẾ VŨ

**ẢNH HƯỞNG CỦA ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC
ĐẾN HIỆU SUẤT CÔNG VIỆC THÔNG QUA
VAI TRÒ TRUNG GIAN HÀNH VI LÀM VIỆC
CỦA NHÂN VIÊN CÁC NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN
KHU VỰC ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

CẦN THƠ, 2026

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ**



NGUYỄN LÊ THẾ VŨ

**ẢNH HƯỞNG CỦA ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC
ĐẾN HIỆU SUẤT CÔNG VIỆC THÔNG QUA
VAI TRÒ TRUNG GIAN HÀNH VI LÀM VIỆC
CỦA NHÂN VIÊN CÁC NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN
KHU VỰC ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Chuyên ngành Quản trị kinh doanh

Mã số 9340101

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

PGS. TS. BÙI VĂN TRỊNH

TS. NGUYỄN THANH LIÊM

CẦN THƠ, 2026

CHẤP THUẬN CỦA HỘI ĐỒNG

Luận án với tựa đề là “Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long”, do nghiên cứu sinh Nguyễn Lê Thế Vũ thực hiện theo sự hướng dẫn của HD1: PGS.TS. Bùi Văn Trịnh, Trường Đại học Cửu Long và HD2: TS. Nguyễn Thanh Liêm, Trường Đại học Tây Đô. Luận án đã báo cáo và được Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ thông qua ngày 17/01/2026. Luận án đã được chỉnh sửa theo góp ý và được Hội đồng đánh giá luận án xem lại.

Người hướng dẫn 1

(Ký tên, ghi họ tên)



PGS.TS. Bùi Văn Trịnh

Người hướng dẫn 2

(Ký tên, ghi họ tên)



TS. Nguyễn Thanh Liêm

Thư ký

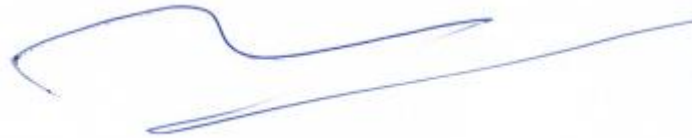
(Ký tên, ghi họ tên)



PGS.TS. Bùi Nhất Vương

Chủ tịch Hội đồng

(Ký tên, ghi họ tên)



PGS.TS. Đào Duy Huân

Lưu ý: Căn cứ vào Biên bản họp của Hội đồng đánh giá luận án: Thư ký, chủ tịch Hội đồng và những thành viên có yêu cầu xem lại luận án sau khi chỉnh sửa thì phải có phần xác nhận gồm họ tên và chữ ký của thành viên đó.

LỜI CẢM ƠN

Tôi là Nguyễn Lê Thế Vũ là Nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh tại Trường Đại học Tây Đô. Để hoàn thành khóa học và thực hiện Luận án Tiến sĩ, tôi đã nhận được rất nhiều sự hỗ trợ từ Thầy, Cô, người thân, bạn bè và các Anh/Chị đang làm việc tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Do đó, tôi xin gửi cảm ơn chân thành đến:

- Trước hết, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất đến Thầy PGS. TS. Bùi Văn Trinh và Thầy TS. Nguyễn Thanh Liêm là hai người Thầy đã trực tiếp hướng dẫn và tạo mọi điều kiện để tôi có thể thực hiện Luận án Tiến sĩ “Ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian Hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long”;

- Tiếp đến, tôi xin chân thành cảm ơn các Thầy, Cô đã trực tiếp giảng dạy, những Thầy, Cô các phòng ban, đặc biệt là các Thầy, Cô khoa Sau đại học Trường Đại học Tây Đô, vì đã luôn tích cực giảng dạy và hỗ trợ cho tôi rất nhiều trong suốt quá trình học tập tại Trường;

- Tôi xin gửi lời cảm ơn đến các Anh/Chị nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, vì đã dành thời gian quý giá cá nhân để giúp tôi trả lời phiếu khảo sát, phỏng vấn thu thập số liệu phục vụ cho phân tích trong Luận án Tiến sĩ này;

- Cuối cùng, tôi cũng chân thành cảm ơn gia đình, bạn bè đã luôn tin tưởng, động viên tôi, giúp tôi vượt qua những thời điểm khó khăn trong quá trình học tập.

Trân trọng!

Thành phố Cần Thơ, ngày ... tháng ... năm 2026

Nghiên cứu sinh



Nguyễn Lê Thế Vũ

TÓM TẮT

Nghiên cứu này thực hiện nhằm xác định ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc với vai trò trung gian của Hành vi làm việc. Kế thừa lập luận từ các lý thuyết như: lý thuyết nhu cầu, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc, lý thuyết nhận thức xã hội cho thấy, Động lực làm việc có thể tác động đến Hiệu suất công việc dưới hình thức trực tiếp hoặc gián tiếp qua Hành vi làm việc. Hành vi làm việc được thể hiện qua Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối. Bên cạnh đó, Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Môi quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc là những khía cạnh quan trọng quyết định Động lực làm việc của nhân viên.

Dữ liệu sử dụng phân tích trong luận án được thu thập từ cuộc khảo sát 757 nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Phương pháp phân tích bao gồm: kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định, mô hình cấu trúc tuyến tính. Kết quả nghiên cứu cho thấy, Động lực làm việc có tác động đến Hiệu suất công việc dưới hình thức trực tiếp hoặc gián tiếp. Cụ thể, Động lực làm việc có tác động cùng chiều đến Hiệu suất công việc, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới và tác động nghịch chiều đến Hành vi làm việc chống đối; Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới có tác động cùng chiều đến Hiệu suất công việc và Hành vi làm việc chống đối có tác động nghịch chiều đến Hiệu suất công việc. Đồng thời, Động lực làm việc chịu tác động từ Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Môi quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc.

Dựa vào hình thức tác động của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc, nên hai nhóm hàm ý quản trị được đề xuất. Nhóm hàm ý quản trị về gia tăng hiệu suất công việc gồm: hàm ý quản trị về hành vi làm việc (phát triển hành vi làm việc vì tổ chức, khuyến khích sự đổi mới trong công việc, hạn chế những hành vi tiêu cực) và nâng cao động lực làm việc. Nhóm hàm ý quản trị về thúc đẩy động lực làm việc: xây dựng mối quan hệ hợp tác, cải thiện điều kiện làm việc, hoàn thiện chính sách lương và phúc lợi, thiết lập sự phù hợp trong công việc, tăng cường công tác đào tạo và thăng tiến.

Từ khóa: Động lực làm việc, Hiệu suất công việc, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối

ABSTRACT

This study aims to identify the impact of work motivation on job performance, with work behavior serving as a mediating variable. Building on arguments derived from needs theory, the broaden-and-build theory of emotions, and social cognitive theory, the study posits that work motivation can influence job performance either directly or indirectly through work behavior. Work behavior is conceptualized through organizational citizenship behavior, innovative work behavior, and counterproductive work behavior. In addition, salary and benefits, job characteristics, training and promotion, workplace relationships within the bank, and working conditions are identified as key determinants of employees' work motivation.

The data used for analysis in this dissertation were collected from a survey of 757 employees working at joint-stock commercial banks in the Mekong Delta region. The analytical methods employed include scale reliability testing, exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA), and structural equation modeling (SEM). The research findings indicate that work motivation affects job performance both directly and indirectly. Specifically, work motivation has a positive effect on job performance, organizational citizenship behavior, and innovative work behavior, while exerting a negative effect on counterproductive work behavior. Organizational citizenship behavior and innovative work behavior positively influence job performance, whereas counterproductive work behavior negatively affects job performance. Furthermore, work motivation is significantly influenced by salary and benefits, job characteristics, training and promotion, workplace relationships, and working conditions.

Based on the mechanisms through which work motivation influences job performance, two groups of managerial implications are proposed. The first group focuses on enhancing job performance, including managerial implications related to work behavior (developing organizational-oriented work behaviors, encouraging innovation in the workplace, and mitigating negative behaviors) as well as strengthening work motivation. The second group centers on promoting work motivation, encompassing the development of cooperative workplace relationships, improvement of working conditions, enhancement of salary and benefits policies, ensuring job-person fit, and strengthening training and promotion opportunities.

Keywords: Work motivation, Job performance, Organizational citizenship behavior, Innovative work behavior, Counterproductive work behavior

TRANG CAM ĐOAN

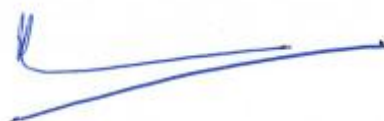
Tôi xin cam đoan luận án này là công trình nghiên cứu của bản thân tôi, các tài liệu tham khảo được tôi xem xét, chọn lọc và trích dẫn đầy đủ, luận án được hoàn thành dựa trên các kết quả nghiên cứu của tôi và các kết quả nghiên cứu này chưa được dùng trong bất kỳ luận án cùng cấp nào khác.

Cần Thơ, ngày ... tháng ... năm 2026

Người hướng dẫn



PGS. TS. Bùi Văn Trịnh



TS. Nguyễn Thanh Liêm

Nghiên cứu sinh



Nguyễn Lê Thế Vũ

MỤC LỤC

CHẤP THUẬN CỦA HỘI ĐỒNG	Lỗi! Thẻ đánh dấu không được xác định.
LỜI CẢM ƠN.....	i
TÓM TẮT	iii
ABSTRACT	iv
TRANG CAM ĐOAN.....	Lỗi! Thẻ đánh dấu không được xác định.
MỤC LỤC.....	vi
DANH SÁCH BẢNG.....	x
DANH SÁCH HÌNH ẢNH, SO ĐỒ, ĐỒ THỊ.....	xiii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	xiv
Chương 1 GIỚI THIỆU	1
1.1 BỐI CẢNH NGHIÊN CỨU	1
1.1.1 Bối cảnh lý thuyết	1
1.1.2 Bối cảnh thực tiễn	3
1.2 MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU	5
1.2.1 Mục tiêu chung	5
1.2.2 Mục tiêu cụ thể.....	5
1.3 CÂU HỎI NGHIÊN CỨU.....	5
1.4 ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU	5
1.4.1 Đối tượng nghiên cứu.....	5
1.4.2 Không gian nghiên cứu	6
1.4.3 Thời gian nghiên cứu	6
1.5 Ý NGHĨA CỦA NGHIÊN CỨU.....	6
1.5.1 Ý nghĩa khoa học	6
1.5.2 Ý nghĩa thực tiễn.....	7
1.6 BỐ CỤC LUẬN ÁN	7
Chương 2 CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	9
2.1 CƠ SỞ LÝ LUẬN.....	9
2.1.1 Động lực làm việc	9

2.1.2 Hành vi làm việc	11
2.1.3 Hiệu suất công việc	15
2.1.4 Lý thuyết nền	16
2.2 TỔNG QUAN TÀI LIỆU	23
2.2.1 Lược khảo các nghiên cứu có liên quan	23
2.2.2 Khoảng trống nghiên cứu	45
2.3 GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU	47
2.3.1 Các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc.....	47
2.3.2 Ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc.....	51
2.3.3 Ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc	52
2.3.4 Ảnh hưởng của Hành vi làm việc đến Hiệu suất công việc	56
2.3.5 Mối quan hệ giữa Động lực làm việc, Hành vi làm việc và Hiệu suất công việc	60
2.3.6 Biến điều tiết.....	61
2.4 MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	61
2.4.1 Mô hình nghiên cứu	61
2.4.2 Diễn giải các thành phần trong mô hình nghiên cứu	63
Chương 3 THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	67
3.1 QUY TRÌNH VÀ CÁC BƯỚC NGHIÊN CỨU.....	67
3.2 HIỆU CHỈNH THANG ĐO	69
3.2.1 Nghiên cứu định tính.....	70
3.2.2 Nghiên cứu định lượng sơ bộ	81
3.3 NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG	91
3.3.1 Quy trình chọn mẫu.....	91
3.3.2 Phương pháp phân tích.....	94
Chương 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN	100
4.1 GIỚI THIỆU ĐỊA BÀN NGHIÊN CỨU	100
4.1.1 Điều kiện tự nhiên.....	100
4.1.2 Điều kiện kinh tế.....	102
4.1.3 Hệ thống giao thông.....	102

4.1.4 Điều kiện văn hóa xã hội.....	104
4.1.5 Hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.....	104
4.2 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC.....	105
4.2.1 Thống kê mô tả mẫu khảo sát.....	105
4.2.2 Kiểm định chất lượng thang đo	108
4.2.3 Phân tích nhân tố khám phá	113
4.2.4 Phân tích nhân tố khẳng định	117
4.2.5 Mô hình cấu trúc tuyến tính	120
4.2.6 Kết quả ước lượng Bootstrap	126
4.2.7 Phân tích cấu trúc đa nhóm	126
4.3 THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	136
4.3.1 Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc.....	136
4.3.2 Ảnh hưởng Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc	141
4.3.3 Ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc	142
4.3.4 Ảnh hưởng của Hành vi làm việc đến Hiệu suất công việc	145
4.3.5 Vai trò trung gian của Hành vi làm việc trong ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc.....	150
Chương 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	152
5.1 HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	152
5.1.1 Cơ sở đề xuất hàm ý quản trị.....	152
5.1.2 Hàm ý quản trị về gia tăng hiệu suất công việc.....	153
5.1.3 Hàm ý quản trị về thúc đẩy động lực làm việc	158
5.2 TÍNH MỚI VÀ ĐÓNG GÓP CỦA NGHIÊN CỨU	164
5.2.1 Tính mới của nghiên cứu.....	164
5.2.2 Đóng góp của nghiên cứu.....	164
5.3 HẠN CHẾ CỦA LUẬN ÁN	165
5.3 ĐỀ XUẤT HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO	166
5.5 KẾT LUẬN.....	166
TÀI LIỆU THAM KHẢO	169

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ	182
PHỤ LỤC	i
PHỤ LỤC 1: DANH SÁCH CHUYÊN GIA	i
PHỤ LỤC 2: PHIẾU THẢO LUẬN CHUYÊN GIA LÀ GIẢNG VIÊN	ii
PHỤ LỤC 3: BIÊN BẢN THẢO LUẬN VỚI CHUYÊN GIA LÀ GIẢNG VIÊN .	xii
PHỤ LỤC 4: PHIẾU THẢO LUẬN CHUYÊN GIA LÀ NHÀ QUẢN LÝ NHÂN SỰ, GIÁM ĐỐC, PHÓ GIÁM ĐỐC, TRƯỞNG PHÒNG GIAO DỊCH	xx
PHỤ LỤC 5: TỔNG HỢP KẾT QUẢ THẢO LUẬN VỚI CHUYÊN GIA LÀ NGƯỜI QUẢN LÝ CÔNG TY VÀ GIÁM ĐỐC, PHÓ GIÁM ĐỐC, TRƯỞNG PHÒNG GIAO DỊCH CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI.....	xxviii
PHỤ LỤC 6: DANH SÁCH PHÒNG VẤN CHUYÊN SÂU	xxxiii
PHỤ LỤC 7: PHIẾU THẢO LUẬN NHÓM NHÂN VIÊN.....	xxxiv
PHỤ LỤC 8: KẾT QUẢ THẢO LUẬN NHÓM NHÂN VIÊN	xxxvii
PHỤ LỤC 9: PHIẾU KHẢO SÁT NGHIÊN CỨU SƠ BỘ	xl
PHỤ LỤC 10: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU SƠ BỘ	xliv
PHỤ LỤC 11: THANG ĐO CHÍNH THỨC	li
PHỤ LỤC 12: PHIẾU KHẢO SÁT NGHIÊN CỨU CHÍNH THỨC	liii
PHỤ LỤC 13: XỬ LÝ SỐ LIỆU.....	lviii

DANH SÁCH BẢNG

Bảng 2.5: Khung lý thuyết vận dụng trong nghiên cứu	22
Bảng 2.6: Tính kế thừa các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần.....	27
Bảng 2.7: Tổng hợp kết quả các nghiên cứu ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc	31
Bảng 2.8: Tổng hợp kết quả các nghiên cứu về ảnh hưởng của Hành vi làm việc đến Hiệu suất công việc.....	36
Bảng 2.9: Tổng hợp kết quả nghiên cứu thực nghiệm về ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc	41
Bảng 2.10: Tổng hợp kết quả các nghiên cứu về vai trò trung gian của Hành vi công việc trong sự ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc.....	44
Bảng 3.1: Thang đo Lương và phúc lợi	77
Bảng 3.2: Thang đo Tính chất công việc	78
Bảng 3.3: Thang đo Đào tạo và thăng tiến.....	78
Bảng 3.4: Thang đo Mối quan hệ tại ngân hàng	79
Bảng 3.5: Thang đo Điều kiện làm việc.....	79
Bảng 3.6: Thang đo Động lực làm việc	79
Bảng 3.7: Thang đo Hành vi công dân tổ chức	80
Bảng 3.8: Thang đo Hành vi làm việc đổi mới	80
Bảng 3.9: Thang đo Hành vi làm việc chống đổi.....	81
Bảng 3.10: Thang đo Hiệu suất làm việc	81
Bảng 3.11: Thông tin chung của đáp viên (nghiên cứu sơ bộ)	83
Bảng 3.12: Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach's Alpha (nghiên cứu sơ bộ)	84
Bảng 3.13: Kết quả kiểm định sự phù hợp trong phân tích nhân tố khám phá.....	87
Bảng 3.14: Ma trận xoay nhân tố.....	88
Bảng 3.15: Cỡ mẫu khảo sát trong nghiên cứu	93
Bảng 3.16: Cơ cấu cỡ mẫu theo hình thức khảo sát	93
Bảng 3.17: Kiểm tra mức độ phù hợp trong phân tích nhân tố khẳng định.....	97

Bảng 3.18: Kiểm tra độ tin cậy, tính hội tụ, tính phân biệt trong phân tích nhân tố khẳng định.....	97
Bảng 4.1: Đặc điểm nhân khẩu học của đáp viên	106
Bảng 4.2: Đặc điểm kinh tế - xã hội của đáp viên	107
Bảng 4.3: Thông kê mô tả thang đo của các thành phần trong mô hình nghiên cứu ..	108
Bảng 4.4: Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo	110
Bảng 4.5: Kết quả kiểm định sự phù hợp trong phân tích nhân tố khám phá.....	113
Bảng 4.6: Ma trận xoay nhân tố.....	114
Bảng 4.7: Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình trong phân tích nhân tố khẳng định	117
Bảng 4.8: Đánh giá độ tin cậy, tính hội tụ, tính phân biệt trong phân tích nhân tố khẳng định.....	119
Bảng 4.9: Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình trong mô hình cấu trúc tuyến tính	120
Bảng 4.10: Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu	122
Bảng 4.11: Kết quả tác động trực tiếp và tác động gián tiếp giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu	125
Bảng 4.12: Kết quả ước lượng Bootstrap.....	126
Bảng 4.13: Sự khác biệt giữa Chi – bình phương trong phân phối ràng buộc với bậc tự do của mô hình khả biến và mô hình bất biến của nhóm giới tính.....	127
Bảng 4.14: Sự khác biệt trong mối quan hệ của nhóm giới tính	127
Bảng 4.15: Sự khác biệt giữa Chi – bình phương trong phân phối ràng buộc với bậc tự do của mô hình khả biến và mô hình bất biến của nhóm độ tuổi	128
Bảng 4.16: Sự khác biệt trong mối quan hệ của nhóm độ tuổi.....	129
Bảng 4.17: Sự khác biệt giữa Chi – bình phương trong phân phối ràng buộc với bậc tự do của mô hình khả biến và mô hình bất biến của nhóm hôn nhân.....	130
Bảng 4.18: Sự khác biệt trong mối quan hệ của nhóm hôn nhân	130
Bảng 4.19: Sự khác biệt giữa Chi – bình phương trong phân phối ràng buộc với bậc tự do của mô hình khả biến và mô hình bất biến của nhóm trình độ học vấn.....	131
Bảng 4.20: Sự khác biệt trong mối quan hệ của nhóm trình độ học vấn.....	132
Bảng 4.21: Sự khác biệt giữa Chi – bình phương trong phân phối ràng buộc với bậc tự do của mô hình khả biến và mô hình bất biến của nhóm ngân hàng làm việc	133
Bảng 4.22: Sự khác biệt trong mối quan hệ của nhóm ngân hàng làm việc	133

Bảng 4.23: Sự khác biệt giữa Chi – bình phương trong phân phối ràng buộc với bậc tự do của mô hình khả biến và mô hình bất biến của nhóm vị trí công việc	134
Bảng 4.24: Sự khác biệt trong mối quan hệ của nhóm vị trí công việc	135
Bảng 4.25: Mối hệ giữa Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc thông qua trung gian là Hành vi làm việc	150
Bảng 5.1: Cơ sở đề xuất hàm ý quản trị	152

DANH SÁCH HÌNH ẢNH, SƠ ĐỒ, ĐỒ THỊ

Hình 2.1: Kết quả sàng lọc cơ sở dữ liệu về Hiệu suất công việc của Scopus, 2025.....	47
Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu đề xuất	62
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu	68
Hình 3.2: Quy trình chọn mẫu	91
Hình 4.1: Bàn đồ hành chính khu Đồng bằng sông Cửu Long	101
Hình 4.2: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định.....	118
Hình 4.3: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (đã chuẩn hóa)	124

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

<u>Viết tắt</u>	<u>Viết đầy đủ</u>	
	<u>Tiếng Việt</u>	<u>Tiếng Anh</u>
ERG	Tồn tại, Quan hệ và Phát triển	Existence, Relatedness and Growth
GRDP	Tổng thu nhập trên địa bàn	Gross Regional Domestic Product
KMO	Kiểm định KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
SEM	Mô hình cấu trúc tuyến tính	Structural Equation Modeling
TMCsP	Thương mại cổ phần	

Chương 1

GIỚI THIỆU

1.1 BỐI CẢNH NGHIÊN CỨU

1.1.1 Bối cảnh lý thuyết

Nguồn nhân lực luôn là yếu tố quyết định sự thành công của mỗi tổ chức, đặc biệt là các tổ chức kinh tế, do con người là đối tượng trực tiếp điều hành mọi hoạt động của tổ chức. Trong bất kỳ tổ chức nào, con người luôn là tài nguyên quan trọng được quan tâm hàng đầu cho sự phát triển và đạt được mục tiêu của tổ chức (Triều, 2023). Mặt khác, để vận hành một tổ chức cần kết hợp nhiều nguồn lực như: cơ sở vật chất, công nghệ, kỹ thuật, tài chính, con người... nhưng yếu tố con người là yếu tố quan trọng nhất dẫn đến sự thành công của tổ chức. Với nền kinh tế hội nhập, ngoài điều kiện về tiềm lực tài chính, công nghệ, thì yếu tố con người đóng vai trò vô cùng quan trọng trong các tổ chức, quyết định những bước tiến trong tương lai (Tân và ctv., 2023). Điều này cho thấy, một tổ chức có chất lượng dịch vụ tốt, công nghệ, cơ sở hạ tầng hiện đại, nhưng nguồn nhân lực làm việc không hiệu quả thì tổ chức cũng khó tạo được lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững (Phúc và Nhựt, 2021). Trong giai đoạn toàn cầu hóa, hoạt động của doanh nghiệp ngày càng trở nên khó khăn, nguyên nhân từ sự sang bằng của công nghệ, vốn, nguyên liệu và sự sao chép, nên để tạo sự khác biệt thì việc đầu tư vào yếu tố con người là rất cần thiết (Dung và Ngọc, 2012). Cho nên, không những là nguồn lực vận hành, điều khiển và định hướng sử dụng cho các nguồn lực khác trong doanh nghiệp, giúp hoạt động đạt hiệu quả, thì nguồn nhân lực còn là đối tượng tạo nên sự khác biệt, giúp gia tăng sự cạnh tranh với các doanh nghiệp khác. Như vậy, nguồn nhân lực, đặc biệt là những người lao động có năng lực và thái độ làm việc tích cực được xem là nguồn lực quan trọng nhất trong quá trình hoạt động và phát triển của tổ chức và quy mô toàn bộ nền kinh tế (Hiếu và Hùng, 2022).

Phần lớn doanh nghiệp đều nhận thức được tầm quan trọng của nguồn nhân lực chính là nguồn tài sản quý giá, là yếu tố chủ chốt quyết định sự phát triển của doanh nghiệp (Dũng và ctv., 2021). Do đó, để có thể phát huy hết năng lực của nguồn nhân lực, doanh nghiệp cần không ngừng thúc đẩy động lực cho nhân viên. Vì động lực làm việc của nhân viên là chìa khóa thành công của tổ chức, để duy trì tính liên tục của công việc tại tổ chức, từ đó giúp tổ chức tồn tại và phát triển (Santika et al., 2022). Không những thế, động lực làm việc giúp gia tăng sự thỏa mãn trong công việc cũng như sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức, nhờ vậy nguồn nhân lực của tổ chức sẽ được ổn định (Hạnh, 2020). Điều này cho thấy, công tác tạo động lực làm việc cho người lao động là rất cần thiết, giúp khai thác hết năng suất làm việc của người lao động, thúc đẩy người lao động cống hiến cho tổ chức. Giao và Hoàng (2019) cho rằng, để có thể duy trì được nguồn nhân lực trung thành, cống hiến cho tổ chức, thì việc tạo động lực làm

việc cho nhân viên là một vấn đề rất quan trọng. Do đó, nâng cao trình độ và tâm huyết của người lao động là mục tiêu quan trọng của người quản lý, việc tạo động lực làm việc cho nhân viên là điều cần thiết (Hạnh và ctv., 2021). Sự cống hiến của người lao động cho công việc là một điều kiện tiên quyết để giúp cho hiệu suất làm việc của người lao động được nâng cao, kết quả hoạt động của tổ chức gia tăng, từ đó tổ chức tiến đến mở rộng hoạt động và phát triển. Động lực làm việc là điều cần thiết cho bất kỳ tổ chức nào, vì khi nhân viên có động lực làm việc thì mới nỗ lực hết mình trong tất cả các nhiệm vụ và đạt hiệu suất cao (Phúc và Nhựt, 2021). Theo Arman (2019), khi nhân viên có động lực làm việc cao thì mới đạt được hiệu suất công việc cao, tỷ lệ nghỉ việc và nghỉ phép thấp. Cho nên, động lực làm việc và hiệu suất làm việc là các vấn đề cần tồn tại song hành để giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển vững mạnh.

Thực tế, hiệu suất làm việc của mỗi cá nhân tại doanh nghiệp sẽ là trở thành những đóng góp giúp gia tăng sự phát triển ổn định và tăng trưởng của doanh nghiệp. Thành tố quan trọng trong việc xây dựng một doanh nghiệp hiệu quả xuất phát từ mỗi cá nhân trong doanh nghiệp phải có hiệu suất làm việc cao (Thu và Hiến, 2023). Santika et al. (2022) lập luận, hiệu suất công việc của từng nhân viên là yếu tố ảnh hưởng lớn đến sự thành công của tổ chức, có thể trở thành lợi thế cạnh tranh cũng có thể là gánh nặng và trở ngại của tổ chức. Cho nên, hiệu suất làm việc của người lao động luôn là chủ đề chính luôn được các nhà quản lý xem xét, đánh giá và tìm cách kích thích nhằm gia tăng. Phương và ctv. (2023) cho rằng, khai thác tiềm năng của con người là khả năng lớn nhất để nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc. Như vậy, có được nguồn lực lao động tốt sẽ thúc đẩy cho sự phát triển của doanh nghiệp. Theo Nasir et al. (2019), hiệu suất công việc của nhân viên là một trong những khía cạnh quan trọng nhất trong việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Khi nhân viên làm việc với hiệu suất công việc cao thể hiện là những nhân viên có năng lực, điều này sẽ giúp nhân viên có được những bước tiến mạnh mẽ trong công việc. Đồng thời cũng hỗ trợ cho doanh nghiệp về mặt hiệu quả trong hoạt động. Nên Thu và Hiến (2023) nhận định, hiệu suất công việc cao không chỉ mang lại lợi ích và cơ hội cho các cá nhân, mà còn mang lại lợi ích lớn cho tổ chức. Khi xem xét động lực làm việc và hiệu suất công việc của người lao động, thì không thể bỏ qua vấn đề về hành vi làm việc của người lao động. Vì hành vi làm việc là những hành động trực tiếp của người lao động đối với công việc, điều này sẽ mang lại hiệu suất của người lao động. Barasa et al. (2021) lập luận, các hành động và thái độ của một người trong quá trình làm việc được xem là hành vi làm việc của nhân viên đó. Điều này cho thấy, hành vi làm việc của người lao động có thể ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến hoạt động của tổ chức.

Ở khía cạnh lý thuyết, nhiều lý thuyết đã lập luận về mối quan hệ giữa động lực làm việc, hiệu suất công việc, hành vi làm việc. Trong đó, hành vi làm việc có vai trò trung gian được thúc đẩy bởi động lực làm việc và là khía cạnh quan trọng quyết định hiệu suất công việc của nhân viên. Các hành vi làm việc được đề cập ở các lý thuyết nên

bao gồm: hành vi công dân tổ chức, hành vi làm việc đổi mới, hành vi làm việc chống đối. Cụ thể, lý thuyết nhận thức xã hội của Bandura (1977) cho biết tầm quan trọng của Hành vi làm việc đổi mới đối với hiệu suất công việc. Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985) đề cập động lực làm việc là tác nhân quan trọng khuyến khích hành vi làm việc đổi mới và hành vi làm việc đổi mới giúp gia tăng hiệu suất công việc. Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998) cũng có lập luận tương tự lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985), nhưng còn bổ sung thêm phát hiện mới về hành vi làm việc chống đối, không có động lực sẽ làm gia tăng hành vi làm việc chống đối, dẫn đến giảm hiệu suất công việc. Như vậy, các lý thuyết vừa đề cập minh chứng cho ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua hai hình thức. Tác động trực tiếp hoặc tác động gián tiếp thông qua hành vi làm việc, mà cụ thể là hành vi công dân tổ chức, hành vi làm việc đổi mới, hành vi làm việc chống đối. Mọi quan hệ vừa đề cập được nhiều nghiên cứu thực nghiệm cũng xem xét. Tunggal et al. (2018) kết luận, nhân viên có động lực làm việc dẫn đến nhiều sự tự tin và đi đến những hành động làm việc tích cực thể hiện qua Hành vi công dân tổ chức, góp phần gia tăng Hiệu suất công việc. Khi nhân viên thoải mái, vui vẻ, có khả năng về tự quyết, sáng tạo và nhiều sự lựa chọn trong quá trình làm việc sẽ giúp công việc đạt được hiệu suất cao (Nasir et al., 2019). Tuy nhiên, các nghiên cứu thực nghiệm không thực hiện xem xét động thời hành vi công dân tổ chức, hành vi làm việc đổi mới, hành vi làm việc chống đối. Đây được xem là một khoảng trống lý thuyết quan trọng và nghiên cứu này thực hiện để xem xét không chỉ ảnh hưởng trực tiếp của động lực làm việc đến hiệu suất công việc, mà còn với vai trò trung gian của các khía cạnh hành vi làm việc vừa đề cập.

1.1.2 Bối cảnh thực tiễn

Ngân hàng thương mại là trung gian tài chính, giúp cho luân tiền trong nền kinh tế được thuận tiện luân chuyển và gia tăng năng suất sử dụng. Ngân hàng đồng thời đóng vai trò vừa đi vay và vừa cho vay trong hoạt động tín dụng. Xuất phát từ nghiệp vụ huy động vốn thông qua các nguồn vốn nhàn rỗi từ dân cư để tạo lập thành nguồn tài chính, sau đó thực hiện cấp tín dụng cho các đối tượng có nhu cầu sử dụng. Điều này cho thấy, sự tồn tại của các ngân hàng thương mại cổ phần là việc tất yếu đối với nền kinh tế, giúp nền kinh tế phát triển. Bên cạnh đó, ngân hàng cũng sẽ chịu những tổn thương từ sự biến đổi của thị trường, dẫn đến phải đối mặt với rủi ro tín dụng, rủi ro lãi suất, rủi ro thanh khoản... Hậu quả không chỉ ảnh hưởng đến hoạt động của ngân hàng, mà còn gây ra tác động lớn đến toàn bộ nền kinh tế. Nên vấn đề của ngân hàng luôn nhận được sự quan tâm từ nhà quản lý và thiết lập chính sách. Hơn thế, nguồn nhân lực là điều kiện cần thiết để tổ chức tồn tại và phát triển. Không nằm ngoài xu thế đó, ở lĩnh vực ngân hàng nguồn nhân lực lại càng quan trọng, vì các nghiệp vụ của ngân hàng rất cần thiết có sự điều hành của con người. Điều này vô tình đã tạo nên khối lượng công việc khổng lồ buộc nhân viên ở các ngân hàng thương mại cổ phần cần xử lý, khi đó áp lực công việc càng gia tăng. Caral & Dhara (2016) lập luận, nhân viên ngân hàng đang phải chịu rất

hiều căng thẳng do nhiều nguyên nhân gây ra như: công việc quá tải, thiếu sự hỗ trợ, áp lực thời gian... Do vậy, việc tạo động lực làm việc cũng như gia tăng hiệu suất công việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần trở nên rất cần thiết để giúp ngân hàng phát triển. Ở Việt Nam có khá nhiều nghiên cứu về động lực làm việc, hiệu quả công việc của nhân viên ngân hàng. Tuy nhiên, còn khá hạn chế các nghiên cứu về hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng, đặc biệt là sự tác động của động lực làm việc đến hiệu suất công việc có vai trò trung gian của hành vi làm việc đối với nhân viên ở lĩnh vực ngân hàng.

Theo Tổng cục Thống kê, khu vực Đồng bằng sông Cửu Long có tốc độ tăng trưởng kinh tế trong năm 2024 là 7,31% đứng thứ 3 trong 6 vùng kinh tế của cả nước. Điều này giúp Đồng bằng sông Cửu Long trở thành khu vực kinh tế tiềm năng và nâng cao đời sống của người dân, với GRDP bình quân đầu người đạt 80,7 triệu đồng/người. Đồng bằng sông Cửu Long là thị trường tiềm năng để nhà đầu tư thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh. Đi kèm với sự phát triển đó, nhu cầu sử dụng vốn tín dụng cũng sẽ gia tăng, đây là một cơ hội để các ngân hàng thương mại cổ phần mở rộng hoạt động. Làm gia tăng sự cạnh tranh giữa các ngân hàng, ngân hàng có lợi thế về tiềm lực tài chính, nguồn nhân lực chất lượng sẽ có nhiều khả năng trở thành tổ chức dẫn đầu và chiếm lĩnh thị trường. Tuy nhiên, công nghệ ngày càng phát triển và được ứng dụng rộng rãi trong mọi lĩnh vực, kể cả các ngân hàng thương mại. Khi đó vị thế của người lao động bị giảm sút, vì công nghệ giúp gia tăng hiệu suất công việc và tiết kiệm chi phí so với việc sử dụng người lao động. Một minh chứng rõ nhất là dù mở rộng quy mô hoạt động nhưng cắt giảm nhân sự đang diễn ra ở nhiều ngân hàng thương mại. Theo báo cáo thường niên của các ngân hàng thương mại, trong năm 2024 Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam cắt giảm 1.107 nhân sự, Ngân hàng TMCP Quốc tế Việt Nam cắt giảm 476 nhân sự, Ngân hàng TMCP Á Châu cắt giảm 377 nhân sự... và con số được dự báo sẽ còn gia tăng trong tương lai. Qua đây cho thấy, nhân viên không có hiệu suất công việc tốt có thể bị đào thải nhằm mang lại hiệu quả cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Hơn thế, với tính chất công việc ở lĩnh vực ngân hàng, đòi hỏi nhân viên phải có năng lực và được thúc đẩy động lực làm việc để dẫn đến những hành vi làm việc có ích và hạn chế những hành vi làm việc bất lợi, giúp hiệu suất công việc được gia tăng.

Với tất cả những lý do trên, nghiên cứu ***“Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long”*** cần được thực hiện nhằm xem xét mối quan hệ giữa Động lực làm việc, Hành vi làm việc, Hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng, từ đó đề xuất một số hàm ý quản trị góp phần nâng cao hiệu suất làm việc cho nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần.

1.2 MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

1.2.1 Mục tiêu chung

Mục tiêu chung của luận án là nghiên cứu ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian Hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, từ đó đề xuất một số hàm ý quản trị góp phần nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng.

1.2.2 Mục tiêu cụ thể

Các mục tiêu cụ thể trong luận án được đặt ra như sau:

- (1) Xác định ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc;
- (2) Đo lường ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long;
- (3) Phân tích vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối trong ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long;
- (4) Đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm góp phần nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

1.3 CÂU HỎI NGHIÊN CỨU

Các câu hỏi nghiên cứu trong Luận án như sau:

- (1) Xác định sự ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc như thế nào?
- (2) Mức độ ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long như thế nào?
- (3) Vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối trong ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long với vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức như thế nào?
- (4) Hàm ý quản trị nào phù hợp nhằm góp phần nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

1.4 ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

1.4.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là Động lực làm việc, Hành vi làm việc, Hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

Đối tượng khảo sát của luận án là nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

1.4.2 Không gian nghiên cứu

Không gian nghiên cứu của luận án là khu vực Đồng bằng sông Cửu Long (gồm 13 tỉnh, thành phố theo cơ cấu đơn vị hành chính trước ngày 01/07/2025). Tuy nhiên, do tồn tại những hạn chế nhất định về thời gian, nguồn nhân lực và tài chính, nên việc thu thập số liệu sơ cấp thông qua phỏng vấn nhân viên làm việc tại ngân hàng thương mại cổ phần được giới hạn lại tại một số địa phương. Theo báo cáo của Ngân hàng Nhà nước, tính đến tháng 9/2024 tổng dư nợ tại các tổ chức tín dụng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long đạt 1,18 triệu tỷ đồng. Trong đó, Thành phố Cần Thơ (chiếm 14.6%), Long An (chiếm 12.0%), Kiên Giang (chiếm 11.3%), An Giang (chiếm 10.5%), Đồng Tháp (chiếm 9.9%), Tiền Giang (chiếm 8.9%), Cà Mau (6.1%), Bến Tre (5.6%), Sóc Trăng (chiếm 4.7%), Vĩnh Long (chiếm 4.4%), Trà Vinh (chiếm 4.2%), Bạc Liêu (chiếm 4.0%), Hậu Giang (chiếm 3.7%). Nghiên cứu này sẽ tiến hành lựa chọn 08 địa phương có tỷ lệ dư nợ lớn tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Vì với quy mô dư nợ lớn, đồng nghĩa quy mô hoạt động của các ngân hàng tại địa phương cũng sôi động hơn. Nhu cầu về nguồn nhân lực làm việc tại các ngân hàng cũng lớn hơn, thuận tiện cho việc tiếp cận đáp viên.

1.4.3 Thời gian nghiên cứu

Thời gian thu thập số liệu thứ cấp là giai đoạn 2020 – 2024;

Thời gian thực hiện thu thập số liệu sơ cấp là tháng 08/2024.

1.5 Ý NGHĨA CỦA NGHIÊN CỨU

1.5.1 Ý nghĩa khoa học

Mối quan hệ giữa Động lực làm việc, Hành vi làm việc (Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối) và Hiệu suất công việc đã được đề cập qua nhiều lý thuyết nền tảng như: lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết nhu cầu Maslow, thuyết hai nhân tố Herzberg, thuyết công bằng, lý thuyết kỳ vọng Vroom, lý thuyết ERG, lý thuyết đặc điểm công việc, lý thuyết nhận thức xã hội, lý thuyết nhu cầu, lý thuyết bảo tồn nguồn lực, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc. Những lý thuyết này giúp lý giải động cơ làm việc của con người và tác động của chúng đến hiệu suất lao động.

Bên cạnh cơ sở lý thuyết, nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã kiểm chứng mối quan hệ giữa các yếu tố này cho thấy, Động lực làm việc có ảnh hưởng quan trọng đến Hành vi làm việc và Hiệu suất công việc của nhân viên. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu còn mang tính rời rạc, chưa có sự tổng hợp đầy đủ về vai trò trung gian của Hành vi làm việc trong mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Hiệu suất công việc.

Nghiên cứu này đóng góp vào nền tảng khoa học bằng cách cung cấp một cách tiếp cận toàn diện hơn về sự ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua hành vi làm việc. Điều này giúp mở rộng hiểu biết về cách thức quản trị nhân sự hiệu quả hơn trong môi trường doanh nghiệp, đặc biệt là trong lĩnh vực ngân hàng thương mại cổ phần. Bằng cách kiểm chứng mô hình nghiên cứu và các giả thuyết thông qua dữ liệu thực tế, nghiên cứu góp phần khẳng định vai trò của các yếu tố động lực làm việc và hành vi làm việc trong nâng cao hiệu suất lao động, đồng thời tạo tiền đề cho các nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực này.

1.5.2 Ý nghĩa thực tiễn

Nguồn nhân lực chất lượng là yếu tố chủ yếu giúp nâng cao hiệu quả trong hoạt động của doanh nghiệp. Khi nhân viên có động lực làm việc sẽ tạo ra hiệu suất công việc vượt trội, giúp tổ chức gia tăng lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững. Tuy nhiên, trong thực tiễn, các nghiên cứu về hiệu suất công việc của người lao động, đặc biệt là trong lĩnh vực ngân hàng thương mại cổ phần, vẫn còn hạn chế. Do đó, nghiên cứu này sẽ cung cấp những hàm ý quan trọng giúp các ngân hàng thương mại cổ phần nâng cao động lực làm việc, định hướng hành vi làm việc và cải thiện hiệu suất công việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu này không chỉ mang lại lợi ích cho các ngân hàng thương mại cổ phần, mà còn có thể áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp thuộc nhiều lĩnh vực khác, đóng góp vào sự phát triển chung của nền kinh tế.

1.6 BỐ CỤC LUẬN ÁN

Nội dung của Luận án được phân bố vào 05 chương như sau:

Chương 1: Giới thiệu. Chương này sẽ thể hiện các nội dung về bối cảnh nghiên cứu, mục tiêu nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, ý nghĩa của nghiên cứu, bố cục Luận án.

Chương 2: Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu. Chương này sẽ thể hiện các nội dung về cơ sở lý thuyết, tổng quan tài liệu, ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc với vai trò trung gian của hành vi làm việc.

Chương 3: Thiết kế nghiên cứu. Chương này sẽ thể hiện các nội dung về quy trình nghiên cứu, nghiên cứu định tính, nghiên cứu định lượng.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận. Chương này sẽ thể hiện các nội dung về mô tả mẫu, kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định, mô hình cấu trúc tuyến tính, phân tích cấu trúc đa nhóm, thảo luận kết quả nghiên cứu.

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị. Chương này sẽ thể hiện các nội dung về kết luận, hàm ý quản trị, hạn chế Luận án và hướng nghiên cứu tiếp theo.

Tóm tắt Chương 1, Hiệu suất làm việc của nhân viên là chủ đề rất quan trọng đối với tổ chức, vì ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển. Trong khi đó, Động lực làm việc và Hành vi làm việc là những khía cạnh quyết định Hiệu suất công việc được chứng minh từ nhiều lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm. Đối với các ngân hàng thương mại, nguồn nhân lực cũng là điều kiện cần giúp cho hoạt động của các ngân hàng được diễn ra một cách thuận lợi. Vì thế, nghiên cứu được thực hiện nhằm xác định ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc với vai trò trung gian của Hành vi làm việc đối với nhân viên làm việc tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

Chương 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Nội dung của Chương 2 về nền tảng lý thuyết và mô hình nghiên cứu về mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Hiệu suất công việc với vai trò trung gian của Hành vi làm việc. Các lý thuyết nền tảng được đề cập nhằm làm rõ cơ sở khoa học cho nghiên cứu. Đồng thời, Chương này cũng trình bày khái quát về tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm liên quan để xác định khoảng trống nghiên cứu và đề xuất mô hình đề xuất.

2.1 CƠ SỞ LÝ LUẬN

2.1.1 Động lực làm việc

2.1.1.1 Khái niệm động lực làm việc

Nguồn nhân lực là khía cạnh quan trọng nhất đối với tổ chức, vì nguồn nhân lực là người trực tiếp làm việc hoặc điều khiển và hiệu chỉnh công việc giúp công việc đi đúng hướng và mang về hiệu quả trong hoạt động cho doanh nghiệp. Việc tạo động lực làm việc cho người lao động là vấn đề rất quan trọng đối với doanh nghiệp, vì năng suất làm việc của nhân viên gia tăng sẽ mang về nguồn thu nhập cho doanh nghiệp. Nên động lực làm việc sớm nhận được nhiều sự quan tâm từ các nhà nghiên cứu. Lawler & Suttle (1973) đề cập, động lực làm việc có thể là biểu hiện cho sự khao khát và tự nguyện làm việc của người lao động. Theo Greenberg & Baron (2003), động lực của người lao động có được từ một quá trình xây dựng, định hướng và duy trì hành vi nhằm đạt được mục tiêu. Laihad & Suhardi (2023) cho rằng, động lực làm việc là sự mong muốn hoặc khuyến khích người lao động làm việc một cách trọn vẹn nhất. Osman et al. (2015) thể hiện, động lực làm việc là sự nỗ lực thật sự và năng lượng nhân viên bỏ ra để thực hiện công việc hàng ngày nhằm hoàn thành nhiệm vụ hoặc công việc. Mullin (1996) cho biết, động lực của mỗi cá thể thể hiện cho sự nỗ lực để đạt được mục tiêu nhằm thực hiện nhu cầu bản thân mong đợi. Theo Robbins (1993), động lực làm việc được biểu hiện qua việc nỗ lực thực hiện công việc với cường độ cao, nhằm đạt được mục tiêu chung của cơ quan, nhưng với điều kiện các nhu cầu cá nhân của người lao động được đáp ứng tương xứng với khả năng. Động lực làm việc cũng là sự nỗ lực của người lao động để hoàn thành công việc, dù nhiều khó khăn nhưng vẫn sẵn sàng làm việc với tinh thần trách nhiệm, đi làm sớm và tan làm muộn để hoàn thành công việc (Wright, 2003). Qua đây cho thấy, động lực làm việc thể hiện về khía cạnh nỗ lực của bản thân người lao động để đạt được các mục tiêu.

Bên cạnh đó, động lực làm việc còn được thể hiện về mặt tâm lý của người lao động. Theo Mitchell (1982), động lực làm việc là quá trình tâm lý người lao động được thúc đẩy, từ đó làm việc với sự kiên trì để hoàn thành mục tiêu. Higgins (1994) đề cập, động lực làm việc còn là lực đẩy xuất phát từ bên trong người lao động nhằm đáp ứng

các nhu cầu chưa được thỏa mãn. Như vậy, động lực làm việc được biểu hiện qua khía cạnh vật chất và tâm lý, nhằm kích lệ tinh thần làm việc, giúp người lao động gắn bó và hoàn thành công việc một cách hăng hái và mang về hiệu quả cao (Phuong và ctv., 2023). Pinder (2014) định nghĩa, động lực làm việc được hình thành từ tập hợp lực, có thể xuất phát từ bên trong hoặc bên ngoài người lao động, thúc đẩy và dẫn dắt hành vi làm việc của con người. Do đó, động lực làm việc của người lao động có thể được thúc đẩy từ mặt tâm lý. Động lực làm việc không thể quan sát mà được nhận biết thông qua việc đánh giá các hành vi, khi đó hành vi của người lao động gồm kiến thức, niềm tin, khả năng cũng như kỹ năng làm việc (Ruth, 1992). Lawler (1973) đã thực hiện xây dựng mô hình xem xét mối liên hệ giữa động lực làm việc và kết quả công việc của người lao động, kết quả công việc đạt được từ khả năng và động lực làm việc, với khả năng là bẩm sinh hoặc được đào tạo hoặc từ các công cụ hỗ trợ, còn động lực là sự khao khát và tự nguyện trong công việc của người lao động.

Nhìn chung, động lực làm việc của người lao động được nhiều nhà nghiên cứu đều đề cập nhưng cũng xoay quanh các khía cạnh về sự sẵn lòng, tự nguyện nỗ lực để thực hiện các nhiệm vụ trong quá trình làm việc của người lao động nhằm đạt được các mục tiêu cá nhân và tổ chức.

2.1.1.2 Vai trò của động lực làm việc

Theo Hạnh (2020), động lực làm việc đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với bản thân người lao động, cũng như đối với sự phát triển của tổ chức.

Đối với người lao động, động lực làm việc giúp người lao động tự định hướng cho các mục tiêu quan trọng, tự đánh giá bản thân và điều chỉnh cho phù hợp. Theo đó, căn cứ vào cơ sở thực hiện các mục tiêu, người lao động có thể đánh giá và nhận định các ưu và nhược điểm của bản thân và đưa ra các biện pháp nhằm phát huy điểm mạnh và hạn chế các điểm yếu nhằm gia tăng hiệu suất làm việc và nâng cao kết quả hoàn thành công việc. Do đó, động lực làm việc đóng vai trò giúp nhân viên có thêm sức mạnh để thực hiện công việc và ngày càng hoàn thiện bản thân, nâng cao năng suất làm việc.

Đối với tổ chức, động lực làm việc của người lao động nắm vai trò then chốt giúp cho tổ chức tồn tại và phát triển. Động lực làm việc của người lao động sẽ giúp doanh nghiệp giảm thiểu vấn đề tiêu cực được hình thành trong quá trình hoạt động, vì khi nhân viên có động lực làm việc sẽ làm giảm bớt tai nạn nghề nghiệp, việc vi phạm đạo đức hoặc nghỉ việc. Bên cạnh đó, động lực làm việc sẽ giúp nhân viên gia tăng hiệu suất làm việc và trở nên gắn bó với tổ chức, giúp cho tổ chức đạt được hiệu quả cao trong hoạt động và ổn định về nguồn nhân lực, hỗ trợ cho sự phát triển của tổ chức.

2.1.2 Hành vi làm việc

Hành vi làm việc là một khía cạnh rất quan trọng, vì thông qua hành vi làm việc người lao động thực hiện và hoàn thành công việc mang về kết quả cho hoạt động của tổ chức. Theo Sloat (1999), hành vi làm việc của nhân viên là những hành động dẫn đến việc tạo ra kết quả của các chức năng trong tổ chức. Bên cạnh đó, Barasa et al. (2021) lập luận, các hành động và thái độ của một người trong quá trình làm việc được xem là hành vi làm việc của nhân viên đó. Điều này cho thấy, tất cả hành vi, phản ứng của người lao động trong quá trình làm việc đều là những khía cạnh thể hiện cho hành vi làm việc của người lao động. Farh et al. (2004) cho rằng, hành vi làm việc của nhân viên bao gồm: sự sẵn sàng tham gia vào sự phát triển và tồn tại của tổ chức; hành vi đáp ứng nhu cầu của công việc và thậm chí vượt quá các tiêu chí về nhu cầu của công việc; hành vi sáng tạo và đổi mới của nhân viên được thực hiện để hoàn thành công việc.

Hành vi làm việc là vấn đề khá rộng, vì hành vi của con người rất phức tạp, nhưng có thể xuất phát từ hành vi tích cực hoặc hành vi tiêu cực. Hành vi làm việc đã được quan tâm từ khá sớm, vì Hành vi làm việc là khía cạnh quan trọng quyết định Hiệu suất công việc của người lao động. Trong đó, lý thuyết nhận thức xã hội của Bandura (1977) đề cập đến một khía cạnh tích cực hành vi làm việc của người lao động xuất phát từ nhận thức và kỳ vọng của bản thân, đó là Hành vi làm việc đổi mới. Bên cạnh đó, lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985) và lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998) thể hiện, hành vi làm việc được hình thành từ động lực làm việc và quyết định hiệu suất công việc. Các lý thuyết này đề cập đến khía cạnh hành vi làm việc gồm: Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối. Vì thế, trong nghiên cứu này Hành vi làm việc của nhân viên ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long chỉ giới hạn nghiên cứu ở Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối.

2.1.2.1 Hành vi công dân tổ chức

Hành vi công dân tổ chức là những hành động của người lao động trong quá trình làm việc nhưng vượt ngưỡng yêu cầu của công việc và mang về thêm nhiều hiệu quả cho tổ chức. Santika et al. (2022) cho rằng, công việc ngày càng có nhiều nhiệm vụ nên các tổ chức cần có hành vi công dân tổ chức của nhân viên trong tổ chức nhằm giúp tổ chức đưa ra các ý kiến mang tính xây dựng về nơi làm việc, giúp đỡ các thành viên khác, hạn chế những xung đột là điều kiện cần thiết để phát triển tổ chức. Điều này cho thấy, hành vi công dân tổ chức giữ vai trò rất quan trọng trong tổ chức, vì với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, nên hành vi công dân tổ chức của đội ngũ nhân viên minh chứng cho sự đoàn kết và mong muốn đi lên mục tiêu chung của cả tổ chức, giúp tổ chức ngày càng phát triển. Thực tế, có rất nhiều nghiên cứu đã đề cập đến hành vi công dân tổ chức. Hành vi công dân tổ chức là xu hướng cá nhân hỗ trợ lẫn nhau và phát triển để đóng góp vào sự thành công của tổ chức (Daft, 2010). Trung & Ý (2021) cho biết, hành vi công

dân tổ chức là sự sẵn lòng làm việc vượt qua giới hạn yêu cầu và việc này giúp kết quả hoạt động của tổ chức được gia tăng. Hành vi công dân tổ chức là hành vi thực hiện bởi nhân viên vượt khỏi yêu cầu của công việc hoặc vai trò của nhân viên, nhưng mang lại lợi ích cho doanh nghiệp (Laihad & Suhardi, 2023). Santika et al. (2022) hành vi công dân tổ chức là hành vi làm việc của nhân viên trong tổ chức được thực hiện một cách tự nguyện ngoài bảng mô tả công việc đã được đặt ra nhằm mục đích nâng cao tiến độ thực hiện của tổ chức. Qua đây cho thấy, các nhà nghiên cứu đều thể hiện về hành vi công dân tổ chức qua sự tận tâm, sẵn lòng làm việc của người lao động, kể cả những công việc không thuộc nhiệm vụ, nhưng người lao động vẫn thực hiện để đạt được kết quả chung của tổ chức. Hành vi công dân tổ chức không liên quan đến công việc chủ yếu, nên nhân viên không nhất thiết phải duy trì hành vi công dân tổ chức dù hành vi này giúp nâng cao môi trường tác trong tổ chức và phát triển hiệu quả tổ chức (Podsakoff et al., 2009).

Từ khái niệm về hành vi công dân tổ chức thể hiện, khi nhân viên thực hiện hành vi công dân tổ chức sẽ làm việc vượt mức yêu cầu, nên những công việc nhân viên thực hiện có thể được ghi nhận và khen thưởng, nhưng cũng có thể không. Theo Colquitt et al. (2009), các hoạt động tình nguyện của nhân viên có thể được khen thưởng hoặc không, nhưng hành động này đóng góp trong việc cải thiện chất lượng tổng thể của môi trường làm việc. Mặt khác, Sambung (2019) cho biết, nhân viên được trả công khi thực hiện các nhiệm vụ được mô tả trong công việc, nhưng nhân viên có thể làm nhiều hơn mức so với yêu cầu, những hành vi này không được mô tả và yêu cầu khi ký hợp đồng là minh chứng cho hành vi công dân tổ chức. Điều này cho thấy, có thể khi thực hiện hành vi công dân tổ chức người lao động không bận tâm nhiều đến phần thưởng dành cho bản thân khi làm việc vượt ngưỡng yêu cầu. Sambung et al. (2012) đề cập, hành vi công dân tổ chức được thể hiện qua hành vi tự nguyện, không có sự ép buộc dựa trên các khía cạnh ưu tiên lợi ích của tổ chức, hành vi được thực hiện dựa trên hiệu suất và không được ra lệnh chính thức, không liên quan trực tiếp đến sự khen thưởng của tổ chức. Bagyo (2018) lập luận, hành vi công dân tổ chức là hành vi của nhân viên vượt quá vai trò yêu cầu của công việc không được khen thưởng hoặc thừa nhận chính thức từ tổ chức. Tuy nhiên, thực tế những hành vi công dân tổ chức của người lao động sẽ nhận được sự quan tâm của tổ chức, đây cũng là những khía cạnh tổ chức xem xét để thực hiện các chính sách nhân sự. Hành vi công dân tổ chức trở thành một yếu tố quan trọng để các tổ chức sử dụng để xem xét và quyết định thăng tiến, khen thưởng cũng như cắt giảm nhân viên (Castro et al., 2010). Osman et al. (2015) cho rằng, nhân viên thực hiện nhiều hành vi công dân tổ chức thường có xu hướng nhận được những lợi thế cao hơn trong việc khen thưởng và đánh giá những lợi ích khác. Phương và ctv. (2023) hành vi công dân tổ chức là hành vi tự nguyện của người lao động, những hành vi này sẽ góp phần nâng cao hiệu quả tổ chức. Vì lợi ích của hành vi tổ chức công dân mang lại bao gồm: tăng năng suất của đồng nghiệp, tăng năng suất của người quản lý, sử dụng

hiệu quả các nguồn lực, giảm mức độ cung cấp nguồn lực, làm cơ sở hiệu quả cho hoạt động phối hợp giữa các nhân viên, tăng khả năng tổ chức, cải thiện tính ổn định của hiệu suất, cải thiện khả năng thích ứng hiệu quả của tổ chức với môi trường (Podsakoff et al., 2009).

Organ (2006) và Podsakoff et al. (2009) cho rằng, hành vi công dân tổ chức được thể hiện qua các khía cạnh về lòng vị tha (giúp đỡ đồng nghiệp), sự tận tâm (tuân thủ các quy định và vượt quá mong đợi của tổ chức), tinh thần phóng khoáng (khoan dung với những điều không lý tưởng), lịch sự (duy trì mối quan hệ tốt với đồng nghiệp), đức tính công dân (theo dõi sự phát triển của tổ chức). Muzakki et al. (2019) thể hiện một số khía cạnh của hành vi công dân tổ chức như: giúp đỡ người khác, tuân thủ các nguyên tắc, quy trình tại nơi làm việc, tình nguyện làm thêm nhiệm vụ. Đây là các tiêu chí để nhận biết về hành vi công dân tổ chức của người lao động, nên cũng được vận dụng đo lường cho Hành vi công dân tổ chức của nhân viên ngân hàng. Các tiêu chí xem xét là tuân thủ nguyên tắc và quy định của công việc, không phàn nàn vấn đề không lý tưởng, đồng viên đồng nghiệp, giúp đỡ đồng nghiệp vắng mặt hoặc có nhiều việc, lắng nghe đồng nghiệp, chia sẻ kiến thức cho đồng nghiệp, e ngại khi bản thân ảnh hưởng đồng nghiệp.

2.1.2.2 Hành vi làm việc đổi mới

Ngoài hành vi công dân tổ chức, hành vi làm việc đổi mới cũng là một dạng hành vi làm việc mang lại tác động tích cực cho tổ chức, giúp gia tăng năng suất và kết quả công việc của tổ chức. Có thể hiểu, đổi mới là một sự việc hoặc sự vật mới dựa trên cơ sở từ suy nghĩ hoặc quan điểm của con người và cho rằng đó là ý tưởng hoặc hành động mới, nên việc đổi mới thường được áp dụng để khởi xướng hoặc cải tiến một sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình sản xuất (Purwanto et al., 2022). Điều này thể hiện, việc đổi mới là sự thay đổi, sáng tạo ra một công cụ, một phương pháp thậm chí là một sản phẩm, dịch vụ mới sẽ giúp ích cho hoạt động sản xuất, kinh doanh của tổ chức. Hơn thế, khi nền kinh tế ngày càng phát triển, nếu không đổi mới thì sẽ trở nên lạc hậu, không thể cạnh tranh với các tổ chức khác, dẫn đến không thể tồn tại và phát triển. Damanpour (2010) sự đổi mới của nhân viên có thể xuất phát từ áp lực từ sự cạnh tranh, bãi bỏ quy định, khan hiếm nguồn lực và nhu cầu của khách hàng hoặc sự lựa chọn của tổ chức, liên quan đến năng lực đạt được kỳ vọng cao hơn và tăng phạm vi cũng như chất lượng công việc. Với tầm quan trọng trong bối cảnh phát triển kinh tế, hành vi làm việc đổi mới là một xu thế tất nhiên để tiếp nhận sự tiến bộ của khoa học, công nghệ và kỹ thuật. Theo Thurlings et al. (2015), hành vi làm việc đổi mới được đề cập nhằm phản ánh cho sự tiến bộ của công nghệ, phát triển xã hội và thay đổi môi trường. Purwanto et al. (2022) cho rằng, hành vi làm việc đổi mới được sử dụng để mô tả hành động của người lao động tại tổ chức thực hiện để tạo ra sự đổi mới. Do đó, hành vi làm việc đổi mới là các hành vi đổi mới, sáng tạo ra phương thức, công cụ mới giúp cho công việc được thuận lợi diễn ra. Carmeli et al. (2006) cho rằng, hành vi làm việc đổi mới là quá trình gồm

nhiều giai đoạn, trong đó nhân viên nhận ra vấn đề và xác định được các ý tưởng, giải pháp giải quyết giúp mang về lợi ích cho tổ chức hoặc một bộ phận của tổ chức. Linh và ctv. (2023) lập luận, hành vi làm việc đổi mới thể hiện cho việc tìm kiếm những lý tưởng, sáng kiến có tính thực tiễn nhằm nâng cao hiệu suất lao động, cải thiện kết quả công việc của cá nhân hoặc tập thể. Theo Mai (2023), hành vi làm việc đổi mới là hình thành và triển khai các ý tưởng, quy trình, sản phẩm hoặc giải pháp mới nhằm mang lại giá trị cao hơn. Ngân & Phương (2021) đề cập, hành vi làm việc đổi mới là việc tạo ra một sản phẩm hoặc giải pháp mới lạ và phải phù hợp để giải quyết được vấn đề. Hành vi làm việc đổi mới là thể hiện qua quá trình thực hiện hóa ý tưởng mới, khác với quá khứ thông qua sản xuất và biến chúng thành hiện thực (Hong & Zainal, 2023).

Như đề cập, hành vi làm việc đổi mới là các hành động liên quan đến việc đổi mới, sáng tạo về cách thức, phương pháp hoặc thậm chí là sản phẩm, dịch vụ mới. Do đó, Jong et al. (2003) thể hiện hành vi làm việc đổi mới thông qua 04 khía cạnh, bao gồm: khám phá cơ hội, quá trình đổi mới; tạo ra ý tưởng đổi mới, cải tiến; đấu tranh và tìm kiếm sự hỗ trợ để xây dựng giải pháp; đánh giá và áp dụng các ý tưởng vào thực tế. Bên cạnh đó, đổi mới bao gồm việc tạo ra sự đánh giá, các khái niệm và cách triển khai mới cũng như sử dụng các phương pháp và công nghệ mới, khác biệt để cải thiện chất lượng hoặc giảm chi phí nhằm đáp ứng hoặc vượt mục tiêu của công ty (Hong & Zainal, 2023). Điều này cho thấy, đây là các khía cạnh quan trọng thể hiện cho hành vi làm việc đổi mới của người lao động.

2.1.2.3 Hành vi làm việc chống đổi

Không giống hành vi công dân tổ chức và hành vi làm việc đổi mới, hành vi làm việc chống đổi có thể sẽ tác động tiêu cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Vì hành vi làm việc chống đổi là những hành vi đi ngược lại với quy định và có thể dẫn đến làm giảm kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Hành vi làm việc chống đổi là hành vi tiêu cực được nhân viên thể hiện trong quá trình làm việc và ảnh hưởng đến đến hiệu suất công việc của nhân viên trong tổ chức (Sambung, 2019). Theo Sackett et al. (2006), hành vi làm việc chống đổi là hành vi tiêu cực của nhân viên và các hành động này trái ngược với lợi ích của tổ chức. Oluwakemi & Olanrewaju (2014) thể hiện, hành vi làm việc chống đổi được xem là vấn đề vi phạm các chuẩn mực quan trọng của tổ chức và đe dọa sự phát triển của tổ chức. Gruys & Sackett (2003) cho rằng, hành vi làm việc chống đổi là bất kỳ hành vi cố ý nào của nhân viên được thực hiện mà trái với lợi ích của tổ chức. Biểu hiện của hành vi làm việc chống đổi được Giacalone & Greenberg (1997) đề cập, bao gồm: hạn chế nỗ lực phấn đấu trong công việc, đi làm muộn, hay vắng mặt, lạm dụng chứng nhận y tế, làm việc chậm chạp, che giấu các nguồn lực của tổ chức. Sambung (2019) cho rằng, hành vi làm việc chống đổi bao gồm: về sớm, đến muộn, sử dụng các tiện nghi của văn phòng cho mục đích cá nhân, dành nhiều thời gian cho công việc để lướt mạng xã hội, mua sắm trực tuyến, nói xấu đồng nghiệp. Bên cạnh đó, Bagyo (2018) lập luận, hành vi làm việc chống đổi là những hành vi gây

hại hoặc cố ý gây hại cho bản thân, đồng nghiệp hoặc các nguồn lực của tổ chức. Theo Folger & Skarlicki (2005), hành vi tiêu cực của nhân viên liên quan trực tiếp hành vi của nhân viên đối với nhân viên khác, từ đó có thể dẫn đến xảy ra mâu thuẫn và làm giảm hiệu suất công việc. Như vậy, hành vi làm việc chống đối là những hành vi làm việc gây ra những thiệt hại cho doanh nghiệp.

Đề đo lường cho Hành vi làm việc chống đối, nghiên cứu của Sackett et al. (2006) và Robinson & Bennett (1997) đã đề cập đến nhiều tiêu chí. Theo Robinson & Bennett (1997) và Sackett et al. (2006) xem xét Hành vi làm việc chống đối đối với cá nhân và tổ chức. Hành vi chống đối cá nhân qua hành vi thô lỗ với người khác như: phàn nàn nhiều ở nơi làm việc, quan tâm đến các vấn đề tiêu cực, thảo luận vấn đề tiêu cực, đánh giá thấp năng lực đồng nghiệp... Hành vi chống đối tổ chức thể hiện qua việc làm tổn hao nguồn lực của tổ chức như: lấy tài sản, thực hiện các hành động làm giảm hiệu quả công việc (đi làm muộn, về sớm...)... Qua đây, Hành vi làm việc chống đối của nhân viên ngân hàng có thể vận dụng các tiêu chí về phàn nàn công việc, làm vấn đề nghiêm trọng, tập trung quá nhiều vào vấn đề tiêu cực, thảo luận vấn đề tiêu cực với đồng nghiệp và khách hàng, đánh giá tiêu cực đồng nghiệp, thực hiện hành vi dẫn đến không hiệu quả công việc. Trong đó, tiêu chí lấy cắp tài sản bị loại bỏ, vì công việc ngân hàng liên quan trực tiếp đến tài chính, nếu làm tổn hao sẽ bị phát hiện và không thể làm việc tại ngân hàng.

2.1.3 Hiệu suất công việc

Hiệu suất và hiệu quả là hai khía cạnh khác nhau, nhưng thường có sự ngộ nhận và cho rằng, hiệu suất công việc và hiệu quả công việc là cùng một vấn đề. Theo Pháp và ctv. (2021), hiệu quả là việc người lao động làm đúng việc, còn hiệu suất là trong quá trình thực hiện công việc người lao động làm đúng cách, nên hiệu suất công việc là ở khía cạnh biểu hiện cho khả năng tránh lãng phí về thời gian, sức lao động, tiền của trong quá trình làm việc nhưng vẫn đạt hiệu quả. Như vậy, hiệu suất công việc của người lao động biểu hiện cho việc làm việc đúng cách và có kế hoạch, giúp công việc được hoàn thành, đạt mục tiêu với việc tiêu hao nguồn lực hợp lý (Pháp và ctv., 2021). Trong khi Borman et al. (1994) định nghĩa, hiệu suất công việc được biểu hiện qua mức độ hoàn thành nhiệm vụ khi làm việc dưới điều kiện thông thường thông qua các nguồn lực sẵn có được xác định. Trong khi đó, hiệu quả công việc là kết quả từ quá trình làm việc, việc hoàn thành nhiệm vụ với chất lượng đạt yêu cầu so với mục tiêu (Hương & Thắng, 2022). Purwanto et al. (2022) hiệu quả công việc của nhân viên được thể hiện qua kết quả làm việc trong thời gian nhất định với chất lượng và số lượng dựa trên các tiêu chí đã được xác định trước. Qua đây cho thấy, hiệu quả công việc thể hiện cho mặt kết quả của công việc mà người lao động đạt được sau quá trình công tác, còn hiệu suất công việc được biểu hiện qua khả năng, năng suất của người lao động trong suốt quá trình làm việc. Như vậy, hiệu suất công việc và hiệu quả công việc là hai khái niệm khác biệt, có thể phân biệt được.

Oluwakemi & Olanrewaju (2014) cho biết, hiệu suất công việc là cách thức nhân viên trong một tổ chức thực hiện các nhiệm vụ được giao hoặc mong đợi của nhân viên để thực hiện hóa các mục tiêu của tổ chức. Hiệu suất công việc có liên quan đến khả năng cá nhân thực hiện mục tiêu công việc cá nhân, đáp ứng mong đợi cũng như đạt được các mục tiêu công việc hoặc đạt được các tiêu chuẩn do tổ chức đặt ra (Mathis & Jackson, 2011). Theo Santika et al. (2022), hiệu suất công việc đề cập đến mức độ thành công của một cá nhân trong việc thực hiện nhiệm vụ cũng như khả năng đạt được các mục tiêu đã đặt ra, nếu mục tiêu mong muốn có thể đạt được tốt thì hiệu suất được coi là tốt và thành công, hiệu suất được tính toán dựa trên thời gian làm việc đã thiết lập, được nêu trong kế hoạch thực hiện của nhân viên và phản ánh tầm nhìn chung của tổ chức. Mặt khác, Abdullah & Özlem (2022) lập luận, hiệu suất công việc bao gồm hiệu suất liên quan đến nhiệm vụ (Task Performance) và hiệu suất liên quan đến ngữ cảnh (Contextual Performance). Theo Locke et al. (1984), hiệu suất công việc nhiệm vụ thể hiện về chất lượng cũng như số lượng công việc cần thiết cho các hoạt động cơ bản được nêu trong mô tả công việc của nhân viên. Nên hiệu suất công việc nhiệm vụ là các thành phần trong công việc chính, buộc nhân viên phải thực hiện. Hiệu suất công việc ngữ cảnh là những hành vi đóng góp cho việc hoàn thành nhiệm vụ cơ bản, nhưng không được thể hiện trong mô tả công việc (Goodman & Svyantek, 1999). Dù không phải là một phần yêu cầu của công việc chính, nhưng nhân viên tự nguyện thực hiện và mang về lợi ích cho tổ chức. Tuy nhiên, Motowidlo et al. (1997) lập luận, khó có thể phân biệt riêng lẻ giữa hiệu suất ngữ cảnh và hiệu suất nhiệm vụ, vì hiệu suất ngữ cảnh cũng là những hành động để đi đến mục tiêu là cải thiện hiệu suất nhiệm vụ của nhân viên. Vì thế, trong nghiên cứu này hiệu suất công việc được xem xét chủ yếu liên quan đến hiệu suất nhiệm vụ của nhân viên. Motowidlo & Van Scotter (1994), Campbell (1990) cho biết, việc đo lường cho hiệu suất công việc có thể xem xét đến các khía cạnh: thời gian sắp xếp công việc, kế hoạch làm việc, lo lắng cho kết quả, phân loại công việc, ưu tiên công việc có thứ tự ưu tiên, thời gian làm việc, tính hợp tác với đồng nghiệp, am hiểu, quy trình công việc, am hiểu lĩnh vực liên quan, nâng cao kỹ năng.

Như vậy, có thể hiểu hiệu suất công việc của người lao động được thể hiện qua năng lực, cách thức làm việc của người lao động để giúp tiến độ công việc được thực hiện một cách nhanh chóng và hiệu quả.

2.1.4 Lý thuyết nền

2.1.4.1 Lý thuyết nhận thức xã hội của Bandura (1977)

Lý thuyết nhận thức xã hội được Bandura (1977) thiết kế nhằm cung cấp một cơ sở để dự đoán về sự thay đổi về mặt hành vi của con người. Theo đó, con người có 02 kỳ vọng liên quan đến hành vi của bản thân bao gồm: năng lực thực hiện hành vi và kết quả mong đợi của hành vi cụ thể.

Năng lực thực hiện hành vi thể hiện cho sự đánh giá của bản thân về năng lực thực hiện công việc để đạt được một mức độ hiệu suất nhất định. Điều này cho thấy, năng lực thực hiện hành vi không phản ánh về các kỹ năng làm việc của người lao động, mà người lao động tự đánh giá khả năng của bản thân có thể hoàn thành công việc với hiệu suất cao hay không. Việc nhận thức này sẽ tác động mạnh mẽ đến những lựa chọn, sự kiên trì của người lao động để đối diện với những khó khăn và tìm ra phương án giải quyết. Cho nên, khi người lao động có những đánh giá thấp về năng lực cá nhân có xu hướng né tránh những khó khăn. Ngược lại, người lao động có niềm tin đối với năng lực cá nhân có xu hướng nỗ lực để vượt qua khó khăn. Mặt khác, khi có niềm tin cho các nhiệm vụ trong công việc, người lao động có thể sáng tạo và điều chỉnh trong phạm vi cho phép để hoàn thành công việc. Tuy nhiên, hành vi làm việc đổi mới của người lao động cần có sự kiên trì và nỗ lực, vì có trong quá trình đổi mới sẽ gặp nhiều khó khăn hoặc có thể phải đối diện với sự phản đối của tổ chức, nhưng nếu vượt qua và sự thay đổi là phù hợp sẽ giúp cho hiệu suất công việc của người lao động được nâng cao đáng kể.

Kết quả mong đợi từ hành vi cụ thể thể hiện về niềm tin về kết quả đạt được từ hành vi của người lao động. Phần lớn hành vi thực hiện của con người đều được hiệu chỉnh bởi những dự đoán trước, có nghĩa là người lao động dự đoán kết quả có thể xảy ra và thay đổi hành vi. Khi dự đoán kết quả đạt được theo chiều hướng tích cực, người lao động có xu hướng tiếp tục thực hiện theo định hướng ban đầu. Ngược lại, người lao động sẽ né tránh các hành vi được dự đoán sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả đạt được. Khi đó người lao động có thể phải đổi mới hành vi để giảm bớt những điều tiêu cực có thể ảnh hưởng đến kết quả mong đợi. Điều này cho thấy, khi nhận thức về kết quả mong đợi bất lợi, người lao động có thể sẽ thực hiện hành vi làm việc đổi mới nhằm cải thiện hiện trạng, giải quyết khó khăn và định hướng đúng đắn cho các nhiệm vụ, nên giúp gia tăng hiệu suất công việc của người lao động.

Như vậy, lý thuyết nhận thức xã hội cho thấy, thông qua đánh giá năng lực bản thân và kỳ vọng về kết quả đạt được, người lao động có thể thực hiện hành vi làm việc đổi mới để có thể định hướng lại công việc hoặc khắc phục những sai phạm làm ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả công việc của tổ chức. Nên Hiệu suất công việc của người lao động được cải thiện đáng kể.

2.1.4.2 Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985)

Lý thuyết nhu cầu được thiết kế bởi McClelland (1985) nhằm xem xét nhu cầu của người lao động. Theo đó, nhu cầu của người lao động thường là kết quả từ những trải nghiệm của bản thân và nhu cầu của người lao động bao gồm: nhu cầu về thành tựu, nhu cầu về quyền lực và nhu cầu về liên minh.

Nhu cầu về thành tựu thể hiện sự nỗ lực của bản thân để đạt được hiệu suất công việc cao, đạt được những thành tựu nhất định. Do đó, khi có nhu cầu về thành tựu, người

lao động sẽ không ngừng nỗ lực để bản thân trở nên nổi trội và có xu hướng hạn chế để xảy ra rủi ro. Điều này cho thấy, nhu cầu về thành tựu sẽ trở thành động lực mạnh mẽ để khuyến khích người lao động làm việc để trở nên xuất sắc và nổi trội hơn người khác. Khi xuất hiện những khó khăn trong công việc, người lao động sẽ cố gắng tìm ra giải pháp để giải quyết vấn đề để gia tăng hiệu suất hoàn thành công việc.

Nhu cầu về liên minh thể hiện cho mong muốn có được các mối quan hệ trong công việc và xã hội. Khi người lao động có nhu cầu về liên minh sẽ rất cần các mối quan hệ hài hòa và mong muốn được người khác chấp nhận. Người lao động có nhu cầu này thường quan tâm nhiều đến sự tán thành, hạn chế các xung đột và thích các mối quan hệ thân thiện, chấp nhận hy sinh cá nhân vì người khác. Do đó, trong quá trình làm việc nhóm, người lao động có xu hướng xây dựng mối quan hệ hợp tác và luôn tuân thủ các nguyên tắc nhóm. Đồng thời có thể làm việc và hỗ trợ đồng nghiệp để thực hiện các nhiệm vụ khác công việc chính để đẩy nhanh hiệu suất công việc của tổ chức.

Nhu cầu về quyền lực thể sự kiểm soát và mong muốn người khác làm theo mong muốn của bản thân. Do đó, người lao động có nhu cầu về quyền lực thường theo đuổi quyền lực và đòi hỏi sự phục tùng, không quan tâm nhiều đến sự tán thành và công nhận từ người khác. Người lao động có nhu cầu này có mong muốn kiểm soát người khác rất cao, điều khiển người khác thực hiện hành vi theo mong muốn của bản thân.

Như vậy, thông qua lý thuyết nhu cầu của McClelland cho biết, khi xem xét nhu cầu của người lao động, từng người sẽ có những nhu cầu khác nhau, tương ứng với mỗi nhu cầu sẽ có những khía cạnh thúc đẩy động lực làm việc của người lao động. Cụ thể, Động lực làm việc của người lao động có thể được thôi thúc bởi Đào tạo và thăng tiến, Mối quan hệ trong tổ chức, Đặc điểm công việc. Bên cạnh đó, người có nhu cầu về liên minh có thể có xu hướng thực hiện công việc vượt quá nhu cầu của tổ chức, thể hiện Hành vi công dân tổ chức. Cho nên, Điều kiện làm việc thích hợp sẽ thúc đẩy Động lực làm việc và Hành vi công dân tổ chức, cũng như giúp cho Hiệu suất công việc của người lao động được gia tăng một cách mạnh mẽ.

2.1.4.3 Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998)

Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc được Fredrickson (1998) thiết kế nhằm nêu ra những tác động tích cực và tiêu cực từ cảm xúc của con người. Theo đó, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc cho biết, niềm vui, sự quan tâm, sự hài lòng và tình yêu có thể mở rộng phạm vi về nhận thức và hành động, suy nghĩ nhất thời của một cá nhân. Đồng thời còn giúp gia tăng sức khỏe và nguồn lực cá nhân để người lao động làm việc tốt hơn. Cụ thể, các cảm xúc tích cực sẽ kích thích người lao động có thêm khả năng suy nghĩ, cũng như hành động, từ đó khám phá ra những ý tưởng sáng tạo và mới mẻ. Hơn thế, cảm xúc tích cực còn giúp người lao động gia tăng nguồn lực cá nhân về thể chất, trí tuệ, tâm lý, vì khi có được các cảm xúc tích cực người lao động sẽ cải thiện được sự

tập trung, khả năng nhận thức và phạm vi hành động được gia tăng, điều này giúp cho năng suất làm việc của người lao động được phát triển.

Ngược lại với cảm xúc tích cực là cảm xúc tiêu cực, các cảm xúc tiêu cực có thể làm gia tăng sự căng thẳng cho con người. Điều này làm cho thấy, khi trải qua các cảm xúc tiêu cực người lao động sẽ có nhiều mệt mỏi và không thể dành toàn bộ tâm trí cho công việc được, dẫn đến hiệu suất công việc giảm rõ rệt. Hơn thế, cảm xúc tiêu cực có thể dẫn đến những hao mòn về nguồn lực, sụt giảm sức khỏe và trí tuệ. Nghiêm trọng hơn có thể dẫn đến tình trạng chống đối, làm ngược lại với quy định hoặc yêu cầu của tổ chức, dẫn đến hiệu suất công việc bị giảm đáng kể.

Như vậy, thông qua lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc cho biết, cảm xúc của người lao động rất quan trọng, có thể sản sinh ra cảm xúc tích cực hoặc cảm xúc tiêu cực. Các cảm xúc tích cực giúp người lao động có thêm năng lượng, trí tuệ để thực hiện Hành vi làm việc đổi mới, góp phần nâng cao Hiệu suất công việc của nhân viên. Trong khi đó, cảm xúc tiêu cực sẽ làm cho người lao động bị sụt giảm về sức khỏe, năng lượng và trí tuệ, có thể phát sinh ra những Hành vi chống đối dẫn đến giảm Hiệu suất công việc.

2.1.4.4 Khung lý thuyết vận dụng trong luận án

Thông qua lý thuyết nhận thức xã hội, lý thuyết nhu cầu, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc cho biết, Động lực làm việc có tác động đáng kể đến Hiệu suất làm việc của người lao động. Trong đó, có hai hình thức tác động là tác động trực tiếp và tác động gián tiếp thông qua các Hành vi làm việc. Cụ thể là Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối. Đây là cơ sở quan trọng để vận dụng vào nghiên cứu này nhằm xem xét tác động của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc với vai trò trung gian của Hành vi làm việc.

Lý thuyết nhu cầu, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc đều xác nhận Động lực làm việc là một khía cạnh quan trọng tạo ra Hiệu suất công việc cao cho người lao động. Theo McClelland (1985) đề cập ở lý thuyết nhu cầu, Động lực làm việc sẽ thôi thúc, thúc đẩy nhân viên làm việc hăng say, tạo ra được Hiệu suất công việc cao. Fredrickson (1998) đề cập ở lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc, Động lực làm việc của người lao động được hình thành từ cảm xúc, những cảm xúc tích cực sẽ tạo ra những động lực để thúc đẩy người lao động hoàn thành công việc với hiệu suất cao, nên Động lực làm việc được xem là tác nhân giúp gia tăng Hiệu suất công việc. Không những thế, lý thuyết trao đổi xã hội của Homans (1958), thuyết công bằng của Adams (1963), lý thuyết về sự kỳ vọng của Vroom (1964), lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974) cũng có những minh chứng cho tác động của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của người lao động. Theo Homans (1958), với lợi ích người lao động nhận được là tiền lương và phúc lợi sẽ thúc đẩy Động lực làm việc, dẫn đến Hiệu suất công việc được gia tăng đáng kể. Adams (1963) cho biết, người lao động cảm nhận được trả

lượng tương xứng với thành quả lao động góp phần tạo nên sự nỗ lực và cống hiến cho doanh nghiệp, nên Hiệu suất công việc được cải thiện. Vroom (1964) đề cập, Động lực làm việc của người lao động có thể được cải thiện dựa vào kỳ vọng nhận được mức thù lao cao, nên Động lực làm việc càng cao càng tạo nhiều phần khởi cho người lao động, từ đó Hiệu suất công việc được gia tăng. Hackman & Oldham (1974) cho rằng, khi tính chất công việc phù hợp tạo ra sự hứng thú để thúc đẩy Động lực làm việc, khi đó người lao động có thể dựa vào các kỹ năng, kinh nghiệm để sáng tạo, đổi mới cách thức trong quá trình làm việc nên làm gia tăng Hiệu suất công việc. Qua những lập luận của các lý thuyết cho thấy, Động lực làm việc có tác động trực tiếp đến Hiệu suất công việc của người lao động.

Tuy nhiên, bên cạnh hình thức tác động trực tiếp, lý thuyết nhận thức xã hội, lý thuyết nhu cầu, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc cũng có những lập luận thể hiện cho một sự tác động gián tiếp từ Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc thông qua Hành vi làm việc (mà cụ thể là Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối). Theo McClelland (1985), ở người có nhu cầu thành tựu, xu hướng làm việc năng động, tích cực đổi mới nhằm tạo ra kết quả làm việc tốt. Khi xuất hiện những khó khăn, chủ động tìm hiểu và đề xuất những giải pháp mới nhằm gia tăng hiệu suất hoàn thành của công việc. Hành vi làm việc đổi mới hỗ trợ cho Hiệu suất làm việc rất nhiều. Mặt khác, ở người có nhu cầu liên minh, việc hợp tác cùng đồng nghiệp dễ dàng, hỗ trợ nhau dù không phải là nhiệm vụ của bản thân với mục đích cuối cùng là đạt được kết quả tốt trong công việc, nên Hiệu suất làm việc được nâng cao. Với lập luận từ McClelland (1985), khi có nhu cầu thành tựu, mong muốn được công nhận về năng lực, nên người lao động có xu hướng nỗ lực, cống hiến cho tổ chức. Nên có Động lực làm việc lớn, người lao động sẵn sàng sáng tạo, đổi mới và tìm ra những phương án giải quyết công việc nhanh chóng, gia tăng hiệu suất trong công việc. Điều này cho thấy, Hành vi làm việc đổi mới là một mắt xích quan trọng trong mối hệ giữa Động lực làm việc và Hiệu suất công việc. Mặt khác, khi có nhu cầu liên minh, người lao động luôn chủ động hỗ trợ, giúp đỡ đồng nghiệp trong công việc, dù những công việc không thuộc nhiệm vụ, nên hiệu suất công việc được nâng lên. Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998) giải thích cho mối quan hệ giữa Động lực làm việc, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối, Hiệu suất công việc thông qua cảm xúc của con người. Với những cảm xúc tích cực tạo ra sự thoải mái, hứng khởi để thực hiện công việc một cách hăng say, nghiên cứu và khám phá ra những phương thức giải quyết công việc mới, dẫn đến năng suất công việc được thúc đẩy. Ngược lại, những cảm xúc tiêu cực sẽ sinh ra sự nhầm lẫn, thậm chí ảnh hưởng không tốt đến sức khỏe và những hành vi làm việc không tốt sẽ được biểu hiện, nên năng suất làm việc giảm. Hay nói cách khác, những cảm xúc tiêu cực không những không thúc đẩy Động lực làm việc mà còn làm tiêu hao năng lượng, nên những Hành vi làm việc chống đối được hình thành và làm giảm Hiệu suất công việc.

Mặt khác, lý thuyết trao đổi xã hội của Homans (1958) cho rằng, người lao động sẽ nhận ra được sự chấp nhận đối với năng lực cá nhân từ doanh nghiệp và đối ứng lại là tiền lương tương ứng. Khi đó người lao động sẵn sàng cống hiến năng lực bản thân thông qua Hành vi công dân tổ chức, năng suất làm việc được gia tăng và kết quả thu về tăng cao. Thuyết công bằng của Adams (1963) đề cập, cảm nhận được sự công bằng giữa tiền lương nhận được và năng lực làm việc của bản thân, thì sự cống hiến của nhân viên góp phần giúp nâng cao Hiệu suất công việc. Nhưng khi cảm nhận không công bằng giữ tiền lương và khả năng làm việc, thì sẽ phát sinh bất mãn và thực hiện các Hành vi làm việc chống đối dẫn đến Hiệu suất công việc kém đi. Lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974), khi sự sáng tạo, đổi mới được tích cực thực hiện trong quá trình làm việc dựa trên kinh nghiệm, kỹ năng của người lao động sẽ góp phần nâng cao Hiệu suất công việc. Tính chất công việc đòi hỏi người lao động phải có sự năng động, sáng tạo trong công việc, nhưng người lao động không đáp ứng được các yêu cầu này, Hiệu suất làm việc sẽ bị giảm đi. Hành vi làm việc đổi mới là khía cạnh cần thiết để nâng cao Hiệu suất công việc. Lý thuyết bảo tồn nguồn lực của Hobfoll (1989), thiếu hoặc bị mất nguồn lực sẽ nảy sinh ra tâm lý tiêu cực, người lao động có xu hướng chán nản, không còn động lực làm việc, né tránh công việc, dẫn đến năng suất làm việc sụt giảm. Điều này thể hiện cho tính trung gian của Hành vi làm việc chống đối, Động lực làm việc ảnh hưởng tiêu cực đến Hiệu suất công việc qua Hành vi làm việc chống đối. Ngược lại, nguồn lực được trang bị đầy đủ hỗ trợ trong công việc, người lao động cảm nhận được tính chuyên nghiệp và sử dụng các nguồn lực để thực hiện công việc, không ngại thử thách và đề xuất ra phương án mới giải quyết công việc, giúp năng suất làm việc tăng lên. Hay nói cách khác, Động lực làm việc của người lao động được thúc đẩy từ việc được trang bị đầy đủ nguồn lực, hỗ trợ gia tăng Hiệu suất công việc thông qua các Hành vi làm việc đổi mới.

Động lực làm việc cũng là vấn đề được các nhà nghiên cứu về nguồn nhân lực quan tâm từ rất sớm. Việc tạo Động lực làm việc cho nhân viên luôn cần thiết cho tổ chức nhằm gia tăng hiệu quả và phát triển tổ chức. Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow được Maslow (1943) thiết kế nhằm xem xét nhu cầu của con người và các nhu cầu này được sắp xếp theo mức độ tăng dần. Lý thuyết được vận dụng để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên như: Tiền lương và phúc lợi, Mối quan hệ trong tổ chức, Điều kiện làm việc, Đánh giá thành tích, Sự thăng tiến trong công việc. Thuyết hai nhân tố được Herzberg (1959) thiết kế nhằm xem xét hành vi của người lao động đối với động lực làm việc. Lý thuyết này xác định các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên gồm: Thu nhập và phúc lợi, Mối quan hệ với lãnh đạo và đồng nghiệp, Điều kiện làm việc, Đánh giá thành tích, Đào tạo và thăng tiến, Đặc điểm công việc. Lý thuyết công bằng được Adams (1963) thiết kế nhằm xem xét sự ảnh hưởng về đánh giá của người lao động về tổ chức trong quá trình làm việc. Lý thuyết vận dụng nhằm xác định yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên là Tiền lương.

Lý thuyết về sự kỳ vọng được Vroom (1964) thiết kế nhằm xem xét về động lực để thực hiện hành động và đạt được mục tiêu của con người. Lý thuyết kỳ vọng vận dụng trong nghiên cứu để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên là Lương và phúc lợi, Đào tạo và thăng tiến, Đánh giá thành tích. Lý thuyết ERG được Alderfer (1969) phát triển dựa trên lý thuyết tháp nhu cầu Maslow. Con người thể theo đuổi đồng thời nhiều nhu cầu. Lý thuyết có thể vận dụng cho xác định các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên là Tiền lương và phúc lợi, Điều kiện làm việc, Môi quan hệ ở nơi làm việc, Chính sách đào tạo và thăng tiến. Lý thuyết đặc điểm công việc được Hackman & Oldham (1974) xây dựng nhằm xác định cách thức thiết kế công việc phù hợp cho thúc đẩy động lực làm việc và nâng cao hiệu suất công việc. Lý thuyết được vận dụng trong xác định các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên là Đặc điểm công việc, Sự tự chủ trong công việc, Vai trò của người quản lý. Lý thuyết nhu cầu được thiết kế bởi McClelland (1985), vận dụng trong nghiên cứu này để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên là Đào tạo và thăng tiến, Môi quan hệ tại ngân hàng. Do vậy, bên cạnh xem xét ảnh hưởng của Động lực là việc đến Hiệu suất công việc, nghiên cứu này còn kiểm tra tác động của các yếu tố đến Động lực làm việc.

Bảng 2.5: Khung lý thuyết vận dụng trong nghiên cứu

Stt	Nội dung kế thừa	Nguồn lý thuyết
1	Các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc	Lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, lý thuyết đặc điểm công việc, lý thuyết hai nhân tố, thuyết công bằng, lý thuyết về sự kỳ vọng, lý thuyết ERG, lý thuyết nhu cầu
2	Ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc	Lý thuyết trao đổi xã hội, thuyết công bằng, lý thuyết về sự kỳ vọng, lý thuyết đặc điểm công việc, lý thuyết nhu cầu, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc
3	Vai trò trung gian của Hành vi làm việc trong ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc	Lý thuyết nhận thức xã hội, lý thuyết nhu cầu, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc, lý thuyết bảo tồn nguồn lực, lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết đặc điểm công việc, lý thuyết công bằng,

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Như vậy, để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc (Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Môi quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc), ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc với vai trò trung gian của Hành vi làm việc (Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối), nghiên cứu này đã vận dụng từ lập luận của lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, thuyết hai nhân tố, thuyết công bằng, lý thuyết về sự kỳ vọng, lý thuyết ERG, lý thuyết đặc điểm công việc, lý thuyết nhu cầu, lý thuyết bảo tồn nguồn lực, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc. Bảng 2.5 thể khung lý thuyết vận dụng cho từng mối quan hệ giữa các thành phần trong nghiên cứu. Từ đó, nghiên cứu này xem xét ảnh hưởng của Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng

tiền, Môi quan hệ tại ngân hàng, Đặc điểm công việc đến Động lực làm việc, ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối, ảnh hưởng của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối đến Hiệu suất công việc. Bên cạnh đó, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối giữ vai trò trung gian trong sự ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc.

2.2 TỔNG QUAN TÀI LIỆU

2.2.1 Lược khảo các nghiên cứu có liên quan

2.2.1.1 Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc

Động lực làm việc là mối bận tâm hàng đầu của các tổ chức, vì nguồn nhân lực được xem là nguồn lực giữ vai trò quan trọng nhất, là điều kiện giúp cho tổ chức được tồn tại và phát triển bền vững. Khi nhân viên có động lực làm việc, thì kết quả sản xuất hoặc kinh doanh của tổ chức mới có thể được hoàn thiện ở mức hiệu quả, mang về nhiều nguồn thu giúp tổ chức phát triển. Có khá nhiều nghiên cứu thực nghiệm nghiên cứu nhằm chứng minh sự ảnh hưởng từ các yếu tố đến Động lực làm việc.

a. Nghiên cứu trong nước

Các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc là vấn đề nghiên cứu được quan tâm ở nhiều lĩnh vực tại Việt Nam.

Trong đó, Hiếu & Hùng (2022) nghiên cứu xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của người lao động tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại thành phố Hồ Chí Minh được thực hiện với công cụ phân tích là kiểm định độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, hồi quy tuyến tính dựa trên dữ liệu được thu thập từ 273 người lao động. Kết quả nghiên cứu thể hiện, có 04 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên bao gồm: Thu nhập và chế độ đãi ngộ, Môi trường làm việc, Đào tạo và thăng tiến, Thương hiệu. Hạn chế của nghiên cứu này là mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên việc tham khảo các nghiên cứu thực nghiệm, cơ sở lý thuyết nền không được đề cập. Dũng và ctv. (2021) sử dụng số liệu phỏng vấn 300 nhân viên bán hàng để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty cổ phần Dược Hậu Giang. Lý thuyết nền nghiên cứu này kế thừa bao gồm: lý thuyết về tháp nhu cầu Maslow, lý thuyết hai yếu tố, lý thuyết kỳ vọng, lý thuyết Động lực làm việc 3.0. Kết quả từ kiểm định độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, hồi quy đa biến cho biết, Đồng nghiệp, Văn hóa doanh nghiệp, Lương, thưởng và phúc lợi, Đào tạo và thăng tiến, Mục tiêu công việc, Lãnh đạo là những yếu tố có ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên bán hàng tại công ty.

Hạnh và ctv. (2021) đánh giá các khía cạnh thúc đẩy Động lực làm việc của viên chức và người lao động Trường Đại học Tài chính – Marketing. Các lý thuyết nền sử

dụng trong nghiên cứu của Hạnh và ctv. (2021) bao gồm: lý thuyết về tháp nhu cầu Maslow, lý thuyết hai yếu tố, lý thuyết công bằng, lý thuyết kỳ vọng. Trên cơ sở đó, các yếu tố được kỳ vọng sẽ ảnh hưởng đến Động lực làm việc của viên chức và người lao động tại Trường là Tính chất công việc, Thu nhập và phúc lợi, Được công nhận, Điều kiện làm việc, Đào tạo và thăng tiến, Lãnh đạo trực tiếp, Đồng nghiệp. Nguồn số liệu phân tích được thu thập qua việc phỏng vấn 251 viên chức và người lao động của Trường. Kiểm định độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, hồi quy tuyến tính là các phương pháp được sử dụng để trong nghiên cứu. Kết quả cho biết, Động lực làm việc chịu tác động từ phúc lợi, tính chất công việc, lãnh đạo trực tiếp, thăng tiến và đào tạo, đồng nghiệp. Hạnh (2020) xây dựng khung lý thuyết về các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên ở các doanh nghiệp khu vực tư nhân. Mô hình được đề xuất thông qua tính kế thừa từ lý thuyết liên quan đến động lực làm việc và các công trình nghiên cứu thực nghiệm. Cụ thể, các lý thuyết nền nghiên cứu này kế thừa là lý thuyết về tháp nhu cầu Maslow, lý thuyết hai yếu tố, lý thuyết nhu cầu, lý thuyết đặc điểm công việc. Trên cơ sở đó, các yếu tố: Tính chất công việc, Thu nhập và phúc lợi, Được công nhận, Điều kiện làm việc, Đào tạo và thăng tiến, Lãnh đạo, Đồng nghiệp là các khía cạnh được kỳ vọng có tác động đến Động lực làm việc của nhân viên ở các doanh nghiệp khu vực tư nhân.

Bên cạnh đó, ở lĩnh vực ngân hàng, động lực làm việc của nhân viên nhận được nhiều sự quan tâm từ các nhà nghiên cứu. Tân và ctv. (2023) tìm ra các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam chi nhánh Bạc Liêu. Nghiên cứu này dựa trên cơ sở lý thuyết nền tảng của Maslow (1943) về hệ thống cấp độ nhu cầu của con người, thuyết kỳ vọng và thuyết nhu cầu thúc đẩy làm việc. Theo đó, mô hình nghiên cứu được đề cập với kỳ vọng Đặc điểm công việc, Sự tự chủ trong công việc, Lương, thưởng, phúc lợi, Đào tạo và thăng tiến, Sự gắn bó giữa cấp trên và nhân viên, Mối quan hệ với đồng nghiệp sẽ ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam chi nhánh Bạc Liêu. Số liệu trong phân tích được thu thập từ phỏng vấn 155 nhân viên. Kết quả từ kiểm định độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, hồi quy tuyến tính cho biết, Lương, thưởng, phúc lợi, Mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp, Đào tạo và thăng tiến, Đặc điểm công việc có ảnh hưởng đến Động lực làm việc. Mục đích của nghiên cứu Trí (2023) là xây dựng mô hình lý thuyết về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần. Thông qua việc kế thừa từ lý thuyết nền và các nghiên cứu thực nghiệm, mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần được đề xuất. Cụ thể, lý thuyết nền nhằm kế thừa trong nghiên cứu này bao gồm: lý thuyết về tháp nhu cầu Maslow, lý thuyết hai yếu tố, thuyết công bằng. Từ đó các yếu tố về Điều kiện làm việc, Thu nhập và phúc lợi, Đào tạo và thăng tiến, Quan hệ

với đồng nghiệp, Tính chất công việc được kỳ vọng sẽ ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần.

Phức & Nhựt (2021) xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, nhân viên tại các ngân hàng thương mại Nhà nước trên địa bàn tỉnh Bình Thuận. Cơ sở lý thuyết nền trong nghiên cứu này bao gồm: lý thuyết về tháp nhu cầu Maslow, lý thuyết hai yếu tố, thuyết công bằng, lý thuyết kỳ vọng. Số liệu trong phân tích được thu thập thông qua cuộc khảo sát 195 tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam, Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam tại địa phương. Kết quả từ kiểm định độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, hồi quy tuyến tính cho biết, các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc gồm: Tính chất công việc của ngân hàng, Đào tạo và thăng tiến, Thu nhập và phúc lợi, Thời gian làm việc, Môi trường làm việc, Yếu tố lãnh đạo. An et al. (2020) nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng thương mại ở Việt Nam. Nhưng nghiên cứu này lại không quan tâm nhiều đến lý thuyết nền về Động lực làm việc, mà mô hình nghiên cứu được đề xuất dựa trên các nghiên cứu thực nghiệm. Qua việc phỏng vấn 300 nhân viên, nhưng cỡ mẫu phù hợp sử dụng 240 quan sát. Kết quả từ kiểm định độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, hồi quy tuyến tính cho biết, Quyền tự quyết, Cơ hội đào tạo, Làm việc nhóm có ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên ngân hàng. Động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam, chi nhánh Đông Sài Gòn được Giao & Hoành (2019) thực hiện qua việc khảo sát 150 nhân viên của Ngân hàng. Công cụ thực hiện là kiểm định độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá, hồi quy tuyến tính. Kết quả nghiên cứu cho thấy, có 06 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên bao gồm: Phát triển và cơ hội thăng tiến, Điều kiện làm việc, Sự hỗ trợ của lãnh đạo, Lương, thưởng và phúc lợi, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Thương hiệu. Tuy nhiên, hạn chế của nghiên cứu này là mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên việc tham khảo các nghiên cứu thực nghiệm và chưa thể hiện được cơ sở từ các lý thuyết nền về động lực làm việc.

b. Nghiên cứu nước ngoài

Động lực làm việc cũng nhận được nhiều sự quan tâm của các nghiên cứu quốc tế. Nghiên cứu vấn đề Động lực làm việc được thực hiện tại Trường Đại học Kuala Lumpur bởi Rahman et al. (2018). Tuy nhiên, việc đề xuất mô hình nghiên cứu lại dựa trên việc tham khảo các nghiên cứu thực nghiệm, và các lý thuyết nền liên quan đến Động lực làm việc chưa được đề cập. Nguồn số liệu phân tích từ việc phỏng vấn 120 nhân viên. Kết quả kiểm định độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá, hồi quy tuyến tính cho biết, Động lực làm việc chịu ảnh hưởng từ Phần thưởng và sự công nhận, Lương và phúc lợi, Công việc và mối quan hệ, An toàn và môi trường làm việc.

Ở lĩnh vực ngân hàng, Động lực làm việc cũng là chủ đề được các nhà nghiên cứu quốc tế xem xét. Động lực làm việc của nhân viên ngân hàng thương mại ở Bangladesh được Rahman et al. (2017) nghiên cứu. Cơ sở lý thuyết nghiên cứu kế thừa trong việc xây dựng mô hình nghiên cứu là lý thuyết về tháp nhu cầu Maslow, lý thuyết hai yếu tố, lý thuyết kỳ vọng. Bên cạnh đó, số liệu trong nghiên cứu được thu thập thông qua cuộc khảo sát 80 nhân viên ngân hàng. Kết quả phân tích hồi quy thể hiện, có 03 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng ở Bangladesh, bao gồm: Môi quan hệ trong công ty, Đào tạo và thăng tiến, Khen thưởng và công nhận. Động lực làm việc của nhân viên ngân hàng ở Pakistan được Akhtar et al. (2014) thực hiện trên cơ sở tham khảo các nghiên cứu thực nghiệm về Động lực làm việc, từ đó mô hình nghiên cứu được đề xuất và các lý thuyết nền về Động lực làm việc không được đề cập cũng là một hạn chế của nghiên cứu này. Số liệu phân tích được thu thập qua khảo sát 150 nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại ở Pakistan. Kết quả từ kiểm định độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, hồi quy tuyến tính cho biết, Kết quả làm việc, Thiết kế công việc, Lãnh đạo, Lương, Đặc điểm cá nhân là các khía cạnh có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng tại Pakistan.

Nhân xét:

Động lực làm việc là vấn đề rất quan trọng đối với nguồn nhân lực, nên luôn là chủ đề cần thiết xem xét trong phân tích của người quản lý. Nhân viên có Động lực làm việc sẽ giúp cho các kế hoạch sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp được thuận lợi thực hiện. Trong các nghiên cứu thực nghiệm về các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên tham khảo vừa được trình bày cho thấy, việc xây dựng mô hình nghiên cứu được kế thừa thông qua cơ sở lý thuyết về động lực làm việc như: lý thuyết về tháp nhu cầu Maslow, lý thuyết hai yếu tố, thuyết công bằng, lý thuyết kỳ vọng, lý thuyết đặc điểm công việc, lý thuyết nhu cầu. Vận dụng các lý thuyết vừa đề cập và xem xét các khía cạnh ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, một vài nghiên cứu thực nghiệm lại chủ yếu kế thừa từ các nghiên cứu thực nghiệm thay vì lý thuyết nền về Động lực làm việc. Thông qua các nghiên cứu thực nghiệm, các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc được đề cập có thể xem xét ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long là Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Môi quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc. Bảng 2.6 thể hiện tính kế thừa từ các nghiên cứu thực nghiệm về các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên.

Bảng 2.6: Tính kế thừa các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần

Nguồn	Lương và phúc lợi	Tính chất công việc	Đào tạo và thăng tiến	Mối quan hệ tại ngân hàng	Điều kiện làm việc
Nghiên cứu trong nước					
Tân và ctv. (2023)	✓		✓	✓	✓
Trí (2023)	✓	✓	✓	✓	✓
Hiếu & Hùng (2022)	✓		✓		
Dũng và ctv. (2021)	✓		✓	✓	
Hạnh và ctv. (2021)	✓	✓	✓	✓	✓
Phúc & Nhật (2021)	✓	✓	✓	✓	✓
An et al. (2020)			✓	✓	
Hạnh (2020)	✓	✓	✓	✓	✓
Giao & Hoàn (2019)	✓		✓	✓	✓
Nghiên cứu nước ngoài					
Rahman et al. (2018)	✓			✓	
Rahman et al. (2017)			✓	✓	
Akhtar et al. (2014)	✓			✓	✓

Nguồn: Tác giả tổng hợp

2.2.1.2 Nghiên cứu ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc

a. Nghiên cứu trong nước

Ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc của nhân viên khá hạn chế ở Việt Nam. Trong đó, nghiên cứu động lực làm việc đến hành vi làm việc của nhân viên khối văn phòng tại thành phố Cần Thơ được Dung & Ngọc (2012) thực hiện qua việc phỏng vấn 111 nhân viên văn phòng tại địa phương với công cụ phân tích là kiểm định độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá, hồi quy tuyến tính. Tuy nhiên, mô hình và thang đo trong nghiên cứu này được kế thừa từ một nghiên cứu thực nghiệm khác và sự tác động của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc không được lập luận qua lý thuyết. Vì thế, Hành vi làm việc không được lập luận chắc chắn và được diễn tả là hành vi có tính tuân thủ và chủ động. Kết quả nghiên cứu đã xác định được các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc là Cơ hội học tập và thăng tiến, Tự hào về doanh nghiệp, Sự hỗ trợ của cấp trên, Cảm giác được thể hiện, Điều kiện làm việc. Đồng thời Động lực làm việc cũng ảnh hưởng đến Hành vi làm việc thể hiện qua các khía cạnh Cơ hội học tập và thăng tiến, Cảm giác được thể hiện, Sự hỗ trợ của cấp trên.

b. Nghiên cứu nước ngoài

Trong khi đó, ở các nghiên cứu nước ngoài Hành vi làm việc được thể hiện cụ thể là Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối.

Đối với Hành vi công dân tổ chức, có khá nhiều nghiên cứu thực nghiệm xem xét ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi công dân tổ chức. Faris et al. (2024) nghiên cứu ảnh hưởng của Động lực làm việc, Môi trường làm việc, Sự hài lòng trong

công việc đến Hành vi công dân tổ chức của nhân viên tại Royal Prima ở Medan. Hạn chế của nghiên cứu này là mối quan hệ giữa các khía cạnh vừa đề cập được lập luận thông qua các nghiên cứu thực nghiệm và lý thuyết nên không được đề cập. Nguồn số liệu sử dụng phân tích được thu thập từ cuộc khảo sát 127 nhân viên và kết quả hồi quy tuyến tính bội thể hiện, Động lực làm việc và Môi trường làm việc có ảnh hưởng đáng kể đến Sự hài lòng trong công việc và Hành vi công dân tổ chức, Sự hài lòng cũng có ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức của nhân viên. Ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi công dân tổ chức của giáo viên trường mẫu giáo ở thành phố Bogor, Indonesia được Laihad & Suhardi (2023) thực hiện qua dữ liệu phỏng vấn 80 giáo viên. Cơ sở lý thuyết nên không được đề cập và mô hình nghiên cứu được đề xuất từ tham khảo các nghiên cứu thực nghiệm. Công cụ phân tích kiểm định độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá, hồi quy tuyến tính cho biết, Động lực làm việc có tác động cùng chiều đến Hành vi công dân tổ chức. Bên cạnh đó, nghiên cứu còn xác định được ảnh hưởng từ Kiến thức của giáo viên đến Hành vi công dân tổ chức.

Manurung et al. (2023) nghiên cứu mối quan hệ giữa Động lực làm việc, Môi trường làm việc, Sự hài lòng trong công việc đến Hành vi công dân tổ chức của nhân viên ngân hàng ở đảo Riau, Indonesia. Mối quan hệ này được lập luận dựa trên cơ sở của những nghiên cứu thực nghiệm, cơ sở lý thuyết nên không được đề cập. Công cụ phân tích là kiểm định T-test. Kết quả thể hiện, Động lực làm việc, Môi trường làm việc, Sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng cùng chiều đến Hành vi công dân tổ chức. Đồng thời các yếu tố này còn tác động gián tiếp đến Hành vi công dân tổ chức thông qua Sự cam kết với tổ chức. Nabilla et al. (2022) nghiên cứu xem xét tác động của Cam kết với tổ chức và Động lực làm việc đến Hành vi công dân tổ chức của nhân viên dịch vụ vận tải Bogor Regenc. Lý thuyết nên không được đề cập trong nghiên cứu này, mối quan hệ giữa các thành phần được lập luận dựa trên các nghiên cứu thực nghiệm. Với cỡ mẫu là 189 nhân viên trên 357 nhân viên được phỏng vấn và phương pháp hồi quy tuyến tính bội cho biết, Cam kết với tổ chức và Động lực làm việc có tác động tích cực đến Hành vi công dân tổ chức của nhân viên. Nghiên cứu Hành vi công dân tổ chức của nhân viên bộ phận sản xuất của công ty PT. Bumimulia Indah Lestari được Setyaningrum et al. (2021) thực hiện. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu được đề xuất dựa trên lập luận từ các nghiên cứu thực nghiệm và lý thuyết nên không được đề cập. Với dữ liệu được thu thập phỏng vấn 47 nhân viên và phương pháp phân tích là hồi quy cho thấy, Hành vi công dân tổ chức của nhân viên chịu ảnh hưởng từ Động lực làm việc, Cơ hội thăng tiến, Môi trường làm việc. Bawuro et al. (2019) nghiên cứu mối quan hệ giữa Động lực làm việc, Hành vi làm việc đổi mới và Ý nghĩa của công việc đối với nhân viên làm việc ở lĩnh vực giáo dục ở Đông Bắc, Nigeria với nguồn dữ liệu được thu thập qua cuộc khảo sát 309 nhân viên. Kết quả phân tích bình phương nhỏ nhất một phần thể hiện, Động lực làm việc có ảnh hưởng đến Hành vi làm việc đổi mới và Ý nghĩa công việc, Ý nghĩa công việc có ảnh hưởng đến Hành vi làm việc đổi mới.

Farisi et al. (2021) nghiên cứu về Hành vi công dân tổ chức của nhân viên tại văn phòng Thanh niên và Thể thao tỉnh Bắc Sumatra. Cơ sở lý thuyết nền không được đề cập, giả thuyết và mô hình nghiên cứu được đề xuất dựa trên lập luận từ các nghiên cứu thực nghiệm. Với cỡ mẫu phỏng vấn thu thập số liệu là 52 nhân viên và phương pháp phân tích là mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương tối thiểu một phần (SmartPLS) cho biết, Môi trường làm việc, Động lực làm việc có tác động đến Hành vi công dân tổ chức và Sự hài lòng trong công việc. Đồng thời, Sự hài lòng cũng có ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức. Nghiên cứu về sự ảnh hưởng của Động lực làm việc, Sự hài lòng trong công việc, Cam kết với tổ chức đến Hành vi công dân tổ chức của công chức phòng quy hoạch và phát triển quần đảo Mentawai Regency được Sylviana et al. (2020) thực hiện. Lập luận cho sự ảnh hưởng giữa các thành lập là kế thừa từ các nghiên cứu thực nghiệm, lý thuyết nền không được đề cập trong nghiên cứu này. với dữ liệu từ phỏng vấn tổng thể 44 công chức và sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính bội cho biết, Động lực làm việc, Sự hài lòng trong công việc, Cam kết với tổ chức là những khía cạnh quan trọng có ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức của công chức. Nghiên cứu sự tác động từ Sự hài lòng trong công việc, Động lực làm việc, Lòng trung thành đến Hành vi công dân tổ chức của nhân viên tại Unichem Indonesia được Setyaningrum et al. (2020) thực hiện. Mô hình nghiên cứu được đề xuất từ cơ sở tham khảo các nghiên cứu thực nghiệm, cơ sở lý thuyết không đề cập trong nghiên cứu này. Với dữ liệu được thu thập từ 51 nhân viên và mô hình hồi quy tuyến tính bội thể hiện, Sự hài lòng trong công việc, Động lực làm việc, Lòng trung thành đều có ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức.

Osman et al. (2015) nghiên cứu về mối quan hệ của Sự hài lòng trong công việc, Động lực làm việc, Sự hỗ trợ của công ty và Hành vi công dân tổ chức của nhân viên. Cơ sở lý thuyết vận dụng trong nghiên cứu này là lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết hành vi thân thiện xã hội. Thông qua phỏng vấn 300 nhân viên ở Malaysia với phương pháp phân tích là kiểm định độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá, hồi quy tuyến tính bội cho thấy, Sự hài lòng trong công việc, Động lực làm việc, Sự hỗ trợ của công ty có ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức của nhân viên. Nghiên cứu xem xét mối quan hệ giữa Động lực bên trong và Động lực bên ngoài đến Hành vi công dân tổ chức của nhân viên ở Indonesia được Ibrahim (2014) thực hiện. Bên cạnh đó, lý thuyết hai nhân tố được vận dụng để xem xét ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi công dân tổ chức. Phỏng vấn 176 nhân viên để thu thập dữ liệu phục vụ cho nghiên cứu. Công cụ phân tích sử dụng là kiểm định sự khác biệt cho biết, cả Động lực bên trong và Động lực bên ngoài đến có ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức. Ibrahim & Aslinda (2014) nghiên cứu về Hành vi công dân tổ chức của nhân viên tại công ty Telkom Indonesia ở Makassar. Mối quan hệ giữa các thành phần được lập luận từ lý thuyết hai nhân tố. Số liệu sử dụng thông tin phỏng vấn từ 176 nhân viên và phương pháp phân

tích là hồi quy tuyến tính bội cho biết, cả Động lực bên trong và Động lực bên ngoài đều có ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức của nhân viên.

Hành vi làm việc đổi mới cũng là Hành vi làm việc được các nghiên cứu thực nghiệm chứng minh có ảnh hưởng đến Động lực làm việc. Nghiên cứu về Hành vi làm việc đổi mới của nhân viên làm việc tại Jakarta, Indonesia được Nilasari et al. (2022) thực hiện. Lý thuyết vai trò được đề cập lập luận cho ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc đổi mới. Với nguồn dữ liệu được thu thập từ phỏng vấn 274 nhân viên và công cụ phân tích là mô hình cấu trúc tuyến tính. Kết quả cho thấy, Sự tự tin về năng lực và Động lực làm việc có tác động đến Hành vi làm việc đổi mới của nhân viên. Mối quan hệ giữa tổ chức đào tạo, Sự gắn kết trong công việc, Động lực làm việc, Căng thẳng trong công việc có ảnh hưởng đến Hành vi làm việc đổi mới được Rajak & Soleman (2022) nghiên cứu. Tuy nhiên, mô hình nghiên cứu đề xuất không được vận dụng lý thuyết nền, mà lập luận từ các nghiên cứu thực nghiệm tham khảo. Bộ số liệu được thu thập từ cuộc khảo sát 84 cán bộ công chức, công cụ phân tích là mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất (SmartPLS). Kết quả thể hiện, Tổ chức đào tạo, Sự gắn kết trong công việc, Căng thẳng trong công việc có sự ảnh hưởng đến Hành vi làm việc đổi mới, trong khi nghiên cứu chưa thể khẳng định sự tác động từ động lực làm việc đến Hành vi làm việc đổi mới.

Động lực làm việc ảnh hưởng đến Hành vi làm việc chống đối được Masukela et al. (2023) và Mehta (2004) chứng minh. Trong đó, Masukela et al. (2023) nghiên cứu về ảnh hưởng của Động lực phụng sự đến Sự hài lòng trong công việc, Cam kết với tổ chức, Sự gắn kết và Hành vi làm việc chống đối. Nghiên cứu này cho rằng, chưa có cơ sở lý thuyết thống nhất cho sự ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc chống đối. Do đó, mô hình đề xuất được lập luận từ tham khảo các nghiên cứu thực nghiệm. Bộ dữ liệu phân tích được thu thập từ cuộc phỏng vấn 1.031 nhân viên ở các tỉnh phía Tây Bắc, Nam Mỹ. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính thể hiện, Động lực phụng sự có ảnh hưởng đáng kể đến Sự hài lòng, Cam kết với tổ chức và Hành vi làm việc chống đối. Mehta (2004) thực hiện nghiên cứu với mục tiêu xác định mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Hành vi làm việc chống đối. Lý thuyết nền đề cập luận cho ảnh hưởng này là lý thuyết kỳ vọng, lý thuyết đặt mục tiêu. Dữ liệu sử dụng trong phân tích được thu thập qua cuộc phỏng vấn 392 nhân viên với mô hình hồi quy tuyến tính thể hiện, Động lực làm việc có ảnh hưởng tiêu cực đến Hành vi làm việc chống đối.

Nhân xét:

Qua các nghiên cứu về ảnh hưởng của Động lực là việc đến Hành vi làm việc thể hiện, vấn đề này ít được quan tâm ở trong nước, trong khi ở nước ngoài vấn đề này có khá nhiều nghiên cứu thực nghiệm. Còn khá nhiều nghiên cứu không tập trung vào lý thuyết để xây dựng mô hình và giả thuyết nghiên cứu, các nghiên cứu này lại dựa vào

tham khảo các nghiên cứu thực nghiệm. Hơn nữa, ở các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy, các Hành vi làm việc được thể hiện qua Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối. Động lực làm việc đều có ảnh hưởng đến từng khía cạnh này của Hành vi làm việc. Trong đó, Động lực làm việc có tác động cùng chiều đến Hành vi công dân tổ chức và Hành vi làm việc đổi mới, ngược lại có ảnh hưởng nghịch chiều đến Hành vi làm việc chống đối. Bảng 2.7 thể hiện tổng hợp kết quả nghiên cứu thực nghiệm về ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc.

Bảng 2.7: Tổng hợp kết quả các nghiên cứu ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc

Nghiên cứu	Lý thuyết nền	Kết quả
Nghiên cứu trong nước		
Dung & Ngọc (2012)	Không đề cập	<ul style="list-style-type: none"> - Các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc là Cơ hội học tập và thăng tiến, Tự hào về doanh nghiệp, Sự hỗ trợ của cấp trên, Cảm giác được thể hiện, Điều kiện làm việc - Động lực làm việc cũng ảnh hưởng đến Hành vi làm việc
Nghiên cứu nước ngoài		
Faris et al. (2024)	Không đề cập	<ul style="list-style-type: none"> - Động lực làm việc và Môi trường làm việc ảnh hưởng đến Sự hài lòng và Hành vi công dân tổ chức - Sự hài lòng cũng ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức
Laihad & Suhardi (2023)	Không đề cập	<ul style="list-style-type: none"> - Động lực làm việc có tác động đến Hành vi công dân tổ chức - Kiến thức của giáo viên ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức
Manurung et al. (2023)	Không đề cập	<ul style="list-style-type: none"> - Động lực làm việc, Môi trường làm việc, Sự hài lòng trong công việc ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức - Động lực làm việc, Môi trường làm việc, Sự hài lòng trong công việc tác động gián tiếp đến Hành vi công dân tổ chức thông qua Sự cam kết với tổ chức
Nabilla et al. (2022)	Không đề cập	Cam kết với tổ chức và Động lực làm việc có tác động đến Hành vi công dân tổ chức
Setyaningrum et al. (2021)	Không đề cập	Hành vi công dân tổ chức của nhân viên chịu ảnh hưởng từ Động lực làm việc, Cơ hội thăng tiến, Môi trường làm việc
Farisi et al. (2021)	Không đề cập	<ul style="list-style-type: none"> - Môi trường làm việc, Động lực làm việc có tác động đến Hành vi công dân tổ chức và Sự hài lòng trong công việc - Sự hài lòng ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức
Sylviana et al. (2020)	Không đề cập	Động lực làm việc, Sự hài lòng trong công việc, Cam kết với tổ chức ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức

Nghiên cứu	Lý thuyết nền	Kết quả
Setyaningrum et al. (2020)	Không đề cập	Sự hài lòng trong công việc, Động lực làm việc, Lòng trung thành ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức
Osman et al. (2015)	Lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết hành vi thân thiện xã hội	Sự hài lòng trong công việc, Động lực làm việc, Sự hỗ trợ của công ty ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức
Ibrahim (2014)	Lý thuyết hai nhân tố	Động lực bên trong và Động lực bên ngoài ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức
Ibrahim & Aslinda (2014)	Lý thuyết hai nhân tố	Động lực bên trong và Động lực bên ngoài ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức
Nilasari et al. (2022)	Lý thuyết vai trò	Sự tự tin về năng lực và Động lực làm việc tác động đến Hành vi làm việc đổi mới
Rajak & Soleman (2022)	Không đề cập	Tổ chức đào tạo, Sự gắn kết trong công việc, Căng thẳng trong công việc ảnh hưởng đến Hành vi làm việc đổi mới
Masukela et al. (2023)	Không đề cập	Động lực phụng sự ảnh hưởng đến Sự hài lòng, Cam kết với tổ chức và Hành vi làm việc chống đối
Mehta (2004)	Lý thuyết kỳ vọng, lý thuyết đặt mục tiêu	Động lực làm việc ảnh hưởng tiêu cực đến Hành vi làm việc chống đối

Nguồn: Tác giả tổng hợp

2.2.1.3 Nghiên cứu ảnh hưởng của Hành vi làm việc đến Hiệu suất công việc

Hành vi làm việc trong nghiên cứu này xem xét đến là Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối. Các Hành vi làm việc này có nhưng ảnh hưởng nhất định đến Hiệu suất công việc có thể là tích cực, có thể theo chiều hướng tiêu cực. Kết quả này đã được nhiều nghiên cứu thực nghiệm chứng minh.

a. Nghiên cứu trong nước

Nghiên cứu về sự ảnh hưởng của Hành vi làm việc đến Hiệu suất công việc khá hạn chế ở Việt Nam, đặc biệt đối với Hành vi làm việc chống đối. Nghiên cứu xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc, Hành vi công dân tổ chức và hiệu quả công việc được Tâm (2025) thực hiện. Mối quan hệ giữa các thành đề cập được lập luận từ việc tham khảo các nghiên cứu thực nghiệm và không kế thừa các lý thuyết nền. Số liệu phân tích được thu thập từ cuộc khảo sát 300 nhân viên đang làm việc tại các công ty lữ hành ở thành phố Hồ Chí Minh. Phương pháp phân tích là kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá, mô hình cấu trúc tuyến tính. Kết quả nghiên cứu thể hiện, Lãnh đạo phụng sự có ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức, Sự hài lòng, Hiệu quả công việc; Sự hài lòng ảnh hưởng đến Hiệu quả công việc; Hành vi công dân tổ chức ảnh hưởng đến Sự hài lòng và Hiệu quả công việc; Công bằng phân phối, Công

bằng thủ tục, Công bằng tương tác có ảnh hưởng đến Sự hài lòng. Thao et al. (2024) nghiên cứu mối quan hệ giữa Động lực phụng sự công, Khả năng lãnh đạo chuyên đổi, Hành vi làm việc đổi mới, Cam kết với tổ chức, Hiệu suất công việc của công chức khu vực công ở Việt Nam. Cơ sở lý thuyết đề cập trong nghiên cứu này gồm: lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết đại diện, lý thuyết trao quyền tâm lý, lý thuyết bản sắc xã hội. Dữ liệu được thu thập qua cuộc khảo sát 464 công chức. Kết quả mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần được sử dụng để giải quyết mục tiêu nghiên cứu. Trong đó, kết quả nghiên cứu cho biết, Động lực phụng sự công và Hành vi làm việc đổi mới có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến Hiệu suất công việc của công chức ở Việt Nam. Trọng (2021) nghiên cứu về ảnh hưởng của Hành vi công dân tổ chức đến Kết quả công việc của người lao động tại Trường Bách Khoa Hà Nội. Mô hình nghiên cứu này không kế thừa từ lý thuyết nền, mà chủ yếu kế thừa từ các nghiên cứu thực nghiệm. Trong đó Hành vi công dân tổ chức bao gồm các khía cạnh là Hành vi tận tình, Lương tâm, Lịch thiệp, Phẩm hạnh, Cao thượng. Kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá, hồi quy tuyến tính là các phương pháp sử dụng trong nghiên cứu này. Kết quả thể hiện, Hành vi công dân tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến Kết quả công việc của người lao động. Tuy nhiên, tác giả chưa phát hiện các nghiên cứu về ảnh hưởng của Hành vi làm việc đổi mới và Hành vi làm việc chống đổi đến Hiệu suất công việc được thực hiện ở Việt Nam.

b. Nghiên cứu nước ngoài

Hành vi làm việc của người lao động cũng là khía cạnh quan trọng ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc của nhân viên. Nghiên cứu Hiệu suất công việc của nhân viên tại công ty Kantor Jasa Penilai Publik được Sugma (2022) thực hiện. Nghiên cứu này không đề cập cơ sở lý thuyết kế thừa mà chủ yếu lập luận từ tham khảo các nghiên cứu thực nghiệm. Số liệu sử dụng từ việc khảo sát 100 nhân viên tại công ty và sử dụng phương pháp mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần. Kết quả thể hiện Hành vi làm việc và Môi trường làm việc có tác động đáng kể đến Hiệu suất công việc của nhân viên. Athiah (2022) nghiên cứu ảnh hưởng của Hành vi làm việc, Động lực đạt được thành tích, Năng lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên tại trường trung học nghề nghiệp Tarumajaya, tỉnh Bekasi, tỉnh Tây Java, Indonesia. Lý thuyết nhu cầu được vận dụng trong nghiên cứu này. Dữ liệu phân tích được thu thập từ phỏng vấn 70 nhân viên tại trường. Phương pháp phân tích là kiểm định độ tin cậy, hồi quy tuyến tính bội thể hiện, Hành vi làm việc, Động lực đạt được thành tích, Năng lực làm việc có ảnh hưởng tích cực đến Hiệu suất công việc của nhân viên.

Bên cạnh đó, nhiều nghiên cứu nước ngoài đã kiểm chứng cho ảnh hưởng của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đổi đến Hiệu suất công việc. Nghiên cứu Hiệu suất công việc của nhân viên công nghệ thông tin ở Ấn Độ được Babu et al. (2024) thực hiện. Cơ sở lý thuyết lập luận cho mối quan hệ giữa Lãnh đạo, Hành vi làm việc chống đổi và Hiệu suất công việc là lý thuyết trao đổi

xã hội, lý thuyết lãnh đạo thuận cả hai tay, lý thuyết bảo tồn nguồn lực. Dữ liệu sử dụng trong phân tích được thu thập thông qua cuộc khảo sát 371 nhân viên trong lĩnh vực này và phương pháp mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần được sử dụng và cho ra kết quả, Hành vi làm việc có ảnh hưởng đáng kể đến Hiệu suất công việc của nhân viên. Howladar et al. (2018) nghiên cứu mối quan hệ giữa Lãnh đạo chuyển đổi, Hành vi làm việc chống đối và Hiệu suất công việc của nhân viên ở Bangladesh. Cơ sở lý thuyết sử dụng trong nghiên cứu này là lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết lãnh đạo tình huống, lý thuyết đường dẫn – mục tiêu. Dữ liệu phân tích được thu thập từ 288 nhân viên kết quả mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần thể hiện, Lãnh đạo chuyển đổi và Hành vi làm việc chống đối có ảnh hưởng đáng kể đến Hiệu suất công việc của nhân viên. Oluwakemi & Olanrewaju (2014) nghiên cứu mối quan hệ giữa Hành vi làm việc chống đối và Hiệu suất công việc của giáo viên ở bang Ogun, Nigeria. Nhưng nghiên cứu này không đề cập đến cơ sở lý thuyết mà dựa vào lập luận của các nghiên cứu thực nghiệm. Số liệu phân tích thu thập thông qua khảo sát 360 giáo viên ở địa phương với phương pháp phân tích là hồi quy bội thể hiện, Hành vi làm việc chống đối có tác động đến Hiệu suất công việc và Môi trường làm việc.

Bataineh et al. (2022) khám phá mối quan hệ giữa Lãnh đạo, Hành vi làm việc đổi mới, Hiệu suất công việc của nhân viên y tế làm việc tại các bệnh viện tư nhân ở Jordan. Lý thuyết trao đổi xã hội được vận dụng để xem xét mối quan hệ các thành phần vừa đề cập. Bộ dữ liệu được thu thập thông qua cuộc khảo sát 169 y tá. Kết quả phân tích đường dẫn thể hiện, Lãnh đạo có ảnh hưởng đến Hành vi làm việc đổi mới và Hiệu suất công việc của nhân viên và Hành vi làm việc đổi mới góp phần gia tăng Hiệu suất công việc của nhân viên. Zyl et al. (2019) nghiên cứu về mối quan hệ giữa Sự gắn kết với tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hiệu suất công việc của nhân viên tại công ty công nghệ và truyền thông tại Hà Lan. Cơ sở lý thuyết không được vận dụng trong nghiên cứu này, lập luận chủ yếu dựa vào các nghiên cứu thực nghiệm. Số liệu phân tích được thu thập từ cuộc khảo sát 232 nhân viên. Kết quả mô hình cấu trúc tuyến tính thể hiện, Sự gắn kết với tổ chức có ảnh hưởng đáng kể đến Hành vi làm việc đổi mới và Hiệu suất công việc, đồng thời Hành vi làm việc đổi mới cũng là tác nhân giúp gia tăng Hiệu suất công việc của nhân viên.

Mặt khác, các nghiên cứu còn kết hợp xem xét cùng lúc giữa các thành phần của Hành vi làm việc (Hành vi công dân tổ chức và Hành vi làm việc đổi mới hoặc Hành vi công dân tổ chức và Hành vi làm việc chống đối). Hong & Zainal (2023) nghiên cứu mô hình lý thuyết về ảnh hưởng của Hành vi làm việc đổi mới và Hành vi công dân tổ chức đến Hiệu suất công việc của nhân viên lĩnh vực sản xuất ở Malaysia. Thông qua lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết nhận thức xã hội, các mối quan hệ lập luận có ảnh hưởng với nhau. Trong đó, Hành vi làm việc đổi mới và Hành vi công dân tổ chức được kỳ vọng sẽ giúp làm gia tăng Hiệu suất công việc của nhân viên. Purwanto et al. (2022) nghiên cứu mối quan hệ giữa Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi công dân tổ chức, Sự

hài lòng và Hiệu suất công việc của nhân viên làm việc ở lĩnh vực du lịch tại Banten, Indonesia. Cơ sở lý luận không được đề cập trong nghiên cứu này, lập luận giả thuyết nghiên cứu đều dựa vào tham khảo tài liệu nghiên cứu thực nghiệm. Bộ dữ liệu phân tích được thu thập thông qua cuộc khảo sát 210 nhân viên. Kết quả mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần thể hiện, Hành vi làm việc đổi mới và Hành vi công dân tổ chức có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến Sự hài lòng và Hiệu suất công việc của nhân viên du lịch. Santika et al. (2022) nghiên cứu sự tác động từ Động lực làm việc, Hành vi công dân tổ chức, Văn hóa tổ chức đến Hiệu suất công việc của bảo vệ khu nghỉ dưỡng Kolaka. Cơ sở lý thuyết vận dụng trong nghiên cứu này là lý thuyết hai nhân tố. Dữ liệu được thu thập qua cuộc khảo sát, phỏng vấn 126 bảo vệ ở khu nghỉ dưỡng. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội thể hiện, Động lực làm việc, Hành vi công dân tổ chức, Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc của nhân viên bảo vệ.

Muzakki et al. (2019) nghiên cứu ảnh hưởng của Động lực làm việc, Hành vi công dân tổ chức, Văn hóa tổ chức đến Hiệu suất công việc của công chức chính quyền huyện Pamekasan, Indonesia. Cơ sở lý thuyết đề cập trong nghiên cứu là lý thuyết tháp nhu cầu Maslow. Dữ liệu phân tích được thu thập qua việc khảo sát, phỏng vấn 116 công chức để thu thập dữ liệu cho phân tích. Kết quả hồi quy tuyến tính bội cho thấy, Động lực làm việc và Hành vi công dân tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến Hiệu suất công việc của công chức, trong khi Văn hóa tổ chức là yếu tố duy nhất không có ý nghĩa thống kê. Sambung (2019) nghiên cứu về mối quan hệ giữa Sự hài lòng trong công việc, Hành vi làm việc chống đối, Hành vi công dân tổ chức và Hiệu suất công việc của nhân viên được thực hiện qua cuộc khảo sát cán bộ làm việc tại 30 cơ quan chính phủ tại Indonesia. Cơ sở lý thuyết không được đề cập và giả thuyết lập luận từ tham khảo tài liệu nghiên cứu thực nghiệm. Kết quả từ mô hình cấu trúc tuyến tính và mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất cho biết, Sự hài lòng có ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc của nhân viên và Hành vi làm việc chống đối, Hành vi công dân tổ chức giữ vai trò trung gian ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc. Bagyo (2018) nghiên cứu mối quan hệ giữa Hành vi làm việc chống đối, Hành vi công dân tổ chức, Sự tham gia và Hiệu suất công việc của nhân viên ở Indonesia được thực hiện. Lý thuyết chính trị triết học và hiện đại được vận dụng trong nghiên cứu nhằm lập luận cho sự ảnh hưởng của các khía cạnh. Dữ liệu phân tích được thu thập qua cuộc khảo sát 106 nhân viên với phương pháp phân tích mối tương quan. Kết quả thể hiện, Hành vi làm việc chống đối có ảnh hưởng tiêu cực đến Hiệu suất công việc, trong khi Hành vi công dân tổ chức và Sự tham gia có ảnh hưởng tích cực đến Hiệu suất công việc. Khokhar & Zia-ur-Rehman (2017) nghiên cứu về mối quan hệ giữa Năng lực lãnh đạo, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc chống đối và Hiệu suất công việc của giáo viên ở Pakistan. Cơ sở lý thuyết vận dụng trong nghiên cứu này là lý thuyết nhận thức xã hội, lý thuyết học tập xã hội, lý thuyết các bên liên quan, lý thuyết đại diện, lý thuyết đạo đức người lãnh đạo nhằm lập luận cho mối quan

hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu. Bộ dữ liệu phân tích được thu thập từ cuộc khảo sát 220 giáo viên tại địa phương và phương pháp phân tích là mô hình cấu trúc tuyến tính. Kết quả nghiên cứu cho thấy, Năng lực lãnh đạo giúp gia tăng Hiệu suất công việc của giáo viên, trong khi Hành vi làm việc chống đối lại làm suy giảm Hiệu suất công việc. Bên cạnh đó, nghiên cứu chưa thể tìm ra sự tác động từ Hành vi công dân tổ chức đến Hiệu suất công việc.

Nhận xét:

Hành vi làm việc thể hiện cho thái độ và hành động của người lao động trong quá trình làm việc. Hành vi làm việc là khía cạnh quan trọng ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc, có thể hỗ trợ gia tăng Hiệu suất công việc, nhưng cũng có thể làm sụt giảm. Qua các nghiên cứu thực nghiệm về ảnh hưởng của Hành vi làm việc đến Hiệu suất công việc cho thấy, vấn đề này ít được quan tâm ở Việt Nam, nhưng được nhiều nhà nghiên cứu ở nước ngoài xem xét. Mặt khác, cơ sở lý thuyết lập luận cho ảnh hưởng của Hành vi làm việc đến Hiệu suất công việc không được các nghiên cứu đề cập nhiều, mà giả thuyết được xây dựng dựa trên cơ sở kế thừa từ tham khảo các nghiên cứu liên quan. Bên cạnh đó, phần lớn Hành vi làm việc chỉ được thể hiện ở 1 hoặc 2 khía cạnh là Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối. Rất hạn chế nghiên cứu xem xét ở cả 3 khía cạnh này. Bảng 2.8 thể hiện tổng hợp kết quả các nghiên cứu thực nghiệm về ảnh hưởng của Hành vi làm việc đến Hiệu suất công việc.

Bảng 2.8: Tổng hợp kết quả các nghiên cứu về ảnh hưởng của Hành vi làm việc đến Hiệu suất công việc

Nghiên cứu	Lý thuyết nền	Kết quả
Nghiên cứu trong nước		
Tâm (2025)	Không đề cập	<ul style="list-style-type: none"> - Lãnh đạo phụng sự ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức, Sự hài lòng, Hiệu quả công việc - Sự hài lòng ảnh hưởng đến Hiệu quả công việc - Hành vi công dân tổ chức ảnh hưởng đến Sự hài lòng và Hiệu quả công việc - Công bằng phân phối, Công bằng thủ tục, Công bằng tương tác ảnh hưởng đến Sự hài lòng
Thao et al. (2024)	Lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết đại diện, lý thuyết trao quyền tâm lý, lý thuyết bản sắc xã hội	Động lực phụng sự công và Hành vi làm việc đổi mới ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc
Trọng (2021)	Không đề cập	Hành vi công dân tổ chức ảnh hưởng đến Kết quả công việc
Nghiên cứu nước ngoài		
Babu et al. (2024)	Lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết lãnh đạo	Hành vi làm việc ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc

Nghiên cứu	Lý thuyết nền	Kết quả
	thuận cả hai tay, lý thuyết bảo tồn nguồn lực	
Hong & Zainal (2023)	Lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết nhận thức xã hội	Hành vi làm việc đổi mới và Hành vi công dân tổ chức giúp làm gia tăng Hiệu suất công việc
Athiah (2022)	Lý thuyết nhu cầu	Hành vi làm việc, Động lực đạt được thành tích, Năng lực làm việc ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc
Purwanto et al. (2022)	Không đề cập	Hành vi làm việc đổi mới và Hành vi công dân tổ chức ảnh hưởng tích cực đến Sự hài lòng và Hiệu suất công việc
Sugma (2022)	Không đề cập	Hành vi làm việc và Môi trường làm việc tác động đến Hiệu suất công việc
Bataineh et al. (2022)	Lý thuyết trao đổi xã hội	- Lãnh đạo ảnh hưởng đến Hành vi làm việc đổi mới và Hiệu suất công việc của nhân viên - Hành vi làm việc đổi mới góp phần gia tăng Hiệu suất công việc của nhân viên
Santika et al. (2022)	Lý thuyết hai nhân tố	Động lực làm việc, Hành vi công dân tổ chức, Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc
Zyl et al. (2019)	Không đề cập	- Sự gắn kết với tổ chức ảnh hưởng đến Hành vi làm việc đổi mới và Hiệu suất công việc - Hành vi làm việc đổi mới là tác nhân gia tăng Hiệu suất công việc
Sambung (2019)	Không đề cập	- Sự hài lòng ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc - Hành vi làm việc chống đối, Hành vi công dân tổ chức giữ vai trò trung gian ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc
Muzakki et al. (2019)	Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow	Động lực làm việc và Hành vi công dân tổ chức ảnh hưởng tích cực đến Hiệu suất công việc của công chức
Bagyo (2018)	Lý thuyết chính trị triết học và hiện đại	- Hành vi làm việc chống đối ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc - Hành vi công dân tổ chức và Sự tham gia ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc
Howladar et al. (2018)	Lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết lãnh đạo tình huống, lý thuyết đường dẫn – mục tiêu	Lãnh đạo chuyển đổi và Hành vi làm việc chống đối ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc
Khokhar & Zia-ur-Rehman (2017)	Lý thuyết nhận thức xã hội, lý thuyết học tập xã hội, lý thuyết các bên liên quan, lý thuyết đại diện, lý	- Năng lực lãnh đạo giúp gia tăng Hiệu suất công việc - Hành vi làm việc chống đối làm suy giảm Hiệu suất công việc

Nghiên cứu	Lý thuyết nền	Kết quả
	thuyết đạo đức người lãnh đạo	
Oluwakemi & Olanrewaju (2014)	Không đề cập	Hành vi làm việc chống đối tác động đến Hiệu suất công việc và Môi trường làm việc

Nguồn: Tác giả tổng hợp

2.2.1.4 Nghiên cứu mối quan hệ của Động lực làm việc, Hành vi làm việc, Hiệu suất công việc

a. Nghiên cứu ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc

- Nghiên cứu trong nước

Thang & Nghi (2022) đánh giá mức độ ảnh hưởng của động lực làm việc đến kết quả làm việc của nhân viên tại Otuksa Nhật Bản thông qua cuộc khảo sát 200 nhân viên đang làm việc tại công ty, với phương pháp phân tích là mô hình cấu trúc tuyến tính. Trong đó, mô hình nghiên cứu được thiết kế thông qua lập luận từ lý thuyết hai yếu tố. Kết quả thể hiện, động lực làm việc chịu ảnh hưởng từ điều kiện làm việc, thu nhập và phúc lợi, phát triển nghề nghiệp, mối quan hệ tại nơi làm việc. Đồng thời, động lực làm việc có ảnh hưởng một cách mạnh mẽ và tích cực đến hiệu suất công việc của nhân viên. Định và ctv. (2022) nghiên cứu ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu quả công việc của của công chức trên địa bàn huyện Phong Điền, thành phố Cần Thơ được thực hiện thông qua cuộc khảo sát 295 công chức đang làm việc tại địa phương. Mô hình nghiên cứu được đề xuất từ cơ sở các lý thuyết liên quan như: lý thuyết về tháp nhu cầu Maslow, lý thuyết hai yếu tố, lý thuyết kỳ vọng của Vroom (1964). Kết quả từ mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương nhỏ nhất cho thấy, động lực làm việc có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hiệu quả công việc của công chức. Bên cạnh đó, sự hy sinh, đào tạo và thăng tiến, đồng nghiệp, lãnh đạo, lương thưởng và phúc lợi, môi trường làm việc là những yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức.

Nguyễn (2019) nghiên cứu cho trường hợp mối quan hệ giữa căng thẳng trong công việc, hiệu suất công việc, động lực làm việc được thực hiện qua cuộc khảo sát 382 nhân viên làm việc tại các công ty ở thành phố Hồ Chí Minh, công cụ định lượng sử dụng phân tích bao gồm: phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định, mô hình cấu trúc tuyến tính. Lý thuyết nền sử dụng làm cơ sở trong việc đề xuất mô hình nghiên cứu là lý thuyết về tháp nhu cầu Maslow. Kết quả thể hiện, động lực làm việc và căng thẳng trong công việc là các khía cạnh tác động đến hiệu suất công việc của nhân viên. Anh (2018) nghiên cứu về động lực và hiệu quả công việc của nhân viên các công ty kinh doanh thực phẩm sạch tại thành phố Hồ Chí Minh được thực hiện với bộ dữ liệu được thu thập từ 280 nhân viên. Tuy nhiên, mô hình nghiên cứu được đề xuất từ việc tham khảo các nghiên cứu thực nghiệm và nghiên cứu này không đề cập đến phần lý thuyết nền kế thừa. Kết quả từ kiểm định độ tin cậy với hệ số Cronbach's Alpha, phân

tích nhân tố khám phá, hồi quy tuyến tính bội thể hiện, động lực làm việc có ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên. Đồng thời, động lực làm việc chịu ảnh hưởng từ lương, thưởng và phúc lợi, thăng tiến và phát triển, điều kiện làm việc, đặc điểm công việc, quan hệ đồng nghiệp, lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp.

- Nghiên cứu nước ngoài

Động lực làm việc của nhân viên cũng là một khía cạnh quan trọng quyết định hiệu suất công việc của người lao động, nên nhiều nghiên cứu thực nghiệm nước ngoài cũng đã thực hiện, thêm nhiều minh chứng cho sự ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc.

Sengadji et al. (2023) nghiên cứu mối quan hệ giữa động lực làm việc, kỷ luật trong công việc và hiệu suất công việc của giảng viên tại Brain Academy. Cơ sở lý thuyết nghiên cứu này sử dụng làm cơ sở trong việc đề xuất mô hình nghiên cứu là lý thuyết nhu cầu. Dữ liệu phân tích được thu thập thông qua cuộc phỏng vấn 110 giảng viên. Công cụ phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính cho biết, động lực làm việc có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất công việc và kỷ luật trong công việc, kỷ luật trong công việc có tác động tích cực đến hiệu suất của đội ngũ giảng viên. Wulandari et al. (2022) nghiên cứu ảnh hưởng của lãnh đạo, môi trường làm việc và động lực làm việc đến hiệu suất công việc của nhân viên với bộ dữ liệu được thu thập từ 130 nhân viên đang làm việc ở Lampung. Cơ sở lý thuyết kế thừa trong nghiên cứu này là lý thuyết hai yếu tố. Công cụ phân tích là kiểm định độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá, hồi quy tuyến tính bội. Kết quả thể hiện, khả năng lãnh đạo, môi trường làm việc và động lực làm việc có tác động tích cực đến hiệu suất công việc của nhân viên.

Usman & Anindya (2022) nghiên cứu mối quan hệ giữa động lực làm việc, sự hài lòng trong công việc, kỷ luật trong công việc đến hiệu suất công việc của nhân viên văn thư và lưu trữ được thực hiện qua cuộc phỏng vấn 50 nhân viên và công cụ phân tích là mô hình bình phương tối thiểu một phần. Tuy nhiên, một nhược điểm của nghiên cứu này là không đề cập cơ sở lý thuyết trong việc kế thừa xây dựng mô hình nghiên cứu, mà mô hình nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở tham khảo các nghiên cứu thực nghiệm. Kết quả thể hiện, động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng đến tính kỷ luật và động lực làm việc, sự hài lòng trong công việc, kỷ luật trong công việc ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất công việc. Kaseger et al. (2021) nghiên cứu nhằm xác định sự ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp, động lực làm việc đến hiệu suất công việc của nhân viên tại Unima. Mô hình nghiên cứu được đề xuất dựa trên việc tham khảo các nghiên cứu thực nghiệm, cơ sở lý thuyết bị hạn chế đề cập trong nghiên cứu này. Dữ liệu được thu thập tại 182/335 nhân viên đang làm việc tại Unima với phương pháp phân tích là hồi quy tuyến tính bội. Kết quả nghiên cứu thể hiện, văn hóa doanh nghiệp và động lực làm việc có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất công việc của nhân viên.

Nurdiansyah et al. (2020) xem xét sự ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng Rakyat Indonesia qua phỏng vấn 160 nhân viên tại ngân hàng. Tuy nhiên, cơ sở lý thuyết không được đề cập trong nghiên cứu này để làm rõ tính học thuật trong mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Hiệu suất công việc. Kết quả mô hình cấu trúc tuyến tính thể hiện, động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng đến hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng. Haryonoa et al. (2020) nghiên cứu tác động của đào tạo và thăng tiến đến động lực làm việc và hiệu suất công việc của nhân viên tại Văn phòng Giáo dục Quốc gia về Môi trường của Nam Lampung. Mô hình nghiên cứu được đề xuất thông qua việc xem xét, tham khảo và kế thừa từ các nghiên cứu thực nghiệm. Cơ sở lý thuyết bị hạn chế đề cập trong nghiên cứu này. Dữ liệu trong phân tích được thu thập từ cuộc khảo sát 215 nhân viên với phương pháp phân tích là mô hình cấu trúc tuyến tính. Kết quả thể hiện, đào tạo và thăng tiến có tác động đáng kể đến động lực làm việc và hiệu suất công việc. Đồng thời, động lực làm việc cũng có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất công việc của nhân viên. Ratnasari et al. (2019) xem xét mối quan hệ giữa thăng tiến trong công việc, sự hài lòng, động lực làm việc, hiệu suất công việc của nhân viên tại các cơ quan nhà nước ở quần đảo Riau qua phỏng vấn 160 nhân viên và phương pháp phân tích là kiểm định độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá, hồi quy tuyến tính. Đây là một nghiên cứu cũng bị hạn chế kế thừa từ các lý thuyết nền, mà mô hình nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở tham khảo các nghiên cứu thực nghiệm. Kết quả thể hiện, thăng tiến trong công việc, sự hài lòng, động lực làm việc có ảnh hưởng đến hiệu suất công việc và thăng tiến trong công việc, động lực làm việc có ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên.

Khan et al. (2018) nghiên cứu ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng ở Pakistan thông qua cuộc khảo sát 302 nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại. Phương pháp phân tích là hồi quy tuyến tính với 02 mô hình. Ở mô hình 1, các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc được xác định là môi trường làm việc, quyền tự quyết, lợi ích kinh tế, sự công nhận. Ở mô hình 2 cho biết, động lực làm việc có tác động tích cực đến hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng. Oguntodu (2015) kiểm tra ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc của nhân viên ở các ngân hàng thương mại tại Nigeria thông qua phỏng vấn 67 nhân viên làm việc tại ngân hàng và hồi quy tuyến tính đơn biến cho biết, động lực làm việc có tác động mạnh mẽ đến hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng. Taghipour & Dejban (2013) nghiên cứu về hiệu suất công việc của nhân viên ở Iran được thực hiện với việc khảo sát 226 nhân viên và sử dụng công cụ phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính để giải quyết mục tiêu nghiên cứu. Theo đó, động lực làm việc có tác động trực tiếp đến hiệu suất công việc của nhân viên, đồng thời còn làm trung gian giúp cho lãnh đạo và sự tham gia của nhân viên ảnh hưởng đến hiệu suất công việc. Các nghiên cứu vừa đề cập xây dựng mô hình nghiên cứu dựa trên tham khảo các nghiên cứu thực nghiệm, cơ sở lý thuyết không được đề cập.

Nhận xét:

Tác động của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc là vấn đề được nhiều nghiên cứu trong nước và nước ngoài thực hiện. Trong đó, các lý thuyết liên quan được các nghiên cứu thực nghiệm đề cập là lý thuyết về tháp nhu cầu, lý thuyết hai yếu tố, lý thuyết kỳ vọng, lý thuyết nhu cầu. Bên cạnh đó, còn nhiều nghiên cứu không xây dựng giả thuyết nghiên cứu từ cơ sở lý thuyết mà chủ yếu dựa vào lập luận và kết quả các nghiên cứu liên quan. Bảng 2.9 thể hiện tổng hợp kết quả nghiên cứu về ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc.

Bảng 2.9: Tổng hợp kết quả nghiên cứu thực nghiệm về ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc

Nghiên cứu	Lý thuyết nền	Kết quả
Nghiên cứu trong nước		
Thang & Nghi (2022)	Lý thuyết hai yếu tố Herzberg	- Động lực làm việc chịu ảnh hưởng từ Điều kiện làm việc, Thu nhập và phúc lợi, Phát triển nghề nghiệp, Môi quan hệ tại nơi làm việc. - Động lực làm việc có ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc
Định và ctv. (2022)	Lý thuyết về tháp nhu cầu Maslow, lý thuyết hai yếu tố Herzberg, lý thuyết kỳ vọng	- Động lực làm việc có ảnh hưởng đến Hiệu quả công việc của công chức - Sự hy sinh, Đào tạo và thăng tiến, Đồng nghiệp, Lãnh đạo, Lương thưởng và phúc lợi, Môi trường làm việc ảnh hưởng đến Động lực làm việc
Nguyễn (2019)	Lý thuyết về tháp nhu cầu Maslow	Động lực làm việc và căng thẳng trong công việc là các khía cạnh tác động đến hiệu suất công việc
Anh (2018)	Không đề cập	- Động lực làm việc có ảnh hưởng đến Hiệu quả công việc - Động lực làm việc chịu ảnh hưởng từ Lương, thưởng và phúc lợi, Thăng tiến và phát triển, Điều kiện làm việc, Đặc điểm công việc, Quan hệ đồng nghiệp, Lãnh đạo, Văn hóa doanh nghiệp
Nghiên cứu nước ngoài		
Sengadji et al. (2023)	Lý thuyết nhu cầu McClelland	- Động lực làm việc có tác động đến Hiệu suất công việc và Kỷ luật trong công việc - Kỷ luật trong công việc có tác động đến Hiệu suất công việc
Wulandari et al. (2022)	Lý thuyết hai yếu tố Herzberg	- Khả năng lãnh đạo, Môi trường làm việc và Động lực làm việc có tác động đến Hiệu suất công việc
Usman & Anindya (2022)	Không đề cập	- Động lực làm việc và Sự hài lòng có ảnh hưởng đến Tính kỷ luật - Động lực làm việc, Sự hài lòng, Kỷ luật trong công việc ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc

Nghiên cứu	Lý thuyết nền	Kết quả
Kaseger et al. (2021)	Không đề cập	- Văn hóa doanh nghiệp và Động lực làm việc có ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc
Nurdiansyah et al. (2020)	Không đề cập	- Động lực làm việc và Sự hài lòng có ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc
Haryonoa et al. (2020)	Không đề cập	- Đào tạo và thăng tiến có tác động đến Động lực làm việc và Hiệu suất công việc - Động lực làm việc ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc
Ratnasari et al. (2019)	Không đề cập	- Thăng tiến trong công việc, Sự hài lòng, Động lực làm việc có ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc - Thăng tiến trong công việc, Động lực làm việc có ảnh hưởng đến Sự hài lòng
Khan et al. (2018)	Không đề cập	- Môi trường làm việc, Quyền tự quyết, Lợi ích kinh tế, Sự công nhận có ảnh hưởng đến động lực làm việc - Động lực làm việc có tác động đến Hiệu suất công việc
Oguntodu (2015)	Không đề cập	- Động lực làm việc có tác động đến Hiệu suất công việc
Taghipour & Dejbani (2013)	Không đề cập	- Động lực làm việc có tác động đến Hiệu suất công việc - Động lực làm việc là trung gian trong mối quan hệ giữa Lãnh đạo và Sự tham gia của nhân viên ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc

Nguồn: Tác giả tổng hợp

b. Vai trò trung gian của Hành vi làm việc trong sự ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc

Hành vi làm việc của mỗi cá nhân là khác nhau và chúng có thể ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến Hiệu suất công việc (Sugma, 2022). Trong nghiên cứu này, Hành vi làm việc đóng vai trò trung gian trong tác động của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc. Vai trò trung gian này cũng được nhiều nhà nghiên cứu xem xét với Hành vi làm việc được thể hiện qua Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối.

- Nghiên cứu trong nước

Ở Việt Nam, vấn đề này ít được các nhà nghiên cứu xem xét, đặc biệt là Hành vi làm việc chống đối và Hành vi làm việc đổi mới. Phương và ctv. (2023) nghiên cứu mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Kết quả công việc của nhân viên với vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức đối với các doanh nghiệp ngành dịch vụ lớp ô tô tại thành phố Hồ Chí Minh, tỉnh Đồng Nai và tỉnh Bình Thuận. Tuy nhiên lập luận xây dựng giả thuyết nghiên cứu chủ yếu dựa vào tham khảo tài liệu nghiên cứu thực nghiệm và cơ sở lý thuyết nền không được đề cập. Dữ liệu sử dụng trong nghiên cứu được thu thập từ 300 đáp viên có thâm niên làm việc trên 5 năm, phương pháp phân tích là mô hình cấu trúc tuyến tính. Kết quả nghiên cứu đã kết luận, Động lực làm việc có ảnh

hưởng đến Hành vi công dân tổ chức và Hành vi công dân tổ chức đóng vai trò là trung gian trong mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Kết quả công việc. Bên cạnh đó, Động lực làm việc còn chịu ảnh hưởng từ Nhu cầu thành tích, Chính sách đãi ngộ, Lãnh đạo, Môi trường làm việc, Quan hệ đồng nghiệp.

- Nghiên cứu nước ngoài

Vai trò trung gian của Hành vi làm việc cũng được nhiều nhà nghiên cứu nước ngoài quan tâm. Regen et al. (2020) nghiên cứu mối quan hệ giữa phát triển nhân viên, Động lực làm việc, Hành vi làm việc, Hiệu suất công việc. Cơ sở lý thuyết đề cập trong nghiên cứu là lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, lý thuyết kỳ vọng, thuyết công bằng, lý thuyết hai nhân tố, lý thuyết X và lý thuyết Y. Dữ liệu được thu thập thông qua phỏng vấn 240 nhân viên ở Indonesia. Kết quả mô hình cấu trúc tuyến tính cho biết, phát triển nhân viên có ảnh hưởng đến Động lực làm việc, Hành vi làm việc và Hiệu suất công việc, Hành vi làm việc và Động lực làm việc có ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc, Động lực làm việc có ảnh hưởng đến Hành vi làm việc.

Mặt khác, Hành vi làm việc có thể được thay thế thông qua Hành vi công dân tổ chức hoặc Hành vi làm việc đổi mới. Rinaldi & Riyanto (2021) nghiên cứu ảnh hưởng của Động lực làm việc, Môi trường làm việc, Sự hài lòng trong công việc đến Hành vi công dân tổ chức và Hiệu suất công việc của nhân viên tại bệnh viện đa khoa Menteng Mitra Afia, Jakarta trong bối cảnh đại dịch Covid-19. Lý thuyết trao đổi xã hội là lý thuyết quan trọng được nghiên cứu này lập luận cho mối quan hệ giữa các thành phần. Dữ liệu phân tích được thu thập qua phỏng vấn 121 nhân viên tại bệnh viện. Phương pháp phân tích là bình phương nhỏ nhất một phần thể hiện, Động lực làm việc và Sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức, Động lực làm việc, Sự hài lòng trong công việc, Hành vi công dân tổ chức có ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc của nhân viên tại bệnh viện. Handayani et al. (2020) nghiên cứu về mối quan hệ giữa Động lực làm việc, Hành vi công dân tổ chức, Hiệu suất công việc của công chức chính phủ khu vực phía Đông Java, Indonesia. Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow và lý thuyết nhu cầu được vận dụng để lập luận xây dựng mô hình nghiên cứu. Dữ liệu phân tích được thu thập từ cuộc phỏng vấn 624 công chức với phương pháp phân tích đường dẫn thể hiện, Động lực làm việc có tác động đến Hành vi công dân tổ chức và Hiệu suất công việc, Hành vi công dân tổ chức có ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc, đồng thời giữ vai trò trung gian giúp Động lực làm việc ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc. Tunggal et al. (2018) nghiên cứu ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên với vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức. Nghiên cứu này không đề cập cơ sở lý thuyết mà chủ yếu dựa vào lập luận từ lược khảo tài liệu nghiên cứu thực nghiệm. Dữ liệu phân tích được thu thập từ cuộc phỏng vấn 50 nhân viên ở Indonesia và phương pháp phân tích đường dẫn thể hiện, Động lực làm việc có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến Hiệu suất công việc thông qua trung gian là Hành vi công dân tổ chức. Dharma (2018) nghiên cứu nhằm phân tích ảnh hưởng của Động lực

làm việc đến Hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức của nhân viên tại Bank Aceh Syariah Lhokseumawe. Cơ sở lý thuyết không được đề cập trong nghiên cứu này. Dữ liệu trong phân tích được thu thập từ cuộc phỏng vấn 146 nhân viên với phương pháp phân tích đường dẫn cho thấy, Động lực làm việc có tác động đến Hiệu suất công việc và Hành vi công dân tổ chức, Hành vi công dân tổ chức có ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc.

Đôi với Hành vi làm việc đổi mới cũng khá hạn chế nghiên cứu xem xét tính trung gian. Nasir et al. (2019) nghiên cứu ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian của Hành vi làm việc đổi mới của nhân viên tại Indonesia. Cơ sở lý thuyết đề cập trong nghiên cứu này là lý thuyết quyền tự quyết. Dữ liệu phân tích được thu thập thông qua cuộc phỏng vấn 230 nhân viên. Mô hình cấu trúc tuyến tính được sử dụng để giải quyết mục tiêu nghiên cứu, kết quả thể hiện Động lực làm việc có tác động trực tiếp và gián tiếp đến Hiệu suất công việc của nhân viên với trung gian là Hành vi làm việc đổi mới.

Nhân xét:

Qua các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy, Hành vi làm việc thật sự đã giữ vai trò trung gian giúp cho Động lực làm việc ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc. Hành vi làm việc được thể hiện qua Hành vi công dân tổ chức và Hành vi làm việc đổi mới. Tuy nhiên, nghiên cứu về vai trò trung gian còn hạn chế và chủ yếu tập trung vào các Hành vi làm việc ở mặt tích cực (Hành vi công dân tổ chức và Hành vi làm việc đổi mới), đặc biệt đối với vai trò trung gian của Hành vi làm việc chống đối tác giả chưa thể tìm được nghiên cứu nào liên quan. Bảng 2.10 thể hiện tổng hợp kết quả nghiên cứu thực nghiệm về vai trò trung gian của Hành vi làm việc.

Bảng 2.10: Tổng hợp kết quả các nghiên cứu về vai trò trung gian của Hành vi công việc trong sự ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc

Nghiên cứu	Lý thuyết nền	Kết quả
Nghiên cứu trong nước		
Phuong và ctv. (2023)	Không đề cập	<ul style="list-style-type: none"> - Động lực làm việc ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức - Hành vi công dân tổ chức đóng vai trò là trung gian trong mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Kết quả công việc - Động lực làm việc chịu ảnh hưởng từ Nhu cầu thành tích, Chính sách đãi ngộ, Lãnh đạo, Môi trường làm việc, Quan hệ đồng nghiệp
Nghiên cứu nước ngoài		
Rinaldi & Riyanto (2021)	Lý thuyết trao đổi xã hội	- Động lực làm việc và Sự hài lòng ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức

Nghiên cứu	Lý thuyết nền	Kết quả
		- Động lực làm việc, Sự hài lòng trong công việc, Hành vi công dân tổ chức ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc
Handayani et al. (2020)	Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow và lý thuyết nhu cầu	- Động lực làm việc có tác động đến Hành vi công dân tổ chức và Hiệu suất công việc - Hành vi công dân tổ chức có ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc, giữ vai trò trung gian giúp Động lực làm việc ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc
Regen et al. (2020)	Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, lý thuyết kỳ vọng, thuyết công bằng, lý thuyết hai nhân tố, lý thuyết X và lý thuyết Y	- Phát triển nhân viên ảnh hưởng đến Động lực làm việc, Hành vi làm việc và Hiệu suất công việc - Hành vi làm việc và Động lực làm việc có ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc - Động lực làm việc có ảnh hưởng đến Hành vi làm việc
Nasir et al. (2019)	Lý thuyết quyền tự quyết	Động lực làm việc có tác động trực tiếp và gián tiếp đến Hiệu suất công việc của nhân viên với trung gian là Hành vi làm việc đổi mới
Tunggal et al. (2018)	Không đề cập	Động lực làm việc có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến Hiệu suất công việc thông qua trung gian là Hành vi công dân tổ chức
Dharma (2018)	Không đề cập	- Động lực làm việc có tác động đến Hiệu suất công việc và Hành vi công dân tổ chức - Hành vi công dân tổ chức có ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc

Nguồn: Tác giả tổng hợp

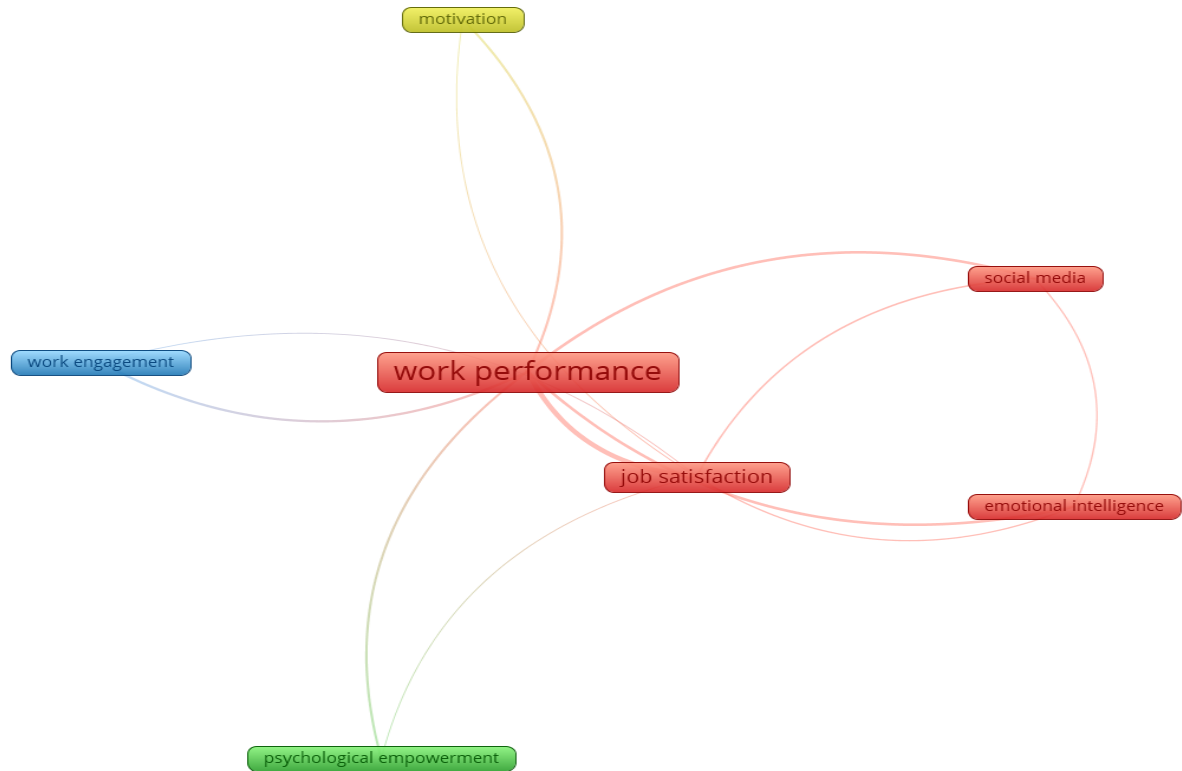
2.2.2 Khoảng trống nghiên cứu

Thông qua quá trình tham khảo tổng quan các nghiên cứu trong nước, nghiên cứu nước ngoài về các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc, ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc, ảnh hưởng của Hành vi làm việc đến Hiệu suất công việc, vai trò trung gian của Hành vi làm việc trong sự ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc tác giả nhận thấy một số khoảng trống cần được nghiên cứu như sau:

Thứ nhất, về mặt lý thuyết, tồn tại nhiều lý thuyết để minh chứng và lập luận cho các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc, ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc, ảnh hưởng của Hành vi làm việc đến Hiệu suất công việc, vai trò trung gian của Hành vi làm việc trong sự ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc. Trong đó, lý thuyết nhận thức xã hội, lý thuyết nhu cầu, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc là lý thuyết chính có lập luận cho ảnh hưởng của Động lực làm việc

đến Hiệu suất công việc với vai trò trung gian của Hành vi làm việc. Hành vi làm việc được nhắc đến trong các lý thuyết này Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối. Tuy nhiên, trong các nghiên cứu thực nghiệm phần lớn Hành vi làm việc chỉ được thể hiện ở mỗi khía cạnh vừa đề cập. Chưa có nghiên cứu đề cập đến cả ba khía cạnh của Hành vi làm việc, đặc biệt Hành vi làm việc chống đối chưa có nhiều minh chứng thực nghiệm cho vai trò trung gian trong ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc. Vì thế, đây có thể được xem là một khoảng trống về mặt lý thuyết, mà nghiên cứu này có thể thông quan vận dụng các lý thuyết vừa đề cập để đề xuất giả thuyết và mô hình nghiên cứu.

Thứ hai, về mặt nội dung, nghiên cứu về Động lực làm việc của người lao động rất phổ biến. Trong khi các nghiên cứu liên quan đến Hành vi làm việc, đặc biệt là khía cạnh Hành vi làm việc đổi mới và Hành vi làm việc chống đối, Hiệu suất công việc rất hạn chế. Đặc biệt vai trò trung gian của Hành vi làm việc cũng khá hạn chế được xem xét trong các nghiên cứu thực nghiệm. Chưa có nhiều phát hiện nghiên cứu xem xét cả 3 khía cạnh của Hành vi làm việc (Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối). Chỉ tồn tại nghiên cứu của 2 khía cạnh, Hong & Zainal (2023) và Purwanto et al. (2022) nghiên cứu về Hành vi công dân tổ chức và Hành vi làm việc đổi mới; Sambung (2019) và Bagyo (2018) nghiên cứu về Hành vi công dân tổ chức và Hành vi làm việc chống đối. Mặt khác, thông qua cơ sở dữ liệu từ Scopus với việc trích lọc các nghiên cứu liên quan đến Hiệu suất công việc cho thấy, khá nhiều vấn đề xung quanh Hiệu suất công việc được các nghiên cứu quan tâm. Hình 2.1 thể hiện kết quả sà lọc cơ sở dữ liệu nghiên cứu về Hiệu suất công việc từ Scopus. Các khía cạnh được quan tâm kèm theo Hiệu suất công việc như: Sự hài lòng trong công việc, Trí tuệ cảm xúc, Mạng xã hội, Trao quyền tâm lý, Sự gắn kết, Động lực làm việc. Tuy nhiên, khía cạnh Động lực làm việc khá bé, thể hiện cũng khá ít nghiên cứu quan tâm đến mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Hiệu suất công việc. Không những thế, thống kê này còn cho biết Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối cũng không xuất hiện. Có nghĩa là vấn đề này chưa được xem xét nhiều trong các nghiên cứu thực nghiệm từ cơ sở dữ liệu Scopus. Do vậy, đây cũng có thể được xem là một khoảng trống của nghiên cứu thực nghiệm trước đó và có thể nghiên cứu xem xét ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc với vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối.



Hình 2.1: Kết quả sà n lọc cơ sở dữ liệu về Hiệu suất công việc của Scopus, 2025

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Thứ ba, về mặt lĩnh vực và không gian nghiên cứu. Các nghiên cứu riêng lẻ từng vấn đề về Động lực làm việc, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối, Hiệu suất công việc đối với nhân viên ngân hàng được thực hiện khá phổ biến ở Việt Nam cũng như nước ngoài. Tuy nhiên, nghiên cứu đồng thời các vấn đề vừa đề cập ở Việt Nam và quốc tế nói chung và lĩnh vực ngân hàng nói riêng là chưa được thực hiện ở các nghiên cứu trước. Vì thế, đây là cũng là một khoảng trống nghiên cứu quan trọng được nghiên cứu ở luận án này.

2.3 GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

2.3.1 Các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc

Thông qua các lý thuyết về động lực làm việc như: lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, thuyết hai nhân tố, thuyết công bằng, lý thuyết về sự kỳ vọng, lý thuyết ERG, lý thuyết đặc điểm công việc, lý thuyết nhu cầu các yếu tố và khía cạnh ảnh hưởng đến động lực làm việc đã được xác định. Bên cạnh đó, nhiều nghiên cứu thực nghiệm cũng đã ứng dụng các lý thuyết vừa đề cập để chứng minh cho sự ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên, đặc biệt là ở lĩnh vực ngân hàng. Trong đó, các yếu tố được đề cập bao gồm: lương và phúc lợi, tính chất công việc, đào tạo và thăng tiến, mối quan hệ tại ngân hàng, điều kiện làm việc là các khía cạnh quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng. Do đó, trong nghiên cứu này, tác giả cũng sẽ xem xét các khía cạnh này ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

2.3.1.1 Lương và phúc lợi

Tiền lương là mức thù lao người lao động nhận được do tổ chức chi trả cho quá trình làm việc của người lao động. Đồng thời mức thù lao này sẽ giúp người lao động đáp ứng được nhiều nhu cầu trong cuộc sống như: thức ăn, chỗ ở, tiêu dùng... Theo Hạnh (2020), cơ cấu thu nhập của nhân viên bao gồm: lương cơ bản, các loại phụ cấp lương, các loại trợ cấp, hệ số khu vực hưởng lương đối với chi nhánh nước ngoài. Bên cạnh đó, lý thuyết tháp nhu cầu Maslow và lý thuyết nhu cầu là những lý thuyết đầu tiên đề cập đến sự thúc đẩy của tiền lương đến động lực làm việc của người lao động. Mặt khác, Trí (2023) lập luận, khi ngân hàng có các chính sách thưởng đầy đủ cho nhân viên, rõ ràng, công bằng và minh bạch cũng sẽ giúp gia tăng động lực làm việc cho nhân viên. Điều này được thể hiện rõ ở thuyết công bằng, khi nhận được mức tiền lương tương xứng với năng lực lao động, sẽ lao động sẽ tiếp tục duy trì và cống hiến cho tổ chức để đạt được hiệu quả hoạt động. Đồng thời người lao động cũng có thể so sánh mức tiền lương của bản thân và các đồng nghiệp khác hoặc với tổ chức khác, nếu mức tiền lương của người lao động thấp hơn sẽ làm gia tăng sự thất vọng của người lao động đối với công việc, nên có thể làm giảm sự tận tâm trong công việc. Định và ctv. (2022) cho rằng, hệ thống tiền lương và phúc lợi không phù hợp sẽ không thể tạo động lực cho nhân viên làm việc hiệu quả. Hơn thế, lý thuyết tháp nhu cầu Maslow và lý thuyết ERG thể hiện con người có nhu cầu được bảo đảm về sức khỏe và tinh thần và các khía cạnh này được đáp ứng thông qua các chính sách phúc lợi của tổ chức. Khi người lao động được tổ chức quan tâm đến sức khỏe với chính sách khám sức khỏe định kỳ, chính sách bảo hiểm và tổ chức các chuyến giúp lịch giúp người lao động nạp năng lượng sau những khoảng thời gian làm việc mệt mỏi. Chính vì thế, tiền lương và phúc lợi là điều kiện cần thiết và quan trọng luôn được nhắc đến khi tạo động lực làm việc cho người lao động nói chung, nhân viên ngân hàng nói riêng. Trong nghiên cứu này, lương và phúc lợi được kỳ vọng sẽ giúp gia tăng động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

H_{1a}: Lương và phúc lợi có ảnh hưởng cùng chiều (+) đến Động lực làm việc

2.3.1.2 Tính chất công việc

Thuyết hai nhân tố, lý thuyết đặc điểm công việc, lý thuyết nhu cầu cho rằng, công việc phù hợp với người lao động, người lao động sẽ có nhiều nỗ lực hơn trong công việc. Điều này cho thấy, tính chất công việc là một khía cạnh rất quan trọng để thúc đẩy và khuyến khích động lực làm việc từ người lao động. Khi đặc điểm của công việc phù hợp với người lao động, sự hứng thú đối với công việc sẽ cao hơn, nên tác động và giúp người lao động nỗ lực nhiều hơn trong công việc. Anh (2018) nhân viên cảm nhận thích thú công việc, công việc mang lại nhiều giá trị, đóng góp cho xã hội... cũng là một khía cạnh giúp nâng cao động lực làm việc cho nhân viên. Mặt khác, công việc phù hợp với năng lực và sở trường của người lao động, sẽ thuận lợi hơn, vì người lao động có thể

vận dụng vào công việc, giúp công việc có thể vượt qua được những khó khăn trong quá trình công tác. Do đó, nhân viên được bố trí và phân công công việc phù hợp với năng lực, sở trường, sẽ giúp gia tăng động lực làm việc cho nhân viên ngân hàng (Trí, 2023). Hơn thế, lý thuyết đặc điểm công việc lập luận, việc thiết kế công việc cũng có thể khai thác các kỹ năng của người lao động hoặc tạo tính thử thách, giảm đi sự nhàm chán trong công việc, điều này dẫn đến khuyến khích người lao động cần nỗ lực và tập trung nhiều hơn cho công việc, từ đó động lực làm việc cũng được phát triển. Hạnh (2020) cho rằng, tính chất công việc được thể hiện qua công việc được thiết kế đa dạng, có tính thử thách, tạo điều kiện để nhân viên phát triển các kỹ năng chuyên môn khuyến khích nhân viên phát huy tính sáng tạo và chủ động trong công việc. Ở lĩnh vực ngân hàng, công việc cần có sự tập trung cao, đòi hỏi nhân viên phải dành nhiều thời gian cho công việc. Nên nhân viên phải phù hợp với các tính chất của công việc mới có thể cảm thấy hứng thú và làm việc. Vì thế, tính chất công việc cũng là một yếu tố quan trọng có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

H_{1b}: Tính chất công việc có ảnh hưởng cùng chiều (+) đến Động lực làm việc

2.3.1.3 Đào tạo và thăng tiến

Đào tạo và thăng tiến cũng là một khía cạnh quan trọng được nhân viên quan tâm khi làm việc tại tổ chức. Vì công tác đào tạo giúp người lao động có thêm kỹ năng và năng lực để làm việc một cách hiệu quả hơn. Không những thế, việc đào tạo cũng cho nhân viên cảm nhận được tổ chức xem trọng và có được sự phát triển cho bản thân. Thông qua đào tạo, bồi dưỡng khả năng làm việc được đảm bảo, đồng thời nhu cầu thăng tiến trong sự nghiệp là thiết yếu đôi khi còn quan trọng hơn cả tiền lương trong việc thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên (Định và ctv., 2022). Yếu tố này được nhiều lý thuyết nhắc đến và xem là khía cạnh quan trọng để thúc đẩy động lực làm việc của người lao động lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, thuyết hai nhân tố, lý thuyết về sự kỳ vọng, lý thuyết ERG, lý thuyết nhu cầu. Trong đó, Hạnh (2020) lập luận, đào tạo và thăng tiến thể hiện khía cạnh thỏa mãn cho người lao động về nhu cầu bậc cao của bản thân, có tác dụng thúc đẩy động lực làm việc cho nhân viên trong dài hạn. Điều này cho thấy, việc thăng tiến giúp người lao động cảm nhận được năng lực của bản thân được tổ chức công nhận và kết quả là người lao động được làm việc ở vị trí và công việc cao hơn, điều này cũng đồng nghĩa là các đãi ngộ và thu nhập cũng được gia tăng. Vì thế, người lao động sẽ có nhiều động lực làm việc khi ngân hàng có các chính đào tạo cho nhân viên giỏi, tạo điều kiện để nhân viên được thăng tiến phù hợp (Trí, 2023). Khi cơ hội thăng tiến được mở rộng, người lao động sẵn sàng cống hiến hết năng lực của bản thân để có thể đạt được vị trí cao hơn. Anh (2018) khi có nhiều cơ hội thăng tiến, doanh nghiệp có định hướng mở rộng thị trường, nhân viên có năng lực có thêm cơ hội để phát triển bản thân và nghề nghiệp, đây có thể là động lực để nhân viên làm việc. Ở lĩnh vực ngân hàng, những công nghệ mới hoặc quy định mới thường xuyên được cập nhật, nên

việc đào tạo rất quan trọng, giúp nhân viên có được kiến thức để giải quyết công việc. Đồng thời sự thăng tiến trong công việc cũng là một yếu tố quan trọng để thúc đẩy động lực làm việc của người lao động. Nên đào tạo và thăng tiến là yếu tố giúp gia tăng động lực làm việc cho nhân viên tại ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

H_{1c}: Đào tạo và thăng tiến có ảnh hưởng cùng chiều (+) đến Động lực làm việc

2.3.1.4 Môi quan hệ tại ngân hàng

Trí (2023) đề cập, đồng nghiệp là những cá thể cùng làm việc và có nhiều tương tác với nhau trong công việc hằng ngày. Do đó, đồng nghiệp có thể được xem là gia đình thứ hai của người lao động, vì gặp và trao đổi, hỗ trợ nhau trong công việc với tần suất hàng ngày. Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, thuyết hai nhân tố, lý thuyết nhu cầu là những lý thuyết đề cập đến nhu cầu liên kết của con người, con người luôn cần có những mối liên kết xung quanh, trong đó có mối quan hệ trong tổ chức. Mối quan hệ trong tổ chức có thể bao gồm mối quan hệ với đồng nghiệp và người quản lý. Hạnh (2020) lập luận, lãnh đạo giữ vai trò là người truyền cảm hứng để nhân viên hoàn thành mục tiêu, mối quan hệ giữa người quản lý và nhân viên thể hiện sự gắn bó, giúp đỡ nhân viên giải quyết khó khăn, những góp ý phản hồi cũng như năng lực quản lý của người quản lý ảnh hưởng không nhỏ đến tinh thần làm việc của nhân viên. Anh (2018) mối quan hệ đồng nghiệp tốt, mọi người hòa đồng, hợp tác tốt trong công việc cũng là một động lực để nhân viên làm việc tích cực. Điều này thể hiện, mối quan hệ trong tổ chức là một khía cạnh rất quan trọng, giúp tạo ra môi trường làm việc thoải mái, hỗ trợ người lao động thuận tiện thực hiện công việc. Nên khi nhân viên cảm nhận các mối quan hệ tại nơi làm việc không tốt, sẽ không có nhiều động lực để phấn đấu làm việc ở môi trường như thế (Hạnh, 2020). Ngược lại, khi đồng nghiệp quan tâm và hỗ trợ nhau, đối xử công bằng và đáng tin cậy sẽ tạo ra sự hứng khởi làm việc của nhân viên, từ đây động lực làm việc cũng được nâng cao (Trí, 2023). Chính vì thế, việc duy trì các mối quan hệ tốt tại nơi làm việc cũng có thể được xem là một trong những giải pháp quan trọng khuyến khích cho sự thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên. Theo Rahman et al. (2018), việc duy trì mối quan hệ tốt tại nơi làm việc cần được thực hiện như một thói quen để gia tăng động lực làm việc cho nhân viên. Ở lĩnh vực ngân hàng, mối quan hệ hợp tác rất quan trọng, vì sự hỗ trợ nhau trong công việc sẽ giúp công việc thuận lợi và đạt được kết quả cao hơn. Nên mối quan hệ tại ngân hàng cũng là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

H_{1d}: Mối quan hệ tại ngân hàng có ảnh hưởng cùng chiều (+) đến Động lực làm việc

2.3.1.5 Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc là khía cạnh thể hiện những trang bị của tổ chức hỗ trợ người lao động thực hiện công việc một cách thuận tiện hơn. Hạnh (2020) cho rằng, điều kiện làm việc được thể hiện qua kỹ thuật, tổ chức lao động, kinh tế, tự nhiên, xã hội và môi trường xung quanh con người ở nơi làm việc. Do đó, khi điều kiện làm việc thiếu thốn, trang thiết bị hạn chế và lạc hậu sẽ không thể phát huy hết năng lực làm việc của nhân viên, khi đó công việc trở nên khó khăn hơn và phải tốn nhiều thời gian và công sức mà hiệu quả lại không cao, dẫn đến sự chán nản của người lao động và không còn nhiều động lực làm việc. Trong khi đó, khi nhân viên được cung cấp đầy đủ về mặt máy móc, trang thiết bị cần thiết cho công việc, thời gian làm việc phù hợp sẽ càng làm cho nhân viên có nhiều động lực làm việc (Hạnh, 2020). Vì, theo Anh (2018) điều kiện làm việc được trang bị đầy đủ trang thiết bị, dụng cụ và cơ sở vật chất sẽ tạo điều kiện để nhân viên làm việc tích cực hơn. Hơn thế, các lý thuyết Maslow, thuyết hai nhân tố, lý thuyết ERG đều đề cập tầm quan trọng của điều kiện làm việc. Điều kiện làm việc được tổ chức trang bị đầy đủ sẽ giúp nhân viên thực hiện công việc dễ dàng và nhanh chóng hơn, nên cũng tạo không ít động lực để nhân viên tích cực trong công việc. Ở lĩnh vực ngân hàng, điều kiện làm việc lại càng quan trọng hơn, vì trang thiết bị hiện đại còn có thể minh chứng cho uy tín của ngân hàng, tạo được lòng tin với khách hàng và hỗ trợ nhân viên trong việc xử lý công việc một cách nhanh chóng. Do đó, điều kiện làm việc cũng là một yếu tố quan trọng để thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

H_{1e}: Điều kiện làm việc có ảnh hưởng cùng chiều (+) đến Động lực làm việc

2.3.2 Ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc

Động lực làm việc của người lao động là yếu tố quan trọng quyết định cho sự tồn tại và phát triển của tổ chức, Động lực làm việc góp phần làm gia tăng Hiệu suất công việc, dẫn đến kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh được cải thiện, mang về nguồn lợi nhuận cao cho tổ chức. Nhiều lý thuyết đã phát hiện sự ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc của người lao động từ rất sớm. Theo lý thuyết về sự kỳ vọng của Vroom (1964), khi người lao động kỳ vọng nhận được phần thưởng tương xứng với năng lực lao động, sẽ có Động lực để thực hiện công việc từ đó đạt được Hiệu suất công việc cao. Lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974) lại cho rằng, khi công việc được thiết kế phù hợp với năng lực và sở trường của người lao động, thì quá trình làm việc sẽ có nhiều thuận tiện hơn, tạo động lực để người lao động làm việc tích cực và nhận được hiệu suất công việc ở mức cao. Mặt khác, nhiều nghiên cứu thực nghiệm cũng minh chứng là động lực làm việc có ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu suất công việc của người lao động. Taghipour & Dejban (2013) cho biết, động lực làm việc của nhân viên cũng là một thành phần quan trọng để đạt được những bước tiến quan trọng trong kinh doanh, vì khi có động lực làm việc những vấn đề trong công việc

sẽ được dễ dàng khắc phục và đạt được các mục tiêu trong kinh doanh. Theo Kaseger et al. (2021), động lực làm việc là điều kiện hoặc năng lượng để thúc đẩy nhân viên thực hiện công việc đã được phân giao hoặc tập trung vào các công tác nhằm đạt các mục tiêu của tổ chức. Sengadji et al. (2023) cho rằng, nhân viên sẽ có động lực làm việc khác nhau để thúc đẩy làm việc, từ đó nhân viên thể hiện năng lực và tiếp tục hoàn thiện, phát triển bản thân, điều này giúp cho nhân viên dễ dàng đạt được hiệu suất công việc cao.

Nguyên (2019) cho biết, việc tạo động lực làm việc cho nhân viên sẽ góp phần giúp giảm căng thẳng trong công việc, từ đó nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên. Nurdiansyah et al. (2020) lập luận, công ty cần tạo điều kiện để người lao động làm việc có nhiều động lực làm việc để có thể đạt được những thành tích tốt trong công việc được bàn giao. Hiệu suất công việc của người lao động ở bất kỳ doanh nghiệp nào cũng cần có sự khuyến khích, tạo động lực để tăng năng suất làm việc (Oguntodu, 2015). Động lực làm việc sẽ khuyến khích nhân viên hoàn thành nhiệm vụ, nên những nhân viên được được thúc đẩy theo đuổi mục tiêu thành tích, cơ hội thăng tiến sẽ có mong muốn hoàn thành công việc một cách mạnh mẽ, sẽ tạo ra hiệu suất công việc tốt (Sengadji et al., 2023). Theo Haryonoa et al. (2020), các nhà quản lý phải thiết kế các chính sách để khuyến khích và thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên, đây sẽ là mục tiêu chính để góp phần nâng cao hiệu suất công việc. Handayani et al. (2020) động lực làm việc sẽ khuyến khích các nhu cầu của nhân viên được đáp ứng để nhân viên có thể thích nghi với môi trường làm việc khi đó giúp ích rất nhiều cho hiệu suất công việc của nhân viên và cả tổ chức. Tunggal et al. (2018) động lực làm việc là một quá trình tạo ra cường độ, phương hướng, mục tiêu và sự kiên trì của nhân viên để hoàn thành mục tiêu, nên nhân viên có động lực mạnh mẽ sẽ đạt được hiệu suất công việc cao hơn.

Qua đây cho thấy, động lực làm việc là một tác nhân quan trọng trong việc thúc đẩy, khuyến khích nhân viên nỗ lực nhiều hơn, dành nhiều thời gian và công sức đầu tư vào công việc. Điều này góp phần rất lớn để tạo ra hiệu suất công việc của người lao động ở mức cao.

H₂: Động lực làm việc có ảnh hưởng cùng chiều (+) đến Hiệu suất công việc

2.3.3 Ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc

Như đã đề cập ở phần cơ sở lý thuyết về hành vi làm việc, trong nghiên cứu này hành vi làm việc của người lao động sẽ được xem xét ở các khía cạnh là hành vi công dân tổ chức, hành vi làm việc đổi mới, hành vi làm việc chống đối. Để hình thành nên hành vi làm việc của người lao động, động lực làm việc có ảnh hưởng không nhỏ, lý thuyết trao đổi xã hội, thuyết công bằng, lý thuyết đặc điểm công việc, lý thuyết nhu cầu, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc là những lý thuyết có đề cập đến sự ảnh hưởng của động lực làm việc đến hành vi làm việc của người lao động.

2.3.3.1 Ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi công dân tổ chức

Hành vi công dân tổ chức được xem là hành vi làm việc vượt quá nhu cầu của công việc, không quan tâm đến việc được khen thưởng hay không. Nên đây được xem là hành vi làm việc của người có trách nhiệm rất cao, yêu thích công việc và luôn sẵn lòng làm việc. Theo Colquitt et al. (2009), các hoạt động tình nguyện của nhân viên có thể được khen thưởng hoặc không, nhưng hành động này đóng góp trong việc cải thiện chất lượng tổng thể của môi trường làm việc. Thực tế, lý thuyết nhu cầu đã quan tâm đến khía cạnh hành vi công dân tổ chức và có nhiều lập luận minh chứng cho động lực làm việc có ảnh hưởng đáng kể đến hành vi công dân tổ chức. Theo đó, lý thuyết nhu cầu đề cập, khi có nhu cầu thành tựu, người lao động luôn nỗ lực làm việc để có thể trở nên nổi bật, từ đây hành vi công dân tổ chức cũng sẽ xuất hiện và được thúc đẩy từ động lực làm việc. Mặt khác, Osman et al. (2015) cho rằng, động lực làm việc giúp nhân viên làm việc với tâm thế chăm chỉ hơn, cống hiến hết mình, từ đó dẫn đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên cũng sẽ tốt hơn. Điều này cho thấy, động lực làm việc sẽ tạo thành một lực đẩy nhằm thúc đẩy người lao động làm việc mạnh mẽ, sẵn sàng cống hiến cho tổ chức. Theo Laihad & Suhardi (2023), nhân viên có động lực làm việc có xu hướng gắn bó và có nhiều đóng góp cho tổ chức, đồng thời giúp nhân viên có thêm nhiều sự tự tin trong công việc, nên đã thúc đẩy nhân viên thực hiện công việc vượt xa mong đợi của tổ chức. Khi có cảm giác gắn bó với tổ chức, người lao động thật sự xem nơi làm việc là gia đình, mà công việc của gia đình cũng là công việc của cá nhân, nên người lao động làm việc mà không quan tâm nhiều đến việc đó có phải là nhiệm vụ của cá nhân. Handayani et al. (2020) cho biết, động lực sẽ thúc đẩy một người hành động hay không, nên nhân viên hành động hay không phụ thuộc vào việc có động lực làm việc, những nhân viên cảm thấy các nhu cầu được đáp ứng sẽ có động lực làm việc, thậm chí là hành vi công dân tổ chức. Trong khi đó, Rinaldi & Riyanto (2021) lập luận, động lực làm việc là yếu tố thúc đẩy hành vi và hiệu suất công việc của nhân viên, nên nhân viên có động lực làm việc mạnh mẽ có xu hướng làm việc nhiệt tình mà không cần được chỉ định hoặc khen thưởng chính thức khi thực hiện công việc đó. Ở lĩnh vực ngân hàng, để hoàn thành được nhiệm vụ sẽ bao gồm nhiều bước, bao gồm cả những công việc không tên và không có trong mô tả của công việc, nên những nhân viên phải thật sự chuyên tâm với công việc thì mới quan tâm và giải quyết thỏa đáng những công việc này. Do đó, cần có động lực làm việc thì nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần mới nỗ lực và cống hiến hết mình cho công việc, bao gồm cả hành vi công dân tổ chức. Vì vậy, động lực làm việc được kỳ vọng sẽ đóng góp tích cực cho hành vi công dân tổ chức của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

H_{3a}: Động lực làm việc có ảnh hưởng cùng chiều (+) đến Hành vi công dân tổ chức

2.3.3.2 Ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc đổi mới

Hành vi làm việc đổi mới được xem là hành vi tạo ra những tác động tích cực đến tổ chức, vì những đổi mới sẽ giúp nâng cao hiệu quả trong công việc. Theo Mai (2023), hành vi làm việc đổi mới là việc hình thành và triển khai các ý tưởng, quy trình, sản phẩm hoặc giải pháp mới nhằm mang lại giá trị cao hơn. Điều này cho thấy, nhân viên phải yêu thích và am hiểu về công việc thì mới chủ động có những đổi mới, sáng tạo ra phương hướng để xử lý vấn đề. Lý thuyết đặc điểm công việc đề cập, khi công việc phù hợp dẫn đến sự hứng thú trong công việc gia tăng, động lực làm việc sẽ thúc đẩy người lao động sáng tạo, đổi mới áp dụng vào công việc. Khi nhân viên có động lực làm việc, nhân viên sẽ nỗ lực tìm ra giải pháp cho các vấn đề phức tạp, thiết kế nên quy trình để hoàn thành công việc, cải tiến sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp và hình thành nên các hành vi có lợi cho doanh nghiệp (Nilasari et al., 2022). Theo Ngân & Phương (2021), khi động lực làm việc được khuyến khích thì nhân viên dễ dàng tạo ra sự sáng tạo, tiếp nhận những vấn đề mới, cập nhật tình hình làm việc, từ đó hành vi sáng tạo của nhân viên sẽ được gia tăng. Nasir et al. (2019) cho rằng, động lực là cơ sở để nhân viên thực hiện sự sáng tạo, đổi mới trong quá trình hoàn thành nhiệm vụ, khi cảm thấy vui vẻ và hạnh phúc trong công việc, nhân viên có thể cảm thấy được tự do để sáng tạo, đổi mới những ý tưởng hoặc khám phá và triển khai nhiều cách thức hoặc phương pháp mới. Điều này cho thấy, động lực làm việc là một tác nhân quan trọng giúp cho người lao động làm việc hăng say, cảm thấy hạnh phúc khi làm việc, khi đó các ý tưởng sáng tạo và đổi mới được trỗi dậy.

Mặt khác, Ibrahim & Aslinda (2014) đề cập, khi nhân viên được thúc đẩy bởi các yếu tố nội tại về thành tích, sự thừa nhận, trách nhiệm, sự thăng tiến, bản chất công việc sẽ có nhiều khả năng thực hiện hành vi công dân tổ chức hơn. Theo Bawuro et al. (2019), khi nhân viên có đầy đủ động lực làm việc sẽ thể hiện được tầm quan trọng của nhân viên đối với tổ chức, nhân viên cảm nhận được sự xem trọng của tổ chức, thúc đẩy sự hòa hợp của nhân viên và lãnh đạo, thúc đẩy khả năng phát triển hành vi đổi mới của nhân viên. Qua đó, người lao động có trách nhiệm được tạo động lực sẽ nỗ lực hết mình, sử dụng toàn bộ năng lượng của bản thân vào công việc, khi đó có thể sẽ hình thành nên những phương án khác để giải quyết công việc. Trong khi đó, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc đề cập, những cảm xúc tích cực của người lao động có thể được hình thành và tạo ra động lực để hình thành nên những sáng tạo, đổi mới trong công việc và phần thưởng có thể là chất xúc tác tạo nên những cảm xúc tích cực cho nhân viên. Sylviana et al. (2020) cho biết, khi nhân viên có động lực làm việc sẽ có nhiều sự tự tin hơn, nên khi được giao nhiệm vụ thực hiện công việc, nhân viên sẽ thực hiện công việc một cách dễ dàng. Theo Faris et al. (2024), việc trao các phần thưởng cho nhân viên, sự khích lệ từ ban lãnh đạo sẽ tạo ra động lực thực hiện công việc và mong muốn được thực hiện công việc. Barbuto & Story (2011) lập luận, người lao động có động lực làm việc cao sẽ có nhiều khả năng bị lôi kéo vào các hoạt động được khen thưởng, nhân viên

thường thực hiện nhiệm vụ và thể hiện các hành vi để đạt được những phần thưởng hữu hình như lương, thăng chức hoặc các lợi ích khác. Khi động lực làm việc của người lao động được kích thích thông qua các phần thưởng hoặc sự khuyến khích, sẽ tạo ra lực tác động đến người lao động, buộc người lao động phải tích cực suy nghĩ và tìm ra những cách thức để xử lý công việc.

Bên cạnh phần thưởng, thì ý nghĩa của công việc của là một tác nhân thôi thúc động lực làm việc của nhân viên, khi nhận thức được ý nghĩa của công việc, người lao động sẽ dành nhiều thời gian hơn để nghiên cứu chuyên sâu, từ đó các ý tưởng mới được hình thành. Định và ctv. (2022) lập luận, nhân viên có động lực làm việc sẽ cảm thấy có ý nghĩa trong công việc, giúp gia tăng sự sáng tạo trong công việc. Ý nghĩa công việc là một khía cạnh quan trọng để thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên và khuyến khích nhân viên tham gia vào hành vi đổi mới do chính nhân viên khởi phát (Rinaldi & Riyanto, 2021). Do vậy, động lực làm việc càng cao sẽ càng làm gia tăng vai trò của nhân viên đối với công việc, khi đó nhân viên sẽ tích cực hơn để thực hiện công việc (Nabilla et al., 2022). Động lực làm việc của nhân viên càng cao thì hành động tích cực từ nhân viên cũng sẽ gia tăng mà không có bất mong đợi nào về phần thưởng hoặc sợ các nguyên tắc (Tunggal et al., 2018). Ở lĩnh vực ngân hàng, tính chất công việc khá phức tạp, nên sự sáng tạo hoặc đổi mới là điều hết sức cần thiết để công việc được thuận lợi hơn. Tuy nhiên, đi đôi với sự sáng tạo cũng có thể tiềm ẩn những rủi ro, nhân viên có thể nhận sự trách phạt từ người quản lý. Vì thế, động lực làm việc là một yếu tố quan trọng giúp thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

H_{3b}: Động lực làm việc có ảnh hưởng cùng chiều (+) đến Hành vi làm việc đổi mới

2.3.3.3 Ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc chống đối

Hành vi làm việc chống đối là những hành vi làm trái ngược lại với quy định và là hành vi của những nhân viên chống đối, làm trái với quy định của tổ chức. Theo Sambung (2019), hành vi làm việc chống đối bao gồm: về sớm, đến muộn, sử dụng các tiện nghi của văn phòng cho mục đích cá nhân, dành nhiều thời gian cho công việc để lướt mạng xã hội, mua sắm trực tuyến, nói xấu đồng nghiệp. Hành vi này ảnh hưởng đến hiệu suất công việc của nhân viên rất nhiều, làm giảm hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, hành động này chỉ xuất hiện ở những nhân viên không có động lực làm việc, không có trách nhiệm. Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc đề cập, những cảm xúc tiêu cực có thể sẽ dẫn đến những hành vi tiêu cực, chống đối. Mehta (2004) cho rằng, những động lực có tính tiêu cực như sự né tránh cao là làm cho hành vi làm việc chống đối của nhân viên gia tăng lên. Bên cạnh đó, những nhân viên có sự nhầm chán trong công việc sẽ chuyển sang các hành vi làm việc chống đối để tìm kiếm niềm vui thông qua việc gây hấn để giải phóng năng lượng (Mehta, 2004). Điều này thể hiện, sự nhầm chán đối với công việc đã khiến cho nhân viên không còn cảm nhận được sự

hứng thú đối với công việc hoặc những cảm xúc tiêu cực xuất phát từ áp lực của công việc cũng khiến nhân viên không còn động lực để làm việc, khi đó việc chống đối sẽ dễ dàng xảy ra. Mặt khác, Thuyết công bằng thể hiện, khi người lao động nhận thấy sự không công bằng, có thể xuất phát từ nguồn thu nhập sẽ dẫn đến sự bất mãn đối với công việc, khi đó những hành vi chống đối sẽ dễ dàng phát sinh. Tziner et al. (2020) lập luận, khi nhân viên không có động lực làm việc, thường có nhận thức về sự bất công trong công việc, nên có xu hướng chống đối hoặc gây ra những thiệt hại cho nhân viên khác hoặc doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp cần cảnh báo cho người lãnh đạo về nhân viên có các hành vi làm việc chống đối (Tziner et al., 2020). Vì vậy, Masukela et al. (2023) chứng minh, động lực phụng sự có tác động tiêu cực đến hành vi làm việc chống đối, vì khi nhân viên có nhiều động lực sẽ ít có hành vi làm việc chống đối. Ở lĩnh vực ngân hàng, khối lượng công việc cho mỗi nhân viên là rất lớn, nhân viên phải dành nhiều thời gian để giải quyết công việc, điều này có thể dẫn đến gia tăng sự căng thẳng của nhân viên, khi đó nhân viên không còn nhiều động lực và hứng thú đối với công việc, nên hành vi làm việc chống đối sẽ hình thành. Chính vì thế, động lực làm việc được xem là một phương án để làm giảm đi hành vi làm việc chống đối của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

H_{3c}: Động lực làm việc có ảnh hưởng nghịch chiều (-) đến Hành vi làm việc chống đối

2.3.4 Ảnh hưởng của Hành vi làm việc đến Hiệu suất công việc

Hành vi làm việc của người lao động sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất công việc của người lao động, trong đó có thể ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực. Barbuto & Story (2011) đề cập, hành vi làm việc có thể được sử dụng để xem xét về hiệu suất công việc của nhân viên, trên cơ sở đó đưa ra các hình thức tăng lương hoặc khen thưởng trong tương lai của nhân viên. Mặt khác, lý thuyết trao đổi xã hội, thuyết công bằng, lý thuyết đặc điểm công việc, lý thuyết nhu cầu, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc là những lý thuyết đề cập cho sự ảnh hưởng của hành vi làm việc (hành vi công dân tổ chức, hành vi làm việc đổi mới, hành vi làm việc chống đối) đến hiệu suất công việc của người lao động.

2.3.4.1 Ảnh hưởng của Hành vi công dân tổ chức đến Hiệu suất công việc

Hành vi công dân tổ chức được hiểu là hành vi làm việc một cách hăng say của người lao động, làm luôn những công việc không thuộc yêu cầu của công việc. Nên vì thế, hiệu suất công việc của người lao động được gia tăng đáng kể. Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985) đề cập, những hành vi làm việc vượt mức yêu cầu được thúc đẩy từ nhu cầu thành tựu, khi đó hiệu suất công việc phải được gia tăng để mang về hiệu quả cao cho tổ chức, thì người lao động mới được công nhận về thành tựu đạt được. Điều này cho thấy, hành vi công dân tổ chức là một khía cạnh quan trọng trong việc gia tăng hiệu suất công việc của người lao động. Bagyo (2018) cho rằng, nhân viên có tinh thần

làm việc với hành vi công dân tổ chức luôn làm việc chăm chỉ, thực hiện tốt nhiệm vụ của bản thân và hơn thế, nên hoàn thành tốt công việc và nâng cao hiệu quả cho tổ chức. Như vậy, nhân viên làm việc chăm chỉ sẽ đạt được hiệu suất công việc cao, mà nhân viên có hành vi công dân tổ chức là những nhân viên thực hiện luôn những viên ngoài yêu cầu, nên hiển nhiên giúp cho hiệu suất công việc được đẩy mạnh. Hong & Zainal (2023) cho biết, hành vi công dân tổ chức là hành vi không bắt buộc, không có yêu cầu bằng văn bản mô tả công việc của nhân viên, nhưng khi nhân viên thực hiện các hành vi này sẽ giúp cải thiện hiệu suất công việc. Bên cạnh đó, các hành vi tích cực của nhân viên được thể hiện qua hành vi công dân tổ chức, là một hành vi có thể cải thiện hiệu suất công việc của nhân viên (Sambung, 2019). Theo Handayani et al. (2020), với những trở ngại trong quá trình công tác, hành vi công dân tổ chức có thể giúp giảm thiểu sự suy giảm hiệu suất công việc của nhân viên. Điều này cho thấy, trong quá trình công tác có thể sẽ gặp nhiều khó khăn, trở ngại nhưng với hành vi công dân tổ chức, làm việc không e ngại, không vì mục tiêu của cá nhân sẽ giúp cho kết quả công việc được gia tăng. Hành vi công dân tổ chức có thể tối đa hóa hiệu quả và năng suất làm việc của nhân viên và tổ chức (Tunggal et al., 2018). Ở lĩnh vực ngân hàng, bên cạnh những yêu cầu của công việc, thì sự quan tâm, tỉ mỉ đối với công việc, thực hiện những công việc xoay quanh cũng sẽ làm cho hiệu suất công việc của nhân viên được tăng lên đáng kể. Vì thế, hành vi công dân tổ chức sẽ góp phần giúp cho hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long được gia tăng.

H_{4a}: Hành vi công dân tổ chức có ảnh hưởng cùng chiều (+) đến Hiệu suất công việc

2.3.4.2 Ảnh hưởng của Hành vi làm việc đổi mới đến Hiệu suất công việc

Hành vi làm việc đổi mới sẽ giúp phát hiện ra những phương án, cách thức mới để giải quyết những vấn đề của công việc, nên hiệu suất công việc của người lao động được gia tăng đáng kể. Do đó, hành vi làm việc đổi mới và hiệu suất công việc rất quan trọng đối với các doanh nghiệp để phát triển khả năng cạnh tranh cốt lõi và đảm bảo sự tồn tại (Deng et al., 2022). Điều này cho thấy, hành vi làm việc đổi mới là khía cạnh ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất công việc của nhân viên.

Lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974) cho rằng, khi công việc được thiết kế phù hợp năng lực của người lao động, người lao động có đủ khả năng để thực hiện đổi mới, sáng tạo và đạt được hiệu suất công việc cao. Những nhân viên có hành vi làm việc đổi mới có xu hướng tiếp thu công nghệ, quy trình và phương pháp mới để áp dụng vào công việc (Bandura, 1989). Nhân viên có tính sáng tạo có thể tạo ra những ý tưởng, sản phẩm hoặc quy trình độc đáo giúp gia tăng đáng kể hiệu suất công việc bằng cách kích thích tăng trưởng về năng suất và khả năng cạnh tranh (Hurley & Hult, 1998). Điều này cho thấy, công việc phù hợp với công việc sẽ giúp nhân viên có được sự hứng thú và thỏa sức sáng tạo khi làm việc. Theo Zyl et al. (2019), hành vi làm

việc đổi mới có tương quan cùng chiều đến hiệu suất công việc của nhân viên, vì trong quá trình làm việc nếu nhân viên làm việc với hành vi làm việc đổi mới, nhân viên có thể học hỏi thêm nhiều kinh nghiệm từ việc thu thập và xử lý nhiều thông tin, nên đạt được hiệu suất công việc cao hơn. Do nhân viên có tinh thần sáng tạo, đổi mới trong quá trình làm việc thường thu thập và áp dụng các thông tin có được để đưa ra các ý tưởng mới để có thể nâng cao hiệu quả cho công việc (Nimfa et al., 2021). Những người lao động có tính sáng tạo thường có mong muốn tiếp thu các kiến thức mới, khám phá và tạo ra những ý mới để giải quyết các vấn đề quan trọng, nên hiệu suất công việc được cải thiện (Amabile et al., 2005). Nên những đổi mới là điều kiện cần để giúp cho hiệu suất công việc được tăng trưởng.

Theo Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998), những cảm xúc tích cực sẽ tạo nên những điều kiện về mặt thể chất và tinh thần của người lao động, giúp người lao động có thêm được những ý tưởng mới để áp dụng vào công việc và đạt được hiệu suất cao hơn. Khi nhân viên cảm thấy có nhiều sự tự do trong công việc, được thỏa sức sáng tạo sẽ có nhiều cách thức để giải quyết công việc nên đạt được nhiều hiệu suất công việc (Nasir et al., 2019). Khi có sự tự do, không bị gò bó, cảm xúc của người lao động sẽ được thoải mái và đi đến những sự sáng tạo, đổi mới giúp ích cho công việc. Bên cạnh đó, Dorenbosch et al. (2005) cho rằng, lãnh đạo giỏi thường khuyến khích nhân viên nâng cao sự cởi mở, sẵn sàng tiếp cận cái mới để tạo ra các điều kiện cần thiết nhằm bày tỏ ý kiến và nêu rõ những ý tưởng mới hoặc phản đối những yếu kém ở hiện tại. Theo Deng et al. (2022), doanh nghiệp có thể khuyến khích hành vi làm việc đổi mới của nhân viên thông qua việc tạo bầu không khí thoải mái, tạo điều kiện để nhân viên truyền đạt các ý tưởng mới nhằm giúp doanh nghiệp đạt được các lợi ích thiết thực. Điều này cho thấy, sự khuyến khích và tạo điều kiện của người quản lý hoặc doanh nghiệp là điều kiện cần để thúc đẩy người lao động thực hiện hành vi làm việc đổi mới và việc này giúp cho năng suất làm việc của người lao động được nâng cao.

Lý thuyết nhận thức xã hội của Bandura (1977) lập luận, khi có niềm tin, sự sáng tạo sẽ được thoải mái phát huy và giúp cho hiệu suất làm việc của người lao động được cải thiện. Babu et al. (2024) cho rằng, các kinh nghiệm làm việc được tích lũy hỗ trợ nhân viên có thể thực hiện công việc theo hình thức đổi mới, sáng tạo, giúp cho hiệu suất công việc được gia tăng. Sự tự tin của người lao động có thể được bồi đắp từ kinh nghiệm làm việc của người lao động, khi có kinh nghiệm người lao động có thể dễ dàng ứng phó hoặc thay đổi cách thức làm việc một cách tự tin giúp cho năng suất làm việc tăng lên. Bên cạnh đó, theo Karimi et al. (2023) nhân viên có hành vi làm việc đổi mới thường là những nhân viên có trình độ cao, có nhiều kỹ năng để giải quyết thách thức của công việc một cách sáng tạo, dẫn đến có nhiều giải pháp có tính hiệu suất cao. Trình độ, kỹ năng sẽ tạo nên sự tự tin của người lao động, khi đó người lao động sẽ có những ý tưởng mới sáng tạo, giúp năng suất làm việc vượt trội.

Ở lĩnh vực ngân hàng, việc đổi mới, sáng tạo là rất cần thiết, vì tính chất công việc khá linh động, nhân viên cần đảm bảo tiến độ để thực hiện công việc, nên việc đổi mới giúp cho công việc được hanh thông. Vì vậy, hành vi làm việc đổi mới sẽ có những tác động tích cực giúp gia tăng hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

H_{4b}: Hành vi làm việc đổi mới có ảnh hưởng cùng chiều (+) đến Hiệu suất công việc

2.3.4.3 Ảnh hưởng của Hành vi làm việc chống đối đến Hiệu suất công việc

Bên cạnh hành vi công dân tổ chức và hành vi làm việc đổi mới giúp gia tăng hiệu suất công việc của người lao động, thì hành vi làm việc chống đối là một khía cạnh có ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất công việc được xem xét. Theo Thuyết công bằng của Adams (1963), khi sự so sánh của người lao động về những kết quả nhận được và năng lực lao động của bản thân có sự chênh lệch, có sự không công bằng tồn tại sẽ khiến cho người lao động bất mãn và sản sinh ra các hành động để phản hồi lại. Khi đó, có thể hành vi làm việc chống đối sẽ hình thành và làm giảm hiệu suất công việc của người lao động. Hành vi làm việc chống đối làm suy giảm chất lượng công việc do nhân viên thực hiện, làm gia tăng những khoảnh khắc khối lượng công việc của nhân viên ở mức thấp, tạo ra những khó khăn trong việc tập trung, ghi nhớ, ra quyết định trong công việc của nhân viên (Macovei, 2016). Khokhar & Zia-ur-Rehman (2017) cho rằng, khi có sự xung đột nhân viên có xu hướng quan tâm đến lợi ích cá nhân, từ đó xuất hiện các hành vi làm việc chống đối, điều này ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất công việc của nhân viên và tổ chức. Điều này cho thấy, những lợi ích cá nhân của người lao động bị ảnh hưởng, rất có thể người lao động sẽ phản ánh lại thông qua các hành vi làm việc chống đối. Nên những tổ chức không thiết lập văn hóa công ty dựa trên các giá trị đạo đức và không có sự công bằng đối với nhân viên trong công ty sẽ phải đối mặt với những hành vi làm việc chống đối của nhân viên, điều này gây ra thiệt hại về mặt kinh tế cho tổ chức (Khokhar & Zia-ur-Rehman, 2017). Theo Bagyo (2018), hành vi làm việc chống đối là những hành vi gây bất lợi cho tổ chức, nên hiệu suất công việc sẽ giảm đáng kể. Nên (Bennett & Robinson, 2000) cho rằng, hành vi làm việc chống đối là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp, vì hành vi chống đối của nhân viên sẽ gây ra những thiệt hại lớn cho doanh nghiệp.

Mặt khác, Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998) đề cập, những cảm xúc tiêu cực của người lao động có thể dẫn đến hành vi làm việc chống đối. Khi đó, các hành vi tiêu cực của nhân viên có liên quan đến hành vi của nhân viên với đồng nghiệp, điều này có thể làm giảm hiệu suất công việc của cả nhân viên và đồng nghiệp khi xảy ra xung đột (Folger & Skarlicki, 2005). Những cảm xúc tiêu cực xuất hiện thường xuất hiện khi người lao động chịu nhiều áp lực trong công việc và cuộc sống, ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe và tinh thần của người lao động. Đến một mức độ nhất định nào đó, vượt ngưỡng chịu đựng thì người lao động sẽ bùng phát cảm xúc

của bản thân thông qua các hành vi làm việc chống đối. Hành vi tiêu cực của nhân viên càng cao biểu hiện qua hành vi làm việc chống đối thì càng làm giảm hiệu suất công việc của nhân viên (Sambung, 2019). Macovei (2016) cũng cho biết, hành vi làm việc chống đối là một phần quan trọng trong hiệu suất công việc, là một điều tiêu cực cho cá nhân nhân viên và cả tổ chức.

Ở lĩnh vực ngân hàng, dưới những áp lực công việc về mặt thời gian, doanh số, khối lượng công việc lớn, nên dễ dẫn đến sự căng thẳng trong công việc của nhân viên. Điều này cũng là một trong những nguyên nhân quan trọng để dẫn đến những hành vi làm việc chống đối của nhân viên, và khi các hành vi này phát triển, nhân viên thường không còn tập trung vào công việc nữa, được phản ứng qua những hành vi tiêu cực, dẫn đến giảm hiệu suất công việc. Chính vì thế, hành vi làm việc chống đối sẽ làm giảm hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

H_{4c}: Hành vi làm việc chống đối có ảnh hưởng nghịch chiều (-) đến Hiệu suất công việc

2.3.5 Môi quan hệ giữa Động lực làm việc, Hành vi làm việc và Hiệu suất công việc

Qua xem xét mối quan hệ giữa Động lực làm việc, Hành vi làm việc và Hiệu suất công việc cho thấy, nhiều lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm đã đề cập và chứng minh cho sự ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc, từ Hành vi làm việc đến Hiệu suất công việc và từ động lực làm việc đến hiệu suất làm việc. Như vậy, bên cạnh sự ảnh hưởng trực tiếp từ động lực làm việc đến hiệu suất công việc. Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985) và lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998) còn nhấn mạnh vai trò trung gian của Hành vi làm việc (Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối) khi Động lực làm việc ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc. Theo Oguntodu (2015), công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên là một cách quan trọng để duy trì hiệu suất công việc của nhân viên trong tổ chức. Thì động lực làm việc còn có những ảnh hưởng gián tiếp đến hiệu suất công việc với trung gian là hành vi làm việc. Handayani et al. (2020) cho rằng, hành vi công dân tổ chức giữ vai trò trung gian trong tác động của động lực làm việc đến hiệu suất công việc của nhân viên. Tunggal et al. (2018) chứng minh, nhân viên có động lực làm việc sẽ có nhiều sự tự tin, tự hào dẫn đến những hành động làm việc tích cực thậm chí là hành vi công dân tổ chức để đạt được hiệu suất công việc cao hơn. Nasir et al. (2019) lập luận, khi nhân viên cảm thấy thoải mái, vui vẻ khi hoàn thành nhiệm vụ của bản thân, có khả năng về tự quyết, sáng tạo và nhiều sự lựa chọn trong quá trình làm việc sẽ giúp công việc đạt được hiệu suất cao. Điều này thể hiện, hành vi làm việc đóng vai trò trung gian và rất quan trọng trong mối quan hệ giữa động lực làm việc và hành vi làm việc. Hơn thế, trong các lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm để thể hiện cho mối quan hệ này, nhưng còn khá rời rạc và chưa thể hiện một cách tổng quát. Trong đó, vai trò trung gian của hành vi làm việc

được thể hiện ở từng khía cạnh là hành vi công dân tổ chức, hành vi làm việc đổi mới hoặc hành vi làm việc chống đối. Nhận thức được vấn đề, nghiên cứu này sẽ tập trung vai trò trung gian của hành vi làm việc thông qua cả 03 khía cạnh hành vi công dân tổ chức, hành vi làm việc đổi mới, hành vi làm việc chống đối. Đây cũng có thể được xem là điểm mới rất lớn cho việc xem xét ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc của người lao động.

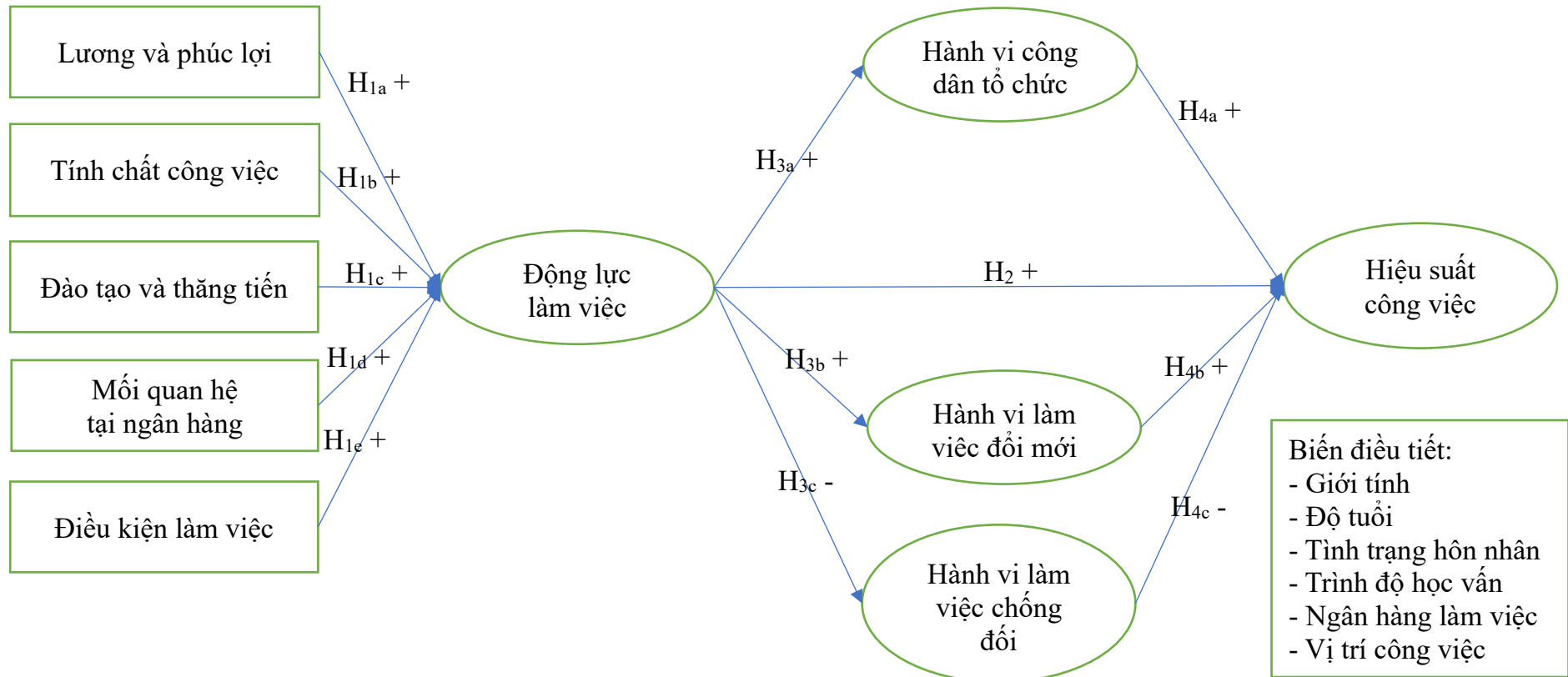
2.3.6 Biên điều tiết

Bên cạnh mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu đề xuất, tác giả còn xem xét sự điều tiết của các khía cạnh nhân khẩu học đối với mối quan hệ tác động giữa các thành phần. Theo đó, giới tính, độ tuổi, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn, ngân hàng làm việc, vị trí công việc giữ vai trò điều tiết đối với mức độ và chiều hướng ảnh hưởng của Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Mối quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc đến Động lực làm việc; của Động lực làm việc đến Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối, Hiệu suất công việc; của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối đến Hiệu suất công việc. Với những đặc điểm nhân khẩu học khác nhau có thể sẽ có tính cách và cảm nhận khác nhau do những trải nghiệm khác nhau. Đây là lý do dẫn đến có sự điều tiết đối với mức độ và chiều hướng giữa các mối liên hệ trong mô hình nghiên cứu. Hơn thế, ở các nghiên cứu thực nghiệm cũng ít quan tâm đến sự điều tiết này, bằng chứng là trong các nghiên cứu tham khảo trong nghiên cứu, phần lớn không có nghiên cứu xem xét sự điều tiết của các khía cạnh nhân khẩu học.

2.4 MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.4.1 Mô hình nghiên cứu

Thông qua cơ sở lý thuyết từ lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, thuyết hai nhân tố, thuyết công bằng, lý thuyết về sự kỳ vọng, lý thuyết ERG, lý thuyết đặc điểm công việc, lý thuyết nhận thức xã hội, lý thuyết nhu cầu, lý thuyết bảo tồn nguồn lực, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc cho thấy, Động lực làm việc chịu tác động từ Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Mối quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc; Động lực làm việc tác động đến Hiệu suất công việc, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối; Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối tác động đến Hiệu suất công việc. Bên cạnh đó, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối giữ vai trò trung gian trong tác động của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc. Hơn thế, các mối quan hệ này còn được chứng minh từ nhiều nghiên cứu thực nghiệm. Chính vì thế, mô hình nghiên cứu được đề xuất nhằm giải quyết 11 giả thuyết nghiên cứu. Mô hình nghiên cứu đề xuất như Hình 2.2.



Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả đề xuất

2.4.2 Diễn giải các thành phần trong mô hình nghiên cứu

2.4.2.1 Lương và phúc lợi

Lương và phúc lợi thể hiện cho nguồn thu nhập và những phúc lợi của ngân hàng đối với nhân viên. Nguồn tài chính này giúp nhân viên đáp ứng được các nhu cầu cơ bản của cuộc sống trong chi tiêu và tiết kiệm. Yếu tố này được kỳ vọng có ảnh hưởng đến Động lực làm việc thông qua việc vận dụng lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, thuyết hai nhân tố, thuyết công bằng, lý thuyết về sự kỳ vọng, lý thuyết ERG và lập luận từ các nghiên cứu thực nghiệm như: Tân và ctv. (2023), Trí (2023), Hiếu & Hùng (2022), Dũng và ctv. (2021), Hạnh và ctv. (2021), Phúc & Nhật (2021), Hạnh (2020), Giao & Hoàn (2019), Rahman et al. (2018), Akhtar et al. (2014). Trong đó, thang đo Lương và phúc lợi được kế thừa từ Herzberg (1959) bao gồm 6 tiêu chí: (1) Tiền lương tương xứng với năng lực làm việc; (2) Tiền lương và thưởng công bằng và hợp lý; (3) Tiền lương đảm bảo nhu cầu của cuộc sống; (4) Chế độ nghỉ phép và nghỉ lễ hợp lý; (5) Chính sách tham quan, nghỉ dưỡng phù hợp; (6) Tiền lương cạnh tranh so với ngân hàng khác.

2.4.2.2 Tính chất công việc

Tính chất công việc thể hiện cho sự phù hợp của nhân viên đối với công việc tại ngân hàng. Nếu nhân viên cảm nhận được sự phù hợp của bản thân với tính chất công việc tại ngân hàng sẽ thuận lợi và có nhiều động lực thực hiện công việc. Yếu tố tính chất công việc được kỳ vọng giúp gia tăng Động lực làm việc cho nhân viên ngân hàng thông qua vận dụng thuyết hai nhân tố, lý thuyết đặc điểm công việc và lập luận từ các nghiên cứu của Tân và ctv. (2023), Trí (2023), Phúc & Nhật (2021), Hạnh và ctv. (2021), Hạnh (2020). Thang đo Tính chất công việc được kế thừa từ Herzberg (1959) thể hiện qua 6 tiêu chí: (1) Công việc phù hợp với sở trường và năng lực; (2) Công việc thú vị và có nhiều thách thức; (3) Công việc có tính chất tạo động lực để phấn đấu; (4) Có thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống; (5) Am hiểu về công việc; (6) Công việc có tầm quan trọng đối với ngân hàng.

2.4.2.3 Đào tạo và thăng tiến

Đào tạo và thăng tiến thể hiện cho các chính sách trong công tác đào tạo, nâng cao kỹ năng và trình độ cho nhân viên, cũng như các cơ hội thăng tiến. Được quan tâm và tạo điều kiện để nâng cao kỹ năng và gia tăng cơ hội thăng tiến tại ngân hàng là khía cạnh quan trọng để thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên. Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, thuyết hai nhân tố, lý thuyết về sự kỳ vọng, lý thuyết ERG, lý thuyết nhu cầu được vận dụng để giải thích cho ảnh hưởng của Đào tạo và thăng tiến đến Động lực làm việc. Các nghiên cứu của Tân và ctv. (2023), Trí (2023), Hiếu & Hùng (2022), Dũng và ctv. (2021), Hạnh và ctv. (2021), Phúc & Nhật (2021), An et al. (2020), Hạnh (2020), Giao & Hoàn (2019), Rahman et al. (2017) đã chứng minh cho mối quan hệ này. Thang đo Đào tạo và thăng tiến được kế thừa từ Herzberg (1959) với 7 tiêu chí: (1) Khóa đào

tạo được tổ chức với thời gian hợp lý; (2) Chương trình đào tạo rất hữu ích; (3) Tạo điều kiện cho nhân viên phát triển bản thân; (4) Chính sách thăng tiến rất công bằng; (5) Công khai chính sách, tiêu chuẩn và điều kiện thăng tiến; (6) Nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc; (7) Quy trình bổ nhiệm được thực hiện công khai, minh bạch.

2.4.2.4 Môi quan hệ tại ngân hàng

Môi quan hệ tại ngân hàng biểu hiện cho mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp. Môi quan hệ này tốt tạo ra bầu không khí vui vẻ, thoải mái và hỗ trợ, giúp đỡ nhau trong công việc cũng là khía cạnh quan trọng để tạo Động lực làm việc cho nhân viên. Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, thuyết hai nhân tố, lý thuyết ERG, lý thuyết đặc điểm công việc, lý thuyết nhu cầu được vận dụng để giải thích cho ảnh hưởng của Môi quan hệ tại ngân hàng tới Động lực làm việc. Các nghiên cứu Tân và ctv. (2023), Trí (2023), Dũng và ctv. (2021), Hạnh và ctv. (2021), Phúc & Nhựt (2021), An et al. (2020), Hạnh (2020), Giao & Hoàn (2019), Rahman et al. (2018), Rahman et al. (2017), Akhtar et al. (2014) chứng minh cho sự ảnh hưởng này. Thang đo Môi quan hệ tại ngân hàng được kế thừa từ Herzberg (1959) với 7 tiêu chí: (1) Lãnh đạo luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến; (2) Lãnh đạo quan tâm đến quyền lợi của nhân viên; (3) Lãnh đạo khen ngợi và công nhận thành tích của nhân viên; (4) Lãnh đạo rất khéo léo và tế nhị khi đóng góp ý kiến hoặc phê bình nhân viên; (5) Đồng nghiệp rất thân thiện và dễ chịu; (6) Đồng nghiệp luôn giúp đỡ và phối hợp để hoàn thành tốt công việc; (7) Đồng nghiệp luôn đối xử công bằng giữa các nhân viên.

2.4.2.5 Điều kiện làm việc

Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, thuyết hai nhân tố, lý thuyết ERG được vận dụng trong lập luận ảnh hưởng của Điều kiện làm việc đến Động lực làm việc. Điều kiện làm việc thể hiện cho những trang bị hỗ trợ trong quá trình làm việc của ngân hàng. Công cụ được trang bị đầy đủ giúp công việc được thuận lợi nên cũng là khía cạnh quan trọng tạo ra Động lực làm việc cho nhân viên. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh cho mối quan hệ này như: Tân và ctv. (2023), Trí (2023), Phúc & Nhựt (2021), Hạnh và ctv. (2021), Hạnh (2020), Giao & Hoàn (2019), Akhtar et al. (2014). Thang đo Điều kiện làm việc được kế thừa từ Herzberg (1959) bao gồm 4 tiêu chí: (1) Ngân hàng cung cấp đầy đủ dụng cụ và trang thiết bị phục vụ cho công việc; (2) Môi trường làm việc sạch sẽ và thoáng mát; (3) Nơi làm việc rất an toàn; (4) Làm việc ngoài giờ.

2.4.2.6 Động lực làm việc

Động lực làm việc thể hiện cho những nỗ lực, phấn đấu trong công việc của nhân viên. Thang đo Động lực làm việc được kế thừa từ Herzberg (1959), Hackman & Oldham (1974) và được thể hiện qua 5 tiêu chí, bao gồm: (1) Nỗ lực hết mình để hoàn thành công việc; (2) Nỗ lực vì mục tiêu phát triển ngân hàng; (3) Làm việc với tinh thần trách nhiệm và đam mê; (4) Tích cực tham gia các hoạt động của ngân hàng; (5) Nỗ lực nâng cao kỹ năng đáp ứng nhu cầu công việc.

2.4.2.7 Hành vi công dân tổ chức

Hành vi công dân tổ chức thể hiện cho hành vi làm việc tích cực, nhân viên luôn sẵn sàng cống hiến năng lực làm việc cho tổ chức, dù công việc không thuộc nhiệm vụ của nhân viên. Lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết nhu cầu được vận dụng trong nghiên cứu này lập luận cho ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi công dân tổ chức, của Hành vi công dân tổ chức đến Hiệu suất công việc và vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức cho sự tác động của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc. Thang đo Hành vi công dân tổ chức được kế thừa từ Podsakoff et al. (2009), Organ (2006) và được thể hiện qua 8 tiêu chí, bao gồm: (1) Luôn tuân thủ quy định và nguyên tắc làm việc ngay khi không bị theo dõi; (2) Khuyến khích và động viên đồng nghiệp khi gặp vấn đề; (3) Không phàn nàn những vấn đề không lý tưởng của tổ chức; (4) Quan tâm đến hành động của bản thân sẽ ảnh hưởng đến công việc của đồng nghiệp; (5) Giúp đỡ đồng nghiệp vắng mặt; (6) Giúp đỡ đồng nghiệp có khối lượng công việc nhiều; (7) Dành thời gian lắng nghe đồng nghiệp; (8) Chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp.

2.4.2.8 Hành vi làm việc đổi mới

Hành vi làm việc đổi mới là hành vi tích cực trong công việc, việc đổi mới, sáng tạo giúp tìm ra những phương pháp giải quyết công việc nhanh chóng hơn. Do đó, lý thuyết đặc điểm công việc, lý thuyết nhận thức xã hội, lý thuyết nhu cầu, lý thuyết bảo tồn nguồn lực, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc có những lập luận cho sự ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc đổi mới đến Hiệu suất công việc, vai trò trung gian của Hành vi làm việc đổi mới trong tác động của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc. Thang đo Hành vi làm việc đổi mới được kế thừa từ Janssen (2000), De Jong & Den Hartog (2010) với 8 tiêu chí, bao gồm: (1) Tạo ra những ý tưởng mới cho các vấn đề khó khăn; (2) Luôn tìm tòi những phương pháp, công cụ làm việc mới; (3) Tạo ra những giải pháp độc đáo các vấn đề; (4) Huy động được sự ủng hộ cho những ý tưởng sáng tạo; (5) Nhận được sự chấp thuận từ các ý tưởng sáng tạo; (6) Khiến những thành viên quan trọng trong tổ chức nhiệt tình với sự sáng tạo; (7) Biến những ý tưởng sáng tạo thành những ứng dụng hữu ích; (8) Những ý tưởng sáng tạo rất hữu ích.

2.4.2.9 Hành vi làm việc chống đối

Ngược lại với Hành vi công dân tổ chức và Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối là hành vi tiêu cực trong công việc. Việc phản ứng, chống đối lại tổ chức sẽ gây ra những tổn hại đến hiệu suất làm việc. Thuyết công bằng, lý thuyết bảo tồn nguồn lực, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc là những lý thuyết được vận dụng trong nghiên cứu này nhằm lập luận cho ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc chống đối, của Hành vi làm việc chống đối đến Hiệu suất công việc, vai trò trung gian của Hành vi làm việc chống đối cho tác động của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc. Thang đo Hành vi làm việc chống đối được kế thừa từ Robinson &

Bennett (1997), Sackett et al. (2006) và được thể hiện qua 8 tiêu chí, bao gồm: (1) Phàn nàn các vấn đề không quan trọng tại nơi làm việc; (2) Làm cho vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn so với thực tế; (3) Tập trung vào các khía cạnh tiêu cực; (4) Nói chuyện với đồng nghiệp về các khía cạnh tiêu cực; (5) Nói với người ngoài ngân hàng về các khía cạnh tiêu cực của công việc; (6) Đưa ra bình luận tiêu cực với bất kỳ ai; (7) Đánh giá thấp năng lực của đồng nghiệp; (8) Không thực hiện các nhiệm vụ hiệu quả.

2.4.2.10 Hiệu suất công việc

Hiệu suất công việc thể hiện cho việc làm việc đúng cách, đúng kế hoạch để đạt được năng suất cao. Thang đo Hiệu suất công việc được kế thừa từ Motowidlo & Van Scotter (1994), Campbell (1990) và được thể hiện qua 10 tiêu chí, bao gồm: (1) Sắp xếp kế hoạch hoàn thành công việc đúng thời hạn; (2) Kế hoạch làm việc được xây dựng linh hoạt; (3) Luôn nghĩ về kết quả công việc đạt được; (4) Chia nhỏ các vấn đề cần giải quyết; (5) Sắp xếp thứ tự ưu tiên trong công việc; (6) Thực hiện công việc với thời gian phù hợp; (7) Hợp tác rất hiệu quả với đồng nghiệp; (8) Hiểu và thực hiện các quy trình liên quan đến công việc; (9) Thành thạo các lĩnh vực liên quan đến công việc; (10) Mong muốn có các kỹ năng mới liên quan đến công việc.

Tóm tắt Chương 2, các cơ sở từ lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, thuyết hai nhân tố, thuyết công bằng, lý thuyết về sự kỳ vọng, lý thuyết ERG, lý thuyết đặc điểm công việc, lý thuyết nhận thức xã hội, lý thuyết nhu cầu, lý thuyết bảo tồn nguồn lực, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc và nghiên cứu thực nghiệm đã thể hiện rõ cho ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc với vai trò trung gian của Hành vi làm việc (Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối). Từ đó, giả thuyết, mô hình nghiên cứu và thang đo cho từng thành phần trong mô hình nghiên cứu được đề xuất.

Chương 3

THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

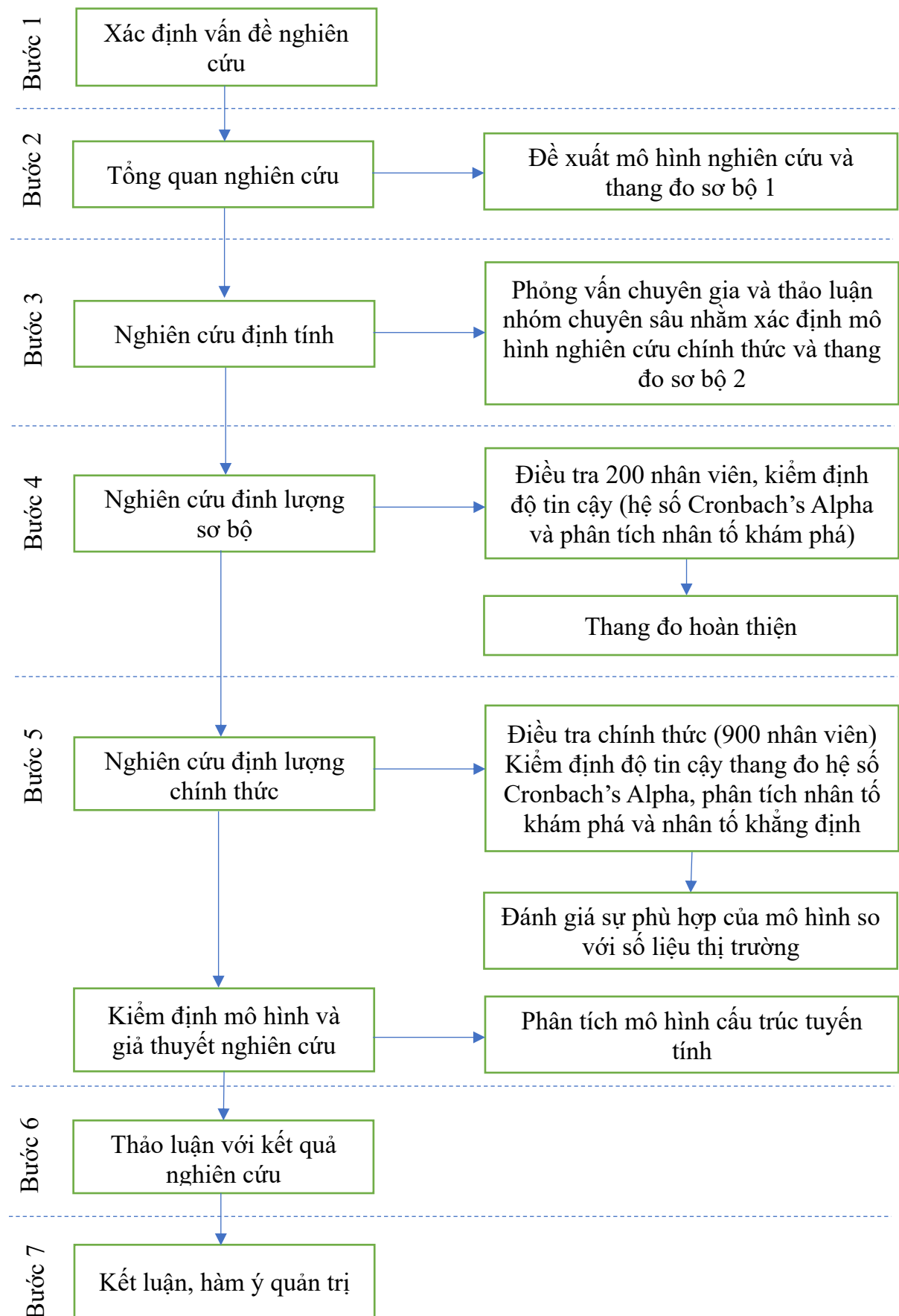
Chương này trình bày các phương pháp được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu, bao gồm thiết kế nghiên cứu, phương pháp thu thập dữ liệu và các kỹ thuật phân tích. Bằng cách áp dụng các phương pháp định tính và định lượng, nghiên cứu nhằm đảm bảo độ tin cậy và tính chính xác của kết quả. Đồng thời, chương cũng mô tả quy trình thực hiện nghiên cứu, từ giai đoạn xây dựng thang đo, khảo sát, đến xử lý và phân tích dữ liệu. Việc lựa chọn phương pháp phù hợp sẽ giúp kiểm chứng các giả thuyết và đưa ra những kết luận có giá trị thực tiễn.

3.1 QUY TRÌNH VÀ CÁC BƯỚC NGHIÊN CỨU

Quy trình nghiên cứu “Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian của hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long” được thực hiện qua hai giai đoạn, bao gồm: giai đoạn nghiên cứu sơ bộ và giai đoạn nghiên cứu chính thức. Như vậy, quy trình nghiên cứu qua hai giai đoạn với 7 bước thực hiện. Hình 3.1 thể hiện Quy trình nghiên cứu của luận án. Trong đó, trọng tâm của nghiên cứu là nghiên cứu định lượng nhằm mục đích kiểm định giả thuyết nghiên cứu. Nhưng trước hết nghiên cứu định tính được thực hiện nhằm kiểm tra lại mô hình nghiên cứu đề xuất, phát triển và xác định thang đo phù hợp cho các khía cạnh trọng mô hình nghiên cứu. Quy trình nghiên cứu “Ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian của Hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long” được thực hiện qua các bước như sau:

Bước 1: Xác định vấn đề nghiên cứu. Đây là bước đầu tiên trong quy trình nghiên cứu, nhưng cũng là bước quan trọng nhất, vì việc xác định rõ vấn đề nghiên cứu, tính cấp thiết cần thực hiện nghiên cứu và đánh giá tính khả thi khi thực hiện nghiên cứu. Từ đó, xác định mục tiêu, câu hỏi, giả thuyết, đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

Bước 2: Tổng quan nghiên cứu. Các cơ sở lý thuyết liên quan đến Động lực làm việc, Hành vi làm việc, Hiệu suất công việc được tổng hợp và lược khảo nhằm cung cấp những kiến thức về vấn đề của nghiên cứu, đồng thời xác định lý thuyết, phương pháp và những lỗ hổng trong nghiên cứu hiện có. Cụ thể, các lý thuyết liên quan đến vấn đề nghiên cứu và các nghiên cứu thực nghiệm về Động lực làm việc, Hành vi làm việc, Hiệu suất công việc được tổng hợp. Trên cơ sở đó, giả thuyết nghiên cứu, mô hình nghiên cứu và thang đo cho từng thành phần trong mô hình nghiên cứu được đề xuất.



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả đề xuất

Bước 3: Nghiên cứu định tính. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua việc thảo luận với các chuyên gia là Giảng viên, cán bộ quản lý ở lĩnh vực nhân sự, Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng giao dịch các ngân hàng thương mại, những người am hiểu đối với Động lực làm việc, Hành vi làm việc, Hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng. Thông tin từ thảo luận với chuyên gia được thu thập và tổng hợp theo hình thức bán cấu trúc để phân tích và đánh giá chuyên sâu. Mục đích của bước nghiên cứu định tính là khám phá, hiệu chỉnh và bổ sung (nếu có) các biến quan sát đo lường trong từng thành phần ở mô hình nghiên cứu đã được xây dựng ở bước 2. Trên cơ sở đó, phát triển thang đo cho từng thành phần ở mô hình nghiên cứu đạt được sự phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

Bước 4: Nghiên cứu định lượng sơ bộ. Từ thang đo sơ bộ 2 được xây dựng và phát triển từ thảo luận với chuyên gia, phiếu khảo sát được thiết kế nhằm thực hiện phỏng vấn 200 nhân viên ngân hàng thương mại tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Mục đích của nghiên cứu định lượng sơ bộ là kiểm tra về độ tin cậy đối với thang đo thông qua phương pháp kiểm định độ tin cậy hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá. Từ đó, hoàn thiện thang đo cho các thành phần trong mô hình nghiên cứu để sử dụng cho việc khảo sát chính thức.

Bước 5: Nghiên cứu định lượng chính thức. Với bộ thang đo được hoàn thiện, nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua cuộc khảo sát 900 nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Dữ liệu được thu thập về sẽ tiến hành kiểm tra tính phù hợp và sử dụng cho phân tích với phần mềm SPSS và Amos. Trước hết, cần kiểm tra sự phù hợp của mô hình lý thuyết so với dữ liệu thị trường thông qua các bước kiểm định độ tin cậy thang đo hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định. Giả thuyết nghiên cứu được kiểm định từ kết quả phân tích của mô hình cấu trúc tuyến tính.

Bước 6: Thảo luận với kết quả nghiên cứu. Từ kết quả kiểm định ở bước 5, kết quả của nghiên cứu cần được thảo luận, so sánh với các nghiên cứu trước và lập luận đối với kết quả nghiên cứu này.

Bước 7: Kết luận và hàm ý quản trị. Căn cứ vào kết quả nghiên cứu, kết luận và hàm ý quản trị được đề xuất nhằm góp phần nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

3.2 HIỆU CHỈNH THANG ĐO

Mô hình nghiên cứu đề xuất với căn cứ từ vận dụng lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, thuyết hai nhân tố, thuyết công bằng, lý thuyết về sự kỳ vọng, lý thuyết ERG, lý thuyết đặc điểm công việc, lý thuyết nhận thức xã hội, lý thuyết nhu cầu, lý thuyết bảo tồn nguồn lực, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc để xem

xét các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc, ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc với vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cũng góp phần gia tăng lập luận cho các mối quan hệ vừa đề cập. Cũng trên cơ sở đó, thang đo của Lương và phúc lợi (6 biến quan sát), Tính chất công việc (6 biến quan sát), Đào tạo và thăng tiến (7 biến quan sát), Môi trường tại ngân hàng (7 biến quan sát), Điều kiện làm việc (4 biến quan sát), Động lực làm việc (5 biến quan sát), Hành vi công dân tổ chức (8 biến quan sát), Hành vi làm việc đổi mới (8 biến quan sát), Hành vi làm việc chống đối (8 biến quan sát), Hiệu suất công việc (10 biến quan sát) được đề xuất thể hiện ở Mục 2.4.2. Tuy nhiên, thang đo cần được xem xét và hiệu chỉnh để đạt được tính phù hợp với vấn đề và địa bàn nghiên cứu thông qua bước nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng sơ bộ.

3.2.1 Nghiên cứu định tính

3.2.1.1 Lý do thực hiện nghiên cứu định tính

Mục tiêu cụ thể 2 của nghiên cứu là hiệu chỉnh thang đo của các thành phần trong mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc với vai trò trung gian của Hành vi làm việc. Nên việc thực hiện nghiên cứu định tính nhằm hiệu chỉnh các thang đo (1) Lương và phúc lợi; (2) Tính chất công việc; (3) Đào tạo và thăng tiến; (4) Môi trường tại ngân hàng; (5) Điều kiện làm việc; (6) Động lực làm việc; (7) Hành vi công dân tổ chức; (8) Hành vi làm việc đổi mới; (9) Hành vi làm việc chống đối; (10) Hiệu suất công việc là cần thiết và bắt buộc. Vì các nghiên cứu thực nghiệm được thực hiện ở không gian nghiên cứu và lĩnh vực làm việc của nhân viên khác nhau, nên việc diễn giải các tiêu chí trong thang đo sẽ không còn phù hợp đối với nghiên cứu cho trường hợp nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Do đó, nghiên cứu định tính là bước đầu tiên trong công tác điều chỉnh hoặc bổ sung các tiêu chí trong thang đo của mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc với vai trò trung gian của Hành vi làm việc.

3.2.1.2 Thiết kế nghiên cứu định tính

Theo Krueger (1998), dữ liệu trong nghiên cứu định tính chủ yếu là quan sát và thảo luận giữa nhà nghiên cứu và người được phỏng vấn với kỹ thuật thảo luận tay đôi và thảo luận nhóm. Kỹ thuật trong nghiên cứu định tính sử dụng là phương pháp chuyên gia và nhà quản lý, phương pháp thảo luận nhóm chuyên sâu. Từ đó, các thang đo sẽ được hiệu chỉnh, bổ sung để hình thành nên thang đo cho nghiên cứu này.

Nghiên cứu định tính thường được thực hiện với nhóm nhỏ đối tượng, nên đối tượng lựa chọn phỏng vấn sẽ phải phù hợp về kiến thức, am hiểu đối với vấn đề và nội dung nghiên cứu. Dữ liệu định tính sẽ được thu thập thông qua dàn bài thảo luận dưới dạng câu hỏi mở nhằm mục đích thảo luận vấn đề từ tổng quát đến chi tiết.

3.2.1.3 Kết quả nghiên cứu định tính

a. Phương pháp chuyên gia và nhà quản lý nhân sự

Lý do: Phương pháp chuyên gia được tiến hành nhằm xác định mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu và thang đo cho từng thành phần trong mô hình. Với phương pháp này, tác giả có thể tham vấn và thảo luận với các chuyên gia về vấn đề nghiên cứu, tính phù hợp của thang đo và có những hiệu chỉnh hoặc bổ sung (nếu có) cho mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc với vai trò trung gian của Hành vi làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

Mục tiêu: xem xét lý thuyết nền trong luận án, kiểm tra và sànlọc mô hình nghiên cứu, mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu. Đồng thời, xây dựng và phát triển thang đo cho các thành phần trong mô hình nghiên cứu đối với trường hợp nghiên cứu tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

Đối tượng tham gia phỏng vấn sâu: gồm 13 người được chia thành 02 nhóm đối tượng. Nhóm thứ nhất gồm các chuyên gia là giảng viên trong lĩnh vực quản trị nhân sự, trong đó có 01 phó Giáo sư, Tiến sĩ và 01 Tiến sĩ. Nhóm thứ hai gồm các chuyên gia là nhà quản lý nhân sự, Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng giao dịch tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Trong đó, có 04 nhà quản lý nhân sự tại các công ty và 07 Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng giao dịch tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Danh sách chuyên gia thể hiện ở Phụ lục 1.

Dàn bài thảo luận: câu hỏi và nội dung phỏng vấn chuyên gia được thiết kế dựa trên dựa trên mục tiêu của việc phỏng vấn chuyên gia là xem xét mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu và phát triển thang đo, hiệu chỉnh hoặc bổ sung (nếu có) cho các biến quan sát. Phiếu phỏng vấn chuyên gia được thiết kế dành cho 02 nhóm đối tượng phỏng vấn.

Phiếu thảo luận với các chuyên gia là giảng viên bao gồm: các câu hỏi về tính phù hợp của lý thuyết nền đóng góp cho mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu, các câu hỏi về tính phù hợp đối với mối quan hệ giữa các thành phần, các câu hỏi về tính phù hợp của các biến quan sát đo lường cho từng thành phần ở mô hình nghiên cứu. Phiếu thảo luận với chuyên gia là giảng viên thể hiện ở Phụ lục 2.

Phiếu thảo luận với các chuyên gia là nhà quản lý nhân sự, Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng giao dịch tại các ngân hàng thương mại bao gồm: mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu, tính phù hợp của các biến quan sát thể hiện cho từng thang đo. Phiếu thảo luận với các chuyên gia là nhà quản lý nhân sự, Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng giao dịch tại các ngân hàng thương mại thể hiện ở Phụ lục 4.

Hình thức phỏng vấn sâu: là thảo luận trực tiếp, tác giả liên hệ xin gặp các chuyên gia và tiến hành thảo luận, xin ý kiến của các đối tượng phỏng vấn theo hình thức phỏng vấn bán cấu trúc tại văn phòng làm việc của chuyên gia hoặc tại nơi thuận lợi cho các chuyên gia. Trong đó, việc xin ý kiến của các chuyên gia là giảng viên giúp gia tăng tính hợp lý về học thuật và ý kiến của các chuyên gia là nhà quản lý nhân sự, Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng giao dịch tại các ngân hàng thương mại giúp phù hợp với thực tế đối với trường hợp nhân viên ngân hàng thương mại ở khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

Kết quả phỏng vấn sâu với chuyên gia là giảng viên:

Việc thảo luận với chuyên gia là giảng viên được thực hiện xoay quanh 3 nội dung chính như sau:

Thứ nhất, tính đầy đủ và phù hợp của lý thuyết nhằm xác định mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Các chuyên gia là giảng viên đều cho rằng, đối với các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc là nghiên cứu phổ biến, đã được nghiên cứu rộng rãi, nguồn lý thuyết kế thừa của tác giả cũng phong phú và phù hợp để lập luận cho ảnh hưởng của Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Mối quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc đến Động lực làm việc. Bên cạnh đó, các chuyên gia đề cập, mối quan hệ giữa Động lực làm việc, Hành vi làm việc (Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối), Hiệu suất công việc có khá ít lý thuyết đề cập, nhưng tác giả cũng đã xác định được các lý thuyết liên quan như: Lý thuyết nhận thức xã hội của Bandura (1977), Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985), Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998), để làm cơ sở xây dựng giả thuyết nghiên cứu nhằm kiểm tra mối quan hệ giữa Động lực làm việc, Hành vi làm việc, Hiệu suất công việc. Các chuyên gia là giảng viên kết luận, cơ sở lý thuyết tác giả sử dụng khá phong phú và phù hợp, cho nên đủ làm cơ sở cho việc xem xét các mối quan hệ này.

Thứ hai, có tồn tại mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Các chuyên gia là giảng viên cho rằng, việc xem xét mối quan hệ giữa Động lực làm việc, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối, Hiệu suất công việc là rất cần thiết, đặc biệt đối với đối tượng là nhân viên tại các ngân hàng thương mại, vì các khía cạnh này ít được xem trong các nghiên cứu thực nghiệm trước đây. Các chuyên gia nhận định, thực tế luôn có tồn tại mối quan hệ giữa các khía cạnh như: Động lực làm việc – Hành vi công dân tổ chức – Hiệu suất công việc; Động lực làm việc – Hành vi làm việc đổi mới – Hiệu suất công việc; Động lực làm việc – Hành vi làm việc chống đối – Hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng thương mại nói chung, ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long nói riêng. Do đó, kết quả nghiên cứu này sẽ làm cơ sở và thúc đẩy thêm các nghiên cứu về mối quan hệ giữa Động lực làm việc, Hành vi làm việc, Hiệu suất công việc của nhân viên.

Thứ ba, các biến quan sát đo lường cho các thang đo có phù hợp, cần chỉnh sửa hoặc bổ sung gì. Các chuyên gia là giảng viên cho rằng, việc kế thừa trong xây dựng thang đo cho các thành phần của tác giả là khá phù hợp và có thể sử dụng để đo lường cho các thành phần đề cập. Do đó, cả 02 chuyên gia là giảng viên đều thống nhất có thể sử dụng để đo lường cho các khái niệm ở mô hình nghiên cứu. Tuy nhiên, cả 02 chuyên gia là giảng viên đều cho rằng, thang đo Hiệu suất công việc của nhân viên được thể hiện qua 10 biến quan sát là khá dài dòng, làm phân tán sự tập trung của đối tượng khảo sát. Hơn nữa, một số biến quan sát lại có tính trùng lặp lại ý muốn hỏi từ các biến quan sát, như: “*Kế hoạch làm việc được xây dựng linh hoạt*”, “*Luôn nghĩ về kết quả công việc đạt được*”, “*Sắp xếp thứ tự ưu tiên trong công việc*” đã có sự trùng lặp với biến quan sát “*Sắp xếp kế hoạch hoàn thành công việc đúng thời hạn*”. Do vậy, các biến quan sát vừa đề cập bị thừa khi sử dụng để đo lường cho thang đo Hiệu suất công việc. Đồng thời, chuyên gia là giảng viên thứ nhất có một số hiệu chỉnh về từ ngữ sử dụng trong một số biến quan sát để thể hiện rõ mức độ của phát biểu khi đo lường thông qua thang đo likert. Chi tiết góp ý về hiệu chỉnh các biến quan sát được thể hiện ở Biên bản thảo luận với chuyên gia là giảng viên ở Phụ lục 3.

Như vậy, thông qua việc thảo luận với các chuyên gia là giảng viên đã càng khẳng định hơn nữa sự phù hợp của việc kế thừa các lý thuyết trong việc xây dựng giả thuyết nghiên cứu nhằm kiểm tra mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu. Bên cạnh đó, việc xem xét mối quan hệ giữa các khía cạnh này cũng cần thiết, vì chúng luôn tồn tại đối với nhân viên ngân hàng thương mại, nhưng chưa được nhiều nghiên cứu thực nghiệm phân tích. Hơn thế, các biến quan sát đo lường cho từng thành phần được góp ý để phù hợp hơn, tránh sự trùng lặp với ý muốn phỏng vấn ở biến quan sát khác. Trong đó, thang đo của Hiệu suất công việc được góp ý loại bỏ 3 biến quan sát, nên còn lại 7 biến quan sát được sử dụng để đo lường cho Hiệu suất công việc. Mặt khác, góp ý của chuyên gia giảng viên thứ nhất còn góp phần giúp cho cách diễn giải trong các biến quan sát đo lường cho từng thang đo được thể hiện rõ hơn về mức độ đánh giá khi sử dụng thang đo likert.

Kết quả phỏng vấn sâu với chuyên gia là người quản lý nhân sự tại các công ty, Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng giao dịch tại các ngân hàng thương mại:

Từ kết quả phỏng vấn chuyên gia là giảng viên, thể hiện cho sự tồn tại và cần thiết của việc phân tích mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu. Bên cạnh đó, các biến quan sát cũng được hiệu chỉnh để thể hiện cho mức độ khi sử dụng đo lường thông qua thang đo likert. Hơn thế, thang đo của Hiệu suất công việc được hiệu chỉnh khi loại bỏ 3 biến quan sát có sự trùng lặp ý muốn hỏi so với biến quan sát khác. Từ kết quả đó, tiếp tục thực hiện thảo luận với các chuyên gia là người quản lý nhân sự tại các công ty, Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng giao dịch tại các ngân hàng thương mại. Các chuyên gia được lựa chọn phỏng vấn trong nội dung này bao gồm: 04 chuyên

gia là người quản lý nhân sự ở các công ty và 07 Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng giao dịch các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Việc thảo luận với các chuyên gia này được thực hiện thông qua phiếu thảo luận được soạn thảo sẵn (Phụ lục 3). Trong đó, các nội dung được thảo luận bao gồm: mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu và tính phù hợp của các biến quan sát, cần hiệu chỉnh hoặc bổ sung.

Thứ nhất, mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu. Các chuyên gia là người quản lý nhân sự tại các công ty, Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng giao dịch tại các ngân hàng thương mại đều cho rằng, Động lực làm việc, Hành vi làm việc, Hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng là một vấn đề rất quan trọng, vì đây là khía cạnh quyết định hiệu quả hoạt động của ngân hàng. Trong đó, Hành vi làm việc được thể hiện qua Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối càng thể hiện rõ được về Hành vi làm việc của nhân viên Ngân hàng. Các chuyên gia đề cập, thực tế Động lực của nhân viên tại ngân hàng sẽ được thúc đẩy thông qua Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Mối quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc. Nên việc xem xét mối quan hệ này là cần thiết. Mặt khác, Động lực làm việc là tác nhân quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi làm việc của nhân viên ngân hàng. Động lực làm việc hỗ trợ phát triển về Hành vi công dân tổ chức và Hành vi làm việc đổi mới của nhân viên, nhưng lại kiềm hãm Hành vi làm việc chống đối của nhân viên. Do vậy, cũng sẽ làm thay đổi Hiệu suất công việc của nhân viên. Cụ thể, Hành vi công dân tổ chức và Hành vi làm việc đổi mới là những hành vi làm việc tích cực, nên đóng góp rất lớn cho gia tăng Hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng. Nhưng Hành vi làm việc chống đối lại là hành vi tiêu cực, ảnh hưởng xấu và trực tiếp đến Hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng. Do đó, việc xem xét mối quan hệ này giúp cho ngân hàng có cái nhìn rõ ràng và khách quan hơn, từ đó tạo dựng động lực làm việc, thúc đẩy hành vi tích cực, triệt tiêu hành vi tiêu cực, giúp ích rất nhiều cho việc gia tăng hiệu suất công việc của nhân viên. Tuy nhiên, trong 11 chuyên gia được phỏng vấn có 9 chuyên gia đánh giá có sự ảnh hưởng gián tiếp của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc thông qua Hành vi làm việc (Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối).

Thứ hai, xem xét tính phù hợp của các biến quan sát, hiệu chỉnh hoặc bổ sung cho từng khía cạnh trong mô hình nghiên cứu. Sau khi thống nhất và hiệu chỉnh thang đo từ kết quả phỏng vấn chuyên gia là giảng viên, thang đo được hiệu chỉnh cách diễn giải cho các biến quan sát, từ đó soạn thảo phiếu thảo luận với chuyên gia là người quản lý nhân sự tại các công ty, Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng giao dịch tại các ngân hàng thương mại (Phụ lục 4). Theo đó, sau khi đọc qua các cách diễn giải cho các biến quan sát trong từng thang đo, các chuyên gia là người quản lý nhân sự tại các công ty, Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng giao dịch tại các ngân hàng thương mại đều cho rằng sự tồn tại của biến quan sát là cần thiết để diễn đạt rõ ý nghĩa của thành phần.

Bên cạnh đó, việc diễn giải các biến quan sát đã rõ ràng, đủ nghĩa, dễ hiểu. Nhân viên ngân hàng là đối tượng được phỏng vấn sẽ dễ dàng tiếp nhận và hiểu rõ để có thể đánh giá đúng mức độ đối với phát biểu của các biến quan sát. Do vậy, có thể sử dụng các biến quan sát đề cập để thể hiện cho Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Môi quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc, Động lực làm việc, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối, Hiệu suất công việc.

Như vậy, thông qua việc thảo luận với các chuyên gia là người quản lý nhân sự tại các công ty, Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng giao dịch tại các ngân hàng thương mại càng khẳng định hơn nữa sự tồn tại mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu đối với nhân viên làm việc tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Cụ thể, Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Môi quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc sẽ tác động đến Động lực làm việc. Động lực làm việc là tác nhân chính tác động đến Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối. Đồng thời, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối sẽ ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng. Mặt khác, các chuyên gia là người quản lý nhân sự tại các công ty, Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng giao dịch tại các ngân hàng thương mại cũng thống nhất việc đo lường cho từng thành phần thông qua các biến quan sát đề cập tương ứng với kết quả từ phỏng vấn chuyên gia là giảng viên.

b. Phương pháp thảo luận nhóm chuyên sâu

Theo Thọ (2011), thảo luận nhóm chuyên sâu là một phương pháp được sử dụng phổ biến đối với các nghiên cứu định tính. Vì thảo luận nhóm cho phép đối tượng tham gia được đưa ra các ý kiến cá nhân, thảo luận một cách tích cực nhằm tìm ra những thống nhất đối với vấn đề thảo luận. Thật vậy, phỏng vấn sâu nhằm thu thập thông tin và ý kiến từ cá nhân, thì thảo luận nhóm chuyên sâu giúp đưa ra các kết quả mang tính đa chiều dưới nhiều góc độ của tập thể hoặc một nhóm cá nhân cụ thể.

Do đó, trong nghiên cứu này việc thảo luận nhóm chuyên sâu sẽ lựa chọn những đối tượng là nhân viên đang làm việc tại ngân hàng, những người liên quan trực tiếp đến vấn đề nghiên cứu, nên họ có những am hiểu rõ về vấn đề cần được khai thác. Do vậy, việc phỏng vấn nhóm chuyên sâu giúp tác giả khám phá ra những vấn đề rõ ràng hơn về mối quan hệ giữa các thành phần và sự hiểu rõ đối với các phát biểu trong từng biến quan sát.

Theo Nyumba et al. (2018), số lượng người tham gia cho mỗi nhóm phỏng vấn tập trung có thể được giao động từ 3 đến 21 đối tượng. Trong nghiên cứu này, đối tượng tham gia phỏng vấn chuyên sâu được lựa chọn là những nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Cần Thơ, những người hiểu rõ về cảm nhận đối với Động lực làm việc, Hành vi làm việc và Hiệu suất công việc của đối tượng

khảo sát trong nghiên cứu, cụ thể là 12 người. Tuy nhiên, việc thảo luận nhóm được chia thành 3 nhóm, mỗi nhóm gồm 4 người, vì việc tập hợp cả 12 người cùng lúc sẽ gặp nhiều khó khăn, do không thể thống nhất thời gian họp. Thông tin của 12 nhân viên đang làm việc tại ngân hàng thương mại được lựa chọn phỏng vấn nhóm chuyên sâu được thể hiện ở Phụ lục 6.

Các câu hỏi thực hiện phỏng vấn chuyên sâu là những câu hỏi mở nhằm xem xét ảnh hưởng của Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Mối quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc đối với Động lực làm việc; ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối; ảnh hưởng của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối đến Hiệu suất công việc. Đồng thời, các biên quan sát đo lường cho từng khía cạnh cũng được kiểm tra xem sự hiểu rõ của nhân viên đối với các diễn giải. Phiếu thảo luận nhóm chuyên sâu được thể hiện ở Phụ lục 7.

Hình thức thảo luận nhóm chuyên sâu là thảo luận trực tiếp, thời gian thảo luận khoảng 60 phút tại địa điểm phù hợp với các thành viên tham gia thảo luận nhóm. Vào buổi thảo luận, tác giả giới thiệu mục đích của buổi thảo luận, đưa ra các câu hỏi và khuyến khích thành viên tham gia đưa ra ý kiến thảo luận. Tác giả tiến hành tổng hợp ý kiến của các thành viên tham gia và cuối buổi thảo luận sẽ trình bày kết luận lại các ý kiến thống nhất trong buổi thảo luận. Kết quả thảo luận nhóm chuyên sâu được thể hiện ở Phụ lục 8.

Kết quả thảo luận đối với vấn đề xem xét mối quan hệ của Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Mối quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc đối với Động lực làm việc; ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối; ảnh hưởng của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối đến hiệu suất công việc. Theo đó, tại 3 buổi thảo luận nhóm chuyên sâu thì các nhân viên ngân hàng đều cho rằng, Động lực làm việc của họ có thể được khuyến khích từ Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Mối quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc. Mặt khác, khi có Động lực làm việc hoặc Động lực làm việc được thúc đẩy, nhân viên ngân hàng có xu hướng thực hiện Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, ngược lại sẽ thực hiện Hành vi làm việc chống đối. Đồng thời, các Hành vi làm việc này sẽ được phản ánh cụ thể qua Hiệu suất công việc của họ. Điều này cho thấy, mối quan hệ này đều được nhận định là có tồn tại đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại. Tuy nhiên, đối với sự ảnh hưởng từ Động lực làm việc đến Hành vi làm việc chống đối cũng còn một số nhân viên nhận định sự ảnh hưởng rất thấp. Vì khi không có Động lực làm việc, sự chán nản tăng lên nhưng không đồng nghĩa họ sẽ thực hiện Hành vi làm việc chống đối, họ vẫn hoàn thành công việc nhưng với mức độ thấp. Nhưng phần lớn các nhân viên ngân hàng trong buổi thảo luận đều cho rằng có ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc chống đối.

Kết quả thảo luận nhóm chuyên sâu về sự hiểu rõ các ý diễn giải trong các biến quan sát ở từng thang đo. Trong đó, việc diễn giải các biến quan sát đã được phát triển thông qua nhiều bước thực hiện. Từ việc kế thừa, tác giả xây dựng và thiết kế thang đo cho từng khía cạnh, tiếp đến là thảo luận với chuyên gia là giảng viên, thảo luận với chuyên gia là người quản lý nhân sự ở các công ty, Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng giao dịch các ngân hàng thương mại để hoàn thiện thang đo và chuyển đến xem xét từ đối tượng được phỏng vấn là nhân viên ngân hàng. Do đó, các nhân viên ngân hàng đều cho rằng đã hiểu rõ được ý nghĩa của biến quan sát và các biến quan sát là phù hợp để thể hiện cho khía cạnh đo lường.

Như vậy, với việc thảo luận nhóm chuyên sâu, các nhân viên ngân hàng đều đánh giá Động lực làm việc của họ được khuyến khích qua Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Môi quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc; Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối chịu sự điều phối từ Động lực làm việc nhưng sẽ quyết định Hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng. Điều này cho thấy, các giả thuyết nghiên cứu được tác giả kỳ vọng sẽ có ý nghĩa trong việc xem xét mối quan hệ. Mặt khác, nhân viên ngân hàng cũng hiểu rõ được các diễn giải trong từng biến quan sát, nên có thể sử dụng để thiết kế phiếu khảo sát phỏng vấn đối tượng khảo sát một cách phổ biến.

3.2.1.1 Thang đo các thành phần trong mô hình nghiên cứu

a. Thang đo Lương và phúc lợi

Thang đo Lương và phúc lợi đề xuất gồm 6 biến quan sát. Sau bước nghiên cứu định tính số lượng biến quan sát không đổi, vẫn giữ nguyên 6 biến quan sát. Nhưng cách diễn giải các biến có chút thay đổi. Biến LPL1 giữ nguyên không đổi; biến LPL2, biến LPL3, biến LPL4, biến LPL5, biến LPL6 bổ sung thêm tính từ nhằm thể hiện được mức độ cho thang đo. Bảng 3.1 thể hiện thang đo Lương và phúc lợi sau bước nghiên cứu định tính.

Bảng 3.1: Thang đo Lương và phúc lợi

Ký hiệu	Diễn giải	Nguồn
LPL1	Tiền lương tương xứng với năng lực làm việc	Tân và ctv. (2023), Hạnh và ctv. (2021) và nghiên cứu định tính
LPL2	Tiền lương và thưởng <u>rất</u> công bằng và hợp lý	
LPL3	Tiền lương đảm bảo <u>được</u> nhu cầu của cuộc sống	
LPL4	Chế độ nghỉ phép và nghỉ lễ <u>rất</u> hợp lý	
LPL5	Chính sách tham quan, nghỉ dưỡng <u>rất</u> phù hợp	
LPL6	Tiền lương <u>rất</u> cạnh tranh so với ngân hàng khác	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

b. Thang đo Tính chất công việc

Thang đo Tính chất công việc đề xuất với 6 biến quan sát đo lường và sau nghiên cứu định tính thì số lượng biến quan sát không đổi. Nhưng cách diễn giải biến TCCV1

và biến TCCV5 cần thay đổi cách diễn giải để phù hợp với thang đo mức độ likert. Bảng 3.2 thể hiện thang đo Tính chất công việc sau bước nghiên cứu định tính.

Bảng 3.2: Thang đo Tính chất công việc

Ký hiệu	Diễn giải	Nguồn
TCCV1	Công việc <u>rất</u> phù hợp với sở trường và năng lực	Tân và ctv. (2023), Trí (2023) và nghiên cứu định tính
TCCV2	Công việc thú vị và có nhiều thách thức	
TCCV3	Công việc có tính chất tạo động lực để phấn đấu	
TCCV4	Có thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống	
TCCV5	<u>Hiểu rõ về quy trình công việc</u>	
TCCV6	Công việc có tầm quan trọng đối với ngân hàng	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

c. Thang đo Đào tạo và thăng tiến

Thang đo Đào tạo và thăng tiến được đề xuất với 7 biến quan sát đo lường, sau bước nghiên cứu định thì 7 biến này được đánh giá phù hợp thể hiện cho thang đo, nên được giữ lại. Tuy nhiên, biến DTTT1 có sự hiệu chỉnh về cách diễn giải để phù hợp với đánh giá mức độ của thang đo. Bảng 3.3 thể hiện thang đo Đào tạo và thăng tiến sau bước nghiên cứu định tính.

Bảng 3.3: Thang đo Đào tạo và thăng tiến

Ký hiệu	Diễn giải	Nguồn
DTTT1	Khóa đào tạo được tổ chức với thời gian <u>rất</u> hợp lý	Tân và ctv. (2023), Trí (2023), Hạnh và ctv. (2021) và nghiên cứu định tính
DTTT2	Chương trình đào tạo rất hữu ích	
DTTT3	Tạo điều kiện cho nhân viên phát triển bản thân	
DTTT4	Chính sách thăng tiến rất công bằng	
DTTT5	Công khai chính sách, tiêu chuẩn và điều kiện thăng tiến	
DTTT6	Nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc	
DTTT7	Quy trình bổ nhiệm được thực hiện công khai, minh bạch	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

d. Thang đo Mối quan hệ tại ngân hàng

Thang đo mối quan hệ tại ngân hàng được thiết kế với 7 biến quan sát đo lường, sau bước nghiên cứu định tính 7 biến này được đánh giá phù hợp thể hiện cho thang đo. Tuy nhiên, biến QHNNH3 có điều chỉnh cách diễn giải cho phù hợp với đánh giá mức độ của thang đo. Bảng 3.4 thể hiện thang đo Mối quan hệ tại ngân hàng sau nghiên cứu định tính.

Bảng 3.4: Thang đo Môi quan hệ tại ngân hàng

Ký hiệu	Diễn giải	Nguồn
QHNH1	Lãnh đạo luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến	Tân và ctv. (2023), Trí (2023), Hạnh và ctv. (2021) và nghiên cứu định tính
QHNH2	Lãnh đạo <u>luôn</u> quan tâm đến quyền lợi của nhân viên	
QHNH3	Lãnh đạo khen ngợi và công nhận thành tích của nhân viên	
QHNH4	Lãnh đạo rất khéo léo và tế nhị khi đóng góp ý kiến hoặc phê bình nhân viên	
QHNH5	Đồng nghiệp rất thân thiện và dễ chịu	
QHNH6	Đồng nghiệp luôn giúp đỡ và phối hợp để hoàn thành tốt công việc	
QHNH7	Đồng nghiệp luôn đối xử công bằng giữa các nhân viên	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

e. Thang đo Điều kiện làm việc

Thang đo Điều kiện làm việc được đề xuất với 4 biến quan sát đo lường, sau nghiên cứu định tính 4 biến này được đánh giá phù hợp thể hiện cho thang đo, nhưng biến DKL2 cần hiệu chỉnh để phù hợp đánh giá về mức độ của thang đo. Bảng 3.5 thể hiện thang đo Điều kiện làm việc sau nghiên cứu định tính.

Bảng 3.5: Thang đo Điều kiện làm việc

Ký hiệu	Diễn giải	Nguồn
DKLV1	Ngân hàng cung cấp đầy đủ dụng cụ và trang thiết bị phục vụ cho công việc	Trí (2023), Hạnh và ctv. (2021) và nghiên cứu định tính
DKLV2	Môi trường làm việc <u>rất</u> sạch sẽ và thoáng mát	
DKLV3	Nơi làm việc rất an toàn	
DKLV4	<u>Thường xuyên</u> làm việc ngoài giờ	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

f. Thang đo Động lực làm việc

Thang đo Động lực làm việc được đề xuất đo lường với 5 biến quan sát, sau nghiên cứu định tính số lượng biến quan sát không thay đổi vì được đánh giá phù hợp. Nhưng biến DLLV1, biến DLLV2, biến DLLV3, biến DLLV4 cần bổ sung thêm tính từ để thể hiện được mức độ đánh giá. Bảng 3.6 thể hiện thang đo Động lực làm việc sau nghiên cứu định tính.

Bảng 3.6: Thang đo Động lực làm việc

Ký hiệu	Diễn giải	Nguồn
DLLV1	<u>Luôn</u> nỗ lực hết mình để hoàn thành công việc	Tân và ctv. (2023) và nghiên cứu định tính
DLLV2	<u>Luôn</u> nỗ lực vì mục tiêu phát triển ngân hàng	
DLLV3	<u>Luôn</u> làm việc với tinh thần trách nhiệm và đam mê	
DLLV4	<u>Luôn</u> tích cực tham gia các hoạt động của ngân hàng	
DLLV5	Nỗ lực nâng cao kỹ năng đáp ứng nhu cầu công việc	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

g. Thang đo Hành vi công dân tổ chức

Thang đo Hành vi công dân tổ chức được đề xuất đo lường thông qua 8 biến quan sát, sau nghiên cứu định tính 8 biến quan sát vẫn được giữ lại vì thể hiện được cho thang

đo. Nhưng biến CDTC2, biến CDTC5, biến CDTC6, biến CDTC7, biến CDTC8 cần hiệu chỉnh để phù hợp cho đánh giá mức độ của thang đo. Bảng 3.7 thể hiện thang đo Hành vi công dân tổ chức sau nghiên cứu định tính.

Bảng 3.7: Thang đo Hành vi công dân tổ chức

Ký hiệu	Diễn giải	Nguồn
CDTC1	Luôn tuân thủ quy định và nguyên tắc làm việc ngay khi không bị theo dõi	Podsakoff et al. (2009), Organ (2006) và nghiên cứu định tính
CDTC2	<u>Luôn</u> khuyến khích và động viên đồng nghiệp khi gặp vấn đề	
CDTC3	Không phàn nàn những vấn đề không lý tưởng của tổ chức	
CDTC4	Quan tâm đến hành động của bản thân sẽ ảnh hưởng đến công việc của đồng nghiệp	
CDTC5	<u>Luôn</u> giúp đỡ đồng nghiệp vắng mặt	
CDTC6	<u>Luôn</u> giúp đỡ đồng nghiệp có khối lượng công việc nhiều	
CDTC7	<u>Luôn</u> dành thời gian lắng nghe đồng nghiệp	
CDTC8	<u>Luôn</u> Chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

h. Thang đo Hành vi làm việc đổi mới

Thang đo Hành vi làm việc đổi mới được đề xuất 8 biến quan sát thể hiện cho thang đo. Sau bước nghiên cứu định tính các biến quan sát này được đánh giá phù hợp thể hiện cho thang đo. Bảng 3.8 thể hiện thang đo Hành vi làm việc đổi mới sau nghiên cứu định tính.

Bảng 3.8: Thang đo Hành vi làm việc đổi mới

Ký hiệu	Diễn giải	Nguồn
LVDM1	Tạo ra những ý tưởng mới cho các vấn đề khó khăn	Janssen (2000), De & Den (2010) và nghiên cứu định tính
LVDM2	Luôn tìm tòi những phương pháp, công cụ làm việc mới	
LVDM3	Tạo ra những giải pháp độc đáo các vấn đề	
LVDM4	Huy động được sự ủng hộ cho những ý tưởng sáng tạo	
LVDM5	Nhận được sự chấp thuận từ các ý tưởng sáng tạo	
LVDM6	Khiến những thành viên quan trọng trong tổ chức nhiệt tình với sự sáng tạo	
LVDM7	Biến những ý tưởng sáng tạo thành những ứng dụng hữu ích	
LVDM8	Những ý tưởng sáng tạo rất hữu ích	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

i. Thang đo Hành vi làm việc chống đổi

Thang đo Hành vi làm việc chống đổi được đề xuất với 8 biến quan sát thể hiện cho thang đo. Sau nghiên cứu định tính 8 biến quan sát được đánh giá phù hợp thể hiện cho thang đo. Bảng 3.9 thể hiện thang đo Hành vi làm việc chống đổi sau nghiên cứu định tính.

Bảng 3.9: Thang đo Hành vi làm việc chống đối

Ký hiệu	Diễn giải	Nguồn
LVCD1	Phàn nàn các vấn đề không quan trọng tại nơi làm việc	Robinson & Bennett (1997), Sackett et al. (2006) và nghiên cứu định tính
LVCD2	Làm cho vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn so với thực tế	
LVCD3	Tập trung vào các khía cạnh tiêu cực	
LVCD4	Nói chuyện với đồng nghiệp về các khía cạnh tiêu cực	
LVCD5	Nói với người ngoài ngân hàng về các khía cạnh tiêu cực của công việc	
LVCD6	Đưa ra bình luận tiêu cực với bất kỳ ai	
LVCD7	Đánh giá thấp năng lực của đồng nghiệp	
LVCD8	Không thực hiện các nhiệm vụ hiệu quả	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

j. Thang đo Hiệu suất công việc

Thang đo Hiệu suất công việc được đề xuất với 10 biến quan sát thể hiện cho thang đo. Sau bước nghiên cứu định tính, biến “Kế hoạch làm việc được xây dựng linh hoạt”, biến “Luôn nghĩ về kết quả công việc đạt được”, biến “Sắp xếp thứ tự ưu tiên trong công việc” được đánh giá ý nghĩa trùng lặp với biến “Sắp xếp kế hoạch hoàn thành công việc đúng thời hạn”. Do đó, 3 biến quan sát vừa đề cập bị loại bỏ. Thang đo Hiệu suất công việc được thể hiện qua 7 biến quan sát. Bảng 3.10 thể hiện thang đo Hiệu suất công việc sau nghiên cứu định tính.

Bảng 3.10: Thang đo Hiệu suất làm việc

Ký hiệu	Diễn giải	Nguồn
HSCV1	Sắp xếp kế hoạch hoàn thành công việc đúng thời hạn	Motowidlo & Van (1994), Campbell (1990) và nghiên cứu định tính
HSCV2	Chia nhỏ các vấn đề cần giải quyết	
HSCV3	Thực hiện công việc với thời gian phù hợp	
HSCV4	Hợp tác rất hiệu quả với đồng nghiệp	
HSCV5	Hiểu và thực hiện các quy trình liên quan đến công việc	
HSCV6	Thành thạo các lĩnh vực liên quan đến công việc	
HSCV7	Mong muốn có các kỹ năng mới liên quan đến công việc	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.2.2 Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Từ thang đo hiệu chỉnh từ thảo luận với chuyên gia, nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện nhằm đánh giá về độ tin cậy của thang đo, loại bỏ những biến quan sát không phù hợp. Xác định thang đo và sử dụng cho nghiên cứu định lượng chính thức.

3.2.2.1 Thiết kế bảng câu hỏi

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện với bộ dữ liệu được thu thập từ phỏng vấn trực tiếp 200 nhân viên làm việc tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long (cụ thể là thành phố Cần Thơ, tỉnh Kiên Giang, tỉnh An Giang) qua phiếu khảo sát được thiết kế sẵn. Nội dung phiếu khảo sát bao gồm những câu hỏi liên quan đến thang đo sử dụng trong mô hình nghiên cứu thông qua thang đo likert 5 mức độ (1:

Hoàn toàn không đồng ý; 2: Không đồng ý; 3: Trung bình; 4: Đồng ý; 5: Hoàn toàn đồng ý) và các thông tin cá nhân của đối tượng được phỏng vấn thể hiện ở Phụ lục 9.

3.3.1.2 Phương pháp phân tích dữ liệu định lượng sơ bộ

Phương pháp sử dụng trong việc đánh giá thang đo sơ bộ trong luận án này là kiểm định độ tin cậy thang đo qua hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá. Theo đó, việc kiểm định độ tin cậy thang đo qua hệ số Cronbach's Alpha nhằm xem xét độ tin cậy của các thang đo sử dụng trong mô hình nghiên cứu, phân tích nhân tố khám phá nhằm xem xét sự phù hợp của các thang đo.

3.3.1.3 Thông tin mẫu cho nghiên cứu định lượng sơ bộ

Nguồn dữ liệu phỏng vấn 200 nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long được tác giả sàng lọc và số phiếu khảo sát phù hợp có thể sử dụng cho việc đánh giá thang đo là 189 phiếu khảo sát.

Thông tin chung của các đáp viên trong nghiên cứu sơ bộ được thể hiện ở Bảng 3.11 với các thông tin về giới tính, độ tuổi, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn, ngân hàng làm việc, vị trí công tác.

Về giới tính đáp viên cho thấy, không có nhiều sự chênh lệch về giới tính của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần. Cụ thể, giới tính nam chiếm 46,6% và giới tính nữ chiếm 53,4%. Thực tế, khi điều kiện kinh tế ngày càng phát triển, sự phân biệt giới tính trong xã hội ngày càng được rút ngắn. Giới tính nữ vẫn có thể đến trường, làm việc vào tạo ra nguồn thu nhập. Ngân hàng là lĩnh vực rất cần thiết cho nền kinh tế, nên là nơi lựa chọn làm việc của nhiều người. Do vậy, không có nhiều sự chênh lệch về giới tính của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần.

Về độ tuổi, độ tuổi của khách hàng tập trung ở độ tuổi từ 25 – 45 tuổi. Cụ thể, nhân viên ở độ tuổi dưới 25 tuổi chiếm 9,5%; nhân viên ở độ tuổi từ 25 – 35 tuổi chiếm 39,7%; nhân viên ở độ tuổi từ 36 – 45 tuổi chiếm 38,6%; nhân viên ở độ tuổi trên 45 tuổi chiếm 12,2%. Ngân hàng là lĩnh vực hoạt động rất đặc biệt, nên nhân viên cũng phải đảm bảo vừa có kiến thức, kinh nghiệm và có sự năng nổ. Do đó, ở độ tuổi dưới 25 tuổi thường là sinh viên mới ra trường, chưa có nhiều kinh nghiệm trong công tác, thường chiếm một phần nhỏ. Mặt khác, những nhân viên có độ tuổi trên 45 dù có nhiều kinh nghiệm trong công tác, nhưng lại bị hạn chế về sự năng động cần thiết. Do đó, phần lớn độ tuổi của nhân viên tại các ngân hàng thương mại chiếm phần nhiều là từ 25 – 45 tuổi.

Về tình trạng hôn nhân, theo kết quả thể hiện ở Bảng 3.11 nhân viên đã lập gia đình chiếm 55% và chưa lập gia đình chiếm 45%. Khi điều kiện kinh tế được cải thiện, con người thường có xu hướng tận hưởng cuộc sống nhiều hơn, nên tình trạng kết hôn muộn ngày càng gia tăng. Do đó, nhân viên có tình trạng chưa kết hôn chiếm tỷ trọng khá lớn.

Bảng 3.11: Thông tin chung của đáp viên (nghiên cứu sơ bộ)

Thông tin	Đáp viên	Tỷ trọng (%)
Giới tính		
Nam	88	46,6
Nữ	101	53,4
Tổng	189	100,0
Độ tuổi		
Dưới 25 tuổi	18	9,5
Từ 25 – 35 tuổi	75	39,7
Từ 36 – 45 tuổi	73	38,6
Trên 45 tuổi	23	12,2
Tổng	189	100,0
Tình trạng hôn nhân		
Đã lập gia đình	104	55,0
Chưa lập gia đình	85	45,0
Tổng	189	100,0
Trình độ học vấn		
Đại học	164	86,8
Sau đại học	25	13,2
Tổng	189	100,0
Ngân hàng làm việc		
Vietcombank	29	15,3
Vietinbank	27	14,3
BIDV	22	11,6
VPbank	11	5,8
Sacombank	16	8,5
Techcombank	14	7,4
MBbank	12	6,4
ACB	14	7,4
HDBank	8	4,2
Khác	36	19,0
Tổng	189	100,0
Vị trí công tác		
Giao dịch viên	55	29,1
Cán bộ tín dụng	75	39,7
Khác	59	31,2
Tổng	189	100,0

Nguồn: Kết quả khảo sát 189 nhân viên ngân hàng, 2024

Về trình độ học vấn, nhân viên làm việc tại các ngân hàng thương mại cổ phần có trình độ khá cao ở mức đại học hoặc sau đại học. Cụ thể, nhân viên có trình độ đại học chiếm 86,8% và nhân viên có trình độ sau đại học chiếm 13,2%. Điều này cho thấy, trình độ học vấn của ngân hàng thương mại cổ phần ở mức khá cao, vì nhu cầu và tính chất công việc. Khi nền kinh tế phát triển, các ngân hàng giữ vai trò vô cùng quan trọng trong nền kinh tế, đồng thời cũng phát sinh thêm nhiều dịch vụ mới để đáp ứng nhu cầu của

thị trường. Do vậy, nhân viên làm việc tại ngân hàng cũng phải có trình độ để có thể đảm nhiệm được công việc, nên trình độ học vấn của đáp viên ở mức cao.

Về ngân hàng làm việc, hiện nay hệ thống ngân hàng thương mại ở Việt Nam có 35 ngân hàng thương mại trong nước đang hoạt động. Bảng 3.11 thể hiện, nhân viên làm việc tại Vietcombank chiếm 15,3%; tại Vietinbank chiếm 14,3%; tại BIDV chiếm 11,6%; VPbank chiếm 5,8%; Sacombank chiếm 8,5%; Techcombank chiếm 7,4%; Mbbank chiếm 6,4%; ACB chiếm 7,4%; HDBank chiếm 4,2% và các ngân hàng khác chiếm 19,0%. Với số lượng lớn ngân hàng hoạt động rộng khắp, người lao động có nhiều lựa chọn tổ chức phù hợp để làm việc.

Về vị trí công tác, ở ngân hàng có nhiều vị trí công việc, nhưng phần lớn người lao động làm việc ở các vị trí như: giao dịch viên, cán bộ tín dụng, khác (chăm sóc khách hàng, thủ quỹ, kế toán...). Theo kết quả thể hiện ở Bảng 3.11, nhân viên làm việc ở vị trí giao dịch viên chiếm 29,1%; vị trí cán bộ tín dụng chiếm 39,7%; khác chiếm 31,2%.

Từ đó, tác giả tiến hành nhập liệu các phiếu khảo sát hợp lệ vào Excel, xử lý số liệu với phần mềm SPSS với các phương pháp pháp kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá để kiểm tra về độ tin cậy của các thang đo.

3.3.1.4 Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo

Khi đề xuất mô hình nghiên cứu, thang đo của từng thành phần trong mô hình nghiên cứu được đo lường thông qua thang likert 5 mức độ, từ rất không đồng ý đến rất đồng ý. Trong đó, Động lực làm việc thể hiện qua 5 biến quan sát, Lương và phúc lợi được thể hiện ở 6 biến quan sát, Tính chất công việc thể hiện qua 6 biến quan sát, Đào tạo và thăng tiến thể hiện ở 7 biến quan sát, Môi quan hệ tại ngân hàng được thể hiện qua 7 biến quan sát, Điều kiện làm việc thể hiện qua 4 biến quan sát, Hành vi công dân tổ chức thể hiện ở 8 biến quan sát, Hành vi làm việc đổi mới thể hiện qua 8 biến quan sát, Hành vi làm việc chống đối được thể hiện qua 8 biến quan sát, Hiệu suất công việc được thể hiện qua 7 biến quan sát. Do đó, các thang đo này cần được thực hiện kiểm định độ tin cậy của thang đo nhằm xem xét tính phù hợp trước khi sử dụng đo lường. Bảng 3.12 thể hiện kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach's Alpha trong mô hình nghiên cứu.

Bảng 3.12: Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach's Alpha (nghiên cứu sơ bộ)

Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
Động lực làm việc		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,866
DLLV1	0,694	0,837
DLLV2	0,690	0,837
DLLV3	0,672	0,842
DLLV4	0,683	0,839
DLLV5	0,701	0,835

Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
Lương và phúc lợi		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,893
LPL1	0,722	0,873
LPL2	0,725	0,872
LPL3	0,682	0,879
LPL4	0,720	0,873
LPL5	0,791	0,861
LPL6	0,643	0,884
Tính chất công việc		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,890
TCCV1	0,719	0,868
TCCV2	0,711	0,870
TCCV3	0,655	0,878
TCCV4	0,703	0,871
TCCV5	0,747	0,864
TCCV6	0,707	0,870
Đào tạo và thăng tiến		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,891
DTTT1	0,552	0,890
DTTT2	0,687	0,875
DTTT3	0,659	0,878
DTTT4	0,738	0,869
DTTT5	0,738	0,869
DTTT6	0,758	0,866
DTTT7	0,679	0,876
Mối quan hệ tại ngân hàng		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,894
QHNH1	0,730	0,874
QHNH2	0,698	0,878
QHNH3	0,694	0,878
QHNH4	0,614	0,887
QHNH5	0,716	0,876
QHNH6	0,674	0,880
QHNH7	0,727	0,874
Điều kiện làm việc		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,850
DKLV1	0,700	0,805
DKLV2	0,715	0,799
DKLV3	0,674	0,816
DKLV4	0,668	0,819
Hành vi công dân tổ chức		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,887
CDTC1	0,656	0,873
CDTC2	0,704	0,868
CDTC3	0,630	0,876
CDTC4	0,631	0,875
CDTC5	0,634	0,875
CDTC6	0,688	0,870
CDTC7	0,717	0,867
CDTC8	0,607	0,878

Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
Hành vi làm việc đổi mới		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,888
LVDM1	0,723	0,868
LVDM2	0,694	0,871
LVDM3	0,641	0,876
LVDM4	0,660	0,874
LVDM5	0,594	0,880
LVDM6	0,683	0,872
LVDM7	0,662	0,874
LVDM8	0,625	0,878
Hành vi làm việc chống đối		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,890
LVCD1	0,652	0,878
LVCD2	0,635	0,879
LVCD3	0,654	0,877
LVCD4	0,675	0,875
LVCD5	0,609	0,882
LVCD6	0,693	0,873
LVCD7	0,699	0,873
LVCD8	0,703	0,873
Hiệu suất công việc		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,850
HSCV1	0,647	0,824
HSCV2	0,532	0,841
HSCV3	0,630	0,827
HSCV4	0,601	0,831
HSCV5	0,594	0,832
HSCV6	0,634	0,826
HSCV7	0,633	0,826

Nguồn: Kết quả khảo sát 189 nhân viên ngân hàng, 2024

Từ kết quả, hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều có giá trị lớn hơn 0,6. Cụ thể, Động lực làm việc (0,886), Lương và phúc lợi (0,893), Tính chất công việc (0,890), Đào tạo và thăng tiến (0,891), Môi quan hệ tại ngân hàng (0,894), Điều kiện làm việc (0,850), Hành vi công dân tổ chức (0,887), Hành vi làm việc đổi mới (0,888), Hành vi làm việc chống đối (0,890), Hiệu suất công việc (0,850). Hệ số tương quan biến tổng và hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến cũng thỏa điều kiện. Các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng với giá trị lớn hơn 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến bé hơn hệ số Cronbach's Alpha của thang đo. Nên các biến quan sát đều phù hợp và được sử dụng để thể hiện cho các khía cạnh. Như vậy, các thang đo đều thỏa điều kiện về độ tin cậy và phù hợp để sử dụng đo lường (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995; George & Mallery, 2003). Như vậy, các thang đo đề xuất đều đạt được sự phù hợp và có thể sử dụng để đo lường. Bước tiếp đến trong việc đánh giá độ tin cậy thang đo là phân tích nhân tố khám phá.

3.3.1.5 Kết quả phân tích nhân tố khám phá

Kết quả kiểm định sự phù hợp trong phân tích nhân tố khám phá được thể hiện ở Bảng 3.13. Giá trị kiểm định KMO là 0,759 thuộc khoảng từ 0,5 đến 1 thể hiện kết quả phân tích nhân tố khám phá thỏa điều kiện về sự phù hợp. Tổng phương sai trích là 62,398 thể hiện cho khả năng giải thích sự biến thiên của dữ liệu trong phân tích nhân tố khám phá là 62,071% và giá trị này lớn hơn 50% thể hiện sự phù hợp. Giá trị kiểm định Bartlett's là 0,000 bé hơn 0,05 nên nghiên cứu có thể suy rộng ra cho tổng thể. Như vậy, kết quả phân tích nhân tố khám phá thỏa điều kiện về sự phù hợp.

Bảng 3.13: Kết quả kiểm định sự phù hợp trong phân tích nhân tố khám phá

Kiểm định	Giá trị	Kết luận
KMO	0,759	Thỏa điều kiện
Bartlett's	0,000	Thỏa điều kiện
Tổng phương sai trích	62,398	Thỏa điều kiện

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Bảng 3.14 thể hiện ma trận xoay nhân tố. Giá trị Eigenvalues cho biết có 10 nhóm nhân tố được rút trích. Hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều có giá trị lớn hơn 0,5 thỏa điều kiện mức ý nghĩa thực trong phân tích nhân tố. Các nhóm nhân tố được rút trích như sau: F1: Hành vi làm việc đổi mới (LVDM1, LVDM2, LVDM3, LVDM4, LVDM5, LVDM6, LVDM7); F2: Hành vi làm việc chống đối (LVCD1, LVCD2, LVCD3, LVCD4, LVCD5, LVCD6, LVCD7, LVCD8); F3: Hành vi công dân tổ chức (CDTC1, CDTC2, CDTC3, CDTC4, CDTC5, CDTC6, CDTC7, CDTC8); F4: Đào tạo và thăng tiến (DTTT1, DTTT2, DTTT3, DTTT4, DTTT5, DTTT6); F5: Tính chất công việc (TCCV1, TCCV2, TCCV3, TCCV4, TCCV5); F6: Lương và phúc lợi (LPL1, LPL2, LPL3, LPL5, LPL6); F7: Mối quan hệ tại ngân hàng (QHNH1, QHNH2, QHNH3, QHNH4, QHNH5, QHNH6, QHNH7); F8: Hiệu suất công việc (HSCV1, HSCV2, HSCV3, HSCV4, HSCV5, HSCV6, HSCV7); F9: Động lực làm việc (DLLV1, DLLV2, DLLV3, DLLV4); F10: Điều kiện làm việc (DKLV1, DKLV2, DKLV3).

Như vậy, qua nghiên cứu định lượng sơ bộ cho thấy, các thang đo trong mô hình nghiên cứu đạt được sự phù hợp. Các biến quan sát thể hiện cho từng thang đo từ nghiên cứu định tính là phù hợp thể hiện cho thang đo. Theo đó, có 10 thang đo được thiết lập, bao gồm: Động lực làm việc (5 biến quan sát); Lương và phúc lợi (6 biến quan sát); Tính chất công việc (6 biến quan sát); Đào tạo và thăng tiến (7 biến quan sát); Mối quan hệ tại ngân hàng (7 biến quan sát); Điều kiện làm việc (4 biến quan sát); Hành vi công dân tổ chức (8 biến quan sát); Hành vi làm việc đổi mới (8 biến quan sát); Hành vi làm việc chống đối (8 biến quan sát); Hiệu suất công việc (7 biến quan sát).

Bảng 3.14: Ma trận xoay nhân tố

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố										Nhân tố
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	
LVDM1	0,787										Hành vi làm việc đổi mới
LVDM2	0,772										
LVDM4	0,763										
LVDM6	0,740										
LVDM3	0,729										
LVDM7	0,723										
LVDM8	0,703										
LVDM5	0,672										
LVCD4		0,782									Hành vi làm việc chống đối
LVCD6		0,776									
LVCD8		0,774									
LVCD7		0,763									
LVCD3		0,737									
LVCD2		0,726									
LVCD1		0,722									
LVCD5		0,689									
CDTC7			0,785								Hành vi công dân tổ chức
CDTC2			0,779								
CDTC6			0,756								
CDTC1			0,734								
CDTC5			0,719								
CDTC8			0,719								
CDTC4			0,714								
CDTC3			0,702								
DTTT6				0,829							Đào tạo và thăng tiến
DTTT5				0,815							
DTTT4				0,813							
DTTT3				0,775							

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố										Nhân tố	
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10		
DTT7				0,759								
DTT2				0,742								
DTT1				0,613								
TCCV4					0,814							Tính chất công việc
TCCV5					0,807							
TCCV1					0,793							
TCCV6					0,777							
TCCV2					0,770							
TCCV3					0,743							
LPL5						0,826						Lương và phúc lợi
LPL2						0,807						
LPL1						0,798						
LPL4						0,788						
LPL6						0,761						
LPL3						0,738						
QHNH7							0,831					Mối quan hệ tại ngân hàng
QHNH5							0,787					
QHNH6							0,750					
QHNH4							0,708					
QHNH1							0,642					
QHNH2							0,593					
QHNH3							0,581					Hiệu suất công việc
HSCV1								0,749				
HSCV6								0,747				
HSCV7								0,745				
HSCV3								0,738				
HSCV4								0,698				
HSCV5								0,692				
HSCV2								0,671				

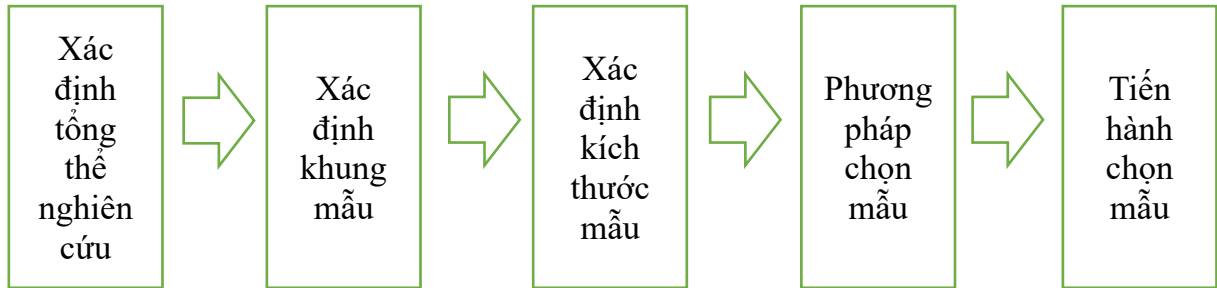
Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố										Nhân tố
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	
DLLV1									0,813		Động lực làm việc
DLLV2									0,799		
DLLV5									0,789		
DLLV4									0,780		
DLLV3									0,778		
DKLV2										0,810	Điều kiện làm việc
DKLV3										0,766	
DKLV4										0,761	
DKLV1										0,749	
Eigenvalues	7,587	6,269	5,033	4,382	4,010	3,508	3,300	2,848	2,644	1,601	

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

3.3 NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG

3.3.1 Quy trình chọn mẫu

Theo Thọ (2011) quy trình chọn mẫu trong nghiên cứu cần được thực hiện thông qua 5 bước: xác định tổng thể nghiên cứu, xác định khung mẫu, xác định kích thước mẫu, phương pháp chọn mẫu, tiến hành chọn mẫu. Hình 3.2 thể hiện quy trình chọn mẫu.



Hình 3.2: Quy trình chọn mẫu

Nguồn: Thọ (2011)

Trong nghiên cứu này, quy trình chọn mẫu cũng sẽ được thực hiện thông qua 5 bước trong quy trình chọn mẫu của Thọ (2011).

3.3.1.1 Xác định tổng thể nghiên cứu

Theo Thọ (2011), việc xác định tổng thể là bước quan trọng trong quy trình chọn mẫu, vì người nghiên cứu cần xác định được đối tượng cần thực hiện phỏng vấn hoặc khảo sát thu thập thông tin phục vụ cho nghiên cứu. Nghiên cứu được thực hiện nhằm phân tích ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc với vai trò trung gian của Hành vi làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Như vậy, tổng thể của nghiên cứu này là tất cả nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại cổ phần ở khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

3.3.1.2 Xác định khung mẫu

Bước tiếp theo trong quy trình chọn mẫu là xác định khung mẫu. Theo Thọ (2011), khung mẫu được thể hiện qua danh sách liệt kê tất cả những đối tượng khảo sát của tổng thể nghiên cứu với các thông tin cơ bản như: họ tên, giới tính, độ tuổi, thông tin liên lạc... Những đối tượng thuộc khung mẫu là đối tượng phù hợp để thực hiện khảo sát cho nghiên cứu mà người nghiên cứu có thể tiếp cận và thu thập thông tin. Tuy nhiên, danh sách và thông tin của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long là dữ liệu của mỗi cơ quan, không được công bố rộng rãi. Nên việc tiếp cận thông tin này và xác định khung mẫu là việc rất khó khăn. Vì vậy, trong nghiên cứu này tác giả không thể xây dựng được khung mẫu là danh sách nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long cần phỏng vấn.

3.3.1.3 Xác định kích thước mẫu

Theo Hair et al. (2006), trong nghiên cứu thực nghiệm, việc khảo sát, thu thập dữ liệu sơ cấp với cỡ mẫu càng lớn sẽ càng thể hiện được cho tổng thể, nhưng trong nghiên cứu luôn có những hạn chế nhất định về nhân lực, tài chính... do đó, cỡ mẫu có thể được giới hạn và cần thỏa điều kiện tương ứng với phương pháp phân tích sử dụng. Trong nghiên cứu này, phương pháp phân tích nhân tố khám phá và mô hình cấu trúc tuyến tính là các phương pháp phân tích cần thỏa điều kiện về cỡ mẫu. Đối với phương pháp phân tích nhân tố, Hair et al. (2006) cho rằng, cỡ mẫu cần thỏa điều kiện tương ứng gấp 5 lần số biến quan sát. Ở bước xây dựng thang đo, trong mô hình nghiên cứu có 10 thành phần và được đo lường thông qua 66 biến quan sát, như vậy cỡ mẫu cần thỏa điều kiện là $66 \times 5 = 330$ quan sát. Mặt khác, đối với mô hình cấu trúc tuyến tính, theo Hair et al. (1998) cỡ mẫu cần đạt từ 100 đến 150 quan sát, nhưng Hoelter (1983) cho rằng, cỡ mẫu cần đạt tối thiểu là 200 quan sát. Điều này cho thấy, cỡ mẫu trong nghiên cứu cần thỏa điều kiện lớn hơn 340 quan sát sẽ phù hợp. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện khảo sát có thể có những sai sót, phiếu khảo sát không thể sử dụng được do thiếu thông tin hoặc thông tin không chuẩn xác. Vì thế, trong nghiên cứu này tác giả lựa chọn cỡ mẫu cần thực hiện phỏng vấn là 900 quan sát. Như vậy, tác giả sẽ tiến hành phỏng vấn, thu thập thông tin từ 900 nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

3.3.1.4 Phương pháp chọn mẫu

Theo Thọ (2011), cơ bản có 2 hình thức chọn mẫu là chọn mẫu theo xác suất (chọn mẫu ngẫu nhiên) và chọn mẫu không theo xác suất (chọn mẫu thuận tiện). Đối với phương pháp chọn mẫu theo xác suất có ưu điểm là tính đại diện cao, giảm sai số vì không có sự can thiệp từ người nghiên cứu. Nhưng nhược điểm của phương pháp chọn mẫu này mất nhiều thời gian và chi phí, đồng thời cần phải xác định được khung mẫu. Như trình bày ở Mục 3.3.1.1 và Mục 3.3.1.2 tổng thể của nghiên cứu là tất cả nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long và khung mẫu là danh sách nhân viên ở các chi nhánh ngân hàng trong khu vực. Việc xây dựng khung mẫu trong nghiên cứu này là không thể thực hiện được, vì thông tin về nhân viên ở các ngân hàng là thông tin không được công bố. Nên việc chọn mẫu không thể thực hiện theo phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện được sử dụng trong việc tiếp cận và phỏng vấn nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

3.3.1.5 Tiến hành chọn mẫu

Theo báo cáo Ngân hàng Nhà nước, hiện nay có 28 ngân hàng thương mại cổ phần đang hoạt động trên thị trường. Tại thị trường Đồng bằng sông Cửu Long, đều có chi nhánh của 28 ngân hàng thương mại cổ phần này. Mặt khác, Đồng bằng sông Cửu Long gồm 13 tỉnh, thành phố. Trong đó, quy mô tín dụng của các ngân hàng thương mại cổ

phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long đến tháng 9/2024 là 1,18 triệu tỷ đồng. Trong đó, Thành phố Cần Thơ (chiếm 14.6%), Long An (chiếm 12.0%), Kiên Giang (chiếm 11.3%), An Giang (chiếm 10.5%), Đồng Tháp (chiếm 9.9%), Tiền Giang (chiếm 8.9%), Cà Mau (6.1%), Bến Tre (5.6%), Sóc Trăng (chiếm 4.7%), Vĩnh Long (chiếm 4.4%), Trà Vinh (chiếm 4.2%), Bạc Liêu (chiếm 4.0%), Hậu Giang (chiếm 3.7%). Việc tiếp cận tại 13 địa phương sẽ gặp rất nhiều khó khăn về nhân lực và tài chính. Do đó, tác giả xin giới hạn lại 08 địa phương có tỷ lệ dư nợ lớn tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Tuy nhiên, theo Nghị quyết số 76/2025/UBTVQH15 của Ủy ban Thường vụ Quốc hội: Về việc sắp xếp đơn vị hành chính năm 2025 có hiệu lực từ ngày 01/07/2025, đơn vị hành chính ở Việt Nam có sự thay đổi. Nên Bảng 3.15 thể hiện phân bổ cỡ mẫu khảo sát từng địa phương theo cơ cấu đơn vị hành chính mới. Trong quá trình khảo sát có những sai sót khi trả lời thông tin của đáp viên (thông tin thiếu hoặc không chính xác). Nên các phiếu khảo sát này sẽ bị loại bỏ và nghiên cứu chỉ sử dụng những phiếu khảo sát có đầy đủ thông tin của đáp viên. Tác giả phân bổ 900 phiếu khảo sát ra 08 tỉnh, thành phố và số phiếu khảo sát thu về và phù hợp sử dụng trong phân tích là 757 phiếu (đạt 84,1%).

Bảng 3.15: Cỡ mẫu khảo sát trong nghiên cứu

Tỉnh, thành phố	Cỡ mẫu	Thu về	Tỷ lệ hoàn thành (%)
Tỉnh An Giang	240	211	90,0
Tỉnh Đồng Tháp	220	189	83,0
Thành phố Cần Thơ	120	112	93,3
Tỉnh Tây Ninh	120	99	82,5
Tỉnh Cà Mau	100	67	67,0
Tỉnh Vĩnh Long	100	79	79,0
Tổng	900	757	84,1

Nguồn: Tác giả

Về hình thức tiếp cận đáp viên, tác giả lựa chọn hai hình thức phỏng vấn là hình thức phỏng vấn trực tiếp thông qua phiếu khảo sát và hình thức phỏng vấn trực tuyến thông qua phiếu trả lời được thiết kế thông qua Google biểu mẫu. Trong đó, hình thức phỏng vấn trực tuyến được gửi đến nhân viên ngân hàng đang làm việc tại tỉnh Tây Ninh, tỉnh Đồng Tháp, tỉnh Cà Mau, tỉnh Vĩnh Long do khoảng cách khá xa nên khó tiếp cận trực tiếp. Đối với hình thức phỏng vấn trực tiếp được thực hiện tại thành phố Cần Thơ, tỉnh An Giang. Bảng 3.16 thể hiện cơ cấu cỡ mẫu theo hình thức khảo sát.

Bảng 3.16: Cơ cấu cỡ mẫu theo hình thức khảo sát

Hình thức khảo sát	Số phiếu khảo sát gửi	Số phiếu khảo sát sử dụng	Tỷ lệ hoàn thành (%)
Trực tuyến	540	489	90,6
Trực tiếp	360	268	74,4
Tổng	900	757	84,1

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Tác giả tiến hành thực hiện phỏng vấn trực tuyến là 540 nhân viên ngân hàng, số lượng phù hợp sử dụng là 489 phiếu khảo sát, tỷ lệ phù hợp sử dụng đạt 94,7%. Đối với

hình thức phỏng vấn trực tiếp tiến hành khảo sát 360 nhân viên và thu về sử dụng được là 268 phiếu khảo sát với tỷ lệ phù hợp đạt 74,4%.

3.3.2 Phương pháp phân tích

Việc lựa chọn phương pháp phân tích dữ liệu phù hợp rất quan trọng, giúp giải quyết được mục tiêu nghiên cứu với kết quả chính xác. Theo Chin (1998), có hai nhóm kỹ thuật được sử dụng rộng rãi trong phân tích dữ liệu thống kê được gọi là nhóm kỹ thuật phân tích dữ liệu thể hệ thứ nhất và nhóm kỹ thuật phân tích dữ liệu thể hệ thứ hai. Các phương pháp tiếp cận dựa trên kỹ thuật về hồi quy tuyến tính, hồi quy Binary Logistic, hồi quy Probit, hồi quy Tobit, phân tích phương sai, phân tích nhân tố... là nhóm kỹ thuật phân tích dữ liệu thể hệ thứ nhất và được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu khoa học. Tuy nhiên, nhóm kỹ thuật phân tích dữ liệu thể hệ thứ hai dần được sử dụng phổ biến với phương pháp tiếp cận là mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Theo Hulland et al. (1996), kiểm định giả thuyết và mô hình nghiên cứu bằng mô hình cấu trúc tuyến tính có nhiều ưu điểm hơn so với các phương pháp hồi quy truyền thống (nhóm kỹ thuật phân tích dữ liệu thể hệ thứ nhất) là tính được sai số và cho phép kết hợp nhiều khái niệm tiềm ẩn vào mô hình lý thuyết cùng một lúc.

Kỹ thuật phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính có thể được thực hiện qua CB-SEM và PLS-SEM. CB-SEM có thể được gọi là phân tích trúc hiệp phương sai (Analysis of Covariance Structures) hay mô hình nhân quả (Causal modeling) được thực hiện thông qua việc xác định mô hình lý thuyết đề xuất có thể ước lượng ma trận hiệp phương sai cho một tập dữ liệu cụ thể, nên CB-SEM được sử dụng để khẳng định hoặc bác bỏ lý thuyết, có nghĩa là một tập hợp các mối quan hệ có hệ thống giữa nhiều thành phần sẽ được kiểm tra thực nghiệm (Hair et al., 2017). PLS-SEM là mô hình đường dẫn (Path Modeling) được sử dụng nhằm phát triển lý thuyết trong nghiên cứu khám phá (Exploratory research) (Hair et al., 2017). Nên khi nghiên cứu tập trung vào việc khám phá lý thuyết thì PLS-SEM sẽ phù hợp hơn CB-SEM, nhưng việc phân biệt giữ mục tiêu nghiên cứu là khẳng định hay khám phá lý thuyết không phải lúc nào cũng rõ ràng (Thái, 2017). Theo Hair et al. (2017), CB-SEM được ước lượng dựa trên khả năng tối đa (Maximum likelihood estimation – MLE), còn PLS-SEM lại dựa trên ước lượng bình phương tối thiểu (Ordinary least squares – OLS). PLS-SEM có thể xử lý được các mô hình phức tạp với nhiều mối quan hệ dạng nguyên nhân hoặc cấu tạo (Formative measurement model), còn CB-SEM chỉ thực hiện được các mô hình dạng kết quả (Reflective measurement model). Đồng thời, CB-SEM yêu cầu dữ liệu phải đạt được điều kiện về tính phân phối chuẩn và cỡ mẫu lớn, nên khi vi phạm điều kiện này nhà nghiên cứu có thể lựa chọn PLS-SEM. Tuy nhiên, PLS-SEM có nhược điểm là không thể thiết lập đo lường mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu, nên việc sử dụng để kiểm định và khẳng định lý thuyết được xem là một hạn chế. Mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian của Hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng

sông Cửu Long được đề xuất thông qua cơ sở lý thuyết, nên mục tiêu nghiên cứu có thể xem xét là khẳng định mô hình lý thuyết thông qua thực nghiệm. Nên CB-SEM sẽ được sử dụng để trong nghiên cứu này. Các bước thực hiện theo từng phương pháp phân tích như sau:

3.3.2.1 Chuẩn bị dữ liệu

Từ những phiếu khảo sát thu thập về từ cuộc khảo sát, tác giả tiến hành kiểm tra về tính đầy đủ và chuẩn xác của thông tin đáp viên trả lời. Thực hiện mã hóa và nhập liệu thông tin từ phiếu khảo sát phù hợp. Đồng thời việc xử lý số liệu được thực hiện thông qua phần mềm SPSS (phiên bản 20) và Amos (phiên bản 20).

3.3.2.2 Thống kê mô tả

Phương pháp thống kê mô tả được sử dụng để mô tả bộ dữ liệu trong nghiên cứu. Trong đó, các thông tin có giá trị liên tục, các giá trị được quan tâm là giá trị trung bình, giá trị nhỏ nhất, giá trị lớn nhất, độ lệch chuẩn. Đối với các thông tin định danh, nghiên cứu quan tâm về tần suất, tỷ lệ trong tổng số.

3.3.2.3 Kiểm định độ tin cậy thang đo

Kiểm định độ tin cậy là một bước cần thực hiện nhằm kiểm tra độ tin cậy của các bộ tiêu chí thang đo trong mô hình nghiên cứu. Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), thang đo trong phân tích cần được kiểm định độ tin cậy, trong đó hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng để kiểm tra tính hợp lý và thống nhất của bảng câu hỏi. Các điều kiện cần thiết trong kiểm định độ tin cậy thang đo là hệ số Cronbach's Alpha, hệ số tương quan biến tổng và hệ số Cronbach's Alpha nếu loại. Theo Nunnally (1978), Peterson (1994), Slater (1995), George & Mallery (2003), hệ số Cronbach's Alpha của thang đo cần có giá trị lớn hơn 0,6 để thang đo đạt được độ tin cậy, hệ số tương quan biến tổng của từng biến quan sát cần có giá trị lớn hơn 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến cần bé hơn hệ số Cronbach's Alpha của thang đo, nếu vi phạm hệ số tương quan biến tổng và hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến thì biến quan sát cần bị loại khỏi thang đo để độ tin cậy thang đo đạt được giá trị lớn hơn.

Theo mô hình nghiên cứu đề xuất, thang đo cho từng thành phần trong mô hình nghiên cứu được sử dụng chính thức sau khi thực hiện thảo luận với chuyên gia. Cụ thể, Động lực làm việc (5 biến quan sát); Lương và phúc lợi (6 biến quan sát); Tính chất công việc (6 biến quan sát); Đào tạo và thăng tiến (7 biến quan sát); Mối quan hệ tại ngân hàng (7 biến quan sát); Điều kiện làm việc (4 biến quan sát); Hành vi công dân tổ chức (8 biến quan sát); Hành vi làm việc đổi mới (8 biến quan sát); Hành vi làm việc chống đối (8 biến quan sát); Hiệu suất công việc (7 biến quan sát). Do đó, từng thang đo này sẽ được kiểm tra độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach's Alpha, nếu thang đo không thỏa điều kiện độ tin cậy hoặc biến quan sát không đạt về hệ số tương quan biến tổng và hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến sẽ bị loại.

3.3.2.4 Phân tích nhân tố khám phá

Sau bước kiểm định độ tin cậy thang đo qua hệ số Cronbach's Alpha, các thang đo đạt được độ tin cậy sẽ được sử dụng để đo lường và thực hiện phân tích nhân tố khám phá. Hair et al. (1998) lập luận, phân tích nhân tố khám phá là phương pháp thống kê, được sử dụng nhằm rút trích một tập hợp gồm nhiều biến quan sát có mối liên hệ với nhau trở thành một tập biến nhỏ hơn được gọi là nhân tố. Có hai hình thức khi thực hiện phân tích nhân tố khám phá. Thứ nhất, phương pháp xoay trục giao với Principal Components Analysis kết hợp với phép xoay Varimax để đo lường sự tương thích của mẫu khảo sát. Thứ hai, phương pháp xoay xiên góc thực hiện trích Principal Axis Factoring kết hợp với phép xoay Promax. Mayers et al. (2000) cho rằng, phương pháp xoay trục giao với Principal Components Analysis kết hợp với phép xoay Varimax được sử dụng phổ biến vì dễ dàng giải thích kết quả cho nhà nghiên cứu. Nhưng phương pháp này có thể tồn tại nhược điểm là đưa ra các giải pháp sai lầm trong tình huống các nhân tố có mối tương quan. Bên cạnh đó, phân tích nhân tố khám phá được sử dụng như một bước trước khi thực hiện phân tích nhân tố khẳng định, nên phương pháp xoay xiên góc phù hợp hơn với phân tích nhân tố khẳng định. Do đó, trong nghiên cứu này, phân tích nhân tố khám phá được thực hiện với phương pháp xoay xiên góc thực hiện trích Principal Axis Factoring kết hợp với phép xoay Promax.

Trong phân tích nhân tố khám, cần thỏa mãn các điều kiện về kiểm định KMO, kiểm định Bartlett's, tổng phương sai trích, Eigenvalues, hệ số tải nhân tố (Hair et al., 1998). Trong đó, kiểm định KMO được sử dụng kiểm tra sự phù hợp của phân tích nhân tố khám phá, giá trị thuộc khoảng 0,5 đến 1 sẽ thể hiện được sự phù hợp; kiểm định Bartlett's xem xét tính suy rộng trong tổng thể, giá trị kiểm định Bartlett's bé hơn 0,05 sẽ thỏa điều kiện suy rộng tổng thể; tổng phương sai trích thể hiện khả năng giải thích kết quả phân tích nhân tố và giá trị này cần lớn hơn 50%; Eigenvalues là chỉ số cho biết số lượng nhóm nhân tố được rút trích từ phân tích nhân tố khám phá; hệ số tải nhân tố thể hiện mức ý nghĩa thiết thực trong phân tích nhân tố khám phá, chỉ số này cần lớn hơn 0,5.

3.3.2.5 Phân tích nhân tố khẳng định

Phân tích nhân tố khẳng định là phương pháp nhằm kiểm tra sự phù hợp của dữ liệu nghiên cứu và mô hình lý thuyết Hair et al. (2010). Căn cứ từ kết quả phân tích nhân tố, các khái niệm được rút trích từ sẽ được xem xét cho tự do thiết lập mối quan hệ với nhau thông qua phân tích nhân tố khẳng định với mô hình tới hạn (Saturated model).

Bảng 3.17: Kiểm tra mức độ phù hợp trong phân tích nhân tố khẳng định

Phân loại	Thước đo	Giá trị tiêu chuẩn	Nguồn
Chỉ số phù hợp tuyệt đối	Chi – bình phương	$P < 0,05$	Wheaton et al. (1977)
	RMSEA (Root Mean Square Error Approximation)	RMSEA $\leq 0,08$ phù hợp RMSEA $\leq 0,03$ rất phù hợp	Hair et al. (2010)
	GFI (Goodness of Fit Index)	GFI $\geq 0,8$ phù hợp GFI $\geq 0,95$ rất phù hợp	Baumgartner & Homburg (1995), Hair et al. (2010)
Chỉ số phù hợp gia tăng	CFI (Comparative Fit Index)	CFI $\geq 0,9$ phù hợp CFI $\geq 0,95$ rất phù hợp	Hair et al. (2010)
	TLI (Tucker – Lewis Index)	TLI $\geq 0,9$ phù hợp TLI $\geq 0,95$ rất phù hợp	Bentler & Bollen (1980)
Chỉ số phù hợp tối giản	Cmin/df	Cmin/df càng nhỏ càng tốt Cmin/df ≤ 3 tốt Cmin/df ≤ 5 chấp nhận	Hair et al. (2010)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Theo Steenkamp & Van (1991), trong phân tích nhân tố khẳng định, để thỏa các điều kiện cần kiểm tra về tính hội tụ, tính phân biệt, tính đơn hướng, độ tin cậy. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định cần thỏa một số điều kiện. Bảng 3.17 và Bảng 3.18 thể hiện điều kiện trong phân tích nhân tố khẳng định.

Bảng 3.18: Kiểm tra độ tin cậy, tính hội tụ, tính phân biệt trong phân tích nhân tố khẳng định

Kiểm tra	Chỉ số	Giá trị kiểm định
Độ tin cậy	Hệ số tải chuẩn hóa (SRW)	$\geq 0,5$
	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	$\geq 0,7$
Tính hội tụ	Phương sai trung bình được trích (AVE)	$\geq 0,5$
Tính phân biệt	Phương sai riêng lớn nhất (MSV)	$< AVE$
	Căn bậc hai của phương sai trung bình được trích (SQRTAVE)	$< \text{Mối tương quan giữa các cấu trúc}$

Nguồn: Hair et al. (2010)

Bên cạnh đó, độ tin cậy, tính hội tụ, tính phân tích trong phân tích nhân tố khẳng định được kiểm tra thông qua hệ số tải chuẩn hóa (Standardized Regression Weight - SRW), độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR), phương sai trung bình được trích (Average Variance Extracted - AVE), phương sai riêng lớn nhất (Maximum Shared Variance - MSV), căn bậc hai của phương sai trung bình được trích (SQRTAVE) (Hair et al., 2010).

3.3.2.6 Mô hình cấu trúc tuyến tính

Sau bước phân tích nhân tố khẳng định, mô hình đạt được các điều kiện, mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu được kiểm tra thông mô hình cấu trúc tuyến tính. Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM – Structural Equation Modeling) được sử dụng để phân tích mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu.

Hu & Bentley (1999) cho rằng, trong mô hình cấu trúc tuyến tính cần xem xét về tính đơn hướng (tương tự như ở bước phân tích nhân tố khẳng định). Theo Hair et al. (2010), mô hình cấu trúc tuyến tính cho biết, xác định mối quan hệ giữa các thành phần thông qua giá trị kiểm định, nếu giá trị này bé hơn 0,1 thể hiện tồn tại mối tương quan; giá trị trong số đã chuẩn hóa thể hiện mức độ tác động giữa 02 thành phần trong mối quan hệ; R^2 thể hiện khả năng giải thích của các thành phần đến một thành phần cụ thể.

3.3.2.7 Kiểm tra ước lượng mô hình bằng phương pháp Bootstrap

Phương pháp Bootstrap là phương pháp lấy mẫu có thay thế và nhóm mẫu ban đầu đóng vai trò đám đông. Kiểm định Bootstrap được sử dụng để kiểm tra lại mô hình, vì kết quả của kiểm định cho kiểm tra độ lệch về một tham số giữa mẫu nguyên bản và mẫu đám đông. Các bước thực hiện kiểm định Bootstrap.

Tính giá trị Bias và Se_Bias , trên cơ sở đó tính giá trị tới hạn C.R (Critical Ratios);

So sánh giá trị C.R vừa tính với 1,96 (1,96 là giá trị của phân phối chuẩn ở mức 0,975 nghĩa là 2,5% một phía và 2 phía sẽ là 5%). Cột $P < 5\%$ thì kết luận giả thuyết Bias khác 0 có ý nghĩa thống kê;

Nếu giá trị $C.R > 1,96$ thì P-values bé hơn 5% có nghĩa là giả thuyết Bias khác không được chấp nhận ở mức ý nghĩa thống kê 5%. Ngược lại, khi $C.R < 1,96$ thì giả thuyết Bias bằng không được chấp nhận, nên mô hình ước lượng đạt được điều kiện về độ tin cậy.

3.3.2.8 Phân tích cấu trúc đa nhóm

Phân tích cấu trúc đa nhóm thường được sử dụng nhằm so sánh mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu theo nhóm nhân khẩu học. Phân tích cấu trúc đa nhóm được thực hiện thông qua các bước như sau:

Ước lượng mô hình khả biến trong trường hợp các tham số ước lượng trong từng mô hình của các nhóm không bị ràng buộc;

Ước lượng mô hình bất biến (từng phần) với các trong số hồi quy sẽ được ràng buộc bằng nhau giữa hai nhóm ước lượng với trong số và các tham số khác tự do.

So sánh sự khác biệt giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến, thực hiện kiểm định nhằm tồn tại sự khác biệt giữa hai mô hình thông qua xem xét giá trị kiểm định Chi – bình phương. Theo Joresclog (1971), khi giá trị kiểm định Chi – bình phương $\geq 0,05$ thì mô hình bất biến được lựa chọn vì có bậc tự do cao hơn, nhưng nếu giá trị kiểm định Chi – bình phương $\leq 0,05$ thì mô hình khả biến được lựa chọn vì có độ tương thích cao hơn. Trên cơ sở đó, sự khác biệt về mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu theo nhóm nhân khẩu học được xem xét.

Tóm tắt Chương 3, trên cơ sở tổng hợp lý thuyết ở Chương 2, thang đo sơ bộ cho từng thành phần trong mô hình nghiên cứu được đề xuất. Từ đó, tác giả thực hiện phỏng vấn chuyên gia và nhà quản lý nhân sự, thảo luận nhóm chuyên sâu với nhân viên làm việc tại các ngân hàng nhằm mục đích điều chỉnh thang đo phù hợp với vấn đề nghiên cứu. Đồng thời khái quát phương pháp phân tích trong nghiên cứu bao gồm: kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định, mô hình cấu trúc tuyến tính, phân tích cấu trúc đa nhóm.

Chương 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Đây là chương trình bày kết quả nghiên cứu thực nghiệm nhằm kiểm định các giả thuyết đặt ra trong mô hình nghiên cứu. Dựa trên dữ liệu thu thập được, các phương pháp phân tích thống kê được áp dụng để làm rõ mối quan hệ giữa động lực làm việc, hành vi làm việc và hiệu suất công việc. Kết quả nghiên cứu sẽ được diễn giải và so sánh với các nghiên cứu trước đây nhằm tìm ra những điểm tương đồng và khác biệt. Đồng thời, chương cũng đưa ra các thảo luận quan trọng, giúp làm sáng tỏ những phát hiện chính và cung cấp cơ sở cho các đề xuất quản trị thực tiễn.

4.1 GIỚI THIỆU ĐỊA BÀN NGHIÊN CỨU

4.1.1 Điều kiện tự nhiên

Về vị trí địa lý, vùng Đồng bằng sông Cửu Long hay còn được biết đến là miền Tây Nam Bộ. Có vị trí liền kề vùng Đông Nam Bộ, phía Bắc tiếp giáp với Campuchia, phía Tây là Vịnh Thái Lan, phía Đông là biển Đông. Vùng Đồng bằng sông Cửu Long hiện có 13 tỉnh, thành. Trong đó, thành phố Cần Thơ là thành phố trực thuộc Trung Ương, giữ vị trí trung tâm của vùng, bên cạnh các tỉnh khác (Long An, Đồng Tháp, Tiền Giang, Bến Tre, Vĩnh Long, Trà Vinh, Hậu Giang, Sóc Trăng, Bạc Liêu, An Giang, Kiên Giang, Cà Mau). Theo Tổng cục Thống kê, tính năm 2024 Đồng bằng sông Cửu Long có dân số khoảng 18 triệu người với tổng diện tích là 39.194,6 km² (chiếm 12,8% diện tích cả nước).



Hình 4.1: Bản đồ hành chính khu Đồng bằng sông Cửu Long

Nguồn: <https://bandovietnam.com.vn/ban-do-dong-bang-song-cuu-long>

Về khí hậu, vùng Đồng bằng sông Cửu Long có khí hậu nhiệt đới gió mùa đặc trưng với 2 mùa rõ rệt gồm mùa mưa và mùa nắng. Trong đó, mùa mưa xuất hiện từ tháng 5 đến tháng 10 và mùa nắng từ tháng 11 đến tháng tư năm sau. Ở mùa nắng, chịu ảnh hưởng của gió mùa Đông Bắc đến từ đất liền, khô khan và ít mưa. Vào mùa mưa, Đồng bằng sông Cửu Long chịu ảnh hưởng từ gió mùa Tây Nam từ biển, mang hơi ẩm nhiều gây ra mưa dông với cường lớn, cộng thêm địa hình thấp nên tạo điều kiện nước lũ dâng và ngập lụt. Mang phù sa bồi đắp giúp đất đai vùng Đồng bằng sông Cửu Long màu mỡ hỗ trợ phát triển nông nghiệp. Tuy nhiên, thượng và trung lưu sông Mekong với sự xuất hiện hàng loạt công trình thủy điện ở Trung Quốc, Lào, Campuchia đã làm lượng nước đổ về Đồng bằng sông Cửu Long giảm đáng kể, nên tình trạng ngập lụt ở khu vực dường như không còn.

Về tài nguyên thiên nhiên, đối với tài nguyên đất, vùng có 2,60 triệu ha được sử dụng để phát triển nông nghiệp và nuôi trồng thủy sản chiếm 65%. Trong đó, đất trồng cây nông nghiệp hàng năm chiếm trên 50%, đất chuyên canh các loại cây màu và cây công nghiệp ngắn ngày khoảng 150.000 ha, đất trồng cây lâu năm khoảng 320.000 ha. Các nhóm đất chính ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long bao gồm: đất phù sa sông (1,2 triệu ha), đất phèn (1,6 triệu ha), đất nhiễm mặn (0,75 triệu ha), đất khác (0,35 triệu ha).

Đối với tài nguyên nước, nguồn nước ngọt chủ yếu của vùng Đồng bằng sông Cửu Long là từ sông Mekong và nước mưa. Trong đó, lượng nước trung bình của vùng Đồng bằng sông Cửu Long chảy qua Đồng bằng sông Cửu Long tương đương 460 tỷ m³ và vận chuyển 150 – 200 triệu tấn phù sa. Tạo điều kiện để nông nghiệp của vùng phát triển.

4.1.2 Điều kiện kinh tế

Kinh tế vùng Đồng bằng sông Cửu Long có sự tăng trưởng mạnh mẽ, theo Bộ Kế hoạch và Đầu tư, tốc độ tăng trưởng kinh tế của vùng Đồng bằng sông Cửu Long năm 2024 là 7,31% đứng thứ 4/6 vùng kinh tế ở Việt Nam. Một số địa phương có tốc độ tăng trưởng kinh tế lớn đóng góp cho nền kinh tế toàn vùng như: Trà Vinh (10,4%), Hậu Giang (8,76%), Long An (8,3%), Kiên Giang (7,5%). Quy mô tổng sản phẩm trên địa bàn theo giá hiện hành đạt 1.409,28 nghìn tỷ đồng, tăng 11,9% so với năm 2023 và chiếm 12,2% của cả nước. Trong đó, đóng góp của các khu vực kinh tế của vùng tương ứng như sau: khu vực I (Nông – lâm – ngư nghiệp) chiếm 30,08%, khu vực II (Công nghiệp - Xây dựng) chiếm 27,93%, khu vực III (Dịch vụ) chiếm 36,96%. Việc thu hút đầu tư tại vùng Đồng bằng sông Cửu Long cũng gia tăng đáng kể, tính đến cuối năm 2024 toàn vùng có 2.098 dự án nước ngoài đang hoạt động với tổng số vốn đăng ký là 36,81 tỷ USD, đứng thứ 4/6 vùng kinh tế trong cả nước. Riêng năm 2024 vùng Đồng bằng sông Cửu Long đã thu hút được 142 dự án đầu tư nước ngoài với tổng nguồn vốn đăng ký là 759 triệu USD. Bên cạnh đó, số doanh nghiệp hoạt động, kê khai thuế toàn vùng là 70,6 nghìn doanh nghiệp, tăng 2.400 doanh nghiệp so với năm 2023.

Hoạt động xuất, nhập khẩu của vùng Đồng bằng sông Cửu Long cũng tăng trưởng mạnh trong năm 2024. Cụ thể, xuất khẩu của cả vùng đạt 25,7 tỷ USD và nhập khẩu đạt 13,8 tỷ USD. Trong đó, các sản phẩm xuất khẩu chính của vùng là gạo, thủy sản (tôm, cá tra...), rau quả chiếm khoảng 70% tổng lượng xuất khẩu của cả nước. Hoạt động thương mại, dịch vụ tiếp tục có những bước tiến lớn, tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ toàn vùng năm 2024 ở mức cao, với 12/13 tỉnh có mức tăng trưởng cao hơn mức bình quân cả nước. Cụ thể, Kiên Giang tăng 24%; Sóc Trăng tăng 18%; Long An tăng 17%; Cà Mau tăng 17%... Với những đóng góp đó, thu nhập bình quân đầu người của vùng Đồng bằng sông Cửu Long đạt 80,7 triệu đồng/người/năm, đứng 5/6 vùng trên cả nước.

4.1.3 Hệ thống giao thông

Hệ thống giao thông là điều kiện cần thiết để hỗ trợ cho sự phát triển của kinh tế. Hệ thống giao thông giúp kết nối và lưu thông giữa các khu vực, từ đó hàng hóa dễ dàng được vận chuyển và thúc đẩy hoạt động sản xuất, kinh doanh phát triển kinh tế. Ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long hệ thống giao thông có 03 hướng chính là đường bộ, đường thủy, đường hàng không.

4.1.3.1 Đường bộ

Hệ thống giao thông đường bộ là huyết mạch và là cơ sở hạ tầng được sử dụng để vận chuyển và lưu thông chủ yếu ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long. Hiện nay, hệ thống giao thông của vùng chỉ mới đáp ứng được nhu cầu cơ bản để di chuyển của người dân. Nhưng để hỗ trợ được cho phát triển kinh tế thì cần tích cực đầu tư và cải thiện hệ thống giao thông đường bộ. Để tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc và thúc đẩy phát triển hạ tầng giao thông khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, nhiều dự án đã được triển khai. Trong đó, toàn vùng Đồng bằng sông Cửu Long có 120 km được bộ cao tốc đã được đưa vào sử dụng, 428 km đang được triển khai và thi công, 215 đang nghiên cứu để chuẩn bị đầu tư. Nhiều dự án đang được thực hiện như: tuyến cao tốc Cần Thơ – Cà Mau với chiều dài 109 km (tổng mức vốn đầu tư trên 27.000 tỷ đồng), tuyến cao tốc Châu Đốc – Cần Thơ – Sóc Trăng chiều dài 188 km (tổng mức đầu tư là 44.691 tỷ đồng), tuyến cao tốc Cao Lãnh – An Hữu dài 27 km (vốn đầu tư 7.496 tỷ đồng), ... Do vậy, khi các tuyến cao tốc hoàn thành và đi vào hoạt động sẽ càng hỗ trợ và thúc đẩy kinh tế của vùng Đồng bằng sông Cửu Long phát triển mạnh mẽ. Hàng hóa được vận chuyển nhanh chóng, công suất hoạt động được nâng cao, gia tăng hiệu quả.

4.1.3.2 Đường thủy

Đồng bằng sông Cửu Long còn được biết đến là miền sông nước, điều này được dùng để miêu tả cho hệ thống sông ngòi dày đặc. Thực tế, mạng lưới đường thủy của vùng Đồng bằng sông Cửu Long được hình thành bởi 2 hệ thống sông chính là sông Tiền và sông Hậu. Theo Bộ Giao thông, tổng chiều dài các tuyến giao thông đường thủy của vùng là 14.826 km, với 2.882 km đường thủy nội địa quốc gia và 11.944 km đường thủy nội địa địa phương. Đồng bằng sông Cửu Long cũng là vùng có mật độ đường thủy cao nhất cả nước với ước tính đạt 0,61 km/km².

Đối với mạng lưới đường thủy có tính chất liên tỉnh và quốc tế tại vùng Đồng bằng sông Cửu Long xuất phát từ biên giới với Campuchia và hướng ra Biển Đông. Tuyến giao thông này cho phép tàu từ 500 đến 5.000 tấn hoạt động. Bên cạnh đó, các tuyến giao thông đường thủy kết nối thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh trong khu vực cho phép tàu có trọng tải lên tới 300 tấn hoạt động. Cụ thể, tuyến thành phố Hồ Chí Minh – Kiên Lương (Kiên Giang) qua kênh Tháp Mười số 2 với chiều dài hơn 220 km, tuyến thành phố Hồ Chí Minh – Kiên Lương qua kênh Lấp Vò với chiều dài 310 km, tuyến thành phố Hồ Chí Minh – Cà Mau qua kênh Xà No có chiều dài 380 km. Kèm theo đó, các dòng chính cùng các phụ lưu, hệ thống kênh, rạch liên hoàn chảy qua các khu công nghiệp, khu dân cư tạo nên sự kết nối lưu thông rất thuận lợi. Mặt khác, Đồng bằng sông Cửu Long có hơn 2.500 cảng nội địa nhưng phần lớn chưa được kết nối với hệ thống giao thông được bộ, hạ tầng bãi, kho, phương tiện bốc xếp chưa được đầu tư phù hợp với việc tiếp nhận, vận chuyển hàng hóa bằng container. Tuy nhiên, hệ thống giao thông đường thủy vùng Đồng bằng sông Cửu Long đang phải đối mặt với lượng nước giảm do các công trình thủy điện được xây dựng ở khu vực thượng và trung nguồn

sông Mekong. Hơn thế, dự án kênh đào Phù Nam Techo ở Campuchia đang được thực hiện cũng là một bất lợi cho hệ thống sông ngòi ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long.

4.1.3.3 Đường hàng không

Về hệ thống giao thông đường hàng không của vùng Đồng bằng sông Cửu Long bao gồm 4 sân bay. Trong đó, có 2 sân bay quốc tế là Cần Thơ, Phú Quốc và 2 sân bay nội địa tại Cà Mau và Rạch Giá. Cảng hàng không quốc tế Cần Thơ có tiền thân là sân bay Trà Nóc, chính thức hoạt động phục vụ dân sự từ năm 2009 và đến năm 2011 trở thành Sân bay quốc tế Cần Thơ. Cảng hàng không quốc tế Phú Quốc chính thức đi vào hoạt động từ năm 2012. Tuy nhiên, nhìn chung công suất hoạt động của 2 sân bay này chưa cao, với số chuyến bay thấp và có xu hướng giảm đi. Trong khi đó, sân bay Cà Mau và Rạch Giá chỉ hoạt động nhỏ lẻ không đáng kể.

4.1.4 Điều kiện văn hóa xã hội

Đồng bằng sông Cửu Long là khu vực có bản sắc văn hóa đa dạng với 44 dân tộc đang sinh sống chan hòa và không có sự phân biệt chủng tộc. Trong đó, có 92% dân tộc Kinh, 6,6% dân tộc Khmer, 0,87 dân tộc Hoa, 0,08% dân tộc Chăm và một số dân tộc khác. Do vậy, văn hóa ẩm thực, văn hóa kiến trúc, nghệ thuật dân gian, tôn giáo, lễ hội, phong tục tập quán rất phong phú. Nhiều di sản văn hóa phi vật thể ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long đã được công nhận là di sản văn hóa cấp quốc gia. Nghệ thuật đờn ca tài tử Nam Bộ, nghệ thuật Chèo riêng Chèo pây, đua ghe ngo trong lễ hội Ok Om Bok của đồng bào Khmer, lễ hội vía Bà Chúa Xứ núi Sam, hội đua bèo Bảy Núi, lễ hội Đình Thần Nguyễn Trung Trực, văn hóa chợ nổi Cái Răng...

4.1.5 Hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long

Các tổ chức tín dụng đóng vai trò vô cùng quan trọng trong nền kinh tế, giúp luồng tiền dễ dàng được lưu thông từ nơi nhàn rỗi đến nơi có nhu cầu sử dụng. Từ đó, kích thích sự đầu tư và phát triển kinh tế. Điều kiện kinh tế đất nước nói chung, vùng Đồng bằng sông Cửu Long nói riêng ngày càng phát triển, nên nhu cầu sử dụng các dịch vụ của các tổ chức tín dụng, đặc biệt là các ngân hàng thương mại ngày càng gia tăng. Nhận thức được cơ hội, các ngân hàng thương mại không ngừng mở rộng mạng lưới hoạt động để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Thực tế, vùng Đồng bằng sông Cửu Long có 1.972 điểm giao dịch của các tổ chức tín dụng. Cụ thể, có 373 chi nhánh cấp I, 1.230 chi nhánh cấp II và phòng giao dịch, 369 quỹ tín dụng nhân dân, 11 chi nhánh tổ chức tài chính vi mô. Qua đó, các ngân hàng thương mại đã triển khai nhiều chính sách đồng hành, hỗ trợ phát triển kinh tế địa phương vùng Đồng bằng sông Cửu Long. Theo Báo cáo Ngân hàng Nhà nước, tính đến cuối tháng 9/2024 tổng dư nợ tín dụng tại vùng Đồng bằng sông Cửu Long đạt 1,18 triệu tỷ đồng, tăng 8% so với cuối năm 2023. Đồng thời, nguồn vốn huy động đạt 840 nghìn tỷ đồng. Để có thể vận hành được hệ thống các tổ chức tín dụng tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long thì nguồn nhân lực là yếu tố

then chốt. Hơn thế, nguồn nhân lực phải có trình độ chuyên môn để có thể đáp ứng được nhu cầu công việc.

4.2 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

4.2.1 Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Nguồn số liệu sơ cấp sử dụng trong phân tích được thu thập thông qua cuộc khảo sát 900 nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại ở 08 tỉnh, thành phố là thành phố Cần Thơ, tỉnh Long An, tỉnh Tiền Giang, tỉnh Kiên Giang, tỉnh An Giang, tỉnh Đồng Tháp, tỉnh Cà Mau, tỉnh Bến Tre. Tuy nhiên, số lượng phiếu khảo sát phù hợp sử dụng trong phân tích là 757 phiếu (tỷ lệ sử dụng được chiếm 84,1% so với số lượng phiếu khảo sát phỏng vấn). Thông tin phân tích trong Luận án này là thông tin của 757 phiếu khảo sát phù hợp.

4.2.1.1 Đặc điểm nhân khẩu học

Đặc điểm nhân khẩu học của đáp viên bao gồm: giới tính, độ tuổi, tình trạng hôn nhân được thống kê và thể hiện ở Bảng 4.1.

Về giới tính của đáp viên thể hiện không có nhiều sự chênh lệch về tỷ trọng giữa nam và nữ đối với nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Cụ thể, đáp viên có giới tính nam chiếm 47,6% và đáp viên có giới tính nữ chiếm 52,4%. Nhu cầu lao động làm việc tại các ngân hàng thương mại ngày càng gia tăng, do các ngân hàng có xu hướng mở rộng phạm vi hoạt động để đáp ứng nhu cầu của thị trường và nâng cao nguồn thu nhập. Trong khi đó, tính chất công việc tại ngân hàng không có sự yêu cầu về giới tính, nên cả nam và nữ đều có thể đảm nhận làm việc tại ngân hàng nếu có năng lực. Cho nên, không có sự chênh lệch về giới tính của nhân viên làm việc tại các ngân hàng thương mại.

Về độ tuổi của đáp viên thể hiện, độ tuổi của đáp viên phần lớn ở độ tuổi từ 25 – 45 tuổi. Cụ thể, đáp viên ở độ tuổi dưới 25 tuổi chiếm 4,5%; đáp viên ở độ tuổi từ 25 – 35 tuổi chiếm 43,9%; độ tuổi từ 36 – 45 tuổi chiếm 40,6%; độ tuổi trên 45 tuổi chiếm 11,1%. Tính chất công việc tại các ngân hàng thương mại liên quan trực tiếp đến tài chính, nên nhân viên cần có kinh nghiệm để có thể nhận định đúng vấn đề, tránh những sai sót cho ngân hàng. Nhân viên ở độ tuổi dưới 25 tuổi phần lớn là sinh viên vừa tốt nghiệp, nên chưa có nhiều kinh nghiệm làm việc, cũng như kinh nghiệm sống do đó đây là thành phần đang học việc và đang được ngân hàng đào tạo, nên chiếm tỷ trọng thấp. Trong khi đó, nhân viên trên 45 tuổi là những nhân viên giàu kinh nghiệm, nhưng có thể không còn nhiều sự nhạy cảm và có nhiều khả năng trau dồi các kỹ năng phục vụ cho công việc luôn có tính đổi mới tại ngân hàng. Do vậy, nhân viên có độ tuổi từ 25 – 45 tuổi là nguồn nhân lực chủ yếu để thực hiện các công việc tại các ngân hàng thương mại.

Bảng 4.1: Đặc điểm nhân khẩu học của đáp viên

Đặc điểm nhân khẩu học	Đáp viên	Tỷ trọng (%)
<i>Giới tính</i>		
Nam	360	47,6
Nữ	397	52,4
Tổng	757	100,0
<i>Độ tuổi</i>		
Dưới 25 tuổi	34	4,5
Từ 25 – 35 tuổi	332	43,9
Từ 36 – 45 tuổi	307	40,6
Trên 45 tuổi	84	11,1
Tổng	757	100,0
<i>Tình trạng hôn nhân</i>		
Đã lập gia đình	416	55,0
Chưa lập gia đình	341	45,0
Tổng	757	100,0

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Về tình trạng hôn nhân của đáp viên thể hiện, đáp viên đã lập gia đình chiếm 55,0% và đáp viên chưa lập gia đình chiếm 45,0%. Kết quả này cho biết tỷ lệ chưa lập gia đình ở nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long khá cao, nhưng phù hợp với thực tế. Vì xu hướng lập gia đình muộn hoặc không có ý định kết hôn của người dân đang có dấu hiệu gia tăng. Hơn thế, khối lượng công việc nhiều cũng tạo áp lực cuộc sống nhiều hơn, nên không còn nhiều thời gian để hẹn hò và kết hôn. Do đó, tỷ lệ chưa kết hôn của nhân viên tại ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long cũng chiếm tỷ trọng lớn.

4.2.1.2 Đặc điểm kinh tế - xã hội

Đặc điểm kinh tế - xã hội được thể hiện ở Bảng 4.4 với các thông tin bao gồm: trình độ học vấn, ngân hàng làm việc, vị trí làm việc.

Về trình độ học vấn cho thấy, trình độ học vấn của nhân viên tại các ngân hàng thương mại ở mức cao. Cụ thể, trình độ học vấn ở mức đại học chiếm 85,9% và trình độ học vấn ở mức sau đại học chiếm 14,1%. Thực tế, nhu cầu về trình độ đối với nhân viên làm việc tại ngân hàng có xu hướng gia tăng, vì yêu cầu của công việc cần nhiều năng lực và trình độ chuyên môn. Do vậy, phần lớn nhân viên làm việc tại ngân hàng thương mại phải có trình độ học vấn từ mức đại học.

Về ngân hàng làm việc thể hiện về ngân hàng làm việc của đáp viên. Cụ thể, đáp viên làm việc tại Vietcombank chiếm 19,6%; làm việc tại Vietinbank chiếm 16,0%; làm việc tại BIDV chiếm 13,6%; làm việc tại VPbank chiếm 9,2%; làm việc tại Sacombank chiếm 7,9%; làm việc tại Techcombank chiếm 7,7%; làm việc tại MBBank chiếm 5,3%; làm việc tại ACB chiếm 4,5%; làm việc tại HDBank chiếm 3,4%; làm việc tại ngân hàng khác chiếm 12,8%. Hiện nay, thị trường tài chính ở Việt Nam khá sôi động với sự hoạt

động của nhiều ngân hàng thương trong nước và các ngân hàng nước ngoài. Theo Báo cáo thường niên Ngân hàng Nhà nước (2022), hệ thống ngân hàng hoạt động ở Việt Nam bao gồm: 7 ngân hàng thương mại Nhà nước, 28 ngân hàng TMCP, 2 ngân hàng liên doanh, 50 chi nhánh ngân hàng nước ngoài, 9 ngân hàng thương mại 100% vốn nước ngoài. Do đó, nhu cầu lao động tại các ngân hàng này là rất lớn, vì các ngân hàng đang có xu hướng mở rộng quy mô hoạt động.

Bảng 4.2: Đặc điểm kinh tế - xã hội của đáp viên

Đặc điểm kinh tế - xã hội	Đáp viên	Tỷ trọng (%)
<i>Trình độ học vấn</i>		
Đại học	650	85,9
Sau đại học	107	14,1
Tổng	757	100,0
<i>Ngân hàng làm việc</i>		
Vietcombank	148	19,6
Vietinbank	121	16,0
BIDV	103	13,6
VPbank	70	9,2
Sacombank	60	7,9
Techcombank	58	7,7
MBbank	40	5,3
ACB	34	4,5
HDBank	26	3,4
Khác	97	12,8
Tổng	757	100,0
<i>Vị trí làm việc</i>		
Giao dịch viên	230	30,4
Cán bộ tín dụng	322	42,5
Khác	205	27,1
Tổng	757	100,0

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Về vị trí việc làm, ở ngân hàng thương mại có nhiều vị trí việc làm như: cán bộ tín dụng, nhân viên kinh doanh, giao dịch viên, thủ quỹ, kế toán, nhân viên chăm sóc khách hàng... Nhưng nhìn chung, cán bộ tín dụng là vị trí chiếm tỷ trọng cao, vì hoạt động tín dụng là hoạt động chủ yếu tại các ngân hàng thương mại. Đồng thời, giao dịch viên cũng là vị trí chiếm số lượng lớn, vì giao dịch viên là đối tượng thực hiện các giao dịch của khách hàng trực tiếp tại quầy giao dịch. Do đó, vị trí làm việc của các đáp viên như sau: vị trí giao dịch viên chiếm 30,4%; cán bộ tín dụng chiếm 42,5%; các vị trí khác chiếm 27,1%.

4.2.2 Kiểm định chất lượng thang đo

4.2.2.1 Thống kê mô tả và kiểm tra tính phân phối chuẩn của các thành phần trong mô hình nghiên cứu

Các biến quan sát trong các thành phần của mô hình nghiên cứu được đo lường thông qua thang đo Likert 5 mức độ, từ rất không đồng ý đến rất đồng ý. Bảng 4.3 thể hiện kết quả thống kê mô tả thang đo của các thành phần trong mô hình nghiên cứu. Kết quả thể hiện, ý kiến đánh giá của đáp viên khá đa dạng, với mức độ đánh giá của các biến quan sát từ rất không đồng ý đến rất đồng ý.

Bảng 4.3: Thống kê mô tả thang đo của các thành phần trong mô hình nghiên cứu

Biến quan sát	Giá trị			Độ lệch	Độ nhọn
	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình		
Động lực làm việc					
DLLV1	1	5	3,66	-1,067	0,820
DLLV2	1	5	3,67	-1,350	1,629
DLLV3	1	5	3,66	-1,147	0,965
DLLV4	1	5	3,70	-1,042	0,972
DLLV5	1	5	3,17	-0,551	-1,138
Lương và phúc lợi					
LPL1	1	5	3,59	-0,903	0,109
LPL2	1	5	3,64	-0,984	0,189
LPL3	1	5	3,67	-0,889	0,090
LPL4	1	5	3,26	-0,711	-1,037
LPL5	1	5	3,72	-1,103	0,372
LPL6	1	5	3,75	-1,140	0,486
Tính chất công việc					
TCCV1	1	5	3,43	-0,590	-0,850
TCCV2	1	5	3,43	-0,640	-0,721
TCCV3	1	5	3,47	-0,741	-0,603
TCCV4	1	5	3,46	-0,644	-0,728
TCCV5	1	5	3,44	-0,523	-0,899
TCCV6	1	5	3,46	-0,783	-0,699
Đào tạo và thăng tiến					
DTTT1	1	5	3,67	-1,041	0,181
DTTT2	1	5	3,63	-1,022	0,159
DTTT3	1	5	3,65	-0,940	-0,111
DTTT4	1	5	3,59	-0,998	0,061
DTTT5	1	5	3,65	-0,891	-0,137
DTTT6	1	5	3,71	-0,908	-0,211
DTTT7	1	5	3,28	-0,666	-1,009
Điều kiện làm việc					
DKLV1	1	5	3,40	-0,443	-0,843
DKLV2	1	5	3,49	-0,701	-0,694
DKLV3	1	5	3,42	-0,644	-0,738
DKLV4	1	5	3,32	-0,570	-0,962

Biến quan sát	Giá trị			Độ lệch	Độ nhọn
	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình		
Hành vi công dân tổ chức					
CDTC1	1	5	3,76	-1,029	0,713
CDTC2	1	5	3,72	-1,01	0,622
CDTC3	1	5	3,75	-1,052	0,821
CDTC4	1	5	3,81	-1,166	1,047
CDTC5	1	5	3,81	-1,188	1,157
CDTC6	1	5	3,79	-1,318	1,503
CDTC7	1	5	3,78	-1,228	1,163
CDTC8	1	5	3,61	-0,896	0,487
Hành vi làm việc đổi mới					
LVDM1	1	5	3,67	-0,963	0,366
LVDM2	1	5	3,72	-0,787	-0,062
LVDM3	1	5	3,56	-0,658	-0,341
LVDM4	1	5	3,63	-0,778	0,021
LVDM5	1	5	3,57	-0,674	-0,126
LVDM6	1	5	3,69	-0,702	-0,230
LVDM7	1	5	3,61	-0,678	-0,182
LVDM8	1	5	3,17	-0,406	-1,008
Hành vi làm việc chống đối					
LVCD1	1	5	2,38	0,887	-0,577
LVCD2	1	5	2,50	0,566	-1,064
LVCD3	1	5	2,56	0,536	-1,081
LVCD4	1	5	2,27	0,745	-0,974
LVCD5	1	5	2,37	0,679	-0,880
LVCD6	1	5	2,34	0,778	-0,618
LVCD7	1	5	2,42	0,752	-0,826
LVCD8	1	5	2,23	0,988	-0,094
Hiệu suất công việc					
HSCV1	1	5	3,65	-0,976	0,765
HSCV2	1	5	3,65	-1,147	1,110
HSCV3	1	5	3,60	-1,158	1,022
HSCV4	1	5	3,56	-0,980	0,595
HSCV5	1	5	3,54	-0,851	0,152
HSCV6	1	5	3,61	-0,900	0,417
HSCV7	1	5	3,63	-0,961	0,510

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Chỉ số Skewness (độ lệch) và Kurtosis (độ nhọn) được sử dụng để kiểm tra tính phân phối chuẩn các biến quan sát. Trong đó, chỉ số Skewness là một thước đo thống kê mô tả tính bất đối xứng của phân phối dữ liệu, chỉ số này sẽ cho biết phân phối dữ liệu có bị lệch về bên trái hoặc bên phải so với giá trị trung bình. Nếu chỉ số Skewness thuộc khoảng từ -1 đến 1 thể hiện mức lý tưởng để kết luận dữ liệu có tính phân phối chuẩn, khi Skewness có giá trị thuộc khoảng từ -2 đến 2 là mức chấp nhận kết luận dữ liệu có tính phân phối chuẩn, khi giá trị Skewness vượt khỏi khoảng từ -2 đến 2 thì dữ liệu

không có tính phân phối chuẩn (Hair et al., 2022). Hệ số Skewness của các biến quan sát đều có giá trị từ -1,5 đến 1,5 thỏa điều kiện về tính phân phối chuẩn. Chỉ số Kurtosis là thước đo mô tả hình dạng phân phối dữ liệu dựa trên độ nhọn của đỉnh và độ dày của đáy, khi chỉ số Kurtosis có giá trị càng lớn thể hiện dữ liệu tập trung nhiều ở phần đáy và chỉ số thấp thể hiện dữ liệu tập trung ở phần đỉnh. Theo Hair et al. (2022), giá trị Kurtosis có giá trị gần bằng 0 là mức lý tưởng kết luận phân phối chuẩn, giá trị thuộc khoảng từ -2 đến 2 là mức chấp nhận tính phân phối chuẩn, vượt quá khoảng -2 đến 2 thì dữ liệu không có tính phân phối chuẩn. Hệ số Kurtosis của các biến quan sát đều thuộc khoảng từ -1,5 đến 1,5 thỏa điều kiện phân phối chuẩn. Như vậy, có thể kết luận dữ liệu có phân phối xấp xỉ chuẩn, phù hợp để thực hiện phân tích trong mô hình cấu trúc tuyến tính.

4.2.2.2 Kiểm định độ tin cậy thang đo

Thang đo cho các thành phần trong mô hình nghiên cứu được xây dựng thông qua kế thừa từ cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu thực nghiệm, đồng thời còn được thảo luận với chuyên gia và đánh giá độ tin cậy qua nghiên cứu định lượng sơ bộ trước khi sử dụng đo lường chính thức. Thang đo chính thức được sử dụng bao gồm: Động lực làm việc (5 biến quan sát), Lương và phúc lợi (6 biến quan sát), Tính chất công việc (6 biến quan sát), Đào tạo và thăng tiến (7 biến quan sát), Môi quan hệ tại ngân hàng (7 biến quan sát), Điều kiện làm việc (4 biến quan sát), Hành vi công dân tổ chức (8 biến quan sát), Hành vi làm việc đổi mới (8 biến quan sát), Hành vi làm việc chống đối (8 biến quan sát), Hiệu suất công việc (7 biến quan sát). Các thang đo này sẽ được kiểm tra độ tin cậy thông qua kiểm tra hệ số Cronbach's Alpha trước khi sử dụng đo lường cho thang đo. Bảng 4.4 thể hiện kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo.

Bảng 4.4: Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo

Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
Động lực làm việc (lần 2)		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,791
DLLV1	0,614	0,732
DLLV2	0,625	0,726
DLLV3	0,590	0,744
DLLV4	0,568	0,754
Lương và phúc lợi (lần 2)		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,885
LPL1	0,723	0,860
LPL2	0,749	0,853
LPL3	0,653	0,876
LPL5	0,771	0,848
LPL6	0,716	0,861
Tính chất công việc (lần 2)		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,873
TCCV1	0,703	0,846
TCCV2	0,711	0,844
TCCV3	0,728	0,840

Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
TCCV4	0,710	0,845
TCCV5	0,653	0,858
Đào tạo và thăng tiến (lần 2)		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,886
DTTT1	0,673	0,870
DTTT2	0,708	0,864
DTTT3	0,696	0,866
DTTT4	0,706	0,864
DTTT5	0,713	0,863
DTTT6	0,696	0,866
Mối quan hệ tại ngân hàng		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,877
QHNH1	0,673	0,858
QHNH2	0,658	0,860
QHNH3	0,649	0,861
QHNH4	0,629	0,863
QHNH5	0,691	0,856
QHNH6	0,663	0,859
QHNH7	0,651	0,861
Điều kiện làm việc (lần 2)		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,812
DKLV1	0,619	0,785
DKLV2	0,695	0,707
DKLV3	0,671	0,731
Hành vi công dân tổ chức		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,886
CDTC1	0,598	0,877
CDTC2	0,684	0,869
CDTC3	0,646	0,873
CDTC4	0,682	0,869
CDTC5	0,675	0,870
CDTC6	0,667	0,870
CDTC7	0,687	0,869
CDTC8	0,603	0,877
Hành vi làm việc đổi mới (lần 2)		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,885
LVDM1	0,724	0,890
LVDM2	0,737	0,867
LVDM3	0,657	0,877
LVDM4	0,716	0,870
LVDM5	0,671	0,875
LVDM6	0,607	0,883
LVDM7	0,683	0,874
Hành vi làm việc chống đói		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,867
LVCD1	0,610	0,852
LVCD2	0,581	0,855
LVCD3	0,613	0,851
LVCD4	0,607	0,852
LVCD5	0,628	0,850

Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
LVCD6	0,562	0,857
LVCD7	0,664	0,846
LVCD8	0,695	0,844
Hiệu suất công việc		Hệ số Cronbach's Alpha = 0,908
HSCV1	0,730	0,894
HSCV2	0,710	0,896
HSCV3	0,725	0,895
HSCV4	0,746	0,892
HSCV5	0,730	0,894
HSCV6	0,713	0,896
HSCV7	0,717	0,895

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Theo kết quả thể hiện, các thang đo đều đạt được độ tin cậy, vì hệ số Cronbach's Alpha có giá trị lớn hơn 0,79 (điều kiện là lớn hơn 0,6). Cụ thể, Động lực làm việc (hệ số Cronbach's Alpha = 0,791) (lần 2), Lương và phúc lợi (hệ số Cronbach's Alpha = 0,885) (lần 2), Tính chất công việc (hệ số Cronbach's Alpha = 0,873) (lần 2), Đào tạo và thăng tiến (hệ số Cronbach's Alpha = 0,886) (lần 2), Môi quan hệ tại ngân hàng (hệ số Cronbach's Alpha = 0,877), Điều kiện làm việc (hệ số Cronbach's Alpha = 0,812) (lần 2), Hành vi công dân tổ chức (hệ số Cronbach's Alpha = 0,886), Hành vi làm việc đổi mới (hệ số Cronbach's Alpha = 0,885) (lần 2), Hành vi làm việc chống đối (hệ số Cronbach's Alpha = 0,867), Hiệu suất công việc (hệ số Cronbach's Alpha = 0,908). Như vậy, các thang đo sử dụng đều đạt độ tin cậy và phù hợp để sử dụng đo lường (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995; George & Mallery, 2003). Mặt khác, điều kiện về hệ số tương quan biến tổng và hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến phần lớn đều thỏa điều kiện. Trong đó, hệ số tương quan biến tổng đều có giá trị lớn hơn 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến của từng biến quan sát có giá trị bé hơn hệ số Cronbach's Alpha của thang đo tương ứng. Tuy nhiên, một số biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng bé hơn 0,3 đã bị loại ra khỏi thang đo và thực hiện kiểm định độ tin cậy lại khi loại bỏ thang đo. Trong đó, biến DLLV5 (Có ý định gắn bó lâu dài tại ngân hàng) thuộc thang đo Động lực làm việc, Biến LPL4 (Chế độ nghỉ phép và nghỉ lễ rất hợp lý) thuộc thang đo Lương và phúc lợi, Biến TCCV6 (Công việc có tầm quan trọng đối với ngân hàng) thuộc thang đo Tính chất công việc, Biến DTTT7 (Quy trình bổ nhiệm được thực hiện công khai, minh bạch) thuộc thang đo Đào tạo và thăng tiến, Biến LVDM8 (Khiến những thành viên quan trọng trong tổ chức nhiệt tình với sự sáng tạo) thuộc thang đo Hành vi làm việc đổi mới là những biến quan sát bị loại khỏi thang đo. Nguyên nhân loại thang đo do không phù hợp với bối cảnh của nhân viên ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Do đó, thang đo phù hợp sử dụng trong nghiên cứu sau khi thực hiện kiểm định độ tin cậy thang đo bao gồm: Động lực làm việc (4 biến quan sát), Lương và phúc lợi (5 biến quan sát), Tính chất công việc (5 biến quan sát), đào tạo và thăng tiến (6 biến quan sát), Môi quan hệ tại ngân hàng (7 biến quan sát), Điều kiện làm việc

(3 biến quan sát), Hành vi công dân tổ chức (8 biến quan sát), Hành vi làm việc đổi mới (7 biến quan sát), Hành vi làm việc chống đối (8 biến quan sát), Hiệu suất công việc (7 biến quan sát).

4.2.3 Phân tích nhân tố khám phá

Sau bước kiểm định độ tin cậy thang đo, các biến quan sát thỏa điều kiện đo lường cho thang đo được sử dụng đo lường và thực hiện phân tích nhân tố khám phá. Kết quả kiểm định sự phù hợp trong phân tích nhân tố khám phá được thể hiện ở Bảng 4.5.

Bảng 4.5: Kết quả kiểm định sự phù hợp trong phân tích nhân tố khám phá

Kiểm định	Giá trị	Kết luận
KMO	0,901	Thỏa điều kiện
Bartlett's	0,000	Thỏa điều kiện
Tổng phương sai trích	62,071	Thỏa điều kiện

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Giá trị kiểm định KMO là 0,901 thuộc khoảng từ 0,5 đến 1 thể hiện kết quả phân tích nhân tố khám phá thỏa điều kiện về sự phù hợp. Bên cạnh đó, tổng phương sai trích là 62,071 thể hiện cho khả năng giải thích sự biến thiên của dữ liệu trong phân tích nhân tố khám phá là 62,071% và giá trị này lớn hơn 50% cho biết kết quả là phù hợp. Giá trị kiểm định Bartlett's là 0,000 bé hơn 0,05 nên nghiên cứu có thể suy rộng ra cho tổng thể. Như vậy, kết quả phân tích nhân tố khám phá thỏa các điều kiện trong kiểm định sự phù hợp.

Bảng 4.6 thể hiện ma trận xoay nhân tố. Giá trị Eigenvalues cho biết có 10 nhóm nhân tố được rút trích. Hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều có giá trị lớn hơn 0,5 thỏa điều kiện mức ý nghĩa thực trong phân tích nhân tố. Các nhóm nhân tố được rút trích như sau: F1: Hành vi công dân tổ chức (CDTC1, CDTC2, CDTC3, CDTC4, CDTC5, CDTC6, CDTC7, CDTC8); F2: Hành vi làm việc đổi mới (LVDM1, LVDM2, LVDM3, LVDM4, LVDM5, LVDM6, LVDM7); F3: Hành vi làm việc chống đối (LVCD1, LVCD2, LVCD3, LVCD4, LVCD5, LVCD6, LVCD7, LVCD8); F4: Mối quan hệ tại ngân hàng (QHNH1, QHNH2, QHNH3, QHNH4, QHNH5, QHNH6, QHNH7); F5: Đào tạo và thăng tiến (DTTT1, DTTT2, DTTT3, DTTT4, DTTT5, DTTT6); F6: Lương và phúc lợi (LPL1, LPL2, LPL3, LPL5, LPL6); F7: Hiệu suất công việc (HSCV1, HSCV2, HSCV3, HSCV4, HSCV5, HSCV6, HSCV7); F8: Tính chất công việc (TCCV1, TCCV2, TCCV3, TCCV4, TCCV5); F9: Động lực làm việc (DLLV1, DLLV2, DLLV3, DLLV4); F10: Điều kiện làm việc (DKLV1, DKLV2, DKLV3). Kết quả này được thực hiện bước tiếp theo là phân tích nhân tố khẳng định.

Bảng 4.6: Ma trận xoay nhân tố

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố										Nhóm nhân tố
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	
CDTC3	0,734										F ₁ : Hành vi công dân tổ chức
CDTC5	0,728										
CDTC2	0,726										
CDTC7	0,703										
CDTC4	0,698										
CDTC6	0,696										
CDTC8	0,639										
CDTC1	0,590										
LVDM4		0,786									F ₂ : Hành vi làm việc đổi mới
LVDM1		0,778									
LVDM2		0,755									
LVDM5		0,745									
LVDM7		0,694									
LVDM6		0,689									
LVDM3		0,631									
LVCD5			0,723								F ₃ : Hành vi làm việc chống đối
LVCD7			0,717								
LVCD3			0,704								
LVCD8			0,694								
LVCD4			0,652								
LVCD1			0,637								
LVCD2			0,626								
LVCD6			0,610								
QHNH5				0,741							F ₄ : Mối quan hệ tại ngân hàng
QHNH7				0,719							
QHNH6				0,713							

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố										Nhóm nhân tố	
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10		
QHNH2				0,710								
QHNH3				0,698								
QHNH1				0,691								
QHNH4				0,679								
DTT4					0,796							
DTT5					0,765							
DTT6					0,762							
DTT3					0,752							
DTT2					0,734							
DTT1					0,691							
LPL2						0,818						
LPL5						0,807						
LPL1						0,800						
LPL6						0,750						
LPL3						0,698						
HSCV7							0,759					
HSCV5							0,758					
HSCV2							0,730					
HSCV4							0,728					
HSCV3							0,698					
HSCV6							0,682					
HSCV1							0,641					
TCCV3								0,804				
TCCV4								0,777				
TCCV1								0,760				
TCCV2								0,746				
TCCV5								0,686				

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố										Nhóm nhân tố
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	
DLLV1									0,714		F ₉ : Động lực làm việc
DLLV3									0,693		
DLLV2									0,686		
DLLV4									0,591		
DKLV2										0,825	F ₁₀ : Điều kiện làm việc
DKLV3										0,799	
DKLV1										0,669	
Eigenvalues	11,107	4,700	4,362	3,586	3,293	2,789	2,507	2,020	1,627	1,253	

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

4.2.4 Phân tích nhân tố khẳng định

Phân tích nhân tố khẳng định được thực hiện nhằm kiểm tra sự tương thích của dữ liệu nghiên cứu và mô hình lý thuyết (Hair et al., 2010). Từ kết quả phân tích nhân tố, các khái niệm được rút trích từ sẽ được xem xét cho tự do thiết lập mối quan hệ với nhau thông qua phân tích nhân tố khẳng định với mô hình tới hạn (Saturated model). Như vậy, ở bước này, các thành phần (Động lực làm việc, Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Mối quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối, Hiệu suất công việc) được tự quan hệ với nhau. Bảng 4.7 thể hiện kết quả đánh giá mức độ phù hợp của mô hình trong phân tích nhân tố khẳng định.

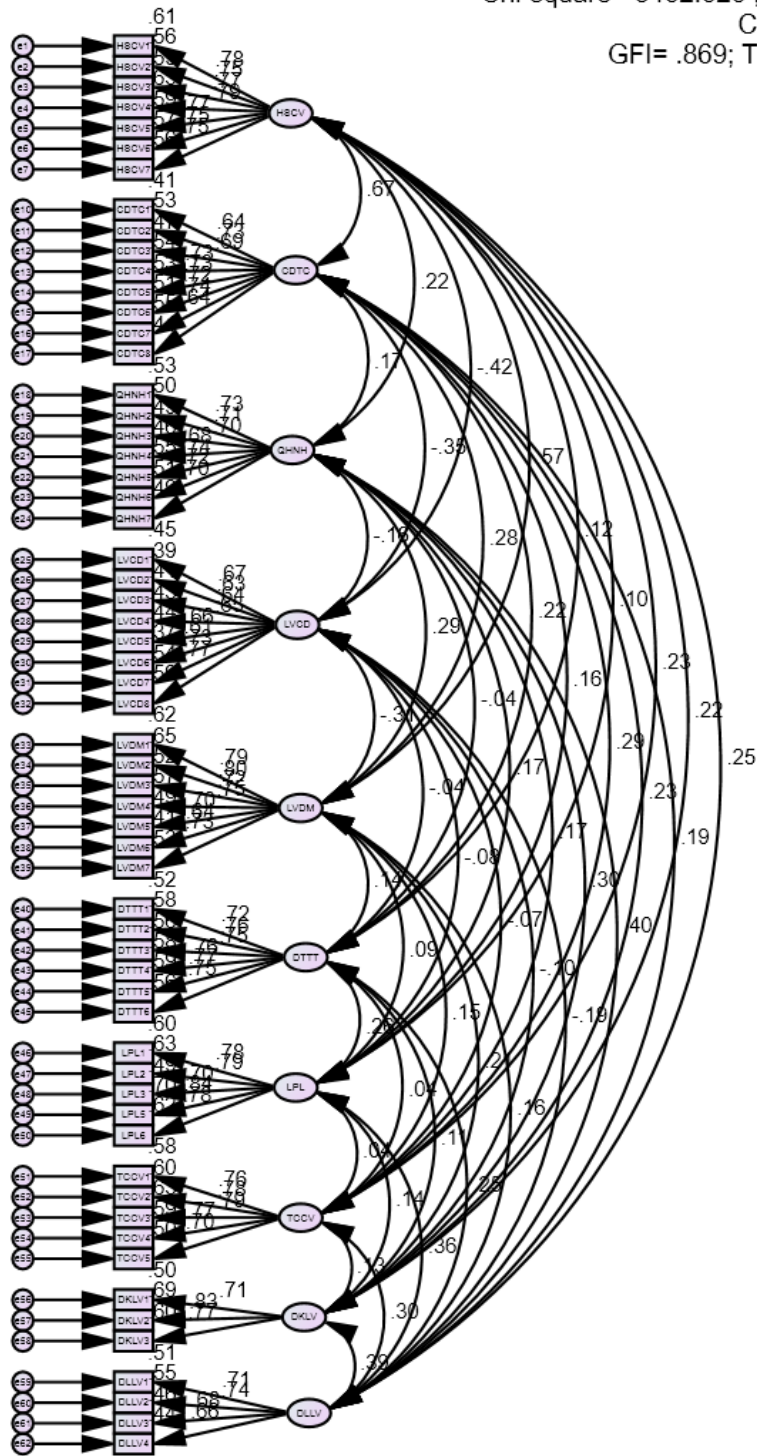
Bảng 4.7: Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình trong phân tích nhân tố khẳng định

Phân loại	Thước đo	Giá trị	Kết luận
Chỉ số phù hợp tuyệt đối	Chi – bình phương	P = 0,000	Đáp ứng được yêu cầu
	RMSEA	0,038	Đáp ứng được yêu cầu
	GFI	0,869	Đáp ứng được yêu cầu
Chỉ số phù hợp gia tăng	CFI	0,915	Đáp ứng được yêu cầu
	TLI	0,920	Đáp ứng được yêu cầu
Chỉ số phù hợp tối giản	Cmin/df	2,080	Đáp ứng được yêu cầu

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Theo kết quả thể hiện, các chỉ số phù hợp tuyệt đối, chỉ số phù hợp gia tăng, chỉ số phù hợp tối giản đều đáp ứng được yêu cầu. Cụ thể, giá trị kiểm định Chi – bình phương là 0,000 bé hơn 0,05 (Wheaton et al., 1977); RMSEA là 0,038 bé hơn 0,08 (Hair et al., 2010); GFI là 0,869 lớn hơn 0,8 (Hair et al., 2010; Baumgartner & Homburg, 1995) nên có thể chấp nhận được tính phù hợp. Chỉ số CFI là 0,915 và chỉ số TLI là 0,920 lớn hơn 0,9 nên thỏa điều kiện về phù hợp gia tăng (Hair et al., 2010; Bentler & Bollen, 1980). Giá trị Cmin/df là 2,080 bé hơn 3 nên thỏa điều kiện về phù hợp tối giản (Hair et al., 2010). Như vậy, kết quả phân tích nhân tố khẳng định đạt được điều kiện về mức độ phù hợp. Hình 4.2 thể hiện kết quả phân tích nhân tố khẳng định.

Chi-square= 3462.626 ; df= 1665 ; P= .000;
 Chi-square/df= 2.080;
 GFI= .869; TLI= .915; CFI= .920;
 RMSEA= .038



Hình 4.2: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Bảng 4.8: Đánh giá độ tin cậy, tính hội tụ, tính phân biệt trong phân tích nhân tố khẳng định

	CR	AVE	MSV	SQRTAVE	DKLV	HSCV	CDTC	QHNH	LVCD	LVDM	DTTT	LPL	TCCV	DLLV
DKLV	0,814	0,594	0,154	0,771	0,771									
HSCV	0,908	0,587	0,452	0,766	0,217	0,766								
CDTC	0,886	0,524	0,452	0,724	0,234	0,672	0,724							
QHNH	0,877	0,506	0,158	0,711	0,299	0,216	0,169	0,711						
LVCD	0,868	0,553	0,176	0,744	-0,099	-0,420	-0,346	-0,162	0,744					
LVDM	0,891	0,539	0,328	0,734	0,214	0,573	0,280	0,294	-0,313	0,734				
DTTT	0,886	0,564	0,070	0,751	0,110	0,117	0,219	-0,037	-0,039	0,142	0,751			
LPL	0,886	0,610	0,129	0,781	0,144	0,103	0,160	0,172	-0,084	0,090	0,264	0,781		
TCCV	0,874	0,581	0,089	0,762	0,132	0,227	0,290	0,166	-0,071	0,152	0,037	0,042	0,762	
DLLV	0,791	0,587	0,158	0,766	0,392	0,247	0,193	0,398	-0,192	0,157	0,252	0,359	0,299	0,766

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Bảng 4.8 thể hiện kết quả đánh giá về độ tin cậy, tính hội tụ, tính phân biệt trong phân tích nhân tố khẳng định. Theo đó, hệ số tải chuẩn hóa (SRW) của các biến quan sát đều có giá trị lớn hơn 0,6 (điều kiện $> 0,5$) và độ tin cậy tổng hợp (CR) của các khái niệm có giá trị lớn hơn 0,7 nên thỏa điều kiện về độ tin cậy (Hair et al., 2010). Phương sai trung bình được trích (AVE) của các khái niệm trong mô hình nghiên cứu đều có giá trị lớn hơn 0,5 nên thỏa điều kiện về tính hội tụ (Hair et al., 2010). Giá trị phương sai riêng lớn nhất (MSV) của các khái niệm đều có giá trị bé hơn giá trị của AVE và căn bậc hai của phương sai trung bình được trích (SQRTAVE) đều có giá trị lớn hơn tất cả các giá trị của mối tương quan giữa cấu trúc nên thỏa điều kiện về tính phân biệt (Hair et al., 2010). Như vậy, kết quả phân tích nhân tố khẳng định đáp ứng được các điều kiện về độ tin cậy, tính hội tụ, tính phân biệt, nên có thể tiếp tục xem xét phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính.

4.2.5 Mô hình cấu trúc tuyến tính

4.2.5.1 Kiểm định mô hình nghiên cứu

Sau bước phân tích nhân tố khẳng định, các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều thỏa điều kiện về sự phù hợp, độ tin cậy, tính hội tụ, tính phân biệt. Nên phù hợp để thực hiện bước tiếp theo là phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính. Bảng 4.9 thể hiện kết quả kiểm tra về mức độ phù hợp của mô hình trong phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính.

Bảng 4.9: Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình trong mô hình cấu trúc tuyến tính

Phân loại	Thước đo	Giá trị	Kết luận
Chỉ số phù hợp tuyệt đối	Chi – bình phương	P = 0,000	Đáp ứng được yêu cầu
	RMSEA	0,041	Đáp ứng được yêu cầu
	GFI	0,855	Đáp ứng được yêu cầu
Chỉ số phù hợp gia tăng	CFI	0,904	Đáp ứng được yêu cầu
	TLI	0,900	Đáp ứng được yêu cầu
Chỉ số phù hợp tối giản	Cmin/df	2,278	Đáp ứng được yêu cầu

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Giá trị kiểm định Chi – bình phương là 0,000 bé hơn 0,05; chỉ số RMSEA là 0,041 bé hơn 0,08; chỉ số GFI là 0,855 lớn hơn 0,8 nên mô hình cấu trúc tuyến tính thỏa điều kiện cho các chỉ số phù hợp tuyệt đối (Wheaton et al., 1977; Hair et al., 2010; Baumgartner & Homburg, 1995). Chỉ số CFI là 0,904 và chỉ số TLI là 0,900 lớn hơn 0,9 thỏa điều kiện về các chỉ số phù hợp gia tăng (Hair et al., 2010; Bentler & Bollen, 1980). Chỉ số Cmin/df là 2,278 bé hơn 3 nên đạt được điều kiện sự phù hợp tối giản (Hair et al., 2010). Như vậy, kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính thỏa được các điều kiện về sự phù hợp của mô hình nghiên cứu.

4.2.5.2 Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Khi đề xuất mô hình nghiên cứu, 4 giả thuyết nghiên cứu được xây dựng nhằm xem xét tác động giữa các thành phần. Bảng 4.10 thể hiện kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu của mô hình nghiên cứu.

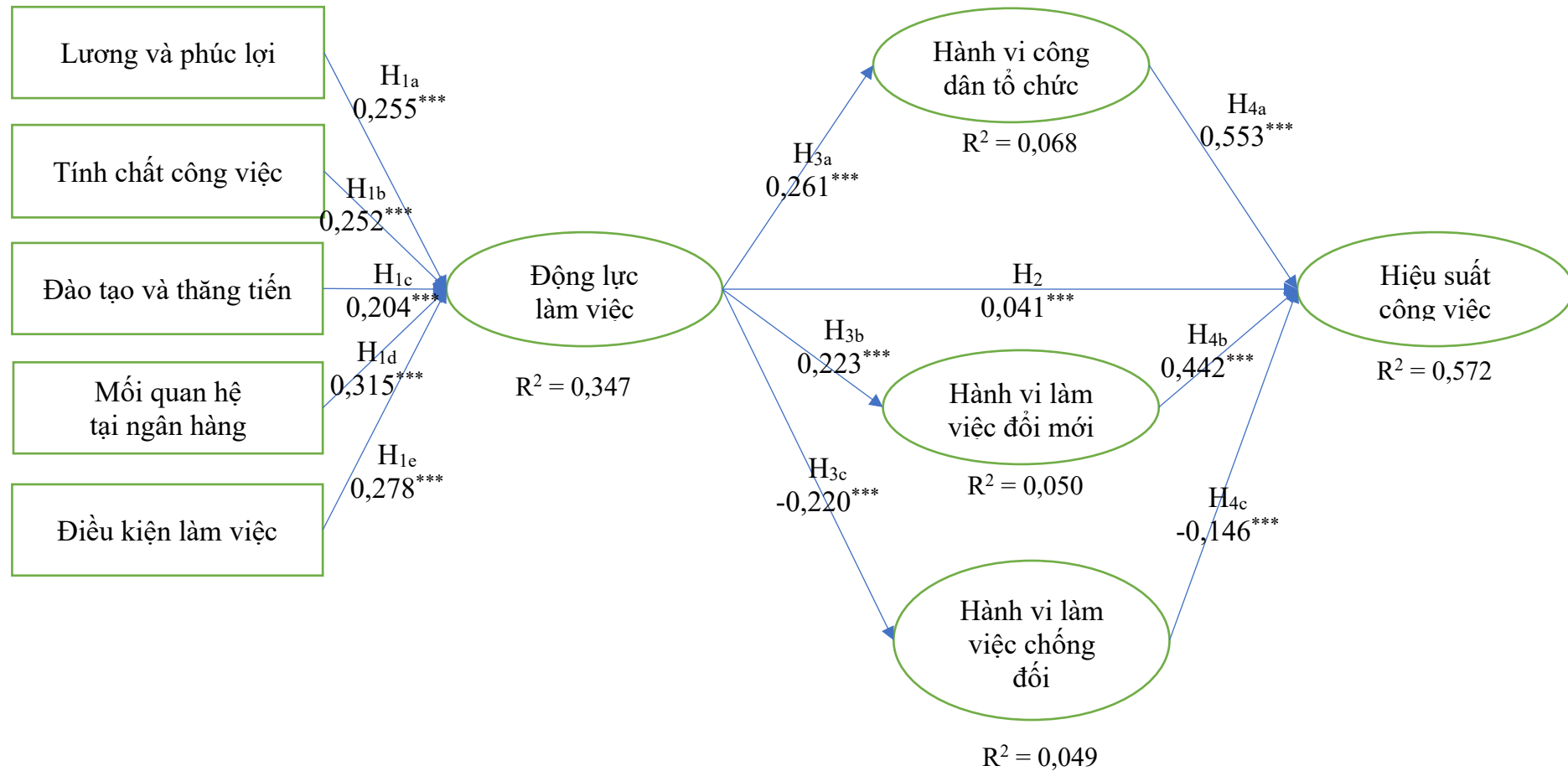
Theo kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu thể hiện, các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận với mức ý nghĩa thống kê 1%. Cụ thể, Động lực làm việc chịu tác động từ Lương và phúc lợi (với hệ số tác động trực tiếp là 0,255), Tính chất công việc (với hệ số tác động trực tiếp là 0,252), Đào tạo và thăng tiến (với hệ số tác động trực tiếp là 0,204), Môi quan hệ tại ngân hàng (với hệ số tác động trực tiếp là 0,315), Điều kiện làm việc (với hệ số tác động trực tiếp là 0,278), trong đó R^2 đạt 0,349 cho biết khả năng giải thích của các yếu tố đến Động lực làm việc là 34,7%. Đồng thời Động lực làm việc có tác động đến Hành vi công dân tổ chức (với hệ số tác động trực tiếp là 0,261), R^2 đạt 0,068 cho biết khả năng giải thích của Động lực làm việc đến Hành vi công dân tổ chức là 6,8%; Hành vi làm việc đổi mới (với hệ số tác động trực tiếp là 0,223), R^2 đạt 0,050 cho biết khả năng giải thích của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc đổi mới là 5,0%; Hành vi làm việc chống đối (với hệ số tác động trực tiếp là -0,220) R^2 đạt 0,049 cho biết khả năng giải thích của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc chống đối là 4,9%. Mặt khác, Hành vi công dân tổ chức (với hệ số tác động trực tiếp là 0,553), Hành vi làm việc đổi mới (với hệ số tác động trực tiếp là 0,422), Hành vi làm việc chống đối lại (với hệ số tác động trực tiếp là -0,146), Động lực làm việc (với hệ số tác động trực tiếp là 0,041) có sự tác động đến Hiệu suất công việc, R^2 đạt 0,572 cho biết khả năng giải thích của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối, Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc là 57,2%.

Bảng 4.10: Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Mối quan hệ			β	S.E.	C.R.	P-values	Kết luận
H _{1a}	Lương và phúc lợi	-->	Động lực làm việc	0,255	0,027	6,277	***	Chấp nhận
H _{1b}	Tính chất công việc	-->	Động lực làm việc	0,252	0,023	6,158	***	Chấp nhận
H _{1c}	Đào tạo và thăng tiến	-->	Động lực làm việc	0,204	0,027	5,078	***	Chấp nhận
H _{1d}	Mối quan hệ tại ngân hàng	-->	Động lực làm việc	0,315	0,027	7,424	***	Chấp nhận
H _{1e}	Điều kiện làm việc	-->	Động lực làm việc	0,278	0,027	6,452	***	Chấp nhận
H ₂	Động lực làm việc	-->	Hiệu suất công việc	0,041	0,041	1,152	***	Chấp nhận
H _{3a}	Động lực làm việc	-->	Hành vi công dân tổ chức	0,261	0,052	5,732	***	Chấp nhận
H _{3b}	Động lực làm việc	-->	Hành vi làm việc đổi mới	0,223	0,063	5,014	***	Chấp nhận
H _{3c}	Động lực làm việc	-->	Hành vi làm việc chống đối	-0,220	0,079	-4,878	***	Chấp nhận
H _{4a}	Hành vi công dân tổ chức	-->	Hiệu suất công việc	0,553	0,043	12,684	***	Chấp nhận
H _{4b}	Hành vi làm việc đổi mới	-->	Hiệu suất công việc	0,422	0,029	11,506	***	Chấp nhận
H _{4c}	Hành vi làm việc chống đối	-->	Hiệu suất công việc	-0,146	0,021	-4,537	***	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Bên cạnh tác động trực tiếp, một số tác động gián tiếp trong mô hình nghiên cứu cũng được thể hiện. Hành vi công dân tổ chức chịu tác động gián tiếp từ Lương và phúc lợi (với hệ số tác động gián tiếp là 0,067), Tính chất công việc (với hệ số tác động gián tiếp là 0,066), Đào tạo và thăng tiến (với hệ số tác động gián tiếp là 0,053), Môi quan hệ tại ngân hàng (với hệ số tác động gián tiếp là 0,082), Điều kiện làm việc (với hệ số tác động gián tiếp là 0,073) thông qua Động lực làm việc. Hành vi làm việc đổi mới chịu tác động gián tiếp từ Lương và phúc lợi (với hệ số tác động gián tiếp là 0,057), Tính chất công việc (với hệ số tác động gián tiếp là 0,056), Đào tạo và thăng tiến (với hệ số tác động gián tiếp là 0,045), Môi quan hệ tại ngân hàng (với hệ số tác động gián tiếp là 0,070), Điều kiện làm việc (với hệ số tác động gián tiếp là 0,062) thông qua Động lực làm việc. Hành vi làm việc chống đối chịu tác động gián tiếp từ Lương và phúc lợi (với hệ số tác động gián tiếp là -0,056), Tính chất công việc (với hệ số tác động gián tiếp là -0,055), Đào tạo và thăng tiến (với hệ số tác động gián tiếp là -0,045), Môi quan hệ tại ngân hàng (với hệ số tác động gián tiếp là -0,069), Điều kiện làm việc (với hệ số tác động gián tiếp là -0,061) thông qua Động lực làm việc. Hiệu suất công việc chịu tác động gián tiếp từ Lương và phúc lợi (với hệ số tác động gián tiếp là 0,079), Tính chất công việc (với hệ số tác động gián tiếp là 0,079), Đào tạo và thăng tiến (với hệ số tác động gián tiếp là 0,066), Môi quan hệ tại ngân hàng (với hệ số tác động gián tiếp là 0,096), Điều kiện làm việc (với hệ số tác động gián tiếp là 0,086) thông qua Động lực làm việc, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối. Đặc biệt, nghiên cứu còn thể hiện sự tác động của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc là 0,041 và tác động thông qua trung gian là Hành vi làm việc (Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối) với hệ số tác động gián tiếp là 0,271.



Hình 4.3: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (đã chuẩn hóa)
 Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Bảng 4.11: Kết quả tác động trực tiếp và tác động gián tiếp giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu

Biến	DLLV	CDTC		LVDM		LVCD		HSCV	
	β trực tiếp	β trực tiếp	β gián tiếp	β trực tiếp	β gián tiếp	β trực tiếp	β gián tiếp	β trực tiếp	β gián tiếp
LPL	0,255	-	0,067	-	0,057	-	-0,056	-	0,079
TCCV	0,252	-	0,066	-	0,056	-	-0,055	-	0,079
DTTT	0,204	-	0,053	-	0,045	-	-0,045	-	0,066
QHNH	0,315	-	0,082	-	0,070	-	-0,069	-	0,096
DKLV	0,278	-	0,073	-	0,062	-	-0,061	-	0,086
DLLV	-	0,261	-	0,223	-	-0,220	-	0,041	0,271
CDTC	-	-	-	-	-	-	-	0,553	-
LVDM	-	-	-	-	-	-	-	0,422	-
LVCD	-	-	-	-	-	-	-	-0,146	-

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

4.2.6 Kết quả ước lượng Bootstrap

Ước lượng Bootstrap là phương pháp ước lượng lấy mẫu lặp lại có sự thay thế, mẫu ban đầu được sử dụng đóng vai trò làm đám đông (Schumacker & Lomax, 2006). Do đó, việc ước lượng Bootstrap được sử dụng để đánh giá sự tin cậy của các ước lượng trong mô hình nghiên cứu thông qua độ lệch CR, giá trị này càng bé càng thể hiện cho độ lệch thấp và giá trị cần thỏa điều kiện với giá trị khi lấy giá trị tuyệt đối từ 2 trở xuống. Bảng 4.12 thể hiện kết quả ước lượng Bootstrap của mô hình nghiên cứu. Theo kết quả ước lượng Bootstrap thể hiện, độ lệch CR của các mối quan hệ khi lấy giá trị tuyệt đối đều có giá trị bé hơn 2. Do đó, về độ lệch của các mối tương quan thỏa điều kiện về độ tin cậy. Như vậy, kết quả ước lượng mô hình cấu trúc tuyến tính phù hợp để xem xét.

Bảng 4.12: Kết quả ước lượng Bootstrap

Tương quan		β	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	CR	
DLLV	<---	LPL	0,255	0,001	0,256	0,001	0,001	1
DLLV	<---	TCCV	0,252	0,001	0,251	-0,001	0,001	1
DLLV	<---	DTTT	0,204	0,001	0,203	-0,001	0,001	1
DLLV	<---	QHNH	0,315	0,001	0,314	-0,001	0,001	1
DLLV	<---	DKLV	0,278	0,001	0,277	-0,001	0,001	1
HSCV	<---	DLLV	0,041	0,001	0,041	0,000	0,001	0
CDTC	<---	DLLV	0,261	0,001	0,222	-0,001	0,001	1
LVDM	<---	DLLV	0,223	0,001	0,261	0,000	0,001	0
LVCD	<---	DLLV	-0,220	0,001	-0,220	0,001	0,001	1
HSCV	<---	CDTC	0,553	0,001	-0,145	0,001	0,001	1
HSCV	<---	LVCD	0,422	0,001	0,554	0,000	0,001	0
HSCV	<---	LVDM	-0,146	0,001	0,420	-0,001	0,001	1

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

4.2.7 Phân tích cấu trúc đa nhóm

Sau bước phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính thể hiện giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu đều có mối tương quan. Nên ở bước này, tác giả sẽ thực hiện phân tích cấu trúc đa nhóm để kiểm tra, so sánh mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu về sự khác biệt của các đặc điểm nhân khẩu học như: giới tính, độ tuổi, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn, ngân hàng làm việc, vị trí công việc.

4.2.7.1 Phân tích cấu trúc đa nhóm theo giới tính

Để so sánh mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu của sự khác biệt về giới tính, phân tích cấu trúc đa nhóm theo giới tính được thực hiện. Giả thuyết được đặt ra như sau:

H_0 : Chi – bình phương của mô hình bất biến bằng Chi – bình phương của mô hình khả biến

H_1 : Có sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến

Bảng 4.13 thể hiện kết quả kiểm tra sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến trong phân tích cấu trúc đa nhóm theo giới tính. Theo kết quả thể hiện, giá trị kiểm định P-values có giá trị là 0,45 lớn hơn 0,05 nên giả thuyết H_0 được chấp nhận. Như vậy, Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến không có sự khác biệt và mô hình bất biến sẽ được lựa chọn giải thích, vì có bậc tự do cao hơn (Joresclog, 1971).

Bảng 4.13: Sự khác biệt giữa Chi – bình phương trong phân phối ràng buộc với bậc tự do của mô hình khả biến và mô hình bất biến của nhóm giới tính

Mô tả	Chi – bình phương	Bậc tự do
Mô hình khả biến	6.558,37	3.396
Mô hình bất biến	6.570,31	3.408
Chênh lệch	11,93	12
P - Values	0,45	

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Bảng 4.14 thể hiện kết quả mô hình bất biến kiểm tra sự khác biệt mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu về giới tính. Theo kết quả thể hiện, mức ý nghĩa thống kê giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu đều có ý nghĩa thống kê. Dấu tác động và mức ý nghĩa thống kê giữa các thành phần của nhóm nhân viên nam và nhóm nhân viên nữ không có sự khác biệt. Tất cả mối quan hệ đều có dấu tác động dương, trừ mối quan hệ giữa Động lực làm việc – Hành vi làm việc chống đối, Hành vi làm việc chống đối – Hiệu suất công việc.

Bảng 4.14: Sự khác biệt trong mối quan hệ của nhóm giới tính

Tương quan			Nam		Nữ	
			β	P-values	β	P-values
DLLV	<---	LPL	0,232	***	0,262	***
DLLV	<---	TCCV	0,239	***	0,267	***
DLLV	<---	DTTT	0,217	***	0,195	***
DLLV	<---	QHNH	0,325	***	0,308	***
DLLV	<---	DKLV	0,286	***	0,272	***
HSCV	<---	DLLV	0,043	***	0,039	***
LVDM	<---	DLLV	0,231	***	0,215	***
CDTC	<---	DLLV	0,263	***	0,256	***
LVCD	<---	DLLV	-0,233	***	-0,209	***
HSCV	<---	LVCD	-0,148	***	-0,150	***
HSCV	<---	CDTC	0,566	***	0,532	***
HSCV	<---	LVDM	0,429	***	0,422	***
R ² (DLLV)			0,346		0,347	
R ² (CDTC)			0,102		0,065	
R ² (LVDM)			0,069		0,046	
R ² (LVCD)			0,054		0,044	
R ² (HSCV)			0,599		0,544	

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Tuy nhiên, về mức độ giải thích cho Động lực làm việc, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối, Hiệu suất công việc giữa nhóm nhân viên nam và nhóm nhân viên nữ có sự chênh lệch. Cụ thể, khả năng giải thích sự biến thiên của Động lực làm việc từ nhóm nhân viên nữ cao hơn (với R^2 là 0,347); khả năng giải thích của Hành vi công dân tổ chức từ nhóm nhân viên nam cao hơn (với R^2 là 0,102); khả năng giải thích của Hành vi làm việc đổi mới từ nhóm nhân viên nam cao hơn (với R^2 là 0,069); khả năng giải thích Hành vi làm việc chống đối từ nhóm nhân viên nam là cao hơn (với R^2 là 0,054); khả năng giải thích của Hiệu suất công việc từ nhóm nhân viên nam cao hơn (với R^2 là 0,599).

4.2.7.2 Phân tích cấu trúc đa nhóm theo độ tuổi

Phân tích cấu trúc đa nhóm theo độ tuổi được thực hiện nhằm so sánh sự khác biệt giữa độ tuổi dưới 35 tuổi, từ 36 – 45 tuổi, trên 45 tuổi. Giả thuyết kiểm tra sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến như sau:

H_0 : Chi – bình phương của mô hình bất biến bằng Chi – bình phương của mô hình khả biến

H_1 : Có sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến

Bảng 4.15 thể hiện kết quả kiểm tra sự khác biệt giữa Chi – bình phương mô hình bất biến và mô hình khả biến của nhóm độ tuổi.

Bảng 4.15: Sự khác biệt giữa Chi – bình phương trong phân phối ràng buộc với bậc tự do của mô hình khả biến và mô hình bất biến của nhóm độ tuổi

Mô tả	Chi – bình phương	Bậc tự do
Mô hình khả biến	10.998,80	5.094
Mô hình bất biến	11.028,98	5.118
Chênh lệch	30,18	24
P - Values	0,18	

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Theo kết quả kiểm định cho biết, giá trị kiểm định P-values là 0,18 lớn hơn 0,05 nên giả thuyết H_0 được chấp nhận. Như vậy, không có sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến của nhóm tuổi và mô hình bất biến là mô hình được lựa chọn giải thích cho sự khác biệt về nhóm tuổi do bậc tự do cao hơn (Joresclog, 1971).

Bảng 4.16 thể hiện kết quả kiểm tra sự khác biệt trong mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu theo nhóm tuổi. Về dấu tác động và mức ý nghĩa thống kê giữa các mối quan hệ ở nhóm nhân viên dưới 35 tuổi, nhóm nhân viên từ 36 – 45 tuổi, nhóm nhân viên trên 45 tuổi không có sự khác biệt.

Bảng 4.16: Sự khác biệt trong mối quan hệ của nhóm độ tuổi

Tương quan			Dưới 35 tuổi		Từ 36 – 45 tuổi		Trên 45 tuổi	
			β	P-values	β	P-values	β	P-values
DLLV	<---	LPL	0,244	***	0,267	***	0,256	***
DLLV	<---	TCCV	0,248	***	0,230	***	0,274	***
DLLV	<---	DTTT	0,214	***	0,197	***	0,149	***
DLLV	<---	QHNH	0,300	***	0,338	***	0,274	***
DLLV	<---	DKLV	0,319	***	0,250	***	0,224	***
HSCV	<---	DLLV	0,044	***	0,040	***	0,044	***
LVDM	<---	DLLV	0,218	***	0,204	***	0,262	***
CDTC	<---	DLLV	0,248	***	0,238	***	0,301	***
LVCD	<---	DLLV	-0,209	***	-0,218	***	-0,233	***
HSCV	<---	LVCD	-0,153	***	-0,135	***	-0,139	***
HSCV	<---	CDTC	0,579	***	0,559	***	0,485	***
HSCV	<---	LVDM	0,420	***	0,416	***	0,355	***
R ² (DLLV)			0,359		0,340		0,288	
R ² (CDTC)			0,062		0,056		0,090	
R ² (LVDM)			0,048		0,042		0,069	
R ² (LVCD)			0,044		0,048		0,054	
R ² (HSCV)			0,601		0,603		0,450	

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Bên cạnh đó, khả năng giải thích sự biến thiên của mô hình nghiên cứu giữa nhóm nhân viên dưới 35 tuổi, nhóm nhân viên từ 36 – 45 tuổi, nhóm nhân viên trên 45 tuổi cũng có sự khác biệt. Cụ thể, khả năng giải thích sự biến thiên của Động lực làm việc từ nhóm nhân viên từ dưới 35 tuổi là cao nhất (với R² là 0,359); khả năng giải thích của Hành vi công dân tổ chức từ nhóm nhân viên từ trên 45 tuổi là cao nhất (với R² là 0,090); khả năng giải thích của Hành vi làm việc đổi mới từ nhóm trên 45 tuổi là cao nhất (với R² là 0,069); khả năng giải thích của Hành vi làm việc chống đối từ nhóm nhân viên trên 45 tuổi là lớn nhất (với R² là 0,054); khả năng giải thích của Hiệu suất công việc từ nhóm nhân viên từ 36 – 45 tuổi là cao nhất (với R² là 0,602).

4.2.7.3 Phân tích cấu trúc đa nhóm theo tình trạng hôn nhân

Phân tích cấu trúc đa nhóm theo tình trạng hôn nhân được thực hiện nhằm xem xét sự khác biệt trong mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu về đã lập gia đình và chưa lập gia đình. Giả thuyết kiểm tra sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến như sau:

H₀: Chi – bình phương của mô hình bất biến bằng Chi – bình phương của mô hình khả biến

H₁: Có sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến

Bảng 4.17 thể hiện kết quả kiểm tra sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến trong phân tích cấu trúc đa nhóm theo tình trạng hôn nhân.

Bảng 4.17: Sự khác biệt giữa Chi – bình phương trong phân phối ràng buộc với bậc tự do của mô hình khả biến và mô hình bất biến của nhóm hôn nhân

Mô tả	Chi – bình phương	Bậc tự do
Mô hình khả biến	6.792,48	3.396
Mô hình bất biến	6.812,04	3.408
Chênh lệch	19,56	12
P - Values	0,08	

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Theo đó, giá trị kiểm định P-values có giá trị là 0,08 lớn hơn 0,05 nên giả thuyết H_0 được chấp nhận. Như vậy, không có sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến và mô hình bất biến được lựa chọn giải thích cho sự khác biệt về mối quan hệ đối với tình trạng hôn nhân (Joresclog, 1971).

Bảng 4.18: Sự khác biệt trong mối quan hệ của nhóm hôn nhân

Tương quan			Đã lập gia đình		Chưa lập gia đình	
			β	P-values	β	P-values
DLLV	<---	LPL	0,276	***	0,235	***
DLLV	<---	TCCV	0,252	***	0,268	***
DLLV	<---	DTTT	0,204	***	0,197	***
DLLV	<---	QHNH	0,322	***	0,292	***
DLLV	<---	DKLV	0,227	***	0,338	***
HSCV	<---	DLLV	0,043	***	0,042	***
LVDM	<---	DLLV	0,217	***	0,218	***
CDTC	<---	DLLV	0,269	***	0,245	***
LVCD	<---	DLLV	-0,242	***	-0,199	***
HSCV	<---	LVCD	-0,134	***	-0,160	***
HSCV	<---	CDTC	0,541	***	0,586	***
HSCV	<---	LVDM	0,421	***	0,413	***
R ² (DLLV)			0,337		0,365	
R ² (CDTC)			0,072		0,060	
R ² (LVDM)			0,047		0,048	
R ² (LVCD)			0,058		0,040	
R ² (HSCV)			0,555		0,604	

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Bảng 4.18 thể hiện kết quả kiểm tra sự khác biệt trong mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu về tình trạng hôn nhân. Về dấu tác động giữa và mức ý nghĩa thống kê các thành phần giữa nhóm nhân viên đã lập gia đình và nhóm nhân viên chưa lập gia đình không có sự khác biệt.

Bên cạnh đó, kết quả còn thể hiện khả năng giải thích sự biến thiên của nhóm nhân viên đã lập gia đình cao hơn so với nhóm nhân viên của lập gia đình. Cụ thể, khả năng giải thích sự biến thiên của Động lực làm việc từ nhóm nhân viên chưa lập gia đình là cao hơn (với R^2 là 0,365); khả năng giải thích sự biến thiên của Hành vi công dân tổ chức từ nhóm nhân viên đã lập gia đình cao hơn (với R^2 là 0,072); khả năng giải thích sự biến thiên của Hành vi làm việc đổi mới từ nhóm nhân viên chưa lập gia đình cao hơn (với R^2 là 0,048); khả năng giải thích sự biến thiên của Hành vi làm việc chống đối từ nhóm nhân viên đã lập gia đình cao hơn (với R^2 là 0,058); khả năng giải thích sự biến thiên của Hiệu suất công việc từ nhóm nhân viên chưa lập gia đình cao hơn (với R^2 là 0,604).

4.2.7.4 Phân tích cấu trúc đa nhóm theo trình độ học vấn

Phân tích cấu trúc đa nhóm theo trình độ học vấn được thực hiện nhằm xem xét sự khác biệt về mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu đối giữa trình độ học vấn đại học và trình độ học vấn sau đại học. Giả thuyết kiểm tra sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến như sau:

H_0 : Chi – bình phương của mô hình bất biến bằng Chi – bình phương của mô hình khả biến

H_1 : Có sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến

Bảng 4.19 thể hiện kết quả kiểm tra sự khác biệt Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến trong phân tích cấu trúc đa nhóm theo trình độ học vấn.

Bảng 4.19: Sự khác biệt giữa Chi – bình phương trong phân phối ràng buộc với bậc tự do của mô hình khả biến và mô hình bất biến của nhóm trình độ học vấn

Mô tả	Chi – bình phương	Bậc tự do
Mô hình khả biến	7.208,95	3.396
Mô hình bất biến	7.222,37	3.407
Chênh lệch	13,42	11
P - Values	0,27	

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Theo kết quả thể hiện, giá trị kiểm định P-values có giá trị là 0,27 lớn hơn 0,05 nên giả thuyết H_0 được chấp nhận. Như vậy, không có sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến trong phân tích cấu trúc nhóm trình độ học vấn và mô hình bất biến được lựa chọn giải thích cho sự khác biệt về mối quan hệ đối với trình độ học vấn (Joresclog, 1971).

Bảng 4.20 thể hiện kết quả kiểm tra sự khác biệt trong mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu về nhóm trình độ học vấn. Dấu tác động và mức ý nghĩa thống kê giữa các mối quan hệ của nhóm nhân viên có trình độ học vấn đại học và nhóm nhân viên có trình độ học vấn sau đại học không có sự khác biệt, trừ sự tác động của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc với trình độ học vấn ở mức sau đại học.

Bảng 4.20: Sự khác biệt trong mối quan hệ của nhóm trình độ học vấn

Tương quan			Đại học		Sau đại học	
			β	P-values	β	P-values
DLLV	<---	LPL	0,253	***	0,278	***
DLLV	<---	TCCV	0,258	***	0,194	***
DLLV	<---	DTTT	0,205	***	0,199	***
DLLV	<---	QHNH	0,305	***	0,363	***
DLLV	<---	DKLV	0,270	***	0,277	***
HSCV	<---	DLLV	0,060	***	-0,030	***
LVDM	<---	DLLV	0,216	***	0,243	***
CDTC	<---	DLLV	0,267	***	0,235	***
LVCD	<---	DLLV	-0,207	***	-0,263	***
HSCV	<---	LVCD	-0,154	***	-0,120	***
HSCV	<---	CDTC	0,537	***	0,605	***
HSCV	<---	LVDM	0,438	***	0,385	***
R ² (DLLV)			0,339		0,363	
R ² (CDTC)			0,071		0,055	
R ² (LVDM)			0,047		0,059	
R ² (LVCD)			0,043		0,069	
R ² (HSCV)			0,582		0,555	

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Bên cạnh đó, khả năng giải thích sự biến thiên của Động lực làm việc, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối, Hiệu suất công việc giữa nhóm nhân viên có trình độ học vấn đại học và nhóm nhân viên có trình độ học vấn sau đại học có sự chênh lệch. Cụ thể, khả năng giải thích sự biến thiên của Động lực làm việc ở nhóm nhân viên có trình độ học vấn sau đại học cao hơn (với R² là 0,363); khả năng giải thích sự biến thiên của Hành vi công dân tổ chức ở nhóm nhân viên có trình độ học vấn đại học cao hơn (với R² là 0,071); khả năng giải thích sự biến thiên của Hành vi làm việc đổi mới ở nhóm nhân viên có trình độ học vấn sau đại học cao hơn (với R² là 0,059); khả năng giải thích sự biến thiên của Hành vi làm việc chống đối ở nhóm nhân viên có trình độ học vấn sau đại học cao hơn (với R² là 0,069); khả năng giải thích của Hiệu suất công việc ở nhóm nhân viên có trình độ học vấn đại học cao hơn (với R² là 0,582).

4.2.7.5 Phân tích cấu trúc đa nhóm theo ngân hàng làm việc

Phân tích cấu trúc đa nhóm theo ngân hàng làm việc được thực hiện nhằm xem xét sự khác biệt trong mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu của nhóm nhân viên làm việc tại ngân hàng TMCP Nhà nước và nhóm nhân viên làm việc ở ngân hàng TMCP tư nhân. Giả thuyết kiểm tra sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến như sau:

H_0 : Chi – bình phương của mô hình bất biến bằng Chi – bình phương của mô hình khả biến

H_1 : Có sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến

Bảng 4.21 thể hiện kết quả kiểm tra sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình khả biến và mô hình bất biến trong phân tích cấu trúc đa nhóm nhân viên làm việc.

Bảng 4.21: Sự khác biệt giữa Chi – bình phương trong phân phối ràng buộc với bậc tự do của mô hình khả biến và mô hình bất biến của nhóm ngân hàng làm việc

Mô tả	Chi – bình phương	Bậc tự do
Mô hình khả biến	6.819,61	3.396
Mô hình bất biến	6.844,03	3.408
Chênh lệch	24,42	12
P - Values	0,02	

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Kết quả cho biết, giá trị kiểm định P-values là 0,02 bé hơn 0,05 nên giả thuyết H_1 được chấp nhận. Như vậy, có sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến trong phân tích đa cấu trúc nhóm ngân hàng làm việc và mô hình khả biến được lựa chọn giải thích sự khác biệt (Joresclog, 1971).

Bảng 4.22: Sự khác biệt trong mối quan hệ của nhóm ngân hàng làm việc

Tương quan			Ngân hàng TMCP Nhà nước		Ngân hàng TMCP tư nhân	
			β	P-values	β	P-values
DLLV	<---	LPL	0,352	***	0,180	***
DLLV	<---	TCCV	0,189	0,001	0,310	***
DLLV	<---	DTT	0,098	0,087	0,261	***
DLLV	<---	QHNH	0,264	***	0,321	***
DLLV	<---	DKLV	0,241	***	0,297	***
HSCV	<---	DLLV	-0,032	0,510	0,102	0,050
LVDM	<---	DLLV	0,151	0,016	0,281	***
CDTC	<---	DLLV	0,178	0,005	0,323	***
LVCD	<---	DLLV	-0,143	0,025	-0,284	***
HSCV	<---	LVCD	-0,104	0,019	-0,167	***
HSCV	<---	CDTC	0,638	***	0,472	***
HSCV	<---	LVDM	0,403	***	0,430	***
R^2 (DLLV)			0,297		0,388	
R^2 (CDTC)			0,032		0,105	
R^2 (LVDM)			0,023		0,079	
R^2 (LVCD)			0,021		0,081	
R^2 (HSCV)			0,589		0,574	

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Bảng 4.22 thể hiện sự khác biệt trong mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu đối với nhóm ngân hàng làm việc. Nhìn chung không có nhiều sự khác biệt về mức ý nghĩa thống kê và dấu tác động giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu giữ nhóm nhân viên làm việc tại ngân hàng TMCP Nhà nước và nhóm nhân viên làm việc tại ngân hàng TMCP tư nhân, trừ sự tác động của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc không có ý nghĩa thống kê trong trường hợp đáp viên làm việc ở Ngân hàng TMCP Nhà nước.

Nhưng có sự khác biệt về khả năng giải thích sự biến thiên của mô hình nghiên cứu về nhóm ngân hàng làm việc. Cụ thể, khả năng giải thích sự biến thiên của Động lực từ nhóm nhân viên làm việc tại ngân hàng TMCP tư nhân cao hơn (với R^2 là 0,388); khả năng giải thích sự biến thiên của Hành vi công dân tổ chức từ nhóm nhân viên làm việc ở ngân hàng TMCP tư nhân cao hơn (với R^2 là 0,105); khả năng giải thích của Hành vi làm việc đổi mới từ nhóm nhân viên làm việc ở ngân hàng TMCP tư nhân cao hơn (với R^2 là 0,079); khả năng giải thích sự biến thiên của Hành vi làm việc chống đối từ nhóm nhân viên làm việc ở ngân hàng TMCP tư nhân cao hơn (với R^2 là 0,081); khả năng giải thích sự biến thiên của Hiệu suất công việc từ nhóm nhân viên làm việc tại ngân hàng TMCP Nhà nước cao hơn (với R^2 là 0,589).

4.2.7.6 Phân tích cấu trúc đa nhóm theo vị trí công việc

Phân tích cấu trúc đa nhóm theo vị trí công việc được thực hiện nhằm xem xét sự khác biệt trong mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu về vị trí làm việc bao gồm: giao dịch viên, cán bộ tín dụng, vị trí khác. Giả thuyết kiểm tra sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến như sau:

H_0 : Chi – bình phương của mô hình bất biến bằng Chi – bình phương của mô hình khả biến

H_1 : Có sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến

Bảng 4.23 thể hiện kết quả kiểm định sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình khả biến và mô hình bất biến trong phân tích cấu trúc đa nhóm theo vị trí công việc.

Bảng 4.23: Sự khác biệt giữa Chi – bình phương trong phân phối ràng buộc với bậc tự do của mô hình khả biến và mô hình bất biến của nhóm vị trí công việc

Mô tả	Chi – bình phương	Bậc tự do
Mô hình khả biến	10.021,14	5.094
Mô hình bất biến	10.045,47	5.118
Chênh lệch	24,33	24
P - Values	0,44	

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Kết quả thể hiện, giá trị kiểm định là 0,44 lớn hơn 0,05 nên giả thuyết H_0 được chấp nhận. Như vậy, không có sự khác biệt về Chi – bình phương giữa mô hình bất biến,

mô hình khả biến và mô hình khả biến được lựa chọn giải thích cho sự khác biệt, vì có bậc tự do cao hơn (Joresclog, 1971).

Bảng 4.24 thể hiện kết quả về sự khác biệt trong mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu theo nhóm vị trí công việc. Kết quả cho biết, không có sự khác biệt mức ý nghĩa thống kê và dấu tác động giữa các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu theo nhóm vị trí công việc.

Bảng 4.24: Sự khác biệt trong mối quan hệ của nhóm vị trí công việc

Tương quan			Giao dịch viên		Cán bộ tín dụng		Khác	
			β	P-values	β	P-values	β	P-values
DLLV	<---	LPL	0,233	***	0,287	***	0,287	***
DLLV	<---	TCCV	0,241	***	0,284	***	0,265	***
DLLV	<---	DTTT	0,169	***	0,217	***	0,194	***
DLLV	<---	QHNH	0,279	***	0,349	***	0,257	***
DLLV	<---	DKLV	0,227	***	0,294	***	0,257	***
HSCV	<---	DLLV	0,038	***	0,030	***	0,035	***
LVDM	<---	DLLV	0,234	***	0,203	***	0,233	***
CDTC	<---	DLLV	0,310	***	0,227	***	0,287	***
LVCD	<---	DLLV	-0,286	***	-0,187	***	-0,217	***
HSCV	<---	LVCD	-0,123	***	-0,146	***	-0,149	***
HSCV	<---	CDTC	0,546	***	0,583	***	0,544	***
HSCV	<---	LVDM	0,443	***	0,398	***	0,410	***
R ² (DLLV)			0,270		0,419		0,322	
R ² (CDTC)			0,096		0,051		0,083	
R ² (LVDM)			0,055		0,041		0,054	
R ² (LVCD)			0,082		0,035		0,047	
R ² (HSCV)			0,588		0,568		0,554	

Nguồn: Kết quả khảo sát 757 nhân viên ngân hàng khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, năm 2024

Nhưng có sự chênh lệch về khả năng giải thích sự biến thiên của mô hình nghiên cứu giữa các nhóm vị trí làm việc. Cụ thể, khả năng giải thích sự biến thiên của Động lực làm việc từ nhóm nhân viên có vị trí làm việc là cán bộ tín dụng cao nhất (với R² là 0,419); khả năng giải thích sự biến thiên của Hành vi công dân tổ chức từ nhóm nhân viên có vị trí công việc là giao dịch viên cao nhất (với R² là 0,096); khả năng giải thích sự biến thiên của Hành vi làm việc đổi mới từ nhóm nhân viên có vị trí công việc là giao dịch viên cao nhất (với R² là 0,055); khả năng giải thích sự biến thiên của Hành vi làm việc chống đối từ nhóm nhân viên có vị trí công việc là giao dịch viên cao nhất (với R² là 0,082); khả năng giải thích sự biến thiên của Hiệu suất công việc từ nhóm nhân viên có vị trí công việc là giao dịch viên cao nhất (với R² là 0,588).

4.3 THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.3.1 Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

4.3.1.1 Lương và phúc lợi

Lương và phúc lợi có tác động cùng chiều đến Động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Với hệ số tác động là 0,255 ở mức ý nghĩa thống kê 1% có thể kết luận, giả thuyết H_{1a} được chấp nhận. Như vậy, khi chính sách lương và phúc lợi của ngân hàng đối với nhân viên là phù hợp sẽ thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên. Kết quả này phù hợp với lý thuyết công bằng, lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, lý thuyết ERG và nhiều nghiên cứu thực nghiệm khác. Theo lý thuyết tháp nhu cầu Maslow và lý thuyết ERG, con người có một số nhu cầu trong cuộc sống, trong đó có các nhu cầu sẽ được đáp ứng thông qua thu nhập, vì khi có nguồn thu nhập phù hợp và ổn định, con người có thể sử dụng thu nhập đó để đáp ứng cho các nhu cầu. Thật vậy, các nhu cầu cơ bản trong cuộc sống của con người nói chung, nhân viên làm việc tại các ngân hàng nói riêng được thực hiện thông qua chi phí ăn uống, chi phí nơi ở, chi phí quần áo... Và nguồn thu nhập nhận được là tiềm lực tài chính để nhân viên có thể đáp ứng được các nhu cầu vừa đề cập. Nếu nguồn thu nhập không đủ để đáp ứng các nhu cầu, nhân viên phải bận tâm nhiều đến vấn đề gia tăng thu nhập, nên không thể toàn tâm toàn ý cho công việc tại ngân hàng, do đó động lực làm việc bị suy giảm. Theo Định và ctv. (2022), hệ thống tiền lương và phúc lợi không phù hợp sẽ không thể tạo ra động lực làm việc cho nhân viên.

Mặt khác, lý thuyết công bằng cũng đề cập, khi người lao động nhận được thù lao tương xứng với năng lực lao động sẽ cống hiến sức lao động cho tổ chức để đạt được kết quả tốt nhất. Điều này cho thấy, khi nhận được mức thù lao phù hợp, nhân viên ngân hàng sẽ có nhiều động lực hơn để thực hiện công việc, vì đây có thể xem là phần thưởng sau quá trình làm việc của nhân viên. Thực tế, khối lượng công việc của nhân viên tại các ngân hàng rất lớn, nhân viên phần lớn phải dành toàn bộ thời gian cho công việc, thậm chí chấp nhận làm thêm ngoài giờ làm việc để đạt được hiệu quả công việc cao hơn. Nên nguồn thu nhập ngân hàng chi trả không tương xứng với năng lực làm việc của nhân viên, hiển nhiên nhân viên sẽ không cống hiến sức lao động cho công việc, nên không thể có động lực làm việc. Bên cạnh đó, khi ngân hàng có các chính sách lương, thưởng đầy đủ, rõ ràng, công bằng, minh bạch sẽ giúp gia tăng động lực làm việc cho nhân viên (Trí, 2023). Khi công tác hạch toán tiền lương, thưởng cho nhân viên không được rõ ràng và minh bạch, thì việc tính lương có thể không đảm bảo được tính đúng đắn, dẫn đến những sai sót và gây ra sự thiệt hại cho nhân viên. Mức lương nhân viên nhận được không tương xứng với công lao động, nên động lực làm việc sẽ không còn.

Tuy nhiên, khối lượng công việc của nhân viên ngân hàng nói chung, nhân viên ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long nói riêng là khá lớn. Nhân

viên phải dành nhiều thời gian cá nhân để thực hiện công việc, nhưng chính sách lương và phúc lợi ở một số ngân hàng chưa được thỏa đáng. Dẫn đến dễ gia tăng sự chán nản và không còn nhiều hào hứng khi làm việc của nhân viên, nhân viên không còn nhiều động lực cho công việc. Chính vì thế, lương và phúc lợi là một khía cạnh rất quan trọng các ngân hàng TMCP cần phải cải thiện để tạo động lực làm việc cho nhân viên.

4.3.1.2 Tính chất công việc

Tính chất công việc có ảnh hưởng cùng chiều đến Động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Hệ số tác động của Tính chất công việc đến Động lực làm việc là 0,252 ở mức ý nghĩa thống kê 1% có thể kết luận, giả thuyết H_{1b} được chấp nhận. Như vậy, khi tính chất công việc tại ngân hàng càng phù hợp với nhân viên, thì càng tạo ra nhiều động lực để thúc đẩy nhân viên làm việc. Kết quả này phù hợp với kết luận của nhiều lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm. Trong đó, lý thuyết hai nhân tố, lý thuyết nhu cầu đề cập, khi công việc phù hợp với người lao động, người lao động sẽ có nhiều động lực làm việc. Thật vậy, sự phù hợp của công việc với người lao động nói chung, nhân viên các ngân hàng TMCP nói riêng, sẽ tạo ra nhiều sự hứng thú trong công việc cho nhân viên, nên nhân viên sẽ tích cực tìm hiểu và học hỏi để thực hiện công việc. Hơn thế, vì công việc đúng với sở trường cũng như sở thích của nhân viên, nên quá trình làm việc sẽ dễ dàng hơn, nhanh chóng được giải quyết hơn. Điều này góp phần vào việc tạo động lực cho nhân viên đối với công việc. Vì khi nhân viên cảm nhận được sự thích thú đối với công việc, những đóng góp của công việc cho tổ chức cũng như xã hội... sẽ tạo ra nhiều động lực trong công việc cho nhân viên (Anh, 2018). Ngược lại, khi tính chất công việc không phù hợp với nhân viên, nhân viên sẽ gặp nhiều khó khăn, thời gian thực hiện công việc cũng gia tăng, dẫn đến những nhàn chán đối với công việc, từ đó nhân viên không còn nhiều động lực để thực hiện công việc.

Mặt khác, lý thuyết đặc điểm công việc cho rằng, thiết kế công việc có thể được triển khai theo hướng tạo ra sự thử thách, giảm bớt sự nhàm chán trong công việc, nên khuyến khích nỗ lực và tập trung nhiều hơn cho công việc, tạo ra động lực để nhân viên làm việc. Điều này cho thấy, tổ chức cần áp dụng vào công tác phân công công việc cho nhân viên, đảm bảo công việc được phân bổ đúng với năng lực của nhân viên, để nhân viên thuận tiện hơn trong công việc. Vì Trí (2023) cho rằng, khi nhân viên được bố trí và phân công công việc phù hợp với năng lực và sở trường của bản thân, động lực làm việc của nhân viên sẽ được gia tăng. Đối với nhân viên tại các ngân hàng thì do đặc thù của công việc là liên quan đến tiền tệ, cho nên cần độ chính xác cao, nhân viên cần phải có sự tập trung cao độ. Do vậy, nhân viên cần chịu được những áp lực của công việc.

Tuy nhiên, việc sắp xếp công việc cho nhân viên ngân hàng vẫn còn những bất cập nhất định. Vì công việc không phù hợp, nhân viên phải đối mặt với những áp lực lớn, gặp nhiều khó khăn để hoàn thành công việc. Tình trạng kéo dài dẫn đến nhân viên không còn hứng thú với công việc, công việc chỉ hoàn thành nhiệm vụ được phân công.

Nhân viên không còn động lực, hào hứng đến nơi làm việc. Chính vì thế, tính chất công việc cũng là một khía cạnh quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên mà các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long cần quan tâm.

4.3.1.3 giữa Đào tạo và thăng tiến

Đào tạo và thăng tiến là yếu tố có ảnh hưởng cùng đến Động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Trong đó, hệ số tác động là 0,204 ở mức ý nghĩa thống kê 1% có thể kết luận, giả thuyết H_{1c} được chấp nhận. Như vậy, khi ngân hàng có các chính sách về đào tạo và thăng tiến phù hợp sẽ tạo ra nhiều động lực làm việc cho nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Kết quả nghiên cứu này càng khẳng định hơn nữa các kết luận từ các lý thuyết, vì lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, thuyết hai nhân tố, lý thuyết về sự kỳ vọng, lý thuyết ERG, lý thuyết nhu cầu đều cho rằng, đào tạo và thăng tiến là một khía cạnh quan trọng để tạo động lực làm việc cho người lao động. Đào tạo và thăng tiến thể hiện cho khía cạnh thỏa mãn về cấp bậc cao nhu cầu của con người, có tác dụng thôi thúc và tạo động lực làm việc cho người lao động trong dài hạn (Hạnh, 2020). Thật vậy, khi điều kiện tài chính đã được đảm bảo, khía cạnh phát triển hơn trong công việc, được làm việc với vị trí tương xứng với năng lực của bản thân trở nên quan trọng hơn. Định và ctv. (2022) cho rằng, công tác đào tạo, bồi dưỡng khả năng làm việc, nhu cầu thăng tiến trong sự nghiệp là rất quan trọng, đôi khi còn cần thiết hơn cả tiền lương để tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Ở vị trí mới có chức vụ cao hơn vị trí hiện tại, thể hiện được tầm quan trọng của nhân viên đối với ngân hàng, năng lực của nhân viên được ngân hàng công nhận, do đó nhân viên có những bước thăng tiến trong công việc. Nên các chính sách về đào tạo được áp dụng sẽ giúp nhân viên nâng cao trình độ chuyên môn của công việc, hỗ trợ nhân viên giải quyết công việc một cách nhanh chóng và chuyên nghiệp hơn. Trong khi đó, việc thăng tiến được áp dụng với những cá nhân có năng lực làm việc, hiệu quả công việc của nhân viên luôn đạt được ở mức cao, mang lại nhiều lợi ích cho ngân hàng. Cho nên, Trí (2023) cho rằng, nhân viên sẽ làm việc với động lực cao hơn khi ngân hàng có các chính sách đào tạo nhân viên giỏi và tạo điều kiện để nhân viên được thăng tiến. Thực tế, khi điều kiện kinh tế đất nước ngày càng phát triển, nhu cầu sử dụng dịch vụ ở các ngân hàng cũng gia tăng, đây là thời điểm các ngân hàng mở rộng thị trường hoạt động kinh doanh. Cho nên, cơ hội thăng tiến cũng được mở ra nhiều hơn cho nhân viên tại các ngân hàng, nhưng mỗi ngân hàng sẽ có các chính sách lựa chọn người quản lý khác nhau, nếu phù hợp, công bằng, minh bạch sẽ nhận được sự hưởng ứng của nhân viên, tạo động lực để nhân viên làm việc và mong cơ hội thăng tiến đến với bản thân. Ngược lại, các chính sách đào tạo và thăng tiến không phù hợp sẽ tạo ra sự bất mãn của nhân viên, nhân viên không còn nhiều động lực để làm việc. Vì khi tổ chức có định hướng mở rộng thị trường nhân viên có năng lực sẽ có thêm cơ hội để phát triển bản thân và nghề nghiệp, đây cũng là động lực thúc đẩy nhân viên làm việc (Anh, 2018).

Tuy nhiên, cơ hội thăng tiến đối với nhân viên ngân hàng trở nên khó khăn với các điều kiện ngày càng cao và sự cạnh tranh lớn. Khả năng được thăng tiến trong công việc càng thấp. Bên cạnh đó, yêu cầu của công việc cao, nhưng kế hoạch đào tạo nhân viên lại còn nhiều hạn chế, nên nhiều nhân viên chưa đủ kỹ năng làm việc, dẫn đến không thể hoàn thành nhiệm vụ và trở nên chán nản không hứng thú với công việc. Nhiều nhân viên chủ động nâng cao trình độ học vấn, nhưng các ngân hàng chưa có chính sách cụ thể hỗ trợ và tạo điều kiện để nhân viên tham gia khóa học. Chính vì thế, đào tạo và thăng tiến là một khía cạnh quan trọng để thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên mà các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long cần quan tâm.

4.3.1.4 Môi quan hệ tại ngân hàng

Môi quan hệ tại ngân hàng là yếu tố có ảnh hưởng cùng chiều đến Động lực làm việc của nhân viên các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Hệ số tác động của môi quan hệ tại ngân hàng đối với động lực làm việc là 0,315 ở mức ý nghĩa thống kê 1% có thể kết luận, giả thuyết H_{1d} được chấp nhận. Như vậy, môi quan hệ tại ngân hàng càng tốt, càng gắn kết sẽ tạo ra nhiều động lực làm việc cho nhân viên ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Sự ảnh hưởng của môi quan hệ tại ngân hàng đến động lực làm việc của nhân viên đã được các lý thuyết nhắc đến, lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, thuyết hai nhân tố, lý thuyết nhu cầu có đề cập đến nhu cầu liên kết của con người, vì con người rất cần các mối liên kết xung quanh. Môi quan hệ tại ngân hàng được thể hiện qua môi quan hệ của nhân viên với cấp trên và đồng nghiệp, môi quan hệ này tốt sẽ hỗ trợ nhân viên rất nhiều trong công việc và cuộc sống. Tạo ra sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, xem tổ chức là gia đình thứ hai, cấp trên và đồng nghiệp là bạn bè, là người thân để chia sẻ và giúp đỡ nhau. Nên môi quan hệ này tốt sẽ tạo thêm động lực để nhân viên vui vẻ đến nơi làm việc, thực hiện công việc và hoàn thành thật tốt. Vì đồng nghiệp là các cá thể cùng làm việc và có nhiều tương tác trong công việc với tần suất hàng ngày (Trí, 2023). Ngược lại, môi quan hệ tại ngân hàng không tốt, nhân viên sẽ gặp nhiều khó khăn để hợp tác và hỗ trợ nhau trong công việc, không những thế còn có thể hình thành nên những mâu thuẫn và dẫn đến những bất hòa tại nơi làm việc. Khi đó, không khí tại nơi làm việc sẽ trở nên nặng nề, nhân viên sẽ không thoải mái và trở nên chán nản, động lực làm việc không còn. Theo Nguyễn Ngọc Hạnh (2020), khi nhân viên cảm nhận được các mối quan hệ tại nơi làm việc là không tốt sẽ không còn nhiều động lực để phấn đấu làm việc tại môi trường này.

Vai trò của người quản lý rất quan trọng, vì là người truyền cảm hứng để thuộc cấp thực hiện công việc, hoàn thành các mục tiêu của tổ chức, nên mối quan hệ giữa người quản lý và nhân viên gắn bó sẽ có nhiều hỗ trợ nhân viên giải quyết khó khăn, đồng thời những đóng góp của người quản lý sẽ đôn đốc tinh thần cho nhân viên thực hiện công việc (Hạnh, 2020). Điều này cho thấy, người quản lý là người giúp nhân viên giữ lửa đối với công việc, nên người quản lý phải là người có trình độ chuyên môn và nắm bắt được tâm lý, để có thể hỗ trợ nhân viên về nghiệp vụ công việc cũng như tạo niềm tin

nơi tinh thần của nhân viên. Ngược lại, người quản lý không có trình độ chuyên môn và kỹ năng trong quản lý sẽ không thể hỗ trợ nhân viên trong công việc, nên khiến nhân viên không phục, đồng thời không có khả năng giao tiếp với nhân viên, đặc biệt là trong khâu nhắc nhở nhân viên, nên không những không tạo động lực mà còn làm cho nhân viên không còn hứng thú với công việc. Mặt khác, mối quan hệ với đồng nghiệp tốt thể hiện qua sự hòa đồng, cùng hợp tác tốt trong công việc là động lực để nhân viên làm việc tích cực hơn (Anh, 2018). Công việc tại ngân hàng cũng rất cần sự hợp tác giữa các cá nhân, các bộ phận khác nhau để cùng đi đến mục tiêu chung của ngân hàng. Do đó, mối quan hệ đồng nghiệp tốt sẽ hỗ trợ nhiều hơn cho công việc của nhân viên, đồng nghiệp sẽ giúp đỡ nhau, tạo điều kiện tốt để hoàn thành công việc. Hơn thế, khi mối quan hệ tốt, đồng nghiệp có thể dễ dàng chia sẻ chuyện vui buồn trong công việc cũng như cuộc sống, điều này giảm áp lực trong quá trình làm việc. Nên nhân viên sẽ có nhiều động lực để thực hiện công việc. Theo Trí (2023), đồng nghiệp có sự quan tâm và hỗ trợ nhau, đối xử tốt và đáng tin cậy sẽ tạo ra sự hứng thú làm việc cùng nhau, đây cũng là một tác nhân tạo động lực làm việc cho nhân viên. Điều này cho thấy, mối quan hệ tại ngân hàng là khía cạnh quan trọng trong việc góp phần nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Nên việc duy trì mối quan hệ tốt tại nơi làm việc cần được thực hiện nghiêm túc để gia tăng động lực làm việc cho nhân viên (Rahman et al., 2018).

Tuy nhiên, sự mâu thuẫn tại nơi làm việc là điều không thể tránh khỏi. Sự mâu thuẫn có thể xuất phát từ người quản lý và nhân viên, vì người quản lý không có nhiều kỹ năng, nên nhân viên không phục hoặc không hài lòng. Sự mâu thuẫn giữa nhân viên cũng không được giải quyết một cách triệt để cũng có thể khiến cho sự mâu thuẫn ngày càng tăng. Không khí làm việc nặng nề, sự hợp tác trong công việc giữa các nhân viên không chặt chẽ. Nhân viên cũng vì thế mà không còn nồng nhiệt với công việc tại ngân hàng, động lực trong công việc dần không còn. Vì thế, duy trì mối quan hệ tại ngân hàng cũng là một vấn đề ngân hàng luôn phải quan tâm.

4.3.1.5 Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc cũng là yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Với hệ số tác động là 0,278 ở mức ý nghĩa thống kê 1% có thể kết luận, điều kiện làm việc tại ngân hàng càng tốt sẽ càng tạo ra động lực làm việc cho nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Như vậy, giả thuyết H_{1c} được chấp nhận. Kết quả nghiên cứu này khẳng định hơn nữa về mặt lý thuyết, vì lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, thuyết hai nhân tố, lý thuyết ERG cho biết, điều kiện làm việc đầy đủ sẽ giúp nhân viên thực hiện công việc một cách dễ dàng và nhanh chóng hơn, nên tạo ra động lực làm việc cho nhân viên. Điều kiện làm việc được thể hiện qua ở mặt kỹ thuật, tổ chức lao động, kinh tế, tự nhiên, xã hội và môi trường quanh nơi làm việc (Hạnh, 2020). Hơn thế, khi công nghệ phát triển, trang thiết bị và công nghệ cũng là công cụ hỗ trợ nhân viên rất nhiều trong quá

trình làm việc, thực hiện các nghiệp vụ liên quan. Khi các điều kiện này được trang bị đầy đủ, máy tính có tốc độ cao, nơi làm việc thoáng mát, công nghệ tiên tiến sẽ hỗ trợ nhân viên ngân hàng nhiều hơn trong công việc, giúp tiến độ công việc được thực hiện một cách nhanh chóng và hiệu quả hơn. Nên tạo ra sự hứng khởi khi làm việc, động lực làm việc của nhân viên cũng được gia tăng. Theo Nguyễn Ngọc Hạnh (2020), nhân viên được trang bị đầy đủ về máy móc, trang thiết bị cần thiết cho công việc, thời gian làm việc hợp lý sẽ có nhiều động lực làm việc hơn.

Mặt khác, khi điều kiện làm việc không được trang bị đầy đủ hoặc trang thiết bị hỗ trợ lỗi thời sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Khi đó, các công việc cần được hỗ trợ bởi trang thiết bị, công nghệ thì nhân viên phải thực hiện thủ công, điều này khiến khối lượng công việc của nhân viên gia tăng, thời gian làm việc nhiều hơn mà hiệu quả lại thấp. Hơn thế, dịch vụ của ngân hàng rất đặc biệt, liên quan đến tài chính, nên trang thiết bị hiện đại cũng đại diện cho uy tín của ngân hàng, nên điều kiện làm việc không tốt sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến uy tín của ngân hàng, nhân viên làm việc cũng sẽ không có nhiều hứng thú, dẫn đến động lực làm việc giảm đi. Trong khi, nếu điều kiện làm việc được trang bị đầy đủ trang thiết bị, dụng cụ và cơ sở vật chất sẽ tạo điều kiện để nhân viên làm việc tích cực hơn (Anh, 2018).

Thực tế, khi kinh tế phát triển, nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng ngày càng gia tăng, xu thế mở rộng dịch vụ của ngân hàng là tất yếu. Khối lượng công việc nhân viên ngân hàng đảm nhận ngày càng nhiều, phải dành nhiều thời gian cho công việc, không có nhiều thời gian cho gia đình và cá nhân. Sự cân bằng trong cuộc sống có thể bị xáo trộn đối với nhiều nhân viên. Áp lực về mặt hoàn thành công việc, nhân viên chấp nhận ở lại cơ quan làm thêm việc, về muộn. Sức khỏe cũng có thể bị sụt giảm, vì không được chăm sóc tốt. Chính vì thế, điều kiện làm việc cũng là một vấn đề quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc của nhân viên mà các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long phải chú trọng.

4.3.2 Ảnh hưởng Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc

Động lực làm việc có tác động cùng chiều đến Hiệu suất công việc của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Hệ số tác động là 0,041 ở mức ý nghĩa thống kê 1% có thể kết luận, giả thuyết H₂ được chấp nhận. Như vậy, động lực làm việc là yếu tố quyết định đến việc gia tăng hiệu suất làm việc của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Kết quả này đúng với kỳ vọng ở mô hình nghiên cứu đề xuất và tương đồng kết quả với lý thuyết sự kỳ vọng của Vroom (1964) và Its thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974). Khi nhân viên có nhiều động lực trong công việc sẽ góp phần gia tăng hiệu suất làm việc của nhân viên (Vroom, 1964; Hackman & Oldham, 1974). Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cũng đã chứng minh cho sự tác động cùng chiều của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc. Động lực làm việc là điều kiện và năng lượng thúc đẩy nhân viên thực hiện công việc đạt được mục tiêu của tổ chức (Kaseger et al., 2021). Động lực

làm việc giống như một điều kiện cần để thúc đẩy, tạo sự phấn khởi cho người lao động khi làm việc, nên có nhiều động lực khả năng làm việc cũng tăng lên và giúp hiệu suất công việc được nâng cao. Bên cạnh đó, các tổ chức cũng sử dụng động lực để tạo năng lượng cho người lao động khi thực hiện công việc, có nhiều năng lượng công việc được thực hiện với hiệu suất cao hơn.

Thực tế, khối lượng công việc của nhân viên ngân hàng TMCP nói chung, nhân viên ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long nói riêng ngày càng nhiều, vì nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng của nền kinh tế gia tăng. Nên động lực làm việc là tiêu chí rất quan trọng để nhân viên có được sự thúc đẩy và thực hiện công việc. Không chỉ hoàn thành mà năng suất công việc cũng đáng bận tâm, vì năng suất làm việc cao, công việc nhanh chóng được hoàn thành, nhân viên có thể làm được nhiều việc hơn. Do đó, động lực làm việc sẽ là khía cạnh góp phần tạo ra hiệu suất công việc cho nhân viên. Theo Nguyễn (2019) cho biết, việc tạo động lực làm việc cho nhân viên sẽ góp phần giúp giảm căng thẳng trong công việc, từ đó nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên. Nhân viên ở các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long cũng không ngoại lệ, dù được hỗ trợ nhiều từ công nghệ, nhưng nhu cầu sử dụng dịch vụ của nền kinh tế gia tăng, đồng nghĩa khối lượng công việc ngày nhiều. Cộng thêm sự cạnh tranh, áp lực công việc nên đã làm tiêu hao nhiều năng lượng của nhân viên. Dẫn đến giảm động lực làm việc và quá trình thực hiện công việc còn đạt được hiệu suất cao. Mặt khác, theo Handayani et al. (2020) động lực làm việc sẽ khuyến khích các nhu cầu của nhân viên được đáp ứng để nhân viên có thể thích nghi với môi trường làm việc khi đó giúp ích rất nhiều cho hiệu suất công việc của nhân viên và cả tổ chức. Cơ quan làm việc không chỉ là nơi làm việc, mà còn có thể được ví như gia đình thứ hai, vì là nơi nhân viên hàng ngày phải trải qua phần lớn thời gian ở lại để thực hiện công việc. Nên môi trường thoải mái là yếu tố quan trọng để tạo không khí thoải mái, tạo nên nhiều động lực làm việc cho nhân viên, là tiền đề để hiệu suất công việc được gia tăng. Vì thế, Động lực làm việc là một khía cạnh quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến Hiệu suất công việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

4.3.3 Ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc

4.3.3.1 Ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi công dân tổ chức

Động lực làm việc có tác động cùng chiều đến Hành vi công dân tổ chức của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Hệ số tác động là 0,261 ở mức ý nghĩa thống kê 1% có thể kết luận, giả thuyết H_{3a} được chấp nhận. Như vậy, động lực làm việc của nhân viên càng cao thì khả năng thực hiện hành vi công dân tổ chức của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long sẽ càng cao. Kết quả này phù hợp của kết luận từ lý thuyết nhu cầu, vì nhu cầu thành tựu sẽ khiến người lao động nỗ lực làm việc để trở nên nổi bật, nên động lực làm việc được hình thành và dẫn đến hành vi công dân tổ chức của người lao động. Theo Rinaldi & Riyanto (2021), nhân viên có động lực mạnh mẽ có xu hướng thực hiện công việc một

cách nhiệt tình mà không cần được chỉ định hoặc khen thưởng nếu thực hiện công việc. Điều này cho thấy, khi có động lực làm việc, nhân viên rất hào hứng với công việc, nhiệt huyết đối với công việc được gia tăng, nên nhân viên có thể thực hiện hành vi công dân tổ chức. Thực tế, nhân viên được tổ chức trả công khi thực hiện công việc được phân bổ, nhưng nếu nhân viên thực hiện công việc nhiều hơn so với yêu cầu, những công việc không có yêu cầu khi ký kết hợp đồng lao động, thì đây là hành vi công dân tổ chức (Sambung, 2019). Do đó, để thực hiện hành vi công dân tổ chức, thì người lao động cần có động lực làm việc rất lớn, vì những công việc ngoài yêu cầu không phải trách nhiệm của người lao động.

Bên cạnh đó, Laihad & Suhardi (2023) cho rằng, khi nhân viên có động lực làm việc thường có xu hướng gắn bó và cống hiến nhiều hơn cho tổ chức, việc này giúp gia tăng sự tự tin cho nhân viên và nhân viên sẽ tích cực thực hiện công việc với tần suất vượt xa mong đợi của tổ chức. Khối lượng công việc của nhân viên ngân hàng là rất lớn, bên cạnh những công việc được mô tả, nhân viên phải thực hiện những công việc ngoài yêu cầu, nhưng những công việc này hỗ trợ trực tiếp cho kết quả đạt được. Nên nếu nhân viên không có động lực làm việc sẽ không có nhiều hứng thú để thực hiện các công việc này, nên hành vi công dân tổ chức không được hình thành. Vì động lực làm việc có tác dụng thúc đẩy nhân viên hành động hay không, nên các nhu cầu nhân viên được đáp ứng sẽ có nhiều động lực làm việc thậm chí là hành vi công dân tổ chức (Handayani et al., 2020). Do vậy, những công việc bên ngoài nhiệm vụ của nhân viên, nhân viên có quyền không thực hiện, do đó để thực hiện các công việc này nhân viên cần có nhiều động lực. Chính vì thế, động lực làm việc là khía cạnh quan trọng để dẫn đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

4.3.3.2 Ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc đổi mới

Động lực làm việc có tác động đến Hành vi làm việc đổi mới của nhân viên các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Hệ số tác động là 0,223 ở mức ý nghĩa thống kê 1% có thể kết luận, giả thuyết H_{3b} được chấp nhận. Như vậy, khi nhân viên các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long càng có nhiều động lực làm việc thì có càng nhiều khả năng thực hiện hành vi làm việc đổi mới. Kết quả này phù hợp với lý thuyết đặc điểm công việc, khi đặc điểm công việc phù hợp với người lao động sẽ thúc đẩy làm gia tăng động lực làm việc của nhân viên, nên sự hứng thú đó sẽ dẫn đến những sáng tạo, đổi mới và áp dụng chúng vào công việc của người lao động (Hackman & Oldham, 1974). Thật vậy, hành vi làm việc đổi mới được thể hiện qua việc sáng tạo và triển khai các ý tưởng, quy trình, sản phẩm hoặc giải pháp mới để mang lại nhiều giá trị cho người sử dụng sản phẩm, dịch vụ (Mai, 2023). Điều này cho thấy, nếu không có động lực làm việc, nhân viên không thể có được sự hứng thú trong công việc, nên không thể nào sản sinh ra được các ý tưởng mới để áp dụng vào quá trình thực hiện công việc, nên không có hành vi làm việc đổi mới. Trong khi những nhân viên có động

lực làm việc sẽ có sự hăng say và nhiệt huyết đối với công việc gia tăng, từ đó các ý tưởng mới sẽ được sinh ra và áp dụng vào thực hiện công việc, giúp hiệu suất công việc được gia tăng. Động lực làm việc là cơ sở để nhân viên thực hiện sự sáng tạo, đổi mới trong quá trình thực hiện công việc, khi cảm thấy vui vẻ và hạnh phúc thì nhân viên mới được tự do sáng tạo hoặc khám phá ra và cách thức, phương pháp mới (Nasir et al., 2019).

Mặt khác, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc cũng minh chứng cho sự tác động của động lực làm việc đến hành vi làm việc đổi mới. Fredrickson (1998) cho rằng, cảm xúc tích cực của người lao động được hình thành sẽ tạo ra động lực làm việc từ đó sinh ra những sáng tạo, đổi mới trong công việc. Do vậy, có nhiều động lực làm việc sẽ khiến cho nhân viên ngân hàng có những cảm xúc tích cực đối với công việc, yêu thích công việc và tìm tòi ra những cách thức để thực hiện công việc một cách dễ dàng và nhanh chóng. Công việc của nhân viên tại các ngân hàng với nhiều quy trình kiểm tra, vì liên quan trực tiếp đến tài chính, nên có thể dẫn đến khối lượng công việc lớn. Nhưng khi nhân viên có động lực làm việc, làm việc với tinh thần vui vẻ sẽ hình thành nên cảm xúc yêu mến công việc, xem công việc là một phần thiết yếu, nên không ngừng tìm hiểu và khám phá ra những cách thức làm việc riêng của cá nhân để hoàn thành công việc một cách hiệu quả. Do đó, hành vi làm việc đổi mới được hình thành từ động lực làm việc của nhân viên. Theo Bawuro et al. (2019), nhân viên có động lực làm việc, luôn hoàn thành tốt công việc và được tổ chức xem trọng, đồng thời nhân viên cũng cảm nhận được vai trò của bản thân với tổ chức, tạo nên sự tự tin trong công việc và thúc đẩy hành vi sáng tạo, đổi mới phương thức thực hiện công việc để mang lại hiệu quả cao hơn. Cho nên, được tổ chức công nhận năng lực của bản thân, nhân viên ngân hàng sẽ có nhiều sự tự tin hơn trong công việc và giúp hình thành nên các ý tưởng đổi mới trong phương thức làm việc. Chính vì thế, động lực làm việc là tác nhân quan trọng thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

4.3.3.3 Ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc chống đổi

Động lực làm việc có tác động tiêu cực đến Hành vi làm việc chống đổi của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Hệ số tác động là -0,220 ở mức ý nghĩa thống kê 1% có thể kết luận, khi động lực làm việc của nhân viên ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long càng lớn sẽ càng làm giảm hành vi làm việc chống đổi. Như vậy, giả thuyết H_{3c} được chấp nhận. Đồng thời kết quả nghiên cứu này càng minh chứng cho lập luận từ lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc và thuyết công bằng. Thuyết công bằng của Adams (1963) cho biết, khi sự không công bằng diễn ra trong tổ chức giữa các nhân viên, có thể từ nguồn thu nhập dẫn đến sự bất mãn của nhân viên và không còn nhiều động lực làm việc, thậm chí là thực hiện các hành vi chống đổi trong công việc. Thực tế, khi khối lượng công việc giữa các nhân viên là như nhau, hiệu suất làm việc cũng như nhau, nhưng mức thu nhập của nhân viên lại

có sự chênh lệch, nên sự bất mãn sẽ được hình thành, khi đó nhân viên không có động lực để thực hiện công việc của tổ chức, không háo hức để đi làm, nên thường nhân viên sẽ đi làm muộn và về sớm. Mặt khác, nhân viên không có động lực làm việc xuất phát từ thiệt hại từ sự bất công của tổ chức sẽ có xu hướng chống đối hoặc gây ra những thiệt hại cho đồng nghiệp (Tziner et al., 2020). Khi nhận thức có sự bất công, nhân viên sẽ không ngừng so sánh giữa bản thân và đồng nghiệp, điều này có thể dẫn đến những mâu thuẫn không đáng có và gây ra các thiệt hại trong công việc. Đối với mức thu nhập, dù hiện nay phần lớn các tổ chức nói chung, ngân hàng nói riêng đều không công khai mức thu nhập của mỗi cá nhân, nhưng nhân viên ngân hàng cũng có thể dễ dàng kiểm tra được. Sự so sánh không chỉ diễn ra giữa đồng nghiệp, mà còn có thể so sánh với các ngân hàng khác đối với vị trí tương đương. Điều này làm giảm sự hứng thú trong công việc của nhân viên tại ngân hàng, động lực làm việc không còn, thậm chí gây ra các hành vi làm việc chống đối lại ngân hàng.

Sambung (2019) cho rằng, hành vi làm việc chống đối được thể hiện qua các hành vi như: về sớm, đi làm muộn, sử dụng các tiện ích của tổ chức cho mục đích cá nhân, nói xấu đồng nghiệp, sử dụng thời gian làm việc để lướt mạng xã hội, mua sắm trực tuyến. Nhưng lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998) cho rằng, những cảm xúc tiêu cực có thể dẫn đến những hành vi tiêu cực trong công việc của người lao động. Điều này cho thấy, khi không có động lực làm việc, sự nhàm chán đối với công việc gia tăng lên, nên sự né tránh để thực hiện công việc sẽ xuất hiện để dẫn đến các hành vi làm việc chống đối. Hơn thế, không có động lực làm việc, nhàm chán đối với công việc, nhân viên có thể chuyển sang các hành vi chống đối nhằm tìm niềm vui thông qua việc gây hấn để giải phóng năng lượng tiêu cực (Mehta, 2004). Công việc tại ngân hàng dễ dẫn đến những áp lực trong công việc, nên những ý tưởng tiêu cực có thể được hình thành, nên hành vi làm việc chống đối có thể được hình thành thông qua việc dành nhiều thời gian làm việc để lướt mạng xã hội hoặc mua sắm trực nhằm giảm áp lực. Nhưng nếu có động lực làm việc, những áp lực có thể được vượt qua một cách dễ dàng, khi nhân viên tập trung vào công việc và không dành thời gian để thực hiện các hành vi làm việc chống đối. Chính vì thế, động lực làm việc là thành phần quan trọng để giúp các ngân hàng giảm bớt hành vi làm việc chống đối của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

4.3.4 Ảnh hưởng của Hành vi làm việc đến Hiệu suất công việc

4.3.4.1 Ảnh hưởng của Hành vi công dân tổ chức đến Hiệu suất công việc

Hành vi công dân tổ chức có tác động cùng chiều đến Hiệu suất công việc của nhân tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Theo đó, hệ số tác động của Hành vi công dân tổ chức đến Hiệu suất công việc là 0,553 ở mức ý nghĩa thống kê 1% có thể kết luận, giả thuyết H_{4a} được chấp nhận. Như vậy, hành vi công dân tổ chức ở mức cao sẽ góp phần giúp gia tăng hiệu suất công việc của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Thật vậy, hành vi công dân tổ chức là hành

vi không bắt buộc, không được yêu cầu trong mô tả công việc, nhưng khi thực hiện hành vi này sẽ góp phần nâng cao hiệu suất công việc (Hong & Zainal, 2023). Điều này cho thấy, khi thực hiện hành vi công dân tổ chức thể hiện tinh thần trách nhiệm của nhân viên đối với công việc vượt ngoài mong đợi, nhân viên sẵn sàng thực hiện các công việc không thuộc nhiệm vụ của bản thân để mang về lợi ích chung cho tổ chức. Tất nhiên hiệu suất công việc sẽ không ngừng được gia tăng. Kết quả nghiên cứu này đúng với kỳ vọng ở mô hình nghiên cứu đề xuất và phù hợp với lập luận của lý thuyết nhu cầu, vì lý thuyết này cho rằng, khi hành vi công dân tổ chức được thực hiện từ sự đôn đốc của nhu cầu thành tựu, điều này góp phần nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên (McClelland, 1985). Công việc chính của nhân viên ngân hàng trong mô tả công việc sẽ không bao gồm những công việc nhỏ nhất, nhưng nhân viên ngân hàng phải thực hiện chúng để kết quả công việc đạt được tốt hơn. Hành vi công dân tổ chức khi xét vào trường hợp của nhân viên ngân hàng là rất cần thiết, vì khi không có hành vi công dân tổ chức, việc tư vấn cho khách hàng sẽ không được thực hiện một cách chi tiết, không hỗ trợ khách hàng hết khả năng, nên kết quả công việc dù đạt được, nhưng không cao. Trong khi đó, nhân viên có hành vi công dân tổ chức sẽ tư vấn tận tình đến khách hàng, giúp khách hàng lựa chọn đúng gói sản phẩm phù hợp, sau khi ký kết hợp đồng vẫn còn trách nhiệm với khách hàng. Do đó, khả năng khách hàng trở thành khách hàng thân thuộc của ngân hàng cao hơn, thể hiện cho hiệu suất công việc ở mức cao. Do đó, nhân viên có tinh thần trách nhiệm thường có hành vi công dân tổ chức sẽ làm việc chăm chỉ, thực hiện tốt nhiệm vụ của bản thân và hơn thế, nên công việc được hoàn thành tốt và nâng cao hiệu suất công việc của tổ chức (Bagyo, 2018). Hơn thế, đối với những nhân viên ngân hàng chưa có nhiều kinh nghiệm, nhưng nếu có hành vi công dân tổ chức, trách nhiệm của nhân viên cao, nên tinh thần học hỏi để giải quyết công việc sẽ giúp hiệu suất công việc được nâng cao. Theo Handayani et al. (2020), những trở ngại trong công việc có thể được giải quyết nếu nhân viên có hành vi công dân tổ chức.

Hành vi công dân tổ chức của nhân viên ngân hàng thể hiện rõ nhất trong việc hỗ trợ đồng nghiệp hoặc các bộ phận khác để hoàn thành nhiệm vụ chung của tổ chức. Hành vi này xuất hiện khi môi trường làm việc hợp tác và hỗ trợ. Giữa các cá nhân có mâu thuẫn sự hỗ trợ nhau sẽ không được hình thành. Hành vi công dân tổ chức khó khăn để đánh giá, nên các ngân hàng không xem đây là tiêu chí quan trọng để đánh giá và công nhận sự cống hiến của nhân viên. Trong khi hành vi này lại hỗ trợ cho hiệu suất làm việc của từng cá nhân và tổ chức. Chính vì thế, hành vi công dân tổ chức của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long cần được nâng cao.

4.3.4.2 Ảnh hưởng của Hành vi làm việc đổi mới đến Hiệu suất công việc

Hành vi làm việc đổi mới có tác động cùng chiều đến Hiệu suất công việc của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Hệ số tác động là 0,422 ở mức ý nghĩa thống kê 1% nên giả thuyết H_{4b} được chấp nhận. Như vậy, khi nhân viên càng có nhiều hành vi làm việc đổi mới sẽ càng góp phần làm gia tăng hiệu suất

công việc của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Thật vậy, hành vi làm việc đổi mới được thể hiện qua một quá trình, khi nhân viên nhận ra được vấn đề từ đó tìm ra các ý tưởng hoặc giải pháp để giải quyết vấn đề, mang về lợi ích cho tổ chức hoặc bộ phận làm việc của nhân viên (Carmeli et al., 2006). Do đó, việc tìm hiểu, đưa ra các sáng kiến phù hợp nhằm giải quyết công việc sẽ giúp hiệu suất công việc được diễn ra nhanh và hiệu quả hơn. Kết quả nghiên cứu này càng chứng minh cho lập luận của lý thuyết đặc điểm công việc, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc, lý thuyết nhận thức xã hội.

Theo lý thuyết đặc điểm công việc, khi công việc được thiết kế phù hợp với năng lực của người lao động, người lao động có đủ trình độ và sự hứng thú để nghiên cứu và sáng tạo ra các phương thức làm việc phù hợp, nên giúp hiệu suất công việc được nâng cao (Hackman & Oldham, 1974). Điều này cho thấy, sự phù hợp của nhân viên đối với công việc rất quan trọng, vì phù hợp thì nhân viên mới đủ năng lực và sự hứng thú để làm việc, đồng thời tìm hiểu sâu hơn để sáng tạo cách thức giải quyết công việc, giúp cho hiệu suất công việc ở mức cao hơn. Đối với nhân viên ngân hàng, khi công nghệ ngày càng phát triển, việc ứng dụng công nghệ vào công tác của nhân viên giúp năng suất của công việc được diễn ra nhanh hơn. Do đó, khi nhân viên tiếp nhận công nghệ mới, do không phù hợp với năng lực nên nhân viên không hứng thú hoặc không dành nhiều thời gian để nghiên cứu và tìm ra cách thức sử dụng, nên làm suy giảm hiệu suất công việc của nhân viên. Theo Bandura (1989), nhân viên có hành vi làm việc đổi mới thường có xu hướng tiếp thu công nghệ, quy trình, phương pháp mới và ứng dụng vào công việc. Hơn thế, do đặc thù của công việc liên quan trực tiếp đến tiền tệ, công việc khá linh hoạt, nên việc thích ứng và nhanh nhạy để tìm ra phương án để hỗ trợ khách vay vốn rất quan trọng. Nếu nhân viên không có năng lực phù hợp sẽ không thể tìm ra sản phẩm phù hợp và tư vấn cho khách hàng, khi đó hiệu suất công việc sẽ bị giảm sút. Ngược lại, nhân viên có được hành vi làm việc đổi mới sẽ nhanh chóng nghĩ ra phương án giải quyết, tư vấn gói sản phẩm phù hợp cho khách hàng, giúp hiệu suất công việc được nâng cao. Hurley & Hult (1998) cho rằng, nhân viên có tính sáng tạo sẽ nghĩ ra được các ý tưởng, sản phẩm hoặc quy trình độc đáo giúp gia tăng hiệu suất công việc.

Lý thuyết mở rộng và xây dựng cho biết, cảm xúc tích cực của nhân viên sẽ tạo điều kiện về mặt thể chất và tinh thần, nên giúp người lao động có được những ý tưởng mới để ứng dụng vào công việc và nâng cao hiệu suất công việc (Fredrickson, 1998). Cho nên, tinh thần thoải mái của nhân viên trong quá trình công tác là một khía cạnh quan trọng để khuyến khích sự sáng tạo của nhân viên, giúp nhân viên có được các ý tưởng để giải quyết công việc. Theo Nasir et al. (2019), sự tự do trong công việc giúp nhân viên có được không gian để sáng tạo nhiều cách thức để giải quyết công việc, nên hiệu suất công việc được nâng cao. Nhiều ngân hàng có những hạn chế quyền quyết định của nhân viên trong công việc đối với nhân viên ngân hàng, điều này làm hạn chế sáng tạo của nhân viên, nhân viên phải làm việc theo khuôn khổ, quy trình và không thể

đổi mới để đẩy nhanh tiến độ công việc. Deng et al. (2022) cho rằng, bầu không khí làm việc thoải mái cũng tạo điều kiện để nhân viên khám phá ra các ý tưởng giúp hiệu suất công việc được gia tăng. Thực tế, bầu không khí làm việc thoải mái sẽ giúp tinh thần nhân viên tốt, nên dễ dàng làm việc và suy nghĩ ra các phương án giải quyết công việc, nên hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng cũng được nâng cao. Mặt khác, lãnh đạo giỏi với tư tưởng cởi mở, khuyến khích thuộc cấp tiếp cận và sáng tạo mới và phân đối những yếu kém và hạn chế cũng góp phần đẩy mạnh hiệu suất công việc của nhân viên (Dorenbosch et al., 2005). Như vậy, người quản lý trực tiếp của nhân viên ngân hàng cũng là đối tượng giúp cho sự sáng tạo của nhân viên được khởi phát, tạo điều kiện cho các ý tưởng mới được áp dụng vào công việc và tăng hiệu suất công việc.

Lý thuyết nhận thức xã hội cho rằng, nhân viên có được niềm tin thì sự sáng tạo sẽ được phát huy và nâng cao hiệu suất công việc (Bandura, 1977). Điều này cho thấy, khi nhân viên có được năng lực tốt, giải quyết công việc ôn hòa, sẽ có được sự tự tin đối với công việc, nên nhân viên sẽ tìm tòi ra những ý tưởng mới áp dụng cho công việc. Thật vậy, kinh nghiệm làm việc được tích lũy trong quá trình công tác sẽ hỗ trợ nhân viên thực hiện công việc theo phương thức mới, giúp cho hiệu quả công việc được gia tăng (Babu et al., 2024). Kinh nghiệm trong quá trình công tác của nhân viên cũng giúp cho nhân viên có được sự tự tin để nhận định, đánh giá để đưa ra phương án giải quyết phù hợp và hiệu quả. Chính vì thế, hành vi làm việc đổi mới là một khía cạnh quan trọng của hành vi làm việc giúp gia tăng hiệu suất công việc của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

4.3..4.3 Ảnh hưởng của Hành vi làm việc chống đối đến Hiệu suất công việc

Hành vi làm việc chống đối là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Theo đó, hệ số tác động là -0,146 ở mức ý nghĩa thống kê 1% có thể kết luận, khi nhân viên có hành vi làm việc chống đối sẽ làm giảm hiệu suất công việc của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Như vậy, giả thuyết H_{4c} được chấp nhận và đây là khía cạnh duy nhất của hành vi làm việc có tác động nghịch chiều đến hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng. Sambung (2019) cho rằng, hành vi làm việc chống đối được thể hiện qua hành động đi làm muộn nhưng về sớm, sử dụng các tiện nghi của văn phòng cho mục đích cá nhân, dành nhiều thời gian cho công việc để lướt mạng xã hội, mua sắm trực tuyến, thậm chí nói xấu đồng nghiệp. Do đó, thời gian dành cho công việc ít đi, đồng thời không có ý chí làm việc nên đương nhiên hiệu suất công việc của nhân viên sẽ thấp đi. Kết quả này đúng với kỳ vọng ở mô hình nghiên cứu đề xuất và càng minh chứng cho lập luận của thuyết công bằng và lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc.

Thuyết công bằng cho biết, sự so sánh của người lao động giữa năng lực bản thân và kết quả nhận được từ tổ chức diễn ra, nếu nhận định có sự chênh lệch và sự thiệt hại lại thiên về người lao động thì sẽ phát sinh ra các hành vi làm việc chống đối (Adams,

1963). Điều này cho thấy, năng lực của nhân viên phải được ngân hàng đánh giá đúng và thực hiện phù hợp đối với việc trả lương hoặc các chính sách liên quan đến thưởng, đào tạo, thăng tiến. Nếu ngân hàng không thực hiện các vấn đề vừa đề cập tương xứng với năng lực của nhân viên, nhân viên sẽ không có nhiều động lực để làm việc, thậm chí là thực hiện các hành vi làm việc chống đối. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng. Trong khi đó, nhân viên có năng lực có thể dễ dàng tìm công việc tại ngân hàng khác, ngân hàng có thể chi trả lương, phúc lợi, đào tạo và thăng tiến tương xứng. Sự xung đột này xảy ra vì nhân viên sẽ quan tâm nhiều đến lợi ích của cá nhân, nên các hành vi làm việc chống đối xuất hiện và làm ảnh hưởng đến hiệu suất công việc (Khokhar & Zia-ur-Rehman, 2017). Mặt khác, theo Macovei (2016), khi có hành vi làm việc chống đối, chất lượng công việc của nhân viên sẽ bị suy giảm, làm gia tăng khối lượng cho nhân viên, đồng thời nhân viên gặp nhiều khó khăn trong việc tập trung, ghi nhớ và ra các quyết định liên quan đến công việc. Thật vậy, nếu hành vi làm việc chống đối xuất hiện đối với nhân viên ngân hàng, nhân viên sẽ không tập trung vào công việc mà dành nhiều thời gian để thực hiện các hành vi chống đối, nên hiệu suất công việc giảm sút là kết quả tất nhiên.

Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc cho biết, từ những cảm xúc tiêu cực, hành vi làm việc chống đối xuất hiện và làm ảnh hưởng đến hiệu suất công việc của nhân viên (Fredrickson, 1998). Điều này cho thấy, những cảm xúc tiêu cực có thể dẫn đến những chán nản, hoặc thậm chí thể hiện qua việc chống đối lại, gây ra thiệt hại cho đồng nghiệp, tổ chức, tinh thần của nhân viên không tập trung vào công việc, nên hiệu suất công việc suy giảm. Áp lực công việc của nhân viên tại các ngân hàng là rất lớn, vì khối lượng công việc nhiều, nên có nhiều khả năng sẽ xuất hiện những cảm xúc tiêu cực. Từ đó, có thể dẫn đến hành vi làm việc chống đối làm sụt giảm hiệu suất công việc của nhân viên. Theo Folger & Skarlicki (2005), hành vi làm việc chống đối có thể làm xảy ra mâu thuẫn giữa nhân viên và đồng nghiệp, nên hiệu suất làm việc của cả nhân viên và đồng nghiệp đến bị suy giảm.

Dưới áp lực của công việc từ sức ép của khối lượng và thời gian phải hoàn thành công việc, những sự căng thẳng trong công việc của nhân viên ngân hàng ngày càng gia tăng. Khi sự căng thẳng vượt ngưỡng chịu đựng của nhân viên, những phản ứng tiêu cực sẽ được bộc lộ. Có thể là những hành động nhỏ chưa ảnh hưởng nhiều đến công việc hiện tại, nhưng lâu dài căng thẳng có thể bùng nổ. Mối quan hệ trong ngân hàng bị ảnh hưởng, sự phản đối hoặc thậm chí chống đối lẫn nhau gia tăng. Văn hóa hợp tác và hỗ trợ nhau trong công việc không còn. Do vậy, ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông Cửu Long cần phải chú trọng nhiều trong việc làm suy giảm các hành vi làm việc chống đối của nhân viên ngân hàng.

4.3.5 Vai trò trung gian của Hành vi làm việc trong ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc

Theo kết quả mô hình cấu trúc tuyến tính thể hiện, Động lực làm việc không chỉ tác động trực tiếp đến Hiệu suất công việc, mà còn tác động gián tiếp thông qua vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối. Bảng 4.25 thể hiện cụ thể về vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối trong ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc.

Bảng 4.25: Mối hệ giữa Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc thông qua trung gian là Hành vi làm việc

Mối quan hệ			Hệ số tác động gián tiếp
Động lực làm việc	Hành vi công dân tổ chức	Hiệu suất công việc	0,144
Động lực làm việc	Hành vi làm việc đổi mới	Hiệu suất công việc	0,094
Động lực làm việc	Hành vi làm việc chống đối	Hiệu suất công việc	0,032
Tổng tác động gián tiếp			0,271

Nguồn: Kết quả mô hình cấu trúc tuyến tính

Hệ số tác động của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc thông qua trung gian là hành vi làm việc là 0,271. Trong đó, đóng góp của Hành vi công dân tổ chức là 0,144; của Hành vi làm việc đổi mới là 0,094; của Hành vi làm việc chống đối là 0,032. Thật vậy, Động lực làm việc là yếu tố chính ảnh hưởng đến Hành vi làm việc của nhân viên ngân hàng, cụ thể là Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối. Trong đó, Động lực làm việc hỗ trợ gia tăng Hành vi công dân tổ chức, và Hành vi này lại giúp cho Hiệu suất công việc của nhân viên được gia tăng. Theo Handayani et al. (2020), Hành vi công dân tổ chức là một trung gian quan trọng thúc đẩy thêm sự tác động từ động lực làm việc đến hiệu suất công việc. Bên cạnh đó, động lực làm việc còn làm cho hành vi làm việc sáng tạo của nhân viên được gia tăng, hành vi này sẽ thúc đẩy công việc được thực hiện bằng những phương thức mới, đạt được hiệu suất công việc cao hơn. Theo Nasir et al. (2019), nhân viên có được động lực làm việc sẽ thấy được sự thoải mái và vui vẻ trong công việc, đồng thời hoàn thành nhiệm vụ công việc giúp tăng khả năng tự quyết và sáng tạo trong quá trình làm việc, điều này giúp cho công việc đạt được hiệu suất cao hơn. Mặt khác, Hành vi làm việc chống đối là khía cạnh đóng góp nhiều nhất cho ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng. Điều này được thể hiện qua việc khi nhân viên có động lực làm việc sẽ làm hạn chế đi các hành động tiêu cực, thậm chí hành vi làm việc chống đối trong công việc, điều này đóng góp lớn cho hiệu suất công việc của nhân viên. Do vậy, việc tạo động lực làm việc cho nhân viên là một phương thức quan trọng để duy trì và gia tăng hiệu suất công việc của nhân viên (Oguntodu, 2015). Chính vì thế, đóng góp của hành vi làm việc cho mối quan hệ giữa động lực làm việc và hiệu suất công việc của nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực Đồng bằng sông

Cửu Long là rất lớn, giúp hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng càng được thúc đẩy.

Tóm tắt Chương 4, kết quả nghiên cứu đã xác nhận mối quan hệ giữa động lực làm việc, hành vi làm việc và hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Các giả thuyết nghiên cứu cơ bản đã được kiểm định và chứng minh có ý nghĩa thống kê. Những phát hiện này không chỉ đóng góp vào lý thuyết về quản trị nhân sự mà còn có giá trị thực tiễn trong việc đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu suất lao động. Cơ sở từ chương này sẽ hỗ trợ cho các khuyến nghị quản trị trong chương tiếp theo.

Chương 5

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1 HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1.1 Cơ sở đề xuất hàm ý quản trị

Theo kết quả nghiên cứu thể hiện, các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp. Từ kết quả nghiên cứu cho biết, Hiệu suất công việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại Đồng bằng sông Cửu Long chịu ảnh hưởng từ các yếu tố dưới 2 hình thức. Là tác động trực tiếp và tác động gián tiếp.

Bảng 5.1: Cơ sở đề xuất hàm ý quản trị

Tác động			Hệ số tác động		Hàm ý quản trị
			Trực tiếp	Gián tiếp	
Nhóm tác động trực tiếp					Hàm ý quản trị về gia tăng hiệu suất công việc
Hành vi công dân tổ chức	=>	Hiệu suất công việc	0,563		Phát triển hành vi làm việc vì tổ chức
Hành vi làm việc đổi mới	=>	Hiệu suất công việc	0,429		Khuyến khích sự đổi mới trong công việc
Hành vi làm việc chống đối	=>	Hiệu suất công việc	-0,152		Hạn chế những hành vi tiêu cực
Động lực làm việc	=>	Hiệu suất công việc	0,041	0,271	Nâng cao động lực làm việc
Nhóm tác động gián tiếp					Hàm ý quản trị về thúc đẩy động lực làm việc
Mối quan hệ tại ngân hàng	=>	Động lực làm việc	0,315		Xây dựng mối quan hệ hợp tác
Điều kiện làm việc	=>	Động lực làm việc	0,278		Cải thiện điều kiện làm việc
Lương và phúc lợi	=>	Động lực làm việc	0,255		Hoàn thiện chính sách lương và phúc lợi
Tính chất công việc	=>	Động lực làm việc	0,252		Thiết lập sự phù hợp trong công việc
Đào tạo và thăng tiến	=>	Động lực làm việc	0,204		Tăng cường công tác đào tạo và tạo điều kiện thăng tiến

Nguồn: Tác giả đề xuất

Chịu sự tác động trực tiếp từ Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối, Động lực làm việc. Trong đó, Động lực làm việc còn tác động đến Hiệu suất công việc theo hình thức gián tiếp thông qua các Hành vi làm việc. Chịu sự tác động gián tiếp từ Mối quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc, Lương và

phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến thông qua Động lực làm việc. Căn cứ đó, nghiên cứu này đề xuất hai nhóm hàm ý quản trị bao gồm: hàm ý quản trị về gia tăng hiệu suất công việc và hàm ý quản trị về thúc đẩy động lực làm việc.

Hai nhóm hàm ý quản trị được đề xuất. Đối với hàm ý quản trị về gia tăng hiệu suất công việc, nhóm hàm ý quản trị về hành vi làm việc (gồm: phát triển hành vi làm việc vì tổ chức, khuyến khích sự đổi mới trong công việc, hạn chế tiêu cực) và nâng cao động lực làm việc. Đối với nhóm hàm ý quản trị về thúc đẩy động lực làm việc (gồm: xây dựng mối quan hệ hợp tác, cải thiện điều kiện làm việc, thiết lập sự phù hợp trong công việc, tăng cường công tác đào tạo và tạo điều kiện thăng tiến.

5.1.2 Hàm ý quản trị về gia tăng hiệu suất công việc

5.1.2.1 Hàm ý quản trị về hành vi làm việc

a. Phát triển hành vi làm việc vì tổ chức

Kết quả nghiên cứu cho biết, Hành vi công dân tổ chức có ảnh hưởng cùng chiều đến Hiệu suất công việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Hệ số tác động là 0,275 ở mức ý nghĩa thống kê 1% nên những hành vi công dân tổ chức của nhân viên sẽ góp phần gia tăng hiệu suất công việc. Hành vi công dân tổ chức là những hành vi làm việc vượt ngoài yêu cầu của công việc, thể hiện cho tinh thần trách nhiệm và đam mê với công việc của nhân viên. Do vậy, những hành vi này sẽ giúp tăng hiệu suất làm việc của nhân viên ngân hàng. Thang đo “Hành vi công dân tổ chức” được thể hiện qua 8 biến quan sát (CDTC1, CDTC2, CDTC3, CDTC4, CDTC5, CDTC6, CDTC7, CDTC8). Là cơ sở quan trọng để hàm ý quản trị về phát triển hành vi làm việc vì tổ chức của nhân viên.

Đối với ngân hàng. Thứ nhất, công bố rõ thông tin về các quy định và nguyên tắc làm việc của ngân hàng. Ngân hàng là tổ chức hoạt động kinh doanh rất đặc biệt và quan trọng, nên những chuẩn mực và nguyên tắc sẽ góp phần tạo sự an toàn trong hoạt động của ngân hàng. Thông tin liên quan này cần được phổ biến đến nhân viên, yêu cầu nhân viên tuân thủ nhằm vì mục đích an toàn cho ngân hàng. Thứ hai, khơi dậy nhận thức của nhân viên về tương lai tương sáng tại ngân hàng. Ngân hàng phải vạch rõ về tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu và truyền đạt đến nhân viên, giúp nhân viên hiểu rõ những đóng góp của bản thân cho kết quả chung của ngân hàng. Ngân hàng phát triển tốt, nhân viên là những đối tượng được hưởng lợi ích trực tiếp. Thứ ba, xây dựng văn hóa hỗ trợ đồng nghiệp trong công việc. Tinh thần đoàn kết của toàn bộ nhân viên tại ngân hàng là điều kiện tiên quyết giúp hoạt động của ngân hàng thuận lợi và đạt được hiệu quả cao. Ngân hàng có thể thực hiện các hoạt động có tính chất đồng đội để gia tăng sự gắn kết của nhân viên. Khi tình đồng đội được thiết lập việc hợp tác, hỗ trợ nhau trong công việc được thực hiện giúp cho hiệu suất công việc được gia tăng. Thứ tư, khuyến khích nhân viên chia sẻ kiến thức cho đồng nghiệp. Kinh nghiệm làm việc được tích lũy trong quá trình công tác, kinh nghiệm giúp nhân viên dễ dàng xử lý những khó khăn và thuận lợi

hoàn thành công việc. Nếu kinh nghiệm và kiến thức tích lũy được chia sẻ cho đồng nghiệp sẽ giúp cho hiệu suất chung của ngân hàng được tăng lên. Nên ngân hàng khuyến khích tinh thần giúp đỡ và chia sẻ của nhân viên cho đồng nghiệp. Thứ năm, năm bắt rõ sở trường của từng nhân viên để ngân hàng có thể phát huy hết năng lực của nhân viên. Bên cạnh đảm nhận nhiệm vụ tại ngân hàng, thì nhân viên ngân hàng luôn có những tài lẻ để hỗ trợ rất nhiều cho người quản lý, đồng nghiệp, hoạt động chung của ngân hàng. Do vậy, người quản lý cần phải biết cách khai thác tài năng của nhân viên và vận dụng hỗ trợ cho sự phát triển chung của ngân hàng. Thứ sáu, đánh giá sự hỗ trợ của nhân viên cho ngân hàng và đồng nghiệp. Định kỳ ngân hàng nên xem xét đánh giá của nhân viên dành cho đồng nghiệp, xem xét tinh thần đồng đội của nhân viên. Từ đó, tuyên dương hành vi làm việc của nhân viên và khuyến khích nhân viên khác thực hiện theo. Hoạt động này khiến nhân viên tự hào với những đóng góp của bản thân cho ngân hàng. Thứ bảy, thực hiện khen thưởng những nhân viên có hành vi công dân tổ chức. Dù là những công việc không nằm mô tả công việc của nhân viên, không phải nhiệm vụ của nhân viên. Nhưng nhân viên chủ động hoặc được nhờ hỗ trợ thì ngân hàng cũng phải ghi nhận những đóng góp của nhân viên. Trên cơ sở đó, thực hiện khen thưởng nhân viên trước đồng nghiệp. Thứ tám, xây dựng hình mẫu lý tưởng trong nhận thức của nhân viên. Người quản lý là người trực tiếp phân bổ công việc, quản lý, hướng dẫn nhân viên trong quá trình làm việc. Đồng thời cũng có thể trở thành hình mẫu để nhân viên dõi theo. Do vậy, các hành vi công dân tổ chức cũng cần được chính người quản lý thực hiện và phát triển trở thành văn hóa của ngân hàng.

Đối với nhân viên. Nhân viên phải luôn làm việc nghiêm túc với tinh thần tuân thủ các nguyên tắc, quy định được ngân hàng ban hành, chứ không phải chỉ đối phó. Luôn hỗ trợ đồng nghiệp, chia sẻ kinh nghiệm giúp đồng nghiệp cùng thuận lợi hoàn thành công việc. Luôn hòa đồng với đồng nghiệp và quan tâm đến mục tiêu chung của ngân hàng. Chủ động thực hiện và tham gia các hoạt động của ngân hàng ngoài nhiệm vụ trong công việc.

b. Khuyến khích sự đổi mới trong công việc

Kết quả nghiên cứu còn cho biết, Hành vi làm việc đổi mới có ảnh hưởng cùng chiều đến Hiệu suất làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Hệ số tác động là 0,231 ở mức ý nghĩa thống kê 1% nên hành vi làm việc đổi mới sẽ góp phần làm gia tăng hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng. Những đổi mới, sáng tạo có thể sẽ giúp cho tiến độ và chất lượng hoàn thành công việc được nâng cao. Đồng thời chỉ những nhân viên có đam mê với công việc mới sinh ra các ý tưởng mới mẻ để hỗ trợ cho công việc. Điều này sẽ giúp hiệu suất làm việc của nhân viên được cải thiện. Thang đo “Hành vi làm việc đổi mới” được thể hiện qua 7 biến quan sát (LVDM1, LVDM2, LVDM3, LVDM4, LVDM5, LVDM6, LVDM7). Đây là cơ sở quan trọng để hàm ý quản trị về khuyến khích sự đổi mới trong công việc của nhân viên được đề xuất.

Đối với ngân hàng. Thứ nhất, khuyến khích nhân viên đề xuất ý tưởng giải quyết các vấn đề khó khăn. Khi tuyển dụng, ngân hàng nên lựa chọn những ứng viên có sự năng động, nhiệt huyết, phản ứng nhanh và đam mê với công việc. Trong quá trình làm việc tại ngân hàng, người quản lý cần là người khởi xướng và kích thích sự sáng tạo của nhân viên. Giúp nhân viên định hướng được công việc và đặt ra các mục tiêu trong sự nghiệp. Thứ hai, tiếp nhận những đề xuất của nhân viên. Bên cạnh những nguyên tắc bắt buộc, vì đảm bảo sự an toàn cho ngân hàng do tính chất hoạt động của các ngân hàng, thì người quản lý cũng có thể mở rộng lối tư duy đổi mới. Nhưng quan trọng là người quản lý phải chịu tiếp nhận đóng góp từ nhân viên, không phớt lờ ý kiến của nhân viên, làm mất đi sự tự tin của nhân viên. Thứ ba, xem xét ý tưởng, phương pháp nhân viên đề xuất. Khi có đề xuất từ nhân viên cho một vấn đề trong công việc, người quản lý cần phải xem xét và đánh giá hiệu quả cũng như hậu quả nếu áp dụng đề xuất. Thứ tư, áp dụng những phương án được đánh giá mang lại hiệu quả. Đối với những ý tưởng có tính khả thi, người quản lý cần cân nhắc sử dụng. Thứ năm, từ chối các ý tưởng không thể triển khai từ nhân viên một cách khéo léo. Với ý tưởng không được chấp nhận, người quản lý cũng cần ứng xử khéo léo, phân tích để nhân viên thấy được tác hại nếu ứng dụng phương án đề xuất. Tránh để nhân viên cảm nhận mình là người vô dụng, không có những ý tưởng phù hợp, điều này làm nhân viên dần mất đi hứng thú trong công việc. Thứ sáu, khen thưởng, khích lệ nhân viên có những ý tưởng sáng tạo mang lại hiệu quả. Những ý tưởng giúp ngân hàng giải quyết được vấn đề, người quản lý phải ghi nhận vào công lao của nhân viên đề xuất. Thực hiện khen thưởng và khuyến khích nhân viên tiếp tục phát huy tinh thần sáng tạo trong công việc. Thứ bảy, phổ biến phương án giải quyết vấn đề của nhân viên trong ngân hàng. Phổ biến phương án giải quyết vấn đề có tính hiệu quả đến các nhân viên khác trong ngân hàng, để nhân viên có thể áp dụng và giải quyết được những khó khăn và mang lại hiệu quả chung cho ngân hàng.

Đối với nhân viên. Nhân viên cần học hỏi và am hiểu các quy trình trong công việc, ứng dụng thành thạo trong công việc. Nếu phải hiện những bất cập trong quy trình, cần trình bày với người quản lý để tìm hướng thay đổi. Chủ động và tích cực suy nghĩ ra những phương án giải quyết các vấn đề ngân hàng đang vướng mắc. Các ý tưởng cần được phát thảo cách thức sử dụng, kết quả ước tính và những rủi ro nếu có. Trình bày ý tưởng rõ ràng và cụ thể đến người quản lý, phân tích giúp người quản lý hiểu được phương thức đề xuất.

c. Hạn chế những hành vi tiêu cực

Kết quả nghiên cứu cho biết, Hành vi làm việc chống đối có ảnh hưởng nghịch chiều đến Hiệu suất công việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Hệ số tác động là -0,473 ở mức ý nghĩa thống kê 1% nên những hành vi làm việc chống đối của nhân viên sẽ làm giảm hiệu suất công việc. Những hành vi làm việc chống đối là những hành vi tiêu cực, thể hiện cho tinh thần chống đối, không còn hứng thú với công việc. Do vậy, những hành vi này sẽ làm cho

quá trình làm việc trở nên khó khăn và không tập trung vào công việc, nên hiệu suất làm việc giảm đi. Thang đo “Hành vi làm việc chống đối” được thể hiện thông qua 8 biến quan sát (LVCD1, LVCD2, LVCD3, LVCD4, LVCD5, LVCD6, LVCD7, LVCD8). Đây là cơ sở quan trọng để xây dựng hàm ý quản trị về hạn chế những hành vi tiêu cực.

Đối với ngân hàng. Thứ nhất, thường xuyên xem xét và đánh giá sự hài lòng của nhân viên đối với công việc. Những hành động tiêu cực trong công việc của nhân viên phần lớn đều xuất phát từ sự bất mãn đối với công việc, cơ quan hoặc cá nhân khác. Khi những hành vi này xuất hiện cũng là thời điểm hiệu suất làm việc của nhân viên giảm, thậm chí ảnh hưởng đến đồng nghiệp và hiệu suất chung của ngân hàng. Nên định kỳ ngân hàng cần đánh giá sự hài lòng của nhân viên, xác định những vấn đề nhân viên chưa hài lòng. Có những cải thiện đối với vấn đề còn thiếu sót xuất phát từ phía ngân hàng. Thứ hai, đánh giá và xác định nguyên nhân khiến nhân viên thực hiện hành vi tiêu cực trong công việc. Tìm hiểu nguyên nhân và xử lý điều chỉnh hoặc giúp nhân viên giải đáp khúc mắc. Tránh để vấn đề trở nên nghiêm trọng, ảnh hưởng sâu sắc đến tâm lý của nhân viên, không thể giải quyết được và làm giảm kết quả chung của ngân hàng. Thứ ba, xem xét mức độ ảnh hưởng của các hành vi tiêu cực của nhân viên và kịp thời xử lý. Những hành vi tiêu cực của nhân viên có thể ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động của ngân hàng. Hành vi làm ảnh hưởng xấu đến hình ảnh, uy tín của ngân hàng, thì bộ phận truyền thông của ngân hàng cần xác định mức độ ảnh hưởng và nhanh chóng tìm phương hướng xử lý để sự việc thỏa đáng, không để ảnh hưởng đến danh tiếng của ngân hàng. Thứ tư, đưa ra các hình thức xử lý nhân viên có hành vi tiêu cực ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của ngân hàng. Việc phát hiện và đánh giá mức độ ảnh hưởng của các hành vi tiêu cực của nhân viên cần được thực hiện một cách nghiêm túc. Từ đây, mới xác định hướng xử lý đối với những hành vi tiêu cực của nhân viên. Thứ năm, khuyến khích và động viên nhân viên không thực hiện các hành vi tiêu cực. Những nhân viên có hành vi tiêu cực với mức độ chưa ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên hoặc đồng nghiệp, người quản lý cần trực tiếp nói chuyện với nhân viên, giải đáp những vấn đề bất mãn của nhân viên. Khuyến khích nhân viên dành thêm thời gian thư giãn và nghỉ ngơi để nhân viên được sự bình tĩnh và suy nghĩ thấu đáo. Thứ sáu, tách nhân viên làm việc độc lập, tránh ảnh hưởng đến đồng nghiệp. Nhân viên có những hành vi truyền đạt các ý nghĩa tiêu cực cho đồng nghiệp, ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên khác cần nhắc nhở nhân viên hoặc chuyển nhân viên đến vị trí làm việc có tính độc lập và không cần hợp tác với người khác. Thứ bảy, cảnh cáo nhân viên khi đề cập đến vấn đề không đúng về ngân hàng, đồng thời cần đính chính nếu có sự ảnh hưởng đến uy tín của ngân hàng. Nhân viên có hành vi chia sẻ thông tin của ngân hàng hoặc làm ảnh hưởng đến uy tín của ngân hàng cần buộc nhân viên khắc phục những sai phạm, đính chính lại thông tin với khách hàng. Bên cạnh đó, ngân hàng cần cảnh cáo cho những sai phạm của nhân viên và nhân viên phải cam đoan không lặp lại các hành vi ảnh hưởng đến ngân hàng. Thứ tám, buộc nhân viên nghỉ việc nếu nhân viên không có sự thay đổi tốt trong công việc. Thông qua việc nhắc nhở, khuyên răn, cảnh cáo

nhưng nhân viên vẫn không có những biểu hiện cải thiện hoặc những hành vi tiêu cực của nhân viên ảnh hưởng lớn đến uy tín ngân hàng thì ngân hàng nên buộc nhân viên nghỉ việc. Để tránh gây ra những hậu quả nghiêm trọng hơn cho ngân hàng.

Đối với nhân viên. Nhân viên phải luôn đảm bảo đúng cương vị tại nơi làm việc, nhận thức được những thông tin không nên chia sẻ. Chủ yếu tập trung vào công việc và hạn chế các vấn đề tiêu cực. Luôn giữ tinh thần lạc quan, cân bằng giữa cuộc sống gia đình và công việc, không để chuyện cá nhân ảnh hưởng đến công việc tại cơ quan. Khi có những bất mãn trong công việc, nhân viên có thể tham khảo ý kiến hoặc chia sẻ với người quản lý, nhờ người quản lý hỗ trợ. Dành thời gian nghỉ ngơi, chăm sóc bản thân và gia đình. Tránh để áp lực nhiều dẫn đến những suy nghĩ tiêu cực, ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần.

5.1.2.2 Nâng cao động lực làm việc

Theo kết quả nghiên cứu thể hiện, Động lực làm việc chịu tác động từ Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Môi trường quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc. Nhưng đồng thời, Động lực làm việc là khía cạnh quan trọng ảnh hưởng đến Hành vi làm việc của nhân viên (Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối). Do đó, bên cạnh các hàm ý quản trị vừa đề cập liên quan đến các yếu tố ảnh hưởng đến động lực là việc, thì cũng cần nâng cao động lực làm việc của nhân viên. Thang đo “Động lực làm việc” được thể hiện qua 4 biến quan sát (DLLV1, DLLV2, DLLV3, DLLV4) là cơ sở quan trọng đề xuất hàm ý quản trị nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

Đối với ngân hàng. Thứ nhất, khuyến khích nhân viên phát huy năng lực trong công việc. Cần tiếp tục hoặc xây dựng công tác thực hiện tổ chức họp vào đầu và cuối tuần, để phân công công việc và đánh giá kết quả hoàn thành của nhân viên. Tìm hiểu nguyên nhân nhân viên chưa thể hoàn thành công việc và hướng dẫn nhân viên còn hạn chế. Đây là cũng là bước quan trọng để khơi dậy tinh thần làm việc của nhân viên. Thứ hai, phổ biến về kế hoạch, mục tiêu hoạt động của ngân hàng đến nhân viên. Mỗi chi nhánh, mỗi phòng, mỗi nhóm làm việc khi tiếp nhận sự phân bổ công việc cần phải xây dựng kế hoạch và đặt mục tiêu hoạt động trong một khoảng thời gian nhất định. Kế hoạch và mục tiêu trong hoạt động cần được phổ biến đến nhân viên, phân công công việc cho nhân viên. Đồng thời khuyến khích và động viên nhân viên nỗ lực thực hiện công việc để đạt được mục tiêu chung. Thứ ba, xây dựng đức tính trách nhiệm cho nhân viên. Trong công tác tuyển dụng, ngân hàng cần kiểm tra về tinh thần trách nhiệm của nhân viên đối với công việc và lựa chọn nhân viên phù hợp. Những nhân viên đang làm việc tại ngân hàng cũng có thể vì thời gian làm việc lâu dài dẫn đến có sự nhàm chán và không còn nhiều trách nhiệm trong công việc. Nên ngân hàng cũng phải xem xét tình trạng của nhân viên, động viên hoặc xử lý nếu cá nhân nhân viên không có trách nhiệm dẫn đến những ảnh hưởng đến ngân hàng. Thứ tư, tổ chức và khuyến khích nhân viên

tham gia các hoạt động của ngân hàng. Những hoạt động có tính đồng đội tại ngân hàng không chỉ giúp thiết lập mối quan hệ thân thiết cho nhân viên tại ngân hàng, mà còn nơi để tạo động lực làm việc cho nhân viên. Do vậy, những hoạt động đồng nhóm cần được ngân hàng phát huy và khuyến khích nhân viên tham gia đầy đủ.

Đối với nhân viên. Nhân viên làm việc cần phải đặt cái tâm vào công việc để thực hiện nhiệm được phân bổ. Luôn quan tâm công việc cũng như các phương thức để thực hiện và hoàn thành công việc. Ghi nhớ mục tiêu hoạt động của ngân hàng để làm việc trên tinh thần chung của ngân hàng. Luôn thực hành tinh thần trách nhiệm trong công việc, đảm bảo công việc được hoàn thành đúng tiến độ. Tích cực và nhiệt tình tham gia các hoạt động được ngân hàng tổ chức, giữ tinh thần hợp tác và thoải mái khi tham gia.

5.1.3 Hàm ý quản trị về thúc đẩy động lực làm việc

5.1.3.1 Xây dựng môi quan hệ hợp tác

Kết quả nghiên cứu cho biết, Mối quan hệ tại ngân hàng có ảnh hưởng đáng kể đến Động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Hệ số tác động là 0,443 ở mức ý nghĩa thống kê 1% thể hiện đây là yếu tố tác động nhiều nhất đến động lực làm việc của nhân viên trong 5 yếu tố. Thực tế, nơi làm việc giống như gia đình thứ hai của nhân viên, gặp gỡ nhau hàng ngày, cũng hợp tác làm việc và chia sẻ nhiều vấn đề không chỉ trong công việc, mà còn trong cuộc sống. Do vậy, mối quan hệ tốt giúp tạo ra không gian thoải mái, dễ dàng hợp tác và tạo ra các động lực cùng nhau làm việc để gia tăng hiệu suất. Thang đo “” được thể hiện thông qua 7 biến quan sát (QHNH1, QHNH2, QHNH3, QHNH4, QHNH5, QHNH6, QHNH7), đây là cơ sở quan trọng để đề xuất hàm ý quản trị về việc xây dựng môi quan hệ hợp tác.

Đối với ngân hàng. Thứ nhất, người quản lý phải có các kỹ năng trong việc lắng nghe, chia sẻ và trao đổi với nhân viên thuộc cấp. Khi lựa chọn người quản lý ngân hàng cần cân nhắc đến mối quan hệ của ứng cử viên với các nhân viên thuộc sự quản lý. Người quản lý được lựa chọn phải là người có các kỹ năng giao tiếp, tiếp nhận và phản hồi tốt, không làm nản chí của người khác. Định kỳ cũng cần đánh giá và xem xét ý kiến của nhân viên về người quản lý, từ đó cần những điều chỉnh đối với người quản lý cho phù hợp. Thứ hai, người quản lý phải là người công tâm, không tự tư tự lợi, mà phải quan tâm đến lợi ích của ngân hàng và nhân viên thuộc cấp. Ngoài trình độ chuyên môn các kỹ năng cần thiết đối với vị trí quản lý, thì người quản cũng cần phải có đức tính quan tâm đến nhân viên thuộc cấp. Sẵn sàng phản hồi những ý kiến tiêu cực không đúng về nhân viên. Thứ ba, công tác khen ngợi và công nhận thành tích của nhân viên từ người quản lý cần được thực hiện kịp thời và phù hợp. Khi nhân viên hoàn thành nhiệm vụ công việc được phân bổ tốt thì người quản lý cần phải có những hành động khích lệ, cổ vũ tinh thần cho nhân viên. Tiếp thêm năng lượng để nhân viên nỗ lực hơn nữa trong công việc. Định kỳ cần đánh giá đúng năng lực làm việc của từng nhân viên thuộc cấp,

ghi nhận những thành tích của nhân viên. Đề xuất đến ngân hàng thực hiện khen thưởng và tạo cơ hội để năng lực của nhân viên được ngân hàng công nhận và được thăng tiến. Thứ tư, người quản lý cũng cần có kỹ năng ứng xử và xử lý khéo léo khi nhân viên không hoàn thành hoặc không thực hiện tốt nhiệm vụ được phân bổ. Tương tự như việc khen ngợi thì công tác đóng góp ý kiến hoặc khiển trách cũng cần có những kỹ năng để tránh làm tổn thương tinh thần của nhân viên. Trước những nhân viên không hoàn thành hoặc hoàn thành không tốt nhiệm vụ, người quản lý cần tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến việc không hoàn thành. Từ đó, hỗ trợ nhân viên nếu nhân viên có những hạn chế về năng lực, nếu vấn đề vẫn còn tiếp tục cần nhắc nhở nhân viên hoặc đề xuất chuyển nhân viên đến nơi làm việc phù hợp với năng lực của nhân viên. Thứ năm, tạo môi trường làm việc thoải mái, tránh những mâu thuẫn không đáng có giữa các nhân viên. Tại mỗi phòng ban hoặc nhóm làm việc cần có những buổi giao lưu, vui chơi cùng nhau để thắt chặt tình đồng nghiệp. Thiết lập văn hóa vào mỗi dịp lễ hội hoặc sinh nhật của một nhân viên trong phòng hoặc nhóm làm việc, cần có buổi tụ họp để chúc mừng và vui vẻ cùng nhau. Tại đây, nhân viên có thể thoải mái vui vẻ và tận hưởng những giây phút sau thời gian làm việc, chia sẻ thêm những vấn đề trong cuộc sống và công việc, giúp nhân viên hiểu về đồng nghiệp nhiều hơn. Mặt khác, sự quan tâm đối với nhân viên còn được thể hiện qua việc khi gia đình nhân viên có những biến cố về sức khỏe và tin buồn, ngân hàng, phòng và nhóm làm việc của nhân viên cần phải hỏi thăm và giúp đỡ nhân viên sớm vượt qua chuyện buồn và quay lại công việc. Những mâu thuẫn giữa đồng nghiệp là việc không thể tránh khỏi, người quản lý cần tìm hiểu rõ nguyên nhân dẫn đến mâu thuẫn và tháo gỡ khúc mắc giữa các nhân viên, giúp mối quan hệ giữa nhân viên được cải thiện. Từ đây bầu không khí làm việc tại ngân hàng sẽ trở nên thoải mái, để nhân viên làm việc tốt hơn. Thứ sáu, định hướng mối quan hệ hợp tác và hỗ trợ nhau trong công việc của nhân viên tại ngân hàng. Khuyến khích nhân viên chia sẻ và học hỏi kinh nghiệm làm việc từ đồng nghiệp. Tại mỗi nhóm làm việc, mỗi phòng ban những nhân viên chưa có nhiều kỹ năng và kinh nghiệm làm việc cần được sắp xếp làm việc cùng với những nhân viên có thâm niên làm việc. Đồng thời khuyến khích nhân viên có thâm niên làm việc chia sẻ kiến thức, kỹ năng và chuyên môn cho đồng nghiệp còn hạn chế năng lực làm việc. Những nhân viên chưa có nhiều kinh nghiệm có được cơ hội học tập và tiếp nhận những kỹ năng từ những nhân viên có nhiều kinh nghiệm. Thứ bảy, xây dựng vững chắc mối quan hệ giữa nhân viên tại ngân hàng. Mối quan hệ giữa các nhân viên trong ngân hàng sẽ được gắn kết nhiều hơn thông qua các chuyến du lịch hoặc các trò chơi có tính đồng đội. Định kỳ ngân hàng cần sắp xếp để nhân viên có thể tham gia các chuyến du lịch, một mặt giúp nhân viên được nghỉ ngơi, thư giãn đầu óc sau quá trình làm việc mệt mỏi, một mặt giúp nhân viên có thời gian ở gần nhau, tâm sự và hiểu nhau hơn. Những trò chơi có tính đồng đội cũng được thiết kế trong kỳ nghỉ dưỡng để nhân viên có thể tham gia cùng nhau, điều này giúp cho tình đồng đội của nhân viên được phát huy, trở nên thân thiết với nhau hơn. Bên cạnh đó, ngân hàng cũng có thể tổ chức các cuộc thi về văn nghệ hoặc thể thao giữa các chi nhánh, hoặc phối hợp thi cùng ngân hàng khác.

Tình đội nhóm được phát huy, sự hợp tác mang về chiến thắng cho chi nhánh hoặc ngân hàng, cũng góp phần gia tăng sự gắn kết tình đồng nghiệp cho nhân viên.

Đối với nhân viên. Nhân viên phải luôn giữ thái độ tôn trọng người lãnh đạo và đồng nghiệp. Cần tiếp nhận và xem xét những phản hồi từ người quản lý và đồng nghiệp, sửa đổi những hạn chế của bản thân, để hiệu quả làm việc được tăng lên. Khi không rõ vấn đề trong công việc, phải liên hệ với người quản lý để được hướng dẫn và sớm thực hiện theo sự hướng dẫn. Nhân viên cũng có thể nhờ sự tư vấn và hỗ trợ từ những nhân viên có nhiều kinh nghiệm. Bên cạnh đó, nhân viên phải thật sự nhiệt tình tham gia các hoạt động nhóm, hoạt động của ngân hàng. Sự hợp tác cùng đồng nghiệp sẽ giúp nhân viên hiểu rõ hơn về đồng nghiệp và gia tăng sự gắn kết để hợp tác và hỗ trợ trong công việc.

5.1.3.2 Cải thiện điều kiện làm việc

Kết quả nghiên cứu thể hiện, Điều kiện làm việc là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng tích cực đến Động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Hệ số tác động là 0,327 ở mức ý nghĩa thống kê 1% thể hiện, điều kiện làm việc tốt sẽ giúp nhân viên có thêm động lực để làm việc tại ngân hàng. Điều kiện làm việc thể hiện cho các khía cạnh hỗ trợ trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên, khi điều kiện hỗ trợ đầy đủ và phù hợp, công việc của nhân viên được dễ dàng triển khai. Nên hiệu suất công việc cũng cao hơn và tạo ra động lực để nhân viên thực hiện công việc. Thang đo của “Điều kiện làm việc” được thể hiện qua 3 biến quan sát (DKLV1, DKLV2, DKLV3) là cơ sở để hàm ý quản trị về cải thiện điều kiện làm việc.

Đối với ngân hàng. Thứ nhất, điều kiện cơ sở vật chất phục vụ cho công việc cần được trang bị đầy đủ, đảm bảo về chất lượng để hỗ trợ công việc cho nhân viên. Trang thiết bị, cơ sở hạ tầng không chỉ hỗ trợ giúp nhân viên thực hiện công việc một cách nhanh chóng. Hiện nay công nghệ đóng vai trò quan trọng trong hoạt động của các ngân hàng, nên việc trang bị trang thiết bị hiện đại còn giúp ngân hàng xây dựng hình ảnh uy tín với khách hàng. Do vậy, ngân hàng phải trang bị đầy đủ về số lượng và chất lượng các trang thiết bị cần thiết phục vụ cho nhu cầu công việc. Định kỳ, ngân hàng phải kiểm tra tình trạng hoạt động của trang thiết bị, sửa chữa hoặc thay mới kịp thời, tránh để ảnh hưởng đến công tác phục vụ khách hàng của nhân viên. Thứ hai, đảm bảo tính vệ sinh và thoáng mát nơi làm việc của nhân viên. Không gian làm việc tại ngân hàng đảm bảo được vệ sinh và thoáng mát sẽ giúp tinh thần nhân viên thoải mái và làm việc hiệu quả hơn. Do vậy, vấn đề vệ sinh của ngân hàng phải luôn được đảm bảo. Việc vệ sinh phải được thực hiện đầy đủ ở mọi vị trí tại nơi làm việc của nhân viên. Đội ngũ lao công của ngân hàng phải thực hiện vệ sinh sau hoặc trước giờ làm việc của nhân viên. Đồng thời phải thường xuyên kiểm tra tính vệ sinh ở nơi làm việc, đặc biệt là nhà vệ sinh và vệ sinh sạch sẽ nếu phát hiện. Thứ ba, đảm bảo các vấn đề an toàn cho nhân viên của ngân hàng. Vấn đề an toàn trong quá trình làm việc của nhân viên tại các ngân hàng cần được đảm bảo. Cụ

thể, ngân hàng phải luôn trang bị công cụ phòng chống cháy nổi đầy đủ và đảm bảo trang thiết bị vận hành tốt. Đội ngũ bảo vệ cũng cần được huấn luyện về kỹ năng và thể lực để có thể ứng phó kịp thời nếu có những vấn đề về cướp xảy ra tại ngân hàng. Bên cạnh đó, trong quá trình nhân viên đi công tác, làm việc cho ngân hàng, ngân hàng cũng cần đảm bảo vệ sự an toàn cho nhân viên trong việc có xe đưa đón, giúp nhân viên di chuyển đến nơi công tác kịp tiến độ và an toàn.

Đối với nhân viên. Trang thiết bị, công nghệ ở ngân hàng được trang bị chủ yếu phục vụ cho quá trình làm việc, nên nhân viên phải sử dụng trang thiết bị của ngân hàng đúng mục đích của công việc. Tránh trường hợp sử dụng cho mục đích cá nhân, làm giảm hiệu suất của trang thiết bị. Phải luôn bảo quản tốt trang thiết bị trong quá trình làm việc, tránh để hư hỏng và ảnh hưởng khi làm việc. Kịp thời trình báo đến bộ phận kỹ thuật để sửa chữa hoặc thay mới nếu trang thiết bị bị hư hỏng, không thể hoạt động.

5.1.3.3 Hoàn thiện chính sách lương và phúc lợi

Kết quả kiểm định giả thuyết cho thấy, Lương và phúc lợi có tác động Động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Với hệ số tác động là 0,313 ở mức ý nghĩa thống kê 1%. Lương và phúc lợi là yếu tố cơ bản và quan trọng quyết định động lực làm việc của nhân viên nói chung, nhân viên ngân hàng nói riêng. Chính vì thế, chính sách lương và phúc lợi của ngân hàng phải phù hợp và thỏa đáng. Thang đo “Lương và phúc lợi” bao gồm 5 biến quan sát (LPL1, LPL2, LPL3, LPL5, LPL6). Do đó, hàm ý quản trị hoàn thiện chính sách lương và phúc lợi sẽ căn cứ vào các khía cạnh của thang đo.

Đối với ngân hàng. Thứ nhất, tiền lương chi trả cho nhân viên ngân hàng phải tương xứng với vị trí làm việc, kết quả của công việc, phản ánh đúng năng lực và đóng góp của nhân viên cho ngân hàng. Thứ hai, tiền lương phải được chi trả một cách công bằng và hợp lý giữa vị trí công việc và hiệu quả công việc của nhân viên mang lại. Tránh trường hợp có sự ưu đãi riêng cho một cá nhân mà không tương xứng với năng lực làm việc của nhân viên. Thứ ba, quan tâm đến mức sống của nhân viên, đảm bảo tiền lương có thể đáp ứng được nhu cầu cuộc sống của nhân viên về ăn, ở, chăm sóc gia đình và tiết kiệm. Thứ tư, luôn thực hiện đúng và đầy đủ các chính sách đãi ngộ cho nhân viên của ngân hàng, tổ chức và tạo điều kiện để nhân viên được tham gia các chuyến du lịch, được nghỉ ngơi, thư giãn và tái tạo lại năng lượng. Thứ năm, tiền lương chi trả cho nhân viên phải có sự tương đồng so với mặt bằng chung của các ngân hàng thương mại khác. Có thể tham khảo mức tiền lương của nhân viên ở các ngân hàng khác và điều chỉnh mức thu nhập của nhân viên tương đồng và ít sự có sự khác biệt so với các ngân hàng khác.

Đối với nhân viên. Nhân viên phải chủ động hoàn thành công việc với hiệu suất cao, đảm bảo tiến độ của công việc được hoàn thành đúng với yêu cầu, nỗ lực phấn đấu

trong công việc. Đây là điều kiện cơ bản để ngân hàng xem xét chi trả mức lương phù hợp với năng lực của nhân viên.

5.1.3.4 Thiết lập sự phù hợp trong công việc

Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu thể hiện, Tính chất công việc là yếu tố giúp gia tăng Động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Hệ số tác động là 0,323 ở mức ý nghĩa thống kê 1%. Công việc phù hợp sẽ tạo ra nhiều sự hứng thú trong cho nhân viên trong quá trình làm việc, dần dần trở nên yêu thích công việc và có sự cống hiến, nỗ lực để thực hiện công việc. Do vậy, Tính chất công việc là một yếu tố quan trọng và không thể thiếu trong việc tạo Động lực làm việc cho nhân viên. Thang đo “Tính chất công việc” được đo lường thông qua 5 biến quan (TCCV1, TCCV2, TCCV3, TCCV4, TCCV5). Nên hàm ý quản trị thiết lập sự hợp trong công việc cho nhân viên ngân hàng được đề xuất căn cứ trên các khía cạnh của thang đo.

Đối với ngân hàng. Thứ nhất, công việc được phân bổ phải phù hợp với năng lực và sở trường của nhân viên. Trong công tác tuyển dụng và quá trình làm việc của nhân viên cần phải đánh giá và phân tích năng lực và sở trường của nhân viên. Công việc được phân bổ đến nhân viên phải tương đương năng lực, đảm bảo nhân viên có thể đảm nhận và hoàn thành công việc được phân bổ. Thứ hai, tạo sự thú vị đối với công việc cho nhân viên. Khi đảm nhận một công việc quen thuộc và lặp lại sẽ tạo ra sự nhàm chán cho nhân viên, nên ngân hàng cần tạo ra những đổi mới trong công việc cho nhân viên. Khuyến khích nhân viên luân chuyển giữa các vị trí công việc để tạo ra sự thách thức và tăng thêm hứng thú trong công việc cho nhân viên. Thứ ba, khuyến khích sự phấn đấu trong công việc của nhân viên, bên cạnh sự động viên của người quản lý, thì hình thức khen thưởng cũng có thể được tận dụng để tạo ra động lực cho sự phấn đấu trong công việc của nhân viên. Thứ tư, phân bổ khối lượng công việc và quy định thời gian làm việc khoa học. Hiện nay khối lượng công việc nhân viên ở các ngân hàng thương mại là khá lớn, nhiều nhân viên phải làm thêm ngoài giờ để đảm bảo tiến độ của công việc. Dẫn đến mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Nên ngân hàng cần chú ý đến lượng công việc của nhân viên và quy định về thời gian làm việc. Giúp nhân viên cân bằng giữa cuộc sống và công việc, đảm bảo sức khỏe tinh thần cho nhân viên. Thứ năm, mô tả công việc phân công cho nhân viên phải chi tiết và rõ ràng, giúp nhân viên hiểu rõ về nhiệm vụ của bản thân khi đảm nhận công việc. Tránh trường hợp công việc được phân công không rõ ràng, dẫn đến mơ hồ khi thực hiện công việc. Đồng thời người quản lý phải hiểu được công việc và hướng dẫn lại cho nhân viên nếu nhân viên có nhu cầu tư vấn.

Đối với nhân viên. Khi được phân bổ công việc, nhân viên phải vận dụng các kỹ năng của bản thân để thực hiện, cố gắng tìm hiểu công việc thông qua đồng nghiệp, người quản lý hoặc các mối quan hệ nếu không nằm trong khả năng của bản thân, chủ động trau dồi thêm các kỹ năng cần thiết của công việc để có thể tiếp nhận và hoàn

thành nhiệm vụ được giao, tự nhắc nhở bản thân và tạo ra sự hứng thú trong công việc để dễ dàng tiếp nhận và làm việc.

5.1.3.5 Tăng cường công tác đào tạo và tạo điều kiện thăng tiến

Từ kết quả nghiên cứu thể hiện, Đào tạo và thăng tiến có tác động cùng chiều đến Động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Với hệ số tác động là 0,299 ở mức ý nghĩa thống kê 1% cho biết, nếu các chính sách về đào tạo và thăng tiến của ngân hàng phù hợp sẽ góp tạo ra nhiều động lực làm việc cho nhân viên. Việc đào tạo thể hiện tầm quan trọng của nhân viên với ngân hàng, còn thăng tiến cho biết được năng lực của nhân viên được ngân hàng công nhận và đánh giá cao, ở vị trí cao hơn thì thu nhập và vị thế của nhân viên cũng được nâng cao. Do vậy, đây là khía cạnh quan trọng ngân hàng có thể tận dụng để tạo động lực làm việc và gia tăng hiệu suất trong công việc của nhân viên. Thang đo “Đào tạo và thăng tiến” được thể hiện thông qua 6 biến quan sát (DTTT1, DTTT2, DTTT3, DTTT4, DTTT5, DTTT6). Hàm ý quản trị về tăng cường công tác đào tạo và tạo điều kiện thăng tiến được đề xuất dựa trên các khía cạnh của thang đo.

Đối với ngân hàng. Thứ nhất, các khóa đào tạo về các kỹ năng chuyên môn phải phù hợp với nhân viên và yêu cầu của công việc tại ngân hàng. Định kỳ cần đánh giá lại năng lực làm việc của từng nhân viên. Nếu những thiếu sót của nhân viên trong công việc liên quan các kỹ năng chuyên môn thì ngân hàng cần khuyến khích nhân viên tham gia các khóa học tương ứng. Đồng thời khi có những chính sách đổi mới trong nghiệp vụ. Ngân hàng cũng phải kịp thời tổ chức các khóa đào tạo để cập nhật kiến thức, quy trình mới cho nhân viên. Thứ hai, chính sách đào tạo phải kịp thời và phù hợp với thực trạng. Ngân hàng phải xem xét và lên kế hoạch cho các khóa đào tạo, tạo điều kiện cho nhân viên tham gia. Thứ ba, khuyến khích và động viên nhân viên phát triển trình độ của bản thân. Tạo điều kiện về thời gian hoặc sắp xếp ưu tiên cho nhân viên tham gia các khóa học nâng cao trình độ. Phối hợp với các trường đại học thiết kế khóa học sau đại học và động viên nhân viên tham gia. Thứ tư, chính sách bổ nhiệm, cơ hội thăng tiến phải công khai thông tin về các tiêu chuẩn, cũng như điều kiện áp dụng. Khi có vị trí cần được bổ nhiệm thì thông tin về vị trí, điều kiện và tiêu chuẩn lựa chọn ứng cử viên phù hợp phải được phổ biến. Điều này giúp nhân viên có thể tự đánh giá năng lực của bản thân có thể đáp ứng được các tiêu chuẩn ở vị trí cao hơn và ứng cử. Thứ năm, trong công tác bổ nhiệm, thăng chức phải được thực hiện công bằng. Tạo mọi điều kiện để từng nhân viên đều có được cơ hội thăng tiến trong công việc, những nhân viên phù hợp sẽ trở thành ứng cử viên đối với vị trí cần được bổ nhiệm. Từ đó ngân hàng cần tổ chức buổi thi xét tuyển và lựa chọn ứng cử viên có năng lực và phù hợp nhất. Việc đánh giá, thi tuyển cần được minh bạch, công khai và công bằng cho toàn bộ ứng cử viên. Thứ sáu, tạo thêm nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc cho nhân viên. Sự thăng tiến chỉ dành cho những nhân viên có nhiều kỹ năng và trình độ. Nhưng kỹ năng và trình độ cần được tích lũy trong quá trình làm việc của nhân viên. Ngân hàng có thể phân bậc vị trí

công việc từ thấp và nâng dần lên để nhân viên có thể nhận thức được các cơ hội thăng tiến trong công việc.

Đối với nhân viên. Nhân viên cần trang bị các kỹ năng cần thiết trong công việc, thực hiện và hoàn thành tốt các nhiệm vụ được phân bổ, chủ động học hỏi và gia tăng thêm kiến thức và kỹ năng bản thân, xem xét các chính sách thăng tiến của ngân hàng, lựa chọn hướng đi đúng đắn và phù hợp với vị trí công tác muốn hướng đến, khi có cơ hội nhân viên sẽ có nhiều khả năng được lựa chọn vì có năng tương xứng với vị trí ngân hàng có nhu cầu.

5.2 TÍNH MỚI VÀ ĐÓNG GÓP CỦA NGHIÊN CỨU

5.2.1 Tính mới của nghiên cứu

Thứ nhất, nghiên cứu đã kiểm tra 11 giả thuyết nghiên cứu và đều được chấp nhận. Cụ thể, 5 yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc (Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Môi quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc); Động lực làm việc ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối; Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc.

Thứ hai, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối giữ vai trò trung gian trong tác động của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc. Trong đó, Hành vi công dân tổ chức và Hành vi làm việc đổi mới xuất phát từ nhân viên có nhiều Động lực làm việc và hỗ trợ gia tăng Hiệu suất công việc. Ngược lại, Hành vi làm việc chống đối xuất phát từ nhân viên không có nhiều Động lực làm việc và dẫn đến sụt giảm Hiệu suất công việc.

5.2.2 Đóng góp của nghiên cứu

5.2.2.1 Mặt lý thuyết

Thứ nhất, lý thuyết trao đổi, lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, thuyết hai nhân tố, thuyết công bằng, lý thuyết về sự kỳ vọng, lý thuyết ERG, lý thuyết đặc điểm công việc, lý thuyết nhận thức xã hội, lý thuyết nhu cầu, lý thuyết bảo tồn nguồn lực, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc được các nhà nghiên cứu trong nước và quốc tế vận dụng trong các nghiên cứu liên quan đến Động lực làm việc, Hành vi làm việc, Hiệu suất công việc. Nghiên cứu này thực hiện đối với nhân viên làm việc tại ngân hàng thương mại cổ phần ở khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, một lần nữa khẳng định các lý thuyết đề cập vẫn phù hợp đối với lĩnh vực ngân hàng và ở Việt Nam.

Thứ hai, trong các nghiên cứu thực nghiệm trong nước và quốc tế, Hành vi làm việc chỉ được xem xét chung chung hoặc từng khía cạnh hoặc từng cặp khía cạnh của Hành vi làm việc (Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối). Nghiên cứu này thực đối với cả 3 khía cạnh của Hành vi làm việc và cả 3 khía cạnh này đều chịu tác động từ Động lực làm việc và có ảnh hưởng đến Hiệu suất

công việc. Nên lập luận ở từng lý thuyết liên quan (lý thuyết trao đổi, lý thuyết tháp nhu cầu Maslow, thuyết hai nhân tố, thuyết công bằng, lý thuyết về sự kỳ vọng, lý thuyết ERG, lý thuyết đặc điểm công việc, lý thuyết nhận thức xã hội, lý thuyết nhu cầu, lý thuyết bảo tồn nguồn lực, lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc) đều có ý nghĩa. Giúp cho các nghiên cứu thực nghiệm về sau có thêm lập luận vững chắc khi nghiên cứu về Động lực làm việc, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối, Hiệu suất công việc.

Thứ ba, Hành vi làm việc giữ vai trò trung gian trong sự tác động của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc. Kết quả này góp phần bổ sung thêm cho mô hình lý thuyết về sự đồng thời của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối khi cùng chịu ảnh hưởng của Động lực làm việc và dẫn đến giúp gia tăng hoặc làm sụt giảm Hiệu suất công việc.

5.2.2.2 Mặt thực tiễn

Thứ nhất, 11 giả thuyết nghiên cứu ở mô hình nghiên cứu đề xuất đều được chấp nhận. Có nghĩa là, Lương và phúc lợi, Điều kiện làm việc, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Môi quan hệ tại ngân hàng có ảnh hưởng đến Động lực làm việc; Động lực làm việc ảnh hưởng đến Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối; Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc; Hành vi làm việc (Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối) giữ vai trò trung gian trong sự tác động của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc. Do vậy, hình thành một khung lý thuyết nghiên cứu về Động lực làm việc, Hành vi làm việc, Hiệu suất công việc. Quản lý có thể áp dụng mô hình lý thuyết này để kiểm tra cho từng ngân hàng, từng chi nhánh và đề xuất giải pháp phù hợp giải quyết vấn đề.

Thứ hai, từ kết quả nghiên cứu ở Chương 4, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị góp phần giúp ngân hàng thương mại cổ phần ở khu vực Đồng bằng sông Cửu Long nói riêng, ở Việt Nam nói chung gia tăng Hiệu suất công việc của nhân viên. Các hàm ý đề xuất bao gồm: phát triển hành vi làm việc vì tổ chức, khuyến khích sự đổi mới trong công việc, hạn chế những hành vi tiêu cực, nâng cao động lực làm việc, xây dựng mối quan hệ hợp tác, cải thiện điều kiện làm việc, hoàn thiện chính sách lương và phúc lợi, thiết lập sự phù hợp công việc, tăng cường công tác đào tạo và tạo điều kiện thăng tiến. Do vậy, nhà quản lý các ngân hàng thương mại cổ phần có thể xem xét các gợi ý này và đưa ra thiết lập và định hướng phù hợp cho ngân hàng.

5.3 HẠN CHẾ CỦA LUẬN ÁN

Thứ nhất, không gian nghiên cứu này thực hiện ở khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Đặc biệt số liệu sơ cấp phỏng vấn được giới hạn tại một số địa phương là Thành phố Cần Thơ, Long An, Kiên Giang, An Giang, Đồng Tháp, Tiền Giang, Cà Mau, Bến Tre.

Thứ hai, đối tượng khảo sát thu thập thông tin cho nghiên cứu là nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Phương pháp tiếp cận đối tượng khảo sát là phương pháp thuận tiện.

5.3 ĐỀ XUẤT HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Thứ nhất, nghiên cứu tiếp theo có thể thực hiện trên những khu vực khác như: Đông Nam bộ, Tây Nguyên, Miền Trung, Miền Bắc... để kiểm tra tính phù hợp của mô hình lý thuyết này với khu vực nghiên cứu.

Thứ hai, nghiên cứu tiếp theo có thể nghiên cứu đối với từng ngân hàng thương mại cụ thể, từ đó đưa ra giải pháp tương ứng cho từng ngân hàng.

Thứ ba, nghiên cứu có thể thực hiện đối với nhân viên ở các lĩnh vực khác như: y tế, giáo dục, công nhân viên chức cơ quan nhà nước.

5.5 KẾT LUẬN

Nghiên cứu được thực hiện với 04 mục tiêu nghiên cứu được đặt ra, bao gồm: (1) Xác định ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc; (2) Đo lường ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long; (3) Phân tích vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối trong ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long; (4) Đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm góp phần nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Tương ứng với từng mục tiêu nghiên cứu, từ kết quả nghiên cứu đã rút ra được các kết luận như sau:

Đối với mục tiêu (1) *Xác định ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc*. Để xác định ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc, tác giả thực hiện nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng sơ bộ. Ở bước nghiên cứu định tính, qua tham khảo các lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm liên quan cho biết, Động lực làm việc ảnh hưởng đến Hiệu suất công việc theo hai hình thức là trực tiếp và gián tiếp thông qua Hành vi làm việc. Cụ thể là Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối. Từ đó, mô hình nghiên cứu và thang đo cho từng thành phần trong mô hình nghiên cứu được đề xuất. Nghiên cứu định tính được thực hiện qua việc phỏng vấn sâu chuyên gia là Giảng viên, nhà Quản lý nhân sự, Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng giao dịch và thảo luận với nhân viên đang làm việc tại ngân hàng. Thang đo được hiệu chỉnh cho phù hợp với bối cảnh của nghiên cứu. Phần lớn các hiệu chỉnh được góp ý về cách diễn giải ý nghĩa của từng biến quan sát, riêng thang đo Hiệu suất công việc do sự trùng lặp của các biến quan sát, nên 03 biến quan sát đã bị loại bỏ. Nghiên cứu định lượng sơ bộ thực hiện qua việc phỏng vấn với phiếu khảo sát được thiết kế. Cỡ mẫu là 189 nhân viên đang làm việc tại ngân hàng. Phương pháp

thực hiện gồm: kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá. Kết quả khẳng định về tính phù hợp của việc đo lường các thành phần trong mô hình nghiên cứu. Qua đó, thang đo về Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Mọi quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc, Động lực làm việc, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối, Hiệu suất công việc được thiết kế phù hợp với trường hợp nghiên cứu. Đồng thời đây cũng là tài liệu quan trọng để các nghiên cứu sau có thể tham khảo và kế thừa trong các nghiên cứu liên quan đến Động lực làm việc, Hành vi làm việc, Hiệu suất công việc.

Đối với mục tiêu (2) *Đo lường ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long*. Nguồn số liệu sử dụng phân tích mục tiêu này được thu thập từ cuộc khảo sát 757 nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Phương pháp phân tích là kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định, mô hình cấu trúc tuyến tính. Kết quả cho thấy, các giả thuyết nghiên cứu đề xuất đều được chấp nhận, nên tồn tại mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu. Cụ thể:

- Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Mọi quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc có tác động cùng chiều đến Động lực làm việc. Nên những khía cạnh về Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Mọi quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc là những thành phần quan trọng đóng góp cho việc nâng cao Động lực làm việc của nhân viên.

- Động lực làm việc có tác động cùng chiều đến Hiệu suất công việc, Hành vi công dân tổ chức và Hành vi Đổi mới, nhưng lại tác động nghịch chiều đến Hành vi làm việc chống đối. Nên Động lực làm việc giữ vai trò quan trọng trong việc tạo ra điều kiện nâng cao Hiệu suất công việc, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới và hạn chế Hành vi làm việc chống đối.

- Hành vi công dân tổ chức và Hành vi làm việc đổi mới có tác động cùng chiều đến Hiệu suất công việc, nhưng Hành vi chống đối có tác động nghịch chiều đến Hiệu suất công việc. Nên Hiệu suất công việc được quyết định bởi Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối.

Đối với mục tiêu (3) *Phân tích vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối trong ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long*. Từ kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính cho biết, trong ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối giữ vai trò trung gian. Có nghĩa là Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối được hình thành từ Động lực làm việc của nhân viên ngân hàng, từ đó đạt

được Hiệu suất công việc. Nên có thể hiểu, Động lực làm việc giúp định hình cho hành vi làm việc của nhân viên ngân hàng, nhân viên có nhiều động lực sẽ hình thành Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, ngược lại sẽ có Hành vi làm việc chống đối. Những hành vi tích cực như Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới sẽ góp phần gia tăng Hiệu suất công việc. Trong khi Hành vi làm việc chống đối là hành vi tiêu cực và sẽ làm giảm Hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

Đối với mục tiêu (4) *Đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm góp phần nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long*. Từ kết quả phân tích ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc cho biết, Động lực làm việc tác động đến Hiệu suất công việc quá hình thức trực tiếp hoặc gián tiếp qua Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối. Đây là cơ sở quan trọng đề xuất hàm ý quản trị và các hàm ý đề xuất. Hàm ý quản trị về gia tăng hiệu suất công việc gồm: hàm ý quản trị về hành vi làm việc (phát triển hành vi làm việc vì tổ chức, khuyến khích sự đổi mới trong công việc, hạn chế những hành vi tiêu cực) và nâng cao động lực làm việc. Hàm ý quản trị về thúc đẩy động lực làm việc gồm: xây dựng mối quan hệ hợp tác, cải thiện điều kiện làm việc, hoàn thiện chính sách lương và phúc lợi, thiết lập sự phù hợp trong công việc, tăng cường công tác đào tạo và tạo điều kiện thăng tiến.

Tóm tắt Chương 5, kết quả nghiên cứu cho biết, Động lực làm việc tác động đến Hiệu suất công việc theo hình thức trực tiếp hoặc gián tiếp với vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối. Nên hàm ý quản trị cũng căn cứ vào đây đề xuất với hàm ý quản trị về gia tăng hiệu suất công việc và hàm ý quản trị về thúc đẩy động lực làm việc. Đối với hàm ý quản trị về gia tăng hiệu suất công việc gồm hàm ý quản trị về hành vi làm việc (phát triển hành vi vì tổ chức, khuyến khích sự đổi mới trong công việc, hạn chế những hành vi tiêu cực) và nâng cao động lực làm việc. Hàm ý quản trị về thúc đẩy động lực làm việc gồm: xây dựng mối quan hệ hợp tác, cải thiện điều kiện làm việc, hoàn thiện chính sách lương và phúc lợi, thiết lập sự phù hợp trong công việc, tăng cường công tác đào tạo và tạo điều kiện thăng tiến.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

* Tài liệu tham khảo tiếng Việt

- Anh, T.T. (2018). Động lực và hiệu quả công việc của nhân viên các công ty kinh doanh thực phẩm sạch tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị kinh doanh*, 13(1), 51-65.
- Đặng, L.K. & Khương, M.N. (2023). Ảnh hưởng của cơ cấu tổ chức đến động lực làm việc, sự gắn kết và hiệu suất công việc của nhân viên y tế công lập thuộc khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị kinh doanh*, 18(3), 5-17.
- Định, N.V., Tý, T.V. & Sen, C.T. (2022). Tác động của động lực làm việc đến hiệu quả công việc của công chức trên địa bàn huyện Phong Điền thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô*, 14, 70-86.
- Dũng, N.T., Lộc, N.H., Vi, P.Đ. & Định N.V. (2021). Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối bán hàng tại Công ty cổ phần Dược Hậu Giang. *Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô*, 12, 1-18.
- Dung, N.T.P. & Ngọc, N.H.N.N. (2012). Ảnh hưởng của động cơ làm việc đến hành vi thực hiện công việc của nhân viên khối văn phòng tại thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Cần Thơ*, 24b, 91-99.
- Giao, H.N.K. & Hoàn L.Đ. (2019). Động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam, chi nhánh Đông Sài Gòn. *Tạp chí Công Thương*, 1, 321-327.
- Hạnh, N.N. (2020). Xây dựng khung lý thuyết về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối doanh nghiệp tư nhân. *Tạp chí Công Thương*, 14, 57-164.
- Hạnh, N.N, Triều, N.Đ. Thoa, N.T. An, H.T. & Minh, T.T.H. (2021). Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức và người lao động Trường Đại học Tài chính – Marketing. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính – Marketing*, 62, 81-92.
- Hiếu, V.M. & Hùng, Đ.Đ.P. (2022). Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Yersin – Chuyên đề Quản lý kinh tế*, 13, 42-51.
- Hương, H.T. & Thắng, T.Q. (2022). Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của công nhân gia công cơ khí ở Công ty cổ phần Cơ khí Kỹ thuật T&H Việt Nam. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, 58(1), 146-150.
- Linh, L.T.M. Anh, L.T, Huyền, V.M. Ngọc, N.Q. & Trang, Đ.T. (2023). Mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực và hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên ngân hàng thương mại. *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, 307, 73-84.

- Mai, N.P. (2023). Thúc đẩy hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên: nghiên cứu tại một công ty dịch vụ truyền thông tại Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, 309(2), 12-22.
- Ngân, N.T. & Phương, T.T.T. (2021). Nhân tố ảnh hưởng sự sáng tạo của nhân viên tại trường đại học công lập Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị kinh doanh*, 16(3), 135-153.
- Nguyễn, N.T. (2019). Môi quan hệ giữa căng thẳng trong công việc và hiệu suất công việc, động lực làm việc. *Tạp chí Khoa học Yersin – Chuyên đề Quản lý kinh tế*, 5, 36-48.
- Pháp, P.C. Dũng, H.C. & Khương, M.N. (2021). Hành vi lãnh đạo ảnh hưởng đến sự hài lòng và hiệu suất công việc của nhân viên y tế các bệnh viện công tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị kinh doanh*, 16(1), 126-136.
- Phức, V.T. & Nhựt, P.L.M. (2021). Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, nhân viên tại các ngân hàng TMCP Nhà nước trên địa bàn tỉnh Bình Thuận. *Tạp chí Công Thương*, 25, 360-366.
- Phương, N.N.D. Hoài, M.T. & Huân, N.H. (2023). Vai trò trung gian của hành vi công dân trong tổ chức trong mối quan hệ giữa động lực làm việc và kết quả làm việc *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị kinh doanh*, 18(1), 5-20.
- Tâm, H.M. (2025). Mối quan hệ giữa hành vi công dân tổ chức, sự hài lòng công việc và hiệu quả công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp lữ hành ở TP. Hồ Chí Minh. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*.
- Tần, N.M., Hung, N.T. & Ngân, T.T. (2023). Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam Chi nhánh Bạc Liêu. *Tạp chí Khoa học Yersin, Chuyên đề Quản lý kinh tế*, 16, 1-9.
- Thọ, N.Đ. (2011). *Phương Pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh: Thiết kế và thực hiện*. Nhà xuất bản Lao động và Xã hội.
- Thu, N.T.H. & Hiến, N.V. (2023). Tác động của yếu tố vốn tâm lý đến hiệu suất làm việc của giảng viên các trường đại học khu vực Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính – Marketing*, 77(14), 59-71.
- Trí, N.M. (2023). Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại ngân hàng thương mại cổ phần: Góc nhìn từ cơ sở lý luận. *Tạp chí Thị trường, Tài chính Tiền tệ*, 11(620), 37-40.
- Triều, P.N. (2023). Ảnh hưởng của hành vi công dân tổ chức đến thực hiện công việc của nhân viên tại các đơn vị sự nghiệp công. *Tạp chí Công Thương*, 8, 152-157.
- Trọng, N.Đ. (2021). Ảnh hưởng của hành vi công dân tổ chức đến kết quả làm việc của người lao động tại Trường Đại học Bách khoa Hà Nội. *Tạp chí Công Thương*, 24.

Trung, B. & Ý, P.N. (2021). Hành vi công dân tổ chức tại Công ty cổ phần Sơn Á Đông. *Tạp chí Kinh tế Châu Á, Thái Bình Dương, Tháng 1/2021*, 40-42.

*** Tài liệu tham khảo tiếng Anh**

- Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Akhtar, N., Aziz, S., Hussain, Z., Ali, S., & Salman, M. (2014). Factors Affecting Employees Motivation in Banking Sector of Pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 4(14), 125-133.
- Alderfer, C.P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S., & Staw, B.M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative science quarterly*, 50(3), 367-403.
- An, P.T.H., Anh, L.H., & Tuan, V.V. (2020). Factors Affecting Employee Motivation at Commercial Banks in Vietnam. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(8), 200-220.
- Arman, F. (2019). Employee motivation at Areco India Manufacturing Private Limited. *The M.B.A Degree Course of Bangalor University, June*, 38.
- Athiah. (2022). The Influence of Work Behavior, Achievement Motivation, and Work Competence on Employee's Performance: a Newest Evidence. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 1463-1472.
- Babu, M.D., Prasad, K.B., & Prasad, U.T. (2024). Impact of ambidextrous leadership on innovative work behaviour and employee performance in the IT sector. *Heliyon*, 10, 1-14.
- Bagyo, Y. (2018). The Effect of Counterproductive Work Behavior (CWB) And Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance With Employee Engagement As Intervening Variable. *Journal of Business and Management*, 20(2), 83-89.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Madison Avenue, NY: General Learning Press.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *Am. Psychol*, 44, 1175-1184.
- Barasa, L., Togatorop, L.A., & Szesze, M. (2021). The Influence of Work Behavior on Employee Performance at PT. Sumberbumi Global Niaga. *Meteor Stip Marunda National Scientific Journal of Jakarta school of nautical science*, 14(2), 100-129.
- Barbuto, J., & Story, J. (2011). Work motivation and organizational citizenship behaviors: A field study. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 23-34.
- Bataineh, M.S.E., Zainal, S.R.M., Muthuveloo, R., Yasin, R., Wali, J.A., & Mugableh, M.I. (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance: The role of

- innovative work behaviour. *Journal of Business Science and Applied Management*, 17(1), 28-43.
- Baumgartner, H. & Homburg, C. (1996). Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Bawuro, F.A., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Usman, H. (2019). Mediating Role of Meaningful Work in the Relationship between Intrinsic Motivation and Innovative Work Behaviour. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(9), 2076-2084.
- Bennett, R.J., & Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bentler, P.M., & Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-600.
- Borman, W.C., Ackerman, L.D., Kubisiak, U.C., & Quigley, A.M. (1994). Development of a performance rating program in support of Department of Labor test validation research. *Sacramento, CA: Cooperative Personnel Services*.
- Çalışkan, A., & Köroğlu, Ö. (2022). Job Performance, Task Performance, Contextual Performance: Development and Validation of New Scale. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 180-201.
- Campbell, J.P. (1990) *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*. In: Dunnette, M.D. and Hough, L.M., Eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- Caral, L., & Dhara, K. (2016). Impact of job stress on employee performance in banking sector. <http://www.ijstm.com>.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Castro, C., Barroso, E., Armario, M., & Ruiz, D.M. (2010). The influence of employee OCB on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53.
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In Marcoulides, G A. (Ed.). *Modern methods for business research*, Mahwah, Erlbaum, 295-358.
- Colquitt, J.A., Jeffery, A.L., & Michael, J.W. (2009). *Organizational Behavior Improving Performance in The Work Place*.
- Daft, R.L. (2010). New era of management.
- Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and Process Innovations. *British Journal of Management*, 21(4), 996–1010.

- Dash, G., Kiefer, K., & Paul, J. (2021). Marketing-to-Millennials: Marketing 4.0, customer satisfaction and purchase intention. *Journal of business research*, 122, 608-620.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19, 23-36.
- Deng, J., Liu, J., Yang, T., & Duan, C. (2022). Behavioural and economic impacts of end-user computing satisfaction: Innovative work behaviour and job performance of employees. *Computers in Human Behavior*, 136, 1-10.
- Dharma, Y. (2018). The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah. *Emerald Reach Proceedings Series*, 1, 7-12.
- Dorenbosch, L., Engen, M.L.V., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and innovation management*, 14(2), 129-141.
- Farh, J.L., Zhong, C.B., & Organ, D.W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Faris, S., Siregar, C.L., Edward, Y.R., & Siregar, R.T. (2024). The effect of work motivation and work environment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through job satisfaction as an intervening variable at RSU Royal prima Medan. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1069–1077.
- Farisi, S., Prayogi, M.A., & Juliana, E. (2021). The influence of work motivation and work environment on organizational citizenship behavior with job satisfaction as an intervening variable at the youth and sports office of North Sumatra province. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration*, 1(2), 257-268.
- Folger, R., & Skarlicki, D.P. (2005). Beyond counterproductive work behavior: Moral emotions and deontic retaliation vs. reconciliation. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (p. 44). Washington, DC: American Psychological Association.
- Fredrickson, B.L. (1998). What good are positive emotions. *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update, (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Gerbing, D.W., & Anderson, J.C. (1987). Improper solutions in the analysis of covariance structures. Their interpretability and a comparison of alternate respecifications. *Psychometrika*, 52, 99-111.
- Giacalone, R.A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. London. UK: SAGE Publications, Inc.

- Goodman S.A. & Svyantek D.J. (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-75.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2003). Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. *Sixth Edition, Prentice-Hall International, Inc., Allyn and Bacon, USA*.
- Gruys, M.L., & Sackett, P.R. (2003). The dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30-42.
- Hackman, J., & Oldham, G.R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. *Affective Behavior*, 4, 87.
- Hair, J.F., Anderson, R. E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*. 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Hair J.F, Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (2006). *Multivariate data analysis*. Prentice-Hall, International, Inc.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis. Seventh Edition*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Hair, J.F., Hult, G.T., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage. Thousand Oaks.
- Handayani, A., Sarwono, A.E., & Suhartono, E. (2020). Effect of Work Motivation on The Performance of State Civil Services with Organizational Citizenship Behaviors as an Intervening Variables. *Enrichment: Journal of Management*, 11(1), 177-182.
- Haryonoa, S., Supardib, S., & Udina, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10, 2107–2112.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.
- Higgins, G.O.C. (1994). *Resilient adults: Overcoming a cruel past*. Jossey-Bass.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–370.
- Hoelter, J.W. (1983). The Analysis of Covariance Structures: Goodness-of-Fit Indices. *Sociological Methods & Research*, 11, 325-344.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Hong, L., & Zainal, S.R.M. (2023). Enhancing Employee Performance of Malaysian Manufacturing Industries: Organizational Citizenship Behaviour and Innovative

- Work Behaviour as Mediator. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(11), 2928-2940.
- Howladar, M.H.R., Rahman, S., & Uddin, A. (2018). Deviant Workplace Behavior and Job Performance: The Moderating Effect of Transformational Leadership. *Iranian Journal of Management Studies*, 11(1), 147-183.
- Hu, L.T. & Bentley, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hulland, J., Chow, Y.H. & Lam, S. (1996). Use of causal models in marketing research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 181-197.
- Hurley, R., & Hult, T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Ibrahim, A. (2014). Relation of Motivation with Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in Company BUMN Makassar (Study at PT. Telecommunications Indonesia Area Makassar). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(12), 97-101.
- Ibrahim, M.A., & Aslinda. (2014). The Effect of Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 21(2), 114-120.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Jong, J., Hartog, D., & Zoetermeer. (2003). Leadership as a Determinant of Innovative Behaviour: A Conceptual Framework. *In Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (Issue June)*.
- Joreskog, K.G. (1971) Statistical Analysis of Sets of Congeneric Tests. *Psychometrika*, 36, 109-133.
- Karimi, S., Malek, F.A., Farani, A.Y., & Liobikienė, G. (2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. *Sustainability*, 15(2), 1-21.
- Kaseger, M.R., Pangkey, I., & Dilapanga, A.R. (2021). The Effect of Work Culture and Work Motivation on Employee Performance at Manado State University. *Technium Social Sciences Journal*, 21, 167-175.
- Khan, A., Ahmed, S., Paul, S., & Kazmi, S.H.A. (2018). Factors Affecting Employee Motivation Towards Employee Performance: A Study on Banking Industry of Pakistan. *Lecture Notes on Multidisciplinary Industrial Engineering*, 1(11), 615-625.
- Khokhar, A.M., & Zia-ur-Rehman, M. (2017). Linking Ethical Leadership to Employees' Performance: Mediating Role of Organizational Citizenship

- Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 222-251.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2009). *Organizational Behaviour*. McGraw Hill Higher Education.
- Krueger, R. A. (1998). *Analyzing and Reporting Focus Group Results (Vol 1)*. Sage Publications.
- Laihad, G.H., & Suhardi, E. (2023). The Influence of Work Motivation and Knowledge on Organizational Citizenship Behavior of Kindergarten Teachers in Bogor City. *Neo Journal of Economy and Social Humanities*, 2(1), 51-58.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in work organisations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Lawler, E. E., & Suttle, J. L. (1973). Expectancy Theory and Job Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 482-503.
- Locke, E.A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 241-251.
- Luthans, F. (2014). *Organizational Behavior*. 7th ed. Alih Bahasa V.A Yuwono. McGraw-Hill. New York.
- Macovei, C.M. (2016). Counterproductive Behaviors and Work Performance in Military Organization. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 22(2), 444-450.
- Manurung, H., Wibisono, C., Satriawan, B., Ngaliman, Indrawan, M.G., & Khaddafi, M. (2023). The influence of work motivation, work environment, and job satisfaction on organizational citizenship behavior through organizational commitment as an intervening variable in employees in the representative office of bank Indonesia, Riau Islands province. *International Journal of Economic Business Accounting Agriculture Management and Sharia Administration*, 3(6), 1916-1925.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Masukela, P.M., Jonck, P., & Botha, P.A. (2023). Impact of public service motivation on work evaluation and counterproductive work behaviour. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 1-9.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2011). *Human Resource Management 13th Edition*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Meyers, L.S., Gamst, G., & Guarino, A.J. (2006). *Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*. London: Sage.
- McClelland, D.C. (1985). How Motives, Skills, and Values Determine What People Do. *American Psychologist*, 40, 812-825.
- Mehta, K.R. (2004). *Examining the relationships between motivational traits and counterproductive work behaviors*. A Thesis Submitted to the Graduate Faculty

of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in The Department of Psychology.

- Mitchell, T.R. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of management review*, 7(1), 80-88.
- Motowidlo, S.J. (2003). Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12(4), 39-53.
- Motowidlo, S.J. and Van Scotter, J.R. (1994) Evidence That Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. & Schmit, M.J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Mullin, R. (1996). Managing the Outsourced Enterprise. *Journal of Business Strategy*, 17(4), 28-36.
- Muzakki, Eliyana, A., & Muhtadi, R. (2019). Is Employee Performance Affected by Organizational Cuoture, Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior (OCB)?: An Empirical Investigation. *International Journal of Integrated Education, Engineering and Business*, 1(1), 36-42.
- Nabilla, T., Faslah, R., & Marsofiyati. (2022). The Influence Of Organizational Commitment and Work Motivation Toward Organizational Citizenship Behavior. *Econosains*, 20(1), 37-47.
- Nasir, N., Halimatussakdiah, H., Suryani, I., Zuhra, S.E., Armia, S., & Mahdani, M. (2019). How Intrinsic Motivation and Innovative Work Behavior Affect Job Performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 292, 606-612.
- Nilasari, M., Nisfiannoor, & Barizfallah, T. D. (2022). The role of intrinsic motivation on innovative work behavior in Jakarta post Covid-19 pandemic. *The International Journal of Organizational Innovation*, 14(4), 190-2003.
- Nimfa, D.T., Uzir, M.U.H., Maimako, L.N., Eneizan, B., Latiff, A.S.A., & Wahab, S.A. (2021). The Impact of Innovation Competitive Advantage on Product Quality for Sustainable Growth among SMEs: An Empirical Analysis. *International Journal of Business Science & Applied Management*, 16(3), 39-62.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York.McGraw-Hill.
- Nurdiansyah, R., Mariam, S., Ameido, M.A., & Ramli, A.H. (2020). Work Motivation, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Business and Entrepreneurial Review*, 20(2), 153-162.
- Oguntodu, J.A. (2015). Motivation and employees' performance in the Nigerian banking industry a survey of selected banks. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(4), 1-14.

- Oluwakemi, A., & Olanrewaju, A.K. (2014). Counterproductive Behaviour and Job Performance among Secondary School Teachers: School Climate as a Mediator. *Journal of Education and Practice*, 5(8), 198-204.
- Organ, D.W. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Osman, A., Othman, Y.H., Rana, S., Solaiman, M., & Lal, B. (2015). The Influence of Job Satisfaction, Job Motivation & Perceived Organizational Support towards Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Perspective of American-Based Organization in Kulim, Malaysia. *Asian Social Science*, 11(21), 174-182.
- Pattanayak, B. (2005). Human resource management. *Prentice-Hall, India*.
- Peterson, R. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.
- Pinder, C.C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. 2nd Edition, Psychology Press.
- Pink, D. (2009). *Drive*. Riverhead Hardcover.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blume, B.D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Purwanto, A., Novitasari, D., & Asbari, M. (2022). Tourist Satisfaction and Performance of Tourism Industries : How The Role of Innovative Work Behaviour, Organizational Citizenship Behaviour? *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(1), 1-12.
- Rahman, A., Abidin, N.S.Z., & Hasan, M.M. (2018). Factors affecting employees' motivation at infrastructure University Kuala Lumpur. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 17(2), 1-8.
- Rahman, H., Rahman, A., & Rahman, M. (2017). Factors Affecting Employees' Motivation in Commercial Banks of Bangladesh. *Pabna University of Science and Technology Studies*, 2(1), 60-70.
- Rajak, A., & Soleman, R. (2022). The Effect of Learning Organization, Work Engagement, Work Motivation, and Work Stress on Innovative Work Behavior: Work Motivation and Work Stress as Mediation and Moderation. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(2), 2010-2024.
- Ratnasari, S.L., Sutjahjo, G., & Adam. (2019). The Employee Performance: Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 100, 583-589.
- Regen, R., Johannes, Edward, & Yacob, S. (2020). Employee development model and an assessment on the perspectives of work behavior, motivation, and performance: Experience from the Government of Kerinci Regency and the city of Sungai Penuh, Jambi Province, Indonesia. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 9(2), 59-69.

- Rinaldi, E., & Riyanto, S. (2021). The effect of work motivation, work environment, and job satisfaction on organizational citizenship behavior and their impact on employees performance of RSU Menteng Mitra Afia during the Covid-19 pandemic. *International Journal of Research in Business & Social Science*, *10(6)*(101-110).
- Robbins, S.P. (1993). *Organizational Behavior: Concept, Controversies and Application*. Prentice Hall PTR.
- Robbins, S. P. (2009). *Management, Volume 1*. Tenth Edition, Erlangga Publisher.
- Robinson, S.L., & Bennett, R.J. (1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. *Research on Negotiations in Organizations*, *6*, 3-27.
- Ruth, K. (1992). Work motivation: New directions in theory and research. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *7*, 1-53.
- Sackett, P.R., Berry, C.M., Wiemann, S.A., & Laczko, R.M. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance*, *19(4)*, 441-464.
- Sambung, R. (2019). Job Satisfaction on Employee Performance; Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior as Mediations. *International Journal of Economic Behavior and Organization*, *7(3)*, 50-56.
- Sambung, R., Thoyib, A., & Troenam, E.A.S. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepribadian dan Profesionalisme Dosen terhadap Organizational Citizenship Behavior serta Dampaknya terhadap Kinerja Dosen (Studi pada Univ Palangka Raya). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, *10(1)*, 12-20.
- Santika, W., Awasinombu, A.H., Sinarwaty, & Suleman, N.R. (2022). The Influence of Work Motivation, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Culture on the Performance of Police Personnel in Kolaka Resort. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, *6(9)*, 71-82.
- Sengadji, S.F., Ribhan, & Erlina. (2023). The Influence of Motivation on Teaching Performance with Work Discipline Mediation. *International Journal of Economics and Management Studies*, *10(1)*, 10-18.
- Setyaningrum, R. ., Pawar, A., & Pujiono, A. (2021). The Influence of Work Motivation, Career Development, and Work Environment on Organizational Citizenship Behavior (A Case of Mold Manufacturing Unit of PT. Bumimulia Indah Lestari, The Branch of Cikarang). *Proceedings of the 1st International Conference on Economics Engineering and Social Science, InCEESS 2020, 17-18 July, Bekasi, Indonesia*, 1-13.
- Setyaningrum, R.P., Yuningsih, N., & Aprillian, P. (2020). The Influence of Job Satisfaction, Work Motivation and Job Loyalty on Organizational Citizenship

- Behavior (OCB) at Pt Unichem Indonesia. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 584, 234-242.
- Slater, S. (1995). Issues in Conducting Marketing Strategy Research. *Journal of Strategic Marketing*, 3, 257-270.
- Sloat, K.C.M. (1999). Organizational citizenship: Does Your Firm Inspire To Be. "Good Citizenship?". *Professional Safety*, 44, 20-23.
- Steenkamp, J.B.E., & Van Trijp, H. (1991). The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8, 283-299.
- Steiger, J.H. (1990) Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.
- Sugma, S.H. (2022). The Effect Of Work Behavior And Work Environment On Employee Performance. *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(2), 169-180.
- Sylviana, N., Ningsih, R.S.K., Hartati, Y., Yulianti, M., & AlponSatrianto, (2020). The impact of work motivation, job satisfaction and organizational commitment to organizational citizenship BEHAVIOR (OCB) of the civil servants (ASN) of development and planning bureau mentawai islands Regency. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(4), 28-35.
- Taghipour, A., & Dejban, R. (2013). Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 1601-1605.
- Thang, D.V., & Nghi, N.Q. (2022). The effect of work motivation on employee performance: the case at OTUKSA Japan company. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 13(1), 404-412.
- Thao, P.T.P., Tung, N.V., Phuong, N.V., & Ahmed, Z. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 1-12.
- Thurlings, M., Evers, A.T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471.
- Tunggal, F.H., Titisari, P., & Fathorrazi, M. (2018). The Effect Of Work Motivation On Performance With Organizational Citizenship Behavior As Intervening Variable. *International Journal of Business and Management Invention*, 7(2), 28-33.
- Tziner, A., Fein, E.C., Kim, S.K., Vasiliu, C., & Shkoler, O. (2020). Combining Associations Between Emotional Intelligence, Work Motivation, and Organizational Justice With Counterproductive Work Behavior: A Profile Analysis via Multidimensional Scaling (PAMS) Approach. *Psychol*, 11, 1-18.
- Usman, O., & Anindya, F. (2022). The Influence of Job Motivation, Job Satisfaction, and Work Discipline on Employee Performance at the Library and Archives Office. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4128357>.

- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Wiley and Sons, New York.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D.F., & Summers, G. (1977). Assessing Reliability and Stability in Panel Models. *Sociological Methodology*, 8, 84-136.
- Wibowo. (2015). *Workflow management*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Wright, T.A. (2003). Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.
- Wulandari, R., Ribhan, & Mardiana, N. (2022). The Influence of Leadership, Work Motivation, and Work Environment on Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(6), 29-36.
- Zyl, L.E.V., Oort, A.V., Rispens, S. & Olckers, C. (2019). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40(1), 4012-4023.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

Tạp chí trong nước

1. Nguyễn Lê Thế Vũ và Bùi Văn Trinh, (2025). Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng thương mại khu vực Đồng Bằng Sông Cửu Long. Tạp chí Tài chính, Kỳ 2, tháng 3/2025, trang 202-206.
2. Nguyễn Lê Thế Vũ và Bùi Văn Trinh, (2025). Mối quan hệ giữa động lực với hành vi làm việc đổi mới và hiệu suất công việc. Tạp chí Kinh tế và Dự báo, số 4, tháng 2/2025, trang 149-152.
3. Nguyễn Lê Thế Vũ và Bùi Văn Trinh, (2024). Hoàn thiện thang đo cho mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa động lực và hành vi làm việc với hiệu suất công việc. Tạp chí Kinh tế Phát triển, Số đặc biệt, tháng 12/2024, trang 71-74.

Kỷ yếu quốc tế

1. Nguyen Le The Vu & Bui Van Trinh, (2024). A Theoretical Model on The Impact of Work Motivation on Job Performance with the Mediating Role of Work Behavior. International conference on digital innovation - sustainability through the lens of SDG, 11/2024, page 259-266.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: DANH SÁCH CHUYÊN GIA

Stt	Họ tên	Đơn vị công tác
Chuyên gia là giảng viên		
01	PGS. TS. Nguyễn T. K.	Trường Đại học Nam Cần Thơ
02	TS. Nguyễn H. G.	Trường Đại học Nam Cần Thơ
Chuyên gia là Quản lý nhân sự		
03	Nguyễn Q. T.	Công ty Bảo việt Nhân thọ Bạc Liêu
04	Nguyễn Q. T.	Công ty TNHH TM-DV Tiến Khôi
05	Nguyễn T. Đ.	Công ty CP Bê tông HAMACO
06	Nguyễn V. N.	Bảo hiểm vùng Tây Nam Bộ PVcomBank
Chuyên gia là Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng giao dịch		
07	Đặng A. T.	HDBank Cần Thơ
08	Lê T. L.	Ngân hàng ACB Cần Thơ
09	Nguyễn T. N. A.	Vietinbank Tây Cần Thơ
10	Nguyễn V. Q.	Vietinbank Cần Thơ
11	Nguyễn V. T.	BIDV Cần Thơ
12	Nguyễn Q. A.	Vietcombank Hưng Lợi
13	Trần Q. T.	Sacombank Ninh Kiều

PHỤ LỤC 2: PHIẾU THẢO LUẬN CHUYÊN GIA LÀ GIẢNG VIÊN

PHIẾU THẢO LUẬN CHUYÊN GIA LÀ GIẢNG VIÊN

I. PHẦN GIỚI THIỆU

Xin kính chào Quý Thầy/Cô, tôi tên là Nguyễn Lê Thế Vũ, nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh Trường Đại học Tây Đô. Hiện tôi đang thực hiện nghiên cứu “Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long”. Do đó, tôi rất cần ý kiến đóng góp của Quý Thầy/Cô để tôi có thể hoàn thiện mô hình nghiên cứu và thang đo cho các khái niệm trong nghiên cứu.

Tôi xin chân thành cảm ơn đóng góp của Quý Thầy/Cô.

II. PHẦN NỘI DUNG

2.1 Cơ sở lý thuyết

Để xây dựng mô hình nghiên cứu, nhiều mô hình lý thuyết được tham khảo nhằm đúc kết để xác định được mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu. Do đó, rất mong Quý Thầy/Cô xem qua tính phù hợp đối với việc tính kế thừa mô hình lý thuyết trong việc xây dựng mô hình nghiên cứu.

1. Theo Quý Thầy/Cô, các lý thuyết Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow của Maslow (1943), Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), Thuyết công bằng của Adams (1963), Lý thuyết về sự kỳ vọng của Vroom (1964), Lý thuyết ERG của Alderfer (1969) được kế thừa nhằm xem xét ảnh hưởng của Lương và phúc lợi đến Động lực làm việc có phù hợp không?

2. Theo Quý Thầy/Cô, các lý thuyết Lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974) Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959) được kế thừa nhằm xem xét ảnh hưởng của Tính chất công việc đến Động lực làm việc có phù hợp không?

3. Theo Quý Thầy/Cô, các lý thuyết Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow của Maslow (1943), Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), Lý thuyết về sự kỳ vọng của Vroom (1964), Lý thuyết ERG của Alderfer (1969), Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985) được kế thừa nhằm xem xét ảnh hưởng của Đào tạo và thăng tiến đến Động lực làm việc có phù hợp không?

4. Theo Quý Thầy/Cô, các lý thuyết Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow của Maslow (1943), Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), Lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974), Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985) được kế thừa

nhằm xem xét ảnh hưởng của Môi quan hệ tại ngân hàng đến Động lực làm việc có phù hợp không?

5. Theo Quý Thầy/Cô, các lý thuyết Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow của Maslow (1943), Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), Lý thuyết ERG của Alderfer (1969), Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985) được kế thừa nhằm xem xét ảnh hưởng của Điều kiện làm việc đến Động lực làm việc có phù hợp không?

6. Theo Quý Thầy/Cô, các lý thuyết Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985) được kế thừa nhằm xem xét ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi công dân tổ chức có phù hợp không?

7. Theo Quý Thầy/Cô, các lý thuyết Lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974), Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998) được kế thừa nhằm xem xét ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc đổi mới có phù hợp không?

8. Theo Quý Thầy/Cô, các lý thuyết Thuyết công bằng của Adams (1963), Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998) được kế thừa nhằm xem xét ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc chống đối có phù hợp không?

9. Theo Quý Thầy/Cô, các lý thuyết Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985) được kế thừa nhằm xem xét ảnh hưởng của Hành vi công dân tổ chức đến Hiệu suất công việc có phù hợp không?

10. Theo Quý Thầy/Cô, các lý thuyết Lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974), Lý thuyết nhận thức xã hội của Bandura (1977), Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998) được kế thừa nhằm xem xét ảnh hưởng của Hành vi làm việc đổi mới đến Hiệu suất công việc có phù hợp không?

11. Theo Quý Thầy/Cô, các lý thuyết Thuyết công bằng của Adams (1963), Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998) được kế thừa nhằm xem xét ảnh hưởng của Hành vi làm việc chống đối đến Hiệu suất công việc có phù hợp không?

Bên cạnh đó, theo Quý Thầy/Cô cơ sở lý thuyết trong mô hình nghiên cứu còn những hạn chế gì và có nên bổ sung lý thuyết nào để mô hình nghiên cứu đạt được tính học thuật hơn?

Ý kiến:

.....

.....

.....

2.2 Môi quan hệ giữa các thành phần

1. Theo Quý Thầy/Cô, có tồn tại mối quan hệ giữa Lương và phúc lợi và Động lực làm việc đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

2. Theo Quý Thầy/Cô, có tồn tại mối quan hệ giữa Tính chất công việc và Động lực làm việc đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

3. Theo Quý Thầy/Cô, có tồn tại mối quan hệ giữa Đào tạo và thăng tiến và Động lực làm việc đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

4. Theo Quý Thầy/Cô, có tồn tại mối quan hệ giữa Môi quan hệ tại ngân hàng và Động lực làm việc đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

5. Theo Quý Thầy/Cô, có tồn tại mối quan hệ giữa Điều kiện làm việc và Động lực làm việc đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

6. Theo Quý Thầy/Cô, có tồn tại mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Hành vi công dân tổ chức đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

7. Theo Quý Thầy/Cô, có tồn tại mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Hành vi làm việc đổi mới đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

8. Theo Quý Thầy/Cô, có tồn tại mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Hành vi làm việc chống đối đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

9. Theo Quý Thầy/Cô, có tồn tại mối quan hệ giữa Hành vi công dân tổ chức và Hiệu suất công việc đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

10. Theo Quý Thầy/Cô, có tồn tại mối quan hệ giữa Hành vi làm việc đổi mới và Hiệu suất công việc đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

11. Theo Quý Thầy/Cô, có tồn tại mối quan hệ giữa Hành vi làm việc chống đối và Hiệu suất công việc đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

12. Theo Quý Thầy/Cô, có tồn tại mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

13. Theo Quý Thầy/Cô, có tồn tại mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian của Hành vi làm việc đổi mới đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

14. Theo Quý Thầy/Cô, có tồn tại mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian của Hành vi làm việc chống đối đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

2.3 Tính phù hợp của các biến quan sát

Mỗi thành phần trong mô hình nghiên cứu đều được đo lường qua thang đo likert 5 mức độ và được thể hiện qua nhiều biến quan sát. Theo mô hình nghiên cứu, có 09 thang đo cần được thiết kế, bao gồm: Động lực làm việc (5 biến quan sát); Lương và phúc lợi (biến quan sát); Tính chất công việc (biến quan sát); Đào tạo và thăng tiến (biến quan sát); Mối quan hệ tại ngân hàng (biến quan sát); Điều kiện làm việc (biến quan sát); Hành vi công dân tổ chức (biến quan sát); Hành vi làm việc đổi mới (biến quan sát); Hành vi làm việc chống đối (biến quan sát); Hiệu suất công việc (10 biến quan sát). Do vậy, rất mong Quý Thầy/Cô đóng góp ý kiến cho tính cần thiết và những điểm cần thay đổi hoặc bổ sung đối với từng biến quan sát trong mỗi thang đo cụ thể như sau:

- Động lực làm việc

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
DLLV1	Nỗ lực hết mình để hoàn thành công việc	
Ý kiến	
DLLV2	Nỗ lực vì mục tiêu phát triển ngân hàng	
Ý kiến	
DLLV3	Làm việc với tinh thần trách nhiệm và đam mê	
Ý kiến	
DLLV4	Tích cực tham gia các hoạt động của ngân hàng	
Ý kiến	
DLLV5	Nỗ lực nâng cao kỹ năng đáp ứng nhu cầu công việc	
Ý kiến	
<i>Biến bổ sung</i>	

- Lương và phúc lợi

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
LPL1	Tiền lương tương xứng với năng lực làm việc	
Ý kiến	
LPL2	Tiền lương và thưởng công bằng và hợp lý	
Ý kiến	
LPL3	Tiền lương đảm bảo nhu cầu của cuộc sống	
Ý kiến	
LPL4	Chế độ nghỉ phép và nghỉ lễ hợp lý	
Ý kiến	
LPL5	Chính sách tham quan, nghỉ dưỡng phù hợp	
Ý kiến	
LPL6	Tiền lương cạnh tranh so với ngân hàng khác	
Ý kiến	
<i>Biến bổ sung</i>	

- Tính chất công việc

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
TCCV1	Công việc phù hợp với sở trường và năng lực	
Ý kiến	
TCCV2	Công việc thú vị và có nhiều thách thức	
Ý kiến	
TCCV3	Công việc có tính chất tạo động lực để phấn đấu	
Ý kiến	
TCCV4	Có thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống	
Ý kiến	
TCCV5	Am hiểu về công việc	
Ý kiến	
TCCV6	Công việc có tầm quan trọng đối với ngân hàng	
Ý kiến	
<i>Biến bổ sung</i>	

- Đào tạo và thăng tiến

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
DTTT1	Khóa đào tạo được tổ chức với thời gian hợp lý	
Ý kiến	
DTTT2	Chương trình đào tạo rất hữu ích	
Ý kiến	
DTTT3	Tạo điều kiện cho nhân viên phát triển bản thân	
Ý kiến	
DTTT4	Chính sách thăng tiến rất công bằng	
Ý kiến	
DTTT5	Công khai chính sách, tiêu chuẩn và điều kiện thăng tiến	
Ý kiến	
DTTT6	Nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc	
Ý kiến	
DTTT7	Quy trình bổ nhiệm được thực hiện công khai, minh bạch	
Ý kiến	
<i>Biến bổ sung</i>	

- Môi quan hệ tại ngân hàng

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
QHNH1	Lãnh đạo luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến	
Ý kiến	
QHNH2	Lãnh đạo quan tâm đến quyền lợi của nhân viên	
Ý kiến	
QHNH3	Lãnh đạo khen ngợi và công nhận thành tích của nhân viên	
Ý kiến	
QHNH4	Lãnh đạo rất khéo léo và tế nhị khi đóng góp ý kiến hoặc phê bình nhân viên	
Ý kiến	
QHNH5	Đồng nghiệp rất thân thiện và dễ chịu	
Ý kiến	

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
QHNH6	Đồng nghiệp luôn giúp đỡ và phối hợp để hoàn thành tốt công việc	
Ý kiến	
QHNH7	Đồng nghiệp luôn đối xử công bằng giữa các nhân viên	
Ý kiến	
<i>Biến bổ sung</i>	

- Điều kiện làm việc

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
DKLV1	Ngân hàng cung cấp đầy đủ dụng cụ và trang thiết bị phục vụ cho công việc	
Ý kiến	
DKLV2	Môi trường làm việc sạch sẽ và thoáng mát	
Ý kiến	
DKLV3	Nơi làm việc rất an toàn	
Ý kiến	
DKLV4	Làm việc ngoài giờ	
Ý kiến	
<i>Biến bổ sung</i>	

- Hành vi công dân tổ chức

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
CDTC1	Luôn tuân thủ quy định và nguyên tắc làm việc ngay khi không bị theo dõi	
Ý kiến	
CDTC2	Khuyến khích và động viên đồng nghiệp khi gặp vấn đề	
Ý kiến	
CDTC3	Không phàn nàn những vấn đề không lý tưởng của tổ chức	
Ý kiến	
CDTC4	Quan tâm đến hành động của bản thân sẽ ảnh hưởng đến công việc của đồng nghiệp	
Ý kiến	

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
	
CDTC5	Giúp đỡ đồng nghiệp vắng mặt	
Ý kiến	
CDTC6	Giúp đỡ đồng nghiệp có khối lượng công việc nhiều	
Ý kiến	
CDTC7	Dành thời gian lắng nghe đồng nghiệp	
Ý kiến	
CDTC8	Chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp	
Ý kiến	
<i>Biến bổ sung</i>	

- Hành vi làm việc đổi mới

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
LVDM1	Tạo ra những ý tưởng mới cho các vấn đề khó khăn	
Ý kiến	
LVDM2	Luôn tìm tòi những phương pháp, công cụ làm việc mới	
Ý kiến	
LVDM3	Tạo ra những giải pháp độc đáo các vấn đề	
Ý kiến	
LVDM4	Huy động được sự ủng hộ cho những ý tưởng sáng tạo	
Ý kiến	
LVDM5	Nhận được sự chấp thuận từ các ý tưởng sáng tạo	
Ý kiến	
LVDM6	Khiến những thành viên quan trọng trong tổ chức nhiệt tình với sự sáng tạo	
Ý kiến	
LVDM7	Biến những ý tưởng sáng tạo thành những ứng dụng hữu ích	
Ý kiến	
LVDM8	Những ý tưởng sáng tạo rất hữu ích	
Ý kiến	

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
<i>Biên bổ sung</i>	

- Hành vi làm việc chống đối

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
LVCD1	Phàn nàn các vấn đề không quan trọng tại nơi làm việc	
Ý kiến	
LVCD2	Làm cho vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn so với thực tế	
Ý kiến	
LVCD3	Tập trung vào các khía cạnh tiêu cực	
Ý kiến	
LVCD4	Nói chuyện với đồng nghiệp về các khía cạnh tiêu cực	
Ý kiến	
LVCD5	Nói với người ngoài ngân hàng về các khía cạnh tiêu cực của công việc	
Ý kiến	
LVCD6	Đưa ra bình luận tiêu cực với bất kỳ ai	
Ý kiến	
LVCD7	Đánh giá thấp năng lực của đồng nghiệp	
Ý kiến	
LVCD8	Không thực hiện các nhiệm vụ hiệu quả	
Ý kiến	
<i>Biên bổ sung</i>	

- Hiệu suất công việc

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
HSCV1	Sắp xếp kế hoạch hoàn thành công việc đúng thời hạn	
Ý kiến	
HSCV2	Kế hoạch làm việc được xây dựng linh hoạt	
Ý kiến	
HSCV3	Luôn nghĩ về kết quả công việc đạt được	
Ý kiến	

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
	
HSCV4	Chia nhỏ các vấn đề cần giải quyết	
Ý kiến	
HSCV5	Sắp xếp thứ tự ưu tiên trong công việc	
Ý kiến	
HSCV6	Thực hiện công việc với thời gian phù hợp	
Ý kiến	
HSCV7	Hợp tác rất hiệu quả với đồng nghiệp	
Ý kiến	
HSCV8	Hiểu và thực hiện các quy trình liên quan đến công việc	
Ý kiến	
HSCV9	Thành thạo các lĩnh vực liên quan đến công việc	
Ý kiến	
HSCV10	Mong muốn có các kỹ năng mới liên quan đến công việc	
Ý kiến	
<i>Biến bổ sung</i>	

PHỤ LỤC 3: BIÊN BẢN THẢO LUẬN VỚI CHUYÊN GIA LÀ GIẢNG VIÊN

1. Chuyên gia giảng viên thứ nhất, Trình độ chuyên môn: PGS. TS. Chuyên ngành Quản trị kinh doanh

Địa điểm thảo luận: Trường đại học Nam Cần Thơ

Thời gian thảo luận: 07/10/2024

Nội dung thảo luận

- Cơ sở lý thuyết

Các lý thuyết liên quan như: Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow của Maslow (1943), Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), Thuyết công bằng của Adams (1963), Lý thuyết về sự kỳ vọng của Vroom (1964), Lý thuyết ERG của Alderfer (1969), Lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974), Lý thuyết nhận thức xã hội của Bandura (1977), Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985), Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998) là phù hợp và cần thiết để kế thừa trong việc xem xét mối quan hệ giữa Động lực làm việc, Hành vi làm việc, Hiệu suất công việc.

- Mối quan hệ giữa các thành phần

Thực tế, đã có nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã minh chứng cho sự ảnh hưởng của Lương và phúc lợi, Tính chất công việc, Đào tạo và thăng tiến, Mối quan hệ tại ngân hàng, Điều kiện làm việc đến Động lực làm việc. Tuy nhiên, nghiên cứu mối quan hệ giữa Động lực làm việc, Hành vi làm việc (trong đó Hành vi làm việc được thể hiện qua Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối), Hiệu suất công việc còn khá hạn chế, đặc biệt là đối với nhân viên ngân hàng. Do đó, việc xem xét đồng thời các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc và mối quan hệ giữa Động lực làm việc, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối, Hiệu suất công việc là rất cần thiết cho đối tượng là nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

- Tính phù hợp của các biến quan sát

Do tính kế thừa trong việc xây dựng các thang đo trong mô hình nghiên cứu và tác giả cũng đã có những hiệu chỉnh nhất định, nên thang đo của 09 khái niệm ở mô hình nghiên cứu là phù hợp và cần thiết. Tuy nhiên, thang đo của Hiệu suất công việc cần lược bỏ các biến quan sát có tính trùng lặp như: Kế hoạch làm việc được xây dựng linh hoạt, Luôn nghĩ về kết quả công việc đạt được, Sắp xếp thứ tự ưu tiên trong công việc. Mặt khác, cần hiệu chỉnh lại bằng cách bổ sung một số tính từ cho các biến quan sát để thể hiện rõ cho mức độ khi sử dụng thang đo likert 5 mức độ. Cụ thể,

- Động lực làm việc

Tiêu chí	Diễn giải
DLLV1	Nỗ lực hết mình để hoàn thành công việc
Ý kiến	Thêm từ <u>luôn</u> vào đầu câu <u>Luôn</u> nỗ lực hết mình để hoàn thành công việc
DLLV2	Nỗ lực vì mục tiêu phát triển ngân hàng
Ý kiến	Thêm từ <u>luôn</u> vào đầu câu <u>Luôn</u> nỗ lực vì mục tiêu phát triển ngân hàng
DLLV3	Làm việc với tinh thần trách nhiệm và đam mê
Ý kiến	Thêm từ <u>luôn</u> vào đầu câu <u>Luôn</u> làm việc với tinh thần trách nhiệm và đam mê
DLLV4	Tích cực tham gia các hoạt động của ngân hàng
Ý kiến	Thêm từ <u>luôn</u> vào đầu câu <u>Luôn</u> tích cực tham gia các hoạt động của ngân hàng
DLLV5	Nỗ lực nâng cao kỹ năng đáp ứng nhu cầu công việc
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
Biên bổ sung	Không ý kiến bổ sung thêm tiêu chí

- Lương và phúc lợi

Tiêu chí	Diễn giải
LPL1	Tiền lương tương xứng với năng lực làm việc
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
LPL2	Tiền lương và thưởng công bằng và hợp lý
Ý kiến	Thêm từ <u>rất</u> trước đoạn công bằng và hợp lý Tiền lương và thưởng <u>rất</u> công bằng và hợp lý
LPL3	Tiền lương đảm bảo nhu cầu của cuộc sống
Ý kiến	Thêm từ <u>được</u> trước đoạn nhu cầu của cuộc sống Tiền lương đảm bảo <u>được</u> nhu cầu của cuộc sống
LPL4	Chế độ nghỉ phép và nghỉ lễ hợp lý
Ý kiến	Thêm từ <u>rất</u> trước đoạn hợp lý Chế độ nghỉ phép và nghỉ lễ <u>rất</u> hợp lý
LPL5	Chính sách tham quan, nghỉ dưỡng phù hợp
Ý kiến	Thêm từ <u>rất</u> trước đoạn phù hợp Chính sách tham quan, nghỉ dưỡng <u>rất</u> phù hợp
LPL6	Tiền lương cạnh tranh so với ngân hàng khác
Ý kiến	Thêm từ <u>rất</u> trước đoạn cạnh tranh Tiền lương <u>rất</u> cạnh tranh so với ngân hàng khác
Biên bổ sung	Không ý kiến bổ sung thêm tiêu chí

- Tính chất công việc

Tiêu chí	Diễn giải
TCCV1	Công việc phù hợp với sở trường và năng lực
Ý kiến	Thêm từ <u>rất</u> trước đoạn phù hợp với sở trường và năng lực Công việc <u>rất</u> phù hợp với sở trường và năng lực
TCCV2	Công việc thú vị và có nhiều thách thức
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
TCCV3	Công việc có tính chất tạo động lực để phấn đấu

Tiêu chí	Diễn giải
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
TCCV4	Có thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
TCCV5	Am hiểu về công việc
Ý kiến	Thêm từ <u>rất</u> vào đầu câu <u>Hiểu rõ về quy trình công việc</u>
TCCV6	Công việc có tầm quan trọng đối với ngân hàng
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
Biên bổ sung	Không ý kiến bổ sung thêm tiêu chí

- Đào tạo và thăng tiến

Tiêu chí	Diễn giải
DTTT1	Khóa đào tạo được tổ chức với thời gian hợp lý
Ý kiến	Thêm từ <u>rất</u> trước đoạn hợp lý Khóa đào tạo được tổ chức với thời gian <u>rất</u> hợp lý
DTTT2	Chương trình đào tạo rất hữu ích
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
DTTT3	Tạo điều kiện cho nhân viên phát triển bản thân
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
DTTT4	Chính sách thăng tiến rất công bằng
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
DTTT5	Công khai chính sách, tiêu chuẩn và điều kiện thăng tiến
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
DTTT6	Nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
DTTT7	Quy trình bổ nhiệm được thực hiện công khai, minh bạch
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
Biên bổ sung	Không ý kiến bổ sung thêm tiêu chí

- Môi quan hệ tại ngân hàng

Tiêu chí	Diễn giải
QHNH1	Lãnh đạo luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
QHNH2	Lãnh đạo quan tâm đến quyền lợi của nhân viên
Ý kiến	Thêm từ <u>luôn</u> trước đoạn quan tâm đến quyền lợi của nhân viên Lãnh đạo <u>luôn</u> quan tâm đến quyền lợi của nhân viên
QHNH3	Lãnh đạo khen ngợi và công nhận thành tích của nhân viên
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
QHNH4	Lãnh đạo rất khéo léo và tế nhị khi đóng góp ý kiến hoặc phê bình nhân viên
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
QHNH5	Đồng nghiệp rất thân thiện và dễ chịu
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
QHNH6	Đồng nghiệp luôn giúp đỡ và phối hợp để hoàn thành tốt công việc
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi

Tiêu chí	Diễn giải
QHNH7	Đồng nghiệp luôn đối xử công bằng giữa các nhân viên
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
Biến bổ sung	Không ý kiến bổ sung thêm tiêu chí

- Điều kiện làm việc

Tiêu chí	Diễn giải
DKLV1	Ngân hàng cung cấp đầy đủ dụng cụ và trang thiết bị phục vụ cho công việc
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
DKLV2	Môi trường làm việc sạch sẽ và thoáng mát
Ý kiến	Thêm từ <u>rất</u> trước đoạn sạch sẽ và thoáng mát Môi trường làm việc <u>rất</u> sạch sẽ và thoáng mát
DKLV3	Nơi làm việc rất an toàn
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
DKLV4	Làm việc ngoài giờ
Ý kiến	Hiệu chỉnh thành: <u>Thường xuyên làm việc ngoài giờ</u>
Biến bổ sung	Không ý kiến bổ sung thêm tiêu chí

- Hành vi công dân tổ chức

Tiêu chí	Diễn giải
CDTC1	Luôn tuân thủ quy định và nguyên tắc làm việc ngay khi không bị theo dõi
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
CDTC2	Khuyến khích và động viên đồng nghiệp khi gặp vấn đề
Ý kiến	Thêm từ <u>luôn</u> vào đầu câu <u>Luôn</u> khuyến khích và động viên đồng nghiệp khi gặp vấn đề
CDTC3	Không phàn nàn những vấn đề không lý tưởng của tổ chức
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
CDTC4	Quan tâm đến hành động của bản thân sẽ ảnh hưởng đến công việc của đồng nghiệp
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
CDTC5	Giúp đỡ đồng nghiệp vắng mặt
Ý kiến	Thêm từ <u>luôn</u> vào đầu câu <u>Luôn</u> giúp đỡ đồng nghiệp vắng mặt
CDTC6	Giúp đỡ đồng nghiệp có khối lượng công việc nhiều
Ý kiến	Thêm từ <u>luôn</u> vào đầu câu <u>Luôn</u> giúp đỡ đồng nghiệp có khối lượng công việc nhiều
CDTC7	Dành thời gian lắng nghe đồng nghiệp
Ý kiến	Thêm từ <u>luôn</u> vào đầu câu <u>Luôn</u> dành thời gian lắng nghe đồng nghiệp
CDTC8	Chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp
Ý kiến	Thêm từ <u>luôn</u> vào đầu câu <u>Luôn</u> Chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp
Biến bổ sung	Không ý kiến bổ sung thêm tiêu chí

- Hành vi làm việc đổi mới

Tiêu chí	Diễn giải
LVDM1	Tạo ra những ý tưởng mới cho các vấn đề khó khăn
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
LVDM2	Luôn tìm tòi những phương pháp, công cụ làm việc mới
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
LVDM3	Tạo ra những giải pháp độc đáo các vấn đề
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
LVDM4	Huy động được sự ủng hộ cho những ý tưởng sáng tạo
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
LVDM5	Nhận được sự chấp thuận từ các ý tưởng sáng tạo
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
LVDM6	Khiến những thành viên quan trọng trong tổ chức nhiệt tình với sự sáng tạo
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
LVDM7	Biến những ý tưởng sáng tạo thành những ứng dụng hữu ích
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
LVDM8	Những ý tưởng sáng tạo rất hữu ích
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
Biên bổ sung	Không ý kiến bổ sung thêm tiêu chí

- Hành vi làm việc chống đối

Tiêu chí	Diễn giải
LVCD1	Phản nản các vấn đề không quan trọng tại nơi làm việc
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
LVCD2	Làm cho vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn so với thực tế
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
LVCD3	Tập trung vào các khía cạnh tiêu cực
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
LVCD4	Nói chuyện với đồng nghiệp về các khía cạnh tiêu cực
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
LVCD5	Nói với người ngoài ngân hàng về các khía cạnh tiêu cực của công việc
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
LVCD6	Đưa ra bình luận tiêu cực với bất kỳ ai
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
LVCD7	Đánh giá thấp năng lực của đồng nghiệp
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
LVCD8	Không thực hiện các nhiệm vụ hiệu quả
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
Biên bổ sung	Không ý kiến bổ sung thêm tiêu chí

- Hiệu suất công việc

Tiêu chí	Diễn giải
HSCV1	Sắp xếp kế hoạch hoàn thành công việc đúng thời hạn
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
HSCV2	Kế hoạch làm việc được xây dựng linh hoạt
Ý kiến	Bỏ vì bị trùng
HSCV3	Luôn nghĩ về kết quả công việc đạt được
Ý kiến	Bỏ vì bị trùng
HSCV4	Chia nhỏ các vấn đề cần giải quyết
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
HSCV5	Sắp xếp thứ tự ưu tiên trong công việc
Ý kiến	Bỏ vì bị trùng
HSCV6	Thực hiện công việc với thời gian phù hợp
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
HSCV7	Hợp tác rất hiệu quả với đồng nghiệp
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
HSCV8	Hiểu và thực hiện các quy trình liên quan đến công việc
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
HSCV9	Thành thạo các lĩnh vực liên quan đến công việc
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
HSCV10	Mong muốn có các kỹ năng mới liên quan đến công việc
Ý kiến	Giữ nguyên, không cần thay đổi
Biên bổ sung	Không ý kiến bổ sung thêm tiêu chí

2. Chuyên gia giảng viên thứ hai, Trình độ chuyên môn: TS. Chuyên ngành Quản trị kinh doanh

Địa điểm thảo luận: Trường đại học Nam Cần Thơ

Thời gian thảo luận: 09/10/2024

Nội dung thảo luận

- Cơ sở lý thuyết

Thực tế, mối quan hệ giữa các khía cạnh được tác giả nhắc đến đã được nhiều lý thuyết đề cập và kết luận có sự ảnh hưởng. Cụ thể:

+ Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow của Maslow (1943), Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), Thuyết công bằng của Adams (1963), Lý thuyết về sự kỳ vọng của Vroom (1964), Lý thuyết ERG của Alderfer (1969) đã minh chứng cho sự ảnh hưởng của Tiền lương và phúc lợi đến Động lực làm việc của nhân viên.

+ Lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974), Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959) đã kết luận sự ảnh hưởng của Tính chất công việc đến Động lực làm việc của nhân viên.

+ Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow của Maslow (1943), Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), Lý thuyết về sự kỳ vọng của Vroom (1964), Lý thuyết ERG của Alderfer (1969), Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985) đề cập đến sự ảnh hưởng của Đào tạo và thăng tiến đến Động lực làm việc.

+ Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow của Maslow (1943), Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), Lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974), Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985) đề cập đến sự ảnh hưởng của Lãnh đạo và Mối quan hệ với đồng nghiệp đến Động lực làm việc, nhưng trong nghiên cứu này tác giả đã gộp chung 2 khía cạnh này thành Mối quan hệ tại ngân hàng.

+ Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow của Maslow (1943), Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), Lý thuyết ERG của Alderfer (1969), Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985) đề cập đến sự tác động của Điều kiện làm việc đến Động lực làm việc.

+ Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985) có nhắc đến việc có Động lực làm việc sẽ làm gia tăng Hành vi công dân tổ chức của nhân viên.

+ Lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974), Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998) có đề cập đến việc có Động lực làm việc sẽ giúp tăng Hành vi làm việc đổi mới của nhân viên.

+ Thuyết công bằng của Adams (1963), Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998) có đề cập đến việc nhân viên không có Động lực làm việc sẽ thúc đẩy Hành vi làm việc chống đối của nhân viên.

+ Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985) cho rằng, khi có Hành vi công dân tổ chức sẽ nâng cao Hiệu suất trong công việc của nhân viên.

+ Lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974), Lý thuyết nhận thức xã hội của Bandura (1977), Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998) đề cập đến sự ảnh hưởng của Hành vi làm việc đối mới đến Hiệu suất công việc.

+ Thuyết công bằng của Adams (1963), Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998) đề cập đến sự tác động nghịch chiều từ Hành vi làm việc chống đối đến Hiệu suất công việc của nhân viên.

Do vậy, các lý thuyết được đề cập là phù hợp để xem xét mối quan hệ giữa các khía cạnh nhắc đến.

- Mối quan hệ giữa các thành phần

Các mối quan hệ đã được nhiều lý thuyết đề cập, đồng thời cũng đã có những nghiên cứu minh chứng cho mối quan hệ này. Nhưng đối với đối tượng nhân viên ngân hàng thương mại, đặc biệt là ở khu vực Đồng bằng sông Cửu Long thì mối quan hệ giữa Động lực làm việc, Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đối mới, Hành vi làm việc chống đối, Hiệu suất công việc chưa được nghiên cứu. Cho nên, việc nghiên cứu này được thực hiện sẽ kiểm chứng cho các mối quan hệ đề cập.

- Tính phù hợp của các biến quan sát

Thang đo cho các thành phần được đề cập đã có tính kế thừa và hiệu chỉnh cho phù hợp. Do đó, có thể sử dụng để đo lường nghiên cứu, đặc biệt là phù hợp với đối tượng là nhân viên làm việc tại các ngân hàng thương mại ở khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Tuy nhiên, đối với thang đo của Hiệu suất công việc được thể hiện qua 10 biến quan sát là khá dài dòng, ảnh hưởng đến nhận định của người đáp viên khi trả lời. Có sự trùng lặp giữa các biến quan sát, trong đó các biến quan sát “Kế hoạch làm việc được xây dựng linh hoạt, Luôn nghĩ về kết quả công việc đạt được, Sắp xếp thứ tự ưu tiên trong công việc” có sự trùng lặp ý muốn hỏi với biến quan sát “Sắp xếp kế hoạch hoàn thành công việc đúng thời hạn”. Do đó, nếu có thể tác giả nên loại bỏ 3 biến này, vừa giúp thang đo tinh gọn hơn, vừa tránh được sự lặp lại ý muốn hỏi.

PHỤ LỤC 4: PHIẾU THẢO LUẬN CHUYÊN GIA LÀ NHÀ QUẢN LÝ NHÂN SỰ, GIÁM ĐỐC, PHÓ GIÁM ĐỐC, TRƯỞNG PHÒNG GIAO DỊCH

PHIẾU THẢO LUẬN CHUYÊN GIA LÀ NHÀ QUẢN LÝ NHÂN SỰ, GIÁM ĐỐC, PHÓ GIÁM ĐỐC, TRƯỞNG PHÒNG GIAO DỊCH

I. PHẦN GIỚI THIỆU

Xin kính chào Anh/Chị, tôi tên là Nguyễn Lê Thế Vũ, nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh Trường Đại học Tây Đô. Hiện tôi đang thực hiện nghiên cứu “Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long”. Do đó, tôi rất cần ý kiến đóng góp của Anh/Chị để tôi có thể hoàn thiện mô hình nghiên cứu và thang đo cho các khái niệm trong nghiên cứu.

Tôi xin chân thành cảm ơn đóng góp của Anh/Chị. Những ý kiến của Anh/Chị là rất cần thiết và không có đúng hoặc sai, nên Anh/Chị cứ thoải mái trình bày quan điểm cá nhân. Tôi đảm bảo những thông tin này chỉ sử dụng cho mục đích của nghiên cứu.

II. PHẦN NỘI DUNG

2.1 Môi quan hệ giữa các thành phần

1. Theo Anh/Chị, có tồn tại mối quan hệ giữa Lương và phúc lợi và Động lực làm việc đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

2. Theo Anh/Chị, có tồn tại mối quan hệ giữa Tính chất công việc và Động lực làm việc đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

3. Theo Anh/Chị, có tồn tại mối quan hệ giữa Đào tạo và thăng tiến và Động lực làm việc đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

4. Theo Anh/Chị, có tồn tại mối quan hệ giữa Môi quan hệ tại ngân hàng và Động lực làm việc đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

5. Theo Anh/Chị, có tồn tại mối quan hệ giữa Điều kiện làm việc và Động lực làm việc đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

6. Theo Anh/Chị, có tồn tại mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Hành vi công dân tổ chức đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

7. Theo Anh/Chị, có tồn tại mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Hành vi làm việc đổi mới đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

8. Theo Anh/Chị, có tồn tại mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Hành vi làm việc chống đối đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

9. Theo Anh/Chị, có tồn tại mối quan hệ giữa Hành vi công dân tổ chức và Hiệu suất công việc đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

10. Theo Anh/Chị, có tồn tại mối quan hệ giữa Hành vi làm việc đổi mới và Hiệu suất công việc đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

11. Theo Anh/Chị, có tồn tại mối quan hệ giữa Hành vi làm việc chống đối và Hiệu suất công việc đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

12. Theo Anh/Chị, có tồn tại mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

13. Theo Anh/Chị, có tồn tại mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian của Hành vi làm việc đổi mới đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

14. Theo Anh/Chị, có tồn tại mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian của Hành vi làm việc chống đối đối với nhân viên tại các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?

2.2 Tính phù hợp của các biến quan sát

Mỗi thành phần trong mô hình nghiên cứu đều được đo lường qua thang đo likert 5 mức độ và được thể hiện qua nhiều biến quan sát. Theo mô hình nghiên cứu, có 09 thang đo cần được thiết kế, bao gồm: Động lực làm việc (5 biến quan sát); Lương và phúc lợi (biến quan sát); Tính chất công việc (biến quan sát); Đào tạo và thăng tiến (biến quan sát); Mối quan hệ tại ngân hàng (biến quan sát); Điều kiện làm việc (biến quan sát); Hành vi công dân tổ chức (biến quan sát); Hành vi làm việc đổi mới (biến quan sát); Hành vi làm việc chống đối (biến quan sát); Hiệu suất công việc (10 biến

quan sát). Do vậy, rất mong Anh/Chị đóng góp ý kiến cho tính cần thiết và những điểm cần thay đổi hoặc bổ sung đối với từng biến quan sát trong mỗi thang đo cụ thể như sau:

- Động lực làm việc

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
DLLV1	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành công việc	
Ý kiến	
DLLV2	Luôn nỗ lực vì mục tiêu phát triển ngân hàng	
Ý kiến	
DLLV3	Luôn làm việc với tinh thần trách nhiệm và đam mê	
Ý kiến	
DLLV4	Luôn tích cực tham gia các hoạt động của ngân hàng	
Ý kiến	
DLLV5	Nỗ lực nâng cao kỹ năng đáp ứng nhu cầu công việc	
Ý kiến	
<i>Biến bổ sung</i>	

- Lương và phúc lợi

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
LPL1	Tiền lương tương xứng với năng lực làm việc	
Ý kiến	
LPL2	Tiền lương và thưởng rất công bằng và hợp lý	
Ý kiến	
LPL3	Tiền lương đảm bảo được nhu cầu của cuộc sống	
Ý kiến	
LPL4	Chế độ nghỉ phép và nghỉ lễ rất hợp lý	
Ý kiến	
LPL5	Chính sách tham quan, nghỉ dưỡng rất phù hợp	
Ý kiến	
LPL6	Tiền lương rất cạnh tranh so với ngân hàng khác	
Ý kiến	
<i>Biến bổ sung</i>	

- Tính chất công việc

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
TCCV1	Công việc rất phù hợp với sở trường và năng lực	
Ý kiến	
TCCV2	Công việc thú vị và có nhiều thách thức	
Ý kiến	
TCCV3	Công việc có tính chất tạo động lực để phấn đấu	
Ý kiến	
TCCV4	Có thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống	
Ý kiến	
TCCV5	Hiểu rõ về quy trình công việc	
Ý kiến	
TCCV6	Công việc có tầm quan trọng đối với ngân hàng	
Ý kiến	
<i>Biên bổ sung</i>	

- Đào tạo và thăng tiến

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
DTTT1	Khóa đào tạo được tổ chức với thời gian rất hợp lý	
Ý kiến	
DTTT2	Chương trình đào tạo rất hữu ích	
Ý kiến	
DTTT3	Tạo điều kiện cho nhân viên phát triển bản thân	
Ý kiến	
DTTT4	Chính sách thăng tiến rất công bằng	
Ý kiến	
DTTT5	Công khai chính sách, tiêu chuẩn và điều kiện thăng tiến	
Ý kiến	
DTTT6	Nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc	
Ý kiến	
DTTT7	Quy trình bổ nhiệm được thực hiện công khai, minh bạch	
Ý kiến	

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
	
<i>Biến bổ sung</i>	

- Môi quan hệ tại ngân hàng

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
QHNH1	Lãnh đạo luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến	
Ý kiến	
QHNH2	Lãnh đạo luôn quan tâm đến quyền lợi của nhân viên	
Ý kiến	
QHNH3	Lãnh đạo khen ngợi và công nhận thành tích của nhân viên	
Ý kiến	
QHNH4	Lãnh đạo rất khéo léo và tế nhị khi đóng góp ý kiến hoặc phê bình nhân viên	
Ý kiến	
QHNH5	Đồng nghiệp rất thân thiện và dễ chịu	
Ý kiến	
QHNH6	Đồng nghiệp luôn giúp đỡ và phối hợp để hoàn thành tốt công việc	
Ý kiến	
QHNH7	Đồng nghiệp luôn đối xử công bằng giữa các nhân viên	
Ý kiến	
<i>Biến bổ sung</i>	

- Điều kiện làm việc

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
DKLV1	Ngân hàng cung cấp đầy đủ dụng cụ và trang thiết bị phục vụ cho công việc	
Ý kiến	
DKLV2	Môi trường làm việc rất sạch sẽ và thoáng mát	
Ý kiến	
DKLV3	Nơi làm việc rất an toàn	
Ý kiến	

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
	
DKLV4	Thường xuyên làm việc ngoài giờ	
Ý kiến	
<i>Biến bổ sung</i>	

- Hành vi công dân tổ chức

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
CDTC1	Luôn tuân thủ quy định và nguyên tắc làm việc ngay khi không bị theo dõi	
Ý kiến	
CDTC2	Luôn khuyến khích và động viên đồng nghiệp khi gặp vấn đề	
Ý kiến	
CDTC3	Không phàn nàn những vấn đề không lý tưởng của tổ chức	
Ý kiến	
CDTC4	Quan tâm đến hành động của bản thân sẽ ảnh hưởng đến công việc của đồng nghiệp	
Ý kiến	
CDTC5	Luôn giúp đỡ đồng nghiệp vắng mặt	
Ý kiến	
CDTC6	Luôn giúp đỡ đồng nghiệp có khối lượng công việc nhiều	
Ý kiến	
CDTC7	Luôn dành thời gian lắng nghe đồng nghiệp	
Ý kiến	
CDTC8	Luôn Chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp	
Ý kiến	
<i>Biến bổ sung</i>	

- Hành vi làm việc đổi mới

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
LVDM1	Tạo ra những ý tưởng mới cho các vấn đề khó khăn	
Ý kiến	

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
LVDM2	Luôn tìm tòi những phương pháp, công cụ làm việc mới	
Ý kiến	
LVDM3	Tạo ra những giải pháp độc đáo các vấn đề	
Ý kiến	
LVDM4	Huy động được sự ủng hộ cho những ý tưởng sáng tạo	
Ý kiến	
LVDM5	Nhận được sự chấp thuận từ các ý tưởng sáng tạo	
Ý kiến	
LVDM6	Khiến những thành viên quan trọng trong tổ chức nhiệt tình với sự sáng tạo	
Ý kiến	
LVDM7	Biến những ý tưởng sáng tạo thành những ứng dụng hữu ích	
Ý kiến	
LVDM8	Những ý tưởng sáng tạo rất hữu ích	
Ý kiến	
<i>Biến bổ sung</i>	

- Hành vi làm việc chống đối

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
LVCD1	Phàn nàn các vấn đề không quan trọng tại nơi làm việc	
Ý kiến	
LVCD2	Làm cho vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn so với thực tế	
Ý kiến	
LVCD3	Tập trung vào các khía cạnh tiêu cực	
Ý kiến	
LVCD4	Nói chuyện với đồng nghiệp về các khía cạnh tiêu cực	
Ý kiến	
LVCD5	Nói với người ngoài ngân hàng về các khía cạnh tiêu cực của công việc	
Ý kiến	
LVCD6	Đưa ra bình luận tiêu cực với bất kỳ ai	

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
Ý kiến	
LVCD7	Đánh giá thấp năng lực của đồng nghiệp	
Ý kiến	
LVCD8	Không thực hiện các nhiệm vụ hiệu quả	
Ý kiến	
<i>Biến bổ sung</i>	

- Hiệu suất công việc

Tiêu chí	Diễn giải	Cần thiết (x)
HSCV1	Sắp xếp kế hoạch hoàn thành công việc đúng thời hạn	
Ý kiến	
HSCV2	Chia nhỏ các vấn đề cần giải quyết	
Ý kiến	
HSCV3	Thực hiện công việc với thời gian phù hợp	
Ý kiến	
HSCV4	Hợp tác rất hiệu quả với đồng nghiệp	
Ý kiến	
HSCV5	Hiểu và thực hiện các quy trình liên quan đến công việc	
Ý kiến	
HSCV6	Thành thạo các lĩnh vực liên quan đến công việc	
Ý kiến	
HSCV7	Mong muốn có các kỹ năng mới liên quan đến công việc	
Ý kiến	
<i>Biến bổ sung</i>	

PHỤ LỤC 5: TỔNG HỢP KẾT QUẢ THẢO LUẬN VỚI CHUYÊN GIA LÀ NGƯỜI QUẢN LÝ CÔNG TY VÀ GIÁM ĐỐC, PHÓ GIÁM ĐỐC, TRƯỞNG PHÒNG GIAO DỊCH CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1. Mối quan hệ giữa các thành phần

Mối quan hệ			Đồng ý										Tổng	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Lương và phúc lợi	=>	Động lực làm việc	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11 người
Tính chất công việc	=>	Động lực làm việc	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11 người
Đào tạo và thăng tiến	=>	Động lực làm việc	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11 người
Mối quan hệ tại ngân hàng	=>	Động lực làm việc	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11 người
Điều kiện làm việc	=>	Động lực làm việc	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11 người
Động lực làm việc	=>	Hành vi công dân tổ chức	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11 người
Động lực làm việc	=>	Hành vi làm việc đổi mới	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11 người
Động lực làm việc	=>	Hành vi làm việc chống đối	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11 người
Hành vi công dân tổ chức	=>	Hiệu suất công việc	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11 người
Hành vi làm việc đổi mới	=>	Hiệu suất công việc	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11 người
Hành vi làm việc chống đối	=>	Hiệu suất công việc	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11 người
Động lực làm việc => Hành vi công dân tổ chức => Hiệu suất công việc			x		x	x	x		x	x	x	x	x	9 người
Động lực làm việc => Hành vi làm việc đổi mới => Hiệu suất công việc			x		x	x		x	x	x	x	x	x	9 người
Động lực làm việc => Hành vi làm việc chống đối => Hiệu suất công việc			x	x	x	x	x		x	x	x		x	9 người

PHỤ LỤC 6: DANH SÁCH PHÒNG VẤN CHUYÊN SÂU

Stt	Họ tên	Cơ quan công tác
01	Phan T. T.	Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam
02	Phạm M. D.	Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam
03	Lê H. T.	Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam
04	Nguyễn T. D. Q.	Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam
05	Nguyễn T. B. N.	Ngân hàng TMCP Thịnh vượng và Phát triển
06	Nguyễn T.C. T.	Ngân hàng TMCP Thịnh vượng và Phát tri
07	Nguyễn H. Y. N.	Ngân hàng TMCP Kiên Long
08	Dương N. D. T.	Ngân hàng TMCP Kiên Long
09	Huỳnh N. P.	Ngân Hàng TMCP Phát Triển Thành Phố Hồ Chí Minh
10	Nguyễn T. K. T.	Ngân Hàng TMCP Phát Triển Thành Phố Hồ Chí Minh
11	Thái T. K. T.	Ngân hàng TNHH MTV Xây dựng Việt Nam
12	Trần M. T.	Ngân hàng TNHH MTV Xây dựng Việt Nam

PHỤ LỤC 7: PHIẾU THẢO LUẬN NHÓM NHÂN VIÊN

I. PHẦN GIỚI THIỆU

Xin kính chào Anh/Chị, tôi tên là Nguyễn Lê Thế Vũ, nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh Trường Đại học Tây Đô. Hiện tôi đang thực hiện nghiên cứu “Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long”. Do đó, tôi rất cần ý kiến đóng góp của Anh/Chị để tôi có thể hoàn thiện mô hình nghiên cứu và thang đo cho các khái niệm trong nghiên cứu.

Tôi xin chân thành cảm ơn đóng góp của Anh/Chị. Những ý kiến của Anh/Chị là rất cần thiết và không có đúng hoặc sai, nên Anh/Chị cứ thoải mái trình bày quan điểm cá nhân. Tôi đảm bảo những thông tin này chỉ sử dụng cho mục đích của nghiên cứu.

II. PHẦN NỘI DUNG

2.1 Môi quan hệ giữa các thành phần

1. Theo Anh/Chị, Lương và phúc lợi có là yếu tố quan trọng tạo Động lực làm việc cho Anh/Chị?

2. Theo Anh/Chị, Tính chất công việc có là yếu tố quan trọng tạo Động lực làm việc cho Anh/Chị?

3. Theo Anh/Chị, Chính sách Đào tạo và thăng tiến ở ngân hàng có là yếu tố quan trọng tạo Động lực làm việc cho Anh/Chị?

4. Theo Anh/Chị, Môi quan hệ tại ngân hàng có là yếu tố quan trọng tạo Động lực làm việc cho Anh/Chị?

5. Theo Anh/Chị, Điều kiện làm việc tại ngân hàng có là yếu tố quan trọng tạo Động lực làm việc cho Anh/Chị?

6. Theo Anh/Chị, khi có Động lực làm việc Anh/Chị càng tích cực thực hiện Hành vi công dân tổ chức (làm việc tích cực, thực hiện những công việc ngoài nhiệm vụ của Anh/Chị, giúp cho kết quả công việc của ngân hàng được hoàn thành tốt hơn)?

7. Theo Anh/Chị, khi có Động lực làm việc Anh/Chị càng tích cực thực hiện Hành vi làm việc đổi mới (làm việc với tinh thần hăng say, muốn sáng tạo và tìm ra các giải pháp mới để giải quyết công việc)?

8. Theo Anh/Chị, khi không có Động lực làm việc Anh/Chị càng có xu hướng thực hiện Hành vi làm việc chống đối (chán nản trong công việc, đi làm muộn nhưng muốn về sớm, không hòa đồng làm ảnh hưởng đến công việc của ngân hàng)?

9. Theo Anh/Chị, việc thực hiện Hành vi công dân tổ chức của Anh/Chị sẽ làm gia tăng Hiệu suất công việc?

10. Theo Anh/Chị, việc thực hiện Hành vi làm việc đổi mới của Anh/Chị sẽ làm gia tăng Hiệu suất công việc?

11. Theo Anh/Chị, việc thực hiện Hành vi làm việc chống đổi của Anh/Chị sẽ làm giảm Hiệu suất công việc?

2.2 Hiểu được ý nghĩa của ý hỏi

Anh/Chị vui lòng cho biết, Anh/Chị có hiểu rõ được ý nghĩa ở các phát biểu sau, nếu hiểu rõ Anh/Chị đánh dấu x vào ô hiểu rõ nội dung.

Tiêu chí	Diễn giải	Hiểu rõ nội dung
DLLV1	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành công việc	
DLLV2	Luôn nỗ lực vì mục tiêu phát triển ngân hàng	
DLLV3	Luôn làm việc với tinh thần trách nhiệm và đam mê	
DLLV4	Luôn tích cực tham gia các hoạt động của ngân hàng	
DLLV5	Nỗ lực nâng cao kỹ năng đáp ứng nhu cầu công việc	
LPL1	Tiền lương tương xứng với năng lực làm việc	
LPL2	Tiền lương và thưởng rất công bằng và hợp lý	
LPL3	Tiền lương đảm bảo được nhu cầu của cuộc sống	
LPL4	Chế độ nghỉ phép và nghỉ lễ rất hợp lý	
LPL5	Chính sách tham quan, nghỉ dưỡng rất phù hợp	
LPL6	Tiền lương rất cạnh tranh so với ngân hàng khác	
TCCV1	Công việc rất phù hợp với sở trường và năng lực	
TCCV2	Công việc thú vị và có nhiều thách thức	
TCCV3	Công việc có tính chất tạo động lực để phấn đấu	
TCCV4	Có thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống	
TCCV5	Hiểu rõ về quy trình công việc	
TCCV6	Công việc có tầm quan trọng đối với ngân hàng	
DTTT1	Khóa đào tạo được tổ chức với thời gian rất hợp lý	
DTTT2	Chương trình đào tạo rất hữu ích	
DTTT3	Tạo điều kiện cho nhân viên phát triển bản thân	
DTTT4	Chính sách thăng tiến rất công bằng	
DTTT5	Công khai chính sách, tiêu chuẩn và điều kiện thăng tiến	
DTTT6	Nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc	
DTTT7	Quy trình bổ nhiệm được thực hiện công khai, minh bạch	
QHNH1	Lãnh đạo luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến	
QHNH2	Lãnh đạo luôn quan tâm đến quyền lợi của nhân viên	
QHNH3	Lãnh đạo khen ngợi và công nhận thành tích của nhân viên	
QHNH4	Lãnh đạo rất khéo léo và tế nhị khi đóng góp ý kiến hoặc phê bình nhân viên	
QHNH5	Đồng nghiệp rất thân thiện và dễ chịu	
QHNH6	Đồng nghiệp luôn giúp đỡ và phối hợp để hoàn thành tốt công việc	
QHNH7	Đồng nghiệp luôn đối xử công bằng giữa các nhân viên	
DKLV1	Ngân hàng cung cấp đầy đủ dụng cụ và trang thiết bị phục vụ cho công việc	

Tiêu chí	Diễn giải	Hiểu rõ nội dung
DKLV2	Môi trường làm việc rất sạch sẽ và thoáng mát	
DKLV3	Nơi làm việc rất an toàn	
DKLV4	Thường xuyên làm việc ngoài giờ	
CDTC1	Luôn tuân thủ quy định và nguyên tắc làm việc ngay khi không bị theo dõi	
CDTC2	Luôn khuyến khích và động viên đồng nghiệp khi gặp vấn đề	
CDTC3	Không phàn nàn những vấn đề không lý tưởng của tổ chức	
CDTC4	Quan tâm đến hành động của bản thân sẽ ảnh hưởng đến công việc của đồng nghiệp	
CDTC5	Luôn giúp đỡ đồng nghiệp vắng mặt	
CDTC6	Luôn giúp đỡ đồng nghiệp có khối lượng công việc nhiều	
CDTC7	Luôn dành thời gian lắng nghe đồng nghiệp	
CDTC8	Luôn Chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp	
LVDM1	Tạo ra những ý tưởng mới cho các vấn đề khó khăn	
LVDM2	Luôn tìm tòi những phương pháp, công cụ làm việc mới	
LVDM3	Tạo ra những giải pháp độc đáo các vấn đề	
LVDM4	Huy động được sự ủng hộ cho những ý tưởng sáng tạo	
LVDM5	Nhận được sự chấp thuận từ các ý tưởng sáng tạo	
LVDM6	Khiến những thành viên quan trọng trong tổ chức nhiệt tình với sự sáng tạo	
LVDM7	Biến những ý tưởng sáng tạo thành những ứng dụng hữu ích	
LVDM8	Những ý tưởng sáng tạo rất hữu ích	
LVCD1	Phàn nàn các vấn đề không quan trọng tại nơi làm việc	
LVCD2	Làm cho vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn so với thực tế	
LVCD3	Tập trung vào các khía cạnh tiêu cực	
LVCD4	Nói chuyện với đồng nghiệp về các khía cạnh tiêu cực	
LVCD5	Nói với người ngoài ngân hàng về các khía cạnh tiêu cực của công việc	
LVCD6	Đưa ra bình luận tiêu cực với bất kỳ ai	
LVCD7	Đánh giá thấp năng lực của đồng nghiệp	
LVCD8	Không thực hiện các nhiệm vụ hiệu quả	
HSCV1	Sắp xếp kế hoạch hoàn thành công việc đúng thời hạn	
HSCV2	Chia nhỏ các vấn đề cần giải quyết	
HSCV3	Thực hiện công việc với thời gian phù hợp	
HSCV4	Hợp tác rất hiệu quả với đồng nghiệp	
HSCV5	Hiểu và thực hiện các quy trình liên quan đến công việc	
HSCV6	Thành thạo các lĩnh vực liên quan đến công việc	
HSCV7	Mong muốn có các kỹ năng mới liên quan đến công việc	

PHỤ LỤC 8: KẾT QUẢ THẢO LUẬN NHÓM NHÂN VIÊN**1. Kết quả thảo luận mối quan hệ**

Stt	Phát biểu	Đồng ý
1	Lương và phúc lợi là yếu tố quan trọng tạo Động lực làm việc cho Anh/Chị	12/12
2	Tính chất công việc là yếu tố quan trọng tạo Động lực làm việc cho Anh/Chị	12/12
3	Chính sách Đào tạo và thăng tiến ở ngân hàng là yếu tố quan trọng tạo Động lực làm việc cho Anh/Chị	12/12
4	Mối quan hệ tại ngân hàng là yếu tố quan trọng tạo Động lực làm việc cho Anh/Chị	12/12
5	Điều kiện làm việc tại ngân hàng là yếu tố quan trọng tạo Động lực làm việc cho Anh/Chị	12/12
6	Khi có Động lực làm việc Anh/Chị càng tích cực thực hiện Hành vi công dân tổ chức (làm việc tích cực, thực hiện những công việc ngoài nhiệm vụ của Anh/Chị, giúp cho kết quả công việc của ngân hàng được hoàn thành tốt hơn)	12/12
7	Khi có Động lực làm việc Anh/Chị càng tích cực thực hiện Hành vi làm việc đổi mới (làm việc với tinh thần hăng say, muốn sáng tạo và tìm ra các giải pháp mới để giải quyết công việc)	12/12
8	Khi không có Động lực làm việc Anh/Chị càng có xu hướng thực hiện Hành vi làm việc chống đối (chán nản trong công việc, đi làm muộn nhưng muốn về sớm, không hòa đồng làm ảnh hưởng đến công việc của ngân hàng)	9/12
9	Việc thực hiện Hành vi công dân tổ chức của Anh/Chị sẽ làm gia tăng Hiệu suất công việc	12/12
10	Việc thực hiện Hành vi làm việc đổi mới của Anh/Chị sẽ làm gia tăng Hiệu suất công việc	12/12
11	Việc thực hiện Hành vi làm việc chống đối của Anh/Chị sẽ làm giảm Hiệu suất công việc	12/12

2. Kết quả thảo luận hiểu nội dung biến quan sát

Tiêu chí	Diễn giải	Hiểu rõ nội dung
DLLV1	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành công việc	12/12
DLLV2	Luôn nỗ lực vì mục tiêu phát triển ngân hàng	12/12
DLLV3	Luôn làm việc với tinh thần trách nhiệm và đam mê	12/12
DLLV4	Luôn tích cực tham gia các hoạt động của ngân hàng	12/12
DLLV5	Nỗ lực nâng cao kỹ năng đáp ứng nhu cầu công việc	12/12
LPL1	Tiền lương tương xứng với năng lực làm việc	12/12
LPL2	Tiền lương và thưởng rất công bằng và hợp lý	12/12
LPL3	Tiền lương đảm bảo được nhu cầu của cuộc sống	12/12
LPL4	Chế độ nghỉ phép và nghỉ lễ rất hợp lý	12/12
LPL5	Chính sách tham quan, nghỉ dưỡng rất phù hợp	12/12
LPL6	Tiền lương rất cạnh tranh so với ngân hàng khác	12/12

Tiêu chí	Diễn giải	Hiểu rõ nội dung
TCCV1	Công việc rất phù hợp với sở trường và năng lực	12/12
TCCV2	Công việc thú vị và có nhiều thách thức	12/12
TCCV3	Công việc có tính chất tạo động lực để phấn đấu	12/12
TCCV4	Có thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống	12/12
TCCV5	Hiểu rõ về quy trình công việc	12/12
TCCV6	Công việc có tầm quan trọng đối với ngân hàng	12/12
DTTT1	Khóa đào tạo được tổ chức với thời gian rất hợp lý	12/12
DTTT2	Chương trình đào tạo rất hữu ích	12/12
DTTT3	Tạo điều kiện cho nhân viên phát triển bản thân	12/12
DTTT4	Chính sách thăng tiến rất công bằng	12/12
DTTT5	Công khai chính sách, tiêu chuẩn và điều kiện thăng tiến	12/12
DTTT6	Nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc	12/12
DTTT7	Quy trình bổ nhiệm được thực hiện công khai, minh bạch	12/12
QHNH1	Lãnh đạo luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến	12/12
QHNH2	Lãnh đạo luôn quan tâm đến quyền lợi của nhân viên	12/12
QHNH3	Lãnh đạo khen ngợi và công nhận thành tích của nhân viên	12/12
QHNH4	Lãnh đạo rất khéo léo và tế nhị khi đóng góp ý kiến hoặc phê bình nhân viên	12/12
QHNH5	Đồng nghiệp rất thân thiện và dễ chịu	12/12
QHNH6	Đồng nghiệp luôn giúp đỡ và phối hợp để hoàn thành tốt công việc	12/12
QHNH7	Đồng nghiệp luôn đối xử công bằng giữa các nhân viên	12/12
DKLV1	Ngân hàng cung cấp đầy đủ dụng cụ và trang thiết bị phục vụ cho công việc	12/12
DKLV2	Môi trường làm việc rất sạch sẽ và thoáng mát	12/12
DKLV3	Nơi làm việc rất an toàn	12/12
DKLV4	Thường xuyên làm việc ngoài giờ	12/12
CDTC1	Luôn tuân thủ quy định và nguyên tắc làm việc ngay khi không bị theo dõi	12/12
CDTC2	Luôn khuyến khích và động viên đồng nghiệp khi gặp vấn đề	12/12
CDTC3	Không phàn nàn những vấn đề không lý tưởng của tổ chức	12/12
CDTC4	Quan tâm đến hành động của bản thân sẽ ảnh hưởng đến công việc của đồng nghiệp	12/12
CDTC5	Luôn giúp đỡ đồng nghiệp vắng mặt	12/12
CDTC6	Luôn giúp đỡ đồng nghiệp có khối lượng công việc nhiều	12/12
CDTC7	Luôn dành thời gian lắng nghe đồng nghiệp	12/12
CDTC8	Luôn Chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp	12/12
LVDM1	Tạo ra những ý tưởng mới cho các vấn đề khó khăn	12/12
LVDM2	Luôn tìm tòi những phương pháp, công cụ làm việc mới	12/12
LVDM3	Tạo ra những giải pháp độc đáo các vấn đề	12/12
LVDM4	Huy động được sự ủng hộ cho những ý tưởng sáng tạo	12/12
LVDM5	Nhận được sự chấp thuận từ các ý tưởng sáng tạo	12/12
LVDM6	Khiến những thành viên quan trọng trong tổ chức nhiệt tình với sự sáng tạo	12/12

Tiêu chí	Diễn giải	Hiểu rõ nội dung
LVDM7	Biến những ý tưởng sáng tạo thành những ứng dụng hữu ích	12/12
LVDM8	Những ý tưởng sáng tạo rất hữu ích	12/12
LVCD1	Phản nản các vấn đề không quan trọng tại nơi làm việc	12/12
LVCD2	Làm cho vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn so với thực tế	12/12
LVCD3	Tập trung vào các khía cạnh tiêu cực	12/12
LVCD4	Nói chuyện với đồng nghiệp về các khía cạnh tiêu cực	12/12
LVCD5	Nói với người ngoài ngân hàng về các khía cạnh tiêu cực của công việc	12/12
LVCD6	Đưa ra bình luận tiêu cực với bất kỳ ai	12/12
LVCD7	Đánh giá thấp năng lực của đồng nghiệp	12/12
LVCD8	Không thực hiện các nhiệm vụ hiệu quả	12/12
HSCV1	Sắp xếp kế hoạch hoàn thành công việc đúng thời hạn	12/12
HSCV2	Chia nhỏ các vấn đề cần giải quyết	12/12
HSCV3	Thực hiện công việc với thời gian phù hợp	12/12
HSCV4	Hợp tác rất hiệu quả với đồng nghiệp	12/12
HSCV5	Hiểu và thực hiện các quy trình liên quan đến công việc	12/12
HSCV6	Thành thạo các lĩnh vực liên quan đến công việc	12/12
HSCV7	Mong muốn có các kỹ năng mới liên quan đến công việc	12/12

PHỤ LỤC 9: PHIẾU KHẢO SÁT NGHIÊN CỨU SƠ BỘ

Xin kính chào Anh/Chị, tôi là Nguyễn Lê Thế Vũ, Nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh Trường Đại học Tây Đô. Tôi đang thực hiện nghiên cứu *“Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long”*. Nên rất cần sự đánh giá của Anh/Chị để giúp tôi có được thông tin và thực hiện phân tích trong nghiên cứu.

Tôi xin đảm bảo, thông tin thu thập chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu.

Tôi chân thành cảm ơn Anh/Chị đã hỗ trợ.

I. PHẦN SÀN LỌC

Anh/Chị có đang làm việc tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long hay không?

Có => Tiếp tục

Không => Dừng

II. PHẦN ĐÁNH GIÁ

Anh/Chị vui lòng đánh giá mức độ đồng ý của bản thân đối với các phát biểu dưới đây theo quy ước sau:

1. Rất không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Trung bình
4. Đồng ý
5. Rất đồng ý

Mã hóa	Thang đo	Mức độ đồng ý				
Động lực làm việc						
DLLV1	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành công việc	1	2	3	4	5
DLLV2	Luôn nỗ lực vì mục tiêu phát triển ngân hàng	1	2	3	4	5
DLLV3	Luôn làm việc với tinh thần trách nhiệm và đam mê	1	2	3	4	5
DLLV4	Luôn tích cực tham gia các hoạt động của ngân hàng	1	2	3	4	5
DLLV5	Nỗ lực nâng cao kỹ năng đáp ứng nhu cầu công việc	1	2	3	4	5
Lương và phúc lợi						
LPL1	Tiền lương tương xứng với năng lực làm việc	1	2	3	4	5

Mã hóa	Thang đo	Mức độ đồng ý				
LPL2	Tiền lương và thưởng rất công bằng và hợp lý	1	2	3	4	5
LPL3	Tiền lương đảm bảo được nhu cầu của cuộc sống	1	2	3	4	5
LPL4	Chế độ nghỉ phép và nghỉ lễ rất hợp lý	1	2	3	4	5
LPL5	Chính sách tham quan, nghỉ dưỡng rất phù hợp	1	2	3	4	5
LPL6	Tiền lương rất cạnh tranh so với ngân hàng khác	1	2	3	4	5
Tính chất công việc						
TCCV1	Công việc rất phù hợp với sở trường và năng lực	1	2	3	4	5
TCCV2	Công việc thú vị và có nhiều thách thức	1	2	3	4	5
TCCV3	Công việc có tính chất tạo động lực để phấn đấu	1	2	3	4	5
TCCV4	Có thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống	1	2	3	4	5
TCCV5	Hiểu rõ về quy trình công việc	1	2	3	4	5
TCCV6	Công việc có tầm quan trọng đối với ngân hàng	1	2	3	4	5
Đào tạo và thăng tiến						
DTTT1	Khóa đào tạo được tổ chức với thời gian rất hợp lý	1	2	3	4	5
DTTT2	Chương trình đào tạo rất hữu ích	1	2	3	4	5
DTTT3	Tạo điều kiện cho nhân viên phát triển bản thân	1	2	3	4	5
DTTT4	Chính sách thăng tiến rất công bằng	1	2	3	4	5
DTTT5	Công khai chính sách, tiêu chuẩn và điều kiện thăng tiến	1	2	3	4	5
DTTT6	Nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc	1	2	3	4	5
DTTT7	Quy trình bổ nhiệm được thực hiện công khai, minh bạch	1	2	3	4	5
Mối quan hệ tại ngân hàng						
QHNH1	Lãnh đạo luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến	1	2	3	4	5
QHNH2	Lãnh đạo luôn quan tâm đến quyền lợi của nhân viên	1	2	3	4	5
QHNH3	Lãnh đạo khen ngợi và công nhận thành tích của nhân viên	1	2	3	4	5
QHNH4	Lãnh đạo rất khéo léo và tế nhị khi đóng góp ý kiến hoặc phê bình nhân viên	1	2	3	4	5
QHNH5	Đồng nghiệp rất thân thiện và dễ chịu	1	2	3	4	5
QHNH6	Đồng nghiệp luôn giúp đỡ và phối hợp để hoàn thành tốt công việc	1	2	3	4	5
QHNH7	Đồng nghiệp luôn đối xử công bằng giữa các nhân viên	1	2	3	4	5

Mã hóa	Thang đo	Mức độ đồng ý				
Điều kiện làm việc						
DKLV1	Ngân hàng cung cấp đầy đủ dụng cụ và trang thiết bị phục vụ cho công việc	1	2	3	4	5
DKLV2	Môi trường làm việc rất sạch sẽ và thoáng mát	1	2	3	4	5
DKLV3	Nơi làm việc rất an toàn	1	2	3	4	5
DKLV4	Thường xuyên làm việc ngoài giờ	1	2	3	4	5
Hành vi công dân tổ chức						
CDTC1	Luôn tuân thủ quy định và nguyên tắc làm việc ngay khi không bị theo dõi	1	2	3	4	5
CDTC2	Luôn khuyến khích và động viên đồng nghiệp khi gặp vấn đề	1	2	3	4	5
CDTC3	Không phàn nàn những vấn đề không lý tưởng của tổ chức	1	2	3	4	5
CDTC4	Quan tâm đến hành động của bản thân sẽ ảnh hưởng đến công việc của đồng nghiệp	1	2	3	4	5
CDTC5	Luôn giúp đỡ đồng nghiệp vắng mặt	1	2	3	4	5
CDTC6	Luôn giúp đỡ đồng nghiệp có khối lượng công việc nhiều	1	2	3	4	5
CDTC7	Luôn dành thời gian lắng nghe đồng nghiệp	1	2	3	4	5
CDTC8	Luôn Chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp	1	2	3	4	5
Hành vi làm việc đổi mới						
LVDM1	Tạo ra những ý tưởng mới cho các vấn đề khó khăn	1	2	3	4	5
LVDM2	Luôn tìm tòi những phương pháp, công cụ làm việc mới	1	2	3	4	5
LVDM3	Tạo ra những giải pháp độc đáo các vấn đề	1	2	3	4	5
LVDM4	Huy động được sự ủng hộ cho những ý tưởng sáng tạo	1	2	3	4	5
LVDM5	Nhận được sự chấp thuận từ các ý tưởng sáng tạo	1	2	3	4	5
LVDM6	Khiến những thành viên quan trọng trong tổ chức nhiệt tình với sự sáng tạo	1	2	3	4	5
LVDM7	Biến những ý tưởng sáng tạo thành những ứng dụng hữu ích	1	2	3	4	5
LVDM8	Những ý tưởng sáng tạo rất hữu ích	1	2	3	4	5
Hành vi làm việc chống đối						
LVCD1	Phàn nàn các vấn đề không quan trọng tại nơi làm việc	1	2	3	4	5
LVCD2	Làm cho vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn so với thực tế	1	2	3	4	5
LVCD3	Tập trung vào các khía cạnh tiêu cực	1	2	3	4	5
LVCD4	Nói chuyện với đồng nghiệp về các khía cạnh tiêu cực	1	2	3	4	5
LVCD5	Nói với người ngoài ngân hàng về các khía cạnh tiêu cực của công việc	1	2	3	4	5
LVCD6	Đưa ra bình luận tiêu cực với bất kỳ ai	1	2	3	4	5

Mã hóa	Thang đo	Mức độ đồng ý				
LVCD7	Đánh giá thấp năng lực của đồng nghiệp	1	2	3	4	5
LVCD8	Không thực hiện các nhiệm vụ hiệu quả	1	2	3	4	5
Hiệu suất công việc						
HSCV1	Sắp xếp kế hoạch hoàn thành công việc đúng thời hạn	1	2	3	4	5
HSCV2	Chia nhỏ các vấn đề cần giải quyết	1	2	3	4	5
HSCV3	Thực hiện công việc với thời gian phù hợp	1	2	3	4	5
HSCV4	Hợp tác rất hiệu quả với đồng nghiệp	1	2	3	4	5
HSCV5	Hiểu và thực hiện các quy trình liên quan đến công việc	1	2	3	4	5
HSCV6	Thành thạo các lĩnh vực liên quan đến công việc	1	2	3	4	5
HSCV7	Mong muốn có các kỹ năng mới liên quan đến công việc	1	2	3	4	5

III. PHẦN THÔNG TIN CHUNG

Anh/Chị vui lòng trả lời một số thông tin cá nhân như sau:

Giới tính

Nam Nữ

Độ tuổi

Dưới 25 tuổi Từ 25 – 35 tuổi
 Từ 36 – 45 tuổi Trên 45 tuổi

Tình trạng hôn nhân

Đã lập gia đình Chưa lập gia đình

Trình độ học vấn

Đại học Sau Đại học

Ngân hàng công tác

Vietcombank Vietinbank
 BIDV VPbank
 Sacombank Techcombank
 MBbank ACB
 HDBank Khác

Vị trí làm việc

Giao dịch viên Cán bộ tín dụng
 Khác

PHỤ LỤC 10: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU SƠ BỘ

* Kiểm định độ tin cậy

- Động lực làm việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DLLV1	14.41	15.381	.694	.837
DLLV2	14.53	14.974	.690	.837
DLLV3	14.54	15.164	.672	.842
DLLV4	14.47	14.888	.683	.839
DLLV5	14.39	14.505	.701	.835

- Lương và phúc lợi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LPL1	18.12	23.607	.722	.873
LPL2	18.03	23.100	.725	.872
LPL3	17.86	22.815	.682	.879
LPL4	18.02	23.186	.720	.873
LPL5	17.97	21.962	.791	.861
LPL6	17.89	23.929	.643	.884

- Tính chất công việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TCCV1	16.96	23.908	.719	.868
TCCV2	16.88	25.139	.711	.870
TCCV3	16.84	25.049	.655	.878
TCCV4	16.98	24.500	.703	.871
TCCV5	16.98	23.946	.747	.864
TCCV6	16.89	24.116	.707	.870

- Đào tạo và thăng tiến

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DTTT1	21.04	34.211	.552	.890
DTTT2	21.18	32.638	.687	.875
DTTT3	21.14	32.623	.659	.878
DTTT4	21.03	30.180	.738	.869
DTTT5	21.21	30.728	.738	.869
DTTT6	21.07	31.080	.758	.866
DTTT7	21.10	32.144	.679	.876

- Môi quan hệ tại ngân hàng**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QHNH1	22.16	25.489	.730	.874
QHNH2	22.01	25.830	.698	.878
QHNH3	22.05	25.859	.694	.878
QHNH4	22.26	27.355	.614	.887
QHNH5	22.14	26.464	.716	.876
QHNH6	22.17	26.379	.674	.880
QHNH7	22.11	26.365	.727	.874

- Điều kiện làm việc**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	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	10.11	9.542	.700	.805
DKLV2	10.18	9.638	.715	.799
DKLV3	10.22	9.599	.674	.816
DKLV4	10.25	9.797	.668	.819

- Hành vi công dân tổ chức**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CDTC1	26.39	27.293	.656	.873
CDTC2	26.40	25.932	.704	.868
CDTC3	26.32	26.601	.630	.876
CDTC4	26.39	26.706	.631	.875
CDTC5	26.43	27.077	.634	.875
CDTC6	26.32	26.741	.688	.870
CDTC7	26.42	25.851	.717	.867
CDTC8	26.52	26.825	.607	.878

- Hành vi làm việc đổi mới**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LVDM1	25.89	31.695	.723	.868
LVDM2	25.78	31.958	.694	.871
LVDM3	25.81	32.705	.641	.876
LVDM4	25.96	31.972	.660	.874
LVDM5	26.10	34.129	.594	.880
LVDM6	26.14	32.641	.683	.872
LVDM7	25.99	32.691	.662	.874
LVDM8	26.03	33.425	.625	.878

- Hành vi làm việc chống đối**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LVCD1	18.31	54.522	.652	.878
LVCD2	18.13	53.488	.635	.879
LVCD3	17.99	52.691	.654	.877
LVCD4	18.04	51.743	.675	.875
LVCD5	18.12	54.252	.609	.882
LVCD6	18.10	51.672	.693	.873
LVCD7	18.11	52.812	.699	.873
LVCD8	18.17	53.216	.703	.873

- Hiệu suất công việc**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HSCV1	21.38	24.991	.647	.824
HSCV2	21.55	26.387	.532	.841
HSCV3	21.49	24.932	.630	.827
HSCV4	21.44	25.216	.601	.831
HSCV5	21.56	25.057	.594	.832
HSCV6	21.38	24.524	.634	.826
HSCV7	21.42	25.043	.633	.826

*** Phân tích nhân tố khám phá****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.759
Approx. Chi-Square	7389.589
Bartlett's Test of Sphericity	df
	2145
	Sig.
	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.587	11.495	11.495	7.587	11.495	11.495	4.697	7.117	7.117
2	6.269	9.499	20.993	6.269	9.499	20.993	4.683	7.096	14.213
3	5.033	7.626	28.620	5.033	7.626	28.620	4.664	7.067	21.279
4	4.382	6.639	35.259	4.382	6.639	35.259	4.444	6.734	28.013
5	4.010	6.076	41.335	4.010	6.076	41.335	4.102	6.215	34.228
6	3.508	5.315	46.650	3.508	5.315	46.650	4.018	6.087	40.315
7	3.300	5.001	51.651	3.300	5.001	51.651	4.005	6.068	46.383
8	2.848	4.315	55.966	2.848	4.315	55.966	3.811	5.775	52.158
9	2.644	4.006	59.972	2.644	4.006	59.972	3.408	5.163	57.321
10	1.601	2.425	62.398	1.601	2.425	62.398	3.350	5.076	62.398
11	1.179	1.786	64.183						
12	1.080	1.637	65.820						
13	1.052	1.593	67.413						
14	.960	1.455	68.868						
15	.899	1.362	70.230						
16	.895	1.356	71.586						
17	.844	1.279	72.865						
18	.831	1.260	74.124						
19	.779	1.180	75.304						
20	.763	1.155	76.460						
21	.720	1.091	77.550						
22	.710	1.075	78.626						
23	.658	.998	79.623						
24	.653	.989	80.613						
25	.623	.944	81.557						
26	.591	.895	82.452						
27	.562	.851	83.303						
28	.541	.820	84.124						
29	.532	.806	84.929						
30	.495	.749	85.679						
31	.476	.721	86.399						
32	.461	.698	87.098						
33	.436	.660	87.758						
34	.432	.655	88.413						
35	.416	.630	89.043						
36	.400	.606	89.649						
37	.384	.582	90.230						
38	.376	.569	90.800						
39	.363	.550	91.350						

LVCD8	.774						
LVCD7	.763						
LVCD3	.737						
LVCD2	.726						
LVCD1	.722						
LVCD5	.689						
CDTC7		.785					
CDTC2		.779					
CDTC6		.756					
CDTC1		.734					
CDTC5		.719					
CDTC8		.719					
CDTC4		.714					
CDTC3		.702					
DTTT6			.829				
DTTT5			.815				
DTTT4			.813				
DTTT3			.775				
DTTT7			.759				
DTTT2			.742				
DTTT1			.613				
TCCV4				.814			
TCCV5				.807			
TCCV1				.793			
TCCV6				.777			
TCCV2				.770			
TCCV3				.743			
LPL5					.826		
LPL2					.807		
LPL1					.798		
LPL4					.788		
LPL6					.761		
LPL3					.738		
QHNH7						.831	
QHNH5						.787	
QHNH6						.750	
QHNH4						.708	
QHNH1						.642	
QHNH2						.593	
QHNH3						.581	
HSCV1							.749
HSCV6							.747
HSCV7							.745

HSCV3							.738		
HSCV4							.698		
HSCV5							.692		
HSCV2							.671		
DLLV1								.813	
DLLV2								.799	
DLLV5								.789	
DLLV4								.780	
DLLV3								.778	
DKLV2									.810
DKLV3									.766
DKLV4									.761
DKLV1									.749

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 7 iterations.

PHỤ LỤC 11: THANG ĐO CHÍNH THỨC

Yếu tố	Tiêu chí	Diễn giải
Động lực làm việc	DLLV1	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành công việc
	DLLV2	Luôn nỗ lực vì mục tiêu phát triển ngân hàng
	DLLV3	Luôn làm việc với tinh thần trách nhiệm và đam mê
	DLLV4	Luôn tích cực tham gia các hoạt động của ngân hàng
	DLLV5	Nỗ lực nâng cao kỹ năng đáp ứng nhu cầu công việc
Lương và phúc lợi	LPL1	Tiền lương tương xứng với năng lực làm việc
	LPL2	Tiền lương và thưởng rất công bằng và hợp lý
	LPL3	Tiền lương đảm bảo được nhu cầu của cuộc sống
	LPL4	Chế độ nghỉ phép và nghỉ lễ rất hợp lý
	LPL5	Chính sách tham quan, nghỉ dưỡng rất phù hợp
	LPL6	Tiền lương rất cạnh tranh so với ngân hàng khác
Tính chất công việc	TCCV1	Công việc rất phù hợp với sở trường và năng lực
	TCCV2	Công việc thú vị và có nhiều thách thức
	TCCV3	Công việc có tính chất tạo động lực để phấn đấu
	TCCV4	Có thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống
	TCCV5	Hiểu rõ về quy trình công việc
	TCCV6	Công việc có tầm quan trọng đối với ngân hàng
Đào tạo và thăng tiến	DTTT1	Khóa đào tạo được tổ chức với thời gian rất hợp lý
	DTTT2	Chương trình đào tạo rất hữu ích
	DTTT3	Tạo điều kiện cho nhân viên phát triển bản thân
	DTTT4	Chính sách thăng tiến rất công bằng
	DTTT5	Công khai chính sách, tiêu chuẩn và điều kiện thăng tiến
	DTTT6	Nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc
	DTTT7	Quy trình bổ nhiệm được thực hiện công khai, minh bạch
Mối quan hệ tại ngân hàng	QHNH1	Lãnh đạo luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến
	QHNH2	Lãnh đạo luôn quan tâm đến quyền lợi của nhân viên
	QHNH3	Lãnh đạo khen ngợi và công nhận thành tích của nhân viên
	QHNH4	Lãnh đạo rất khéo léo và tế nhị khi đóng góp ý kiến hoặc phê bình nhân viên
	QHNH5	Đồng nghiệp rất thân thiện và dễ chịu
	QHNH6	Đồng nghiệp luôn giúp đỡ và phối hợp để hoàn thành tốt công việc
	QHNH7	Đồng nghiệp luôn đối xử công bằng giữa các nhân viên
Điều kiện làm việc	DKLV1	Ngân hàng cung cấp đầy đủ dụng cụ và trang thiết bị phục vụ cho công việc
	DKLV2	Môi trường làm việc rất sạch sẽ và thoáng mát
	DKLV3	Nơi làm việc rất an toàn
	DKLV4	Thường xuyên làm việc ngoài giờ
Hành vi công dân tổ chức	CDTC1	Luôn tuân thủ quy định và nguyên tắc làm việc ngay khi không bị theo dõi
	CDTC2	Luôn khuyến khích và động viên đồng nghiệp khi gặp vấn đề
	CDTC3	Không phàn nàn những vấn đề không lý tưởng của tổ chức

Yếu tố	Tiêu chí	Diễn giải
	CDTC4	Quan tâm đến hành động của bản thân sẽ ảnh hưởng đến công việc của đồng nghiệp
	CDTC5	Luôn giúp đỡ đồng nghiệp vắng mặt
	CDTC6	Luôn giúp đỡ đồng nghiệp có khối lượng công việc nhiều
	CDTC7	Luôn dành thời gian lắng nghe đồng nghiệp
	CDTC8	Luôn Chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp
Hành vi làm việc đổi mới	LVDM1	Tạo ra những ý tưởng mới cho các vấn đề khó khăn
	LVDM2	Luôn tìm tòi những phương pháp, công cụ làm việc mới
	LVDM3	Tạo ra những giải pháp độc đáo các vấn đề
	LVDM4	Huy động được sự ủng hộ cho những ý tưởng sáng tạo
	LVDM5	Nhận được sự chấp thuận từ các ý tưởng sáng tạo
	LVDM6	Khiến những thành viên quan trọng trong tổ chức nhiệt tình với sự sáng tạo
	LVDM7	Biến những ý tưởng sáng tạo thành những ứng dụng hữu ích
	LVDM8	Những ý tưởng sáng tạo rất hữu ích
Hành vi làm việc chống đối	LVCD1	Phản nản các vấn đề không quan trọng tại nơi làm việc
	LVCD2	Làm cho vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn so với thực tế
	LVCD3	Tập trung vào các khía cạnh tiêu cực
	LVCD4	Nói chuyện với đồng nghiệp về các khía cạnh tiêu cực
	LVCD5	Nói với người ngoài ngân hàng về các khía cạnh tiêu cực của công việc
	LVCD6	Đưa ra bình luận tiêu cực với bất kỳ ai
	LVCD7	Đánh giá thấp năng lực của đồng nghiệp
	LVCD8	Không thực hiện các nhiệm vụ hiệu quả
Hiệu suất công việc	HSCV1	Sắp xếp kế hoạch hoàn thành công việc đúng thời hạn
	HSCV2	Chia nhỏ các vấn đề cần giải quyết
	HSCV3	Thực hiện công việc với thời gian phù hợp
	HSCV4	Hợp tác rất hiệu quả với đồng nghiệp
	HSCV5	Hiểu và thực hiện các quy trình liên quan đến công việc
	HSCV6	Thành thạo các lĩnh vực liên quan đến công việc
	HSCV7	Mong muốn có các kỹ năng mới liên quan đến công việc

PHỤ LỤC 12: PHIẾU KHẢO SÁT NGHIÊN CỨU CHÍNH THỨC

Xin kính chào Anh/Chị, tôi là Nguyễn Lê Thế Vũ, Nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh Trường Đại học Tây Đô. Tôi đang thực hiện nghiên cứu *“Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long”*. Nên rất cần sự đánh giá của Anh/Chị để giúp tôi có được thông tin và thực hiện phân tích trong nghiên cứu.

Tôi xin đảm bảo, thông tin thu thập chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu.

Tôi chân thành cảm ơn Anh/Chị đã hỗ trợ.

I. PHẦN SÀN LỌC

Anh/Chị có đang làm việc tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long hay không?

Có => Tiếp tục

Không => Dừng

II. PHẦN ĐÁNH GIÁ

Anh/Chị vui lòng đánh giá mức độ đồng ý của bản thân đối với các phát biểu dưới đây theo quy ước sau:

1. Rất không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Trung bình
4. Đồng ý
5. Rất đồng ý

Mã hóa	Thang đo	Mức độ đồng ý				
Động lực làm việc						
DLLV1	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành công việc	1	2	3	4	5
DLLV2	Luôn nỗ lực vì mục tiêu phát triển ngân hàng	1	2	3	4	5
DLLV3	Luôn làm việc với tinh thần trách nhiệm và đam mê	1	2	3	4	5
DLLV4	Luôn tích cực tham gia các hoạt động của ngân hàng	1	2	3	4	5
DLLV5	Nỗ lực nâng cao kỹ năng đáp ứng nhu cầu công việc	1	2	3	4	5
Lương và phúc lợi						
LPL1	Tiền lương tương xứng với năng lực làm việc	1	2	3	4	5

Mã hóa	Thang đo	Mức độ đồng ý				
LPL2	Tiền lương và thưởng rất công bằng và hợp lý	1	2	3	4	5
LPL3	Tiền lương đảm bảo được nhu cầu của cuộc sống	1	2	3	4	5
LPL4	Chế độ nghỉ phép và nghỉ lễ rất hợp lý	1	2	3	4	5
LPL5	Chính sách tham quan, nghỉ dưỡng rất phù hợp	1	2	3	4	5
LPL6	Tiền lương rất cạnh tranh so với ngân hàng khác	1	2	3	4	5
Tính chất công việc						
TCCV1	Công việc rất phù hợp với sở trường và năng lực	1	2	3	4	5
TCCV2	Công việc thú vị và có nhiều thách thức	1	2	3	4	5
TCCV3	Công việc có tính chất tạo động lực để phấn đấu	1	2	3	4	5
TCCV4	Có thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống	1	2	3	4	5
TCCV5	Hiểu rõ về quy trình công việc	1	2	3	4	5
TCCV6	Công việc có tầm quan trọng đối với ngân hàng	1	2	3	4	5
Đào tạo và thăng tiến						
DTTT1	Khóa đào tạo được tổ chức với thời gian rất hợp lý	1	2	3	4	5
DTTT2	Chương trình đào tạo rất hữu ích	1	2	3	4	5
DTTT3	Tạo điều kiện cho nhân viên phát triển bản thân	1	2	3	4	5
DTTT4	Chính sách thăng tiến rất công bằng	1	2	3	4	5
DTTT5	Công khai chính sách, tiêu chuẩn và điều kiện thăng tiến	1	2	3	4	5
DTTT6	Nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc	1	2	3	4	5
DTTT7	Quy trình bổ nhiệm được thực hiện công khai, minh bạch	1	2	3	4	5
Mối quan hệ tại ngân hàng						
QHNH1	Lãnh đạo luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến	1	2	3	4	5
QHNH2	Lãnh đạo luôn quan tâm đến quyền lợi của nhân viên	1	2	3	4	5
QHNH3	Lãnh đạo khen ngợi và công nhận thành tích của nhân viên	1	2	3	4	5
QHNH4	Lãnh đạo rất khéo léo và tế nhị khi đóng góp ý kiến hoặc phê bình nhân viên	1	2	3	4	5
QHNH5	Đồng nghiệp rất thân thiện và dễ chịu	1	2	3	4	5
QHNH6	Đồng nghiệp luôn giúp đỡ và phối hợp để hoàn thành tốt công việc	1	2	3	4	5
QHNH7	Đồng nghiệp luôn đối xử công bằng giữa các nhân viên	1	2	3	4	5

Mã hóa	Thang đo	Mức độ đồng ý				
Điều kiện làm việc						
DKLV1	Ngân hàng cung cấp đầy đủ dụng cụ và trang thiết bị phục vụ cho công việc	1	2	3	4	5
DKLV2	Môi trường làm việc rất sạch sẽ và thoáng mát	1	2	3	4	5
DKLV3	Nơi làm việc rất an toàn	1	2	3	4	5
DKLV4	Thường xuyên làm việc ngoài giờ	1	2	3	4	5
Hành vi công dân tổ chức						
CDTC1	Luôn tuân thủ quy định và nguyên tắc làm việc ngay khi không bị theo dõi	1	2	3	4	5
CDTC2	Luôn khuyến khích và động viên đồng nghiệp khi gặp vấn đề	1	2	3	4	5
CDTC3	Không phàn nàn những vấn đề không lý tưởng của tổ chức	1	2	3	4	5
CDTC4	Quan tâm đến hành động của bản thân sẽ ảnh hưởng đến công việc của đồng nghiệp	1	2	3	4	5
CDTC5	Luôn giúp đỡ đồng nghiệp vắng mặt	1	2	3	4	5
CDTC6	Luôn giúp đỡ đồng nghiệp có khối lượng công việc nhiều	1	2	3	4	5
CDTC7	Luôn dành thời gian lắng nghe đồng nghiệp	1	2	3	4	5
CDTC8	Luôn Chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp	1	2	3	4	5
Hành vi làm việc đổi mới						
LVDM1	Tạo ra những ý tưởng mới cho các vấn đề khó khăn	1	2	3	4	5
LVDM2	Luôn tìm tòi những phương pháp, công cụ làm việc mới	1	2	3	4	5
LVDM3	Tạo ra những giải pháp độc đáo các vấn đề	1	2	3	4	5
LVDM4	Huy động được sự ủng hộ cho những ý tưởng sáng tạo	1	2	3	4	5
LVDM5	Nhận được sự chấp thuận từ các ý tưởng sáng tạo	1	2	3	4	5
LVDM6	Khiến những thành viên quan trọng trong tổ chức nhiệt tình với sự sáng tạo	1	2	3	4	5
LVDM7	Biến những ý tưởng sáng tạo thành những ứng dụng hữu ích	1	2	3	4	5
LVDM8	Những ý tưởng sáng tạo rất hữu ích	1	2	3	4	5
Hành vi làm việc chống đối						
LVCD1	Phàn nàn các vấn đề không quan trọng tại nơi làm việc	1	2	3	4	5
LVCD2	Làm cho vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn so với thực tế	1	2	3	4	5
LVCD3	Tập trung vào các khía cạnh tiêu cực	1	2	3	4	5
LVCD4	Nói chuyện với đồng nghiệp về các khía cạnh tiêu cực	1	2	3	4	5
LVCD5	Nói với người ngoài ngân hàng về các khía cạnh tiêu cực của công việc	1	2	3	4	5
LVCD6	Đưa ra bình luận tiêu cực với bất kỳ ai	1	2	3	4	5

Mã hóa	Thang đo	Mức độ đồng ý				
LVCD7	Đánh giá thấp năng lực của đồng nghiệp	1	2	3	4	5
LVCD8	Không thực hiện các nhiệm vụ hiệu quả	1	2	3	4	5
Hiệu suất công việc						
HSCV1	Sắp xếp kế hoạch hoàn thành công việc đúng thời hạn	1	2	3	4	5
HSCV2	Chia nhỏ các vấn đề cần giải quyết	1	2	3	4	5
HSCV3	Thực hiện công việc với thời gian phù hợp	1	2	3	4	5
HSCV4	Hợp tác rất hiệu quả với đồng nghiệp	1	2	3	4	5
HSCV5	Hiểu và thực hiện các quy trình liên quan đến công việc	1	2	3	4	5
HSCV6	Thành thạo các lĩnh vực liên quan đến công việc	1	2	3	4	5
HSCV7	Mong muốn có các kỹ năng mới liên quan đến công việc	1	2	3	4	5

III. PHẦN THÔNG TIN CHUNG

Anh/Chị vui lòng trả lời một số thông tin cá nhân như sau:

Giới tính

Nam

Nữ

Độ tuổi

Dưới 25 tuổi

Từ 25 – 35 tuổi

Từ 36 – 45 tuổi

Trên 45 tuổi

Tình trạng hôn nhân

Đã lập gia đình

Chưa lập gia đình

Trình độ học vấn

Đại học

Sau Đại học

Ngân hàng công tác

Vietcombank

Vietinbank

BIDV

VPbank

Sacombank

Techcombank

MBbank

ACB

HDbank

Khác

Vị trí làm việc

Giao dịch viên

Cán bộ tín dụng

Khác

Địa phương đang sinh sống và làm việc

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Thành phố Cần Thơ | <input type="checkbox"/> Tỉnh Long An |
| <input type="checkbox"/> Tỉnh Kiên Giang | <input type="checkbox"/> Tỉnh Tiền Giang |
| <input type="checkbox"/> Tỉnh An Giang | <input type="checkbox"/> Tỉnh Đồng Tháp |
| <input type="checkbox"/> Tỉnh Cà Mau | <input type="checkbox"/> Tỉnh Bến Tre |

PHỤ LỤC 13: XỬ LÝ SỐ LIỆU

* Kiểm tra phân phối chuẩn - Động lực làm việc

		Statistics				
		DLLV1	DLLV2	DLLV3	DLLV4	DLLV5
N	Valid	757	757	757	757	757
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3.66	3.67	3.66	3.70	3.17
	Skewness	-1.067	-1.350	-1.147	-1.042	-.551
	Std. Error of Skewness	.089	.089	.089	.089	.089
	Kurtosis	.820	1.629	.965	.972	-1.138
	Std. Error of Kurtosis	.177	.177	.177	.177	.177
	Minimum	1	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5	5

- Lương và phúc lợi

		Statistics					
		LPL1	LPL2	LPL3	LPL4	LPL5	LPL6
N	Valid	757	757	757	757	757	757
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.59	3.64	3.67	3.26	3.72	3.75
	Skewness	-.903	-.984	-.889	-.711	-1.103	-1.140
	Std. Error of Skewness	.089	.089	.089	.089	.089	.089
	Kurtosis	.109	.189	.090	-1.037	.372	.486
	Std. Error of Kurtosis	.177	.177	.177	.177	.177	.177
	Minimum	1	1	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5	5	5

- Tính chất công việc

		Statistics					
		TCCV1	TCCV2	TCCV3	TCCV4	TCCV5	TCCV6
N	Valid	757	757	757	757	757	757
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.43	3.43	3.47	3.46	3.44	3.46
	Skewness	-.590	-.640	-.741	-.644	-.523	-.783
	Std. Error of Skewness	.089	.089	.089	.089	.089	.089
	Kurtosis	-.850	-.721	-.603	-.728	-.899	-.699
	Std. Error of Kurtosis	.177	.177	.177	.177	.177	.177
	Minimum	1	1	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5	5	5

- Đào tạo và thăng tiến

		Statistics						
		DTT1	DTT2	DTT3	DTT4	DTT5	DTT6	DTT7
N	Valid	757	757	757	757	757	757	757
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.67	3.63	3.65	3.59	3.65	3.71	3.28
	Skewness	-1.041	-1.022	-.940	-.998	-.891	-.908	-.666
	Std. Error of Skewness	.089	.089	.089	.089	.089	.089	.089
	Kurtosis	.181	.159	-.111	.061	-.137	-.211	-1.009
	Std. Error of Kurtosis	.177	.177	.177	.177	.177	.177	.177
	Minimum	1	1	1	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5	5	5	5

- Hiệu suất công việc

		Statistics						
		HSCV1	HSCV2	HSCV3	HSCV4	HSCV5	HSCV6	HSCV7
N	Valid	757	757	757	757	757	757	757
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.65	3.65	3.60	3.56	3.54	3.61	3.63
	Skewness	-.976	-1.147	-1.158	-.980	-.851	-.900	-.961
	Std. Error of Skewness	.089	.089	.089	.089	.089	.089	.089
	Kurtosis	.765	1.110	1.022	.595	.152	.417	.510
	Std. Error of Kurtosis	.177	.177	.177	.177	.177	.177	.177
	Minimum	1	1	1	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5	5	5	5

* **Kiểm định độ tin cậy**

- Động lực làm việc

+ Lần 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.573	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DLLV1	14.21	5.682	.525	.424
DLLV2	14.20	5.501	.557	.403
DLLV3	14.21	5.753	.469	.449
DLLV4	14.17	6.082	.421	.479
DLLV5	14.70	6.579	-.010	.791

+ Lần 2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.791	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DLLV1	11.03	3.954	.614	.732
DLLV2	11.02	3.854	.625	.726
DLLV3	11.04	3.906	.590	.744
DLLV4	11.00	4.122	.568	.754

- Lương và phúc lợi

+ Lần 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LPL1	18.04	14.796	.656	.682
LPL2	17.99	14.201	.676	.672
LPL3	17.96	14.617	.606	.691
LPL4	18.37	20.181	-.084	.885
LPL5	17.91	13.778	.754	.651
LPL6	17.87	14.351	.659	.677

+ Lần 2**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LPL1	14.78	13.642	.723	.860
LPL2	14.73	13.007	.749	.853
LPL3	14.70	13.567	.653	.876
LPL5	14.65	12.970	.771	.848
LPL6	14.62	13.253	.716	.861

- Tính chất công việc**+ Lần 1****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TCCV1	17.26	16.148	.671	.686
TCCV2	17.25	16.574	.664	.691
TCCV3	17.21	16.340	.665	.689
TCCV4	17.23	16.337	.678	.686
TCCV5	17.25	17.159	.624	.703
TCCV6	17.23	23.356	-.065	.873

+ Lần 2**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TCCV1	13.81	15.125	.703	.846
TCCV2	13.80	15.436	.711	.844
TCCV3	13.76	15.075	.728	.840
TCCV4	13.78	15.322	.710	.845
TCCV5	13.79	16.145	.653	.858

- Đào tạo và thăng tiến**+ Lần 1****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DTTT1	21.51	22.711	.616	.758
DTTT2	21.55	22.248	.672	.748
DTTT3	21.53	21.606	.676	.745
DTTT4	21.59	21.842	.709	.741
DTTT5	21.53	22.022	.673	.747
DTTT6	21.46	21.670	.654	.749
DTTT7	21.90	29.386	-.059	.886

+ Lần 2**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DTTT1	18.23	21.334	.673	.870
DTTT2	18.27	21.077	.708	.864
DTTT3	18.26	20.580	.696	.866
DTTT4	18.32	21.016	.706	.864
DTTT5	18.25	20.807	.713	.863
DTTT6	18.19	20.431	.696	.866

- Môi quan hệ tại ngân hàng**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QHNNH1	21.42	26.971	.673	.858
QHNNH2	21.44	26.742	.658	.860
QHNNH3	21.56	27.255	.649	.861
QHNNH4	21.60	27.568	.629	.863
QHNNH5	21.46	27.146	.691	.856
QHNNH6	21.53	27.254	.663	.859
QHNNH7	21.58	27.096	.651	.861

- Điều kiện làm việc**+ Lần 1****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.555	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	10.22	5.793	.541	.308
DKLV2	10.14	5.765	.574	.283
DKLV3	10.21	5.969	.508	.339
DKLV4	10.31	9.268	-.085	.812

+ Lần 2**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DKLV1	6.91	4.620	.619	.785
DKLV2	6.82	4.453	.695	.707
DKLV3	6.89	4.449	.671	.731

- Hành vi công dân tổ chức**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CDTC1	26.27	26.604	.598	.877
CDTC2	26.31	25.646	.684	.869
CDTC3	26.28	25.916	.646	.873
CDTC4	26.22	25.699	.682	.869
CDTC5	26.22	25.838	.675	.870
CDTC6	26.24	25.922	.667	.870
CDTC7	26.25	25.563	.687	.869
CDTC8	26.42	26.524	.603	.877

- Hành vi làm việc đổi mới**+ Lần 1****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LVDM1	24.95	27.311	.707	.815
LVDM2	24.91	26.853	.713	.813
LVDM3	25.06	27.196	.652	.820
LVDM4	24.99	27.005	.693	.816
LVDM5	25.06	27.802	.650	.821
LVDM6	24.94	28.068	.572	.830
LVDM7	25.01	27.099	.686	.816
LVDM8	25.45	31.838	.148	.890

+ Lần 2**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LVDM1	21.78	23.812	.724	.869
LVDM2	21.74	23.319	.737	.867
LVDM3	21.89	23.802	.657	.877
LVDM4	21.82	23.463	.716	.870
LVDM5	21.89	24.233	.671	.875
LVDM6	21.77	24.333	.607	.883
LVDM7	21.84	23.787	.683	.874

- Hành vi làm việc chống đối

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LVCD1	16.68	46.443	.610	.852
LVCD2	16.57	47.079	.581	.855
LVCD3	16.50	46.766	.613	.851
LVCD4	16.80	46.013	.607	.852
LVCD5	16.69	46.730	.628	.850
LVCD6	16.73	47.863	.562	.857
LVCD7	16.65	45.451	.664	.846
LVCD8	16.84	46.913	.695	.844

- Hiệu suất công việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HSCV1	21.60	18.441	.730	.894
HSCV2	21.60	18.291	.710	.896
HSCV3	21.65	18.174	.725	.895
HSCV4	21.69	18.060	.746	.892
HSCV5	21.71	17.894	.730	.894
HSCV6	21.64	18.177	.713	.896
HSCV7	21.62	18.042	.717	.895

*** Phân tích nhân tố khám phá**

KMO and Bartlett's Test

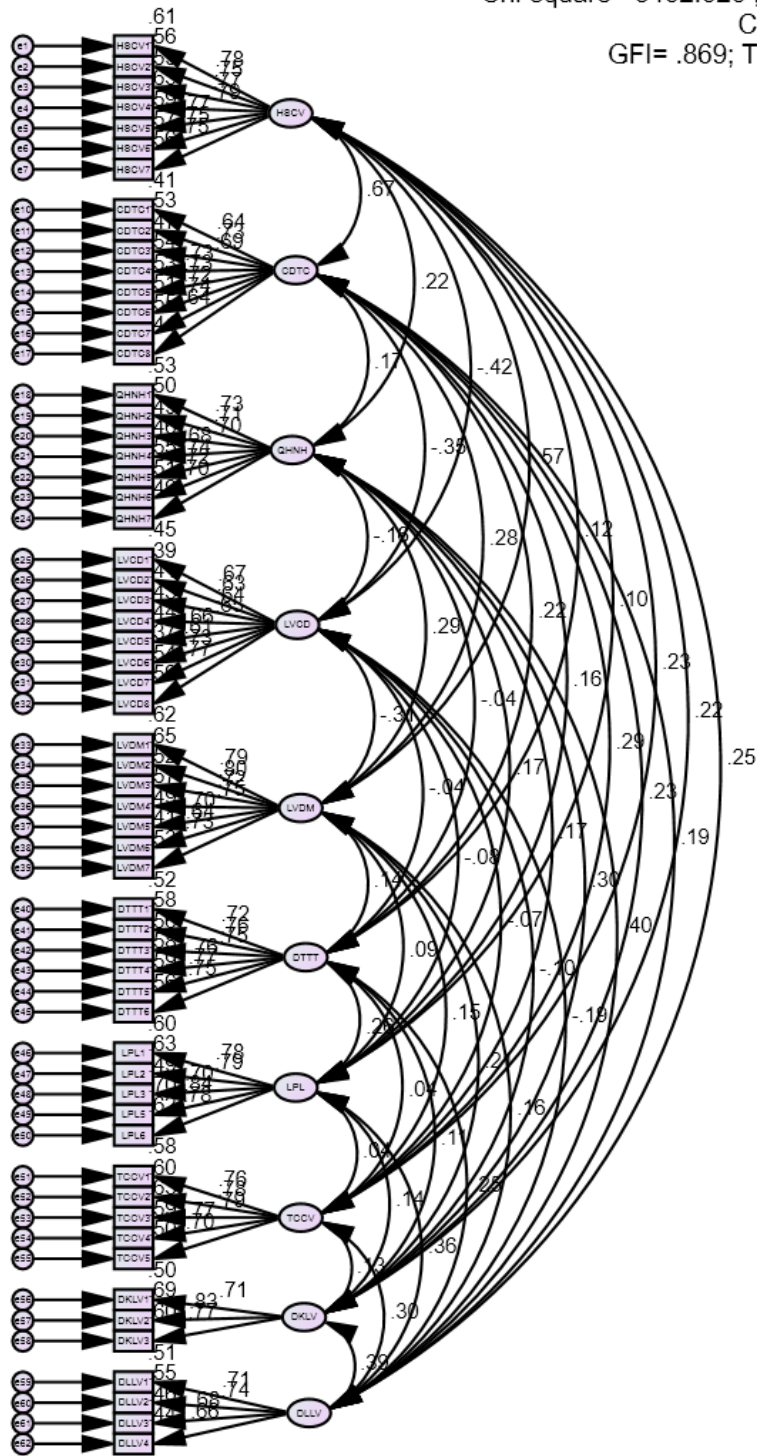
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.901
Approx. Chi-Square	23613.829
Bartlett's Test of Sphericity	df
	1770
	Sig.
	.000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	11.107	18.511	18.511	10.657	17.762	17.762	7.273
2	4.700	7.833	26.345	4.267	7.111	24.873	6.419
3	4.362	7.269	33.614	3.905	6.508	31.382	5.346
4	3.586	5.976	39.590	3.149	5.248	36.630	4.928
5	3.293	5.488	45.078	2.820	4.700	41.330	4.143
6	2.789	4.648	49.727	2.337	3.894	45.225	3.840
7	2.507	4.178	53.905	2.094	3.491	48.715	8.010
8	2.020	3.366	57.271	1.594	2.656	51.371	3.840
9	1.627	2.711	59.982	1.183	1.972	53.343	4.181
10	1.253	2.089	62.071	.793	1.322	54.665	3.165
11	.878	1.463	63.534				
12	.830	1.384	64.917				
13	.807	1.345	66.262				
14	.774	1.289	67.551				
15	.744	1.240	68.791				
16	.720	1.201	69.991				
17	.701	1.168	71.159				
18	.687	1.145	72.304				
19	.642	1.070	73.374				
20	.631	1.052	74.427				
21	.617	1.028	75.454				
22	.593	.989	76.443				
23	.582	.971	77.414				
24	.560	.933	78.347				
25	.547	.912	79.258				
26	.529	.882	80.141				
27	.528	.880	81.021				
28	.520	.866	81.887				
29	.492	.820	82.707				
30	.478	.796	83.503				
31	.463	.771	84.275				
32	.461	.769	85.043				
33	.452	.754	85.797				
34	.435	.726	86.523				
35	.428	.713	87.235				
36	.419	.699	87.934				
37	.408	.680	88.614				

*** Phân tích nhân tố khẳng định**

Chi-square= 3462.626 ; df= 1665 ; P= .000;
 Chi-square/df= 2.080;
 GFI= .869; TLI= .915; CFI= .920;
 RMSEA= .038



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

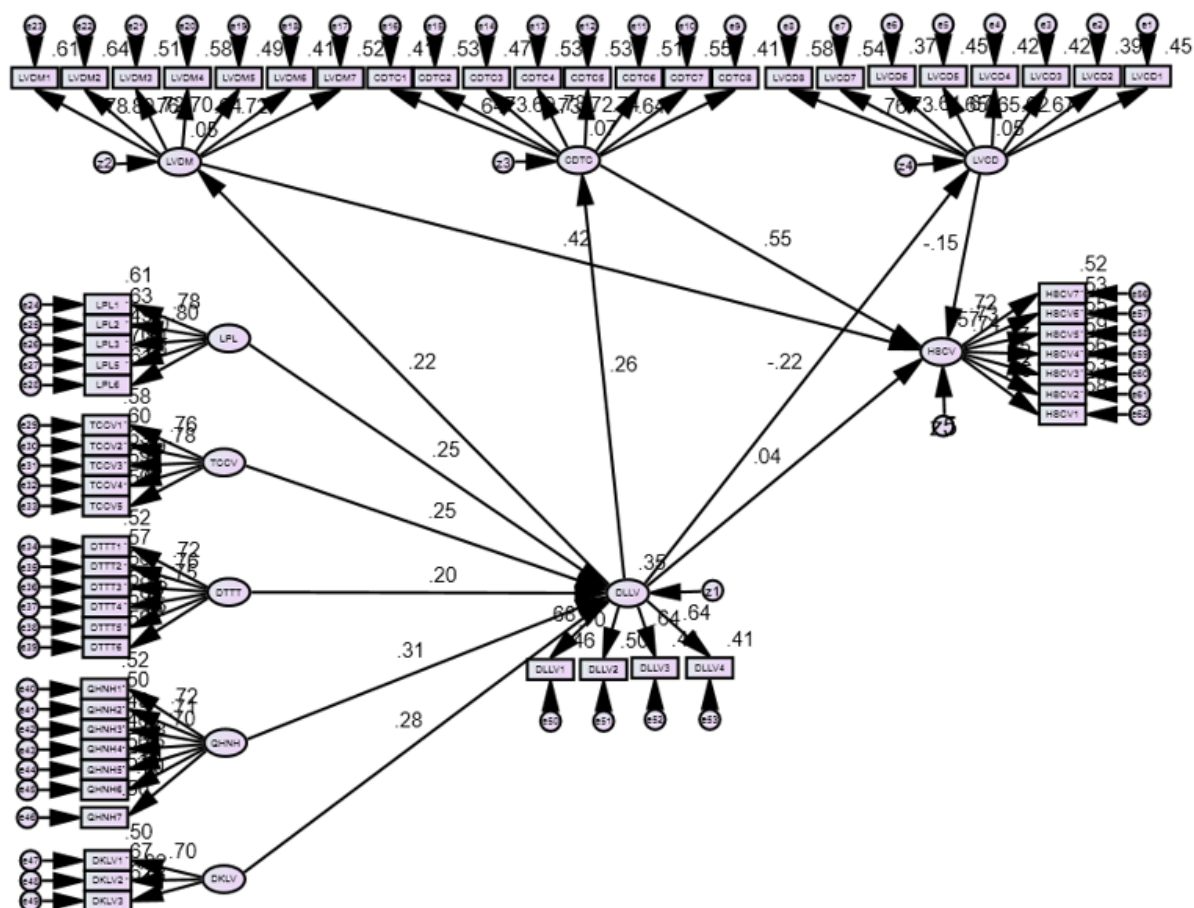
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HSCV1	<---	HSCV	1.000				
HSCV2	<---	HSCV	1.005	.046	21.790	***	
HSCV3	<---	HSCV	1.038	.046	22.556	***	
HSCV4	<---	HSCV	1.062	.046	23.341	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HSCV5	<---	HSCV	1.076	.048	22.452	***	
HSCV6	<---	HSCV	1.028	.047	21.971	***	
HSCV7	<---	HSCV	1.039	.048	21.802	***	
CDTC1	<---	CDTC	1.000				
CDTC2	<---	CDTC	1.174	.070	16.879	***	
CDTC3	<---	CDTC	1.111	.069	16.058	***	
CDTC4	<---	CDTC	1.173	.069	16.929	***	
CDTC5	<---	CDTC	1.158	.069	16.894	***	
CDTC6	<---	CDTC	1.134	.068	16.654	***	
CDTC7	<---	CDTC	1.201	.070	17.076	***	
CDTC8	<---	CDTC	1.004	.066	15.156	***	
QHNH1	<---	QHNH	1.000				
QHNH2	<---	QHNH	1.018	.055	18.453	***	
QHNH3	<---	QHNH	.961	.053	18.222	***	
QHNH4	<---	QHNH	.917	.052	17.619	***	
QHNH5	<---	QHNH	.983	.051	19.304	***	
QHNH6	<---	QHNH	.965	.052	18.602	***	
QHNH7	<---	QHNH	.974	.054	18.190	***	
LVCD1	<---	LVCD	1.000				
LVCD2	<---	LVCD	.917	.060	15.266	***	
LVCD3	<---	LVCD	.928	.059	15.649	***	
LVCD4	<---	LVCD	1.003	.063	15.850	***	
LVCD5	<---	LVCD	.944	.059	16.113	***	
LVCD6	<---	LVCD	.856	.058	14.834	***	
LVCD7	<---	LVCD	1.098	.063	17.563	***	
LVCD8	<---	LVCD	.995	.055	18.242	***	
LVDM1	<---	LVDM	1.000				
LVDM2	<---	LVDM	1.073	.046	23.493	***	
LVDM3	<---	LVDM	.986	.048	20.509	***	
LVDM4	<---	LVDM	1.011	.046	21.756	***	
LVDM5	<---	LVDM	.893	.045	19.867	***	
LVDM6	<---	LVDM	.870	.049	17.912	***	
LVDM7	<---	LVDM	.970	.047	20.782	***	
DTTT1	<---	DTTT	1.000				
DTTT2	<---	DTTT	1.045	.053	19.783	***	
DTTT3	<---	DTTT	1.105	.057	19.459	***	
DTTT4	<---	DTTT	1.053	.053	19.737	***	
DTTT5	<---	DTTT	1.085	.054	19.973	***	
DTTT6	<---	DTTT	1.120	.058	19.402	***	
LPL1	<---	LPL	1.000				
LPL2	<---	LPL	1.097	.049	22.595	***	
LPL3	<---	LPL	.978	.050	19.538	***	
LPL5	<---	LPL	1.142	.048	24.025	***	
LPL6	<---	LPL	1.079	.048	22.285	***	
TCCV1	<---	TCCV	1.000				
TCCV2	<---	TCCV	.969	.046	21.196	***	
TCCV3	<---	TCCV	1.017	.047	21.615	***	
TCCV4	<---	TCCV	.976	.047	20.978	***	
TCCV5	<---	TCCV	.847	.044	19.055	***	
DKLV1	<---	DKLV	1.000				
DKLV2	<---	DKLV	1.145	.063	18.151	***	
DKLV3	<---	DKLV	1.087	.061	17.857	***	
DLLV1	<---	DLLV	1.000				
DLLV2	<---	DLLV	1.067	.063	16.984	***	
DLLV3	<---	DLLV	.990	.062	15.874	***	
DLLV4	<---	DLLV	.915	.059	15.625	***	
			Estimate				
HSCV1	<---	HSCV	.781				
HSCV2	<---	HSCV	.748				

			Estimate
HSCV3	<---	HSCV	.770
HSCV4	<---	HSCV	.792
HSCV5	<---	HSCV	.767
HSCV6	<---	HSCV	.753
HSCV7	<---	HSCV	.749
CDTC1	<---	CDTC	.639
CDTC2	<---	CDTC	.730
CDTC3	<---	CDTC	.685
CDTC4	<---	CDTC	.733
CDTC5	<---	CDTC	.731
CDTC6	<---	CDTC	.717
CDTC7	<---	CDTC	.741
CDTC8	<---	CDTC	.638
QHNH1	<---	QHNH	.727
QHNH2	<---	QHNH	.710
QHNH3	<---	QHNH	.701
QHNH4	<---	QHNH	.678
QHNH5	<---	QHNH	.744
QHNH6	<---	QHNH	.716
QHNH7	<---	QHNH	.700
LVCD1	<---	LVCD	.674
LVCD2	<---	LVCD	.625
LVCD3	<---	LVCD	.643
LVCD4	<---	LVCD	.652
LVCD5	<---	LVCD	.665
LVCD6	<---	LVCD	.606
LVCD7	<---	LVCD	.735
LVCD8	<---	LVCD	.769
LVDM1	<---	LVDM	.786
LVDM2	<---	LVDM	.804
LVDM3	<---	LVDM	.718
LVDM4	<---	LVDM	.754
LVDM5	<---	LVDM	.699
LVDM6	<---	LVDM	.639
LVDM7	<---	LVDM	.726
DTTT1	<---	DTTT	.724
DTTT2	<---	DTTT	.761
DTTT3	<---	DTTT	.748
DTTT4	<---	DTTT	.759
DTTT5	<---	DTTT	.768
DTTT6	<---	DTTT	.746
LPL1	<---	LPL	.778
LPL2	<---	LPL	.794
LPL3	<---	LPL	.700
LPL5	<---	LPL	.840
LPL6	<---	LPL	.785
TCCV1	<---	TCCV	.765
TCCV2	<---	TCCV	.777
TCCV3	<---	TCCV	.792
TCCV4	<---	TCCV	.770
TCCV5	<---	TCCV	.704
DKLV1	<---	DKLV	.706
DKLV2	<---	DKLV	.830
DKLV3	<---	DKLV	.772
DLLV1	<---	DLLV	.711
DLLV2	<---	DLLV	.739
DLLV3	<---	DLLV	.676
DLLV4	<---	DLLV	.663

*** Mô hình cấu trúc tuyến tính**

Chi-square= 3868.009 ; df= 1698 ; P= .000;
 Chi-square/df= 2.278;
 GFI= .855; TLI= .900; CFI= .904;
 RMSEA= .041



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DLLV	<---	LPL	.168	.027	6.277	***	
DLLV	<---	TCCV	.142	.023	6.158	***	
DLLV	<---	DTTT	.136	.027	5.078	***	
DLLV	<---	QHNH	.202	.027	7.424	***	
DLLV	<---	DKLV	.174	.027	6.452	***	
LVDM	<---	DLLV	.317	.063	5.014	***	
CDTC	<---	DLLV	.300	.052	5.732	***	
LVCD	<---	DLLV	-.383	.079	-4.878	***	
HSCV	<---	LVCD	-.096	.021	-4.537	***	
HSCV	<---	CDTC	.550	.043	12.684	***	
HSCV	<---	LVDM	.338	.029	11.506	***	
HSCV	<---	DLLV	.047	.041	1.152	***	
HSCV1	<---	HSCV	1.000				
HSCV2	<---	HSCV	1.005	.050	20.116	***	
HSCV3	<---	HSCV	1.037	.050	20.805	***	
HSCV4	<---	HSCV	1.062	.049	21.531	***	
HSCV5	<---	HSCV	1.077	.052	20.739	***	
HSCV6	<---	HSCV	1.029	.051	20.295	***	
HSCV7	<---	HSCV	1.039	.052	20.113	***	
LVCD1	<---	LVCD	1.000				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LVCD2	<---	LVCD	.922	.061	15.079	***	
LVCD3	<---	LVCD	.943	.060	15.615	***	
LVCD4	<---	LVCD	1.008	.064	15.660	***	
LVCD5	<---	LVCD	.960	.060	16.060	***	
LVCD6	<---	LVCD	.865	.059	14.731	***	
LVCD7	<---	LVCD	1.105	.064	17.335	***	
LVCD8	<---	LVCD	.992	.056	17.850	***	
DTTT1	<---	DTTT	1.000				
DTTT2	<---	DTTT	1.045	.053	19.593	***	
DTTT3	<---	DTTT	1.110	.057	19.369	***	
DTTT4	<---	DTTT	1.061	.054	19.703	***	
DTTT5	<---	DTTT	1.088	.055	19.848	***	
DTTT6	<---	DTTT	1.127	.058	19.337	***	
LPL1	<---	LPL	1.000				
LPL2	<---	LPL	1.093	.048	22.735	***	
LPL3	<---	LPL	.969	.050	19.508	***	
LPL5	<---	LPL	1.133	.047	24.079	***	
LPL6	<---	LPL	1.072	.048	22.353	***	
TCCV1	<---	TCCV	1.000				
TCCV2	<---	TCCV	.968	.046	21.072	***	
TCCV3	<---	TCCV	1.020	.047	21.563	***	
TCCV4	<---	TCCV	.978	.047	20.925	***	
TCCV5	<---	TCCV	.850	.045	19.032	***	
DKLV1	<---	DKLV	1.000				
DKLV2	<---	DKLV	1.135	.064	17.764	***	
DKLV3	<---	DKLV	1.109	.063	17.703	***	
DLLV1	<---	DLLV	1.000				
DLLV2	<---	DLLV	1.067	.071	15.082	***	
DLLV3	<---	DLLV	.990	.070	14.122	***	
DLLV4	<---	DLLV	.930	.066	14.089	***	
CDTC8	<---	CDTC	1.000				
CDTC7	<---	CDTC	1.194	.070	16.964	***	
CDTC6	<---	CDTC	1.129	.068	16.569	***	
CDTC5	<---	CDTC	1.145	.068	16.722	***	
CDTC4	<---	CDTC	1.164	.069	16.795	***	
CDTC3	<---	CDTC	1.111	.069	16.025	***	
CDTC2	<---	CDTC	1.163	.070	16.729	***	
CDTC1	<---	CDTC	.993	.066	15.056	***	
LVDM7	<---	LVDM	1.000				
LVDM6	<---	LVDM	.901	.054	16.704	***	
LVDM5	<---	LVDM	.929	.051	18.336	***	
LVDM4	<---	LVDM	1.055	.053	19.854	***	
LVDM3	<---	LVDM	1.021	.054	18.771	***	
LVDM2	<---	LVDM	1.106	.053	20.908	***	
LVDM1	<---	LVDM	1.035	.050	20.514	***	
QHNH1	<---	QHNH	1.000				
QHNH2	<---	QHNH	1.019	.056	18.249	***	
QHNH3	<---	QHNH	.965	.053	18.076	***	
QHNH4	<---	QHNH	.925	.053	17.555	***	
QHNH5	<---	QHNH	.991	.052	19.208	***	
QHNH6	<---	QHNH	.967	.053	18.408	***	
QHNH7	<---	QHNH	.985	.054	18.173	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
DLLV	<---	LPL	.255
DLLV	<---	TCCV	.252
DLLV	<---	DTTT	.204
DLLV	<---	QHNH	.315

			Estimate
DLLV	<---	DKLV	.278
LVDM	<---	DLLV	.223
CDTC	<---	DLLV	.261
LVCD	<---	DLLV	-.220
HSCV	<---	LVCD	-.146
HSCV	<---	CDTC	.553
HSCV	<---	LVDM	.422
HSCV	<---	DLLV	.041
HSCV1	<---	HSCV	.759
HSCV2	<---	HSCV	.725
HSCV3	<---	HSCV	.747
HSCV4	<---	HSCV	.770
HSCV5	<---	HSCV	.745
HSCV6	<---	HSCV	.730
HSCV7	<---	HSCV	.724
LVCD1	<---	LVCD	.668
LVCD2	<---	LVCD	.623
LVCD3	<---	LVCD	.649
LVCD4	<---	LVCD	.651
LVCD5	<---	LVCD	.670
LVCD6	<---	LVCD	.607
LVCD7	<---	LVCD	.734
LVCD8	<---	LVCD	.761
DTTT1	<---	DTTT	.721
DTTT2	<---	DTTT	.758
DTTT3	<---	DTTT	.749
DTTT4	<---	DTTT	.762
DTTT5	<---	DTTT	.768
DTTT6	<---	DTTT	.748
LPL1	<---	LPL	.782
LPL2	<---	LPL	.796
LPL3	<---	LPL	.697
LPL5	<---	LPL	.838
LPL6	<---	LPL	.784
TCCV1	<---	TCCV	.764
TCCV2	<---	TCCV	.776
TCCV3	<---	TCCV	.793
TCCV4	<---	TCCV	.770
TCCV5	<---	TCCV	.705
DKLV1	<---	DKLV	.704
DKLV2	<---	DKLV	.819
DKLV3	<---	DKLV	.785
DLLV1	<---	DLLV	.676
DLLV2	<---	DLLV	.704
DLLV3	<---	DLLV	.640
DLLV4	<---	DLLV	.638
CDTC8	<---	CDTC	.638
CDTC7	<---	CDTC	.739
CDTC6	<---	CDTC	.717
CDTC5	<---	CDTC	.726
CDTC4	<---	CDTC	.730
CDTC3	<---	CDTC	.688
CDTC2	<---	CDTC	.726
CDTC1	<---	CDTC	.637
LVDM7	<---	LVDM	.721
LVDM6	<---	LVDM	.638
LVDM5	<---	LVDM	.700
LVDM4	<---	LVDM	.758
LVDM3	<---	LVDM	.717

			Estimate
LVDM2	<---	LVDM	.799
LVDM1	<---	LVDM	.784
QHNH1	<---	QHNH	.724
QHNH2	<---	QHNH	.708
QHNH3	<---	QHNH	.701
QHNH4	<---	QHNH	.680
QHNH5	<---	QHNH	.746
QHNH6	<---	QHNH	.714
QHNH7	<---	QHNH	.705

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
DLLV	.347
LVDM	.050
CDTC	.068
LVCD	.049
HSCV	.572
QHNH7	.497
QHNH6	.510
QHNH5	<u>.556</u>
QHNH4	.463
QHNH3	.491
QHNH2	.501
QHNH1	.524
LVDM1	.615
LVDM2	.639
LVDM3	.514
LVDM4	.575
LVDM5	.490
LVDM6	.407
LVDM7	.520
CDTC1	.405
CDTC2	.527
CDTC3	.473
CDTC4	.533
CDTC5	.527
CDTC6	.514
CDTC7	.547
CDTC8	.407
DLLV4	.407
DLLV3	.409
DLLV2	.495
DLLV1	.457
DKLV3	.616
DKLV2	.671
DKLV1	.495
TCCV5	.497
TCCV4	.594
TCCV3	.629
TCCV2	.602
TCCV1	.583
LPL6	.614
LPL5	.702
LPL3	.486
LPL2	.633
LPL1	.611
DTTT6	.559
DTTT5	.590
DTTT4	.581

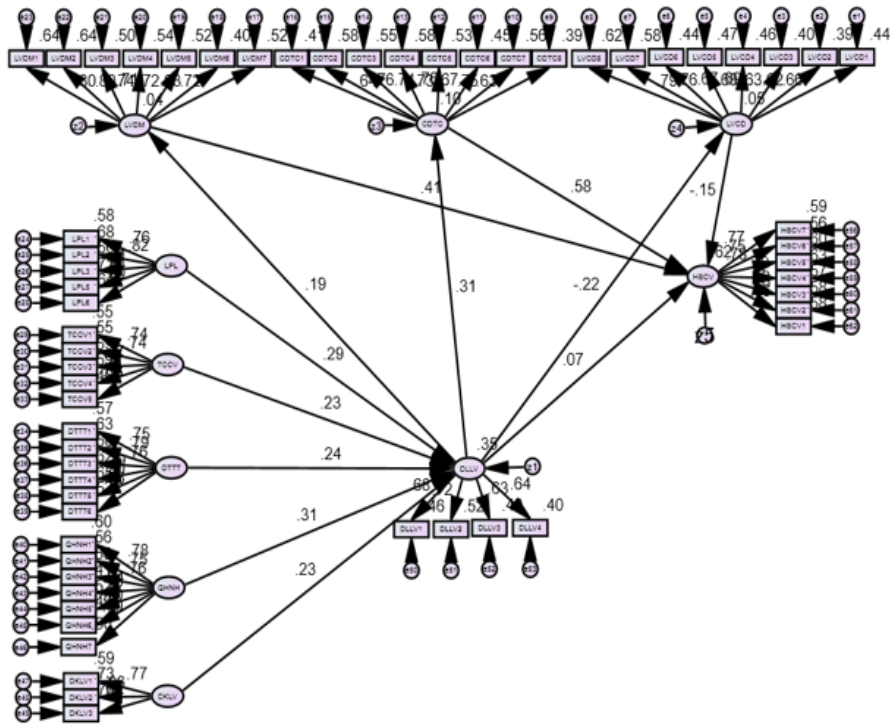
	Estimate
DTT3	.561
DTT2	.574
DTT1	.520
LVCD8	.579
LVCD7	.538
LVCD6	.368
LVCD5	.449
LVCD4	.423
LVCD3	.421
LVCD2	.388
LVCD1	.447
HSCV7	.525
HSCV6	.533
HSCV5	.554
HSCV4	.593
HSCV3	.558
HSCV2	.525
HSCV1	.575

*** Kiểm tra Bootstrap**

* Phân tích đa nhóm

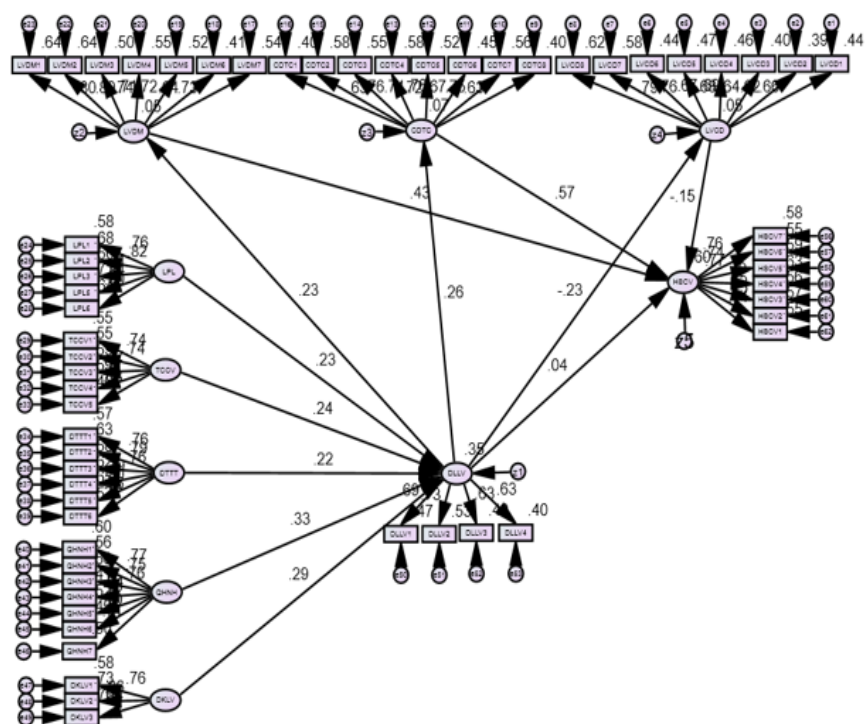
- Giới tính

Chi-square= 6558.371 ; df= 3396



Mô hình khả biến nhóm giới tính

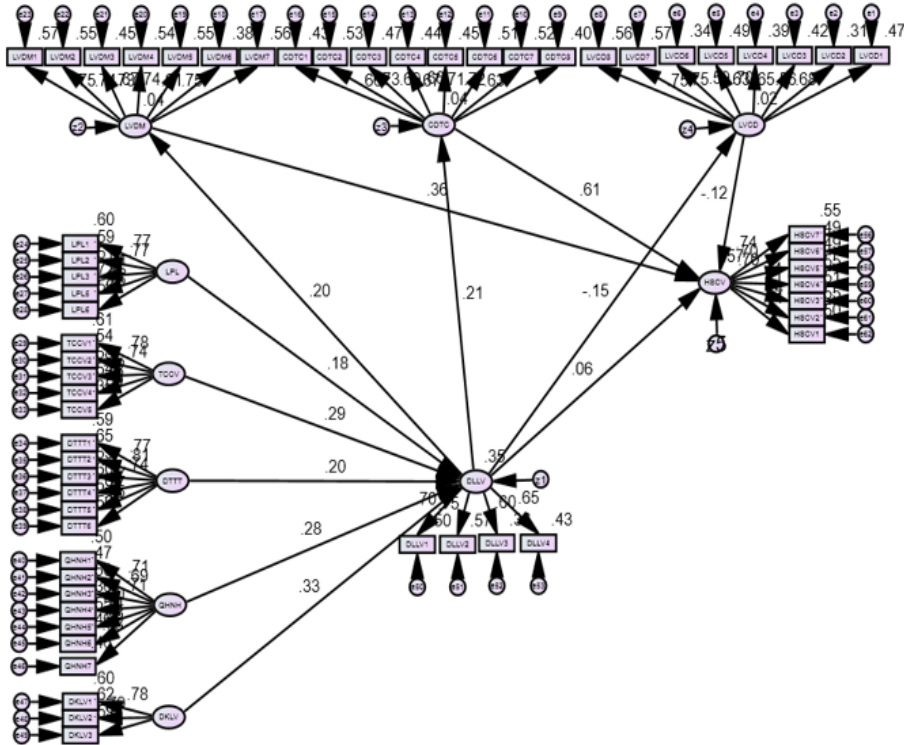
Chi-square= 6570.306 ; df= 3408



Mô hình bất biến nhóm giới tính

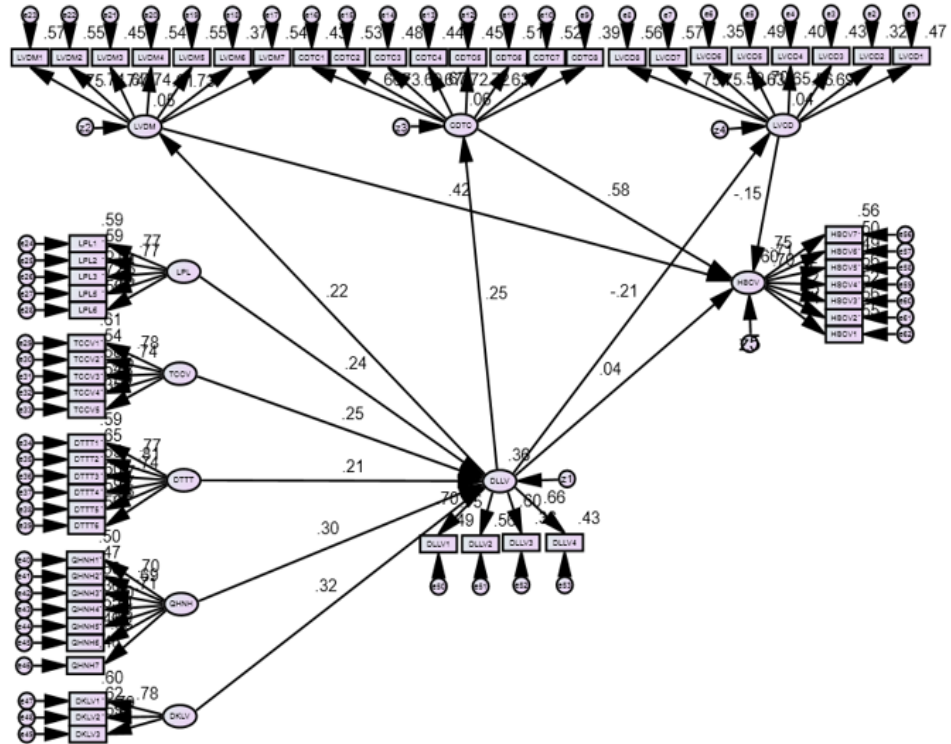
- Tuổi

Chi-square= 10998.796 ; df= 5094



Mô hình khả biến nhóm tuổi

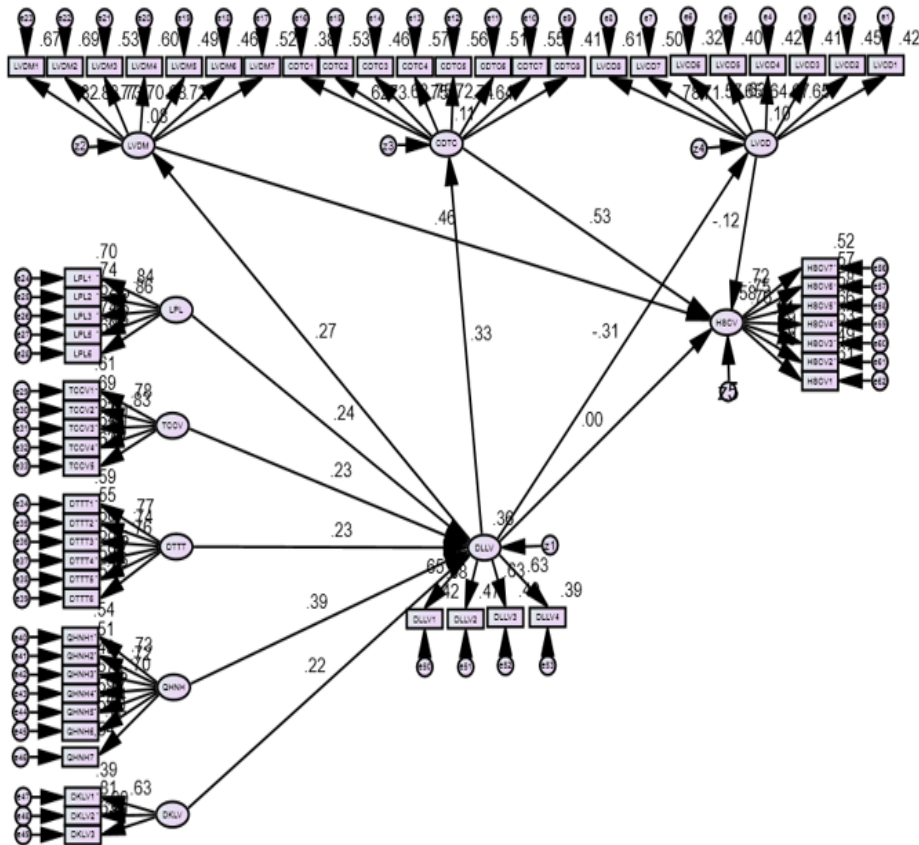
Chi-square= 11028.980 ; df= 5118



Mô hình bất biến nhóm tuổi

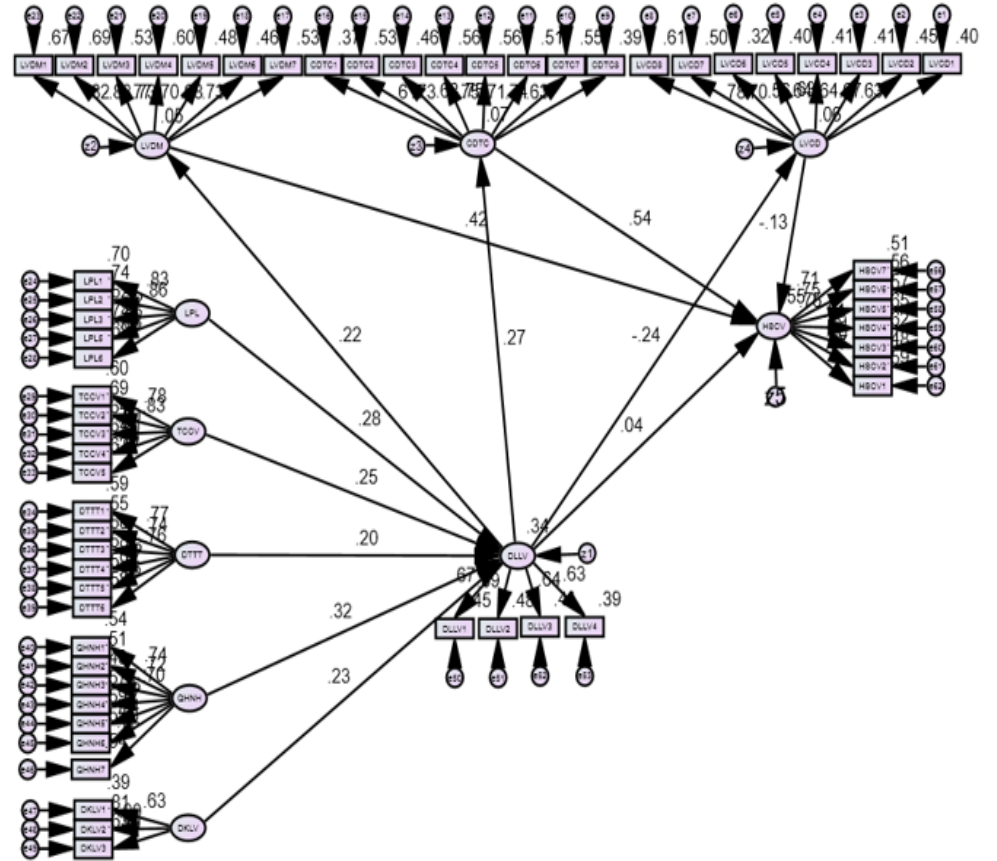
- Hôn nhân

Chi-square= 6792.480 ; df= 3396



Mô hình khả biến nhóm hôn nhân

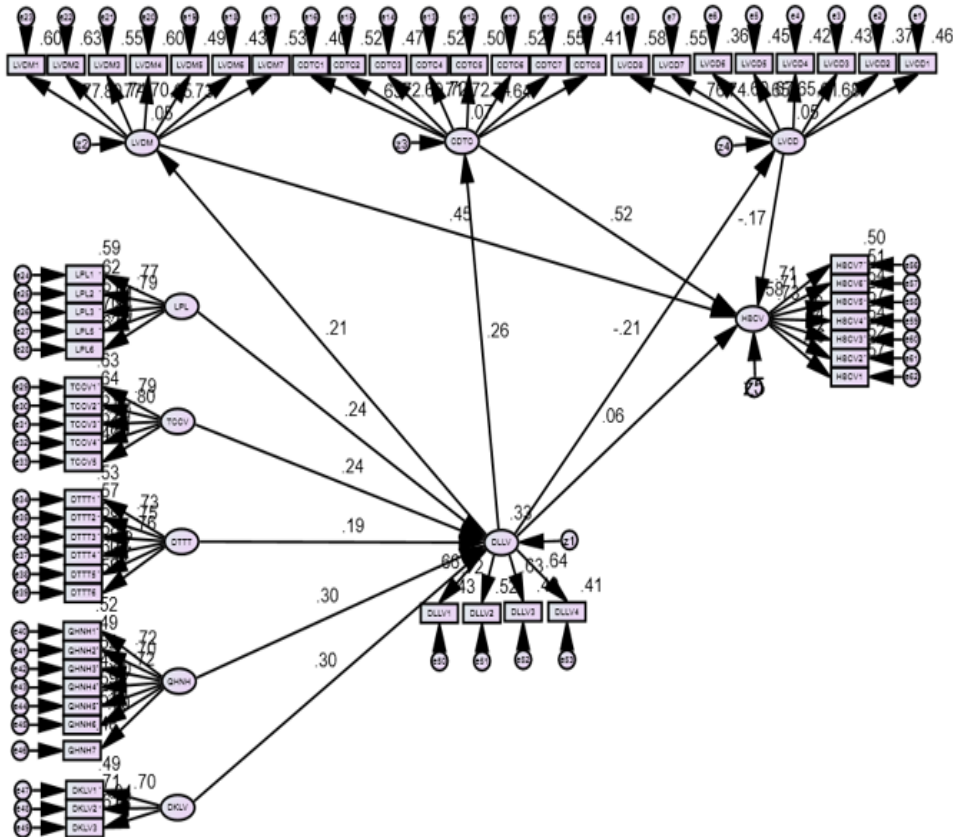
Chi-square= 6812.037 ; df= 3408



Mô hình bất biến nhóm hôn nhân

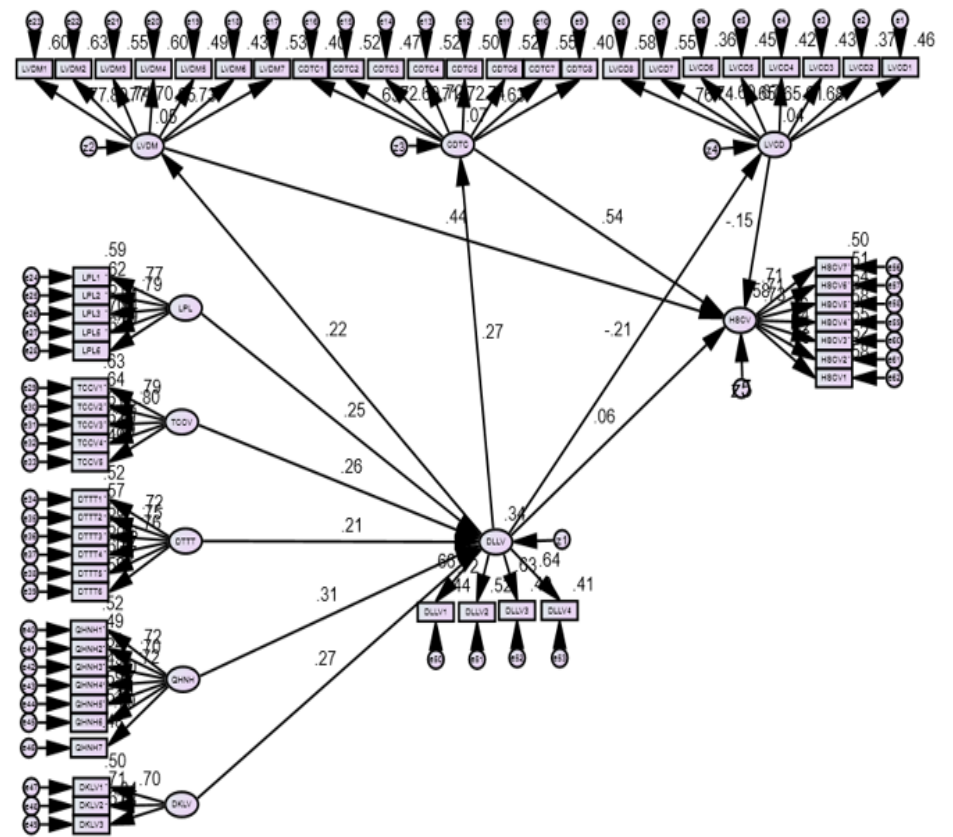
- Học vấn

Chi-square= 7208.951 ; df= 3396



Mô hình khả biến nhóm học vấn

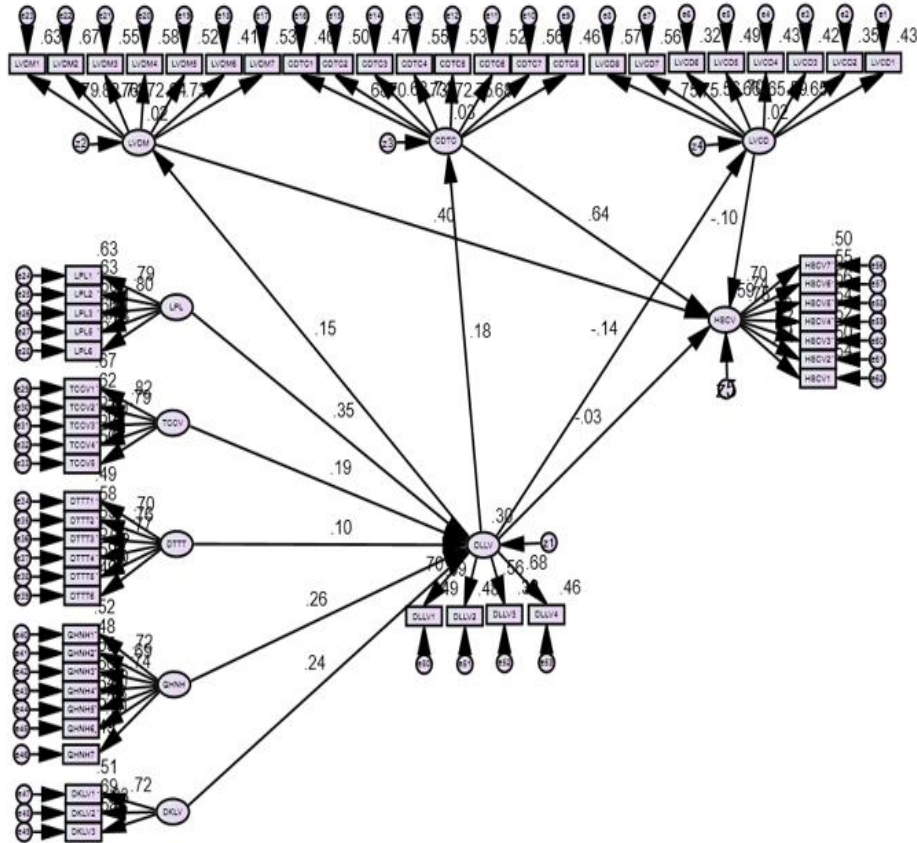
Chi-square= 7222.372 ; df= 3407



Mô hình bất biến nhóm học vấn

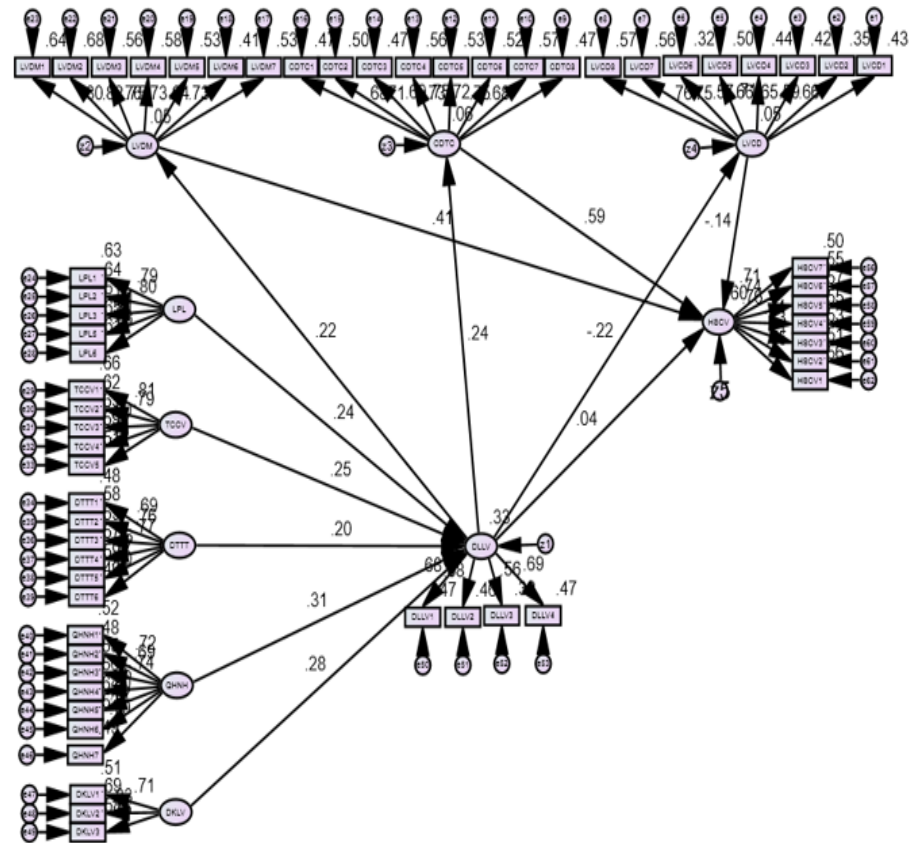
- Ngân hàng

Chi-square= 6819.613 ; df= 3396



Mô hình khả biến nhóm ngân hàng

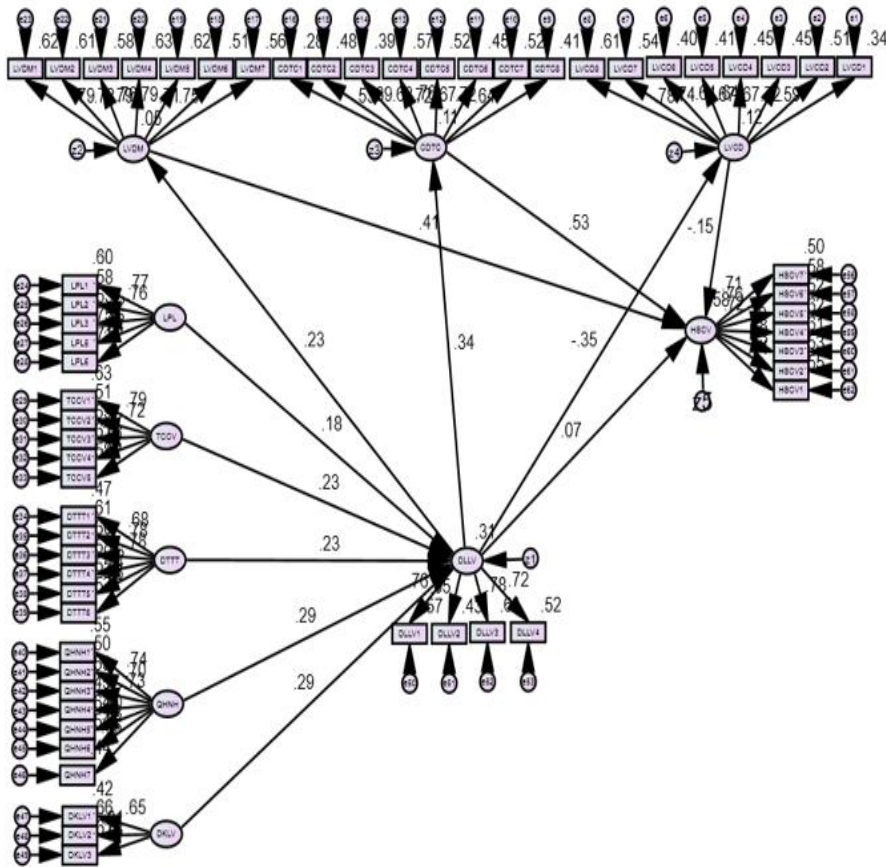
Chi-square= 6844.031 ; df= 3408



Mô hình bất biến nhóm ngân hàng

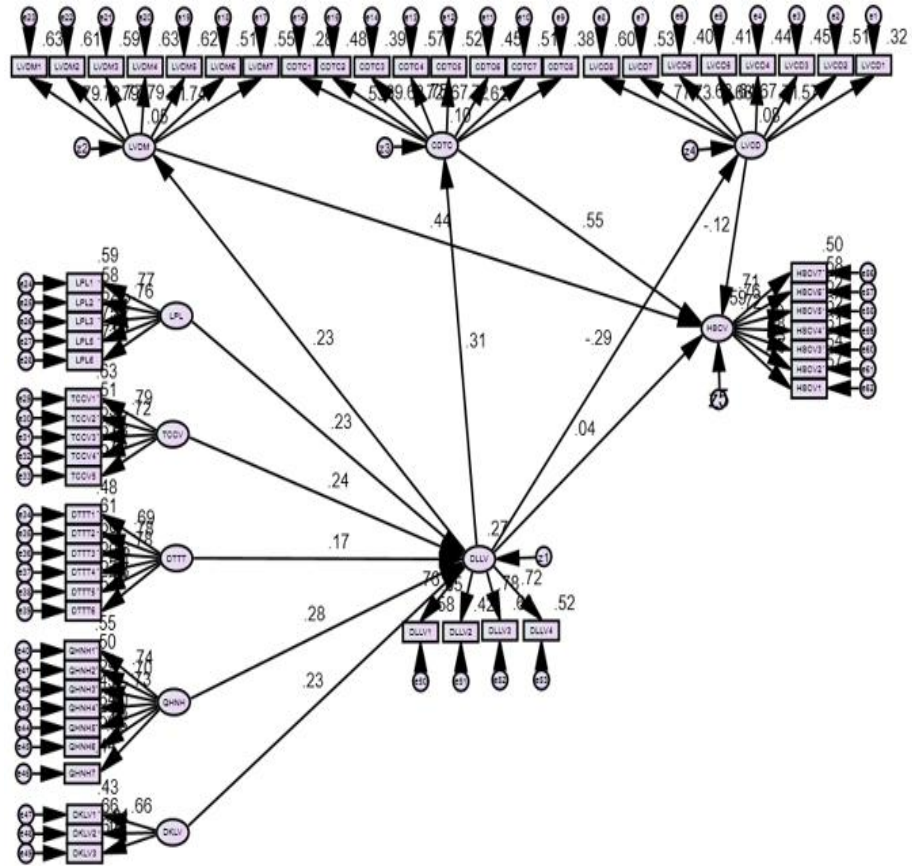
- Vị trí

Chi-square= 10021.137 ; df= 5094



Mô hình khả biến nhóm vị trí

Chi-square= 10045.466 ; df= 5118



Mô hình bất biến nhóm vị trí

Số: 1202/QĐ-ĐHTĐ

Cần Thơ, ngày 15 tháng 12 năm 2025

QUYẾT ĐỊNH
Về việc thành lập Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ cấp trường
ngành Quản trị kinh doanh

HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ

Căn cứ Nghị định số 99/2019/NĐ-CP ngày 30 tháng 12 năm 2019 của Chính phủ về việc Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học;

Căn cứ Thông tư 18/2021/TT-BGDĐT ngày 28 tháng 6 năm 2021 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo về việc ban hành Quy chế tuyển sinh và đào tạo trình độ tiến sĩ;

Căn cứ Quyết định số 07/QĐ-HĐT-ĐHTĐ ngày 15 tháng 9 năm 2021 của Chủ tịch Hội đồng trường về việc ban hành Quy chế Tổ chức và Hoạt động của Trường Đại học Tây Đô;

Căn cứ Quyết định số 09/QĐ-HĐT-ĐHTĐ ngày 22 tháng 9 năm 2021 của Chủ tịch Hội đồng trường về việc công nhận Hiệu trưởng Trường Đại học Tây Đô, nhiệm kỳ năm 2021 – 2026;

Căn cứ Quyết định số 835/QĐ-ĐHTĐ ngày 29 tháng 10 năm 2024 của Hiệu trưởng Trường Đại học Tây Đô về việc ban hành Quy định tuyển sinh và đào tạo trình độ tiến sĩ; Theo đề nghị của các Trường Khoa Quản trị kinh doanh và Khoa Đào tạo Sau Đại học,

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Thành lập Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ cấp trường cho:

Nghiên cứu sinh: Nguyễn Lê Thế Vũ

Ngày sinh: 13/04/1987

Mã số nghiên cứu sinh: 219030008

Khóa: I

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 9340101

Tên luận án tiến sĩ: Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long.

Người hướng dẫn:

HD1: PGS.TS. Bùi Văn Trịnh, Trường Đại học Cửu Long

HD2: TS. Nguyễn Thanh Liêm, Trường Đại học Tây Đô

Hội đồng gồm có các thành viên sau:

STT	Họ và tên	Đơn vị	Chức vụ
1	PGS.TS. Đào Duy Huân	Trường Đại học Tây Đô	Chủ tịch
2	PGS.TS. Phan Diên Vỹ	Trường Đại học Ngân Hàng	Phản biện 1
3	PGS. TS. Phan Anh Tú	Đại học Cần Thơ	Phản biện 2
4	PGS.TS. Nguyễn Tuấn Kiệt	Trường Đại học Kinh tế TP. HCM	Phản biện 3
5	PGS.TS. Trần Đăng Khoa	Trường Đại học Kinh tế TP. HCM	Ủy viên 1
6	PGS.TS. Trần Văn Đạt	Trường Đại học Ngân Hàng	Ủy viên 2
7	PGS.TS. Bùi Nhất Vương	Học viện Hàng Không Việt Nam	Thư ký

Điều 2. Hội đồng căn cứ quy chế hiện hành của Bộ Giáo dục và Đào tạo và Quy định của Trường Đại học Tây Đô để thực hiện nhiệm vụ được giao.

Điều 3. Thủ lao Hội đồng được thực hiện theo căn cứ quy định hiện hành của Trường Đại học Tây Đô.

Quyết định này có hiệu lực kể từ ngày ký.

Điều 4. Các Ông (Bà) Trưởng các đơn vị có liên quan và các thành viên Hội đồng chịu trách nhiệm thi hành quyết định này. *nd*

Nơi nhận:

- HDT (để b/c);
- BGH (để phối hợp chỉ đạo);
- Như điều 4;
- Lưu: VT, TC-HC.



Trần Công Luận



CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

DANH SÁCH CÁC THÀNH VIÊN THAM GIA
HỘI ĐỒNG CHẤM LUẬN ÁN TIẾN SĨ CẤP TRƯỜNG

Nghiên cứu sinh: Nguyễn Lê Thế Vũ

Mã số nghiên cứu sinh: 219030008

Ngày, tháng, năm sinh: 13/04/1987

Nơi sinh: Hậu Giang

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 9340101

Khóa, đợt: 1

Người hướng dẫn:

HD1: PGS.TS. Bùi Văn Trịnh, Trường Đại học Cửu Long

HD2: TS. Nguyễn Thanh Liêm, Trường Đại học Tây Đô

Tên luận án tiến sĩ: “Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long”

Địa điểm bảo vệ: Phòng Bảo vệ luận án tiến sĩ (Phòng F22, lầu 1, Dãy nhà F) – Trường Đại học Tây Đô

Thời gian bảo vệ: 14 giờ 00 phút, ngày 17 tháng 01 năm 2026

Quyết định số 1303/QĐ-ĐHTĐ ngày 15 tháng 12 năm 2025 của Hiệu trưởng Trường Đại học Tây Đô về việc thành lập Hội đồng chấm luận án tiến sĩ cấp trường cho nghiên cứu sinh Nguyễn Lê Thế Vũ

Danh sách hội đồng gồm 7 thành viên:

TT	Họ và tên	Chức danh trong hội đồng	Chữ ký của thành viên tham gia hội đồng
1.	PGS.TS. Đào Duy Huân	Chủ tịch	
2.	PGS.TS. Phan Diên Vỹ	Phản biện 1	
3.	PGS. TS. Phan Anh Tú	Phản biện 2	
4.	PGS.TS. Nguyễn Tuấn Kiệt	Phản biện 3	
5.	PGS.TS. Trần Đăng Khoa	Ủy viên 1	
6.	PGS.TS. Trần Văn Đạt	Ủy viên 2	
7.	PGS.TS. Bùi Nhật Vương	Ủy viên Thư ký	

Số thành viên có mặt: ... 7 ... thành viên;

Số thành viên vắng (tên và nhiệm vụ trong Hội đồng): 0

Chủ tịch Hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)

Thư ký hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)

Bùi Nhật Vương

XÁC NHẬN CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ



Cáo Duy Huân

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BIÊN BẢN CỦA HỘI ĐỒNG
CHẤM BẢO VỆ LUẬN ÁN TIẾN SĨ CẤP TRƯỜNG

Nghiên cứu sinh: **Nguyễn Lê Thế Vũ**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030008**

Ngày, tháng, năm sinh: **13/04/1987**

Nơi sinh: **Hậu Giang**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Khóa, đợt: **1**

Người hướng dẫn:

HD1: PGS.TS. Bùi Văn Trịnh, Trường Đại học Cửu Long

HD2: TS. Nguyễn Thanh Liêm, Trường Đại học Tây Đô

Tên luận án tiến sĩ: **Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long**

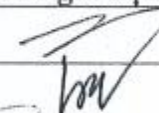



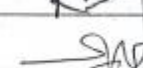

Địa điểm bảo vệ: **Phòng Bảo vệ luận án tiến sĩ (Phòng F22, lầu 1, Dãy nhà F) – Trường Đại học Tây Đô**

Thời gian bảo vệ: **14 giờ 00 phút, ngày 17 tháng 01 năm 2026**

1. Tuyên bố lý do

Đại diện Khoa Đào tạo Sau đại học đọc quyết định số 1303/QĐ-ĐHTĐ ngày 15 tháng 12 năm 2025 của Hiệu trưởng trường Đại học Tây Đô về việc thành lập Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ cấp trường cho nghiên cứu sinh **Nguyễn Lê Thế Vũ**.

Danh sách hội đồng gồm 7 thành viên:

TT	Họ và tên	Chức danh trong hội đồng	Chữ ký của thành viên tham gia hội đồng
1.	PGS.TS. Đào Duy Huân	Chủ tịch	
2.	PGS.TS. Phan Diên Vỹ	Phản biện 1	
3.	PGS. TS. Phan Anh Tú	Phản biện 2	
4.	PGS.TS. Nguyễn Tuấn Kiệt	Phản biện 3	
5.	PGS.TS. Trần Đăng Khoa	Ủy viên 1	
6.	PGS.TS. Trần Văn Đạt	Ủy viên 2	
7.	PGS.TS. Bùi Nhất Vương	Ủy viên thư ký	

Số thành viên có mặt: ... 7 ... thành viên;

Số thành viên vắng (tên và nhiệm vụ trong Hội đồng): 0

2. Chủ tịch Hội đồng điều khiển buổi chấm bảo vệ luận án

2.1 Thư ký đọc lý lịch khoa học của nghiên cứu sinh và các điều kiện cần thiết để nghiên cứu sinh được bảo vệ luận án.

Các câu hỏi, ý kiến thắc mắc về lý lịch khoa học và quá trình đào tạo của NCS (nếu có thì ghi cụ thể)

Không

2.2 Nghiên cứu sinh Vũ trình bày luận án (. 20 phút)

2.3 Nhận xét và góp ý của các phản biện (đính kèm 07 bản nhận xét) ghi cụ thể, chi tiết các câu hỏi đáp

a) Phản biện 1:

- Hình thức: đúng qui định, cụ thể.
- Tầm quan trọng và lợi ích lâu dài.
- Căn lược bắt sơ lã thuyết.
- Căn lã và hình thức mới của luận án.
- Căn về soát từ ngữ; căn đưa ra những thao tác sửa.

và chi tiết các câu hỏi đáp với NCS Trong 7 lã thuyết thì lã thuyết nào là trọng tâm?

NCS: sẽ làm rõ sau tự nhiên; lý thuyết như cũ, đôi điều cũ.

b) Phản biện 2:

- Căn ở lý thuyết dân dã.
- Hình thức: căn về soát lỗi chính tả, TLTH.
- Luận án ở hình thức tiểu cáo; căn chú ý đến bài cáo chuy' đời sống; điều chỉnh căn thời NC.
- Căn của cơ lập luận biện trợ luận.

và chi tiết các câu hỏi đáp với NCS

c) Phản biện 3:

- Căn ở sự kiện soát sai lã lã khi lã mới.

- Kiểm tra NC: căn cứ vào các tài liệu về NC hiện
- Có chi phân bổ đa nhiệm của làm về
- Báo cáo hình thức

và chi tiết các câu hỏi đáp với NCS

d) Ủy viên 1:

- Viết lại mục tiêu NC
- Căn cứ biên luận biên trung quan dựa vào lý thuyết
- Cập nhật NC mới nhất: trung tâm về Ngân hàng
- Kiểm tra: căn cứ hàm ý viên của biên trung quan

và chi tiết các câu hỏi đáp với NCS

e) Ủy viên 2:

- Căn cứ làm về báo lý do chọn chi tài
- Căn cứ sự gia' lý thuyết trình tiếp
- Xem lại thực địa
- Cập nhật TLTK
- Báo sự kiện đơn sự kiện PP chuyên

và chi tiết các câu hỏi đáp với NCS

f) Thư ký:

- Xem lại di' liệu ở' chi 4
- Xem lại phân bổ đa nhiệm
- Xem lại nguyên nhân của sự bỏ
- Lưu trữ lý thuyết

và chi tiết các câu hỏi đáp với NCS

g) Chủ tịch:

- Cần làm rõ các hạng vi phạm việc
 - Lý thuyết cần làm rõ tư vấn nghiệp vụ hiện hành của hiện suất, hiện quả và KA.
 - Cần bám vào 3 h. Khảo Chẩn
 - Cần làm rõ PP chuyển qua Hoàn Chẩn Sâu. PV một cấp
- và chi tiết các câu hỏi đáp với NCS

h) Chi tiết câu hỏi đáp của người tham dự (nếu có)

2.4 Người hướng dẫn đọc ý kiến nhận xét (kèm theo văn bản)

2.5 Hội đồng hợp riêng bầu Ban kiểm phiếu, bỏ phiếu kín và thảo luận thông qua
 (Hội đồng thảo luận đánh giá về kết quả của luận án và khả năng bảo vệ của NCS để ra Quyết nghị và bầu ban kiểm phiếu)

Thành lập Ban kiểm phiếu gồm:

- | | |
|-----------------------------|------------|
| 1. PGS TS. Nguyễn Tuấn Kiệt | Trưởng ban |
| 2. PGS TS. Trần Văn Đạt | Ủy viên |
| 3. PGS TS. Bùi Nhật Quân | Ủy viên |

Hội đồng nhất trí với danh sách Ban kiểm phiếu, tiến hành bỏ phiếu và kết quả kiểm phiếu như sau:

- | | |
|----------------------------|------------|
| - Tổng số phiếu phát ra: | 7.. phiếu |
| - Tổng số phiếu thu vào: | 7.. phiếu |
| - Số phiếu hợp lệ: | 7.. phiếu |
| - Số phiếu không hợp lệ: | 0... phiếu |
| - Số phiếu tán thành: | 7.. phiếu |
| - Số phiếu không tán thành | 0.. phiếu |

(Kết quả bỏ phiếu có biên bản riêng và được công bố tại Hội đồng)

Sau khi thảo luận, Hội đồng nhất trí ra Nghị quyết (kèm theo văn bản)

2.6 Kết luận của Hội đồng: Chọn 1 trong 3

- Luận án đạt: Không cần chỉnh sửa
 - Luận án đạt: Cần chỉnh sửa theo kết luận của Hội đồng
 - Luận án không đạt
 - Hội đồng thống nhất giao cho *Bùi Nhật Vương*.....chịu trách nhiệm kiểm tra và ký xác nhận bản giải trình chỉnh sửa cho nghiên cứu sinh.
 - Thông qua Quyết nghị của Hội đồng với *J.* / ý kiến tán thành.
- Chủ tịch Hội đồng tuyên bố kết thúc buổi chấm bảo vệ luận án tiến sĩ lúc *17h30* cùng ngày.

Chủ tịch Hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)

Đào Duy Hoàn

Thư ký hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)

Bùi Nhật Vương

**XÁC NHẬN
CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ**



Trần Long Luận



CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

QUYẾT NGHỊ CỦA HỘI ĐỒNG CHẤM LUẬN ÁN
TIẾN SĨ CẤP TRƯỜNG

(Ghi ngắn gọn các vấn đề chính của luận án)

Nghiên cứu sinh: Nguyễn Lê Thế Vũ

Mã số nghiên cứu sinh: 219030008

Ngày, tháng, năm sinh: 13/04/1987

Nơi sinh: Hậu Giang

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 9340101

Khóa, đợt: 1

Người hướng dẫn:

HD1: PGS.TS. Bùi Văn Trinh, Trường Đại học Cửu Long

HD2: TS. Nguyễn Thanh Liêm, Trường Đại học Tây Đô

Tên luận án tiến sĩ: Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long

Địa điểm bảo vệ: Phòng Bảo vệ luận án tiến sĩ (Phòng F22, lầu 1, Dãy nhà F) – Trường Đại học Tây Đô

Thời gian bảo vệ: 14 giờ 00 phút, ngày 17 tháng 01 năm 2026

1. Hội đồng đã tiến hành bỏ phiếu và kết quả kiểm phiếu như sau:

- Tổng số phiếu phát ra: 7 phiếu
- Tổng số phiếu thu vào: 7 phiếu
- Số phiếu hợp lệ: 7 phiếu
- Số phiếu không hợp lệ: 0 phiếu
- Số phiếu tán thành: 7 phiếu
- Số phiếu không tán thành: 0 phiếu

(Kết quả bỏ phiếu có biên bản riêng và được công bố tại Hội đồng)

2. Những kết luận khoa học cơ bản, những điểm mới, đóng góp mới của luận án.

Nghiên cứu góp phần làm rõ mối quan hệ giữa
ĐLLV - HSCV, trong đó hành vi làm việc được
hiệu quả một cách toàn diện: HVCDTC,
HVCMCV, HVCDCV.



3. Cơ sở khoa học, độ tin cậy của những luận điểm và những kết luận nêu trong luận án

Nghiên cứu sử dụng PP thực nghiệm: định hình và định lượng. Kết quả phân tích định lượng tin cậy và giải pháp đưa ra phù hợp.

4. Ý nghĩa về lý luận, thực tiễn và những đề nghị sử dụng các kết quả nghiên cứu của luận án

- Luận án cung cấp bài học kinh nghiệm để bổ sung vào lý thuyết.
- Luận án cũng đề cập các bài học thực tiễn giúp các nhà quản lý nhận thức.

5. Các thiếu sót về nội dung và hình thức của luận án cần chỉnh sửa (nếu có)

- Hình thức trình bày
- Luận cứ bất lý thuyết
- Xem lại mô hình
- Bổ sung quá thuyết trực tiếp
- Viết lại mục tiêu bám ý AT.

6. Mức độ đáp ứng yêu cầu của luận án (chọn 1 trong 3)

- Luận án đạt: Không cần chỉnh sửa
- Luận án đạt: Cần chỉnh sửa theo kết luận của Hội đồng
- Luận án không đạt

7. Chốt lại tất cả những điểm cần bổ sung, sửa chữa (nếu có) trước khi nộp luận án cho Thư viện Quốc gia Việt Nam

~~.....~~
~~.....~~
~~.....~~
~~.....~~
~~.....~~
~~.....~~



.....
.....
.....
.....

8. Kiến nghị của Hội đồng về việc công nhận trình độ và cấp bằng tiến sĩ cho nghiên cứu sinh:

Đề nghị Nhà trường xem xét công nhận trình độ và cấp bằng tiến sĩ cho nghiên cứu sinh Nguyễn Lê Thế Vũ nếu nghiên cứu sinh đã hoàn thành việc chỉnh sửa các nội dung mà Hội đồng thông qua theo Quyết nghị này.

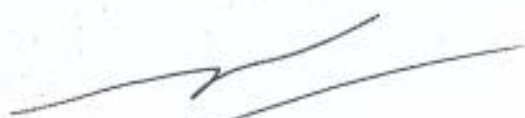
Hội đồng thống nhất giao cho PGS.TS Bùi Nhật Xuân, chịu trách nhiệm kiểm tra và ký xác nhận bản giải trình chỉnh sửa cho nghiên cứu sinh.

Thư ký đã đọc lại nội dung Quyết nghị này cho tất cả thành viên Hội đồng và nhất trí biểu quyết thông qua Nghị quyết với kết quả ...đ. /...đ... thành viên đồng ý.


Chủ tịch Hội đồng tuyên bố kết thúc buổi chấm bảo vệ luận án tiến sĩ lúc ...đ...:00 cùng ngày.

Cần Thơ, ngày ...đ. tháng ...đ. năm 2020

Chủ tịch Hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)


Đào Duy Nhân

Thư ký hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)


Bùi Nhật Xuân

VI
O
Y
G

**XÁC NHẬN
CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ**



Trần Long Luận

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ
(Dùng cho thành viên Hội đồng luận án)

Thông tin về người nhận xét:

Họ và tên: **Đào Duy Huân**

Chức danh: PGS Năm phong: 2002 Học vị: TS; 1989

Chuyên ngành: Kinh tế - Quản lý

Cơ quan công tác: Trường Đại học Tây Đô

Thông tin về luận án tiến sĩ:

Tên luận án: **Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các NHTMCP Khu vực Đồng Bằng Sông Cửu Long**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Họ tên nghiên cứu sinh: **Nguyễn Lê Thế Vũ**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030008**

Khóa, đợt: **I**

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh:

TS. Nguyễn Thanh Liêm, Trường Đại học Tây Đô

PGS.TS. Bùi Văn Trịnh, Trường Đại học Cửu Long

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án:

Nghiên cứu sinh đã có sự đầu tư nghiêm túc cho đề tài, hình thức trình bày luận án cơ bản tuân thủ đúng quy định. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số lỗi về hình thức, tên bảng biểu, hành văn.. cần chỉnh sửa.

2. Nội dung luận án:

Nội dung luận án phù hợp với chuyên ngành đào tạo Tiến sĩ QTKD. Phần tổng quan tình hình nghiên cứu được lược khảo khá, song cách trình bày chưa logic và khoa học của một luận án tiến sĩ.

2.1 Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án:

Đề tài nghiên cứu có tính cần thiết, song tác giả cần trình bày rõ ràng hơn về mức độ cần thiết cũng như ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án tiến sĩ.

2.2 Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy:

Đề tài luận án phù hợp với chuyên ngành đào tạo . Cách thức dẫn nguồn dữ liệu có độ tin cậy, và tài liệu tham khảo phù hợp với quy định trình bày luận án. Song chưa theo chuẩn APA.

2.3 Sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu

Tính đến thời điểm nhận xét, người nhận xét chưa thấy có sự trùng lặp hoàn toàn với các nghiên cứu trước về không gian nghiên cứu.

2.4 Những đóng góp mới của luận án:

Về khía cạnh lý thuyết: Luận án đã lược khảo có hệ thống các lý thuyết và các nghiên cứu trước có liên quan. Nghiên cứu sử dụng 8 lý thuyết để luận giải cho các tác động của các biến trong mô hình nghiên cứu gồm:

- 1) Lý thuyết trao đổi xã hội của Homans (1958)
- 2) Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow của Maslow (1943)
- 3) Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)
- 4) Thuyết công bằng của Adams (1953)
- 5) Lý thuyết về sự kỳ vọng của Vroom (1964)
- 6) Lý thuyết ERG của Alderfer (1969)
- 7) Lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974)
- 8) Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985).

Hạn chế chưa liên kết các lý thuyết với nhau để đưa ra mô hình nghiên cứu.

Về khía cạnh thực tiễn: Đề tài có đóng góp về thực tiễn.

2.5 Ưu và khuyết điểm của bản luận án:

Ưu điểm: Có sự đầu tư lược khảo lý thuyết, trên cơ sở đó tìm ra lỗ hổng nghiên cứu, từ đó đưa ra mô hình.

Hạn chế:

Về phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu chỉ được thực hiện tại các ngân hàng thương mại cổ phần (NHTMCP) hoạt động trên địa bàn khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long, do đó kết quả nghiên cứu có thể chưa phản ánh đầy đủ đặc điểm hành vi và động lực làm việc của nhân viên ngân hàng tại các khu vực kinh tế – xã hội khác như Đông Nam Bộ hay Hà Nội. Sự khác biệt về quy mô thị trường, mức độ cạnh tranh, văn hóa tổ chức và điều kiện làm việc có thể làm hạn chế khả năng khái quát hóa kết quả nghiên cứu.

Hạn chế về phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu chủ yếu sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng với dữ liệu cắt ngang, thu thập tại một thời điểm nhất định. Do đó, nghiên cứu chưa phản ánh được sự thay đổi động lực làm việc, hành vi làm việc và hiệu suất công việc của nhân viên theo thời gian, cũng như chưa đủ cơ sở để khẳng định mối quan hệ nhân – quả một cách mạnh mẽ giữa các biến nghiên cứu.

Hạn chế về nguồn dữ liệu và cách đo lường

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập thông qua bảng hỏi tự đánh giá của nhân viên, nên có thể tồn tại thiên lệch do nhận thức chủ quan, tâm lý xã hội mong muốn (social desirability bias) hoặc xu hướng trả lời mang tính an toàn. Điều này có thể ảnh hưởng đến mức độ chính xác của việc đo lường các khái niệm như động lực làm việc, hành vi làm việc và hiệu suất công việc.

Hạn chế về mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu chỉ xem xét hành vi làm việc của nhân viên như một biến trung gian duy nhất trong mối quan hệ giữa động lực làm việc và hiệu suất công việc. Trong thực tế, mối quan hệ này có thể chịu ảnh hưởng đồng thời của nhiều yếu tố khác như văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo, sự hỗ trợ từ cấp trên, cam kết tổ chức, căng thẳng công việc hoặc cân bằng công việc – cuộc sống, nhưng các yếu tố này chưa được đưa vào mô hình.

Hạn chế về đối tượng khảo sát

Nghiên cứu chưa tiến hành phân tích so sánh sâu giữa các nhóm nhân viên theo cấp bậc công việc (giao dịch viên, chuyên viên tín dụng, quản lý), thâm niên công tác hoặc loại hình ngân hàng (ngân hàng quy mô lớn, ngân hàng quy mô vừa và nhỏ). Do đó, sự

khác biệt trong cơ chế tác động của động lực làm việc đến hành vi và hiệu suất công việc giữa các nhóm nhân viên chưa được làm rõ.

Hạn chế về bối cảnh nghiên cứu

Bối cảnh ngành ngân hàng hiện nay chịu tác động mạnh từ chuyển đổi số, áp lực chỉ tiêu kinh doanh và biến động kinh tế vĩ mô, tuy nhiên nghiên cứu chưa xem xét đầy đủ vai trò điều tiết của các yếu tố bối cảnh này. Điều này có thể làm giảm khả năng phản ánh toàn diện thực tiễn hoạt động của nhân viên ngân hàng trong giai đoạn hiện nay.

2.6 Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố:

Tác giả có 4 công trình công bố quốc tế, trong đó có 3 công trình được công bố tại hai tạp chí trong nước: 01 bài được công bố tại Tạp chí Tài chính (Tạp chí 0,75 điểm); 02 bài báo công bố tại Tạp chí Kinh tế và Dự báo (0,75 điểm); và 01 bài tại hội thảo quốc tế. Nội dung chính của luận án có liên quan được thể hiện tại 3 bài báo trong nước.

2.7 Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích:

Chương 1:

Mục tiêu nghiên cứu cụ thể có 4 mục tiêu, mà câu hỏi nghiên cứu là 7 câu hỏi. Tác giả cần làm rõ và kết quả NCS có trả lời hết 7 câu không? Câu hỏi nghiên cứu số 1 không thể hiện rõ ràng, ý tác giả hỏi “thang đo các thành phần ... như thế nào” là chưa chính xác, cần sửa lại câu hỏi theo hướng “cách xác định và xây dựng thang đo” như thế nào?

Câu hỏi nghiên cứu số 3: Tác giả đề cập đến “Ảnh hưởng của động lực làm việc đến Hiệu suất công việc...” trong khi mục tiêu nghiên cứu số 3 là “phân tích sự khác biệt”, hai thuật ngữ này trong nghiên cứu định lượng được sử dụng phương pháp ước lượng là khác nhau để làm rõ những vấn đề thuật ngữ này, tác giả cần xác định rõ thuật ngữ để đặt câu hỏi nghiên cứu cho phù hợp.

Chương 2. Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu

Mục 2.1.4 Lý thuyết liên quan

NCS trình bày 8 lý thuyết là Lý thuyết trao đổi xã hội của Homans (1958), Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow của Maslow (1943), Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), Thuyết công bằng của Adams (1953), Lý thuyết về sự kỳ vọng của Vroom (1964), Lý thuyết ERG của Alderfer (1969), Lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974), Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985). Tuy nhiên, theo bảng 2.1 tại trang 23,

tác giả có thể thấy để giải thích cho các yếu tố tác động đến mô hình, thì chỉ yếu tố tiền lương, tiền lương và phúc lợi có đến 7 lý thuyết cùng giải thích (Lý thuyết trao đổi xã hội của Homans (1958), Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow của Maslow (1943), Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), Thuyết công bằng của Adams (1953), Lý thuyết về sự kỳ vọng của Vroom (1964), Lý thuyết ERG của Alderfer (1969)). Vấn đề ở đây là tác giả cần chất lọc trình bày lại theo các cột, ví dụ cột 1 là tên lý thuyết, cột 2 là giải thích cho mối quan hệ nào. NCS lựa chọn có 5 lý thuyết để giải thích cho các biến trong mô hình nghiên cứu của mình, thì phần cơ sở lý thuyết nền tác giả cũng chỉ nên trình bày 5 lý thuyết này mà thôi. Hiện tại quá rườm rà không cần thiết.

Các thang đo chưa được tác giả trình bày thuyết phục, được căn cứ vào các nghiên cứu, vậy độ tin cậy của các thang đo này được đánh giá như thế nào, được công bố trên các tạp chí uy tín ra sao, và mức độ trích nhiều như thế nào? Và là thang đo bậc mấy, là thang đo nguyên nhân hay kết quả, tác giả cần làm rõ các vấn đề này?

Chương 4: Cần tách ra thành 2 phần

4.1. Cần nêu bật các số liệu về những khác biệt về vị trí địa lý, mức sống dân cư đang được tăng lên tại Đồng Bằng Sông Cửu Long để cho thấy động lực làm việc ngày càng được gia tăng do mức sống được nâng cao, cần chú ý đến các số liệu về sự phát triển của công nghệ để cho thấy hiệu suất công việc cũng có sự đóng góp của công nghệ, làm nền tảng cho các khuyến nghị xây dựng, đào tạo đối với các chiến lược về nhân sự trong bối cảnh mới, tạo điểm khác biệt tránh trùng lặp cho đề tài.

4.2. Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức.

Hiện nay, tác giả đang có sự chông chéo phần trình bày này tại phần 4.1.1 Thống kê mô tả mẫu khảo sát. Tuy nhiên, phần phân tích tại mục 4.2.1.2 **Đặc điểm kinh tế - xã hội** lại không phù hợp khi phân tích và trình bày tại bảng 4.3 (trang 112). (về trình độ học vấn, ngân hàng làm việc, vị trí làm việc ...)

4.3 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Chương 5

Các hàm ý quản trị. Cần bám thực tiễn tại Khu vực Đồng Bằng Sông Cửu Long . Như vậy, khi kết hợp với các kết quả nghiên cứu định lượng thu được thì các giải pháp của tác giả đưa ra mới gắn với thực tiễn và phù hợp với bối cảnh làm việc của các nhân viên ngân hàng tại các NHTMCP Khu vực Đồng Bằng Sông Cửu Long như :

- Hàm ý đối với quản trị động lực làm việc của nhân viên ngân hàng
- Hàm ý trong quản trị hành vi làm việc của nhân viên (vai trò trung gian)
- Hàm ý đối với nâng cao hiệu suất công việc
- Hàm ý về văn hóa tổ chức và môi trường làm việc
- Hàm ý cho chiến lược phát triển nguồn nhân lực bền vững
- 5.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo

(1) Mở rộng phạm vi và không gian nghiên cứu

- (2) Ứng dụng thiết kế nghiên cứu theo chiều dọc và phương pháp hỗn hợp
- Để khắc phục hạn chế của dữ liệu cắt ngang, các nghiên cứu tiếp theo nên áp dụng thiết kế nghiên cứu theo chiều dọc (longitudinal study) nhằm theo dõi sự thay đổi của động lực làm việc, hành vi làm việc và hiệu suất công việc theo thời gian. Bên cạnh đó, việc kết hợp phương pháp định tính (phỏng vấn sâu, thảo luận nhóm) với nghiên cứu định lượng sẽ giúp làm rõ cơ chế tác động và bối cảnh hình thành hành vi làm việc của nhân viên, qua đó củng cố độ tin cậy và chiều sâu của kết quả nghiên cứu.

(3) Đa dạng hóa nguồn dữ liệu và cải thiện phương pháp đo lường

- (4) Mở rộng mô hình nghiên cứu với các biến trung gian và điều tiết
- (5) Phân tích so sánh giữa các nhóm nhân viên
- (6) Xem xét vai trò của bối cảnh và các yếu tố môi trường

3. Kết luận chung: (khẳng định mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với luận án tiến sĩ)

Nội dung luận án đáp ứng các yêu cầu đối với luận án tiến sĩ. Đồng ý để luận án được bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường, nhưng sau khi bảo vệ, NCS cần bổ sung, hoàn chỉnh luận án theo kết luận Hội đồng cấp trường và các ý kiến đóng góp của các thành viên.

Cần Thơ ngày 02 tháng 01 năm 2026

Người nhận xét



PGS, TS Đào Duy Huân

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ CẤP TRƯỜNG
(Phản biện 1)

Thông tin về người nhận xét:

Họ và tên: **PHAN DIÊN VỸ**

Chức danh: Phó Giáo sư Năm phong: 2017 Học vị: Tiến Sĩ

Chuyên ngành: Kinh tế, Tài chính – Ngân hàng

Cơ quan công tác: Trường Đại học Ngân hàng TP.Hồ Chí Minh

Thông tin về luận án tiến sĩ:

Tên luận án: **Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các NHTMCP Khu vực Đồng Bằng Sông Cửu Long**

Ngành : Quản trị kinh doanh

Mã ngành : 9340101

Họ tên nghiên cứu sinh : **Nguyễn Lê Thế Vũ**

Mã số nghiên cứu sinh :

Khóa : 1

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh: PGS.TS Bùi Văn Trịnh – TS. Nguyễn Thanh Liêm

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án:

Hình thức luận án đúng quy định của một luận án tiến sĩ với phương pháp nghiên cứu định lượng, bao gồm 5 chương cụ thể và rõ ràng.

2. Nội dung luận án:

Nội dung luận án đáp ứng yêu cầu luận án Tiến sĩ quản trị kinh doanh.

Phần chất lượng tổng quan tình hình nghiên cứu được lược khảo tốt, tuy còn dài dòng tại phần lý thuyết.

2.1 Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án:

Nghiên cứu về đề tài có sự cần thiết, đã trình bày rõ ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án.

2.2 Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy:

Đề tài luận án phù hợp với chuyên ngành đào tạo và có độ tin cậy về cơ sở dữ liệu, số liệu thu thập.

Cách thức dẫn nguồn dữ liệu có độ tin cậy, và tài liệu tham khảo phù hợp với quy định trình bày luận án.

2.3 Sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu

Tính đến thời điểm này, người nhận xét chưa thấy có sự trùng lặp hoàn toàn với các nghiên cứu trước.

2.4 Những đóng góp mới của luận án:

Về khía cạnh lý thuyết: Luận án đã lược khảo có hệ thống các lý thuyết và các nghiên cứu trước có liên quan. Nghiên cứu sử dụng 7 lý thuyết để luận giải cho các tác động của các biến trong mô hình nghiên cứu gồm: Lý thuyết trao đổi xã hội của Homans (1958); Thuyết công bằng của Adams (1963); Lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974); Lý thuyết nhận thức xã hội của Bandura (1977); Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985); Lý thuyết bảo tồn nguồn lực của Hobfoll (1989); Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998). Tuy nhiên, vẫn còn dài dòng chưa cô đọng (xem 2.7)

Về khía cạnh thực tiễn: Đề tài có đóng góp về thực tiễn.

2.5 Ưu và khuyết điểm của bản luận án:

Ưu điểm: Có sự đầu tư lược khảo lý thuyết

Khuyết điểm: Được trình bày cụ thể tại mục 2.7

2.6 Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố:

Nội dung luận án có liên quan được công bố tại 3 tạp chí trong nước và 01 kỷ yếu hội thảo (bằng tiếng Anh).

2.7 Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích: (tên luận án, trình bày, tổng quan tài liệu, phương pháp nghiên cứu, kết quả và thảo luận, kết luận và đề xuất, tài liệu tham khảo,...)

Đề tài có một số vấn đề cần chỉnh sửa như sau:

- Việc liên kết giữa bối cảnh, lý do chọn đề tài, lý thuyết và khoảng trống nghiên cứu để làm rõ tính mới của luận án còn rời rạc.
- Mục 2.1.4 Lý thuyết liên quan. Như người phản biện đã nhận xét tại mục 2.4. Tác giả trình bày 7 lý thuyết, nhưng mức độ chất lọc lý thuyết cốt lõi mới đạt mức tương

đổi. Chưa làm nổi bật lý thuyết trung tâm đóng vai trò xuyên suốt để giải thích logic hình thành mô hình và luận giải kết quả nghiên cứu.

- Chương 2 còn có sự lặp ý giữa các đoạn khi bàn về vai trò của động lực làm việc, hành vi làm việc và hiệu suất công việc. Cần kiểm tra lại Nguồn xây dựng giả thuyết và nguồn kế thừa thang đo cần trùng khớp.
- Chương 4: Kết luận hiện tại cho rằng mô hình “phù hợp tuyệt đối” là chưa chính xác: $GFI = 0,869$ và $0,854$ chỉ đạt mức “được chấp nhận”, không phải “phù hợp tuyệt đối”. Cần hiệu chỉnh lại diễn giải kết quả theo đúng chuẩn Hair et al. (2010).
- Chương 5 NCS sử dụng cụm từ “mối quan hệ giữa...” trong khi thực chất là tác động/ảnh hưởng cần rà soát lại.
- Mục 5.1.2 NCS đã trình bày hàm ý quản trị theo từng nhóm giải pháp, có cơ sở từ kết quả nghiên cứu. Tuy nhiên, phân tích về khó khăn và độ trễ chính sách còn ở mức mô tả, chưa đi sâu, các hàm ý này cần gắn với thực tiễn và phù hợp với bối cảnh làm việc của các nhân viên ngân hàng tại các NHTMCP Khu vực Đồng Bằng Sông Cửu Long

Các góp ý khác:

- Vẫn còn trình bày trích dẫn trong ngoặc chưa đúng với định dạng APA. Cần rà soát lại các trích dẫn theo quy định (trích dẫn theo APA)
- Câu văn dài, nhiều mệnh đề, làm giảm tính cô đọng và mạch lạc học thuật.

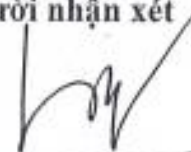
3. Kết luận chung: (khẳng định mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với luận án tiến sĩ)

Luận án đáp ứng yêu cầu của một luận án tiến sĩ. Đồng ý cho NCS bảo vệ luận án cấp trường, tuy nhiên tác giả cần lưu ý các góp ý nhận xét về đề xuất chỉnh sửa nhằm gia tăng tính mới, hàm lượng khoa học, tính tường minh của luận án.

- Đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp trường
- Chưa đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp trường

TP.HCM, ngày 01 tháng 01 năm 2026

Người nhận xét



PGS. TS. Phan Diên Vỹ

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

(Dùng cho phản biện và thành viên Hội đồng đánh giá luận án cấp trường)

Thông tin về người nhận xét:

Họ và tên: **Phan Anh Tú**

Chức danh: Phó giáo sưNăm phong: 2022

Học vị: Tiến sĩ

Chuyên ngành: Kinh doanh quốc tế

Cơ quan công tác: Đại học Cần Thơ

Thông tin về luận án tiến sĩ:

Tên luận án: Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng TMCP KV ĐBSCL

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 9340101

Họ tên nghiên cứu sinh: Nguyễn Lê Thế Vũ

Mã số nghiên cứu sinh:

Khóa:

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh: PGS.TS Bùi Văn Trinh và TS. Nguyễn Thanh Liêm

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án

-Luận án được trình bày tương đối đúng quy định về hình thức của một luận án tiến sĩ. Bộ cục tổng thể gồm các chương từ giới thiệu, cơ sở lý thuyết, phương pháp nghiên cứu, kết quả và thảo luận, kết luận và hàm ý quản trị là hợp lý, phản ánh đầy đủ tiến trình của một nghiên cứu khoa học định lượng trong lĩnh vực quản trị.

-Tuy nhiên, luận án vẫn còn tồn tại một số vấn đề về hình thức cần được chỉnh sửa nghiêm túc, bao gồm:

- Một số lỗi chính tả và thuật ngữ học thuật chưa được chuẩn hóa (ví dụ lỗi lặp từ, lỗi dùng thuật ngữ trong phân tích mô hình bất biến/khả biến).
- Định dạng bảng biểu và cách trình bày một số thuật ngữ chưa thật sự thống nhất xuyên suốt các chương.
- Danh mục tài liệu tham khảo còn thiếu sự cập nhật đầy đủ theo góp ý, đặc biệt đối với một số tài liệu nền tảng được đề nghị bổ sung.

-Những vấn đề này tuy không làm thay đổi bản chất khoa học của luận án, nhưng chưa đạt yêu cầu về sự chín chu hình thức đối với một luận án tiến sĩ bảo vệ ở cấp Trường và cần được chỉnh sửa trước khi xem xét thông qua.

-Ở lần đánh giá cấp đơn vị chuyên môn (lần 1), người nhận xét đã chỉ rõ:

- Luận án còn lỗi đánh máy và lỗi thuật ngữ học thuật, ví dụ điển hình là cụm từ “bất biến biến”.

- Yêu cầu rà soát toàn văn để chuẩn hóa thuật ngữ, đặc biệt trong các phần phân tích mô hình cấu trúc và phân tích đa nhóm.

Qua đối chiếu bản luận án và tóm tắt luận án hiện tại, có thể nhận thấy:

- Các lỗi mang tính hình thức – thuật ngữ vẫn chưa được xử lý triệt để;
- Việc chỉnh sửa dường như mang tính cục bộ, chưa thể hiện một lần rà soát toàn diện theo góp ý lần 1.

2. Nội dung luận án

2.1. Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án:

-Luận án có tính cần thiết và thời sự cao, xuất phát từ bối cảnh thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long – một khu vực kinh tế trọng điểm nhưng còn nhiều thách thức về chất lượng nguồn nhân lực, hiệu suất làm việc và hành vi tổ chức.

-Về mặt khoa học, luận án tiếp cận vấn đề theo hướng nghiên cứu giải thích (explanatory research), nhằm làm rõ cơ chế tác động của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua hành vi làm việc của nhân viên. Hướng tiếp cận này phù hợp với các nghiên cứu hiện đại trong lĩnh vực hành vi tổ chức và kinh tế học hành vi, góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho các lý thuyết động lực làm việc trong bối cảnh doanh nghiệp dịch vụ tài chính tại Việt Nam.

-Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu – nếu được hoàn thiện về mặt lập luận và khái niệm – có thể cung cấp cơ sở khoa học cho các nhà quản lý ngân hàng trong việc thiết kế chính sách tạo động lực, quản trị hành vi nhân viên và nâng cao hiệu suất làm việc. Do đó, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án là rõ ràng.

-Ở lần 1, người nhận xét đã đặt vấn đề rất rõ: *“Vì sao ảnh hưởng của động lực làm việc của nhân viên ngân hàng đến hiệu suất công việc là một tình huống có vấn đề trong bối cảnh hiện nay? Tính cấp thiết của nghiên cứu chưa được thể hiện rõ nét.”*

+Đối chiếu Chương 1 (bối cảnh lý thuyết & thực tiễn) trong bản luận án và cả tóm tắt luận án:

- NCS trình bày khá dài về vai trò của nguồn nhân lực, áp lực công việc trong ngân hàng, tác động của công nghệ, nguy cơ đào thải lao động;
- Tuy nhiên, các lập luận này mang tính mô tả – liệt kê, chưa làm nổi bật một “research puzzle” rõ ràng.

+Điểm yếu học thuật cốt lõi: Luận án chưa trả lời được câu hỏi trung tâm: *Điều gì đang “chưa được hiểu đúng hoặc hiểu đủ” trong mối quan hệ giữa động lực – hành vi – hiệu suất của nhân viên ngân hàng hiện nay?*

Do đó, tính cấp thiết vẫn thiên về thực tiễn chung, chưa được “đóng đinh” thành vấn đề học thuật cụ thể như yêu cầu của một luận án tiến sĩ.

2.2. Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy:

-Luận án phù hợp với chuyên ngành Quản trị kinh doanh, đặc biệt là nhánh quản trị nguồn nhân lực và hành vi tổ chức. Phạm vi nghiên cứu, đối tượng khảo sát và phương pháp nghiên cứu được lựa chọn phù hợp với mục tiêu nghiên cứu đã đặt ra.

-Luận án sử dụng dữ liệu khảo sát với cỡ mẫu tương đối lớn, áp dụng các kỹ thuật phân tích hiện đại như CFA, SEM, bootstrap và phân tích đa nhóm. Về mặt kỹ thuật định lượng, nghiên cứu đạt yêu cầu về độ tin cậy thống kê.

-Tuy nhiên, độ tin cậy học thuật của nghiên cứu chưa được nâng đỡ đầy đủ bởi lập luận lý thuyết, đặc biệt trong việc giải thích:

- Vì sao động lực làm việc phải tác động đến hiệu suất thông qua hành vi làm việc,

- Và vì sao ba nhóm hành vi được lựa chọn (hành vi công dân tổ chức, hành vi đổi mới, hành vi chống đối) được xem là đại diện đầy đủ cho khái niệm “hành vi làm việc”.

Điều này ảnh hưởng đến mức độ thuyết phục tổng thể của luận án ở cấp độ tiến sĩ. Cụ thể, độ tin cậy phương pháp chưa song hành với độ chặt chẽ lý thuyết:

- Luận án mặc định mô hình trung gian (Động lực → Hành vi → Hiệu suất);
- Nhưng không kiểm định ảnh hưởng trực tiếp giữa Động lực và Hiệu suất.

Đây chính là góp ý quan trọng nhất ở lần 1 nhưng chưa được NCS xử lý thỏa đáng.

2.3. Sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu (nếu NCS có sử dụng kết quả từ các nghiên cứu trước khi thực hiện luận án thì cho ý kiến nhận xét về tính hợp lý và khối lượng so với nội dung toàn luận án)

-Luận án chưa cho thấy có dấu hiệu trùng lặp nội dung với các công trình đã công bố trong và ngoài nước theo sự nhận biết trong khả năng tốt nhất. Các bài báo khoa học mà nghiên cứu sinh đã công bố có nội dung liên quan đến luận án, nhưng khối lượng và mức độ sử dụng là hợp lý, không thay thế cho nội dung chính của luận án. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng việc kế thừa kết quả từ các nghiên cứu trước (bao gồm cả các bài báo của chính nghiên cứu sinh) cần được trình bày rõ ràng hơn về vai trò (kế thừa – mở rộng – kiểm chứng) để tránh hiểu nhầm về mức độ đóng góp mới của luận án.

2.4. Những đóng góp mới của luận án:

-Luận án có các đóng góp mới sau:

- Về mặt học thuật, luận án đề xuất và kiểm định một mô hình nghiên cứu tích hợp mối quan hệ giữa động lực làm việc, hành vi làm việc và hiệu suất công việc trong bối cảnh ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam – một bối cảnh còn ít nghiên cứu thực nghiệm.
- Việc đưa hành vi làm việc chống đối vào mô hình cùng với các hành vi tích cực là một điểm mới, giúp phản ánh đầy đủ hơn mặt tích cực và tiêu cực của hành vi nhân viên.
- Về mặt thực tiễn, luận án đưa ra các hàm ý quản trị nhằm nâng cao động lực và hạn chế hành vi tiêu cực trong tổ chức.

-Tuy nhiên, các đóng góp này chưa được “đóng khung” rõ ràng về mặt lý thuyết, đặc biệt là đóng góp về cơ chế trung gian. Việc thiếu một giả thuyết trung tâm (core hypothesis) và thiếu kiểm định cạnh tranh giữa ảnh hưởng trực tiếp và ảnh hưởng gián tiếp làm cho đóng góp lý thuyết chưa đạt độ sắc cần thiết. Cụ thể

+Luận án xác định đóng góp mới là:

- Xem xét đồng thời 3 khía cạnh hành vi làm việc: OCB, hành vi đổi mới, hành vi chống đối;
- Kiểm định vai trò trung gian của các hành vi này.

Tuy nhiên, như đã góp ý ở lần 1:

- “Hành vi làm việc” là một khái niệm rất rộng;

+Luận án chưa làm rõ: Ba hành vi này là cấu thành bản thể của “hành vi làm việc”; hay chỉ là ba cách đo lường/đại diện được lựa chọn?

→Nếu không làm rõ vấn đề này, đóng góp lý thuyết của luận án chưa đạt độ sắc, vì: (a)

Có thể tồn tại các hành vi khác (opportunistic behavior, moral hazard, voice/silence...); (b)

Nhưng luận án chưa biện minh vì sao chỉ chọn đúng 3 hành vi này.

2.5. Ưu và khuyết điểm của bản luận án:

-Ưu điểm:

- Đề tài có ý nghĩa khoa học và thực tiễn rõ ràng.
- Dữ liệu nghiên cứu tương đối tốt, phương pháp phân tích hiện đại.
- Nghiên cứu sinh thể hiện năng lực triển khai nghiên cứu định lượng nghiêm túc.

-Khuyết điểm:

- Hệ thống câu hỏi nghiên cứu còn trùng lặp về mặt logic, đặc biệt các câu hỏi liên quan đến vai trò trung gian.
- Có sự trộn lẫn giữa câu hỏi phương pháp và câu hỏi nghiên cứu nội dung.
- Giả thuyết nghiên cứu nhiều nhưng thiếu giả thuyết trực mang tính lý thuyết cốt lõi.
- Cơ sở lý thuyết phong phú nhưng thiếu trực tích hợp (framework) xuyên suốt.
- Chưa phân biệt rõ động lực nội tại và động lực ngoại tại trong lập luận. Do đó, cơ sở lý luận cho mối quan hệ giữa động lực và nhóm hành vi tổ chức ở cấp độ cá nhân còn yếu

2.6. Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố:

-Nghiên cứu sinh đã có các công bố khoa học liên quan đến nội dung luận án. Các công bố này góp phần chứng minh quá trình nghiên cứu nghiêm túc và khả năng công bố khoa học của nghiên cứu sinh. Tuy nhiên, các công bố chủ yếu mang tính báo cáo kết quả, trong khi phần lập luận lý thuyết sâu và tranh luận học thuật vẫn cần được hoàn thiện hơn trong luận án. Công trình cụ thể:

(a) Nguyễn Lê Thế Vũ & Bùi Văn Trịnh. (2025). Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng thương mại khu vực ĐBSCL. Tạp chí Tài chính, Kỳ 2, tháng 3/2025, tr. 202–206.

(b) Nguyễn Lê Thế Vũ & Bùi Văn Trịnh (2025). Mối quan hệ giữa động lực, hành vi làm việc đổi mới và hiệu suất công việc. Tạp chí Kinh tế và Dự báo, số 4, tháng 2/2025, tr. 149–152.

(c) Nguyễn Lê Thế Vũ & Bùi Văn Trịnh. (2024). Hoàn thiện thang đo cho mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa động lực và hành vi làm việc với hiệu suất công việc. Tạp chí Kinh tế và Dự báo, Số đặc biệt, tháng 12/2024, tr. 71–74.

(d) Vu Nguyen Le The & Trinh Bui Van. (2024). A Theoretical Model on the Impact of Work Motivation on Job Performance with the Mediating Role of Work Behavior. International Conference on Digital Innovation – Sustainability through the Lens of SDG, 11/2024, pp. 259–266.

2.7. Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích: (về tên luận án, hình thức trình bày, tổng quan tài liệu, phương pháp nghiên cứu, kết quả và thảo luận, kết luận và đề xuất, tài liệu tham khảo,...)

Đề nghị nghiên cứu sinh bắt buộc chỉnh sửa và bổ sung các nội dung sau:

1. Rà soát và chỉnh sửa toàn bộ lỗi hình thức, thuật ngữ, bảng biểu.
2. Văn phong tiếng Anh mang tính dịch thuật, chưa đạt chuẩn academic writing;
3. Viết lại hệ thống câu hỏi nghiên cứu theo hướng tinh gọn, tập trung vào cơ chế tác động.

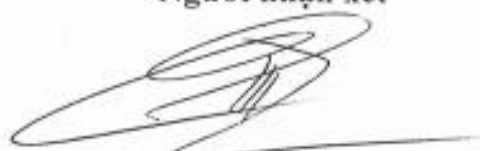
4. Bổ sung câu hỏi và giả thuyết về ảnh hưởng trực tiếp của động lực làm việc đến hiệu suất công việc để kiểm định mô hình trung gian.
5. Làm rõ về mặt khái niệm: ba nhóm hành vi là cách đo lường hay cấu thành bản thể của “hành vi làm việc”.
6. Tinh giản và tái cấu trúc phần cơ sở lý thuyết theo một hoặc hai khung lý thuyết chủ đạo. Gợi ý cập nhật lý thuyết COR (Hobfoll 2018), chuẩn OCB (Podsakoff).
7. Cập nhật và hoàn thiện danh mục tài liệu tham khảo theo đúng góp ý.

3. Kết luận chung: (khẳng định mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với luận án tiến sĩ, chọn 1 trong 2 kết luận)

- Đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường
- Chưa đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường

Cần Thơ, ngày 01 tháng 01 năm 2026

Người nhận xét



Phan Anh Tú

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

(Dùng cho phân biện và thành viên Hội đồng đánh giá luận án cấp trường)

Thông tin về người nhận xét:

Họ và tên: **Nguyễn Tuấn Kiệt**

Chức danh: PGS Năm phong: 2022 Học vị: Tiến sĩ

Chuyên ngành: Kinh tế

Cơ quan công tác: Đại học Kinh tế TP HCM

Thông tin về luận án tiến sĩ:

Tên luận án: **Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các Ngân hàng Thương mại cổ phần Khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Họ tên nghiên cứu sinh: **Nguyễn Lê Thế Vũ**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030008**

Khóa: **1**

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh:

PGS.TS. Bùi Văn Trịnh

TS. Nguyễn Thanh Liêm

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án

Luận án được trình bày đúng quy định về hình thức đối với luận án tiến sĩ. Bố cục hợp lý, logic, gồm 05 chương với sự phân bố nội dung tương đối cân đối giữa cơ sở lý luận, phương pháp nghiên cứu và kết quả nghiên cứu. Cách trình bày bảng biểu, hình vẽ rõ ràng, có nguồn trích dẫn đầy đủ. Văn phong khoa học, mạch lạc, thống nhất thuật ngữ trong suốt luận án. Tuy nhiên, một số bảng tổng hợp còn dài, cần rút gọn hoặc chuyển bớt sang phụ lục để tăng tính cô đọng cho phần nội dung chính.

2. Nội dung luận án

2.1. Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án:

Đề tài nghiên cứu có tính cần thiết cao trong bối cảnh các ngân hàng thương mại cổ phần đang chịu áp lực lớn về nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên nhằm gia tăng năng lực cạnh tranh. Việc xem xét ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian của hành vi làm việc là phù hợp với cả lý luận quản trị hiện đại và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực.

Về mặt khoa học, luận án góp phần hệ thống hóa và mở rộng khung lý thuyết về mối quan hệ giữa động lực làm việc, hành vi làm việc và hiệu suất công việc, đặc biệt khi đồng thời xem xét ba khía cạnh hành vi: hành vi công dân tổ chức, hành vi làm việc đổi mới và hành vi làm việc chống đối.

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp các hàm ý quản trị có giá trị cho các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long trong việc thiết kế chính sách tạo động lực, định hướng hành vi và nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên.

2.2. Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy:

Đề tài phù hợp với chuyên ngành Quản trị kinh doanh và đúng định hướng nghiên cứu ở bậc tiến sĩ. Mô hình nghiên cứu được xây dựng trên nền tảng vững chắc từ nhiều lý thuyết

kinh điển và hiện đại như: lý thuyết trao đổi xã hội, thuyết hai nhân tố, lý thuyết công bằng, lý thuyết kỳ vọng, lý thuyết bảo tồn nguồn lực,...

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp (định tính và định lượng), với cỡ mẫu 757 nhân viên ngân hàng, đảm bảo yêu cầu về độ tin cậy và khả năng khái quát. Các thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu trước, có điều chỉnh thông qua nghiên cứu định tính và được kiểm định bằng các kỹ thuật phân tích hiện đại (EFA, CFA, SEM), cho thấy mức độ tin cậy và giá trị đo lường tốt.

2.3. Sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu (*nếu NCS có sử dụng kết quả từ các nghiên cứu trước khi thực hiện luận án thì cho ý kiến nhận xét về tính hợp lý và khối lượng so với nội dung toàn luận án*)

Luận án có kế thừa kết quả từ các nghiên cứu trước trong và ngoài nước, tuy nhiên việc kế thừa này mang tính chọn lọc và phát triển, không mang tính sao chép. NCS đã tổng hợp, so sánh và chỉ ra rõ khoảng trống nghiên cứu, đặc biệt là sự thiếu vắng các nghiên cứu xem xét vai trò trung gian của hành vi làm việc chống đối trong mối quan hệ giữa động lực làm việc và hiệu suất công việc. Khối lượng nội dung kế thừa là hợp lý so với tổng thể luận án và không làm giảm tính độc lập của công trình.

2.4. Những đóng góp mới của luận án:

Luận án có một số đóng góp mới đáng ghi nhận:

Đề xuất và kiểm định thành công mô hình nghiên cứu tích hợp động lực làm việc – hành vi làm việc – hiệu suất công việc trong bối cảnh ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam.

Làm rõ vai trò trung gian đồng thời của ba loại hành vi làm việc, trong đó hành vi làm việc chống đối là một khía cạnh còn ít được nghiên cứu trước đây.

Hiệu chỉnh và kiểm định bộ thang đo phù hợp với bối cảnh khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

Đề xuất các hàm ý quản trị có tính khả thi, gắn chặt với kết quả thực nghiệm.

2.5. Ưu và khuyết điểm của bản luận án:

Ưu điểm:

Cơ sở lý luận vững chắc, tổng quan tài liệu tương đối đầy đủ.

Phương pháp nghiên cứu phù hợp, quy trình nghiên cứu rõ ràng.

Kết quả nghiên cứu có độ tin cậy cao, được thảo luận tương đối sâu.

Hàm ý quản trị cụ thể, có giá trị ứng dụng.

Khuyết điểm:

Một số lập luận lý thuyết còn thiên về mô tả, chưa phân tích sâu sự khác biệt giữa các quan điểm.

Vai trò của các biến kiểm soát trong mô hình chưa được thảo luận kỹ.

Phản thảo luận kết quả còn có thể liên hệ sâu hơn với bối cảnh đặc thù của từng loại ngân hàng.

2.6. Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố:

NCS có 03 công bố trong nước và 01 bài kỹ yếu hội thảo quốc tế có liên quan tới luận án.

2.7. Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích: (*về tên luận án, hình thức trình bày, tổng quan tài liệu, phương pháp nghiên cứu, kết quả và thảo luận, kết luận và đề xuất, tài liệu tham khảo, ...*)

Chương 1. Giới thiệu

1. Khoảng trống nghiên cứu:

- Phần khoảng trống nghiên cứu còn trình bày dàn trải, thiên về tổng hợp hơn là nhấn mạnh “khoảng trống cốt lõi”.
 - Cần làm rõ hơn: *luận án giải quyết khoảng trống nào mà các nghiên cứu trước chưa làm*, đặc biệt liên quan đến vai trò trung gian của hành vi làm việc chống đối.
2. **Đóng góp dự kiến:**
 - Nên trình bày rõ ràng hơn đóng góp dự kiến của luận án ngay trong Chương 1 (lý luận – phương pháp – thực tiễn) thay vì để dàn trải ở các chương sau.
 3. **Phạm vi nghiên cứu:**
 - Cần nhấn mạnh rõ hơn lý do lựa chọn khu vực Đồng bằng sông Cửu Long và thảo luận ngắn gọn về giới hạn khái quát hóa kết quả nghiên cứu.

Chương 2. Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu

1. **Tính chọn lọc lý thuyết:**
 - Số lượng lý thuyết được trình bày khá nhiều, đôi lúc còn trùng lặp về lập luận.
 - Nên chọn lọc và nhấn mạnh các lý thuyết đóng vai trò “trụ cột”, tránh liệt kê mang tính mô tả.
2. **Lập luận cho hành vi làm việc chống đối:**
 - Phần lập luận lý thuyết cho hành vi làm việc chống đối cần được làm sâu hơn, đặc biệt là cơ chế trung gian tiêu cực.
 - Nên bổ sung thêm dẫn chứng quốc tế hoặc làm rõ sự khác biệt giữa hành vi chống đối và các hành vi tiêu cực gần khái niệm.
3. **Khoảng trống nghiên cứu:**
 - Cần cô đọng phần khoảng trống thành một tiêu mục rõ ràng, kết thúc bằng câu khẳng định vai trò và đóng góp của mô hình nghiên cứu đề xuất.

Chương 3. Thiết kế nghiên cứu

1. **Nghiên cứu định tính:**
 - Cần mô tả rõ hơn quy trình mã hóa, tổng hợp ý kiến chuyên gia và tiêu chí quyết định giữ hay loại biến quan sát.
 - Vai trò của nghiên cứu định tính trong việc điều chỉnh mô hình cần được nhấn mạnh hơn.
2. **Thiết kế mẫu và thu thập dữ liệu:**
 - Cần thảo luận rõ hơn về khả năng thiên lệch do phương pháp khảo sát trực tuyến và trực tiếp.
 - Nên bổ sung giải thích về tính đại diện của mẫu.
3. **Vấn đề phương pháp luận:**
 - Luận án sử dụng SEM nhưng chưa thảo luận sâu về các giả định của mô hình, đặc biệt trong bối cảnh dữ liệu tự báo cáo (self-reported).

Chương 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

1. **Phân thảo luận:**
 - Cần tách bạch rõ hơn giữa trình bày kết quả và thảo luận học thuật.
 - Thảo luận hiện còn thiên về diễn giải lại kết quả, chưa đối thoại sâu với các nghiên cứu trước.
2. **Giải thích kết quả chưa kỳ vọng:**
 - Một số hệ số có giá trị lớn hoặc tất cả giả thuyết đều được chấp nhận cần được giải thích thận trọng hơn, tránh cảm giác “quá hoàn hảo”.
3. **Liên hệ bối cảnh ngành ngân hàng:**
 - Cần làm rõ hơn sự khác biệt giữa các loại ngân hàng, chi nhánh hoặc vị trí công việc (nếu có dữ liệu), nhằm tăng giá trị thực tiễn.

Chương 5. Kết luận và hàm ý quản trị

1. **Kết luận khoa học:**
 - Cần phân biệt rõ giữa kết luận học thuật và hàm ý quản trị, tránh trộn lẫn.
2. **Hàm ý quản trị:**

- o Một số hàm ý còn mang tính chung chung, cần gắn chặt hơn với kết quả định lượng cụ thể.
- o Nên phân nhóm hàm ý theo cấp độ: tổ chức – quản lý trực tiếp – chính sách nhân sự.

3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo:

- o Phần hạn chế còn khá ngắn và an toàn.
- o Cần thẳng thắn hơn về hạn chế phương pháp, dữ liệu cắt ngang, và khả năng khái quát hóa kết quả.


Ngoài ra, NCS cần rà soát và chỉnh sửa lỗi trình bày, đánh máy, tài liệu tham khảo,... cho đúng quy định của cơ sở đào tạo. Rà soát lại một số bảng biểu dài, tránh trùng lặp nội dung giữa các chương.

3. Kết luận chung: (khẳng định mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với luận án tiến sĩ, chọn 1 trong 2 kết luận)

- Đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường
- Chưa đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường

Cà Mau, ngày 02 tháng 01 năm 2026

Người nhận xét



Pgs.Ts. Nguyễn Tuấn Kiệt

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

(Dùng cho phản biện và thành viên Hội đồng đánh giá luận án cấp trường)

Thông tin về người nhận xét:

Họ và tên: Trần Đăng Khoa

Chức danh: Phó Giáo sư

Năm phong: 2022

Học vị: Tiến sĩ

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Cơ quan công tác: Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

Thông tin về luận án tiến sĩ:

Tên luận án: **Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực đồng bằng sông Cửu Long.**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Họ tên nghiên cứu sinh: **Nguyễn Lê Thế Vũ**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030008**

Khóa, đợt: **1**

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh:

PGS.TS. Bùi Văn Trịnh

TS. Nguyễn Thanh Liêm

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án

Luận văn cơ bản đáp ứng yêu cầu về mặt hình thức theo quy định. Tuy nhiên, nghiên cứu sinh nên xem xét cải thiện một số vấn đề như sau:

- Sắp xếp lại danh mục từ viết tắt theo thứ tự ABC.
- Chỉnh các lỗi đánh máy.

2. Nội dung luận án

2.1. Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án:

Các ngân hàng Việt Nam hiện nay đang phải đối diện với áp lực cạnh tranh cao. Vì vậy hiệu suất làm việc của nhân viên là rất quan trọng. Đã có nhiều nghiên cứu về hiệu suất làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, vai trò trung gian trong tác động của động lực làm việc đến hiệu suất làm việc của nhân viên vẫn cần được khám phá thêm. Vì vậy, đề tài luận án có ý nghĩa về mặt lý thuyết và thực tiễn.

2.2. Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy:

Đề tài nghiên cứu này phù hợp với chuyên ngành đào tạo Quản trị kinh doanh. Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng là phù hợp. Các thông tin được trình bày trong luận án có trích dẫn rõ ràng từ các nguồn có sự tin cậy. Quá trình thu thập thông tin khảo sát phù hợp. Vì vậy, đề tài có sự tin cậy.

2.3. Sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu (nếu NCS có sử dụng kết quả từ các nghiên cứu trước khi thực hiện luận án thì cho ý kiến nhận xét về tính hợp lý và khối lượng so với nội dung toàn luận án)

Mặc dù hiện đã có nhiều nghiên cứu về động lực làm việc và hiệu suất làm việc của nhân viên. Theo nhận thức của người nhận xét, cho đến thời điểm này, chưa phát hiện tên đề tài của luận án trùng lặp với các công trình nghiên cứu khác đã được công bố.

2.4. Những đóng góp mới của luận án:

Có thể xem xét luận án đã đạt được một số kết quả sau:

- Xác định tác động của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua hành vi công dân tổ chức.
- Xác định tác động của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua hành vi làm việc đổi mới.
- Xác định tác động của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua hành vi làm việc chống đối.

2.5. Ưu và khuyết điểm của bản luận án:

Ưu điểm

- Nội dung luận án thực hiện đầy đủ theo yêu cầu của một nghiên cứu định lượng.
- Phương pháp nghiên cứu phù hợp.
- Kết quả nghiên cứu có ý nghĩa.

Khuyết điểm

- Chưa khai thác được vai trò trung gian của các biến hành vi làm việc.
- Chưa làm bật được các đóng góp mới.
- Nhiều trích dẫn cần được cập nhật.

2.6. Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố:

Nghiên cứu sinh đã có 04 công trình khoa học liên quan đến đề tài. Trong đó:

- 03 bài báo đăng trên tạp chí trong nước thuộc danh mục công nhận của HĐGSNN tính điểm từ 0-0,75.

- 01 bài báo đăng trong kỷ yếu hội thảo.

2.7. Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích:

- Sắp xếp lại danh mục từ viết tắt theo thứ tự ABC.
- Chỉnh các lỗi đánh máy.
- Lý do chọn đề tài:
 - o Cần làm bật lý do thực tiễn về hiệu suất làm việc của nhân viên các ngân hàng TMCP hiện nay với các số liệu minh chứng. Từ đó cho thấy sự cần thiết về mặt thực tiễn.
 - o Làm rõ một cách thuyết phục các nghiên cứu hiện nay về động lực làm việc và hiệu suất làm việc đang như thế nào, có những khoảng trống nào cần được tiếp tục nghiên cứu.
- Mục tiêu nghiên cứu cụ thể 1 là không cần thiết vì đây là việc phải làm.
- Mục tiêu cụ thể 3 không phải là mục tiêu chính của luận án nên cũng không cần nêu ra.
- Nên tách các mục tiêu nghiên cứu theo các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu.
- Sửa câu hỏi nghiên cứu theo mục tiêu nghiên cứu mới.
- Không gian nghiên cứu: cần cập nhật theo đơn vị hành chính mới sau khi sáp nhập. Làm rõ hơn lý do chọn ĐBSCL.
- Mô hình hiện tại chưa thể hiện rõ điểm mới của luận án.
- Nếu mô hình có thêm giả thuyết về tác động của động lực làm việc đến hiệu quả công việc, sau đó điểm định vai trò trung gian của ba biến hành vi công dân tổ chức, hành vi làm việc đổi mới và hành vi làm việc chống đối thì luận án sẽ có ý nghĩa hơn.

- Kiểm tra lại trích dẫn của thang đo cho chính xác. Ví dụ: Herzberg (1959), Hachman & Oldman (1974) không có thang đo.
- Cần cập nhật trích dẫn tài liệu tham khảo mới.
- Đầu chương 4 nên có mục giới thiệu về nhân sự các ngân hàng TMCP ở ĐBSCL để cho thấy đặc điểm đặc trưng.
- Bổ sung kiểm định CMB.
- Cần biện luận giá trị của thang đo sau khi loại biến.
- Bổ sung kết luận và chương 5.
- Cần mã hóa danh sách chuyên gia.

3. Kết luận chung: (khẳng định mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với luận án tiến sĩ, chọn 1 trong 2 kết luận)

- Đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường
 - Chưa đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường
- Nghiên cứu cần chỉnh sửa theo các góp ý.

TP.HCM, ngày 30 tháng 12 năm 2025

Người nhận xét



PGS.TS. Trần Đăng Khoa

TP. Hồ Chí Minh, ngày 01 tháng 01 năm 2026

**BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ
DÀNH CHO THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG**

Đề tài luận án: : Ảnh hưởng động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng Bằng sông Cửu Long

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh Mã số: 9 34 01 01

Nghiên cứu sinh : Nguyễn Lê Thế Vũ

Người nhận xét : PGS.TS Trần Văn Đạt

Trách nhiệm trong hội đồng: ~~Phân-biện.1~~ *Wj* *Ưu* *Ưu*

Tôi đã đọc luận án của nghiên cứu sinh, nay có nhận xét như sau:

1. Ý nghĩa khoa học, cơ sở lý thuyết và thực tiễn của đề tài luận án.

LATS có giá trị về mặt thực tiễn về động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng Bằng sông Cửu Long. Nghiên cứu cung cấp các hàm ý quản trị nhằm nâng cao đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng

2. Tính không trùng lặp của đề tài so với các công trình đã công bố trước đó

LATS của Nguyễn Lê Thế Vũ không có trùng lặp hoàn toàn với các LATS về lý thuyết cũng và các dữ liệu nghiên cứu, kết quả nghiên cứu cũng không trùng lặp với các đề tài nghiên cứu trước đó, thể hiện sự nghiên cứu độc lập của nghiên cứu sinh. Điều này cho thấy LATS có độ tin cậy và thể hiện được sự liên chính trong khoa học.

3. Kết cấu của luận án, phương pháp luận, phương pháp nghiên cứu, những giả thuyết khoa học, phương pháp trình bày.

Luận án tiến sĩ được chia thành 5 chương với nội dung cụ thể như sau:

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu

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

Chương 3: Thiết kế nghiên cứu

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị.

Kết cấu này phù hợp với phương pháp nghiên cứu của LATS

LATS áp dụng phương pháp định tính kết hợp phương pháp định lượng. Phương pháp nghiên cứu định tính được tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia, thảo luận nhóm để xác định mô hình nghiên cứu, xây dựng thang đo, thiết kế bảng câu hỏi khảo sát. Nghiên cứu định lượng được tác giả dùng để kiểm định thang đo, mô hình nghiên cứu và các giả thuyết. Tác giả sử dụng phần mềm SPSS để đánh giá hệ số Cronbach's alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Sau đó, phân tích nhân tố khẳng định CFA (Confirmation Factor Analysis) và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Structural Equation Modeling) thông qua phần mềm AMOS để kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết.

4. Tính trung thực, rõ ràng, đầy đủ của các số liệu và độ tin cậy.

TLTK có liên quan đến nội dung nghiên cứu của LATS. Các số liệu được sử dụng trong SPSS và Amos đều có nguồn từ Data trong SPSS của LATS

5. Chất lượng và độ tin cậy của tài liệu tham khảo; trích dẫn và dẫn nguồn tài liệu tham khảo.

Tài liệu tham khảo có nguồn gốc đáng tin cậy, tài liệu tham khảo được sắp xếp theo chuẩn APA.

6. Đánh giá các kết quả đạt được, nêu những điểm mới và giá trị của những điểm mới đó.

Tuy mục tiêu nghiên cứu cụ thể của LATS chưa đầy đủ nhưng LATS cũng đáp ứng được một số mục tiêu nghiên cứu đề ra như sau

Ảnh hưởng động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng Bằng sông Cửu Long

Nghiên cứu cũng xác định được mục tiêu, phạm vi và đề xuất được mô hình nghiên cứu

Điểm mới của LATS xác định được vai trò trung gian của hành vi công dân tổ chức và hành vi làm việc chống đối

7. Ghi rõ những thiếu sót, những điểm cần bổ sung và sửa chữa.

Lý do chọn đề tài tác giả liệt kê rất nhiều nghiên cứu trước đây tuy nhiên cần làm rõ khoảng trống nghiên cứu về mặt lý thuyết

Rà soát và bổ sung mục tiêu cụ thể về vai trò trung gian của hành vi công dân tổ chức và hành vi làm việc chống đối

Chương 2 Cơ sở lý thuyết, Các lý thuyết trình bày theo lối hành văn liệt kê, hết lý thuyết này sang lý thuyết khác, giữa các lý thuyết không có sự biện luận, dẫn dắt đến mô hình nghiên cứu đề xuất

Các lý thuyết trong chương 2 chỉ dừng lại ở mức khái niệm, chưa giải thích nội dung liên quan đến vấn đề nghiên cứu của LATS, chưa trình bày giá trị cốt lõi, điểm mạnh, hạn chế của lý thuyết này làm cơ sở đưa ra khoảng trống nghiên cứu. Vì vậy cần bổ sung nội dung này

Tác giả cần bổ sung và trình bày nội dung cơ sở lý thuyết theo nhánh nghiên cứu không nên trình bày nghiên cứu liên quan đến từng biến

Giả thuyết nghiên cứu cần lập luận chặt chẽ hơn, đặc biệt dùng lý thuyết nền để biện luận cho giả thuyết nghiên cứu

Bổ sung giả thuyết nghiên cứu về vai trò trung gian của hành vi công dân tổ chức và hành vi làm việc chống đối

Trong mô hình nghiên cứu LATS chưa giải thích rõ được lý do lựa chọn mô hình kế thừa, dùng lý thuyết nền giải thích cho mô hình nghiên cứu đề xuất

Chương 3 thiết kế nghiên cứu cần bổ sung lý thuyết về mô hình trung gian

Hàm ý quản trị đề xuất cần bổ sung vai trò trung gian của hành vi công dân tổ chức và hành vi làm việc chống đối


Rà soát tài liệu tham khảo trình bày trong nội dung chưa chính xác, cách trích dẫn đúng quy định APA

8. Những vấn đề cần thiết khác liên quan đối với luận án (nếu có).

9. Kết luận :

Đồng ý thông qua

Người nhận xét



PGS.TS Trần Văn Đạt

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

(Dùng cho phân biện và thành viên Hội đồng đánh giá luận án cấp trường)

Thông tin về người nhận xét:

Họ và tên: Bùi Nhất Vương

Chức danh: PGS Năm phong: 2025

Học vị: Tiến sĩ

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Cơ quan công tác: Học viện Hàng không Việt Nam

Thông tin về luận án tiến sĩ:

Tên luận án: Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Họ tên nghiên cứu sinh: Nguyễn Lê Thế Vũ

Mã số nghiên cứu sinh:

Khóa, đợt: **1**

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh:

PGS. TS. Bùi Văn Trịnh

TS. Nguyễn Thanh Liêm

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án

Luận án được trình bày đúng quy định đối với luận án tiến sĩ ngành Quản trị kinh doanh. Bố cục luận án hợp lý, kết cấu logic gồm 5 chương, từ cơ sở lý luận, mô hình nghiên cứu, thiết kế nghiên cứu, kết quả và thảo luận đến kết luận và hàm ý quản trị. Hình thức trình bày nhìn chung rõ ràng, mạch lạc; các bảng biểu, hình vẽ được đánh số, chú thích đầy đủ; tài liệu tham khảo được trích dẫn theo chuẩn học thuật. Một số lỗi nhỏ về diễn đạt và trình bày có thể được chỉnh sửa để tăng tính học thuật và cô đọng, tuy nhiên không ảnh hưởng đến chất lượng tổng thể của luận án.

2. Nội dung luận án

2.1. Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án:

Đề tài nghiên cứu có tính thời sự và cần thiết trong bối cảnh các ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam nói chung và khu vực Đồng bằng sông Cửu Long nói riêng đang chịu áp lực lớn về hiệu quả hoạt động, cạnh tranh nhân lực và chuyển đổi số.

Về mặt khoa học, luận án góp phần làm rõ mối quan hệ giữa **Động lực làm việc – Hành vi làm việc – Hiệu suất công việc**, trong đó hành vi làm việc được tiếp cận một cách toàn diện với ba khía cạnh: hành vi công dân tổ chức, hành vi làm việc đổi mới và hành vi làm việc chống đối.

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp luận cứ khoa học quan trọng cho các nhà quản trị ngân hàng trong việc xây dựng chính sách tạo động lực, định hướng hành vi làm việc tích cực và nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên.

2.2. Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy:

Đề tài phù hợp với ngành Quản trị kinh doanh (mã ngành 9340101), phù hợp với hướng nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực và hành vi tổ chức. Phương pháp nghiên cứu được lựa chọn phù hợp, kết hợp nghiên cứu định tính và định lượng; cỡ mẫu lớn đảm bảo độ tin cậy. Các kỹ thuật phân tích EFA, CFA, SEM được sử dụng đúng quy trình, các thang đo đạt độ tin cậy và giá trị theo chuẩn học thuật. Kết quả nghiên cứu có độ tin cậy cao và có thể tham khảo cho các nghiên cứu tiếp theo.

2.3. Sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu

Luận án kế thừa nhiều nghiên cứu trước trong và ngoài nước về động lực làm việc, hành vi làm việc và hiệu suất công việc. Tuy nhiên, nghiên cứu không trùng lặp với các công trình đã công bố, mà có sự phát triển mới thông qua việc tích hợp đồng thời ba dạng hành vi làm việc và kiểm định vai trò trung gian trong cùng một mô hình nghiên cứu trong bối cảnh ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

2.4. Những đóng góp mới của luận án:

Luận án có một số đóng góp mới sau:

- Xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu tổng hợp mối quan hệ giữa động lực làm việc, hành vi làm việc (gồm ba dạng hành vi) và hiệu suất công việc.
- Làm rõ vai trò trung gian của hành vi làm việc trong mối quan hệ giữa động lực làm việc và hiệu suất công việc.
- Cung cấp bằng chứng thực nghiệm có giá trị trong bối cảnh đặc thù của các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.
- Đề xuất hệ thống hàm ý quản trị tương đối toàn diện, có khả năng ứng dụng trong thực tiễn quản trị nhân sự ngân hàng.

2.5. Ưu và khuyết điểm của bản luận án:

Ưu điểm:

- Đề tài có tính thời sự, phù hợp ngành đào tạo.
- Cơ sở lý thuyết và tổng quan tài liệu được xây dựng công phu.
- Phương pháp nghiên cứu phù hợp, dữ liệu lớn, kết quả đáng tin cậy.
- Hàm ý quản trị rõ ràng, có giá trị ứng dụng.

Hạn chế:

- Phần lập luận về khoảng trống nghiên cứu hiện nay chưa làm nổi bật rõ đóng góp lý thuyết cốt lõi của luận án. Tác giả cần làm rõ hơn luận án bổ sung, mở rộng hoặc khác biệt như thế nào so với các nghiên cứu trước đây, đặc biệt trong việc tích hợp vai trò trung gian của hành vi làm việc trong mối quan hệ giữa động lực làm việc và hiệu suất công việc.
- Mục tiêu nghiên cứu và các câu hỏi nghiên cứu chưa thể hiện sự nhất quán hoàn toàn. Một số mục tiêu chưa được phản ánh đầy đủ trong hệ thống câu hỏi nghiên cứu tương ứng. Tác giả cần rà soát và điều chỉnh để đảm bảo tính logic và thống nhất giữa mục tiêu, câu hỏi và mô hình nghiên cứu.
- Khái niệm hiệu suất công việc và thang đo sử dụng trong luận án chưa thực sự nhất quán giữa phần cơ sở lý luận và phần đo lường. Tác giả cần xem xét, chuẩn hóa lại định nghĩa và lựa chọn thang đo phù hợp, đảm bảo sự thống nhất xuyên suốt luận án.
- Luận án vận dụng số lượng lớn các lý thuyết nền (10 lý thuyết), dẫn đến phần cơ sở lý luận còn dàn trải. Tác giả nên lược bỏ bớt các lý thuyết ít liên quan, tập trung vào khoảng 3–4 lý thuyết nền tảng có khả năng giải thích tốt nhất cho mô hình nghiên cứu nhằm tăng chiều sâu lý luận.
- Nghiên cứu định lượng sơ bộ với cỡ mẫu 200 quan sát chưa thực sự phù hợp với mục tiêu và ý nghĩa của giai đoạn nghiên cứu sơ bộ. Tác giả cần làm rõ vai trò của nghiên cứu sơ bộ hoặc điều chỉnh lại quy mô và cách thức trình bày cho phù hợp về mặt phương pháp luận.
- Cần rà soát lại số liệu tại Bảng 4.11, do hiện còn chưa thống nhất với kết quả thể hiện trong Hình 4.2, ảnh hưởng đến tính nhất quán và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.
- Tác giả cần xem xét lại cách tiếp cận phân tích đa nhóm (MGA). Việc so sánh mô hình khả biến và bất biến phù hợp để kiểm định biến điều tiết, trong khi các biến được sử dụng trong luận án chủ yếu mang tính biến kiểm soát. Do đó, cần điều chỉnh lại cách diễn giải và phương pháp phân tích cho phù hợp.

- Luận án chưa xây dựng giả thuyết về mối quan hệ trực tiếp giữa Động lực làm việc và Hiệu suất công việc, trong khi đây là mối quan hệ nền tảng được đề cập trong nhiều lý thuyết và nghiên cứu trước. Tác giả cần bổ sung và kiểm định giả thuyết này để hoàn thiện mô hình nghiên cứu.
- Phần hàm ý quản trị cần được viết lại theo hướng bám sát kết quả tác động của các biến độc lập đến hiệu suất công việc, thay vì tập trung chủ yếu vào các biến trung gian. Việc này sẽ giúp tăng tính ứng dụng và giá trị thực tiễn của luận án.

2.6. Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố:

Nghiên cứu sinh đã có các công trình khoa học liên quan được công bố, phù hợp với hướng nghiên cứu của luận án.

2.7. Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích:

Nghiên cứu sinh cần chỉnh sửa theo góp ý ở trên

3. Kết luận chung: (khẳng định mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với luận án tiến sĩ, chọn 1 trong 2 kết luận)

- Đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường
- Chưa đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường

TP. HCM, ngày 02 tháng 01 năm 2026

Người nhận xét



PGS. TS. Bùi Nhất Vương

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT ĐÁNH GIÁ LUẬN ÁN TIẾN SĨ
CỦA NGƯỜI HƯỚNG DẪN NGHIÊN CỨU SINH

Họ tên nghiên cứu sinh: **NGUYỄN LÊ THẾ VŨ**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030008**

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: **9340101**

Khóa: **1**

Tên luận án tiến sĩ: *Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long*

Người hướng dẫn (học hàm, học vị):

HD1: PGS.TS. Bùi Văn Trinh, Trường Đại học Cửu Long

HD2: TS. Nguyễn Thanh Liêm, Trường Đại học Tây Đô

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Quá trình thực hiện luận án của nghiên cứu sinh

(Đánh giá năng lực nghiên cứu và tính độc lập trong công việc; mức độ cố gắng và nghiêm túc trong công việc; mức độ hoàn thành luận án theo yêu cầu, ...)

Trong quá trình thực hiện luận án, NCS đã tỏ rõ: năng lực nghiên cứu và tính độc lập trong công việc, biết sắp xếp công việc để cố gắng và nghiêm túc trong nghiên cứu và hoàn thành luận án theo yêu cầu

2. Chất lượng và ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án

- Luận án đã nêu rõ tính cấp thiết từ thực tiễn:

Nhân viên ngân hàng chịu áp lực công việc lớn, cường độ cao, dễ sinh ra stress và hành vi tiêu cực.

Các ngân hàng thương mại cổ phần trong khu vực ĐBSCL đang cạnh tranh ngày càng gay gắt, cần nâng cao hiệu suất làm việc để tăng năng lực cạnh tranh.

Việc nghiên cứu mối liên hệ giữa động lực – hành vi – hiệu suất công việc là hoàn toàn phù hợp với thực tế ngành ngân hàng hiện nay.

- Về lý luận:

Tác giả chỉ ra rằng, đa số nghiên cứu trước đây chưa kết nối đầy đủ 3 yếu tố: động lực làm việc, hành vi làm việc (gồm cả hành vi tích cực và tiêu cực) với hiệu suất công việc.

Luận án cung cấp góc nhìn tổng hợp và mới mẻ hơn, có hàm lượng phân tích lý thuyết và cơ sở khoa học cao.

- Ý nghĩa khoa học

Luận án kế thừa, tổng hợp và ứng dụng các lý thuyết nền tảng:

Lý thuyết nhu cầu Maslow, Herzberg, ERG, Công bằng, Kỳ vọng, Đặc điểm công việc, Nhận thức xã hội, v.v.

Có sự hệ thống hóa lý thuyết chặt chẽ, giúp hình thành mô hình nghiên cứu logic, có cơ sở.

Luận án bổ sung vai trò trung gian của hành vi làm việc, chia thành ba dạng: hành vi công dân tổ chức, hành vi đổi mới, hành vi chống đối – đây là điểm nhấn có ý nghĩa học thuật mới.

Việc sử dụng phân tích SEM, kiểm định cấu trúc đa nhóm (theo giới tính, độ tuổi, v.v.) là minh chứng cho tính khoa học, kỹ thuật phân tích hiện đại.

- Ý nghĩa thực tiễn

Đề xuất các hàm ý quản trị thiết thực:

Chính sách lương, đào tạo – thăng tiến, điều kiện làm việc, tạo động lực, kiểm soát hành vi tiêu cực, khuyến khích đổi mới...

Kết quả nghiên cứu giúp các ngân hàng TMCP tại ĐBSCL nâng cao hiệu suất nhân viên thông qua điều chỉnh các yếu tố nội bộ.

Có thể áp dụng rộng hơn cho các lĩnh vực sử dụng lao động cường độ cao, như doanh nghiệp sản xuất, logistics, tài chính...

3. Những đóng góp mới của luận án

Luận án thể hiện một số đóng góp mới cả về mặt lý luận và thực tiễn như sau:

a. Đóng góp mới về mặt học thuật – lý luận

(1) Xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu mới:

Luận án đề xuất một mô hình tổng hợp các mối quan hệ giữa:

Động lực làm việc → Hành vi làm việc (3 chiều) → Hiệu suất công việc.

Đây là cách tiếp cận mới vì phần lớn các nghiên cứu trước đó chưa đồng thời tích hợp vai trò trung gian của hành vi làm việc dưới ba dạng riêng biệt:

Hành vi công dân tổ chức (OCB),

Hành vi làm việc đổi mới (Innovative behavior),

Hành vi làm việc chống đối (Counterproductive behavior).

Phân tích đa nhóm (Multi-group SEM):

Tác giả thực hiện phân tích cấu trúc đa nhóm theo giới tính, độ tuổi, tình trạng hôn nhân, học vấn, ngân hàng làm việc, vị trí công việc.

Phương pháp này hiếm khi được áp dụng trong các nghiên cứu trước tại Việt Nam – đây là một điểm mạnh cho đóng góp học thuật.

(2) Hệ thống hóa và mở rộng lý thuyết nền:

Luận án được kế thừa và tổng hợp nhiều lý thuyết: Maslow, Herzberg, ERG, công bằng, kỳ vọng, đặc điểm công việc, nhận thức xã hội, thuyết cảm xúc mở rộng, nhu cầu McClelland...

Điều này giúp củng cố cơ sở khoa học vững chắc cho mô hình nghiên cứu và thể hiện độ sâu lý luận.

(3) Xây dựng bộ thang đo phù hợp ngữ cảnh Việt Nam – lĩnh vực ngân hàng:

Thang đo được điều chỉnh qua phỏng vấn chuyên gia, khảo sát sơ bộ, kiểm định EFA, CFA.

Giúp tăng tính ứng dụng học thuật cho các nghiên cứu sau tại Việt Nam.

b. Đóng góp thực tiễn

(1) Đưa ra các hàm ý quản trị cụ thể và có tính khả thi cao, bao gồm:

Cải thiện chính sách lương – phúc lợi.

Tăng cường đào tạo và tạo cơ hội thăng tiến.

Thiết lập công việc phù hợp với năng lực.

Khuyến khích hành vi đổi mới.

Kiểm soát và hạn chế hành vi làm việc chống đối.

(2) Góp phần nâng cao hiệu suất làm việc trong ngành ngân hàng TMCP khu vực ĐBSCL:

Đây là khu vực có điều kiện đặc thù về kinh tế – xã hội, ngành ngân hàng hoạt động trong môi trường cạnh tranh ngày càng lớn.

Luận án mang lại giải pháp thiết thực để quản trị và phát triển nguồn nhân lực trong lĩnh vực đang cần đổi mới mạnh mẽ.

(3) Tạo nền tảng dữ liệu thực tế có giá trị tham khảo:

Khảo sát với quy mô 757 nhân viên ngân hàng tạo ra cơ sở dữ liệu đáng tin cậy, có thể được sử dụng trong nghiên cứu học thuật và hoạch định chính sách nhân sự cho doanh nghiệp trong lĩnh vực tương tự.

Như vậy, luận án có đóng góp mới rõ ràng cả về mặt lý luận và thực tiễn. Mô hình nghiên cứu mới mẻ, kết hợp đa lý thuyết nền, áp dụng công cụ phân tích hiện đại và kết

luận dựa trên dữ liệu lớn. Các hàm ý quản trị được xây dựng cụ thể, phù hợp với bối cảnh thực tế ngành ngân hàng, tạo giá trị ứng dụng cao.

4. Nghiên cứu sinh có nghiêm túc chỉnh sửa theo nhận xét góp ý của phản biện độc lập hay không


Những góp ý của cán bộ phản biện độc lập đã được NCS tiếp thu và hoàn thiện nghiêm túc đã được người Phản biện nhất trí

5. Kiến nghị (có đồng ý cho nghiên cứu sinh bảo vệ luận án tiến sĩ cấp trường hay không)

Người hướng dẫn đồng ý cho nghiên cứu sinh bảo vệ luận án tiến sĩ cấp trường.

Cần Thơ, ngày 2 tháng 04 năm 2026

Người hướng dẫn
(Ký và ghi rõ họ tên)


Bui Van Bui

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

BẢN GIẢI TRÌNH CHỈNH SỬA LUẬN ÁN TIẾN SĨ
THEO KẾT LUẬN CỦA HỘI ĐỒNG ĐÁNH GIÁ LUẬN ÁN
TIẾN SĨ CẤP TRƯỜNG

Nghiên cứu sinh (NCS): Nguyễn Lê Thế Vũ

Ngành: Quản trị kinh doanh

Khóa: 1

Mã số NCS: 219030007

Mã ngành: 9340101

Tên luận án tiến sĩ: Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc thông qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long

Người hướng dẫn: PGS. TS. Bùi Văn Trịnh

Người đồng hướng dẫn: TS. Nguyễn Thanh Liêm

Những nội dung chỉnh sửa theo kết luận của Hội đồng như sau:

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
I. Giải trình theo quyết nghị hội đồng (bắt buộc).		
Kiểm tra hình thức trình bày	Tác giả đã kiểm tra lỗi chính tả, lỗi đánh máy, lỗi trình bày bảng theo quy định và hiệu chỉnh cho luận án	Sửa ở nhiều nội dung
Viết lại mục tiêu nghiên cứu	Tác giả đã điều chỉnh mục tiêu nghiên cứu theo góp ý như sau: (1) Xác định ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc; (2) Đo lường ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long; (3) Phân tích vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối trong ảnh hưởng của Động lực	Mục 2.2.2 Trang 5

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long;</p> <p>(4) Đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm góp phần nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.</p>	
Bổ sung lý thuyết trực tiếp	<p>Tác giả đã lược bỏ nội dung lý thuyết nền, trình bày vào trọng tâm các lý thuyết chính sử dụng trong nghiên cứu gồm: Lý thuyết nhận thức xã hội của Bandura (1977), Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985), Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998). Vì các lý thuyết này tập trung vào vai trò trung gian của Hành vi làm việc trong ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc. Bên cạnh đó, các lý thuyết khác (Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow của Maslow (1943), lý thuyết trao đổi xã hội của Homans (1958), thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), thuyết công bằng của Adams (1963), lý thuyết về sự kỳ vọng của Vroom (1964), lý thuyết ERG của Alderfer (1969), lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974), lý thuyết bảo tồn nguồn lực của Hobfoll (1989)) được đề cập sơ lược nhằm hỗ trợ cho sự tác động giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu.</p>	Mục 2.1.4 Trang 16-23
Lược bỏ bớt giả thuyết	<p>Tác giả đã gộp các giả thuyết nghiên cứu ban đầu về chung để thể hiện cho các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu. Trong đó, giả thuyết H₁ thể hiện cho các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc; H₂ thể hiện cho ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc; H₃ thể hiện cho ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hành vi làm việc; H₄ thể hiện cho ảnh hưởng của Hành vi làm việc đến Hiệu suất công việc</p>	Mục 2.3 Trang 47-61
Xem lại mô hình nghiên cứu	<p>Tác giả đã kiểm tra mô hình nghiên cứu, hiệu chỉnh cho biến điều tiết là các khía cạnh nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn, ngân hàng làm việc, vị trí công</p>	Mục 2.3.6 Trang 61 Mục 2.4.1 Trang 62

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	việc) nhằm xem xét sự điều tiết của các khía cạnh này trong mối tương quan giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu	
Cơ cấu lại hàm ý quản trị	Tác giả đã cơ cấu lại hàm ý quản trị căn cứ vào hình thức tác động trực tiếp và gián tiếp trong mô hình nghiên cứu. Theo đó, hàm ý quản trị bao gồm: hàm ý quản trị về gia tăng hiệu suất công việc và hàm ý quản trị về thúc đẩy động lực làm việc	Mục 5.1 Trang 152-164
II. Giải trình theo ý kiến các thành viên hội đồng (nếu có ghi trong biên bản).		
1. Chủ tịch hội đồng: PGS. TS. Đào Duy Huân		
Điều chỉnh câu hỏi nghiên cứu	<p>Các câu hỏi nghiên cứu trong Luận án như sau:</p> <p>(1) Xác định sự ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc như thế nào?</p> <p>(2) Mức độ ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long như thế nào?</p> <p>(3) Vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống dối trong ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long với vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức như thế nào?</p> <p>(4) Hàm ý quản trị nào phù hợp nhằm góp phần nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?</p>	Mục 1.3 Trang 5
Rà soát lý thuyết nền và làm gọn	Tác giả đã lược bỏ nội dung lý thuyết nền, trình bày vào trọng tâm các lý thuyết chính sử dụng trong nghiên cứu gồm: Lý thuyết nhận thức xã hội của Bandura (1977), Lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985), Lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998). Vì các lý thuyết này tập trung vào vai trò trung gian của Hành vi làm việc trong ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc. Bên cạnh đó,	Mục 2.1.4 Trang 47-61

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	các lý thuyết khác (Lý thuyết tháp nhu cầu Maslow của Maslow (1943), lý thuyết trao đổi xã hội của Homans (1958), thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), thuyết công bằng của Adams (1963), lý thuyết về sự kỳ vọng của Vroom (1964), lý thuyết ERG của Alderfer (1969), lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974), lý thuyết bảo tồn nguồn lực của Hobfoll (1989)) được đề cập sơ lược nhằm hỗ trợ cho sự tác động giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu.	
Thang đo cần được trình bày thuyết phục hơn	Tác giả đã hiệu chỉnh ghi nguồn về thang đo sử dụng trực tiếp cho các thang đo trong luận án. Các nghiên cứu sử dụng kế thừa xây dựng thang đo trong luận án như: Tân và ctv. (2023), Trí (2023), Hạnh và ctv. (2021), Robinson & Bennett (1997), Janssen (2000), Sackett et al. (2006), Organ (2006), Podsakoff et al. (2009), De & Den (2010)	Mục 3.2.2.1 Trang 77-79
Bổ sung thêm mục phân tích về vị trí địa lý, mức sống dân cư...	Tác giả đã bổ sung nội dung giới thiệu địa bàn nghiên cứu về điều kiện tự nhiên, điều kiện kinh tế, hệ thống giao thông, điều kiện văn hóa xã hội, hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long	Mục 4.1 Trang 100-105
Kiểm tra lại số thứ tự đề mục do còn nhầm lẫn (mục 4.2.1.2 phải là mục 4.1.1.2)	Tác giả đã rà soát và hiệu chỉnh lại thứ tự các đề mục thuộc mục 4.2.1, bản cũ là mục 4.1.1	Mục 4.2.1 Trang 105
Mục 4.1.1.3 cần tách ra mục riêng, không thuộc mục 4.1.1	Tác giả đã chuyển mục 4.1.1.3 sang mục 4.2.2 Kiểm tra chất lượng thanh đo. Thay đổi mục 4.1.1.3 thành mục 4.2.2.1 và chuyển nội dung mục 4.1.2 cũ thành mục 4.2.2.2	Mục 4.2.2 Trang 108-113
Hàm ý quản trị cần cơ cấu lại	Tác giả đã cơ cấu lại hàm ý quản trị căn cứ vào hình thức tác động trực tiếp và gián tiếp trong mô hình nghiên cứu. Theo đó, hàm ý quản trị bao gồm: hàm ý quản trị về gia tăng hiệu suất công việc và hàm ý quản trị về thúc đẩy động lực làm việc	Mục 5.1 Trang 152-164
2. Phản biện 1: PGS. TS. Phan Diên Vỹ		

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
Kiểm tra lại trích dẫn theo định dạng APA	Tác giả đã kiểm tra các trích dẫn trong luận án và đã hiệu chỉnh thống nhất theo quy định trình bày của trường	Nhiều nội dung
Làm rõ mối liên kết giữa bối cảnh nghiên cứu, lý do chọn đề tài, lý thuyết và khoảng trống nghiên cứu	Tác giả hiệu chỉnh và bổ sung cơ sở lý thuyết, cụ thể về ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc, đặc biệt là vai trò trung gian của hành vi làm việc, cụ thể là hành vi công dân tổ chức, hành vi làm việc đổi mới, hành vi làm việc chống đối và đây cũng là lập luận về khoảng trống về lý thuyết trong nghiên cứu	Mục 1.1.1 Trang 2-3
Kiểm tra lại kết luận tính phù hợp của chỉ số GFI ở kết quả nghiên cứu phân tích nhân tố khẳng định	Tác giả đã hiệu chỉnh lập luận đối với chỉ số GFI như sau: GFI là 0,869 lớn hơn 0,8 (Hair et al., 2010; Baumgartner & Homburg, 1995) nên có thể chấp nhận được tính phù hợp	Mục 4.2.4 Trang 117
Chương 5 cần rà soát không nên dùng từ “Mối quan hệ...”, nên sử dụng từ “Tác động/ảnh hưởng”	Tác giả đã rà soát và hiệu chỉnh câu “mối quan hệ” thành “tác động” ở chương 5	Mục 5.1.1 Trang 152
3. Phân biện 2: PGS. TS. Phan Anh Tú		
Rà soát và chỉnh sửa lỗi hình thức, thuật ngữ và biểu bảng	Tác giả đã kiểm tra lỗi chính tả, lỗi đánh máy, lỗi trình bày bảng theo quy định và hiệu chỉnh cho luận án	Sửa ở nhiều nội dung
Rà soát lại văn phong tiếng Anh trong Abstract	Tác giả đã hiệu chỉnh tóm tắt và kiểm tra phần nội dung Abstract tương ứng phù hợp với thuật ngữ chuyên ngành	Phần Abstract
Lý thuyết cần làm rõ lý do chọn hành vi làm việc là Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc	Tác giả bổ sung lập luận từ lý thuyết nhận thức xã hội của Bandura (1977), lý thuyết nhu cầu của McClelland (1985) và lý thuyết mở rộng và xây dựng cảm xúc của Fredrickson (1998) có đề cập đến vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc	Mục 2.1.2 Trang 11

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
đổi mới, Hành vi làm việc chống đối	chống đối trong ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc. Nên luận án lựa chọn các tiêu chí này thể hiện cho Hành vi làm việc của nhân viên ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long	
Cập nhật và hoàn thiện danh mục tài liệu tham khảo	Tác giả kiểm tra và hoàn thiện danh mục tài liệu tham khảo theo quy định của trường	Phần tài liệu tham khảo
4. Phản biện 3: PGS. TS. Nguyễn Tuất Kiệt		
Phạm vi nghiên cứu nhấn mạnh lý do chọn khu vực Đồng bằng sông Cửu Long và thảo luận ngắn gọn về giới hạn khái quát hóa kết quả nghiên cứu	Tác giả thể hiện về không gian nghiên cứu của luận án là vùng Đồng bằng sông Cửu Long và giới hạn lại các địa phương thực hiện phỏng vấn, khảo sát nhân viên ngân hàng thương mại là hành phố Cần Thơ, Long An, Kiên Giang, An Giang, Đồng Tháp, Tiền Giang, Cà Mau, Bến Tre	Mục 1.4.2 Trang 6
Cô đọng khoảng trống nghiên cứu và kết thúc bằng câu khẳng định vai trò và đóng góp của mô hình nghiên cứu	Tác giả cô đọng khoảng trống nghiên cứu, chỉ lập luận các vấn đề liên quan, đặc biệt nhấn mạnh hạn chế các nghiên cứu thực nghiệm về Hành vi làm việc chống đối	Mục 2.2.2 Trang 45-46
Mô tả rõ tổng hợp ý kiến chuyên gia và tiêu chí giữ hoặc loại biến	Tác giả lập luận ý kiến chuyên gia trong việc loại bỏ 3 biến quan sát ở Hiệu suất công việc. Vì khi đề xuất, Hiệu suất công việc được thể hiện qua 10 biến quan sát, nhưng 3 biến có sự trùng lặp với các biến quan sát, nên chuyên gia khuyến khích nên loại bỏ khỏi thang đo	Mục 3.2.1.3 Trang 73
5. Ủy viên 1: PGS. TS. Trần Đăng Khoa		
Sắp xếp danh mục từ viết tắt theo ABC	Tác giả đã sắp xếp lại danh mục từ viết tắt theo thứ tự ABC	Phần danh mục từ viết tắt
Xem lại mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu	Tác giả đã hiệu chỉnh mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu như sau Các mục tiêu cụ thể trong luận án được đặt ra như	

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>sau:</p> <p>(1) Xác định ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc;</p> <p>(2) Đo lường ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long;</p> <p>(3) Phân tích vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối trong ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long;</p> <p>(4) Đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm góp phần nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.</p> <p>Các câu hỏi nghiên cứu trong Luận án như sau:</p> <p>(1) Xác định sự ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc như thế nào?</p> <p>(2) Mức độ ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long như thế nào?</p> <p>(3) Vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối trong ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long với vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức như thế nào?</p> <p>(4) Hàm ý quản trị nào phù hợp nhằm góp phần nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long?</p>	<p>Mục 1.2.2 Trang 5</p> <p>Mục 1.3 Trang 5</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
Không gian nghiên cứu cần cập nhật đơn vị hành chính mới	Tác giả đã bổ sung phần cơ cấu cỡ mẫu theo đơn vị hành chính mới theo Nghị quyết số 76/2025/UBTVQH15 của Ủy ban Thường vụ Quốc hội: Về việc sắp xếp đơn vị hành chính năm 2025 có hiệu lực từ ngày 01/07/2025	Mục 3.3.1.5 Trang 93
Bổ sung biện luận thang đo sau khi loại biến	Tác giả bổ sung biện luận sự không phù hợp của các biến quan sát, nên các biến quan sát đã bị loại khỏi thang đo ở bước kiểm định độ tin cậy thang đo	Mục 4.2.2.2 Trang 112
Mã hóa danh sách chuyên gia không ghi tên	Tác giả mã hóa thông tin cá nhân của các chuyên gia đã thực hiện phỏng vấn chuyên gia	Phụ lục danh sách chuyên gia
6. Ủy viên 2: PGS. TS. Trần Văn Đạt		
Rà soát mục tiêu nghiên cứu	<p>Các mục tiêu cụ thể trong luận án được đặt ra như sau:</p> <p>(1) Xác định ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc;</p> <p>(2) Đo lường ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long;</p> <p>(3) Phân tích vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức, Hành vi làm việc đổi mới, Hành vi làm việc chống đối trong ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long;</p> <p>(4) Đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm góp phần nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.</p>	Mục 1.2.2 Trang 5
Giả thuyết nghiên cứu cần chặt chẽ với lý thuyết nền	Tác giả bổ sung lý thuyết nền khi lập luận mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu trong nội dung giả thuyết nghiên cứu	Mục 2.3 Trang 48-60
7. Thư ký hội đồng: PGS. TS. Bùi Nhất Vương		

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
<p>Khái niệm hiệu suất công việc và thang đo sử dụng trong luận án chưa thật sự nhất quán</p>	<p>Tác giả hiệu chỉnh khái niệm và thống nhất đo lường hiệu suất công việc ở lý thuyết và nội dung thang đo hiệu suất công việc</p>	<p>Mục 2.1.3 Trang 16</p>
<p>Kiểm tra tính hợp lý giữa biến điều tiết và biến kiểm soát</p>	<p>Tác giả đã bổ sung lập luận xem xét biến điều tiết trong mô hình nghiên cứu. Trong đó, biến điều tiết là các đặc điểm nhân khẩu học của đáp viên gồm: giới tính, độ tuổi, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn, ngân hàng làm việc, vị trí công việc. Các biến điều tiết đóng vai trò điều tiết đối với mối quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu.</p>	<p>Mục 2.3.6 Trang 61</p>
<p>Rà soát tính nhất quán số liệu giữa Bảng 4.11 và Hình 4.1</p>	<p>Tác giả đã kiểm tra và hiệu chỉnh nhất quán số liệu giữa bảng 4.11 và hình 4.1 trong kết quả phân tích</p>	<p>Mục 4.2.5.2 Trang 124-125</p>
<p>Bổ sung và kiểm tra mối quan hệ trực tiếp giữa động lực làm việc và hiệu suất công việc</p>	<p>Tác giả đã thực hiện bổ sung kiểm định ảnh hưởng trực tiếp của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc. Các việc thực hiện gồm:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bổ sung giả thuyết để kiểm tra ảnh hưởng trực tiếp của Động lực làm việc đến hiệu suất công việc; - Hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu để thể hiện ảnh hưởng của Động lực làm việc đến hiệu suất công việc; - Thực hiện kiểm định lại mô hình cấu trúc tuyến, kết quả ước lượng Bootstrap, phân tích cấu trúc đa nhóm tính khi đã bổ sung xem xét ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc; - Bổ sung kết quả kiểm định giả thuyết xem xét ảnh hưởng của Động lực làm việc đến Hiệu suất công việc và hiệu chỉnh kết quả mới ở các thảo luận nghiên cứu trước. 	<p>Mục 2.3.2 Trang 51-52</p> <p>Mục 2.4.1 Trang 62</p> <p>Mục 4.2.5, 4.2.6, 4.2.7 Trang 120-135</p> <p>Mục 4.3 Trang 136-151</p>

Cần Thơ, ngày ... tháng ... năm 2026
Nghiên cứu sinh

Người hướng dẫn

PGS. TS. Bùi Văn Trịnh

TS. Nguyễn Thanh Liêm

Nguyễn Lê Thế Vũ

Chủ tịch Hội đồng

PGS. TS. Đào Duy Huân

Thư ký

PGS. TS. Bùi Nhất Vương

XÁC NHẬN CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ



GS.TS. Trần Công Luận



Số: 614/XNTLDDL

Cần Thơ, ngày 20 tháng 11 năm 2025

**XÁC NHẬN KẾT QUẢ KIỂM TRA TRÙNG LẬP DỮ LIỆU
CỦA KHÓA LUẬN/ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP/LUẬN ÁN TIẾN SĨ/GIÁO
TRÌNH/SÁCH VÀ TẠP CHÍ KHOA HỌC**

1. Thông tin

- Loại tài liệu

Khóa luận tốt nghiệp Đề án tốt nghiệp Luận án

Giáo trình/Sách Tạp chí khoa học

- Tên tài liệu: Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu suất công việc qua vai trò trung gian hành vi làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực Đồng bằng sông Cửu Long

- Tổng số trang (nội dung chính): 172

- Ngày kiểm tra: 20/11/2025 8:28:00 AM

- Họ tên: **Nguyễn Lê Thế Vũ**

- Mã số sinh viên học viên:

- Ngành đào tạo: Quản trị Kinh doanh

2. Kết quả kiểm tra

2.1. Tên hệ thống kiểm tra trùng lặp: <https://app.kiemtratailieu.vn/>

2.2. Kết quả kiểm tra trùng lặp: 21%

3. Kết luận

3.1. Kết quả kiểm tra có tỷ lệ trùng lặp so với Quy định liên chính học thuật của Trường

Phù hợp

Chưa phù hợp

3.2. QR Code kết quả lượt kiểm tra cuối



Lưu ý: Kết quả trùng lặp phụ thuộc vào dữ liệu hệ thống tại thời điểm kiểm tra

Người kiểm tra
(Ký và ghi rõ họ tên)

Mai Linh Cảnh



✓ KiểmTraTaiLieu

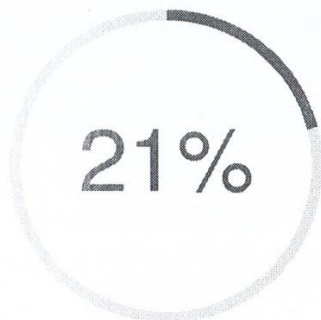
BÁO CÁO KIỂM TRA TRÙNG LẶP

Thông tin tài liệu

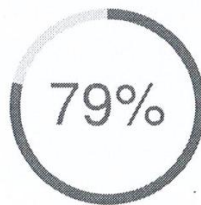
Tên tài liệu:	614. LA tien si - QTKD - NCS Nguyen Le The Vu_daovan
Tác giả:	Nguyễn Lê Thế Vũ
Điểm trùng lặp:	21
Thời gian tải lên:	08:28 20/11/2025
Thời gian sinh báo cáo:	08:31 20/11/2025
Các trang kiểm tra:	172/172 trang



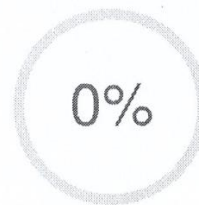
Kết quả kiểm tra trùng lặp



Có 21% nội dung trùng lặp



Có 79% nội dung không trùng lặp



Có 0% nội dung người dùng loại trừ



Có 0% nội dung hệ thống bỏ qua

Nguồn trùng lặp tiêu biểu

luanvan.moet.gov.vn 123docz.net tailieu.vn

