

Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên Ngân hàng Thương Mại cổ phần Sài Gòn - Hà Nội, chi nhánh Đà Nẵng

Factors affecting satisfaction of employees at Saigon - Hanoi Commercial Joint Stock Bank, Da Nang branch

Võ Tiến Sĩ*
Vo Tien Si*

*Ban chỉ huy Quân sự huyện Phú Ninh, Quảng Nam
Military Command of Phu Ninh District, Quangnam*

(Ngày nhận bài: 23/02/2021, ngày phản biện xong: 01/03/2021, ngày chấp nhận đăng: 03/03/2021)

Tóm tắt

Mục tiêu của nghiên cứu này nhằm phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, chi nhánh Đà Nẵng. Tìm kiếm các giải pháp nâng cao chất lượng trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Nghiên cứu định lượng dùng để đo lường các tác động của từng nhân tố đến sự hài lòng của nhân viên ngân hàng. Kiểm định thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan, phân tích hồi quy; số liệu sử dụng trong nghiên cứu được thu thập từ kết quả khảo sát 246 nhân viên đang làm việc tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn - Hà Nội, chi nhánh Đà Nẵng. Kết quả có 7 nhóm nhân tố có tác động đến sự hài lòng của nhân viên: Bản chất công việc; Đào tạo, thăng tiến; Tiền lương; Phúc lợi; Môi trường làm việc, Quan hệ đồng nghiệp và Lãnh đạo.

Từ khóa: Hài lòng trong công việc; nhân viên ngân hàng; ngân hàng thương mại cổ phần.

Abstract

This research target to analyse the factors influencing satisfaction of employees at Saigon - Hanoi Commercial Joint Stock Bank, Da Nang branch. Find solutions to improve quality in human resource management. Quantitative research is used to measure the effects of each factor on bank employees' satisfaction. Test scales by coefficients Cronbach's Alpha, exploratory factor analysis (EFA), Pearson's Correlation, Coefficient and multivariate regression analysis. Data used in the study were collected from survey results of 246 employees in Saigon - Hanoi Commercial Joint Stock Bank, Da Nang branch. The result shows that there are 7 groups of factors that affect employee satisfaction, including: the nature of the work; promotion training; salary; welfare; work environment; colleagues, and Leadership.

Keywords: Job satisfaction; bank staff; commercial joint stock bank.

*Corresponding Author: Vo Tien Si; Military Command of Phu Ninh District, Quangnam
Email: syvo207@gmail.com

1. Giới thiệu

Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng với số lượng cán bộ, nhân viên tính đến 31.10.2020 là 270 người, trong đó 54 cán bộ quản lý và 216 nhân viên; với 1 chi nhánh chính và 8 phòng giao dịch trực thuộc. Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt giữa các ngân hàng trên địa bàn, việc cán bộ nhân viên của ngân hàng này chuyển chuyên sang làm việc cho ngân hàng khác đã gây ra những khó khăn nhất định về nguồn nhân lực của Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng. Mục tiêu nghiên cứu phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn - Hà Nội, chi nhánh Đà Nẵng. Từ đó đề xuất giải pháp nhằm nâng cao chất lượng trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Mục đích nghiên cứu này đưa ra các kết luận mang tính học thuật cao, đề xuất giải pháp mang tính khả thi nâng cao chất lượng trong công tác quản trị nguồn nhân lực trong những năm đến và tầm nhìn năm 2030.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Sự hài lòng

Theo Kotler (2012), sự hài lòng là mức độ của trạng thái cảm giác của một người bắt nguồn từ việc so sánh kết quả thu được từ sản phẩm/dịch vụ với những kỳ vọng của người đó. Kỳ vọng ở đây được xem là ước mong hay mong đợi của con người. Nó bắt nguồn từ nhu cầu cá nhân, kinh nghiệm trước đó và thông tin bên ngoài như quảng cáo, thông tin truyền miệng của bạn bè, gia đình [1].

Theo Oliver (1985), sự hài lòng là phản ứng của người tiêu dùng đối với việc được đáp ứng những mong muốn. Định nghĩa này có hàm ý rằng sự thỏa mãn chính là sự hài lòng của người tiêu dùng trong việc tiêu dùng sản phẩm hoặc dịch vụ do nó đáp ứng những mong muốn của họ, bao gồm cả mức độ đáp ứng trên mức mong muốn và dưới mức mong muốn.

Sự hài lòng là sự so sánh giữa lợi ích thực tế cảm nhận được với những kỳ vọng. Nếu lợi ích thực tế không như kỳ vọng thì khách hàng sẽ thất vọng. Còn nếu lợi ích thực tế đáp ứng với kỳ vọng đã đặt ra thì khách hàng sẽ hài lòng, nếu lợi ích thực tế cao hơn kỳ vọng của khách hàng thì sẽ tạo ra hiện tượng hài lòng cao hơn hoặc hài lòng vượt qua mong đợi.

2.2. Động năng làm việc

Bài viết này, tác giả sử dụng quan điểm của Frederic Herzberg (1959) về động lực làm việc trong tác phẩm “The motivation to work”. “Động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức” [3].

2.3. Mối quan hệ giữa sự hài lòng và động năng làm việc của công chức

Theo Hulin và Judge (2003) cho rằng sự thỏa mãn trong công việc là trạng thái cảm xúc tích cực bắt nguồn từ việc đánh giá của nhân viên trong trải nghiệm công việc. Trải nghiệm bao gồm tính chất, đặc điểm công việc và bối cảnh làm việc, mức lương thưởng, sự công nhận thành tích và năng lực, quan hệ với giám sát viên, cộng sự và khả năng thăng tiến. Sự bất mãn diễn ra khi không đạt được các kỳ vọng này. Mối quan hệ giữa sự hài lòng và động năng làm việc gồm có ba đặc điểm sau: Không thể nhìn thấy sự hài lòng của nhân viên trong công việc, sự hài lòng của nhân viên trong công việc và thái độ công việc thường đi song hành với nhau. [4] Sự hài lòng của nhân viên trong công việc thường được quyết định bởi kết quả công việc đối với kỳ vọng, được liên kết chặt chẽ với hành vi mỗi người ở nơi làm việc. Điều này có nghĩa là nếu một cá nhân nào đó hài lòng với công việc mà họ đang đảm nhận thì họ sẽ có những hành vi tích cực tại nơi làm việc. Nếu nhân viên làm việc trong tổ chức cảm thấy rằng họ đang làm việc chăm chỉ hơn những người khác nhưng nhận được phần thưởng thấp hơn, được ghi nhận ít hơn thì khả năng cao là

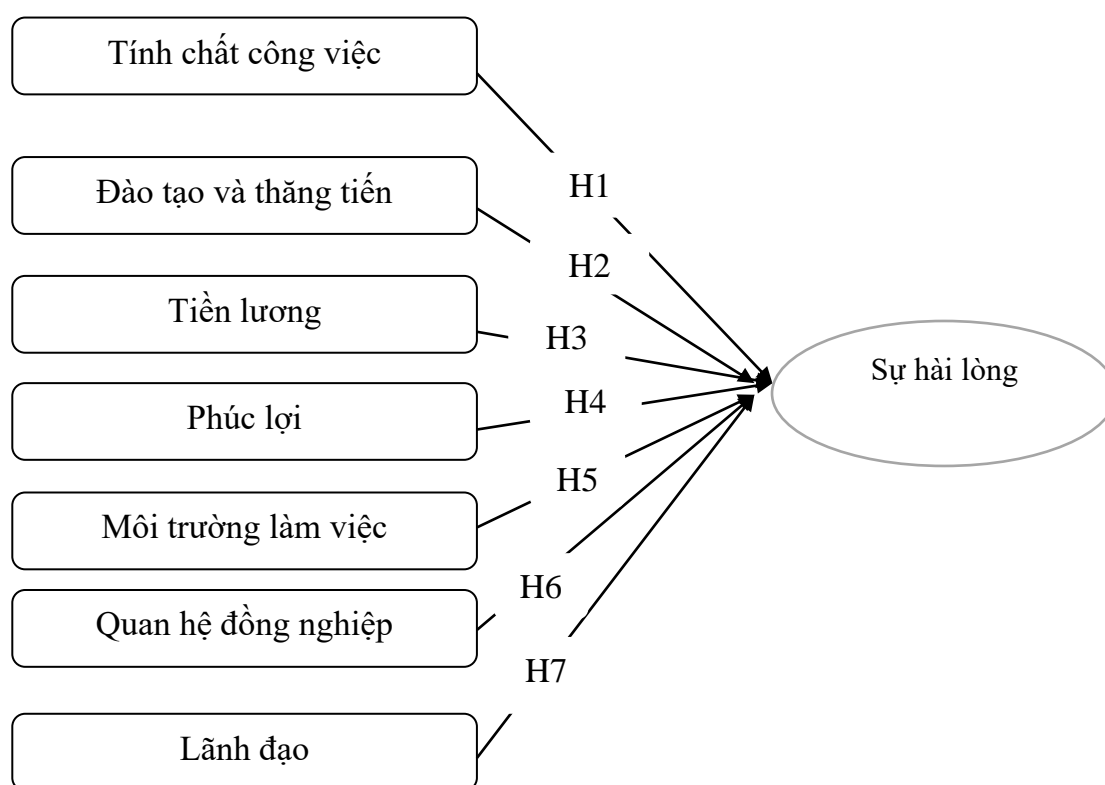
họ sẽ không hài lòng thậm chí có hành vi tiêu cực đối với công việc, với người quản lý và đồng nghiệp. Mặt khác, nếu họ cảm thấy họ được trả lương công bằng và tổ chức ghi nhận, họ sẽ hài lòng với công việc và thể hiện bằng những hành vi tích cực. Sự hài lòng có thể coi là kết quả của động cơ thúc đẩy làm việc. Khi động viên nhân viên hiệu quả sẽ làm nhân viên được khích lệ, có động năng làm việc. Động cơ thúc đẩy cũng có thể coi là kết quả của sự hài lòng. Khi nhân viên thấy hài lòng, họ sẽ có động năng hoàn thành tốt nhiệm vụ, giúp nhân

viên có tinh thần, thái độ và hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức.

3. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

3.1. Mô hình nghiên cứu

Bài báo đề xuất mô hình phân tích các nhân tố tác động đến hài lòng làm việc của nhân viên Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, chi nhánh Đà Nẵng với 7 thành phần gồm: Tính chất công việc; Đào tạo và thăng tiến; Tiền lương; Phúc lợi; Môi trường làm việc; Quan hệ đồng nghiệp; Lãnh đạo.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu

3.2. Giả thuyết nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, tác giả đề xuất một số giả thuyết nghiên cứu sau:

Giả thuyết H1: Mối quan hệ tuyến tính giữa Tính chất công việc và sự hài lòng của nhân viên Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng.

Giả thuyết H2: Mối quan hệ tuyến tính giữa Đào tạo và thăng tiến và sự hài lòng của nhân viên Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng.

Giả thuyết H3: Mối quan hệ tuyến tính giữa Tiền lương và sự hài lòng của nhân viên Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng.

Giả thuyết H4: Mỗi quan hệ tuyến tính giữa Chế độ phúc lợi và sự hài lòng của nhân viên Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng.

Giả thuyết H5: Mỗi quan hệ tuyến tính giữa Môi trường làm việc và sự hài lòng của nhân viên Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng.

Giả thuyết H6: Mỗi quan hệ tuyến tính giữa Mỗi quan hệ với đồng nghiệp và sự hài lòng của nhân viên Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng.

Giả thuyết H7: Mỗi quan hệ tuyến tính giữa Lãnh đạo và sự hài lòng của nhân viên Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng.

Trong nghiên cứu này tất cả các biến quan sát đo lường các nhân tố tác động đến sự hài lòng của nhân viên Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng được sử dụng thang đo Likert 5 mức độ các chi tiết này được đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 5. Trong đó 1 là hoàn toàn không đồng ý, 2 là không đồng ý, 3 là bình thường, 4 là đồng ý, 5 là hoàn toàn đồng ý và cho thấy có 7 nhóm thang đo tiềm năng (có tổng số 28 biến quan sát) tác động đến sự hài lòng công việc của nhân viên, 1 thang đo là 1 chỉ tiêu đại diện cho sự hài lòng công việc của nhân viên.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng tác giả thực hiện các bước sau:

4.1. Nguồn số liệu

Số liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ nhiều nguồn thông tin khác nhau, như: sách, giáo trình liên quan đến quản trị kinh doanh, các bài báo, hội thảo khoa học, các công trình nghiên cứu đã được công bố, các luận văn thạc sĩ, tiến sĩ

trong và ngoài nước, các dữ liệu trên internet về các vấn đề liên quan đến bài viết nghiên cứu này.

Số liệu sơ cấp

Theo Hair & cộng sự (2006), phân tích nhân tố khám phá EFA (exploratory factor analysis), kích thước mẫu tối thiểu là 50 (tốt hơn là 100) và có tỷ lệ giữa biến quan sát biến đo lường là 5:1[5]. Số lượng biến là 7 và 28 biến quan sát. Nghiên cứu này cần đảm bảo kích thước mẫu tối thiểu là $n_1 = 5 \times m$ (m là số câu hỏi) = $5 \times 28 = 140$. Phân tích hồi quy đa biến (Tabachnick và Fidell, 1996), $n_2 = 50 + 8 \times p$ (p : số biến độc lập) = $50 + 8 \times 7 = 106$; như vậy, số mẫu của nghiên cứu $n = \max(n_1, n_2) = 140$. Tuy nhiên để tăng độ tin cậy và đề phòng có phiếu khảo sát phải loại bỏ do không hợp lệ, tác giả quyết định lựa chọn kích thước mẫu của nghiên cứu là 270 mẫu [6].

Nghiên cứu dùng phương pháp định tính được thể hiện bằng kỹ thuật thảo luận trực tiếp và thảo luận theo nhóm nhằm điều chỉnh, bổ sung các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng và mô hình nghiên cứu đề xuất, điều chỉnh thang đo phù hợp với thực tiễn hoạt động tại Chi nhánh. Bên cạnh đó nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích định lượng.

4.2. Phương pháp phân tích

Đánh giá độ tin cậy của số liệu sử dụng trong thang đo sử dụng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha để kiểm tra độ tin cậy của số liệu sử dụng trong thang đo. Phương pháp này cho phép người phân tích loại bỏ các biến không phù hợp, hạn chế các biến rác trong quá trình nghiên cứu và đánh giá độ tin cậy của số liệu thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Những biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại. Thông thường thang đo có cronbach's Alpha từ 0,7 đến 0,8 là sử dụng được (theo Nunally & Burnstein 1994; Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005) [7].

Phân tích nhân tố khám phá (EFA): Sau khi đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha và loại đi các biến không đảm bảo độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá là kỹ thuật được sử dụng nhằm thu nhỏ và tóm tắt các dữ liệu (theo Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2009) [8]. Phân tích hồi quy tuyến tính để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình thì việc phân tích hồi quy là cực kỳ quan trọng. Đưa biến vào phân tích hồi quy theo phương pháp Enter: Tất cả các biến được đưa vào một lần; kiểm tra hệ số R bình phương hiệu chỉnh (Adjusted R Square) để xét mức độ phù hợp của mô hình; kiểm tra các giá trị Sig < 0,05 và hệ số F trong bảng ANOVA để kiểm chứng mức độ phù hợp của mô hình hồi quy với tổng thể mẫu; đánh giá mức độ mạnh hay yếu của các biến lên mức độ quan trọng thông qua các hệ số Beta Coefficient (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Phương trình hồi quy có dạng: $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$. (Trong đó: Y_i : biến phụ thuộc, X_i : biến độc lập thứ i , β_0 : hằng số hồi quy, β_p : hệ số hồi quy riêng phần, ε : sai số ngẫu nhiên).

Kết quả hồi quy được dùng để phân tích: (i) Đánh giá độ phù hợp của mô hình hồi quy đa biến thông qua chỉ số R²; (ii) đánh giá ý nghĩa mô hình thông qua F test; (iii) xác định mức độ hài lòng của nhân viên thông qua hệ số β . Nhân tố có hệ số β càng lớn thì có thể kết luận là các nhân tố đưa ra có ý nghĩa càng cao. Nghiên cứu định lượng được thực hiện điều tra, khảo sát 246 cán bộ, nhân viên. Dữ liệu thu thập được kiểm định Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan pearson, phân tích hồi quy tuyến tính, dữ liệu được xử lý bằng phần mềm thống kê SPSS 20, xác định mức độ tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên làm việc tại Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng.

5. Kết quả nghiên cứu

5.1. Thông tin chung về mẫu điều tra

Để đánh giá được các nhân tố ảnh hưởng tới sự hài lòng của nhân viên, nghiên cứu này tiến hành khảo sát 270 mẫu. Kết quả dữ liệu thu được 246 phiếu khảo sát hợp lệ và 24 phiếu khảo sát không hợp lệ. Dữ liệu thu thập từ 246 phiếu hợp lệ sẽ được sử dụng cho các phân tích.

Giới tính: Kết quả mẫu khảo sát đối tượng nghiên cứu này được chia tỷ lệ nam và nữ. Trong đó, tỷ lệ nam chiếm 65,04% và tỷ lệ nữ chiếm 34,96%. Khảo sát theo giới tính nam và nữ nhằm làm cho mẫu có tính đại diện và giúp chúng ta biết được đối tượng nào hài lòng về công việc nhiều hơn.

Độ tuổi: Kết quả đối tượng khảo sát trong mẫu thu thập được chia thành 4 bậc. Đối tượng có độ tuổi (tuổi từ 22 đến 30) có 76 người, chiếm tỷ lệ 30,9%; đối tượng có độ tuổi (từ 30 đến 40) có 74 người, chiếm tỷ lệ 30,1%; đối tượng có độ tuổi 41 đến 50 có 56 người, chiếm tỷ lệ 22,8%; đối tượng có độ tuổi từ 51 đến 60 tuổi có 40 người, chiếm tỷ lệ 16,3%.

Trình độ: Kết quả khảo sát trình độ của đối tượng khảo sát trong mẫu thu thập được chia thành 3 bậc, Đối tượng có trình độ trung cấp, cao đẳng có 42 người, chiếm tỷ lệ 17,1%, đối tượng có trình độ Đại học có 156 người, chiếm tỷ lệ cao nhất là 63,4%; đối tượng có trình độ sau đại học có 48 người, chiếm 19,5%.

Thâm niên công tác: Kết quả khảo sát thâm niên công tác trong ngành của đối tượng khảo sát trong mẫu thu thập được chia thành 5 bậc, đối tượng có thâm niên công tác dưới 5 năm có 77 người, chiếm 31,3%; đối tượng có thâm niên công tác từ 5 đến dưới 10 năm có 43 người, chiếm 17,5%; đối tượng có thâm niên công tác trong ngành từ 10 năm đến dưới 15 năm có 50 người, chiếm 20,3%; đối tượng thâm niên công tác trên 15 năm đến dưới 20 năm: 39 người, chiếm 15,9% còn lại đối tượng chiếm tỷ lệ thấp

nhất có thâm niên làm việc trong ngành trên 20 năm có 37 người, chiếm tỷ lệ 15%.

Chức vụ chuyên môn: Kết quả khảo sát chức vụ công tác cho thấy chức vụ của đối tượng khảo sát trong mẫu thu thập được chia thành 2 bậc, đối tượng khảo sát bậc viên chức, công chức có 189 người, chiếm 76,8%; đối tượng bậc lãnh đạo cấp trưởng, phó phòng trở lên có 57 người, chiếm 23,3%.

5.2. Phân tích nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng

5.2.1. Thống kê mô tả

Kết quả thống kê giá trị trung bình của các biến quan sát khá cao và có giá trị từ 3,43 đến 4,39. Biến quan sát LD2, LD4, TCCV4, TL4 có giá trị trung bình lần lượt là 2,63; 2,71; 2,83 và 2,83 tương đối thấp so với cấp độ 5 bậc thang đo Likert. Mức độ hài lòng về công việc của nhân viên có sự khác biệt và giá trị của biến phụ thuộc mức độ hài lòng là 3,75 đến 3,83. Kết quả này khá cao cho thấy mức độ hài lòng về công việc của nhân viên Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn - Hà Nội có sự khác biệt nhưng mức độ hài lòng với công việc hiện tại là tương đối cao.

Bảng 1. Kết quả thống kê mô tả các nhân tố

Nhân tố	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TCCV1	246	1	5	4,39	.799
TCCV2	246	1	5	4,31	.854
TCCV3	246	1	5	3,58	.793
TCCV4	246	1	5	2,83	.971
DTT1	246	1	5	4,36	.809
DTT2	246	1	5	4,34	.826
DTT3	246	1	5	3,60	.770
DTT4	246	2	5	4,09	.561
DTT5	246	1	5	4,27	.834
TL1	246	1	5	4,26	.852
TL2	246	1	5	3,54	.910
TL3	246	2	5	4,26	.883
TL4	246	1	5	2,83	1.013
PL1	246	1	5	4,31	.863
PL2	246	2	5	4,13	.657
PL3	246	1	5	4,35	.871
PL4	246	1	5	3,65	.876
MTLV1	246	1	5	4,00	.835
MTLV2	246	2	5	4,02	.808
MTLV3	246	1	5	4,06	.808
DN1	246	2	5	4,32	.851
DN2	246	1	5	3,67	.803
DN3	246	2	5	4,30	.856
DN4	246	1	5	4,33	.810
LD1	246	1	5	3,43	.844
LD2	246	1	5	2,71	.954
LD3	246	1	5	4,17	.961
LD4	246	1	5	2,63	.938
LD5	246	2	5	4,22	.851
HL1	246	2	5	3,78	.694

HL2	246	1	5	3,80	.734
HL3	246	2	5	3,75	.670
HL4	246	2	5	3,83	.710
Valid N	246				

(Nguồn: Số liệu phân tích với SPSS 20.0)

5.2.2. Kiểm định độ tin cậy cho các biến độc lập và biến phụ thuộc

+ Phân tích Cronbach's Alpha: Kết quả phân tích kiểm định độ tin cậy cronbach alpha cho thấy 7 thành phần của thang đo các nhân tố tác động đến hài lòng của nhân viên ngân hàng cổ phần Sài Gòn - Hà Nội, chi nhánh Đà Nẵng đều đạt độ tin cậy tốt. Tất cả đều có hệ số Cronbachs Alpha lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan biến tổng của các biến đều lớn hơn 0.3.

+ Đánh giá độ tin cậy của thang đo đối với biến phụ thuộc

Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo của biến phụ thuộc cho thấy các quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng Corrected Item - Total Correlation lớn hơn 0.3 và có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6, nên thang đo hài lòng công việc của biến phụ thuộc thể hiện độ tin cậy cao đạt yêu cầu vài sử dụng cho các phân tích tiếp theo.

5.2.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

a, Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA biến độc lập

Kết quả hệ số KMO = 0.876 và kiểm định Bartlett's có sig = 0.00 ≤ 0,05, chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Tổng phương sai trích = 65,994% > 50%, điều này chứng tỏ 65,994% biến thiên của dữ liệu được giải thích bởi 7 nhân tố. Với 28 biến quan sát của biến độc lập được đưa vào để phân tích đã gom thành 7 nhân tố, loại biến DTT4 do biến này có hệ số tải nhỏ hơn 0,5 và loại biến PL2 do biến này tải lên ở cả 2 nhân tố. Còn lại 26 biến quan sát của biến độc lập, tất cả các biến số đều có hệ số tải nhân tố Factor Loading > 0,5.

b, Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA biến phụ thuộc

Kết quả phân tích nhân tố khám phá biến phụ thuộc gồm 4 thành phần được đưa vào phân tích nhân tố, kết quả tổng quan. Hệ số KMO = 0,817 ≥ 0,5 do đó kết luận phân tích nhân tố là phù hợp. Kiểm định Bartlett's Test có Sig. = 0,000 ≤ 0,05 thỏa mãn điều kiện, chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Eigenvalue = 2,712 > 1 đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố thì nhân tố rút ra có ý nghĩa tóm tắt thông tin tốt nhất. Tổng phương sai trích = 67,799% > 50% chứng tỏ 67,799% biến thiên của dữ liệu được giải thích bởi 1 nhân tố được trích ra.

Với 4 biến quan sát của biến phụ thuộc được đưa vào để phân tích đã gom thành 1 nhân tố và tất cả các biến số đều có hệ số tải nhân tố Factor Loading > 0,5. Các biến quan sát đều có trọng số nhân tố lớn hơn 0,5 và đạt yêu cầu do đó thang đo đạt giá trị hội tụ. Các biến quan sát của các nhân tố trong mô hình nghiên cứu đã đề xuất được giữ nguyên, ngoại trừ biến quan sát DTT4 của nhân tố lãnh đạo trực tiếp và PL2 của nhân tố phúc lợi bị loại.

c, Mô hình nghiên cứu chính thức

Từ các nhân tố được đưa ra sau khi chạy nhân tố khám phá và việc đặt tên các nhân tố mới, mô hình nghiên cứu đề xuất sẽ được hiệu chỉnh lại cho phù hợp với các nhân tố mới. Mô hình nghiên cứu mới được hiệu chỉnh như sau:

Hài lòng = f (Tính chất công việc; Đào tạo và thăng tiến; Tiền lương; Phúc lợi; Môi trường làm việc; Đồng nghiệp; Lãnh đạo trực tiếp)

$$HLC = \beta_0 + \beta_1TCCV + \beta_2ĐT + \beta_3TL + \beta_4PL + \beta_5MT + \beta_6ĐN + \beta_7LD$$

$$\text{Hay } Y_{HL} = f(X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7)$$

Trong đó: Y_{HL} : Biến phụ thuộc - mức độ hài lòng công việc của nhân viên.

Các biến độc lập: X_1 : Tính chất công việc; X_2 : Đào tạo, thăng tiến; X_3 : Tiền lương; X_4 : Phúc lợi; X_5 : Môi trường làm việc; X_6 : Đồng nghiệp; X_7 : Lãnh đạo trực tiếp.

5.2.4. Phân tích hồi quy đa biến

Phân tích tương quan Pearson trước khi thực hiện phân tích hồi quy đa biến giúp kiểm tra sự tương quan giữa các biến độc lập với các biến phụ thuộc đưa vào mô hình và mức độ tương quan mạnh, yếu và có ý nghĩa thống kê giữa các biến như thế nào. Chỉ các biến độc lập có tương quan với biến phụ thuộc có ý nghĩa thống

kê mới được đưa vào mô hình phân tích hồi quy đa biến và kiểm tra mức độ tương quan giữa các biến độc lập với nhau, có thể xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến hay không. Hệ số tương quan Pearson của nhân tố độc lập đều lớn hơn 0.3. Bên cạnh đó trong phân tích tương quan Pearson giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc đều có giá trị $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$, điều này cho thấy các kiểm định này đều có ý nghĩa thống kê.

Kết quả phân tích trên cho thấy tất cả các giá trị Sig. tương quan Pearson giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc đều nhỏ hơn 0.05. Như vậy các biến độc lập đều có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc và các biến độc lập sẽ được đưa vào mô hình phân tích hồi quy đa biến là phù hợp.

Bảng 2: Phân tích hồi quy đa biến

Hệ số hồi quy							
Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa	t	Mức ý nghĩa Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ chấp nhận	Hệ số phóng đại phương sai VIF
Hằng số	-.383	.190		-2,016	.045		
TCCV	.225	.039	.258	5,728	.000	.621	1,610
DTT	.282	.041	.309	6,872	.000	.624	1,602
TL	.084	.034	.108	2,53	.015	.653	1,531
PL	.098	.031	.127	3,175	.002	.795	1,259
MTLV	.208	.035	.255	5,992	.000	.699	1,431
DN	.082	.036	.094	2,288	.023	.748	1,337
LD	.070	.032	.087	2,208	.028	.822	1,217
R ² chưa chuẩn hóa: 0.700							
R ² đã chuẩn hóa: 0,691							

(Nguồn: Số liệu phân tích với SPSS 20.0)

Từ kết quả trên, thực hiện các bước sau:

- Kiểm định hệ số hồi quy đa biến cho biến độc lập và biến phụ thuộc, các nhân tố đều có giá trị Sig. < 0,05 thỏa mãn điều kiện nên các biến này có tương quan với “*Hài lòng công việc*” với độ tin cậy 95%. Constant (hằng số) trong phương trình hồi quy đại diện cho hệ số góc. Đặc biệt các mô hình sử dụng thang đo

Likert hằng số này không có ý nghĩa nhận xét, vậy nên sig của Constant dù lớn hay nhỏ hơn 0.05, hằng số âm hay dương đều không quan trọng. Kết quả hồi quy cho thấy tất cả các biến đều có sự tác động lên biến phụ thuộc do sig kiểm định t của từng biến độc lập đều nhỏ hơn 0,05. Hệ số VIF các biến độc lập đều nhỏ hơn 10, như vậy không có đa cộng tuyến xảy ra.

Bảng 3: Đánh giá độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính.

Mô hình	Giá trị R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số của ước lượng chuẩn	Giá trị Durbin-Watson
1	.836a	.700	.691	.32144	1,894

Nguồn: Số liệu phân tích với SPSS 20.0

Giá trị R² đã chuẩn hóa phản ánh chính xác mức độ phù hợp của mô hình so với tổng thể, ta có giá trị R² đã chuẩn hóa là 0,691, có nghĩa là 69,1% sự biến thiên hài lòng công việc của nhân viên được giải thích bởi 7 nhân tố. Như vậy các biến độc lập đưa vào chạy hồi quy ảnh hưởng tới 69,1% sự thay đổi của biến phụ thuộc. Sự ảnh hưởng của các nhân tố đến “Hài lòng công việc” có mức ý nghĩa Sig. thỏa mãn điều kiện < 0,05 nên có ý nghĩa thống kê. Do đó

các nhân tố độc lập “Tính chất công việc”, “Đào tạo thăng tiến”; “Tiền lương”; “Phúc lợi”; “Môi trường”; “Đồng nghiệp”, “Lãnh đạo” có ảnh hưởng đến “Hài lòng công việc” được chấp nhận.

5.2.5. Kiểm định ANOVA

a, Kiểm định sự phù hợp của mô hình.

- Kiểm định F:

Bảng 4: Kết quả phân tích ANOVA

Mô hình	Tổng các bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Hồi quy	57,293	7	8.185	79.215	.000
Phần dư	24,591	238	.103		
Tổng cộng	81,883	245			

Nguồn: Số liệu phân tích với SPSS 20.0

Kết quả phân tích ANOVA cho thấy giá trị thống kê F = 79,215 và giá trị Sig. = 0,000 < 0,05 cho thấy mô hình sử dụng là phù hợp với tập dữ liệu và các biến đều đạt được chấp nhận.

b, Phương trình hồi quy

Ta có phương trình hồi quy chuẩn hóa:

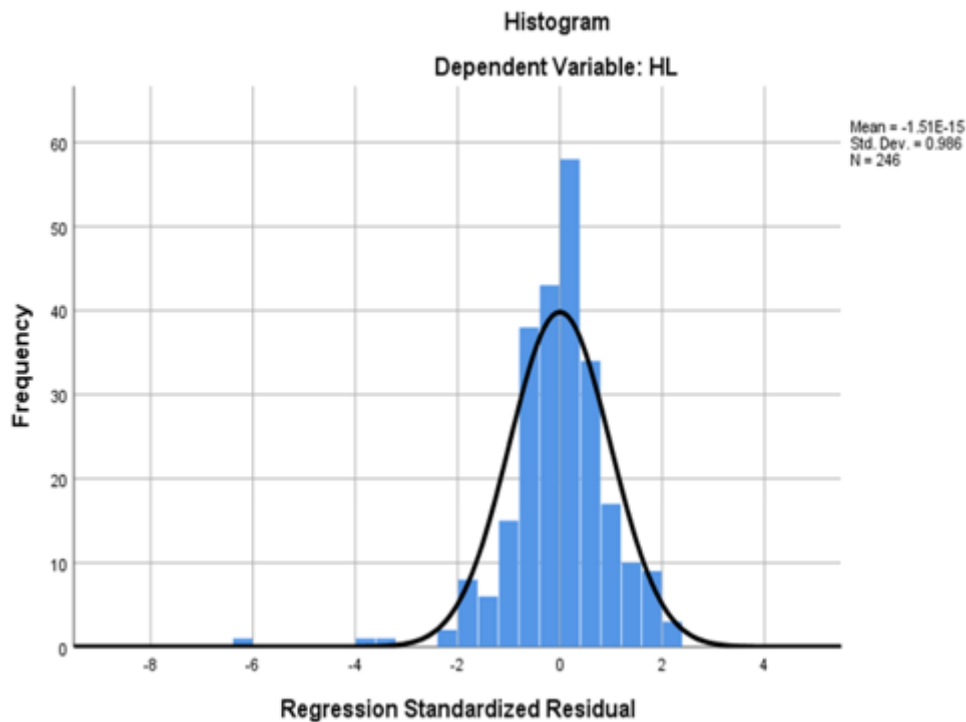
$$Y_{HL} = 0.528 * X_1 + 0.309 * X_2 + 0.108 * X_3 + 0.127 * X_4 + 0.255 * X_5 + 0.094 * X_6 + 0.087 * X_7$$

Hay: Hài lòng = 0,528*(Tính chất công việc) + 0,309* (Đào tạo thăng tiến) + 0,255 * (Môi trường làm việc) + 0,127* (Phúc lợi) + 0,108* (Tiền lương) + 0,094 * (Đồng nghiệp) + 0,087* (Lãnh đạo trực tiếp). Như vậy, mức độ hài lòng của nhân viên đều phụ thuộc vào các nhân tố

trên. Những nhân tố tác động mạnh đến sự hài lòng công việc của nhân viên Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn - Hà Nội, chi nhánh Đà Nẵng bao gồm, thứ nhất: Tính chất công việc; thứ hai: Đào tạo thăng tiến; thứ ba: Môi trường làm việc; thứ tư: Phúc lợi, tiền thưởng; thứ năm: Tiền lương; thứ sáu: Đồng nghiệp; nhân tố tác động yếu là Lãnh đạo trực tiếp.

c, Kiểm định hiện tượng phương sai sai số

Hiện tượng phương sai sai số thay đổi làm cho ước lượng hồi quy không chính xác và làm cho việc kiểm định giả thiết không đáng tin cậy.



(Nguồn: Số liệu phân tích với SPSS 20.0)

Hình 2: Biểu đồ Histogram về sự hài lòng của nhân viên Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng

Biểu đồ cho thấy đường cong phân phối chuẩn nằm trên biểu đồ tần số. Giá trị trung bình Mean gần bằng 0, độ lệch chuẩn là 0.986 (gần bằng 1), phân phối phần dư xấp xỉ chuẩn. Do đó ta kết luận hai sai số của mô hình hồi quy tuân theo quy luật phân phối chuẩn.

Biểu đồ Normal probability plot về sự hài lòng của nhân viên ngân hàng SHB, Chi nhánh Đà Nẵng cho thấy các điểm quan sát không phân tán xa so với đường thẳng kỳ vọng. Các điểm phân vị trong phân phối của phần dư tập trung thành một đường chéo. Như vậy, giả định phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm. Mô hình hồi quy của nghiên cứu này không bị hiện tượng phương sai sai số; Do đó, kết quả ước lượng cho nghiên cứu là chính xác.

Các điểm phân vị trong phân phối của phần dư tập trung thành 1 đường chéo, như vậy, giả định phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm.

Biểu đồ SCATTER cho thấy phần dư chuẩn hóa phân bố tập trung xung quanh đường tung độ 0, do vậy giả định quan hệ tuyến tính không bị vi phạm.

d, Kiểm định giả thuyết mô hình nghiên cứu

Căn cứ vào kết quả phân tích hồi quy đã biến trên và các giả thuyết về mô hình, kết quả nghiên cứu cho thấy rằng, có 7 biến đưa vào mô hình thì có 7 biến có ý nghĩa thống kê với mức ý nghĩa là 0,5%. Do đó giả thuyết là phù hợp với mô hình ước lượng, cụ thể được trình bày trong bảng tóm tắt sau:

5.2.6. Kiểm định sự khác biệt về sự hài lòng đối với các biến kiểm soát

a, Kiểm định sự khác biệt về sự hài lòng giữa nam và nữ:

Bảng 5: Kết quả kiểm định sự khác biệt về sự hài lòng giữa nam và nữ

		Kiểm định Levene		Kiểm định t-test				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Khác biệt trung bình	Sai số độ lệch chuẩn
HL	Giá trị phương sai bằng nhau	.046	.830	-.214	244	.830	-.01661	.07745
	Giá trị phương sai không bằng nhau			-.215	175,750	.830	-.01661	.07719

(Nguồn: Số liệu phân tích với SPSS 20.0)

Kiểm định Levene’s Test được tiến hành và cho kết quả giá trị Sig. = 0,830 > 0,05 cho thấy phương sai của HL giữa hai giới tính là bằng nhau ở mức ý nghĩa 95%. Ta sử dụng kết quả sig kiểm định t hàng Giá trị phương sai bằng nhau (Equal variances assumed). Sig kiểm định t bằng 0,830 > 0,05, như vậy không có khác

biệt ở sự hài lòng giữa các nhân viên có giới tính khác nhau.

b, Kiểm định sự khác biệt về HL giữa nhóm tuổi khác nhau

Bảng 6: Kết quả Test of Homogeneity of Variances

Thống kê Levene	df1	df2	Sig.
.999	3	242	.394

(Nguồn: Số liệu phân tích với SPSS 20.0)

Kết quả Test of Homogeneity of Variances, với mức ý nghĩa Sig. = 0,394 > 0,05 nên chấp nhận giả thuyết phương sai của HL là giống nhau giữa các nhóm tuổi khác nhau ở độ tin cậy

95%. Do vậy, kết quả phân tích ANOVA được sử dụng.

Bảng 7: Kết quả ANOVA

	Tổng các bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Giữa các nhóm	1,772	3	.591	1,784	.151
Nội bộ nhóm	80,111	242	.331		
Tổng cộng	81,883	245			

(Nguồn: Số liệu phân tích với SPSS 20.0)

Theo bảng ANOVA, giá trị Sig. = 0,151 > 0,05 nên có thể kết luận không có sự khác biệt về HL giữa các nhóm tuổi khác nhau.

Tóm lại, kết quả kiểm định sự khác biệt về hài lòng công việc của nhân viên Ngân hàng SHB, CN Đà Nẵng theo các đặc điểm cá nhân cho thấy: không có sự khác biệt về hài lòng trong công việc khi xét trên phương diện giới tính nam nữ, phân loại theo độ tuổi và chức vụ. Tuy nhiên sự hài lòng về công việc của nhân viên Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng có sự khác biệt nếu xét trên phương diện trình độ và thâm niên công tác.

6. Kết luận và giải pháp

6.1. Kết luận

Kết quả phân tích tất cả 7 giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận, nghĩa là các mối quan hệ giữa Tính chất công việc, Đào tạo thăng tiến, Tiền lương, Phúc lợi, Môi trường làm việc, Đồng nghiệp và Lãnh đạo trực tiếp với sự hài lòng của nhân viên Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng đều có ý nghĩa thống kê. Nghiên cứu kỳ vọng đóng góp vào sự phát triển bền vững, gắn bó dài lâu của nhân viên tại Ngân hàng Thương

mai Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng. Nghiên cứu đề xuất giải pháp giúp các nhà quản lý của Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng hoàn thiện các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu có 7 nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên. Do đó, để cải thiện sự hài lòng đối với công việc của nhân viên Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng cần tập trung cải thiện 7 nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng, đó là: Tính chất công việc; Đào tạo và thăng tiến; Đồng nghiệp; Môi trường làm việc; Tiền lương; Phúc lợi; Lãnh đạo trực tiếp.

6.2. Giải pháp

6.2.1. Đối với nhân tố Tính chất công việc

Kết quả nghiên cứu, Tính chất công việc là nhân tố tác động mạnh nhất đến sự hài lòng của nhân viên tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng đã đánh giá mức trung bình Mean = 4,39 là cao nhất trong các nhân tố. Điều này hoàn toàn phù hợp với thực tế Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng, hoạt động trong một lĩnh vực cạnh tranh khốc liệt, phải thường xuyên cung cấp các dịch vụ tài chính phức tạp. Nhân tố bảo đảm cho sự thành công của một ngân hàng thương mại chính là nguồn nhân lực luôn sẵn sàng giải quyết mọi khó khăn. Do đó các thách thức về chuyên môn trong một ngành kinh doanh rộng lớn, đòi hỏi kỹ năng phân tích của nhân viên. Làm việc trong một môi trường đầy áp lực và có tính phức tạp, hiểu rõ tính chất công việc để người quản lý có những đánh giá kết quả công việc và phương pháp hỗ trợ động viên nhân viên kịp thời chính xác tạo động lực cho nhân viên gắn bó và nâng cao hiệu quả lao động, sản xuất.

6.2.2. Đối với nhân tố Đào tạo và thăng tiến

Đào tạo và thăng tiến là nhân tố tác động mạnh thứ hai đến sự hài lòng của nhân viên Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi

nhánh Đà Nẵng. Về cơ hội thăng tiến, ngân hàng cần có chính sách ưu đãi tạo điều kiện công bằng cho tất cả các nhân viên. Thực tế, nhiều cán bộ chủ chốt cấp cao tại Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng có tuổi đời khá trẻ, có cơ hội đào tạo, thử thách và bổ nhiệm lên các vị trí công việc mới. Sau đào tạo, ngân hàng cần tạo điều kiện để mọi nhân viên có cơ hội ứng dụng khoa học công nghệ vào thực tiễn. Thường xuyên kiểm tra, giám sát, theo dõi hiệu quả làm việc của các vị trí quản lý và có những đánh giá kịp thời. Tạo cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp, luân chuyển vị trí đối với cán bộ trẻ có tiềm năng để lan tỏa sức sáng tạo, sự chuyên nghiệp, góp phần đổi mới phong cách làm việc, tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên nghiên cứu chuyên sâu lĩnh vực chuyên môn. Hoạch định chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để nhân viên tin tưởng, hài lòng với công việc đang thực hiện. Lãnh đạo trực tiếp cần cập nhật thường xuyên, điều chỉnh cho phù hợp khi có biến động về nguồn nhân lực cũng như yêu cầu nhiệm vụ trong từng thời kỳ.

Kết hợp đào tạo nội bộ với tiến cử nhân viên đi đào tạo công nghệ hiện đại tại các quốc gia tiên tiến. Đào tạo chính quy tập trung và cập nhật bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng, nghiệp vụ. Xây dựng chính sách thu hút nhân tài song song với chính sách đãi ngộ hợp lý. Bồi dưỡng ngoại ngữ, tin học ứng dụng công nghệ thông tin toàn cầu. Xây dựng quy trình bổ nhiệm hợp lý, bổ nhiệm những người có đức, có năng lực thông qua hình thức thi tuyển công khai để tạo sự cạnh tranh lành mạnh. Khuyến khích và hỗ trợ tự nghiên cứu, học tập, có sáng kiến cải tiến kỹ thuật nhằm nâng cao trình độ của đội ngũ nhân viên. Từ đó đội ngũ nhân viên sẽ có nhiều động lực để cống hiến cho tổ chức, hiệu quả cao trong công việc.

6.2.3. Đối với nhân tố Đồng nghiệp

Sự hợp tác của đồng nghiệp là nhân tố tác động mạnh thứ ba đến sự hài lòng của nhân viên

Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng. Do đặc thù làm việc trong hệ thống tài chính ngân hàng nên có sự hợp tác chặt chẽ, chia sẻ công việc giữa các đồng nghiệp với nhau. Thiết kế các thành viên thành một nhóm làm việc hiệu quả nhất, xây dựng văn hóa doanh nghiệp làm việc nhóm, hiểu biết tâm lý của từng cá nhân nhằm tạo ra môi trường thuận lợi để mỗi cá nhân có thể phát huy khả năng, sáng kiến. Thiết lập được ý thức hỗ trợ trong công việc, cùng với sự hỗ trợ, động viên của quản lý cấp trên sẽ giúp đồng nghiệp làm việc hiệu quả mang lại lợi ích cao nhất cho ngân hàng.

6.2.4. Đối với nhân tố Môi trường làm việc

Môi trường làm việc là nhân tố tác động mạnh thứ tư đến hài lòng của nhân viên Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng. Môi trường làm việc là nơi nhân viên gắn bó, làm việc thân thiện, gắn kết; tạo được tâm lý thoải mái, thái độ phục vụ khách hàng ân cần chu đáo cũng như tác phong xử lý nghiệp vụ nhanh, gọn, an toàn, chính xác, Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng cần xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, đề cao tính độc lập trong giải quyết công việc, xung đột, khiếu nại khách hàng (nếu có xảy ra) một cách nhanh chóng và thuyết phục.

6.2.5. Đối với nhân tố Tiền lương, phúc lợi

Tiền lương là nhân tố ảnh hưởng đến hài lòng công việc của nhân viên tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng có chính sách lương thưởng tương đối tốt và đảm bảo cuộc sống cho nhân viên. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay, khi tính cạnh tranh của các ngân hàng ngày càng cao dẫn đến hiện tượng “nhảy việc” của nguồn nhân lực chất lượng cao. Song song với chính sách phù hợp cần có khen thưởng và xử phạt để khuyến khích nhân viên cống hiến hết mình. Ngân hàng cần tổ chức cho nhân viên du lịch, tham quan, học tập kinh nghiệm, tham gia

hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao; cũng như thường xuyên tổ chức các phong trào thi đua giữa các phòng ban, giữa các nhân viên, giữa các nhóm và tập thể.

6.2.6. Đối với nhân tố Lãnh đạo trực tiếp

Lãnh đạo trực tiếp là nhân tố tác động mạnh thứ bảy đến sự hài lòng của nhân viên tại Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng. Kết quả này cho thấy tại Ngân hàng Thương mại Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng đã có mối quan hệ tương đối tốt giữa lãnh đạo với nhân viên cấp dưới. Lãnh đạo đã có sự quan tâm, chia sẻ hỗ trợ nhân viên. Đối với các cấp quản trị cần quan tâm hơn nữa công tác lãnh đạo, động viên, khuyến khích thưởng phạt công bằng, phân minh; luôn lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của nhân viên; tin tưởng nhân viên, trao đổi ý kiến với họ trước khi ra quyết định. Lãnh đạo phân công, bố trí sắp xếp nhân viên phù hợp với trình độ chuyên môn từng người; kịp thời hỗ trợ nhân viên khi họ gặp khó khăn trong công việc; giúp đỡ để họ vượt qua khó khăn và hoàn thành công việc. Lãnh đạo cần gương mẫu trong công việc, tạo được sự tin tưởng của nhân viên trong công tác quản trị, điều hành.

Tài liệu tham khảo

- [1] Kotler, P. and Armstrong, G. Principles of Marketing, 14th Edition, Global Edition, Pearson Prentice Hall, (2012).
- [2] Oliver, R. L. & W. O. Bearden, “Disconfirmation Processes and Consumer Evaluations in Product Usage”, Journal of Business Research, 13 (1985), 235-246.
- [3] Thuyết hai nhân tố Frederic Herzberg (1959), <https://vi.wikipedia.org/wiki/thuyết-hai-nhân-tố>
- [4] Lê Thanh Dũng (2007). “ Các yếu tố động viên nhân viên quản lý bậc trung và bậc cao”, Đại học mở Thành phố Hồ Chí Minh, Saga.vn.
- [5] Hair, J.F. Black, W.C, Babin, B.J, Anderson, R.E. (2010), Multivariate Data analysis, Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- [6] Tabachnick, B.G, & Fidell, L.S, (1996) Using Multivariate analysis (3rd) New York.
- [7] Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005). Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS, Nhà xuất bản Thống Kê.
- [8] Nguyễn Đình Thọ (2011), Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh, NXB Lao động và xã hội.