

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ NAM ĐỊNH

FACTORS AFFECTING EMPLOYER MOTIVATION AT COMMERCIAL BANKS IN NAM ĐỊNH

Trần Ngọc Vân

Khoa Tài chính Ngân hàng và Bảo hiểm, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp

Đến Tòa soạn ngày 17/10/2023, chấp nhận đăng ngày 07/12/2023

Tóm tắt: Thông qua khảo sát người lao động (NLĐ) làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Nam Định, sử dụng các phương pháp định lượng và định tính, tác giả đã tìm ra các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhóm đối tượng này. Đó là các yếu tố về thu nhập, điều kiện làm việc, chính sách thưởng và thăng tiến văn hoá kinh doanh; đánh giá kết quả công việc. Từ đó nghiên cứu đề xuất một số các kiến nghị thích hợp để tạo động lực cho NLĐ nhằm khai thác hết được những tiềm năng của nguồn nhân lực có trình độ cao, năng động và sẵn sàng cống hiến và gắn bó lâu dài với ngân hàng.

Từ khóa: Động lực làm việc, ngân hàng thương mại, Nam Định.

Abstract: Through a survey of workers working at commercial banks in Nam Dinh city, using quantitative and qualitative methods, the author has found factors that influence the work motivation of this group. These are factors such as income, working conditions, reward policies and promotion, business culture and work performance evaluation. From there, the study proposes a number of appropriate recommendations to motivate employees to fully exploit the potential of highly qualified, dynamic human resources willing to contribute and stay long-term with the bank.

Keywords: Working motivation, commercial bank, Nam Dinh city.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Vào bất kỳ thời kỳ nào, con người luôn là yếu tố then chốt, đóng vai trò quyết định cho sự thành công hay thất bại của mọi doanh nghiệp. Đặc biệt là trong môi trường biến động, với nhiều cơ hội nhưng cũng không ít thách thức như hiện nay, phải làm thế nào để biến nguồn nhân lực của tổ chức thành một vũ khí đủ mạnh cả về số lượng và chất lượng cũng như có sự linh hoạt nhất định để duy trì và phát triển hoạt động của doanh nghiệp. Đồng thời đối với quản trị nhân lực, điều quan trọng nhất là phải giảm bớt sự giám sát nhưng vẫn có thể duy trì, khuyến khích, động viên nhân viên

hăng say làm việc hết mình với năng suất, hiệu quả cao. Điều này chỉ có thể xảy ra người lao động (NLĐ) có được động lực làm việc cao. Động lực làm việc trở thành yếu tố thúc đẩy NLĐ hoàn thành tốt những công việc mình một cách hiệu quả bằng niềm đam mê và yêu thích thay vì sự giám sát, thúc ép. Đặc biệt là trong lĩnh vực có sự cạnh tranh gay gắt về mọi mặt như ngân hàng thương mại (NHTM), NLĐ tại các ngân hàng tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, trở thành hình ảnh đại diện của NHTM. Vai trò của NLĐ cũng như động lực làm việc của họ là yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định đến sự thành công

của sản phẩm, dịch vụ mà ngân hàng cung ứng.

Khảo sát NLĐ làm việc tại các NHTM trên địa bàn thành phố Nam Định cho thấy các ngân hàng đã có nhiều giải pháp tạo động lực làm việc cho NLĐ. Tuy nhiên các hoạt động nhằm tạo động lực làm việc của các NHTM hiện nay chủ yếu được thực hiện theo kinh nghiệm và cảm tính của nhà quản lý. NLĐ thiếu sự gắn bó lâu dài với NHTM và thường xuyên nhận được những lời mời vào các vị trí cao hơn tại các chi nhánh mới được thành lập của đối thủ cạnh tranh. Vì thế cần nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến công tác này từ đó đưa ra các khuyến nghị cụ thể, có hệ thống và mang tính khoa học tới các nhà quản trị ngân hàng.

2. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

2.1 Tổng quan nghiên cứu

2.1.1. Trong nước

Tác giả Trương Minh Đức (2011) trong nghiên cứu của mình đưa ra kết luận các nhà quản lý nên quan tâm đến mức tiền lương cơ bản, tổng mức thu nhập của NLĐ. Sự quan tâm của lãnh đạo đối với đời sống NLĐ, điều kiện làm việc và quan hệ đồng nghiệp. Tác giả đưa ra khuyến nghị các nhà quản lý cần xây dựng quy trình, quy chế làm việc rõ ràng để giúp NLĐ tránh được những sai lầm đáng tiếc. Về điều kiện làm việc, các nhà quản lý nên quan tâm đến cơ sở vật chất, thiết bị nơi làm việc, đây cũng là những yếu tố giúp NLĐ có hứng thú làm việc. Nếu áp lực công việc quá cao hoặc công việc nhàm chán sẽ gây chán nản [1].

Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự (2013) chỉ ra rằng NLĐ có động lực bên trong và động lực

bên ngoài. Nghiên cứu kiến nghị các nhà quản lý nên sử dụng một hài hoà nhiều phương pháp - bao gồm cả thu nhập, khen thưởng, thúc đẩy NLĐ, tạo sự hài lòng trong công việc, nhằm khuyến khích NLĐ làm việc hiệu quả hơn. Tuy nhiên, các giải pháp tác giả đưa ra còn khá chung chung chưa đưa ra được một quy trình tổng thể [2].

Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) đã xác định có 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất của Lilama là: Lương và chế độ phúc lợi; văn hóa doanh nghiệp; kết quả làm việc; điều kiện làm việc; mối quan hệ với lãnh đạo; sự tự chủ trong công việc; cơ hội đào tạo và phát triển [3].

2.1.2. Ngoài nước

Các nhà khoa học và các học giả dưới góc độ nghiên cứu khác nhau đưa ra những nhận định và quan điểm khác nhau về tạo động lực làm việc theo cách tiếp cận và cách nhìn của họ. Nhiều quan điểm cho rằng tạo động lực làm việc cho NLĐ giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Bên cạnh đó các nhà nghiên cứu còn chỉ ra cách tiếp cận với tạo động lực theo hai cách khác nhau. Các học thuyết về nội dung của Maslow [7], Herzberg [8] chỉ ra cách tiếp cận với các nhu cầu của lao động quản lý. Nhóm học thuyết về quá trình của Vroom [9] tìm hiểu lý do mà mỗi người thể hiện hành động khác nhau trong công việc.

Apostolou (2000) nhấn mạnh quan hệ giữa tạo động lực với sự lôi cuốn cấp dưới, sự tham gia của nhân viên đã trở thành một yếu tố quan trọng của hiệu quả tổ chức [10].

Kovach (1987) thông qua khảo sát hơn 1000 công nhân và người giám sát làm việc tại các doanh nghiệp khác nhau hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp tại Hoa Kỳ đã xây dựng mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm

việc của nhóm NLD này. Kết quả nghiên cứu cho thấy mười yếu tố gồm: Công việc thú vị; công nhận thành tích; cảm nhận vai trò cá nhân; sự đảm bảo trong công việc; lương cao; đào tạo và phát triển; điều kiện làm việc tốt; sự gắn bó của cấp trên; phê bình kỷ luật khéo léo và sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân. Tuy nhiên nghiên cứu có những hạn chế như chưa đề cập đến mối quan hệ đồng nghiệp, phúc lợi - những yếu tố mà các nghiên cứu sau này đã tìm ra có ảnh hưởng đến động lực làm việc của NLD [11].

Islam và cộng sự (2015), trong nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của NLD làm việc trong ngành may mặc tại Bangladesh đã chứng minh 05 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân là: Tiền lương và các khoản thanh toán; điều kiện làm việc; điều kiện môi trường; sự an toàn và khen thưởng. Hạn chế của nghiên cứu là trong mô hình đề xuất chưa đề cập đến các yếu tố các mối quan hệ nơi làm việc, các đặc điểm cá nhân, cũng như mẫu khảo sát nhỏ chưa đủ đại diện cho toàn ngành.

2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

2.2.1. Về phía doanh nghiệp

- Chế độ lương thưởng, đãi ngộ:

Trong nền kinh tế thị trường, sức lao động là hàng hóa, do vậy tiền lương là giá cả của sức lao động Nguyễn Ngọc Quân (2004) “tiền lương là số tiền trả cho NLD một cách cố định và thường xuyên theo đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm)”[4]. Như vậy có thể hiểu tiền lương là khoản tiền cố định hàng tháng mà doanh nghiệp trả công cho NLD dựa trên kết quả hoàn thành công việc, vị trí công tác, mức độ phức tạp của công việc, trình độ và thâm niên của NLD. Đối với NLD nó là một phần không thể thiếu trong công việc duy trì cuộc

sống đảm bảo các nhu cầu thiết yếu của con người. Ai cũng có nhu cầu này, tiền lương phải đảm bảo giúp họ tái sản xuất sức lao động và có thể tích lũy một phần.

- Điều kiện làm việc: Môi trường làm việc trong tổ chức bao gồm môi trường vật chất và môi trường tâm lý.

Môi trường vật chất bao gồm vị trí nơi làm việc, không gian làm việc, khung cảnh, đồ đạc, máy móc và sự bố trí đồ đạc, thiết bị, màu sắc, ánh sáng, vệ sinh nơi làm việc... có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của NLD. Môi trường vật chất phù hợp, tiện lợi sẽ tạo điều kiện lớn để NLD tăng cường động lực lao động.

Môi trường tâm lý bao gồm những áp lực công việc, bầu không khí làm việc... Một không khí làm việc thân thiện, vui vẻ, hoà đồng chắc chắn sẽ làm tăng sự tự tin đối với mỗi NLD, kích thích tinh thần sáng tạo, tăng sự gắn bó của NLD với doanh nghiệp.

- Văn hóa kinh doanh: Các mục tiêu, các chính sách quản lý, quan hệ đồng nghiệp, bài hát, trang phục, bầu không khí tâm lý tập thể, phong cách làm việc, những biểu tượng vật chất, những câu chuyện, giai thoại, những nghi thức... làm nên những giá trị, niềm tin, bản sắc riêng, tôn chỉ hành động của NLD đối với tổ chức và chính điều này ảnh hưởng tới thái độ lao động và hành vi của NLD.

- Phong cách lãnh đạo: Bộ máy quản lý, đặc biệt là những người quản lý trực tiếp có tác động không nhỏ đến động lực làm việc của NLD. Người quản lý giỏi, biết quan tâm đến đồng nghiệp, thường xuyên quan tâm, săn sóc chia sẻ, động viên NLD chu đáo chắc chắn sẽ tạo động lực làm việc mạnh mẽ đối với NLD. Một người quản lý tồi sẽ gây phản cảm trong lòng nhân viên, họ không muốn làm việc trong môi trường như vậy.

▪ Cơ hội thăng tiến: Việc lựa chọn NLD nào được đi đào tạo nhằm tăng cơ hội thăng tiến, không những có ảnh hưởng tới động lực lao động của NLD đó mà còn ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động của những NLD khác. Nếu chọn đúng người có khả năng, có thành tích xứng đáng cử đi đào tạo, để tăng khả năng thăng tiến cho họ không những sẽ mang lại lợi ích lớn cho công ty mà còn tạo cho NLD đó một động lực làm việc rất lớn. Chính sách đào tạo và thăng tiến càng rõ ràng, càng hấp dẫn càng kích thích được NLD làm việc hiệu quả.

2.2.2 Về phía NLD

▪ Đặc điểm, tính cách của nhân viên: Đây là quan điểm và thái độ của con người về một công việc, một sự vật nào đó. Cách nhìn nhận đó có thể tích cực hay tiêu cực tùy theo cách đánh giá trong hoàn cảnh cụ thể và như vậy sẽ phản ánh mức độ tạo động lực khác nhau trong lao động. Hiểu tính cách cá nhân giúp người quản lý có thể đoán biết được NLD có thể làm được gì và mong muốn làm gì trong doanh nghiệp.

Năng lực của nhân viên: Là khả năng của một người thực hiện một hoạt động lao động nào đó đảm bảo rằng hoạt động đó sẽ đạt được hiệu quả cao. Khả năng của mỗi người được tạo thành từ ba yếu tố là bẩm sinh, đào tạo và các nguồn lực để vận dụng các kiến thức vào thực tế.

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1 Mô hình nghiên cứu

Từ việc phân tích tổng qua nghiên cứu, dựa theo mô hình nghiên cứu trước đây của Kennett S. Kovach (1987) và một số nghiên cứu khác, tác giả đề xuất mô hình lý thuyết nghiên cứu và thang đo các nhân tố tác động đến động lực làm việc của NLD tại các

NHTM trên địa bàn thành phố Nam Định. Trong đó có 5 nhân tố gồm 21 biến quan sát thuộc biến độc lập tác động đến Động lực làm việc của NLD với 5 biến quan sát thuộc biến phụ thuộc.

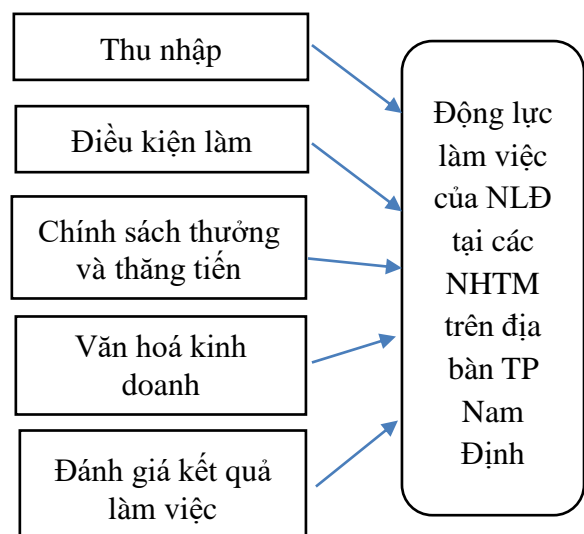
Giả thuyết H1: Thu nhập (TN) ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc (DL) của NLD.

Giả thuyết H2: Điều kiện làm việc (DK) tác động cùng chiều đến DL của NLD.

Giả thuyết H3: Chính sách thưởng và thăng tiến (CS) có tác động cùng chiều đến DL của NLD.

Giả thuyết H4: Văn hóa kinh doanh (VH) có tác động thuận cùng đến DL của NLD.

Giả thuyết H5: Đánh giá kết quả trong công việc (KQ) tác động cùng chiều đến DL của NLD.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3.2. Thiết kế bảng hỏi

Bảng câu hỏi này sẽ thu thập dữ liệu về đánh giá của NLD tại các NHTM trên địa bàn thành phố Nam Định đối với các biến quan sát trong các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phỏng vấn trực diện với bảng câu hỏi đóng, người trả lời đánh dấu vào phương án trả lời đúng nhất theo quan điểm của họ. Nội dung các câu hỏi được thể hiện trong bảng 1. Các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ.

3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

3.3.1. Thống kê mô tả

Mẫu thu thập được sẽ tiến hành tính điểm trung bình và độ lệch chuẩn của các câu hỏi trong bảng hỏi thu thập được.

3.3.2. Kiểm định thang đo

Nghiên cứu đo lường độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha:

Theo tác giả Hair và cộng sự (1998) thì hệ số Cronbach's Alpha lấy tối thiểu là 0.6 trong nghiên cứu này [13].

Kiểm định các điều kiện của mô hình hồi quy sau đó thực hiện phân tích, tìm ra mô hình hồi quy bằng cách sử dụng phương pháp Stepwise.

3.3.3. Kiểm định sự phù hợp của mô hình

Các yếu tố khảo sát được xử lý phân tích tương quan Pearson.

Hệ số r có ý nghĩa khi $\text{sig} < 0.05$.

Phân tích hồi quy xác định được biến độc lập tác động lên biến phụ thuộc và mức độ tác động của các biến mạnh, yếu nhờ vào giá trị sig kiểm định t và các hệ số hồi quy.

Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình: Độ sai lệch cho phép hoặc hệ số phóng địa phương sai VIF (Variance inflation factor) được sử dụng khi VIF nhỏ hơn hoặc bằng 10 [6].

Kiểm định hiện tượng tự tương quan: Một dạng vi phạm các giả thuyết cơ bản số hạng

nhiều, hệ quả khi bỏ qua sự tự tương quan là các dự báo và ước lượng vẫn không lệch và nhất quán nhưng không hiệu quả. Sử dụng kiểm định Durbin - Watson cho tương quan chuỗi bậc nhất.

3.3.4 Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Các giả thuyết nghiên cứu sẽ được tiến hành kiểm tra thông qua dữ liệu nghiên cứu của phương trình hồi quy. Để xem xét sự phù hợp dữ liệu và phù hợp mô hình thì sử dụng R-square để kiểm định. Đánh giá sự quan trọng của các nhân tố thì sử dụng hệ số Beta trong phương trình hồi quy.

4. PHÂN TÍCH DỮ LIỆU NGHIÊN CỨU

4.1. Mô tả mẫu

Theo Tabachnick and Fidel (1996), phân tích hồi qui một cách tốt nhất thì cỡ mẫu cần thiết phải là: $n \geq 8m + 50$. Trong đó: n là cỡ mẫu, m là biến số độc lập của mô hình [14]. Cỡ mẫu cần thiết cho nghiên cứu là: $n > 8 \times 5 + 50 = 90$. Dự đoán quá trình phát bảng câu hỏi ra để thu thập dữ liệu thì có những bảng câu hỏi không hợp lệ vì để dự phòng tác giả sẽ lấy số lượng quan sát là 165 quan sát, gửi cho các đối tượng người lao động theo lấy quan sát phi xác suất thuận tiện. Phương pháp phi xác suất thuận tiện dựa trên sự thuận lợi hay dựa trên tính dễ tiếp cận của đối tượng, nếu người được phỏng vấn không đồng ý thì tác giả chuyển sang đối tượng khác. Vì thế để tiết kiệm thời gian nhưng vẫn đảm bảo số liệu, tác giả chọn phương pháp xác suất phi thuận tiện. Thời gian khảo sát từ tháng 2 đến tháng 4/2023. Tổng cộng 165 bảng câu hỏi được phát ra cho NLĐ tại các NHTM trên địa bàn thành phố Nam Định, kết quả thu về 150 bảng có đầy đủ thông tin để tiến hành phân tích dữ liệu. Sử dụng phần mềm SPSS 20 để nhập dữ liệu và phân tích.

4.2. Kết quả trả lời các câu hỏi điều tra

Bảng 1. Thống kê mô tả các câu trả lời

Tên biến	Mô tả	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Nguồn gốc thang đo
TN1	NH trả lương đầy đủ và đúng hạn	3,9533	0,74489	Maslow (1943); Kovach (1987); Islam (2015) ...
TN2	NH trả lương tương xứng với kết quả công việc	3,9200	0,73749	
TN3	NH có chính sách lương công bằng	3,8933	0,91334	
TN4	NLĐ hài lòng với chính sách tính lương của NH	3,9067	0,90001	
DK1	NH cung cấp đầy đủ dụng cụ làm việc	3,9200	0,78167	Kovach (1987); Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014)
DK2	Thời gian làm việc phù hợp	3,9267	0,80349	
DK3	Đồng phục làm việc hỗ trợ tốt cho công việc	3,9267	0,78660	
DK4	NH tạo điều kiện cho NLĐ có hoàn cảnh đặc biệt.	3,8467	0,73946	
CS1	NH có chính sách đào tạo và phát triển nghề nghiệp	3,7800	0,85820	Kovach (1987); Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014)
CS2	Chính sách thăng tiến trong NH là công bằng	3,8067	0,83302	
CS3	NH có chính sách thưởng tương xứng với năng lực	3,7467	0,81254	
CS4	NH có những chính sách hỗ trợ, giúp đỡ NLĐ gặp khó khăn trong cuộc sống	3,8600	0,82763	
VH1	NLĐ tự hào về thương hiệu NH	3,7000	0,83345	Kovach (1987); Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014)
VH2	NH có uy tín trong ngành	3,5800	0,98492	
VH3	Đồng nghiệp giúp đỡ lẫn nhau khi làm việc	3,5533	0,79035	
VH4	Đồng nghiệp luôn chia sẻ kinh nghiệm	3,6267	0,87888	
VH5	Cấp trên đối xử công bằng, không phân biệt	3,5600	0,90101	
KQ1	NH đánh giá hiệu quả công việc công bằng	3,7200	0,97016	Kovach (1987); Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014)
KQ2	NLĐ được đánh giá chính xác, kịp thời đầy đủ	3,8200	0,85976	
KQ3	Các tiêu chí đánh giá hợp lý, rõ ràng	3,7600	0,84090	
KQ4	NLĐ được tuyên dương khen thưởng khi có thành tích	3,7333	0,91715	
DL1	NLĐ luôn cảm thấy hứng thú khi làm việc	3,8533	0,73628	Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014)
DL2	NLĐ thấy được động viên trong công việc	3,9133	0,64440	
DL3	NLĐ thường làm việc với tâm trạng tốt nhất	3,9467	0,79247	
DL4	Công việc phù hợp với năng lực của bản thân	3,9400	0,82111	
DL5	Bản thân ngày càng phát triển trong công việc	3,7000	0,79216	

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu spss)

Giá trị trung bình của các câu trả lời lớn hơn 3, độ lệch chuẩn được tính toán nhỏ hơn 1. Thông qua bảng trên cho thấy mức độ hài lòng tốt với các yếu tố tạo động lực trong công việc của NLĐ tại các NHTM trên địa bàn thành phố Nam Định.

4.3. Kiểm định thang đo

Bảng 2. Cronbach's Alpha đối với các nhân ảnh hưởng đến động lực làm việc

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TN1	11,7100	4,068	0,564	0,693
TN2	11,7523	4,106	0,556	0,697
TN3	11,7810	3,731	0,497	0,732
TN4	11,7677	3,468	0,609	0,664
TN				0,754
DK1	11,7010	3,474	0,508	0,718
DK2	11,6934	3,262	0,571	0,683
DK3	11,6934	3,233	0,605	0,664
DK4	11,7734	3,585	0,511	0,715
DK				0,754
CS1	15,2064	5,627	0,462	0,679
CS2	15,1810	5,371	0,565	0,635
CS3	15,2410	5,686	0,488	0,667
CS4	15,1266	5,547	0,516	0,657
CS				0,719
VH1	14,3210	7,493	0,479	0,769
VH2	14,4410	6,891	0,486	0,773
VH3	14,4666	6,706	0,743	0,688
VH4	14,3934	6,736	0,628	0,721
VH5	14,4601	7,148	0,501	0,763
VH				0,784
KQ1	11,3132	4,218	0,491	0,687
KQ2	11,2132	4,331	0,574	0,639
KQ3	11,2732	4,602	0,503	0,679
KQ4	11,3100	4,318	0,514	0,672
KQ				0,728
DL1	15,5100	4,506	0,485	0,641
DL2	15,4300	4,853	0,457	0,655
DL3	15,4066	4,658	0,374	0,688
DL4	15,4134	4,138	0,525	0,621
DL5	15,6534	4,428	0,452	0,654
DL				0,721

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu spss)

Các nhân tố trong mô hình nghiên cứu được đo lường bằng các biến quan sát tương ứng, kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo cho thấy có hệ số Crobach's Alpha đều lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan tổng biến phù hợp (Corrected Item-Total correlation) >0,3. Hệ số Crobach's Alpha if Item deleted của các biến quan sát đều nhỏ hơn Crobach's của các nhân tố nên đủ điều kiện đưa vào phân tích nhân tố.

4.4. Xây dựng phương trình hồi quy

Sau khi đánh giá độ tin cậy của thang đo, số biến được phân tích là 21 biến.

Phương trình hồi quy tuyến tính có dạng:

$$DL = \beta_0 + \beta_1 \times TN + \beta_2 \times DK + \beta_3 \times CS + \beta_4 \times VH + \beta_5 \times KQ + e$$

Trong đó:

β_i : Hệ số hồi quy riêng phần tương ứng với các biến độc lập; e : Sai số.

Bảng 3. Tóm tắt thông tin hồi quy

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin Watson
0,788a	0,625	0,606	0,32123	1,775

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu spss)

Bảng 4. Ước lượng mô hình hồi quy

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	tstat	Sig.	Đa cộng tuyến	
	Beta	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
	0,319	0,235		1,361	0,177		
TN	0,196	0,050	0,238	3,973	0,000	0,730	1,373
ĐK	0,218	0,053	0,251	4,190	0,000	0,743	1,348
CH	0,208	0,050	0,248	4,218	0,000	0,767	1,306
VH	0,186	0,048	0,232	3,942	0,000	0,757	1,324
ĐG	0,131	0,046	0,168	2,860	0,005	0,754	1,329

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu spss)

Với mức ý nghĩa 95%, các nhân tố “Thu nhập” (TN), “Điều kiện làm việc” (DK), “Chính sách thưởng và thăng tiến” (CS), “Văn hóa công ty” (VH), “Đánh giá kết quả công việc” (KQ) đều có Sig. < 0,05, do đó các nhân tố này đều có ý nghĩa trong mô hình hồi quy. Giá trị R-square=0,625 cho thấy mô hình hồi quy tuyến tính phù hợp với tập dữ liệu mẫu là 62,5%. Do vậy mô hình nghiên cứu được chấp nhận. Thống kê Durbin-Watson = 1,775 nằm trong đoạn từ 1 đến 3, vì vậy mô hình không có hiện tượng tự tương quan. Hệ số phóng đại phương sai (VIF) của các nhân tố

độc lập đều bé hơn 10, do đó có thể kết luận không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong mô hình hồi quy.

Hàm hồi quy của động lực làm việc được xây dựng như sau:

$$DL = 0,238 \times TN + 0,251 \times DK + 0,248 \times CS + 0,232 \times VH + 0,168 \times KQ$$

“Điều kiện làm việc” là nhân tố ảnh hưởng lớn nhất đến động lực làm việc của NLĐ tại các NHTM trên địa bàn thành phố Nam Định. Các nhân tố có ảnh hưởng lớn tiếp theo lần lượt là “Chính sách thưởng và thăng tiến”;

“Thu nhập”; “Văn hoá kinh doanh” và “Đánh giá kết quả công việc”.

5. KHUYẾN NGHỊ

5.1. Về điều kiện làm việc

Các NHTM cần phải tổ chức các lớp đào tạo, hướng dẫn NLD kiến thức, kỹ năng cần thiết về quy trình làm việc của NH từ đó NLD có thể nắm bắt công việc mình làm. Tạo cho NLD quyền tự do hơn trong việc quyết định như lựa chọn phương pháp làm việc, trình tự thực hiện công việc.

5.2. Về chính sách thưởng và thăng tiến

Cần phải xây dựng chính sách thăng tiến cụ thể, xây dựng các chỉ tiêu rõ ràng, các tiêu chuẩn cần thiết cho các vị trí lãnh đạo, quản lý để NLD có hướng phấn đấu đồng thời khuyến khích NLD tích cực tham gia các chương trình đào tạo phù hợp kèm theo. Đảm bảo quá trình đánh giá thăng tiến rõ ràng, khách quan, NHTM nên công bố tới tất cả NLD đầy đủ các tiêu chí để thăng tiến để tất cả NLD thuận tiện và dễ dàng theo dõi. Đồng thời các NHTM cũng cần công khai các quyền lợi, thu nhập, trách nhiệm của từng vị trí quản lý để tăng thêm động lực làm việc cho NLD.

5.3. Về thu nhập

Cơ chế chi trả thu nhập luôn là mối quan hàng tâm hàng đầu của NLD trong doanh nghiệp nói chung và tại các NHTM trên địa bàn thành phố Nam Định nói riêng. Các NHTM cần xây dựng cơ chế chi trả thu nhập phù hợp, dễ hiểu, công khai.

Cơ chế chi trả thu nhập nên được xây dựng theo năng lực NLD bằng cách dựa trên bản mô tả công việc chi tiết cho công việc giao hàng và công khai để từng NLD thấy được công việc, vai trò và đóng góp của mình cũng như các thành viên khác. Việc tăng lương nên được thực hiện tương xứng với kết quả công

việc của NLD.

Các hình thức đãi ngộ khác cũng có tác động lớn đến động lực làm việc như các danh hiệu khen thưởng, thăm hỏi, động viên của lãnh đạo đối với cá nhân gia đình NLD nhân dịp hiếu hỉ, lễ tết.

5.4. Về văn hoá kinh doanh

Các NHTM cần được ra được những giải pháp phù hợp trong việc tạo ra và duy trì mức độ cam kết gắn bó tổ chức của NLD như: Truyền đạt sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu đến tất cả NLD của mình. Đưa ra các chính sách, chế độ đãi ngộ tốt đối với những người có thâm niên làm việc lâu năm, gắn bó từ khi NHTM mới thành lập hay những người đã cùng NHTM vượt qua bao khó khăn để được phát triển.

5.5. Về đánh giá kết quả công việc

Các NHTM cần xây dựng và triển khai các tiêu chuẩn để đánh giá thực hiện công việc vì dựa vào kết quả đánh giá để trả thu nhập cũng như để đề bạt, thăng tiến trong công việc của NLD. Vì vậy cần xây dựng hệ thống các đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLD và hệ thống này cần đánh giá một cách rõ ràng, đầy đủ, chính xác và phù hợp với NLD để cho NLD dễ dàng nắm bắt được hệ thống đánh giá đó.

6. KẾT LUẬN

Nghiên cứu một lần nữa khẳng định việc tạo động lực cho NLD là rất quan trọng cần được các nhà quản lý của các NHTM trên địa bàn thành phố Nam Định quan tâm để có thể xây dựng cho đơn vị đội ngũ nhân viên làm việc bằng sự tâm huyết và nỗ lực hết mình. Kết quả phân tích cho thấy, có 5 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của NLD tại các NHTM trên địa bàn thành phố Nam Định là:

Thu nhập, chính sách thưởng và thăng tiến, đánh giá kết quả công việc, văn hóa kinh doanh, điều kiện làm việc. Trong đó, nhân tố “Chính sách thưởng và thăng tiến” được NLD quan tâm đến nhiều nhất trong các yếu tố tạo động lực làm việc.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Trương Minh Đức, Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho NLD Công ty Trách nhiệm hữu hạn FRICSSON tại Việt Nam, Tạp chí khoa học, Trường Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh, số 27, trang 240-247, (2010).
- [2] Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự, Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của NLD trong khách sạn. Tạp chí khoa học Đại học sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh, số 49, trang 22-30(2013).
- [3] Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi, Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở tổng công ty lắp máy Việt Nam, Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ, số 35(2014), trang 66-78.
- [4] ThS. Nguyễn Văn Diễm - PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình quản trị nhân lực - NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội, (2004).
- [5] PGS.TS. Trần Thị Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực, NXB Tài chính, (2011).
- [6] Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc, Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS tập 1, Trường Đại học kinh tế Tp Hồ Chí Minh, Nhà xuất bản Hồng Đức, (2008).
- [7] Maslow, A.H, “A theory of human motivation”, Psychological Review, 50, 370- 396, (1943).
- [8] Frederick Herzberg – Bernard Mausner – Barbara Bloch Snyderman, The motivation to work, Transaction Publishers, (2011).
- [9] Victor H. Vroom, Work and Motivation, San Francisco, Jossey – Bass Publishers, p99, (1964.)
- [10] Apostolou, Relationship between employment involvement and organization performance in Milieu of Pakistan, Pollster Nghiên cứu Học thuật, Ấn phẩm Pollster ISSN: 2411-2259, (2016).
- [11] Kovach, K.S, What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. Bussiness Horizons, 30, 58-65, (1987).
- [12] Islam, M., Haque, A., Hossain, M., Rahman, Factors Influencing Motivation of Garments Worker, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 9, No. 1, A., (2015)
- [13] Hair, J.F.Black, Babin, B.Andersion, R.E and Tatham, R.L, Multivariate data analysis. Prentice – Hall, International, Inc, (1998).
- [14] Tabachnick, B. G., & Fidell, L. s., Using Multivariate Statistics (3rd ed.). New York: Harper Collins, (1996).

Thông tin liên hệ: **Trần Ngọc Vân**

Điện thoại: 0972435595 - Email: tnvan@uneti.edu.vn

Khoa Tài chính Ngân hàng và Bảo hiểm, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp.

-
-