

PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN NGÂN HÀNG SACOMBANK - CHI NHÁNH KIÊN GIANG

Lê Thị Ngọc Tiên¹, Trần Duy Khánh²

Tóm tắt

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng Sacombank – Chi nhánh Kiên Giang. Nghiên cứu thực hiện khảo sát 141 nhân viên bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Phương pháp phân tích của đề tài là phương pháp kiểm định thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA và hồi quy đa biến. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 4 yếu tố có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên, theo hướng giảm dần là: (1) Áp lực công việc, (2) Đặc điểm công việc, (3) Đồng nghiệp, (4) Lương, thưởng và phúc lợi. Cuối cùng, nghiên cứu đề xuất kiến nghị giúp nhà quản lý có thể tham khảo gia tăng động lực làm việc của nhân viên.

Từ khóa: các yếu tố ảnh hưởng, động lực làm việc, nhân viên, ngân hàng

AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE WORK MOTIVATION OF SACOMBANK'S EMPLOYEES - KIEN GIANG BRANCH

Abstract

The study aims to analyze the factors affecting the work motivation of Sacombank's employees - Kien Giang Branch. The study conducted a survey of 141 employees using a convenience sampling technique. The analytical methods include acceptable Cronbach's alpha coefficient for a particular scale, exploratory factor analysis and multivariate regression. The research results show that there are four factors that have positive impacts on employees' work motivation, with decreasing magnitude as (1) Work pressure, (2) Job characteristics, (3) Colleague (4) Salary, bonus and benefits. Finally, the study proposes recommendations that can help managers increase employees' work motivation.

Keywords: influencing factors, work motivation, employees, bank.

JEL classification: G, G21, M12.

1. Giới thiệu

Vấn đề về nguồn nhân lực là một trong những bài toán lớn mà các doanh nghiệp cần phải giải quyết. Hiện nay, tỉnh Kiên Giang có hơn 20 ngân hàng lớn nhỏ đang hoạt động trên địa bàn, với xu hướng cạnh tranh ngày càng gay gắt. Để tạo lợi thế cạnh tranh, nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt trong hoạt động của doanh nghiệp, là chủ thể phát huy được sự sáng tạo và tạo ra được lợi thế của doanh nghiệp. Để thực hiện việc xây dựng được đội ngũ nhân viên có tinh thần làm việc hăng say, nhiệt tình, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp thì những nhà quản lý phải biết cách tạo động lực cho chính nhân viên của mình để họ có thể chủ động trong công việc, chủ động sáng tạo và chủ động cống hiến.

Việc tạo động lực cho nhân viên có rất nhiều cách thức để thực hiện như Nguyễn Thị Phương Dung (2012) đưa ra những chính sách tác động: chính sách lương bổng, chính sách khen thưởng, chính sách phúc lợi. Bên cạnh đó, Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) cho rằng các yếu tố về điều kiện làm việc, đào tạo phát triển, văn hóa doanh nghiệp, mối quan hệ với đồng nghiệp, lương và chế độ phúc lợi, sự tự chủ trong công việc, phong cách lãnh đạo và sự ổn định trong công việc cũng có tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Ngoài ra, Rafikul và Selim (2014) công nhận sự cống hiến cũng là một trong những cách để tạo ra động lực cho nhân viên.

Tuy nhiên, trên thực tế các chính sách này có thực sự đáp ứng đủ cho nhu cầu của nhân viên và có đủ để thúc đẩy động lực của nhân viên hay không còn là một vấn đề mà nhà quản trị cần quan tâm. Vì nhu cầu của con người sẽ thay đổi theo thời gian (Maslow, 1943), nên nhà quản trị phải nắm bắt được sự thay đổi và đưa ra các quyết định phù hợp với chiến lược doanh nghiệp.

Ngân hàng Sacombank – chi nhánh Kiên Giang hiện nay đang quản lý 01 chi nhánh và 8 phòng giao dịch trên địa bàn tỉnh Kiên Giang. Trước tầm quan trọng của việc tạo động lực làm việc cho nhân viên, Ban quản trị của Ngân hàng Sacombank - Chi nhánh Kiên Giang cần xem xét các yếu tố nào hiện nay có thể thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên trong hệ thống quản lý của chi nhánh. Do đó, bài nghiên cứu “Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Sacombank - Chi nhánh Kiên Giang” là thật sự cần thiết.

2. Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu

2.1. Khái niệm động lực làm việc

Theo Herzberg và Frederick (1959): Động lực làm việc là sự khao khát, nỗ lực và tự nguyện của người lao động nhằm mục đích hướng đến mục tiêu của tổ chức. Theo Vroom (1964) cho rằng động lực là một hình thái được hình thành khi con người (người lao động) kỳ vọng rằng họ sẽ

nhận được những kết quả như họ mong muốn thì họ sẽ cố gắng thực hiện công việc.

2.2. Các lý thuyết tạo động lực làm việc

Hệ thống nhu cầu của Maslow là một lý thuyết về tâm lý học được đề xuất trong nghiên cứu của Maslow (1943), cho rằng nhu cầu con người gồm có 5 bậc: Nhu cầu sinh lý; Nhu cầu an toàn; Nhu cầu xã hội; Nhu cầu được tôn trọng; Nhu cầu tự thể hiện bản thân. Theo Maslow (1943) để thúc đẩy động lực làm việc thì nhu cầu con người phải được thỏa mãn từ thấp đến cao, tức là khi con người đã được đáp ứng và thỏa mãn các nhu cầu cấp thấp (nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội) thì con người sẽ phát sinh các nhu cầu cao hơn như nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu thể hiện bản thân.

Theo thuyết của David C. McClelland (1987) còn cho rằng con người có 3 nhu cầu cơ bản: Thành tựu, liên minh và quyền lực:

Nhu cầu thành tựu là nhu cầu cố gắng theo đuổi và hoàn thành công việc và giải quyết các vấn đề một cách tốt nhất. Kết quả của công việc là do quá trình làm việc tạo ra;

Nhu cầu liên minh là mong muốn hình thành các mối quan hệ trong xã hội bao gồm gia đình, tình yêu, đồng nghiệp,...;

Nhu cầu quyền lực là mong muốn gây ảnh hưởng hoặc kiểm soát, tác động vào người khác.

Thuyết hai nhân tố của Herzberg và Frederick (1959) về sự thỏa mãn như sau:

Nhân tố duy trì bao gồm: Phương pháp giám sát, hệ thống phân phối thu nhập, quan hệ đồng nghiệp, điều kiện làm việc và các yếu tố khác....

Nhóm động viên bao gồm: Thử thách của công việc, các cơ hội thăng tiến, ý nghĩa của các thành tựu và các yếu tố khác....

Thuyết kỳ vọng của Vroom (1964) bổ sung thêm thuyết nhu cầu của Maslow (1943), lý thuyết này mang tính hướng dẫn để nâng cao động lực bằng cách thay đổi cá nhân nỗ lực liên quan đến hấp lực, mong đợi. Hấp lực x Mong đợi x Phương tiện = Sự động viên.

Thuyết công bằng của Adams (1963) là một lý thuyết về sự động viên nhân viên; lý luận về sự công bằng, chủ yếu nghiên cứu mối quan hệ so sánh giữa sự cống hiến của cá nhân đối với tổ chức và sự báo đáp mà mình nhận được từ tổ chức. Adams (1963) cho rằng, để thành viên của tổ chức giữ được nhiệt tình làm việc tương đối cao thì sự

báo đáp trong tổ chức phải công bằng, hợp lý, làm cho các thành viên của tổ chức cảm thấy sự phân phối của tổ chức là công bằng. Thuyết công bằng được thể hiện qua công thức: $Op/Ip = Oq/Iq$

Op là cảm giác của người ta về sự báo đáp mà mình nhận được.

Oq là cảm giác về sự báo đáp mà đối tượng so sánh nhận được.

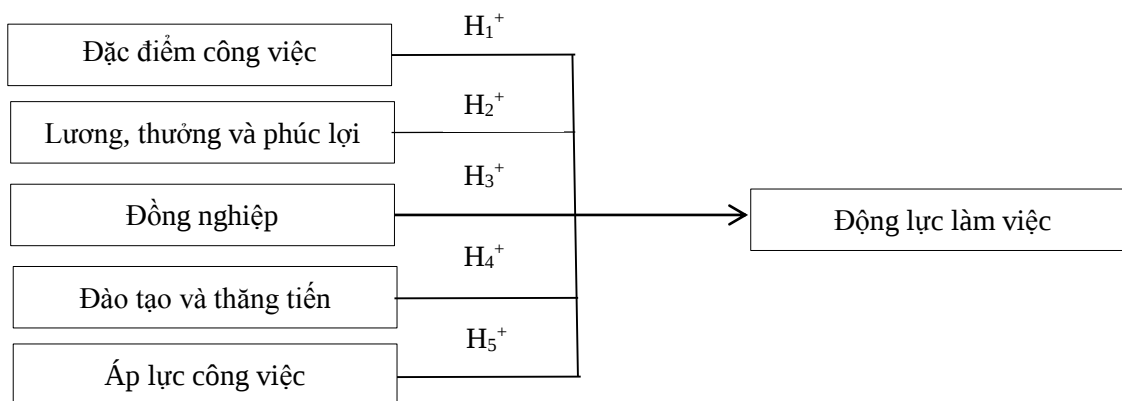
Ip là cảm giác của người ta về sự cống hiến của mình đối với tổ chức.

Iq là cảm giác của người ta về sự cống hiến của đối tượng so sánh đối với tổ chức.

Theo Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2007) thì tạo động lực làm việc là tất cả những hoạt động mà doanh nghiệp có thể thực hiện được đối với người lao động, tác động đến khả năng làm việc, tinh thần, thái độ làm việc nhằm đem lại hiệu quả cao trong lao động; Tạo động lực gắn liền với lợi ích hay nói cách khác là lợi ích tạo ra động lực trong lao động; Muốn lợi ích tạo ra động lực phải tác động vào nó, kích thích nó làm gia tăng hoạt động có hiệu quả của lao động trong công việc.

2.3. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

Thông qua lược khảo tài liệu từ các nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, kết hợp phỏng vấn sâu 02 trưởng phòng và một số nhân viên làm việc tại ngân hàng Sacombank - chi nhánh Kiên Giang, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu (hình 1) gồm 5 biến độc lập, bao gồm: *Đặc điểm công việc* (6 biến số); *Lương, thưởng và phúc lợi* (5 biến số); *Đồng nghiệp* (5 biến số); *Đào tạo và thăng tiến* (4 biến số); và *Áp lực công việc* (4 biến số) tác động đến biến phụ thuộc *Động lực làm việc* (4 biến số). Trong đó, biến độc lập *Áp lực công việc* là yếu tố có biến số mới được bổ sung sau quá trình phỏng vấn sâu (AL2: Áp lực về doanh số giúp cho anh/chị cố gắng phấn đấu hơn trong công việc; AL3: Sự cạnh tranh giữa các phòng ban giúp cho anh/chị phấn đấu nhiều hơn; và AL4: Trách nhiệm đối với công việc giúp anh chị cố gắng nhiều hơn). Thang đo biến phụ thuộc được xây dựng từ việc lược khảo các nghiên cứu của Brooks (2007), Rafikul và Selim (2014), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014), Bùi Minh Trung (2018), Ngô Mỹ Trân, Lưu Thị Thái Tâm, và Hà Hồng Thủy (2019).



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất, 2020

Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

Mức độ công việc phù hợp với nhân viên sẽ giúp cho nhân viên cảm thấy thoải mái trong công việc và cố gắng trong công việc (Hill & Jones, 2008; Pei, 2007; Rafikul & Selim, 2014; Ngô Mỹ Trân & cs., 2019), giúp cho kết quả hoàn thành công việc sẽ cao hơn (Brooks, 2007). Thêm vào đó, chủ động trong công việc (Pei, 2007; Ngô Mỹ Trân & cs., 2019), công việc được học hỏi (Pei, 2007; Rafikul & Selim, 2014; Bùi Minh Trung, 2018) sẽ góp phần thúc đẩy động lực làm việc. Ngoài ra, theo Boeve (2007) công việc ổn định, an toàn và được cung cấp đầy đủ các trang thiết bị (Pei, 2007; Rafikul & Selim, 2014; Ngô Mỹ Trân & cs., 2018; Ngô Mỹ Trân & cs., 2019) sẽ giúp nhân viên cảm thấy thoải mái trong công việc, thôi thúc nhân viên làm việc tốt hơn. Theo ý kiến của nhân viên đang làm việc tại ngân hàng Sacombank, công việc được mọi người tôn trọng cũng góp phần thúc đẩy động lực làm việc (phỏng vấn sâu, 2020). Các nghiên cứu thời gian gần đây của Liêu Bích Hào (2016), Lư Thị Ngọc Hân (2017), và Đặng Lê (2018) đều tìm thấy Đặc điểm công việc tác động trực tiếp đến động lực làm việc của nhân viên. Từ đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H₁: Đặc điểm công việc tác động thuận chiều đối với động lực làm việc của nhân viên Sacombank.

Theo Rafikul và Selim (2014) lương, thưởng có tác động trực tiếp đến động lực làm việc của nhân viên. Tiền lương chi trả phù hợp với khả năng đóng góp cũng như chính sách khen thưởng, kỷ luật hợp lý, tiền lương đảm bảo cuộc sống cá nhân cho nhân viên sẽ thúc đẩy động lực làm của nhân viên (Pei, 2007; Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoàn Khôi, 2014; Bùi Minh Trung, 2018; Ngô Mỹ Trân & cs., 2018; Ngô Mỹ Trân & cs., 2019). Ngoài ra, các chế độ phúc lợi như nghỉ ngơi theo quy định và tổ chức du lịch hàng năm sẽ giúp cho nhân viên cảm thấy được thỏa mãn nhiều hơn (Brooks, 2007; Ngô Mỹ Trân & cs., 2018; Ngô Mỹ Trân & cs., 2019). Tiền thưởng là công cụ kích thích tinh thần bằng vật chất khiến cho người bị

tác động trực tiếp có tinh thần thoải mái, vui vẻ,... phấn đấu làm việc tốt hơn (Trần Kim Dung, 2001). Từ đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H₂: “Lương, thưởng và phúc lợi tác động thuận chiều đối với động lực làm việc của nhân viên làm việc tại Sacombank”.

Theo Maslow (1943) mối quan hệ đồng nghiệp là nhu cầu tất yếu cần phải đạt được để có thể tiến đến nhu cầu được tôn trọng và thể hiện bản thân. Sự quan tâm, hỗ trợ giữa các đồng nghiệp sẽ giúp cho quá trình làm việc được diễn ra nhanh hơn và được hiệu quả cao hơn (Brooks, 2007). Thông qua việc chia sẻ, trao đổi (Pavar & cs. 2013; Ngô Mỹ Trân & cs., 2019); hỗ trợ (Brook, 2007), tin tưởng (Pavar & cs., 2013), thân thiết (Boeve, 2007), thân thiện (Nguyễn Thị Phương Dung, 2012; Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoàn Khôi, 2014; Ngô Mỹ Trân & cs., 2019) từ phía đồng nghiệp sẽ giúp cho nhân viên tăng động lực làm việc hơn.

H₃: “Đồng nghiệp có tác động thuận chiều đối với động lực làm việc của nhân viên Sacombank”.

Theo Vroom (1964) sự nỗ lực của nhân viên nhằm mục đích được công nhận thành tích bản thân. Nếu công ty có chương trình đào tạo, phát triển phù hợp, sẽ giúp cho nhân viên được nâng cao trình độ chuyên môn, giúp cho nhân viên cảm thấy hứng thú và tăng động lực làm việc (Pavar & cs., 2013; Nguyễn Thị Phương Dung, 2012; Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoàn Khôi, 2014; Liêu Bích Hào, 2016). Bên cạnh đó, công ty luôn tạo cơ hội thăng tiến (Nguyễn Thị Phương Dung, 2012; Liêu Bích Hào, 2016; Ngô Mỹ Trân & cs., 2018; Ngô Mỹ Trân & cs., 2019), chính sách thăng tiến công bằng, và thường xuyên tạo điều kiện cho nhân viên học tập (Nguyễn Thị Phương Dung, 2012; Ngô Mỹ Trân & cs., 2019), sẽ giúp cho nhân viên phấn đấu nhiều hơn. Từ đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H₄: “Đào tạo và thăng tiến có tác động thuận chiều đối với động lực làm việc của nhân viên Sacombank”.

Áp lực công việc xuất phát từ trạng thái cơ thể mệt mỏi, do làm việc quá mức, những áp lực đó được xuất phát từ môi trường làm việc, các mối quan hệ trong công việc như quan hệ với lãnh đạo, quan hệ đồng nghiệp và mức độ hoàn thành công việc trong thời gian cụ thể (Bashir & Ramay, 2010). Nếu công việc mang tính thách thức sẽ làm tăng động lực làm việc (Pei, 2007; Liêu Bích Hảo, 2016; Nguyễn Thị Phương Dung, 2012). Theo phỏng vấn sâu (2020), các chỉ tiêu về doanh số, sự cạnh tranh giữa các phòng ban, và trách nhiệm đối với công việc sẽ giúp cho nhân viên làm việc năng nổ nhiều hơn và đạt thành tích cao trong công việc. Nhận thấy áp lực công việc trong trường hợp này theo hướng tích cực. Tức là, áp lực công việc làm tăng động lực làm việc của nhân viên. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Bùi Minh Trung (2018) cũng tìm thấy biến số áp lực công việc tác động thuận chiều đối với động lực làm việc. Từ đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H₅: “Áp lực công việc tác động thuận chiều đối với động lực làm việc của nhân viên Sacombank”.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sơ bộ: Đầu tiên, lược khảo tài liệu liên quan đến các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên để đưa ra thang đo sơ bộ. Kết hợp phỏng vấn sâu bằng bản hỏi mở với 2 trưởng phòng, 3 nhân viên, và một nhà nghiên cứu khoa học để hiệu chỉnh thang đo nghiên cứu lần 1. Bước tiếp theo khảo sát 20 nhân viên đang làm việc tại Sacombank - Chi nhánh Kiên Giang bằng bảng câu hỏi đóng để điều chỉnh câu từ trong bảng hỏi cho phù hợp và kiểm tra độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha. Kết quả là xây dựng một thang đo hoàn chỉnh được dùng cho nghiên cứu chính thức (định lượng).

Nghiên cứu chính thức: Phỏng vấn các nhân viên đang làm việc tại 8 phòng giao dịch (PGD) và 1 chi nhánh mà Sacombank - Chi nhánh Kiên Giang đang quản lý. Tổng số nhân viên (NV) ở các PGD và chi nhánh hiện nay là 259 nhân viên, cụ thể: Chi nhánh Kiên Giang (105 NV), PGD Giồng Riềng (16 NV), PGD Rạch Sỏi (21 NV), PGD Châu Thành (16 NV), PGD Tân Hiệp (15 NV), PGD Hòn Đất (18 NV), PGD Hà Tiên (18 NV), PGD Kiên Lương (16 NV), PGD Vĩnh Thuận (16 NV), và Chi nhánh Gò Quao (18 NV). Tiến hành phỏng vấn theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện, với cỡ mẫu là 141.

Cỡ mẫu: Có hai tiêu chí xét cỡ mẫu tối thiểu. Một là, theo phương pháp tỷ lệ là 1:5 (Hair, Black, Babin & Anderson, 1998), cỡ mẫu tối thiểu của nghiên cứu là $5 \times 24 = 120$; Hai là, theo công thức là

$N \geq 8 \times n + 50$ trong đó n là số biến độc lập (Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2009), thì cỡ mẫu tối thiểu cần thu thập là $N \geq 8 \times 5 + 50 \geq 90$. Tổng phiếu khảo sát phát ra ban đầu là 180 phiếu, nhận về được 152 phiếu khảo sát, loại bỏ 11 phiếu do không đạt chuẩn, số phiếu đạt yêu cầu thu thập được là 141 phiếu khảo sát > cỡ mẫu tối thiểu. Vậy, 141 nhân viên đang làm việc dưới sự quản lý của Sacombank - Chi nhánh Kiên Giang tham gia cuộc khảo sát chiếm tỷ lệ 54,44% thông tin, đạt độ tin cậy nghiên cứu.

Phương pháp phân tích: Dữ liệu thu thập được làm sạch, mã hóa và phân tích theo phương pháp thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA và hồi quy đa biến để đánh giá sự tác động của các yếu tố trong mô hình đến động lực làm việc của nhân viên Sacombank - Chi nhánh Kiên Giang.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1 Thông tin mẫu nghiên cứu

Qua kết quả thống kê dữ liệu 2020 của 141 phiếu khảo sát thực tế, cho thấy số lượng đáp viên giới tính nữ (56%); giới tính nam (44%). Độ tuổi từ 25 đến 29 tuổi (40,4%); độ tuổi dưới 25 tuổi (37,6%); độ tuổi từ 30 đến 39 tuổi (18,4%); độ tuổi từ 40 tuổi trở lên (3,5%). Trình độ học vấn đại học (69,5%); thạc sĩ (12,8%); cao đẳng (13,5%); trung cấp (2,1%); lao động phổ thông (2,1%). Bộ phận công tác phòng kế toán và quỹ (37,6%); phòng khách hàng cá nhân (27,7%); phòng kiểm soát rủi ro (23,4%); phòng khách hàng doanh nghiệp (11,3%). Thu nhập từ 5 đến dưới 10 triệu đồng (47,5%); từ 10 đến dưới 15 triệu đồng (39%); từ 15 triệu đồng trở lên (13,5%).

4.2 Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha, EFA và hồi quy

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha các thang đo lần 1 đều đạt độ tin cậy tốt. Do hệ số Cronbach's Alpha các thang đo đều > 0,6, đạt từ 0,812 đến 0,905; Hệ số tương quan biến tổng (item-total correlation) các biến số đều lớn hơn 0,3. Tuy nhiên, biến số ĐĐCV4 có hệ số Cronbach's Alpha nếu loại bỏ biến là 0,857 lớn hơn 0,833, nên tiến hành loại biến ĐĐCV4 ra khỏi thang đo của yếu tố Đặc điểm công việc để tăng độ tin cậy thang đo. Kiểm định Cronbach's Alpha lần 2 thang đo ĐĐCV đạt yêu cầu.

Vậy, theo bảng 1, kết quả kiểm định hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo lần lượt là: Đặc điểm công việc là 0,857; Áp lực công việc là 0,865; Đồng nghiệp là 0,905; Đào tạo và thăng tiến là 0,907; Lương, thưởng và phúc lợi là 0,865; Động lực làm việc là 0,812.

Bảng 1: Kết quả phân tích Cronbach's Alpha và EFA

Cronbach's Alpha nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Ký hiệu	Các phát biểu	Trọng số EFA
Nhân tố thứ nhất (ĐĐCV): Đặc điểm công việc (Cronbach's Alpha = 0,857; N=5)				
0,834	0,657	ĐĐCV1	Công việc phù hợp với năng lực và chuyên môn của anh/chị	0,803
0,828	0,679	ĐĐCV2	Anh/Chị được chủ động những việc liên quan đến cá nhân	0,795
0,823	0,692	ĐĐCV3	Anh/chị được cung cấp thông tin và trang thiết bị cho công việc	0,797
0,824	0,686	ĐĐCV5	Công việc này giúp anh/chị có cơ hội học hỏi	0,724
0,830	0,665	ĐĐCV6	Công việc của anh/chị được mọi người tôn trọng	0,742
Nhân tố thứ hai (AL): Áp lực công việc (Cronbach's Alpha = 0,865; N=4)				
0,857	0,639	AL1	Anh/Chị thích công việc mang tính thách thức	0,714
0,805	0,769	AL2	Áp lực về doanh số giúp cho anh/chị cố gắng phấn đấu hơn trong công việc	0,827
0,816	0,747	AL3	Sự cạnh tranh giữa các phòng ban giúp cho anh/chị phấn đấu nhiều hơn	0,846
0,829	0,715	AL4	Trách nhiệm đối với công việc giúp anh/chị cố gắng hơn	0,660
Nhân tố thứ ba (DN): Đồng nghiệp (Cronbach's Alpha = 0,905; N=5)				
0,892	0,717	DN1	Đồng nghiệp của anh/chị thân thiện và vui vẻ	0,767
0,881	0,775	DN2	Đồng nghiệp quan tâm, chia sẻ và hỗ trợ anh/chị hoàn thành công việc	0,812
0,879	0,787	DN3	Đồng nghiệp của anh/chị là người đáng tin cậy và trung thực	0,861
0,868	0,833	DN4	Anh/chị và các đồng nghiệp có mối quan hệ thân thiết	0,853
0,895	0,704	DN5	Khi làm việc nhóm, anh/chị và đồng nghiệp phối hợp ăn ý	0,672
Nhân tố thứ tư (DT) Đào tạo và thăng tiến (Cronbach's Alpha = 0,907; N=4)				
0,896	0,740	DT1	Công ty có chương trình đào tạo phát triển thường xuyên phù hợp với công việc của nhân viên	0,806
0,877	0,801	DT2	Công ty luôn tạo cơ hội cho nhân viên thăng tiến và phát triển	0,774
0,856	0,851	DT3	Công ty luôn tạo điều kiện cho nhân viên học tập, nâng cao trình độ chuyên môn	0,859
0,886	0,773	DT4	Chính sách thăng tiến của công ty công bằng	0,840
Nhân tố thứ năm (LT): Lương, thưởng và phúc lợi (Cronbach's Alpha = 0,836; N=5)				
0,807	0,628	LT1	Tiền lương chi trả phù hợp với khả năng đóng góp	0,709
0,800	0,646	LT2	Chính sách khen thưởng và kỷ luật nhân viên hợp lý	0,765
0,806	0,629	LT3	Tiền lương đảm bảo cuộc sống cá nhân	0,813
0,805	0,630	LT4	Chế độ nghỉ lễ tết, ốm đau, nghỉ phép đúng quy định	0,731
0,797	0,658	LT5	Có tổ chức du lịch nghỉ dưỡng hàng năm	0,771
Nhân tố biến phụ thuộc (ĐLLV): Động lực làm việc (Cronbach's Alpha = 0,812; N=4)				
0,787	0,591	ĐLLV1	Anh/chị cảm thấy hứng thú với công việc hiện tại	0,589
0,746	0,670	ĐLLV2	Anh/Chị sẵn sàng hy sinh quyền lợi của bản thân để đạt thành tích tốt công việc	0,685
0,792	0,568	ĐLLV3	Thành công của tổ chức là thành công của bản thân	0,563
0,719	0,718	ĐLLV4	Những nỗ lực và phấn đấu của anh/chị luôn được khen thưởng	0,736

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu, 2020

Kết quả phân tích nhân tố EFA 23 biến số thuộc các biến độc lập được thể hiện ở bảng 1. Với hệ số tải nhân tố các biến đều $\geq 0,5$, hệ số $0,5 < KMO = 0,805 < 1$; Bartlett's Test of Sphericity có hệ số Chi-Square = 2.151,723; Sig. = 0,000 < 0,05; Eigenvalues là 1,464 > 1 và tổng phương sai trích được là 71,226% lớn hơn 50%, đạt yêu cầu. Như vậy, sau khi thực hiện EFA, nghiên cứu có được mô hình phù hợp với 5 yếu tố gồm: Đặc điểm công việc; Đào tạo và thăng tiến; Đồng nghiệp; Áp lực

công việc; Lương, thưởng và phúc lợi. Kết quả EFA của biến phụ thuộc cho thấy hệ số $0,5 < KMO = 0,781 < 1$; Bartlett's Test of Sphericity có hệ số Chi-Square = 189,073; Sig. = 0,000 < 0,05; Eigenvalues là 2,573 > 1 và phương sai trích được là 64,320% lớn hơn 50% đạt yêu cầu (Bảng 1). Hệ số tải nhân tố Factor Loading $\geq 0,5$ và số nhân tố tạo ra khi phân tích nhân tố là 1 nhân tố, không có biến quan sát nào bị loại.

Bảng 2: Kết quả phân tích hồi quy

Biến độc lập	Hệ số hồi quy	Sig.	VIF
Hằng số		0,005	
Áp lực công việc (AL)	0,422	0,000	1,587
Đặc điểm công việc (ĐĐCV)	0,332	0,000	1,290
Đồng nghiệp (DN)	0,272	0,000	1,673
Lương, thưởng và phúc lợi (LT)	0,144	0,006	1,196
Đào tạo và thăng tiến (DT)	-0,038	0,516	1,535
Giá trị F của mô hình		63,637	
Giá trị Durbin Watson		2,315	
Giá trị Sig. của mô hình		0,000 ^b	
Giá trị Adjusted R Square		0,691	

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu, 2020

Kết quả phân tích hồi quy được thể hiện ở bảng 2. Nhận thấy giá trị Sig. = 0,000 < 0,01, do đó các biến đưa vào mô hình đều có ý nghĩa về mặt thống kê với mức ý nghĩa 1%. Tuy nhiên, hệ số Sig. của biến Đào tạo và thăng tiến Sig. (DT) = 0,516 > 0,05, cho thấy yếu tố này không ảnh hưởng đến động lực làm việc. Các yếu tố còn lại bao gồm Đồng nghiệp, Áp lực công việc, Đặc điểm công việc, Lương, thưởng và phúc lợi có hệ số Sig. < 0,01, nên 4 biến độc lập đều có mối quan hệ với biến phụ thuộc Động lực làm việc. Mặt khác, các hệ số hồi quy đều dương (ngoại trừ biến Đào tạo và thăng tiến) chứng tỏ 4 yếu tố AL, ĐĐCV, DN, LT có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

Theo bảng 2, hệ số $R^2_{\text{hiệu chỉnh}} = 0,691$. Điều này có nghĩa 4 biến độc lập có trong mô hình giải thích được 69,1% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Trị số thống kê F = 63,637 được tính từ $R^2_{\text{hiệu chỉnh}}$ tại giá trị Sig. = 0,000 < 0,05; kiểm định hiện tượng tương quan Durbin Waston = 2,315 nằm trong khoảng ($1 \leq 2,315 \leq 3$). Các giá trị VIF < 10, nên không có dấu hiệu đa cộng tuyến trong mô hình.

Ta có phương trình hồi quy như sau:

$$\text{DLLV} = 0,422 \cdot \text{Áp lực công việc} + 0,332 \cdot \text{Đặc điểm công việc} + 0,272 \cdot \text{Đồng nghiệp} + 0,144 \cdot \text{Lương, thưởng và phúc lợi} + \text{sai số } \epsilon$$

Thống kê giá trị trung bình của các yếu tố tác động đến động lực làm việc có giá trị trung bình trong khoảng 3,41 đến 4,20/5 điểm. Yếu tố Lương, thưởng và phúc lợi ($\beta = 0,144$) có giá trị trung bình là 4,01 điểm. Yếu tố Đồng nghiệp ($\beta = 0,272$) có giá trị trung bình là 3,91 điểm. Yếu tố Đặc điểm công việc ($\beta = 0,332$) có giá trị trung bình là 3,86 điểm. Yếu tố Áp lực công việc ($\beta = 0,422$) có giá trị trung bình là 3,90 điểm. Kết quả này sẽ góp phần là cơ sở để đề xuất kiến nghị

5. Kết luận và kiến nghị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu chính thức phỏng vấn 141/259 nhân viên đang làm việc dưới sự quản lý của

Sacombank - Chi nhánh Kiên Giang. Tỷ lệ nam giới chiếm 44% và nữ chiếm 56%. Độ tuổi làm việc từ 25 đến 29 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất 40,4%. Bộ phận công tác nhiều nhất là phòng Kế toán và quỹ chiếm tỷ lệ 37,6%. Trình độ học vấn tính tới thời điểm tháng 1 năm 2020, nhân viên ngân hàng ở trình độ thạc sĩ tỷ lệ chiếm tỷ lệ 12,8%, chiếm cao nhất là trình độ đại học với 69,5%.

Kết quả nghiên cứu cho thấy các thang đo trong mô hình đều đạt yêu cầu về độ tin cậy theo hệ số Cronbach's Alpha với tổng là 23 biến số. Phân tích nhân tố khám phá EFA cho thấy có 5 nhóm yếu tố (23 biến quan sát) có sự tác động đến động lực làm việc (4 biến quan sát). Cuối cùng, kết quả phân tích hồi quy cho thấy 4 biến độc lập: Áp lực công việc ($\beta = 0,422$), Đặc điểm công việc ($\beta = 0,332$), Đồng nghiệp ($\beta = 0,272$), Lương, thưởng và phúc lợi ($\beta = 0,144$) có trong mô hình tác động cùng chiều đến biến phụ thuộc Động lực làm việc.

Điểm mới của đề tài là tìm được các biến số mới trong thang đo Áp lực công việc (AL2, AL3, AL4), được bổ sung sau quá trình phỏng vấn sâu. Sau khi dùng các công cụ kiểm định và phân tích thì 3 biến số này phù hợp thang đo Áp lực công việc và có ý nghĩa thống kê.

5.2. Kiến nghị

Cơ sở đề xuất kiến nghị được dựa vào kết quả điểm trung bình của các yếu tố và xem xét mức độ tác động của các yếu tố trong mô hình hồi quy. Từ những biến số được sự đồng ý thấp nhất, mức độ tác động thấp nhất để đưa ra kiến nghị nhằm cải thiện những mặt chưa làm được từ các yếu tố trong mô hình. Các kiến nghị cụ thể như sau:

Thứ nhất, Lương, thưởng và phúc lợi là yếu tố có điểm trung bình cao nhất (4,1/5 điểm) cho thấy đây là yếu tố được sự đồng ý nhiều nhất từ nhân viên, nhưng mức độ tác động lại là thấp nhất trong mô hình hồi quy. Với biến số LT1 (tiền lương phù hợp với đóng góp của nhân viên) là 3,97 điểm, có giá trị trung bình thấp nhất trong các biến số cấu thành yếu tố lương thưởng và phúc lợi.

Sự chênh lệch giữa lương thưởng và công sức bỏ ra của nhân viên khiến cho nhân viên cảm thấy mức độ phù hợp chưa cao, việc hạn chế sự chênh lệch này sẽ giúp cho nhân viên cảm thấy phấn đấu nhiều hơn. Vì vậy, bằng cách điều chỉnh mức thưởng phù hợp với từng sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng sẽ giúp cho nhân viên xác định được rõ ràng hơn mục tiêu và chính sách, chiến lược mà công ty đề ra.

Thứ hai, yếu tố Đặc điểm công việc có mức độ đồng ý thấp nhất đạt 3,86/5 điểm. Với biến số ĐĐCV1 (Công việc phù hợp với năng lực và chuyên môn của anh/chị) = 3,77/5 điểm và ĐĐCV2 (Anh/chị được chủ động những việc liên quan đến cá nhân) = 3,82/5 điểm là mức điểm trung bình thấp nhất trong thang đo. Khi nhà quản lý phân công, bàn giao công việc, cần phải phân công phù hợp với từng đối tượng nhân viên, nêu rõ mức độ quan trọng của công việc giúp cho nhân viên hiểu rõ hơn trong công việc. Từ đó, nhân viên sẽ nắm được những nội dung cần thiết, hiểu rõ trách nhiệm bản thân và hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Thêm vào đó, cho nhân viên tham gia các lớp nâng cao trình độ, nâng cao chuyên môn, kỹ năng bán hàng cũng như các kiến thức về luật kinh tế.... giúp cho nhân viên được học hỏi thêm nhiều kiến thức chuyên môn và liên quan đến các mô hình kinh doanh của khách hàng, điều này sẽ hỗ trợ rất nhiều cho kiến thức kinh doanh nhân viên, từ đó họ hứng thú nhiều hơn trong công việc.

Thứ ba, yếu tố Áp lực công việc là yếu tố có mức độ tác động mạnh nhất trong mô hình hồi quy cho thấy yếu tố này có tầm quan trọng nhiều nhất trong mô hình. Tuy mức điểm trung bình của yếu tố đạt ở mức đồng ý, nhưng 2 biến số AL2 (Áp lực về doanh số giúp cho anh/chị cố gắng phấn đấu hơn trong công việc), và AL3 (Sự cạnh tranh giữa các phòng ban giúp cho anh/chị phấn đấu nhiều hơn) có điểm trung bình thấp nhất trong thang đo, chỉ đạt 3,8 và 3,84/5 điểm. Nhà quản trị cần quan tâm và điều chỉnh doanh số cho phù hợp với từng đối tượng của các phòng ban, việc điều chỉnh doanh số tăng phù hợp sẽ góp phần thúc đẩy nhân viên phấn đấu trong công việc để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Bên cạnh đó, nhà quản trị cần xây dựng môi trường làm việc hòa đồng thân thiện, nhưng phải tạo cho các phòng ban có sự phấn đấu về mặt thành tích.

Thứ tư, yếu tố Đồng nghiệp có mức đánh giá điểm trung bình lớn thứ 2 đạt 3,91/5 điểm và có tác động lớn thứ 3 trong mô hình hồi quy. Nhằm giúp cho các nhân viên trong mối quan hệ đồng nghiệp ngày càng hợp tác, tin tưởng, hỗ trợ nhau hơn nữa trong công việc chung, nhà quản trị của ngân hàng cần phải xây dựng môi trường làm việc thân thiện, vui vẻ, trao đổi kinh nghiệm, chuyên môn làm việc thường xuyên. Bên cạnh đó, tổ chức được các hoạt động vui chơi, nghỉ dưỡng phù hợp trong năm, để tăng cường các mối quan hệ và gắn kết giữa các nhân viên trong ngân hàng, từ đó, xây dựng tổ chức thành một khối đoàn kết vững mạnh

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- [2]. Bashir, U., & Ramay, M.I. (2010). Impact of stress on Employees Job Performance: A study on banking sector of Pakistan. *International Journal of Marketing Studies*, 2, 194-199.
- [3]. Boeve, D.B . (2007). *A national study of job satisfactors among faculty in physician assistant*. Master's Theses and Doctoral Dissertations. Eastern Michigan University, USA.
- [4]. Brooks, A.M. (2007). *It's all about the motivation factors that influence employee motivation in organizations*. PhD dissertation, Communication and Information. The University of Tennessee, Knoxville.
- [5]. Bùi Minh Trung. (2018). *Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp nhỏ và vừa tại thành phố Cần Thơ*. Luận văn Thạc sĩ, Quản trị kinh doanh. Trường Đại học Cần Thơ, Việt Nam.
- [6]. Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoàn Khôi. (2014). 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 (LILAMA). *Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 35, 66-78.
- [7]. David C. McClelland. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press, USA.
- [8]. Đặng Lê. (2018). *Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên Trường Cao đẳng nghề Cần Thơ*. Luận văn Thạc sĩ, Quản trị kinh doanh. Trường Đại học Cần Thơ, Việt Nam.
- [9]. Hair, J, F., Black, W,C., Babin, B, J & Anderson, R,E. (1998). *Multivariate data analysys*. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall. Vol. 5. No3.
- [10]. Herzberg, F., & Frederick. (1959). *The Motivation to work*. Wiley Publisher: New York.
- [11]. Hill, C.W.L & Jones, G.R. (2008). *Strategic Management an Integrated Approach by*. Houghton Mifflin Company. USA.

- [12]. Liêu Bích Hào. (2016). *Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các siêu thị trên địa bàn Thành phố Cần Thơ*. Luận văn Thạc sĩ, Quản trị kinh doanh. Trường Đại học Cần Thơ, Việt Nam.
- [13]. Lư Thị Ngọc Hân. (2017). *Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các đơn vị sự nghiệp có thu thành phố Cần Thơ*. Luận văn thạc sĩ, Quản trị kinh doanh. Trường Đại học Cần Thơ, Việt Nam.
- [14]. Maslow, A.H (1943). A theory of Human Motivation. *Originally Published in Psychological Review*, 50, 370-396.
- [15]. Ngô Mỹ Trân, Lưu Thị Thái Tâm & Hà Thị Hồng Thủy. (2019). Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên được đào tạo ở nước ngoài về làm việc tại Thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Công Thương*, 06, 218-224.
- [16]. Ngô Mỹ Trân, Thạch Keo Sa Rát, Lương Hoàng Nam. (2018). Nghiên cứu sự ảnh hưởng của chế độ đãi ngộ đến động lực làm việc của quản trị viên cấp trung trong các Công ty xuất nhập khẩu Thủy sản tỉnh Cà Mau. *Tạp chí khoa học Trường Đại học An Giang*, 19 (1), 35-46.
- [17]. Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang. (2009). *Nghiên cứu thị Trường*. Hồ Chí Minh: NXB Lao động.
- [18]. Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Văn Điềm. (2012). *Quản trị nhân lực*. Hồ Chí Minh: NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
- [19]. Nguyễn Thị Phương Dung. (2012). Xây dựng thang đo động viên nhân viên khối văn phòng ở Thành phố Cần Thơ. *Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 22b, 145-154.
- [20]. Rafikul, I. & Selim, A. (2014). *Do managers and employees perceive motivating factors differently in Malaysia?*. International Islamic University Malaysia.
- [21]. Pavar, M.R.F, Allameh, S.M., & Ansari, R. (2013). Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3, 135-144.
- [22]. Pei, Y.L. (2007). *The correlation between management and employee motivation in Sasol Polyethylene business*. University of Pretoria, South Africa.
- [23]. Trần Kim Dung. (2001). *Quản trị nguồn nhân lực*. Hồ Chí Minh: NXB Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- [24]. Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Thông tin tác giả:

1. Lê Thị Ngọc Tiên

- Cơ quan công tác: Trường Đại học An Giang, ĐHQG-HCM

- Địa chỉ email: ltntien@agu.edu

2. Trần Duy Khánh

- Cơ quan công tác: Ngân hàng Bưu điện Liên Việt (LienVietPostBank), Rạch Giá, Tỉnh Kiên Giang

Ngày nhận bài: 27/7/2021

Ngày nhận bản sửa: 12/8/2021

Ngày duyệt đăng: 30/9/2021