

NGHIÊN CỨU CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG

Ngô Đức Chiến

Tóm tắt

Thông qua kết quả khảo sát từ 231 nhân viên của các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Đà Nẵng, nghiên cứu này đã áp dụng các lý thuyết nền tảng (lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow, lý thuyết hai nhân tố của Herzberg, lý thuyết kỳ vọng của Vroom), các kết quả nghiên cứu đi trước trong việc nghiên cứu và phân tích các nhân tố tác động đến động lực làm việc. Tác giả tiến hành kết hợp các phép phân tích cơ bản trong nghiên cứu định lượng như thống kê, đánh giá độ tin cậy Cronbach's alpha, phân tích nhân tố EFA, phân tích tương quan, mô hình hồi quy tuyến tính từ phần mềm SPSS để thực hiện việc nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Kết quả chính của nghiên cứu cho thấy được các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Đà Nẵng, trong đó nhân tố (1) Đào tạo và phát triển tác động mạnh nhất; kế đến là nhân tố (2) Điều kiện làm việc; (3) Đánh giá kết quả công việc; (4) Chính sách đãi ngộ và (5) Bản chất công việc.

Từ khóa: Nghiên cứu, ngân hàng, nhân tố ảnh hưởng, động lực làm việc.

FACTORS AFFECTING THE WORKING MOTIVATION OF EMPLOYEES AT COMMERCIAL BANKS IN DANANG CITY

Abstract

Through the survey of 231 employees of commercial banks in Danang city, this study applied the fundamental theories (Maslow's pyramid of needs theory, Herzberg's two-factor theory, Vroom's expectation theory), and the literature to analyze the factors affecting work motivation. The author combines basic analysis in quantitative research such as statistics, Cronbach's alpha reliability coefficient, explanatory factor analysis, correlation analysis, and linear regression models from SPSS software. to conduct research on factors affecting the working motivation of employees at commercial banks in Danang city. The results show five factors affecting the working motivation of employees of commercial banks in Danang city, in which training and development has the strongest impact; followed by Working conditions; Evaluation of work results; Remuneration policy and Nature of work.

Keywords: Research, banking, determinants, work motivation.

JEL classification: G21, M14.

1. Giới thiệu

Động lực làm việc là chủ đề đáng được quan tâm trong nhiều thập kỷ, bởi động lực làm việc giúp thúc đẩy sự gia tăng năng suất công việc và tạo sự gắn kết của nhân viên với tổ chức nhiều hơn, từ đó đem lại hiệu quả kinh doanh tốt hơn (Trần Kim Dung, 2009; Kukanja, 2012).

Trong hoạt động quản lý nguồn nhân lực, động lực làm việc của người lao động là một chủ đề rất đáng được quan tâm, bởi động lực làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho cá nhân và tổ chức. Với mục đích là việc sử dụng nguồn lao động làm việc một cách có hợp lý và khai thác đạt mức hiệu quả cao nhất. Vì vậy, tạo động lực làm việc cho người lao động có ý nghĩa rất lớn đối với hiệu quả hoạt động trong một tổ chức (Trần Kim Dung, 2009).

Tuy nhiên, vấn đề động lực và tạo động lực cho người lao động ở các tổ chức lại là một vấn đề vô cùng phức tạp ở mọi nền hành chính quốc gia. Cùng với đó là sự khác biệt về các chính sách, môi trường làm việc cũng như chế độ đãi ngộ cho người lao động ở các tổ chức đã dẫn đến sự khác biệt về động lực làm việc của người lao động. Mặt khác, trong những năm qua hiện tượng “chảy máu chất xám” trở nên phổ biến hơn khi ngày càng nhiều cá nhân có năng lực cao mong muốn tìm kiếm được đơn vị sử dụng lao động có chế độ và lương, thưởng cao nhất đã và đang trở thành mối lo lắng và nguy cơ chung cho các nhà quản lý nhân sự ở các tổ chức và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công tác tạo động lực cho người lao động của các nhà lãnh đạo (Trần Kim Dung, 2009; Teck-hong và Waheed, 2011; Kukanja, 2012).

Chính vì vậy, việc tìm hiểu và nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc đối với người

lao động là điều rất cần thiết và là chủ đề không thể thiếu với các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước ở các quốc gia trên thế giới, trong đó có Việt Nam. Tuy nhiên, cho đến nay, vẫn chưa có nghiên cứu về các nhân tố tác động đến động lực làm việc của các cán bộ, công nhân viên tại các Ngân hàng thương mại (NHTM) trên địa bàn TP. Đà Nẵng.

Bên cạnh đó, việc tuyển dụng nhân sự, đặc biệt nhân sự cho mảng tín dụng trong những năm qua có nhiều bất cập do vướng nhiều quy định. Số nhân viên tín dụng ngày càng sụt giảm và chất lượng đội ngũ nhân viên cần phải được nâng cao do sự cạnh tranh của các Ngân hàng khác. Cùng với đó, với khối lượng công việc khá lớn, đòi hỏi đội ngũ cán bộ, công nhân viên phải thật sự tâm huyết và tận tâm, nỗ lực trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao.

Chính vì vậy, tác giả quyết định thực hiện “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên tại các Ngân hàng thương mại trên địa bàn TP. Đà Nẵng”, với mục đích tìm hiểu và phân tích các nhân tố tác động đến động lực làm việc; từ đó, nghiên cứu tiến hành đề xuất các hàm ý quản trị nhằm gia tăng động lực làm việc của nhân viên các NHTM trên địa bàn thành phố Đà Nẵng.

2. Các lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Tổng quan về Động lực làm việc của nhân viên

Thuật ngữ “motivation” (động lực) đã được các nhà khoa học nghiên cứu trong nhiều năm qua và nay đã trở thành một khái niệm khá phổ biến. Hiện nay trên thế giới có khá nhiều định nghĩa khác nhau về động lực đã được các nhà nghiên cứu công bố.

Theo Vroom (1964), người đầu tiên đưa ra lý thuyết về động lực trong công việc, động lực được hiểu là một trạng thái được hình thành ở người lao động khi

mà họ kỳ vọng rằng họ sẽ nhận được những phần thưởng, những kết quả xứng đáng nếu họ cố gắng làm việc.

Theo Teck-Hong và Waheed (2011), động lực được hiểu là quá trình tâm lý khơi dậy, định hướng và duy trì hành vi hướng đến mục tiêu, là mức độ mà một cá nhân muốn đạt tới và lựa chọn để gắn kết các hành vi của mình.

Theo Kukanja (2013), động lực là một tập hợp các lực xuất phát từ các yếu tố bên trong và bên ngoài của một cá nhân, từ đó tạo nên, định hướng và duy trì những hành vi liên quan đến công việc của họ. Theo định nghĩa này, động lực được xem như là nguồn sức mạnh tạo nên hành vi của cá nhân và chính động lực này ảnh hưởng tới hình thức, phương hướng, cường độ và khoảng thời gian tồn tại của hành vi.

Nhìn chung, tuy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về động lực làm việc, đa số các nhà nghiên cứu đều cho rằng động lực làm việc là sự thúc đẩy từ bên trong chủ thể (người lao động), mang yếu tố cá nhân hoặc là sự tác động từ các yếu tố bên ngoài đến chủ thể người lao động, làm cho họ tự nguyện nỗ lực, phấn đấu hoàn thành công việc được giao một cách tốt nhất, qua đó góp phần nâng cao năng suất, hiệu quả, sự thành công của tổ chức.

Theo Ali và các cộng sự (2012), động lực làm việc của nhân viên có liên quan mật thiết đến sự thịnh vượng và suy thoái của tổ chức. Nhân viên có động lực làm việc cao sẽ giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu tốt hơn đối thủ cạnh tranh.

Theo đó, tác động đến động lực làm việc được hiểu đó là tổng hợp các tác nhân, các nhân tố bên trong lẫn bên ngoài của một cá nhân để tạo nên hành vi của cá nhân và chính động lực này ảnh hưởng tới hình thức, phương hướng, cường độ và khoảng thời gian tồn tại của hành vi.

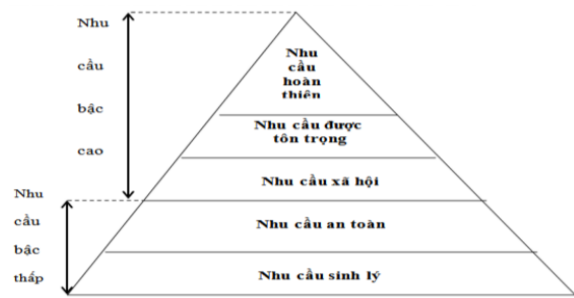
2.2. Các lý thuyết về động lực làm việc

2.2.1. Lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow (1943)

Maslow (1943) đã xây dựng học thuyết về nhu cầu của con người, đây là lý thuyết về động lực làm việc được nhắc đến nhiều nhất, được xem là một trong những lý thuyết quan trọng ứng dụng trong quản trị nhân sự. Theo Maslow, về căn bản, nhu cầu của con người được chia làm hai nhóm chính: nhu cầu cơ bản (basic needs) và nhu cầu bậc cao (meta needs). Nhu cầu cơ bản liên quan đến các yếu tố thể lý của con người như mong muốn có đủ thức ăn, nước uống, được ngủ nghỉ... Những nhu cầu cơ bản này đều là các nhu cầu không thể thiếu hụt vì nếu con người không được đáp ứng đủ những nhu cầu này, họ sẽ không tồn tại được nên họ sẽ đấu tranh để có được và tồn tại trong cuộc sống.

Các nhu cầu cao hơn nhu cầu cơ bản trên được gọi là nhu cầu bậc cao. Những nhu cầu này bao gồm nhiều nhân tố tinh thần như sự đòi hỏi công bằng, an tâm, an toàn, vui vẻ, địa vị xã hội, sự tôn trọng, vinh danh với một cá nhân.

Maslow sắp xếp các nhu cầu của con người theo thứ tự tăng dần, từ nhu cầu thấp nhất đến nhu cầu cao nhất. Các nhu cầu được sắp xếp theo cấu trúc được Maslow đề xuất là: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và cao nhất là nhu cầu hoàn thiện.



Hình 1: Tháp nhu cầu của Maslow

Nguồn: Maslow (1943)

2.2.2. Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)

Thuyết hai nhân tố được nhà tâm lý học người Mỹ Herzberg khởi xướng năm 1959, học thuyết này chia các nhân tố thành hai loại có tác dụng tạo động lực: (1) Nhóm nhân tố động viên: là các nhân tố thuộc bên trong công việc. Đó là các nhân tố tạo nên sự thỏa mãn, sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản thân công việc của người lao động, trách nhiệm và chức năng lao động, sự thăng tiến. Đặc điểm của nhóm này là nếu không được thỏa mãn sẽ dẫn đến bất mãn, nếu được thỏa mãn thì sẽ có tác dụng tạo động lực và (2) Nhóm nhân tố duy trì: là các nhân tố thuộc về môi trường làm việc của người lao động, các chính sách, chế độ quản trị của doanh nghiệp, tiền lương, sự hướng dẫn công việc, các quan hệ với con người, các điều kiện làm việc. Các yếu tố này khi được tổ chức tốt sẽ ngăn ngừa sự không thỏa mãn đối với công việc của người lao động.

Thuyết hai nhân tố của Herzberg có ý nghĩa rất quan trọng đối với các nhà quản trị trên các phương diện sau: (1) Những nhân tố làm thỏa mãn người lao động là khác với các nhân tố tạo ra sự bất mãn. Vì vậy, không thể mong đợi có được sự thỏa mãn của người lao động chỉ bằng cách đơn giản là xóa bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn; (2) Việc động viên nhân viên đòi hỏi phải giải quyết thỏa đáng và đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và động viên, không thể chỉ chú trọng một nhóm nào cả.

2.2.3. Lý thuyết kỳ vọng của Vroom (1964)

Một cách tiếp cận khác để giải thích động cơ thúc đẩy lao động, giải thích xem con người được thúc đẩy bằng cách nào là lý thuyết kỳ vọng của Vroom vào năm 1964. Học thuyết kỳ vọng của Vroom cho rằng, con người sẽ được thúc đẩy trong việc thực hiện những công việc để đạt tới một mục tiêu nếu họ tin vào giá trị của mục tiêu đó, và họ có thể thấy được rằng những công việc họ làm sẽ giúp cho họ đạt được mục tiêu đó... Học thuyết đi vào lý giải việc người lao động muốn gì mà thúc đẩy họ dồn hết nỗ lực để hoàn thành công việc.

Theo Vroom, động lực là chức năng kỳ vọng của mỗi cá nhân, với một nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến một kết quả hoặc phần thưởng tương ứng.

Vroom đã đưa ra công thức để xác định động lực cá nhân:

$$M = E \times I \times V$$

Trong đó: M: Động lực làm việc (Motivation).

E: Kỳ vọng (xác suất mà cá nhân ấn định cho một nỗ lực làm việc với một mức thành tích nhất định. E = 0 khi cá nhân nghĩ họ không thể đạt được mức thành tích, E = 1 khi họ hoàn toàn chắc chắn có thể đạt được mức thành tích).

I: Phương tiện (xác suất mà cá nhân ấn định cho một mức thực hiện công việc có thể đạt được để đem lại các kết quả tương ứng. I có thể từ 1 (hoàn toàn chắc chắn về quan hệ giữa thành tích với phần thưởng tương ứng) đến 0 (không có cơ hội có phần thưởng khi có kết quả).

V: Giá trị (lượng giá trị mà cá nhân gắn với các kết quả khác nhau. V có thể giao động từ -1 (kết quả hoàn toàn không mong muốn) đến +1 (kết quả hoàn toàn mong muốn).

Như vậy, để tạo động lực cho người lao động, người quản lý cần phải tìm hiểu quá trình suy nghĩ của cá nhân, từ đó tác động tích cực tới họ thông qua hành động cụ thể. Tức là cần phải tối đa hóa E, I, V bằng cách làm cho người lao động hiểu mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực với thành tích, thành tích với kết quả và phần thưởng, và các phần thưởng đó phải hấp dẫn với bản thân họ.

2.3. Các giả thuyết nghiên cứu

Mối quan hệ giữa bản chất công việc và động lực làm việc của nhân viên

Bản chất công việc luôn có ảnh hưởng đáng kể đến động lực làm việc của nhân viên. (Hackman và Oldham, 1974; Bellingham, 2004). Robbins và cộng sự (2003) cũng đề cập đến công việc như là mức độ công việc cung cấp cho các cá nhân những nhiệm vụ thú vị, cơ hội được học tập, phát triển cá nhân, cơ hội để có trách nhiệm và chịu trách nhiệm về kết quả công việc. Theo Homlles (1968), bản chất công việc như là một vị thuốc tạo nên động lực cho nhân viên chạy đua với công việc, bởi chính nó sẽ có sự tương ứng với mỗi người lao động trong chính bản thân họ, hay nói cách khác, bản chất công việc phần nào sẽ giúp họ phát huy được tinh thần làm việc để vươn đến vị trí tốt hơn, cả về kinh nghiệm và tài chính mà họ nhận được. Cùng với đó, Mason (2001) cho rằng bản chất công việc thực sự tác động đến động lực làm việc bởi vai trò và ý nghĩa của bản chất công việc đối với tổ chức, nó như là một thước đo và cầu thang để cho nhân viên của tổ chức phát huy được tài năng nhiều hơn. Vì thế, bản chất công việc thực sự tác động đến động lực làm việc của nhân viên.

Chính vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết H1 như sau:

H1: Bản chất công việc có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

Mối quan hệ giữa Điều kiện làm việc và Động lực làm việc của nhân viên.

Theo Barzoki và cộng sự (2012) thì điều kiện làm việc là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực nơi làm việc. Beebe và Frisch (2009) đã chỉ ra rằng điều kiện làm việc có ý nghĩa đặc biệt trong việc ảnh hưởng đến nỗ lực làm việc của nhân viên. Theo Teck-hong và Waeed (2011) thì điều kiện làm việc là nhân tố quan trọng nhất trong việc ảnh hưởng đến động lực tại nơi làm việc. Và Bimal (2014) cho rằng điều kiện làm việc bao hàm tất cả những điều kiện bên trong và bên ngoài của nơi làm việc, nó có vai trò trang trí và tô đậm thêm nét sinh động trong công việc của chính người lao động. Vì thế, nó tạo một động lực thúc đẩy tinh thần nâng cao năng suất, hiệu quả công việc của chính mỗi bản thân người lao động; chính vì vậy với một tổ chức có điều kiện làm việc tốt, thì lúc này điều kiện làm việc trở thành một lợi thế của tổ chức bởi nó giúp tạo nên vô số lợi ích, sáng tạo, đó có thể là

sự sáng tạo trong ý tưởng, sáng tạo trong cách thức công việc, sáng tạo trong kế hoạch thực thi công việc,... và cứ thế, điều kiện làm việc tốt tạo thêm nhiều động lực để người lao động say mê với nghề của mình nhiều hơn bao giờ hết.

Chính vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết H2 như sau:

H2: Điều kiện làm việc có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

Mối quan hệ giữa đào tạo & phát triển và động lực làm việc của nhân viên

Các nghiên cứu về động lực làm việc đã chỉ ra rằng những nhân viên được đào tạo, có cơ hội thăng tiến sẽ có động lực làm việc cao hơn những người khác (Thomson và cộng sự, 2002). Theo Drafke và Kossen (2002), động lực làm việc sẽ tăng khi tổ chức tạo nên sự công bằng trong cơ hội thăng tiến đối với đội ngũ nhân viên. Ngoài ra, theo Zahid (2013), đào tạo được xem như là một phương tiện hữu ích để đối phó với những thay đổi được thúc đẩy bởi sự đổi mới, cạnh tranh thị trường, cơ cấu tổ chức và quan trọng nhất là nó đóng một vai trò quan trọng để nâng cao hiệu suất lao động. Theo Acton và Golden (2002), đào tạo sẽ tạo thêm nhiều thuận lợi cho việc cập nhật các kỹ năng làm việc và tăng động lực làm việc; bên cạnh nhu cầu đào tạo, các nhân viên khi đi làm còn có nhu cầu được phát triển và thăng tiến, luôn mong muốn có một địa vị cao hơn trong tập thể. Khi tổ chức tạo cho họ cơ hội phát triển, thăng tiến, họ sẽ nỗ lực hết mình trong thực hiện nhiệm vụ để đạt được vị trí đó. Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động bằng sự thăng tiến hợp lý chính là việc dùng sự thăng tiến để kích thích, thúc đẩy, nâng cao tính tích cực làm việc của người lao động.

Chính vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết H3 như sau:

H3: Đào tạo và phát triển có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

Mối quan hệ giữa đánh giá kết quả công việc và động lực làm việc của nhân viên.

Fey và cộng sự (2009) đã chứng minh rằng các hoạt động quản lý nhân sự bao gồm đánh giá hiệu quả công việc là đòn bẩy thông qua đó kích thích nhân viên làm việc. Theo Lindner (1998), đánh giá đầy đủ thực hiện công việc là nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Kết quả đánh giá công việc càng chính xác càng kích thích người lao động làm việc, tăng lòng tin của người lao động, vì thế tạo động lực cho người lao động nâng cao năng suất làm việc, hiệu quả lao động (Fey và cộng sự, 2009).

Đánh giá thực hiện công việc thực sự là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và luôn luôn được thực hiện trong tất cả các tổ chức, không chỉ phục vụ nhiều mục tiêu quản lý nhân sự mà còn trực tiếp cải thiện sự thực hiện công việc của người lao động. Nó là chiếc cầu nối giữa nhà quản lý và người lao động, vừa gắn bó mật thiết với lợi ích cá nhân, vừa là cơ sở để nhà quản lý đưa ra các chính sách lương, thưởng, đào tạo phát triển, sự thăng tiến cho nhân viên của mình. Nếu được thực hiện một cách công bằng, minh bạch sẽ giúp tổ chức vừa đạt kết quả cao trong hoạt động, vừa có được đội ngũ nhân viên trung thành và muốn gắn bó lâu dài với tổ chức, nhiệt tình, tận tâm hết lòng với công việc (Fey và cộng sự, 2009).

Chính vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết H4 như sau

Đánh giá kết quả công việc có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

Mối quan hệ giữa chính sách đãi ngộ và động lực làm việc của nhân viên.

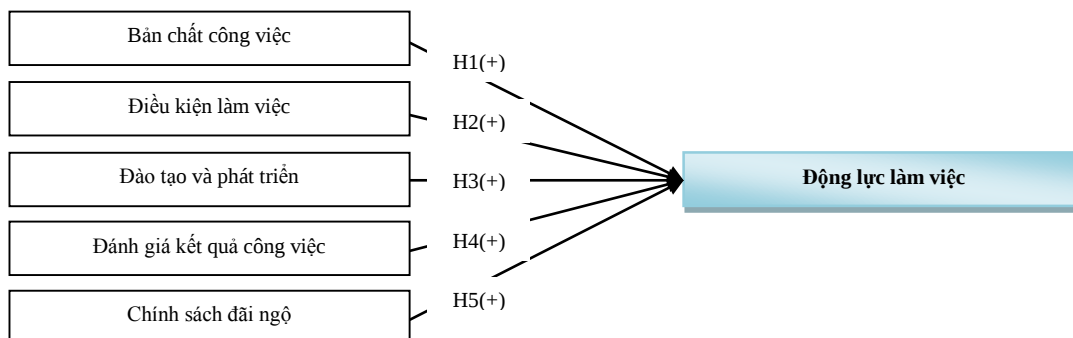
Chính sách đãi ngộ trong phạm vi nghiên cứu này gồm tiền lương và phúc lợi. Trong nghiên cứu của Lindner (1998) tại đại học Ohio – Mỹ đã xếp tiền lương là nhân tố quan trọng thứ hai trong mô hình gồm 10 nhân tố tạo động lực cho nhân viên. Phúc lợi là những lợi ích mà người lao động có được từ công ty của mình ngoài khoản tiền mà họ kiếm được. Theo nghiên cứu của Artz (2008), phúc lợi có vai trò quan trọng trong việc xác định động lực làm việc. Kukanja (2012) tiến hành nghiên cứu

các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của các nhân viên trong ngành dịch vụ du lịch tại khu vực Piran của Slovenia đã cho thấy rằng nhân tố phúc lợi có ảnh hưởng mạnh mẽ đến động lực làm việc. Theo Teck-hong và Waheed (2011), các tổ chức cần phải chú trọng hơn đến những chính sách đãi ngộ toàn diện, từ lương, các khoản phúc lợi đến các cơ hội phát triển nghề nghiệp, chế độ làm việc theo thời gian linh hoạt...

Chính vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết H5 như sau:

H5: Chính sách đãi ngộ có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 2: Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng các phương pháp cụ thể như sau:

Nghiên cứu định tính thông qua việc tổng hợp các lý thuyết (lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow, lý thuyết hai nhân tố của Herzberg, lý thuyết kỳ vọng của Vroom) và kết quả từ các nhà nghiên cứu đi trước liên quan đến chủ đề tác giả nghiên cứu để đề xuất các giả thuyết và xây dựng mô hình nghiên cứu; sau đó, tác giả tiến hành thảo luận cùng với 10 chuyên gia để hiệu chỉnh và bổ sung các thang đo cũng như mô hình nghiên cứu cho phù hợp hơn với bối cảnh nghiên cứu.

Nghiên cứu định lượng được tác giả thực hiện thông qua các phép phân tích cơ bản như thống kê mô tả, đánh giá độ tin cậy Cronbach's alpha, phân tích nhân

tố EFA, phân tích tương quan, mô hình hồi quy tuyến tính từ dữ liệu điều tra khảo sát 250 nhân viên các Ngân hàng thương mại trên địa bàn TP. Đà Nẵng và thu về 231 mẫu hợp lệ, vì các nghiên cứu có áp dụng phép phân tích nhân tố EFA, cỡ mẫu tối thiểu được xác định là 4 hoặc 5 lần số biến (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008), như vậy theo nghiên cứu này, cỡ mẫu tối thiểu là $5 \times 23 = 115$ mẫu, tuy nhiên để đảm bảo tính thuyết phục và gia tăng độ tin cậy, tác giả đã tiến hành khảo sát 250 mẫu và thu về 231 mẫu hợp lệ. Kết quả nghiên cứu định lượng phản ánh cụ thể về các nhân tố tác động đến động lực làm việc của các nhân viên các NHTM trên địa bàn TP. Đà Nẵng.

Nguồn: Tác giả đề xuất

Bảng 1: Các thang đo thuộc các nhân tố trong mô hình nghiên cứu

Nhân tố	Mã hóa	Thang đo	Nguồn
Bản chất công việc	CV1	Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn và kỹ năng được đào tạo của anh/chị	Hackman và Oldham (1974), Bellingham (2004)
	CV2	Khối lượng công việc của anh/chị hợp lý	
	CV3	Công việc giúp phát huy tính sáng tạo của anh/chị	
	CV4	Công việc của anh/chị có nhiều thử thách và thú vị	
Điều kiện làm việc	DK1	Nơi làm việc của anh/chị đảm bảo sự an toàn và thoải mái	Barzoki và cộng sự (2012), Teck-hong và Waheed (2011)
	DK2	Anh/chị được trang bị đầy đủ trang thiết bị cần thiết cho công việc	
	DK3	Thời gian làm việc của anh/chị phù hợp	
	DK4	Công việc của anh/chị không bị áp lực cao	
Đào tạo và phát triển	DT1	Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến	Thomson và cộng sự (2002), Drafke và Kossen (2002)
	DT2	Cơ hội thăng tiến công bằng cho mọi người	
	DT3	Anh/chị được khuyến khích, tạo điều kiện học tập nâng cao kiến thức/kỹ năng	
	DT4	Chỉ nhánh của anh/chị đánh giá thành tích kịp thời và đầy đủ	
Đánh giá kết quả công việc	DG1	Chỉ nhánh thực hiện đánh giá công bằng giữa các công chức	Lindner (1998), Fey và cộng sự (2009)
	DG2	Các tiêu chí đánh giá hợp lý, rõ ràng	
	DG3	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc	
	DG4	Tiền lương đủ để đáp ứng các nhu cầu của cuộc sống	
Chính sách đãi ngộ	DN1	Các khoản phụ cấp đảm bảo hợp lý	Netemeyer (1997), Kukanja (2012)
	DN2	Các chế độ thanh toán đảm bảo kịp thời	
	DN3	Chỉ nhánh đóng đầy đủ các loại bảo hiểm theo quy định	
	DN4	Chỉ nhánh giải quyết tốt chế độ phép, ốm đau, thai sản...	
Động lực làm việc	DL1	Anh/chị hứng thú với công việc hiện tại	Brooks (2007)
	DL2	Anh/chị cảm thấy tự hào, hạnh phúc khi làm việc tại chi nhánh	
	DL3	Anh/chị mong muốn gắn bó lâu dài với chi nhánh	
	DL4	...	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Kết quả khảo sát 231 đối tượng cho thấy tỷ lệ nam, đến 50 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất là 49,3% và thâm niên nữ lần lượt là 45,0% và 55,0%; trình độ học vấn có tỷ công tác từ 5 đến 10 năm chiếm tỷ lệ cao nhất là 82,3%.
lệ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất 60,2%; nhóm tuổi từ 30

Bảng 2: Kết quả thống kê mô tả

Biến	Nội dung	Số lượng (n)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	104	45,0
	Nữ	127	55,0
Trình độ học vấn	Cao đẳng	15	6,5
	Đại học	139	60,2
	Sau đại học	77	33,3
	Dưới 30 tuổi	88	38,1
Độ tuổi	Từ 30 đến 40 tuổi	59	25,5
	Từ 41 đến 50 tuổi	55	23,8
	Trên 50 tuổi	29	12,6
	Dưới 5 năm	29	12,6
Thâm niên công tác	Từ 5 đến 10 năm	190	82,3
	Trên 10 năm	12	5,2

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

4. Kết quả nghiên cứu

Thực hiện việc đánh giá độ tin cậy Cronbach's alpha là bước đầu tiên trong việc thực hiện mô hình hồi quy tuyến tính, với 23 biến số của 6 nhóm nhân tố đưa vào phân tích (bao gồm: CV (Bản chất công việc), DK (Điều kiện làm việc), DT (Đào tạo và phát triển), DG (Đánh giá kết quả công việc), DN (Chính sách đãi ngộ),

DL (Động lực làm việc)), tất cả các biến đều đạt yêu cầu; ngoại trừ 2 biến DK3 và DN6 (vì hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3). Cùng với đó, tất cả các hệ số Cronbach's Alpha đều từ 0,7 trở lên; dao động từ mức thấp nhất là 0,712 (nhân tố đào tạo và phát triển) cho đến mức cao nhất là 0,921 (nhân tố chính sách đãi ngộ).

Bảng 3: Tổng hợp hệ số Cronbach's Alpha

Nhân tố	Số biến ban đầu	Hệ số Cronbach's alpha	Số biến hợp lệ
Bản chất công việc	4	0,848	4
Điều kiện làm việc	4	0,853	3 (Loại DK3)
Đào tạo và phát triển	3	0,712	3
Đánh giá kết quả công việc	3	0,896	3
Chính sách đãi ngộ	6	0,921	5 (Loại DN6)
Động lực làm việc	3	0,820	3

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Như vậy, sau khi đánh giá độ tin cậy Cronbach's alpha, nghiên cứu có 21 biến phù hợp thuộc 6 nhân tố để đưa vào phân tích nhân tố EFA nhằm khám phá cấu trúc thang đo của 5 nhóm nhân tố độc lập CV (Bản chất công việc), DK (Điều kiện làm việc), DT (Đào tạo và phát triển), DG (Đánh giá kết quả công việc), DN (Chính sách đãi ngộ) và 1 nhân tố phụ thuộc DL (Động lực làm việc).

Kết quả phân tích nhân tố EFA các biến thuộc các nhân tố độc lập với hệ số KMO đạt mức 0,644 lớn hơn 0,5; điều này khẳng định kết quả EFA các biến thuộc các nhân tố độc lập phù hợp cho việc khám phá cấu trúc các thang đo; cùng với đó, kiểm định Bartlett với mức ý nghĩa nhỏ hơn 5%, cho thấy, kết quả phân tích nhân tố EFA các biến thuộc các nhân tố độc lập có ý nghĩa thống kê.

Bảng 4: Kết quả phân tích EFA các biến thuộc các nhân tố độc lập

	Thành phần				
	1	2	3	4	5
DN4	0,943				
DN2	0,924				
DN1	0,924				
DN3	0,807				
DN5	0,730				
CV1		0,868			
CV2		0,815			
CV4		0,758			
CV3		0,629			
DK1			0,884		
DK2			0,799		
DK4			0,769		
DG1				0,961	
DG3				0,946	
DG2				0,808	
DT2					0,826
DT1					0,700
DT3					0,527
KMO = 0,644; Kiểm định Barlett's = 4.403,395; Sig. = 0,000					
Giá trị riêng	5,075	3,837	2,535	1,162	1,102
Phương sai trích (%)	28,193	21,318	14,082	6,455	6,124
Phương sai trích tích lũy (%)	28,193	49,511	63,592	70,048	76,171

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Bên cạnh đó, kết quả phân tích nhân tố EFA các biến thuộc các nhân tố độc lập cho thấy điểm dừng tại dòng thứ 5 với giá trị riêng là 1,102 lớn hơn 1, điều này khẳng định các biến đưa vào phân tích sắp xếp thành 5 nhóm nhân tố và tổng phương sai trích tại dòng thứ 5 là 76,171% lớn hơn 50%; cho thấy được mức độ biến thiên của dữ liệu được giải thích đến 76,171%.

Không những thế, kết quả xoay nhân tố cho thấy 18 biến thuộc các nhân tố độc lập đưa vào phân tích sắp xếp cụ thể thành 5 nhóm nhân tố CV (Bản chất công việc), DK (Điều kiện làm việc), DT (Đào tạo và phát triển), DG (Đánh giá kết quả công việc), DN (Chính sách đãi ngộ) theo kết quả cụ thể tại Bảng 4.

Bảng 5: Kết quả phân tích EFA các biến thuộc các nhân tố phụ thuộc

	Thành phần
DL2	0,826
DL3	0,884
DL1	0,864
KMO = 0,707; Kiểm định Bartlett's = 250,182; Sig. = 0,000	
Giá trị riêng	2,210
Tổng phương sai trích (%)	73,668

Nguồn: Kết quả Phân tích SPSS

Cùng với đó, kết quả phân tích nhân tố EFA các biến thuộc nhân tố động lực làm việc (Bảng 5) cho thấy giá trị KMO là 0,707; điều đó khẳng định giá trị KMO đảm bảo tính thích hợp của việc phân tích nhân tố khám phá và mức độ ý nghĩa của dữ liệu đưa vào thực hiện phân tích nhân tố. Thống kê Chi-Square của kiểm định Bartlett có giá trị 250,182 với mức ý nghĩa = 0,000 << 0,05, điều này cho thấy kết quả kiểm định KMO có nghĩa thống kê với mức ý nghĩa 5%.

Việc phân tích phương sai trích các biến phụ thuộc, cho thấy tổng phương sai trích đạt giá trị 73,668%, giá trị này khá cao (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008), như vậy 73,668% biến thiên của dữ liệu được giải thích bởi 1 nhân tố, các thang đo được rút ra và chấp nhận. Điểm dừng khi trích các nhân tố tại nhân tố thứ nhất với giá trị riêng (eigenvalue) là 2,210.

Và, các hệ số tải nhân tố thuộc các biến thành phần DL1, DL2, DL3 lần lượt là 0,826; 0,884; 0,864 đều lớn hơn 0,5; điều này cho thấy, các biến thành phần thuộc nhân tố động lực làm việc đảm bảo cho việc đưa vào phân tích dữ liệu.

Căn cứ trên kết quả phân tích tương quan các nhân tố (Bảng 6), ta thấy nhân tố phụ thuộc động lực làm việc có mối tương quan dương/cùng chiều với các nhân tố độc lập, cụ thể, giá trị tương quan Pearson của các nhân tố CV (Bản chất công việc), DK (Điều kiện làm việc), DT (Đào tạo và phát triển), DG (Đánh giá kết quả công việc), DN (Chính sách đãi ngộ) với nhân tố động lực làm việc lần lượt là 0,473; 0,567; 0,576; 0,189; 0,252 đều lớn hơn 0. Và các hệ số Sig. của các nhân tố đều nhỏ hơn 5% (tức nhỏ hơn 0,05) điều này đảm bảo mối tương quan giữa các nhân tố có ý nghĩa thống kê để tác giả tiến hành chạy mô hình hồi quy tuyến tính.

Bảng 6: Kết quả phân tích tương quan

		Bản chất công việc	Điều kiện làm việc	Đào tạo và phát triển	Đánh giá kết quả công việc	Chính sách đãi ngộ	Động lực làm việc
Bản chất công việc	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
Điều kiện làm việc	Pearson Correlation	0,582**	1				
	Sig. (2-tailed)	0,000					
Đào tạo và phát triển	Pearson Correlation	0,525**	0,472**	1			
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000				
Đánh giá kết quả công việc	Pearson Correlation	0,090	0,001	0,066	1		
	Sig. (2-tailed)	0,171	0,990	0,315			
Chính sách đãi ngộ	Pearson Correlation	0,043	0,051	0,075	0,087	1	
	Sig. (2-tailed)	0,520	0,437	0,255	0,186		
Động lực làm việc	Pearson Correlation	0,473**	0,567**	0,576**	0,189**	0,252**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed); a. Listwise N=231

Kết quả phân tích mô hình hồi quy (Bảng 7) cho thấy các nhân tố ảnh hưởng tích cực đến Động lực làm việc, bao gồm: CV (Bản chất công việc), DK (Điều kiện làm việc), DT (Đào tạo và phát triển), DG (Đánh giá kết quả công việc), DN (Chính sách đãi ngộ); tức các biến này ảnh hưởng cùng chiều đến DL (Động lực làm việc).

Và R^2 là 0,723; kết quả này cho thấy độ thích hợp của mô hình là 72,3%, hay nói một cách khác 72,3% sự biến thiên của nhân tố Động lực làm việc được giải thích

bởi 5 nhân tố: CV (Bản chất công việc), DK (Điều kiện làm việc), DT (Đào tạo và phát triển), DG (Đánh giá kết quả công việc), DN (Chính sách đãi ngộ). Sử dụng kiểm định F trong phân tích phương sai ANOVA cho thấy giá trị F là 98,568 với mức ý nghĩa Sig. là 0,000 nhỏ hơn 0,05; điều đó cho thấy sự kết hợp của 6 nhân tố độc lập có trong mô hình có thể giải thích được sự thay đổi của động lực làm việc.

Bảng 7: Kết quả mô hình hồi quy

Model		Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa		t	Sig.	Đa cộng tuyến	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Hằng số)	1,066	0,341			3,128	0,002		
	Bản chất công việc	0,104	0,048	0,105		2,175	0,017	0,576	1,736
	Điều kiện làm việc	0,293	0,052	0,320		5,598	0,000	0,619	1,615
	Đào tạo và phát triển	0,385	0,057	0,370		6,787	0,000	0,680	1,471
	Đánh giá kết quả công việc	0,247	0,046	0,242		5,328	0,000	0,979	1,021
	Chính sách đãi ngộ	0,223	0,045	0,224		4,960	0,000	0,987	1,013

$R^2 = 0,723$; R^2 square change = 0,717; $F = 98,568$ (Sig. = 0,000); Durbin Watson = 1,709; a. Dependent Variable: Động lực làm việc

Nguồn: Kết quả Phân tích SPSS

Như vậy, phương trình hồi quy (theo hệ số chuẩn hóa Beta) thể hiện mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng đến DL (Động lực làm việc) là:

$Động\ lực\ làm\ việc = 1,066 + 0,104 * Bản\ chất\ công\ việc + 0,293 * Điều\ kiện\ làm\ việc + 0,385 * Đào\ tạo\ và\ phát\ triển + 0,247 * Đánh\ giá\ kết\ quả\ công\ việc + 0,223 * Chính\ sách\ đãi\ ngộ + E_i$

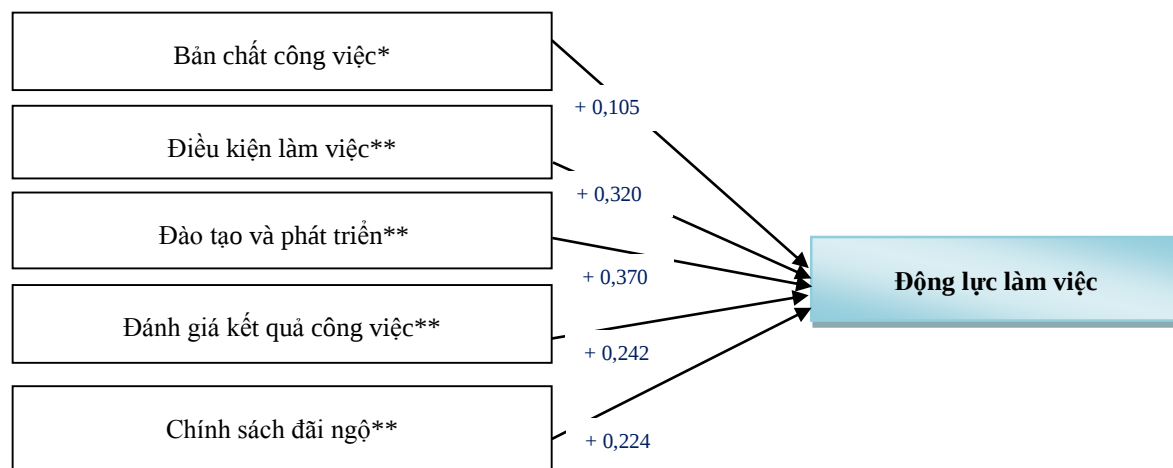
Căn cứ trên hệ số Beta chuẩn hóa, chúng ta có thể thấy rằng, mức độ ảnh hưởng cao nhất đến DL (Động lực làm việc) đó là nhân tố đào tạo và phát triển (DT có Beta = 0,370; ảnh hưởng cùng chiều), khi nhân tố đào tạo và phát triển tốt hơn (tăng lên 1 đơn vị) thì động lực làm việc tăng lên 0,370 đơn vị.

Tiếp đến là nhân tố điều kiện làm việc (DK có Beta = 0,320; ảnh hưởng cùng chiều), khi nhân tố điều kiện làm việc tốt hơn (tăng lên 1 đơn vị) thì động lực làm việc tăng lên 0,320 đơn vị. Nhân tố đánh giá kết quả công việc (DG có Beta = 0,242; ảnh hưởng cùng chiều), khi nhân tố đánh giá kết quả công việc tốt hơn

(tăng lên 1 đơn vị) thì động lực làm việc tăng lên 0,242 đơn vị. Nhân tố chính sách đãi ngộ (DN có Beta = 0,224; ảnh hưởng cùng chiều), khi nhân tố chính sách đãi ngộ tốt hơn (tăng lên 1 đơn vị) thì động lực làm việc tăng lên 0,224 đơn vị.

Và cuối cùng là nhân tố bản chất công việc (CV có Beta = 0,105; ảnh hưởng cùng chiều), khi nhân tố bản chất công việc tốt hơn (tăng lên 1 đơn vị) thì động lực làm việc tăng lên 0,105 đơn vị.

Cùng với đó, kết quả cho thấy, hệ số VIF của các nhân tố CV (Bản chất công việc), DK (Điều kiện làm việc), DT (Đào tạo và phát triển), DG (Đánh giá kết quả công việc), DN (Chính sách đãi ngộ) lần lượt là 1,736; 1,615; 1,471; 1,021; 1,013 đều nằm trong mức cho phép (nhỏ hơn 10), cho thấy mô hình không bị đa cộng tuyến. Và giá trị d (Durbin Watson) = 1,709 nằm trong vùng chấp nhận (gần bằng 2), nghĩa là mô hình không có tự tương quan chuỗi bậc nhất (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).



Hình 3: Kết quả mô hình nghiên cứu

*: Có ý nghĩa 5%; **: Có ý nghĩa 1%

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu này tập trung cho thấy các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên các NHTM trên địa bàn TP. Đà Nẵng. Do đó, dựa vào nghiên cứu này, tác giả đã cho thấy được khái niệm về động lực làm việc và các giả thuyết liên quan đến các nhân tố tác động đến động lực làm việc. Căn cứ vào kết quả nghiên cứu của các nhà nghiên cứu đi trước, tác giả tiến hành tổng hợp các thang đo và đề xuất mô hình nghiên cứu đề xuất cùng với việc thực hiện nghiên cứu định tính để điều chỉnh thang đo và mô hình cho phù hợp hơn với bối cảnh nghiên cứu. Kết quả chính của nghiên cứu cho thấy được các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên các NHTM trên địa bàn TP. Đà Nẵng, trong đó nhân tố (1) Đào tạo và phát triển tác động mạnh nhất; kế đến là nhân tố (2) Điều kiện làm việc; (3) Đánh giá kết quả công việc; (4) Chính sách đãi ngộ và (5) Bản chất công việc.

Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả

5.2. Các hàm ý quản trị

Căn cứ vào kết quả mô hình nghiên cứu đạt được, tác giả đề xuất các hàm ý quản trị nhằm gia tăng Động lực làm việc của nhân viên các NHTM trên địa bàn TP. Đà Nẵng hiện nay, cụ thể như sau:

Đối với nhân tố đào tạo và phát triển: Các NHTM thường xuyên phát hiện và bồi dưỡng các nhân viên có năng lực, giúp họ gia tăng kinh nghiệm trong công việc để không tạo sự nhàm chán trong công việc, góp phần thúc đẩy động lực làm việc nhiều hơn; cũng như đa dạng các hình thức đào tạo.

Đối với nhân tố điều kiện làm việc: Các NHTM nên đảm bảo đủ điều kiện vật chất cho nhân viên làm việc, điều đó thể hiện qua ánh sáng, trang thiết bị và dụng cụ hỗ trợ công việc (như: bút viết, giấy, máy tính, máy photocopy, máy fax,...), tránh trường hợp nhiều phòng ban trong cùng một chi nhánh/hệ thống Ngân hàng dùng chung một dụng cụ/máy móc phục vụ công việc. Cùng

với đó, các NHTM nên thường xuyên đôn đốc và tự bản thân mỗi cán bộ, nhân viên phải biết lên kế hoạch làm việc để từ đó các nhân viên có thể thiết kế thời gian và lịch trình làm việc phù hợp cho công việc.

Đối với nhân tố đánh giá kết quả công việc: Các NHTM nên thực hiện việc đánh giá kết quả công việc cần phải đảm bảo tính kịp thời. Để đảm bảo điều này, các NHTM có thể cho các nhân viên, cán bộ thực hiện đánh giá kết quả công việc theo tháng, quý hoặc có thể sau khi kết thúc các chương trình làm việc có mức độ và khối lượng lớn.

Đối với nhân tố chính sách đãi ngộ: Các NHTM cần thực hiện việc trả lương, thưởng, phụ cấp theo đúng năng lực và khả năng làm việc của mỗi nhân viên và đa dạng các hình thức khen thưởng và phụ cấp cho các cán bộ, nhân viên.

Đối với nhân tố bản chất công việc: Hàng năm, các NHTM nên có các cuộc thi, các đợt đánh giá về nhân sự nhằm phát huy và sàng lọc các nhân viên có kiến thức chuyên môn theo kinh nghiệm làm việc, kiến thức thực tế công việc để bố trí vị trí công việc phù hợp hơn đối với nhân viên sau thời gian làm việc thực tế tại Ngân hàng. Cùng với đó, các NHTM nên động viên các nhân viên tự mình chia sẻ và hỗ trợ công việc với đồng nghiệp, gia tăng tinh thần đoàn kết trong công việc.

Mặc dù cố gắng hoàn thiện nghiên cứu một cách tốt nhất, tuy nhiên, do sự giới hạn về thời gian và kiến thức, nghiên cứu vẫn còn những hạn chế nhất định như cỡ mẫu còn khá ít, phạm vi nghiên cứu chỉ thực hiện trên địa bàn TP. Đà Nẵng. Do đó, các nghiên cứu theo sau có thể gia tăng cỡ mẫu và mở rộng phạm vi nghiên cứu trên nhiều tỉnh, thành khác.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Acton. T., & Golden. W. (2002). Training: The way to retain valuable IT employees. *In Conference Proceedings, Informing Science*, 1-12.
- [2]. Ali. S.B., Mahdi. A., & Malihe. J. (2012). The Effect of Employees' Performance Appraisal Procedure on their Intrinsic Motivation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 161-175.
- [3]. Artz, B. (2008). The role of firm size and performance pay in determining employee job satisfaction brief: firm size, performance pay, and job satisfaction. *Labour*, 22(2), 315-343.
- [4]. Barzoki. A.S., Esfahani. A.N., & Ahmad, R.Z. (2012). Studying application of succession planning processes components in Isfahan Melli Bank. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 718-812.
- [5]. Beebe. R., and Frisch. N. (2009). Development of the Differentiation of Self and Role Inventory for Nurses (DSRI-RN): A tool to measure internal dimensions of workplace stress. *Nursing outlook*, 57(5), 240-245.
- [6]. Bellingham. R. (2004). Job Satisfaction Survey, Wellness Council of America.
- [7]. Bimal. R. (2014). The impact of changing nature of jobs on workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 21-34.
- [8]. Brooks. A.M. (2007). Factors that influence employee motivation in organizations. *PhD Thesis, The University of Tennessee, Knoxville, USA*.
- [9]. Draffe. M.W., and Kossen. S. (2002). The Human Side of Organizations. *New Jersey: Prentice-Hall, Inc.*
- [10]. Fey. C.F., Morgulis-Yakushev. S., Park. H.J., and Björkman. I. (2009). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 690-712.
- [11]. Hackman. J. R., and Oldham. G. R. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. *Technical Report No.4, Department of Administrative Sciences, Yale University, USA*.
- [12]. Herzberg. F., Mausner. B., & Snyderman. B. B. (1959). The Motivation to Work. *John Wiley & Sons. Inc., New York*, 195.
- [13]. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Giáo trình Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS (tập 1 & 2)*. Hồ Chí Minh, Việt Nam: Nhà xuất bản Hồng Đức.
- [14]. Holmes. D.S., and Tyler. J.D. (1968). Direct versus projective measurement of achievement motivation. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 32(6), 712-813.
- [15]. Lindner. J.R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of Extension* [On-line], 36(3). Available at: <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html>
- [16]. Maslow. A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation, Psychological Review*, 50, 370-396.
- [17]. Mason, L.J. (2001). Retaining Key Personnel. Plus: Top 10 Retention Tips. Stress Education Center.
- [18]. Kukanja. M. (2013). Influence of demographic characteristics on employee motivation in catering companies. *Tourism and Hospitality Management*, 19(1), 97-107.
- [19]. Netemeyer. R.G., Boles. J.S, McKee D.O., and McMurrian. R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.

- [18]. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2011). *Giáo trình nghiên cứu thị trường*. Việt Nam: Nhà xuất bản Lao động 2011.
- [19]. Robbins. S.P., Odendaal. A., and Roodt. G. (2003). *Organizational Behavior. Global and Southern African Perspectives* (9th ed.). Cape Town: Pearson Education.
- [20]. Teck-Hong.T., & Waheed. W. (2011). Herzberg's Motivation – Hygiene Theory And Job Satisfaction in the Malaysian retail sector: The Mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73–94.
- [21]. Thomson. D., Dunleavy. J., and Bruce.S. (2002). Nurse Job Satisfaction - Factors Relating to Nurse Satisfaction in the Workplace. *Report commissioned for the Canadian Nursing Advisory Committee*, Ottawa, ON.
- [22]. Trần Kim Dung (2009), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, TP. Hồ Chí Minh, Nhà xuất bản Thống Kê.
- [23]. Vroom. V.H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons, Inc.
- [24]. Zahid. H.B. (2013). Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India. *Indian Journal of Applied Research*, 3(6), 21–34.

Thông tin tác giả:

1. Ngô Đức Chiến

- Đơn vị công tác: Khoa Kinh tế, Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng
- Địa chỉ email: chiennnd@dau.edu.vn

Ngày nhận bài: 6/10/2022

Ngày nhận bản sửa: 28/10/2022

Ngày duyệt đăng: 25/3/2023