

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH TRÀ VINH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRÀ VINH

LÊ HOÀNG THUYA

**NGHIÊN CỨU CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG
ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ SỰ GẮN BÓ CỦA
NHÂN VIÊN VỚI NGÂN HÀNG:
TRƯỜNG HỢP NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ
PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM
KHU VỰC ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG**

Ngành: **QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Mã ngành: **9340101**

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ NGÀNH
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

TRÀ VINH, NĂM 2021

Công trình được hoàn thành tại:
Trường Đại học Trà Vinh

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS Lưu Thanh Đức Hải

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp
trường họp tại: Trường Đại học Trà Vinh
Vào lúc ... giờ ngày tháng năm 20....

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện: Thư viện Quốc gia;
Thư viện Trường Đại học Trà Vinh

CHƯƠNG 1

GIỚI THIỆU TỔNG QUAN

1.1 SỰ CẦN THIẾT CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

Động lực làm việc không phải là chủ đề mới mà đã được các nhà khoa học trong và ngoài nước nghiên cứu trước đây. Nghiên cứu của Zhou và cộng sự (2011) đã cho rằng chính sách tài chính không phải là sự khích lệ tốt nhất để kích thích nhân viên. Quá trình làm việc của nhân viên không chỉ bị tác động bởi những phần thưởng vật chất mà còn bị tác động bởi các yếu tố thuộc về tinh thần (Springer và cộng sự, 2011) và hoàn cảnh xã hội ở mỗi quốc gia (Humphreys, 2007; Yang, 2011). Do đó, thật cần thiết phải nghiên cứu và điều chỉnh về động cơ làm việc ở những quốc gia có hoàn cảnh xã hội đặc thù về phương diện văn hóa như Việt Nam. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế, sự cạnh tranh giữa các ngân hàng trở nên khốc liệt hơn bao giờ hết. Việc tuyển được nhân sự vào làm việc đã khó, nhưng làm thế nào để giữ chân họ ở lại càng khó hơn. Những năm qua, tình trạng bỏ việc đang trở thành vấn nạn của rất nhiều ngân hàng thương mại tại Việt Nam. Từ đó, giả thuyết đặt ra là khi có Động lực làm việc tại một tổ chức như là ngân hàng thì người lao động có Sự gắn bó lâu dài với ngân hàng đó hay không là một giả thuyết cần kiểm định.

1.2 LƯỢC KHẢO TÀI LIỆU

1.2.1 Nghiên cứu về Động lực làm việc

1.2.1.1 Tình hình nghiên cứu ngoài nước

Trên thế giới đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về Động lực làm việc và Sự cam kết gắn bó của nhân viên, tác giả chỉ liệt kê một số tác giả điển hình: (1) Kovach (1987), Nghiên cứu này cho nhà quản trị biết mức độ quan trọng của từng yếu tố tạo động lực cho nhân viên; (2) Kurtulus và Kaymaza (2010) Nghiên cứu tác động của việc thực hiện luân chuyển công việc ảnh hưởng đến động lực làm việc; (3) Teck Hong Tan và Aman Waheed (2011) nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc để tiến hành cuộc khảo sát với nhân viên bán hàng tại Malaysia...

1.2.1.2 Tình hình nghiên cứu trong nước

(1) Trần Kim Dung và các cộng sự (2005), bằng cách khảo sát khoảng 500 nhân viên đang làm việc toàn thời gian. Ngoài năm nhân tố trong thang đo JDI như: Bản chất công việc, tiền lương, thăng tiến, đồng nghiệp và sự giám sát của cấp trên, tác giả đã đưa thêm hai nhân tố nữa là phúc lợi công ty và điều kiện làm việc để phù hợp với tình hình cụ thể của Việt Nam; (2) Nguyễn Khắc Hoàn (2010), nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Nghiên cứu trường hợp tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Á Châu chi nhánh Huế”; (3) Phan Thị Minh Lý (2011), nghiên cứu “Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng về công việc của nhân viên trong các ngân hàng thương mại trên địa bàn Thừa Thiên Huế”; (4) Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi, nghiên cứu “xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam”...

1.2.2 Nghiên cứu về sự gắn bó với tổ chức

1.2.2.1 Tình hình nghiên cứu ngoài nước

(1) Faizan Mohsan và cộng sự (2011), nghiên cứu “Động lực, cam kết và sự tham gia của nhân viên có liên quan đến nhau không: Bằng chứng từ ngành ngân hàng của Pakistan”; (2) Asamoah và cộng sự (2015), nghiên cứu “Tác động của Động lực làm việc đến Sự cam kết gắn bó của nhân viên tại Ngân hàng SSB ở Accra, Ghana”; (3) Nadeem Iqbal và cộng sự (2016), nghiên cứu “Vai trò của động lực đối với cam kết của nhân viên trong bối cảnh lĩnh vực ngân hàng của D.G.KHAN, Pakistan”; (4); Nicolas và cộng sự (2020), nghiên cứu “Ảnh hưởng của Động lực làm việc, Sự cam kết gắn bó với tổ chức và sự hài lòng trong công việc đối với kết quả làm việc của nhân viên theo hợp đồng của ngân hàng Rakyat Indonesia Chi nhánh Văn phòng Jakarta Daan Mogot...”

1.2.2.2 Tình hình nghiên cứu trong nước

(1) Bùi Nhất Vương (2017), nghiên cứu “Ảnh hưởng của các yếu tố chất lượng cuộc sống nơi làm việc đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên Ngân hàng thương mại Cổ phần Á Châu tại Thành phố Hồ Chí

Minh”; (2) Hồ Văn Nền và Nguyễn Minh Tiến (2018), nghiên cứu “Mối quan hệ giữa các yếu tố tài chính với sự gắn kết trong công việc của nhân viên tại các ngân hàng TMCP ở Thành phố Cần Thơ”; (3) Ngô Mỹ Trân và các cộng sự (2019), “Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên các ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Sóc Trăng”....

1.3 KHE HỔNG TRONG NGHIÊN CỨU

Thứ nhất, về mặt lý thuyết: Cần được tiếp tục nghiên cứu, kiểm định lý thuyết đặc thù trong lĩnh vực ngân hàng thương mại Việt Nam. Thứ hai, thực tiễn ở Việt Nam, các nghiên cứu chỉ dừng lại ở kiểm định mô hình lý thuyết đã được xây dựng ở Phương Tây, mà chính các nghiên cứu này không dựa trên nền tảng hoàn cảnh xã hội đặc thù của Việt Nam, đặc biệt là trong ngành ngân hàng thương mại. Thứ ba, trong các nghiên cứu tại Việt Nam, qua việc tổng quan các công trình nghiên cứu trước đây, tác giả chưa tìm thấy đề tài nghiên cứu phân tích nhân tố áp lực làm việc và nhân tố rủi ro tác nghiệp trong các mô hình nghiên cứu tác động tới động lực làm việc và từ đó động lực làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Thứ tư, các nghiên cứu tại Việt Nam chỉ nghiên cứu riêng biệt/lần lượt các nhân tố tác động đến động lực làm việc hoặc nghiên cứu các nhân tố tác động đến sự gắn bó tổ chức, chưa có nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc, khi nhân viên đã có động lực làm việc tại tổ chức đó thì họ có sự gắn bó lâu dài với tổ chức đó không? nghiên cứu đồng thời hai tác động.

1.4 TÍNH MỚI VÀ NHỮNG ĐÓNG GÓP CỦA LUẬN ÁN

1.4.1 Những tính mới

Thứ nhất, biến Động lực làm việc là biến trung gian, còn biến phụ thuộc là biến Sự cam kết gắn bó với tổ chức. Thứ hai, phát hiện hai nhân tố mới là Áp lực công việc và nhân tố Rủi ro tác nghiệp có tác động ngược chiều với Động lực làm việc trong mô hình nghiên cứu. Thứ ba, có mối liên hệ giữa Động lực làm việc và Sự cam kết gắn bó của nhân viên với ngân hàng.

1.4.2 Những đóng góp của luận án

1.4.2.1 Về mặt lý luận

Về mặt lý thuyết, mô hình nghiên cứu đã cung cấp thêm vào lý thuyết động lực, lý thuyết gắn bó, khẳng định lại sự phù hợp của lý thuyết nhu cầu của Abraham Harold Maslow (1943), lý thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), lý thuyết ba thành tố Sự cam kết gắn bó của Meyer và Allen (1991), mô hình mười yếu tố tạo động lực của Kovach (1987) và mô hình nghiên cứu của Tan và Waheed (2011) và các mô hình khác.

1.4.2.2 Về mặt thực tiễn

Nghiên cứu này giúp cho các nhà quản trị ngân hàng có thể xác định được các nhân tố nào động đến Động lực làm việc và Sự cam kết gắn bó của nhân với ngân hàng.

1.5 VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU, CÂU HỎI NGHIÊN CỨU VÀ MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

1.5.1 Vấn đề nghiên cứu

Từ tổng quan nghiên cứu nước ngoài và nghiên cứu trong nước đã phân tích trên, cho thấy những tồn tại trong nghiên cứu lĩnh vực này cần làm rõ những nhân tố như: (1) Đặc điểm công việc; (2) Đào tạo – thăng tiến; (3) Tiền lương; (4) Phúc lợi; (5) Cấp trên; (6) Đồng nghiệp; (7) Đánh giá thành tích; (8) Chính sách lao động; (9) Điều kiện môi trường làm việc; (10) Áp lực công việc; (11) Rủi ro tác nghiệp kiểm định xem có tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên ngân hàng.

1.5.2 Câu hỏi nghiên cứu sẽ phải trả lời

(1) Các nhân tố nào tác động đến Động lực làm việc, Động lực làm việc là biến trung gian tác động đến Sự cam kết gắn bó của nhân viên với ngân hàng?; (2) Các nhân tố nào tác động mạnh nhất đến Động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng?; (3) Có mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Sự cam kết gắn bó của nhân viên với ngân hàng?; (4) Có biện pháp nào trong quản lý để nâng cao Động lực làm việc và mức độ gắn bó của nhân viên với ngân hàng?

1.5.3 Mục tiêu nghiên cứu

- Mục tiêu tổng quát: Luận án nghiên cứu các nhân tố tác động đến Động lực làm việc và Sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng.

- Mục tiêu cụ thể: (1) Mục tiêu 1: Xác định các nhân tố tác Động đến động lực làm việc, Động lực làm việc tác động đến Sự cam kết gắn bó của nhân viên với ngân hàng; (2) Mục tiêu 2: Đo lường tác động của các nhân tố đến Động lực làm việc, Động lực làm việc tác động đến Sự cam kết gắn bó của nhân viên với ngân hàng; (3) Mục tiêu 3: Đề xuất những hàm ý quản trị, đề xuất gợi ý đối với các nhà quản lý ngân hàng, các giải pháp nâng cao Động lực làm việc, Sự cam kết gắn bó của nhân viên với ngân hàng trong tương lai.

1.6 ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU VÀ ĐỐI TƯỢNG KHẢO SÁT

1.6.1 Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu các nhân tố tác động đến Động lực làm việc và Sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng: “Trường hợp Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam khu vực Đồng bằng sông Cửu Long”.

1.6.2 Đối tượng khảo sát

Gồm nhân viên và lãnh đạo của các chi nhánh tại 05 Chi nhánh Agribank khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, gồm: Chi nhánh Agribank các tỉnh như: Trà Vinh, Bến Tre, Tiền Giang, Vĩnh Long và Cần Thơ.

1.7 PHẠM VI NGHIÊN CỨU

1.7.1 Phạm vi về nội dung

Nghiên cứu này giới hạn nghiên cứu 11 nhân tố tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên ngân hàng: (1) Đặc điểm công việc; (2) Đào tạo – Thăng tiến; (3) Tiền lương; (4) Phúc lợi; (5) Cấp trên; (6) Đồng nghiệp; (7) Đánh giá thành tích; (8) Chính sách lao động; (9) Điều kiện môi trường làm việc; (10) Áp lực công việc; (11) Rủi ro tác nghiệp.

1.7.2 Phạm vi về không gian

Nghiên cứu thực hiện trong ngành ngân hàng: “Trường hợp Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam khu vực Đồng bằng sông Cửu Long”.

1.7.3 Phạm vi về thời gian

Thực hiện khảo sát năm 2018 để kiểm định sơ bộ thang đo, năm 2019 thực hiện khảo sát để nghiên cứu chính thức; phân tích số liệu và viết hoàn chỉnh luận án từ năm 2018 đến năm 2020.

1.8 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

1.8.1 Phương pháp thu thập số liệu

Tác giả khảo sát 05 Chi nhánh Agribank khu vực Đồng bằng sông cửu Long: Agribank - Chi nhánh Cần Thơ (100 phiếu), Agribank - Chi nhánh tỉnh Trà Vinh (120 phiếu), Agribank - Chi nhánh tỉnh Vĩnh Long (120 phiếu), Agribank - Chi nhánh tỉnh Bến Tre (120 phiếu) và Agribank - Chi nhánh tỉnh Tiền Giang (140 Phiếu). Tổng cộng là 600 phiếu, kết quả thu về: 553 phiếu, đạt 86,40%. Phương pháp khảo sát thuận tiện, phi xác suất.

1.8.2 Phương pháp phân tích dữ liệu

1.8.2.1 Nghiên cứu sơ bộ: Dùng để hình thành và hiệu chỉnh thang đo.

1.8.2.2 Nghiên cứu chính thức: Thống kê mô tả, kiểm định độ độ tin cậy Cronbach' Alpha; kiểm định thang đo bằng nhân tố khám phá EFA; phân tích nhân tố khẳng định CFA và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

1.9 CẤU TRÚC CỦA LUẬN ÁN

Chương 1: Giới thiệu tổng quan

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Chương 3: Thiết kế nghiên cứu.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận.

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 CÁC LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC

| STT | NỘI DUNG |
|-----------|--|
| I | Các lý thuyết cổ điển |
| 1 | Lý thuyết kỳ vọng |
| 2 | Lý thuyết ERG của Alderfer (1969) |
| 3 | Lý thuyết thúc đẩy của McClelland (1985) |
| 4 | Lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman và Oldham (1980) |
| II | Các lý thuyết đương đại |
| 1 | Lý thuyết về quyền tự quyết của Ryan và Deci (2000, 2002); Gagne và Deci (2005). |
| 2 | Lý thuyết về sự tự tin của Bandura (1997) |

2.2 CÁC KHÁI NIỆM VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ SỰ CAM KẾT GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN

2.2.1 Khái niệm và vai trò của Động lực làm việc

2.2.1.1 Khái niệm

Động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức; là sự thôi thúc, sự kiên định và bền bỉ trong quá trình làm việc (Steers & Porter, 1983); Van Niekerk (1987) coi động lực tại nơi làm việc là do môi trường làm việc và điều kiện có ảnh hưởng đến người lao động để thực hiện một số hoạt động theo ý muốn của họ. Pinder (1998), giải thích động lực làm việc như một tập hợp các lực lượng bên trong và bên ngoài giúp cho việc bắt đầu các hành vi có liên quan đến công việc. Pintrich (2003) cho rằng, động lực là một quá trình nội tại, giúp thúc đẩy, định hướng và duy trì hành động liên tục. Theo quan điểm của Herzberg (1959) trong tác phẩm “The motivation to work” cho rằng, động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức...

2.2.1.2 Vai trò của Động lực làm việc

Động lực làm việc đóng vai trò quan trọng trong sự tăng năng suất lao động khi các điều kiện đầu vào khác không đổi. Động lực làm

việc như một sức mạnh vô hình từ bên trong con người thúc đẩy họ lao động hăng say hơn.

2.2.2 Khái niệm về Sự cam kết gắn bó tổ chức

2.1.2.1 Khái niệm về Sự cam kết gắn bó tổ chức

Porter và Smith (1970), định nghĩa Sự cam kết gắn bó tổ chức là sức mạnh tương đối của sự đồng nhất của một cá nhân và sự tham gia vào một tổ chức cụ thể. Mowday và cộng sự (1982), định nghĩa Sự cam kết gắn bó tổ chức là một niềm tin mạnh mẽ, chấp nhận những mục tiêu và các giá trị của tổ chức, một sự sẵn sàng phát huy, nỗ lực đối với tổ chức và là một mong muốn nhất định để duy trì thành viên tổ chức. Theo Mowday và cộng sự (1979) định nghĩa: Sự cam kết gắn bó với tổ chức là sức mạnh tương đối về sự đồng nhất của nhân viên với tổ chức và sự tham gia tích cực của nhân viên trong một tổ chức nhất định...

2.1.2.2 Vai trò của gắn bó với tổ chức

Mowday và cộng sự (1982) đã khẳng định Sự cam kết gắn bó gắn liền với lòng trung thành đồng thời cũng đưa ra ba thành phần của sự gắn bó, đó là đồng nhất với mục tiêu và giá trị của tổ chức, mong muốn là thành viên của tổ chức và sẵn lòng nỗ lực vì tổ chức. Meyer và Allen (1997), thì Sự cam kết gắn bó với tổ chức là ở lại với tổ chức, tham gia công việc thường xuyên, nỗ lực làm việc mỗi ngày, bảo vệ tài sản của tổ chức và tin vào mục tiêu của tổ chức...

2.3 XÂY DỰNG GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

(1) H1: Đặc điểm công việc có tác động cùng chiều đến Động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (2) H2: Đào tạo - Thăng tiến có tác động cùng chiều đến Động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (3) H3: Tiền lương có tác động cùng chiều đến Động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (4) H4: Phúc lợi có tác động cùng chiều đến Động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (5) H5: Cấp trên có tác động cùng chiều đến Động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (6) H6: Đồng nghiệp có tác động cùng chiều đến Động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (7) H7: Đánh giá thành tích tác động cùng chiều đến Động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (8) H8: Yếu tố chính sách lao động có tác động cùng chiều đến Động lực

làm việc của nhân viên với ngân hàng; (9) H9: Điều kiện làm việc có tác động cùng chiều đến Động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (10) H10: Áp lực công việc có tác động ngược chiều đến Động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (11) H11: Rủi ro tác nghiệp có tác động ngược chiều đến Động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (12) H12: Động lực làm việc có tác động cùng chiều đến Sự cam kết gắn bó của nhân viên với ngân hàng.

2.4 MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

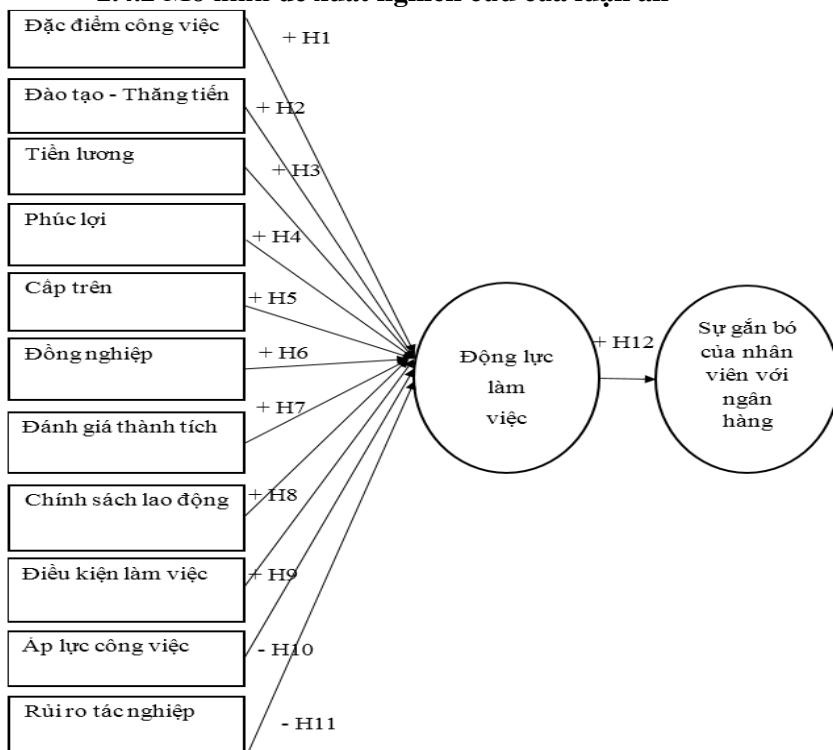
2.4.1 Lý thuyết nền sử dụng trong nghiên cứu luận án

2.4.1.1 *Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow (1943)*

2.4.1.2 *Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)*

2.4.1.3 *Lý thuyết Sự cam kết gắn bó với tổ chức của Meyer và Allen (1991).*

2.4.2 Mô hình đề xuất nghiên cứu của luận án



CHƯƠNG 3 THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1 QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU

Có 4 bước. Bước 1: Xác định mục tiêu, mục tiêu nghiên cứu, nghiên cứu tài liệu, mô hình nghiên cứu, bản câu hỏi, thảo luận chuyên gia, bảng câu hỏi điều tra. Bước 2: Nghiên cứu sơ bộ định lượng. Bước 3: Nghiên cứu chính thức: Đánh giá độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khẳng định.

3.2 NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH XÂY DỰNG THANG ĐO

3.2.1 Mục tiêu nghiên cứu định tính ban đầu

| STT | Tên thang đo | Nguồn gốc thang đo |
|-----|----------------------|---|
| 1 | Đặc điểm công việc | Kế thừa: Herzberg (1959), Tan và waheed (2011), Nguyễn Thùy Dung (2015). |
| 2 | Đào tạo – Thăng tiến | Kế thừa: Herzberg (1959), Kovach (1987), Tan và waheed (2011), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014). |
| 3 | Tiền lương | Kế thừa: Herzberg (1959), Kovach (1987), Tan và Waheed (2011), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014). |
| 4 | Phúc lợi | Kế thừa: Herzberg (1959), Kovach (1987), Tan và Waheed (2011), Marko Kukania (2012), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014). |
| 5 | Cấp trên | Kế thừa: Herzberg (1959), Kovach (1987), Tan và Waheed (2011). |
| 6 | Đồng nghiệp | Kế thừa: Herzberg (1959), Kovach (1987), Tan và Waheed (2011). |
| 7 | Đánh giá thành tích | Kế thừa: Herzberg (1959), Kovach (1987), Tan và Waheed (2011), Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013), Nguyễn Thùy Dung (2015). |
| 8 | Chính sách lao động | Kế thừa: Herzberg (1959), Tan và Waheed (2011). |
| 9 | Điều kiện làm việc | Kế thừa: Herzberg (1959), Kovach (1987), Tan và Waheed (2011), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014), Yen-Cheng Chen, Hsin-I Chen (2016). |
| 10 | Áp lực công việc | Kế thừa: Schieman và Young (2010); Voydanoff (2007); Wharton và Blair- Loy (2006); Carayon & Zijlstra, (1999); Harma (2006); Karasek và cộng sự (1998); Galinsky, Kim, & Bond, (2001); Kristensen |

| STT | Tên thang đo | Nguồn gốc thang đo |
|-----|-------------------|--|
| | | và cộng sự (2004); Hackman và Oldam (1980) |
| 11 | Rủi ro tác nghiệp | Tác giả đề xuất bổ sung qua thảo luận chuyên gia |
| 12 | Động lực làm việc | Kế thừa Steers and Porter (1983) |
| 13 | Gắn bó cảm xúc | Meyer và Allen (1991) |
| 14 | Gắn bó tính toán | |
| 15 | Gắn bó chuẩn mực | |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ tài liệu nghiên cứu)

3.2.2 Phương pháp nghiên cứu định tính ban đầu

3.2.2.1 Đối tượng phỏng vấn sâu:

Ban Giám đốc và trưởng phó phòng Agribank chi nhánh tỉnh Trà Vinh

3.2.2.2 Kết quả nghiên cứu định tính ban đầu

Từ 15 thang đo, với 79 biến quan sát, qua hai lần hỏi ý kiến chuyên gia, thì có 33 biến quan sát được đề nghị điều chỉnh, 02 biến quan sát đề nghị bỏ và 09 biến quan sát được đề nghị bổ sung cho phù hợp với ngành ngân hàng. Qua hai lần, hỏi ý kiến chuyên gia, tác giả đã chỉnh sửa, bổ sung hoàn chỉnh bộ thang đo để tiến hành khảo sát.

3.3 NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ ĐỂ KIỂM ĐỊNH GIÁ TRỊ THANG ĐO

3.3.1 Mục tiêu nghiên cứu định lượng sơ bộ

Mục tiêu nghiên cứu định lượng sơ bộ để kiểm định độ tin cậy của thang đo và loại bỏ những thang đo không phù hợp.

3.3.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng sơ bộ

Phương pháp thu thập số liệu: Để thực hiện nghiên cứu định lượng sơ bộ của mình, tác giả đã tiến hành khảo sát cỡ mẫu 110 quan sát (110 phiếu) tại 10 Chi nhánh loại II trực thuộc Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - Chi nhánh tỉnh Trà Vinh (2018).

Phương pháp phân tích số liệu: Từ 103 phiếu, tác giả kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA để loại các biến không phù hợp.

3.3.3 Kết luận về kết quả nghiên cứu sơ bộ

Từ kết quả nghiên cứu của tác giả về cơ sở lý thuyết, xây dựng mô hình, điều tra sơ bộ 103 nhân viên tại Agribank - Chi nhánh tỉnh Trà

Vinh và sau khi kiểm tra sơ bộ độ tin cậy của thang đo, có một số biến quan sát không đủ tiêu chuẩn đã bị loại đi. Tác giả quyết định thang đo được diễn đạt và mã hóa lại để nghiên cứu chính thức trong luận án gồm: 11 nhân tố độc lập, 04 nhân tố phụ thuộc với 83 biến quan sát.

3.4 THIẾT KẾ QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

3.4.1 Thiết kế mẫu nghiên cứu

3.4.1.1 Phương pháp chọn mẫu: Chọn mẫu theo Hair và cộng sự (1998), cỡ mẫu quan sát tối thiểu $N > 5 \cdot x$ (x : là tổng số biến quan sát). Tác giả sẽ phải khảo sát tối thiểu 415 quan sát (83 biến quan sát thì: $N = 5 \cdot 83 = 415$ quan sát).

3.4.1.2 Cấu trúc mẫu và quá trình thu thập dữ liệu

Phương pháp thu thập số liệu: Tác giả tiến hành khảo sát 600 nhân viên 05 Chi nhánh Agribank khu vực Đồng bằng sông Cửu Long: Cần Thơ (100), Trà Vinh (120), Bến Tre (120), Vĩnh Long (120) và Tiền Giang (140), Kết quả thu về và hợp lệ để phân tích số liệu là 547 phiếu. Phương pháp khảo sát theo phương pháp phi xác suất thuận tiện.

Phương pháp phân tích số liệu: Tác giả, sử dụng kỹ thuật phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định CFA; kiểm định mô hình lý thuyết của luận án bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

3.4.2 Kiểm định mô hình lý thuyết đề xuất nghiên cứu của luận án

3.4.2.1 Kiểm định độ tin cậy thang đo bằng độ tin cậy Cronbach' Alpha

3.4.2.2 Kiểm định thang đo bằng nhân tố khám phá EFA

3.4.2.3 Kiểm định thang đo bằng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định CFA

3.4.2.4 Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

CHƯƠNG 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ VỀ AGRIBANK KHU VỰC ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG

Mạng lưới Agribank khu vực Đồng bằng sông Cửu Long đến năm 2020 có 17 chi nhánh loại I trực thuộc trụ sở chính, tăng 02 chi nhánh so với năm 2018. Số nhân sự thì tăng giảm liên tục qua ba năm: Năm 2018 là 5.113 lao động; năm 2019 là 5.215 lao động, tăng 102 lao động so 2018, tỷ lệ tăng 02%; năm 2020 là 5.149 lao động, giảm 66 lao động so năm 2019, tỷ lệ giảm 1,28%.

4.2 THIẾT KẾ MẪU NGHIÊN CỨU CHÍNH THỨC

Mẫu nghiên cứu được thu thập như sau: Tổng số phiếu phát ra là 600 phiếu, tại 05 Chi nhánh Agribank tại 05 tỉnh, số phiếu được chọn lựa là dựa trên cơ sở quy mô tài sản của ngân hàng, số nhân sự của từng chi nhánh, được phân bổ theo hình thức từ nhỏ đến lớn, cụ thể: Cần Thơ (100 phiếu), Trà Vinh (120 phiếu), Bến Tre (120 phiếu), Vĩnh Long (120 phiếu) và Tiền Giang (140 phiếu). Tổng số phiếu thu về là 553 phiếu. Số phiếu không đạt yêu cầu là 06 phiếu (chủ yếu là không điền đầy đủ hoặc điền 01 vài ý kiến); số phiếu đạt yêu cầu đưa vào phân tích là 547 phiếu.

4.3 KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY THANG ĐO – HỆ SỐ CRONBACH’S ALPHA

- Thang đo Đặc điểm công việc: Kết quả Cronbach’s Alpha sau khi loại biến DDCV2, DDCV3, DDCV7 < 0,5, thì hệ số Cronbach’Alpha lần 2 = 0,900 > 0,6 và các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng > 0,5 nên thang đo đáp ứng độ tin cậy cần thiết.

- Thang đo Đào tạo – Thăng tiến: Kết quả Cronbach’Alpha sau khi loại biến DT1, DT4 < 0,5 khi phân tích lần 1, thì hệ số Cronbach’s Alpha lần 2 = 0,893 > 0,6 và các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng > 0,5 nên thang đo đáp ứng độ tin cậy cần thiết.

- Thang đo Tiền lương: Kết quả Cronbach’s Alpha sau khi loại biến TL1, TL3 < 0,5 khi phân tích lần 1, thì hệ số Cronbach’Alpha lần 2

= 0,821 > 0,6 và các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng > 0,5 nên thang đo đáp ứng độ tin cậy cần thiết.

- Thang đo Phúc lợi: Kết quả Cronbach'Alpha sau khi loại biến PL2 < 0,5 khi phân tích lần 1, thì hệ số Cronbach's Alpha lần 2 = 0,898 > 0,6 và các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng > 0,5 nên thang đo đáp ứng độ tin cậy cần thiết.

- Thang đo Cấp trên: Kết quả Cronbach'Alpha sau khi loại biến CT4 < 0,5 khi phân tích lần 1, thì hệ số Cronbach's Alpha lần 2 = 0,888 > 0,6 và các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng > 0,5 nên thang đo đáp ứng độ tin cậy cần thiết.

- Thang đo Đồng nghiệp: Kết quả Cronbach'Alpha sau khi loại biến DN2, DN4 < 0,5 khi phân tích lần 1, thì hệ số Cronbach's Alpha lần 2 = 0,909 > 0,6 và các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng > 0,5 nên thang đo đáp ứng độ tin cậy cần thiết.

- Thang đo Đánh giá thành tích: Kết quả Cronbach's Alpha sau khi loại biến DG5 < 0,5 khi phân tích lần 1, thì hệ số Cronbach's Alpha lần 2 = 0,894 > 0,6 và các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng > 0,5 nên thang đo đáp ứng độ tin cậy cần thiết.

- Thang đo Chính sách lao động: Kết quả Cronbach's Alpha sau khi loại biến CS1 < 0,5 khi phân tích lần 1, thì hệ số Cronbach'Alpha lần 2 = 0,848 > 0,6 và các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng > 0,5 nên thang đo đáp ứng độ tin cậy cần thiết.

- Thang đo Điều kiện làm việc: Kết quả Cronbach'Alpha 0,889 > 0,6 và các biến quan sát đều > 0,5 nên thang đo đáp ứng độ tin cậy cần thiết.

- Thang đo Áp lực công việc: Kết quả Cronbach's Alpha sau khi loại biến AL1, AL2 < 0,5 khi phân tích lần 1, thì hệ số Cronbach'Alpha lần 2 = 0,913 > 0,6 và các biến quan sát đều > 0,5 nên thang đo đáp ứng độ tin cậy cần thiết.

- Thang đo Rủi ro tác nghiệp: Kết quả Cronbach's Alpha sau khi loại biến RR6 lần 1 (RR6 = 0,908 > Cronbach's Alpha tổng = 0,902 khi phân tích lần 1) thì hệ số Cronbach's Alpha lần 2 = 0,908 > 0,6 và các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng > 0,5 nên thang đo đáp ứng độ tin cậy cần thiết.

- Thang đo Động lực làm việc: Kết quả Cronbach's Alpha sau khi loại biến DL1, DL 2, DL7 < 0,5, thì hệ số Cronbach's Alpha lần 2 = 0,837 > 0,6 và các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng đều > 0,5 nên thang đo đáp ứng độ tin cậy cần thiết.

- Thang đo Sự cam kết gắn bó cảm xúc: Kết quả Cronbach's Alpha sau khi loại biến GBCX1, GBCX2 < 0,5, thì hệ số Cronbach's Alpha lần 2 = 0,876 > 0,6 và các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng đều > 0,5 nên thang đo đáp ứng độ tin cậy cần thiết.

- Thang đo Sự cam kết gắn bó tính toán: Kết quả Cronbach's Alpha sau khi loại biến GBTT1, GBTT2 < 0,5, thì hệ số Cronbach's Alpha lần 2 = 0,903 > 0,6 và các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng đều > 0,5 nên thang đo đáp ứng độ tin cậy cần thiết.

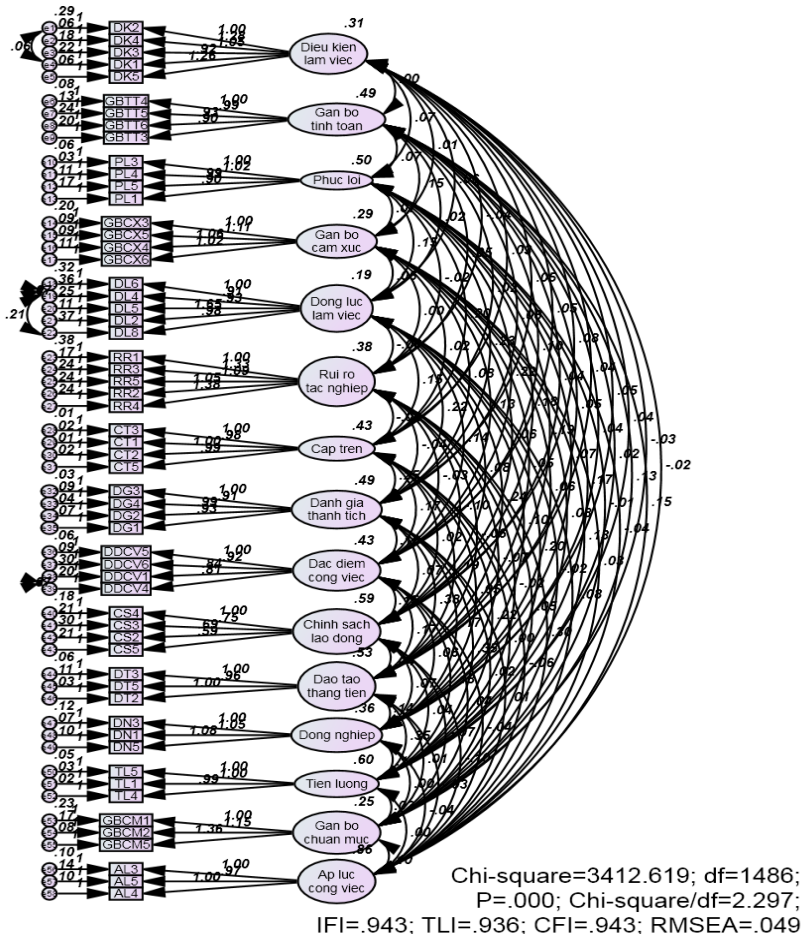
- Thang đo Sự cam kết gắn bó chuẩn mực: Kết quả Cronbach's Alpha sau khi loại biến GBCM3, GBCM4 < 0,5, thì hệ số Cronbach's Alpha lần 2 = 0,862 > 0,6 và các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng đều > 0,5 nên thang đo đáp ứng độ tin cậy cần thiết.

4.4 KIỂM ĐỊNH GIÁ TRỊ CỦA THANG ĐO BẰNG PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ EFA

Khi phân tích tất cả các biến chung, thì cho thấy chỉ số KMO đạt 0,855 > 0,5 và giá trị kiểm định mức ý nghĩa Sig đạt 0%, thỏa điều kiện để mô hình phân tích nhân tố khám phá đạt yêu cầu. Tổng phương sai trích = 69,297% > 50% nên đạt yêu cầu và có thể phân tích các nghiên cứu tiếp theo. Nhân tố thỏa điều kiện chỉ số Eigen-value = 1,042 > 1 có ý nghĩa thống kê. Do đó, với những chỉ số trên, có thể kết luận mô hình phân tích nhân tố hoàn toàn có ý nghĩa thực tiễn, khả năng giải thích cho thực tế cao. Hình thành 15 nhân tố thang có ý nghĩa là: (1) Đặc điểm công việc; (2) Đào tạo - Thăng tiến; (3) Tiền lương; (4) Phúc lợi; (4) Cấp trên; (5) Đồng nghiệp; (6) Đánh giá thành tích; (6) Chính sách lao động; (9) Điều kiện làm việc; (10) Áp lực công việc; (11) Rủi ro tác nghiệp; (12) Động lực làm việc; (13) Sự cam kết gắn bó cảm xúc; (14) Sự cam kết gắn bó liên tục; (15) Sự cam kết gắn bó chuẩn mực.

4.5 KIỂM ĐỊNH GIÁ TRỊ THANG ĐO BẰNG PHƯƠNG PHÁP CFA

Kết quả phân tích CFA của thang đo động lực làm việc trong hình 4,1 cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường: Chi-square = 3412,619; bậc tự do $df = 1486$ ($P = 0,000 < 0,005$), Chi-square/ $df = 2,297 < 3$; IFI = 0,943, TLI = 0,936, CFI = 0,943 $> 0,90$; RMSEA = 0,049 $< 0,08$.

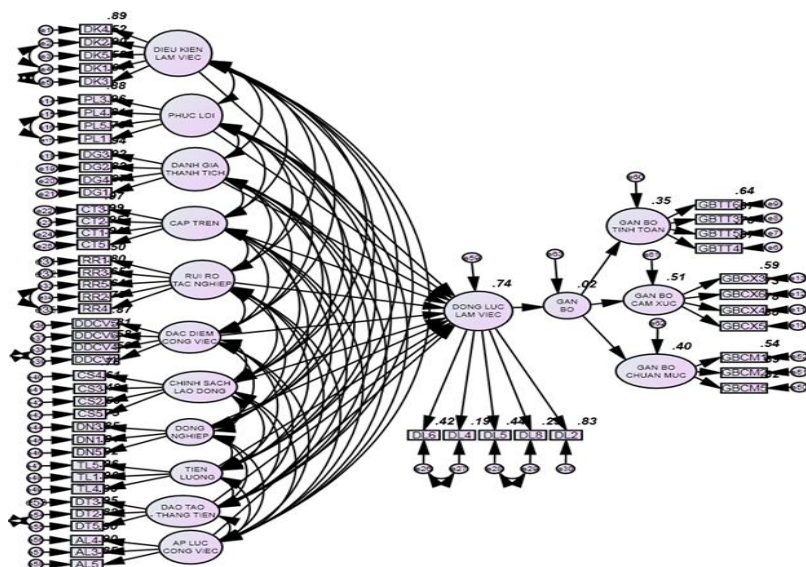


Hình 4.1. Kết quả CFA các thang đo mô hình tới hạn (đã chuẩn hóa)
(Nguồn: Số liệu nghiên cứu chính thức 547 nhân viên trong hệ thống Agribank khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, 2019)

4.6 KIỂM ĐỊNH MÔ HÌNH LÝ THUYẾT VÀ GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU BẰNG MÔ HÌNH CẤU TRÚC TUYẾN TÍNH SEM

4.6.1 Kiểm định mô hình lý thuyết chính thức

Kết quả phân tích cấu trúc tuyến SEM cho thấy mô hình lý thuyết (hình 4.2) khá phù hợp với dữ liệu thị trường, thể hiện qua các chỉ số có 1,520 bậc tự do với giá trị thống kê Chi bình phương 3,457,282 ($P = 0,000$). Tuy nhiên, khi điều chỉnh với bậc tự do cho thấy Chi-square/df = 2,335 < 3 thì giá trị này cho thấy mô hình đạt mức thích hợp với dữ liệu thị trường. Hơn nữa, các chỉ tiêu đánh giá mức độ phù khác đều đạt yêu cầu: IFI = 0,940; TLI = 0,934; CFI = 0,939 > 0,9 và RESEA = 0,049 < 0,08.



Chi-square = 3,457,282; df = 1,519; p = 0,000 Chi-square/df = 2,335;

IFI = 0,940;

TLI = 0,934; CFI = 0,939 RESEA = 0,049

Hình 4.2. Kết quả SEM mô hình lý thuyết (chuẩn hóa)

(Nguồn: Số liệu nghiên cứu chính thức 547 nhân viên trong hệ thống Agribank khu vực Đồng Bằng Sông Cửu Long của tác giả, 2019)

Bảng 4.7. Kết quả kiểm định mối tương quan giữa các nhân tố đã chuẩn hóa

| Tương quan | Ước lượng | S.E. | C.R. | P |
|------------------------------------|-----------|-------|--------|-------|
| Động lực <--- Đặc điểm công việc | 0,800 | 0,027 | 2,988 | 0,003 |
| Động lực <--- Đào tạo – Thăng tiến | 0,269 | 0,034 | 7,958 | 0,003 |
| Động lực <--- Tiền lương | 0,053 | 0,025 | 2,129 | 0,033 |
| Động lực <--- Phúc lợi | 0,053 | 0,025 | 2,085 | 0,037 |
| Động lực <--- Cấp trên | 0,121 | 0,027 | 4,472 | 0,001 |
| Động lực <--- Đồng nghiệp | 0,055 | 0,028 | 1,984 | 0,047 |
| Động lực <--- Đánh giá thành tích | 0,087 | 0,037 | 2,395 | 0,017 |
| Động lực <--- Chính sách lao động | 0,044 | 0,022 | 2,024 | 0,043 |
| Động lực <--- Điều kiện làm việc | 0,055 | 0,020 | 2,696 | 0,007 |
| Động lực <--- Áp lực công việc | -0,043 | 0,018 | -2,352 | 0,019 |
| Động lực <--- Rủi ro tác nghiệp | -0,086 | 0,029 | -3,004 | 0,003 |
| Gắn bó <--- Động lực làm việc | 0,137 | 0,050 | 2,726 | 0,006 |

(Nguồn: Số liệu nghiên cứu chính thức 547 nhân viên trong hệ thống Agribank khu vực Đồng Bằng Sông Cửu Long, 2019)

4.6.2 Kiểm định ước lượng của mô hình lý thuyết bằng Bootstrap

Kết quả phân tích, cho thấy độ chệch (Bias) và sai số lệch chuẩn của độ chệch (SE-Bias) với ước lượng tối ưu sử dụng trong nghiên cứu kiểm định có xuất hiện nhưng không quá lớn (đa phần trị tuyệt đối CR < 2), chứng tỏ kết quả ước lượng trong nghiên cứu là có thể tin cậy được. Hay nói cách khác, kết quả ước lượng 1.000 lần quan sát ban đầu được tính trung bình và giá trị này có xu hướng gần với ước lượng của tổng thể, kết quả độ chệch của ước lượng (bias) và sai lệch chuẩn của nó có giá trị nhỏ và ổn định. Vì vậy, chúng ta có thể kết luận là các ước lượng trong mô hình có thể tin cậy cho kiểm định mô hình lý thuyết.

4.6.3 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Qua phân tích ở trên, các giả thuyết đưa ra được chấp nhận như sau: (1) H1 Đặc điểm công việc có tác động cùng chiều đến Động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (2) H2 Đào tạo - Thăng tiến có tác động cùng chiều đến Động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (3) H3 Tiền lương tác động cùng chiều đến Động lực làm việc

của nhân viên với ngân hàng; (4) H4 Phúc lợi có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (5) H5 Cấp trên có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (6) H6 Đồng nghiệp có tác động cùng chiều đến Động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (7) H7 Đánh giá thành tích tác động cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (8) H8 Chính sách lao động có tác động cùng chiều đến Động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (9) H9 Điều kiện môi trường làm việc có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (10) H10 Áp lực công việc có tác động ngược chiều đến động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (11) H11 Rủi ro tác nghiệp có tác động ngược chiều đến động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng; (12) H12 Động lực làm việc tác động cùng chiều đến sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng.

CHƯƠNG 5

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1 KẾT LUẬN CHUNG

Để kiểm tra lại các lý thuyết trên vào điều kiện Việt Nam, nhất là trong hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam, nên tác giả quyết định nghiên cứu, và đã kiểm định khung lý thuyết của các nhà nghiên cứu trước đây, các mô hình nghiên cứu về Động lực làm việc và Sự cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức mà các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước đã nghiên cứu, đã phù hợp với điều kiện của ngành ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay. Nên tác giả, đã chọn đề tài nghiên cứu “Nghiên cứu các nhân tố tác động đến Động lực làm việc và Sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng: Trường hợp Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam khu vực Đồng bằng sông Cửu Long”. Kết quả có 11 nhân tố độc lập tác động đến Động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng, đồng thời Động lực làm việc tác động đến Sự cam kết gắn bó của nhân viên với ngân hàng.

5.2 ĐỀ XUẤT HÀM Ý QUẢN TRỊ KHUYẾT NGHỊ CHO AGRIBANK

Thứ nhất, đối với Đặc điểm công việc: các nhà quản trị cần bố trí công việc đúng người, đúng năng lực chuyên môn, ngân hàng nên rà soát, điều chỉnh lại cho phù hợp; giao cho nhân viên tự chủ động và quyết định việc thực hiện nhiệm vụ được giao, từ đó sẽ hoàn thành công việc tốt hơn và có sáng kiến cải tiến tốt hơn. Đối với nhân viên cần phát huy tính sáng tạo trong việc, phối hợp nhiều kỹ năng trong làm việc để phát huy năng suất lao động; tùy từng vị trí làm việc như tín dụng, giao dịch viên cần phải có kỹ năng mềm để giao tiếp khách hàng tốt nhất để lôi kéo khách hàng về ngân hàng, đảm bảo tăng trưởng tín dụng đi đôi với chất lượng tín dụng.

Thứ hai, đối với Đào tạo - Thăng tiến: Thực hiện chính sách khuyến khích nhân viên tự học, tự nghiên cứu bằng kinh phí của ngân hàng; hoàn thiện các chính sách đề bạt - thăng tiến cho nhân viên xuất sắc. Đối với nhân viên ngân hàng: Cần tăng cường tính chuyên cần trong học tập, nghiên cứu để tự nâng cao trình độ chuyên môn.

Thứ ba, đối với Tiền lương: Lãnh đạo ngân hàng cần có chế độ đãi ngộ đặc biệt đối với nhân viên tín dụng như ngoài mức lương theo từng vị trí, có thể bổ sung thêm một hệ số lương gọi là “tiền lương rủi ro” để tạo một tâm lý phấn khích hơn so với những nhân viên khác; trả lương tương xứng với vị trí làm việc, xứng đáng công việc nhân viên làm ra, các khoản phụ cấp đảm bảo hợp lý. Đối với nhân viên ngân hàng: Nên làm việc hết sức mình, phát huy năng lực bản thân, luôn luôn vì công việc chung, tăng năng suất lao động để tạo ra doanh thu cao.

Thứ tư, đối với Phúc lợi: Lãnh đạo ngân hàng nên có những chính sách phúc lợi tốt, người lao động sẽ thấy được ngân hàng quan tâm, sẽ coi ngân hàng như ngôi nhà thứ 02 của mình và sẽ gắn bó với ngân hàng hơn; sử dụng quỹ phúc lợi một cách hiệu quả để khen thưởng, động viên kịp thời đối với cán bộ, nhân viên tín dụng có thành tích tốt, đột phá. Đối với nhân viên: Để được hưởng đầy đủ những phúc lợi của ngân hàng thì nên làm việc đúng giờ, không sử dụng thời gian làm việc của cơ quan mà làm việc của cá nhân và gia đình.

Thứ năm, đối với Cấp trên: Đối với các cấp quản trị nên quan tâm hơn nữa công tác lãnh đạo, động viên, khuyến khích nhân viên khi họ làm việc tốt hay khi họ làm việc chưa tốt, thưởng phạt công bằng, minh bạch; luôn lắng nghe những ý kiến đóng góp của nhân viên về các phương pháp để thực hiện công việc, tin tưởng nhân viên, cùng họ trao đổi ý kiến trước khi ra quyết định trong công việc. Đối với nhân viên: Cần tôn trọng lãnh đạo, thường xuyên trao đổi công việc, cho ý kiến hay đối với công việc; luôn phấn đấu hoàn thành công việc được giao.

Thứ sáu, đối với Đồng nghiệp: Lãnh đạo ngân hàng nên quan tâm tạo môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết, để phối hợp làm việc với nhau tốt hơn; kịp thời xử lý, tháo gỡ vướng mắc, từ đó nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng và muốn gắn bó lâu dài với ngân hàng. Đối với nhân viên: Từng nhân viên luôn có thái độ hòa đồng với đồng nghiệp, luôn gần gũi, gắn bó, đoàn kết với nhau, cùng giúp đỡ hoàn thành tốt công việc của nhau; luôn trao đổi, học hỏi kinh nghiệm với nhau để cùng tiến bộ.

Thứ bảy, đối với Đánh giá thành tích: Nhà quản trị ngân hàng nên luôn đánh giá thành tích chính xác và kịp thời; các tiêu chí đánh giá của ngân hàng hợp lý, rõ ràng; nhà lãnh đạo luôn đánh giá thành tích công bằng giữa các nhân viên; đánh giá thành tích là cơ sở cho việc trả lương, khen thưởng và cơ hội thăng tiến. Đối với nhân viên: Bám sát chỉ tiêu, kế hoạch giao để phấn đấu thực hiện hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Thứ tám, đối với Chính sách lao động: Nhà quản trị nên thực hiện chính sách khen thưởng của ngân hàng công bằng và thỏa đáng giữa các nhân viên; Ngân hàng nên có chính sách hỗ trợ nhân viên khám chữa bệnh định kỳ và hỗ trợ một phần chi phí điều trị đối với bệnh hiểm nghèo. Đối với nhân viên: Nên hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao; đấu tranh đòi quyền lợi hợp pháp của mình; trình bày tâm tư, nguyện vọng của mình với nhà lãnh để được lãnh đạo thấu hiểu; phấn đấu làm việc tốt hơn sau khi lãnh đạo cho nghỉ ốm, thăm hỏi.

Thứ chín, đối với Điều kiện môi trường làm: Ngân hàng bố trí không gian làm việc cho nhân viên một cách hợp lý; trang bị đầy đủ trang thiết bị cần thiết cho nhân viên làm việc; nơi làm việc của tôi luôn

đảm bảo sự an toàn và thoải mái; thời gian làm việc của ngân hàng phù hợp..... Đối với nhân viên: Tận dụng điều kiện và môi trường làm việc của ngân hàng để phát huy năng sức lao động, nhất là làm việc thông qua công nghệ máy tính và công nghệ khoa học các phần mềm; luôn luôn tìm kiếm học hỏi những kỹ thuật tiến bộ của thế giới để áp dụng vào công việc thực tế tốt nhất có thể.

Thứ mười, đối với Áp lực công việc: Nhà lãnh đạo ngân hàng nên tránh: giao khoán các chỉ tiêu quá lớn so với năng lực của nhân viên, tạo tâm lý luôn trong tình trạng lo lắng không hoàn thành chỉ tiêu. Đối với nhân viên: Đàm phán với lãnh đạo trước khi nhận giao khoán công việc; phân bổ thời gian hợp lý, khoa học cho từng loại việc; công việc cần làm trước thì phải làm cho kịp thời gian quy định; luôn có tư tưởng hết việc, không hết giờ; khi đã làm hết sức của mình mà công việc chưa hoàn thành thì nên báo cáo với lãnh đạo để có thể điều chỉnh chỉ tiêu giao.

Thứ mười một, đối với Rủi ro tác nghiệp: Lãnh đạo Agribank nên xây dựng được quy trình về quản trị rủi ro tác nghiệp cho nhân viên của mình sẽ giúp mọi nhân viên luôn luôn ghi nhớ và có những cách giải quyết tốt nhất cho các vấn đề rủi ro khi giao dịch với khách hàng. Đối với nhân viên: Khi tác nghiệp bất cứ vị trí nào thì điều trước tiên là tuân thủ quy trình nghiệp mà ngân hàng đã đặt ra; luôn nghiên cứu kỹ quy định pháp luật, văn bản của ngành để đủ kiến thức tác nghiệp; phân tích, nhận định, đánh giá các nghiệp vụ chính xác, hạn chế thập nhất sai phạm nghiệp vụ.

Thứ mười hai, đối với động lực làm việc: Lãnh đạo nên làm cho nhân viên của mình: (1) về mặt tình cảm làm cho nhân viên luôn: thấy rằng họ thuộc về ngân hàng này; (2) về mặt tính toán thì làm cho nhân viên: Nếu bây giờ họ quyết định rời khỏi ngân hàng này thì cuộc sống của họ sẽ gặp nhiều xáo trộn; (3) về mặt phương diện đạo đức làm cho nhân viên: nhận thấy có nghĩa vụ để duy trì công việc với ngân hàng hiện tại; nhân viên sẽ cảm thấy có lỗi nếu rời ngân hàng này ngay bây giờ; nhân viên nợ ngân hàng của mình vì đã có một thỏa thuận làm việc tuyệt vời. Đối với nhân viên: Luôn nỗ lực hết sức hoàn thành công việc của mình vì mục tiêu của ngân hàng.

5.3 NHỮNG ĐÓNG GÓP CỦA ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

5.3.1 Về lý thuyết

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu đã khẳng định thêm lý thuyết về Động lực làm việc và Sự cam kết gắn bó của nhân viên, một lần nữa nó vẫn còn phù hợp trong bối cảnh của Việt Nam, đặc biệt là trong lĩnh vực ngành ngân hàng. Thứ hai, nghiên cứu này, nghiên cứu các nhân tố tác động đến Động lực làm việc và Sự cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức và kết quả, các giả thuyết đã được chấp nhận. Từ đó, cho thấy khi nhân viên đã có Động lực làm việc tại tổ chức đó, thì họ có Sự cam kết gắn bó lâu dài với tổ chức đó, đã bổ sung thêm cho lý thuyết hành vi về mô hình lý thuyết Động lực làm việc và Sự cam kết gắn bó. Thứ ba, phát hiện hai nhân tố áp lực làm việc và nhân tố rủi ro tác nghiệp, tác động ngược chiều đến Động lực làm việc trong mô hình nghiên cứu về Động lực làm việc và Sự cam kết gắn bó của nhân viên với ngân hàng. Với kết quả nghiên cứu này, cũng bổ sung thêm trong mô hình lý thuyết về thang đo áp lực công việc và rủi ro tác nghiệp, đặc biệt trong lĩnh vực ngành ngân hàng thương mại Việt Nam.

5.3.2 Về thực tiễn

Thứ nhất, nghiên cứu đã tìm ra các nhân tố tác động đến Động lực làm việc và Sự cam kết gắn bó của nhân viên với ngân hàng, giúp các nhà quản trị ngân hàng có một khung lý thuyết để nghiên cứu, tìm giải pháp tăng Động lực làm việc cho nhân viên cũng như sự gắn bó lâu dài của nhân viên với ngân hàng. Thứ hai, qua kết quả nghiên cứu, thì trong 11 nhân tố trên, lần lượt các nhân tố tác động từ mạnh nhất là nhân tố Đánh giá thành thích, tiếp theo là Chính sách lao động; cấp trên; áp lực công việc; điều kiện làm việc; phúc lợi; tiền lương; đồng nghiệp; rủi ro tác nghiệp; đào tạo - thăng tiến; động lực làm việc tác động đến Sự cam kết gắn bó. Từ đây, giúp các nhà quản trị ngân hàng sẽ có cơ sở ưu tiên sử dụng nhân tố nào trong 11 nhân tố để tạo Động lực làm việc và Sự cam kết gắn bó lâu dài của nhân viên với ngân hàng.

5.3.3 Tính mới

Thứ nhất, tác giả phát triển mới: Biến Động lực làm việc là biến biến trung gian, còn biến phụ thuộc (kết quả nghiên cứu) của luận án

trong mô hình nghiên cứu của tác giả là biến Sự cam kết gắn bó với tổ chức. Thứ hai, kết quả nghiên cứu phát hiện mối liên hệ giữa hai nhân tố áp lực công việc và nhân tố rủi ro tác nghiệp tác động đến Động lực làm việc của nhân viên với ngân hàng. Thứ ba, tác giả kiểm định và kết luận có mối liên hệ giữa Động lực làm việc và Sự cam kết gắn bó của nhân viên với ngân hàng.

5.4 HẠN CHẾ CỦA ĐỀ TÀI

(1) Phạm vi nghiên cứu mới chỉ được thực hiện tại Khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Một số vùng miền khác như miền Trung, miền Bắc; (2) Dịch vụ là một ngành rộng, nghiên cứu chưa đi sâu vào từng ngành dịch vụ để có thêm được những nhận định về các yếu tố tác động tới ba thành tố gắn bó ở từng ngành như thế nào. Nghiên cứu này, chưa đủ độ sâu để kiến nghị theo từng ngành; (3) Chưa nghiên cứu có sự khác biệt giữa các độ tuổi, nam và nữ, giữa nhân viên và lãnh đạo đến động lực làm việc...

5.5. ĐỀ XUẤT HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

(1) Mở rộng phạm vi nghiên cứu trên phạm vi địa lý rộng hơn như nghiên cứu trong doanh nghiệp vừa và nhỏ ngành dịch vụ tại miền trung, miền bắc....: (2) Có thể nghiên cứu sâu các nhân tố tác động tới động lực làm việc ở một ngành đặc thù nào đó như: Ngành bảo hiểm, y tế, giáo dục... xem có gì khác biệt hay không; (3) Có thể nghiên cứu các nhân viên ngành ngân hàng khác nhau để kiểm định có sự khác nhau; (4) Có thể nghiên cứu sự khác nhau giữa nam và nữ và từng độ tuổi trong ngành ngân hàng về động lực làm việc và sự gắn bó...

**DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ
CỦA TÁC GIẢ**

| TT | Tên công trình | Năm công bố | Tên Tạp chí |
|-----------|---|--------------------|--|
| 1 | Tạo động lực làm việc cho nhân viên ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Trà Vinh | 2016 | Kỷ yếu Hội thảo khoa học phát triển doanh nghiệp trong bối cảnh toàn cầu hóa. Trường Đại học Trà Vinh. |
| 2 | Xây dựng thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và sự gắn bó với tổ chức của nhân viên ngân hàng. | 2019 | Tạp chí kinh tế và dự báo, (33). |
| 3 | Xây dựng mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên ngân hàng. | 2020 | Tạp chí kinh tế và dự báo, (21). |
| 4 | Các nhân tố tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên tại Agribank khu vực đồng bằng sông Cửu Long. | 2020 | Tạp chí kinh tế và dự báo, (30). |