

Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh

Đào Lê Kiều Oanh* và Dương Thị Kim Anh
Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh

TÓM TẮT

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Trường Đại học Ngân hàng TP.HCM (Banking University of Ho Chi Minh City – BUH). Nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp định tính được thực hiện thông qua thảo luận nhóm với 10 thành viên, kết quả nghiên cứu định tính được sử dụng cho giai đoạn nghiên cứu định lượng. Và nghiên cứu định lượng gồm: kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích hồi quy tuyến tính bội và kiểm định giá trị trung bình của 2 mẫu độc lập, phân tích phương sai (ANOVA) được sử dụng để kiểm định giả thuyết nghiên cứu. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội cho thấy có 5 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH, đó là: Bản chất công việc, Quan hệ cấp trên, Quan hệ đồng nghiệp, Thu nhập và Điều kiện làm việc. Kết quả nghiên cứu này sẽ giúp cho các nhà lãnh đạo BUH hiểu rõ hơn về động lực làm việc của nhân viên tại BUH để từ đó có những giải pháp phù hợp và cần thiết nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại BUH nói riêng và của nhân viên các trường công lập nói chung.

Từ khóa: động lực làm việc, EFA, nhân viên BUH

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Ngày nay, nguồn nhân lực được nhận thức là yếu tố hàng đầu quyết định đến sự thành công hay thất bại của một tổ chức. Một tổ chức có thể có công nghệ hiện đại, cơ sở hạ tầng vững chãi nhưng nếu thiếu lực lượng lao động làm việc có hiệu quả thì tổ chức khó có thể hoạt động hiệu quả theo mục tiêu chung của tổ chức. Wiley (1997) cho rằng để đảm bảo việc thành công của tổ chức, lãnh đạo phải hiểu được điều gì thúc đẩy cá nhân làm việc trong tổ chức của họ và sự hiểu biết này là tất yếu đối với việc cải thiện năng suất. Bởi lẽ, cá nhân trong tổ chức có động lực thì họ làm việc đạt 80-90% hiệu suất, tỷ lệ nghỉ việc thấp, nghỉ phép thấp (Pinder, 2008). Như vậy để quản lý có hiệu quả nguồn nhân lực thì điều đầu tiên nhà quản trị phải xem con người là yếu tố trung tâm của sự phát triển, tạo điều kiện để

phát huy hết khả năng tiềm ẩn ở trong mỗi con người. Điều này chỉ có được khi các nhà quản trị cấp cao hiểu được đâu là động lực, là nguồn động viên kích thích cá nhân trong tổ chức, nghĩa là vấn đề lớn nhất của quản lý là cảm nhận chính xác các yếu tố thúc đẩy động lực làm việc của các cá nhân (Kovach, 1995).

Động lực làm việc của nhân viên rất quan trọng trong các cơ sở giáo dục, đặc biệt là các trường đại học là nguồn cung cấp nguồn nhân lực và chịu trách nhiệm duy nhất về việc giáo dục trí tuệ của quốc gia. Hiệu quả của các trường đại học phụ thuộc vào đội ngũ nhân viên của Nhà trường và cuối cùng là mức độ thỏa mãn với tổ chức của họ.

Với đặc thù nhân viên của BUH không phải như nhân viên trong doanh nghiệp, nhân viên của BUH hưởng lương theo ngạch bậc, nên khó vận

Tác giả liên hệ: TS. Đào Lê Kiều Oanh
Email: oanhdlk@buh.edu.vn

dụng các đòn bẩy trong lao động. Qua ghi nhận có hiện tượng nhân viên còn tình trạng giải quyết việc riêng trong giờ làm việc hoặc nhận việc khác đem vào cơ quan để làm kiểm thêm thu nhập, năng suất làm việc không đồng đều... đó là những biểu hiện của việc thiếu động lực làm việc. Để khắc phục tình trạng trên, nhà quản trị cần phải biết những yếu tố chính nào tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Trong khi đó, chưa có một nghiên cứu nào về động lực làm việc của nhân viên được thực hiện tại BUH.

Với mong muốn giúp BUH trong công tác quản trị nguồn nhân lực để nâng cao động lực làm việc của nhân viên nhằm mang lại hiệu suất cao của lực lượng lao động phục vụ cho chiến lược phát triển của BUH trong tương lai, nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Trường Đại học Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh” là một vấn đề cấp thiết.

2. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

Lược khảo nghiên cứu cho thấy mặc dù nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước đã thực hiện nghiên cứu về hiệu quả hoạt động của mô hình tín dụng hợp tác nhưng cũng vẫn tồn tại khoảng trống nghiên cứu liên quan. Có thể nói các nghiên cứu nước ngoài được cho là khá đầy đủ các yếu tố quan sát để đánh giá được hiệu quả trong hoạt động. Cụ thể:

2.1. Nghiên cứu của nước ngoài

Nghiên cứu của Kovach (1987) với đề tài: “*Động lực làm việc: Những điều khác biệt nhân viên và người giám sát cần*”. Thông qua khảo sát hơn một nghìn nhân viên và người giám sát, nghiên cứu nhằm xây dựng mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên làm việc trong các ngành công nghiệp khác nhau tại Hoa Kỳ. Kết quả nghiên cứu cho thấy mười yếu tố tạo động lực cho nhân viên gồm: công việc thú vị, công nhận thành tích, cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc, sự đảm bảo trong công

việc, lương cao, đào tạo và thăng tiến trong tổ chức, điều kiện làm việc tốt, sự gắn bó của cấp trên, phê bình kỷ luật khéo léo, sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân.

Nghiên cứu của Parkin, Tutesigensi & Büyükalp (2009) với đề tài “*Động lực làm việc của nhân viên xây dựng tại Thổ Nhĩ Kỳ*”. Nghiên cứu được thực hiện với cuộc khảo sát 370 nhân viên đang làm việc trong ngành xây dựng tại Thổ Nhĩ Kỳ, kết quả đã khám phá 8 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên là: tiền lương, công việc thú vị, sức khỏe, mối quan hệ nơi làm việc, cân bằng cuộc sống và công việc, trách nhiệm cá nhân, môi trường làm việc, an toàn nghề nghiệp.

Nghiên cứu của Islam, Haque, Hossain & Rahman (2015) với đề tài “*Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngành may*” với đối tượng khảo sát là 200 nhân viên đang làm việc tại các Cục may Bangladesh. Nghiên cứu đã khám phá 5 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên là: tiền lương và các khoản thanh toán, điều kiện làm việc, môi trường làm việc, sự đảm bảo công việc, khen thưởng.

2.2. Nghiên cứu trong nước

Nghiên cứu của Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoan Khôi (2014) với đề tài: “*Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng Cục lắp máy Việt Nam Lilama*”. Nghiên cứu đã tiến hành phân tích kết quả thu thập được từ khảo sát trực tiếp thông qua bảng câu hỏi với phần mềm SPSS: Kiểm định độ tin cậy của thang đo và phân tích các nhân tố, phân tích tương quan, hồi quy tuyến tính bội theo hồi quy đa biến. Nghiên cứu đã phát hiện ra 7 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất của Lilama là: lương và chế độ phúc lợi, văn hóa doanh nghiệp, mối quan hệ với đồng nghiệp, điều kiện làm việc, mối quan hệ với lãnh đạo, sự tự chủ trong công việc, cơ hội đào tạo và phát triển.

Nghiên cứu của Phạm Thị Minh Lý (2015) với đề tài: “*Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên các Cục vừa và nhỏ tại Thành phố Hồ Chí Minh*”. Thông qua khảo sát 386 nhân viên đang làm việc toàn thời gian tại các Cục vừa và nhỏ tại TP.HCM. Kết quả tìm ra được 4 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, bao gồm: đồng nghiệp, trao quyền, bản chất công việc, lãnh đạo.

Nghiên cứu của Đàm Văn Khanh & Nguyễn Thị Thanh Dần (2015) với đề tài: “*Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên các điện lực cơ sở*”. Thông qua thu thập 218 phiếu khảo sát, với đối tượng khảo sát chủ yếu là nhân viên kỹ thuật đang làm việc tại các điện lực cơ sở của Tập đoàn điện lực Việt Nam, nghiên cứu cho thấy có 5 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc: thù lao, phúc lợi xã hội, phát triển cá nhân, bản chất công việc, quản lý, công việc an toàn.

Nghiên cứu của Quan Minh Nhựt và Đặng Thị Đoan Trang (2015) trong bài viết các yếu tố tác

động đến sự gắn bó của các nhân viên có trình độ đại học trở lên trong các doanh nghiệp ở Thành phố Cần Thơ. Để thực hiện điều này, các tác giả đã tiến hành khảo sát 200 người lao động bằng cách chọn ngẫu nhiên ở 50 doanh nghiệp trên địa bàn, tác giả thu về được 165 phiếu trả lời khảo sát có giá trị. Trong nghiên cứu này, tác giả áp dụng các thang đo tương tự với các nghiên cứu của Hồ Phúc Thảo Trang (2011), Lê Nguyễn Đoan Khôi và Nguyễn Thị Ngọc Trang (2013). Mô hình nghiên cứu của các tác giả sử dụng các yếu tố như: đặc điểm công việc, sự tuyển dụng nhân sự, môi trường làm việc, lương thưởng, phúc lợi, đào tạo, thăng tiến, phong cách lãnh đạo và sự hứng thú trong công việc để làm đại diện cho sự gắn bó của các nhân viên trong mẫu nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng tất cả các yếu tố đưa vào mô hình đều có tác động tích cực đến sự gắn bó của các nhân viên ở mức ý nghĩa 10%. Trong đó lương thưởng, phúc lợi, đào tạo, thăng tiến được xem là yếu tố quan trọng nhất trong việc thúc đẩy sự gắn bó của nhân viên.

Bảng 1. Tổng hợp các kết quả nghiên cứu

CÁC YẾU TỐ	KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CỦA CÁC TÁC GIẢ					
	Kovach (1978)	Parkin và cộng sự (2009)	Islam và cộng sự (2015)	Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoan Khôi (2014)	Phạm Thị Minh Lý (2015)	Đàm Văn Khanh & Nguyễn Thị Thanh Dần (2015)
Bản chất công việc/Công việc thú vị	x	x			x	x
Sự công nhận thành tích	x		x			
Trao quyền					x	
Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc/Trách nhiệm cá nhân	x	x				

Sự tự chủ trong công việc				X		
Sự đảm bảo trong công việc	X		X			
Sức khỏe		X				
An toàn nghề nghiệp			X			X
Tiền lương/thu nhập	X	X	X	X		X
Phúc lợi xã hội				X		X
Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp/Phát triển cá nhân	X			X		X
Điều kiện làm việc	X	X	X	X		

Nguồn: Tổng hợp từ các nghiên cứu

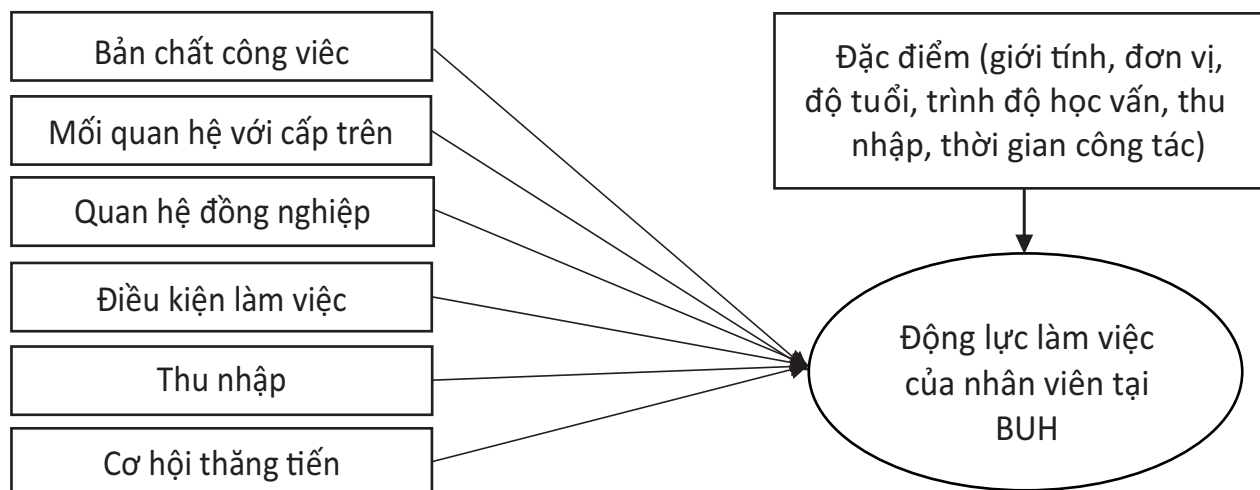
3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu này được thực hiện bằng việc kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng. Trong đó, nghiên cứu định tính được thực hiện bằng sử dụng kỹ thuật thảo luận nhóm nhằm điều chỉnh, bổ sung các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của mô hình nghiên cứu đề xuất và điều chỉnh thang đo phù hợp với thực tiễn tại BUH; Nghiên cứu định lượng được thực hiện bằng cách thu thập dữ liệu thông qua khảo sát bằng bảng câu hỏi soạn sẵn. Dữ liệu thu thập sẽ được xử lý bằng phần mềm thống kê SPSS 20. Thang đo được kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Mô hình lý thuyết được kiểm định bằng phương pháp phân tích hồi quy tuyến tính qua đó xác định mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH. Cuối cùng, kiểm định T-test,

ANOVA được thực hiện để so sánh khác biệt về mức độ ảnh hưởng đến động lực làm việc của những nhóm nhân viên có đặc điểm cá nhân khác nhau.

Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nghiên cứu của Kovach (1987) không có xét đến yếu tố Mối quan hệ với đồng nghiệp. Các nghiên cứu sau này, các tác giả Phạm Thị Minh Lý (2015), Đàm Văn Khanh & Lê Thị Thanh Dần (2015), Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) đã chứng minh rằng yếu tố Mối quan hệ với đồng nghiệp có tác động đến động lực làm việc của cá nhân trong tổ chức tại Việt Nam. Do đó, yếu tố Mối quan hệ với đồng nghiệp được bổ sung vào mô hình nghiên cứu đề xuất. Trên cơ sở phân tích như trên, tác giả đề nghị mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả, 2020

Các giả thuyết cho mô hình nghiên cứu

Bảng 2. Tóm tắt nội dung các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung giả thuyết
H ₁	Bản chất công việc có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH.
H ₂	Mối quan hệ với cấp trên có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH.
H ₃	Mối quan hệ đồng nghiệp có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH.
H ₄	Điều kiện làm việc có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH.
H ₅	Thu nhập có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH.
H ₆	Cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH.
H _{7a}	Có sự khác biệt về động lực làm việc giữa nhân viên nam và nữ tại BUH.
H _{7b}	Có sự khác biệt về động lực làm việc của nhân viên tại BUH theo độ tuổi.
H _{7c}	Có sự khác biệt về động lực làm việc của nhân viên tại BUH theo đơn vị công tác.
H _{7d}	Có sự khác biệt về động lực làm việc của nhân viên tại BUH theo trình độ học vấn.
H _{7e}	Có sự khác biệt về động lực làm việc của nhân viên tại BUH theo mức thu nhập.
H _{7f}	Có sự khác biệt về động lực làm việc của nhân viên tại BUH theo thời gian công tác.

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Kết quả nghiên cứu

4.1.1. Thống kê mẫu nghiên cứu

Thông tin mô tả chi tiết đặc điểm của mẫu nghiên cứu được trình bày trong Bảng 3. Cụ thể, nhân viên nam chiếm 54% và nữ là 46%. Nhân viên công tác tại các Phòng Ban chức năng chiếm tỷ lệ đông nhất 42,5%, tiếp đó là công tác tại các Trung tâm 32,8% và 24,7% nhân viên công tác tại các Khoa, Bộ môn của BUH. Về

nhóm tuổi, nhóm từ 20-25 tuổi chiếm 10,9%; nhóm từ 26 đến 35 tuổi có phiếu trả lời chiếm 54,6%; nhóm từ 36 đến 50 tuổi có phiếu khảo sát chiếm 28,7% và nhóm từ 51 đến 60 tuổi chiếm 5,7%. Về trình độ học vấn, nhóm THPT có phiếu trả lời chiếm tỷ lệ thấp nhất 9,8%, nhóm Trung cấp/Cao đẳng có phiếu trả lời chiếm 23,6%, nhóm Đại học có phiếu khảo sát chiếm tỷ lệ cao nhất 52,9% và nhóm Sau đại học chiếm 13,8%.

Bảng 3. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

n = 174		Tần số	%	% tích lũy
Giới tính	Nữ	80	46,0	46,0
	Nam	94	54,0	100,0
Đơn vị công tác	Phòng ban chức năng	74	42,5	42,5
	Khoa và bộ môn	43	24,7	67,2
	Trung tâm	57	32,8	100,0
Nhóm tuổi	20-25 tuổi	19	10,9	10,9
	26-35 tuổi	95	54,6	65,5
	36-50 tuổi	50	28,7	94,3
	51-60 tuổi	10	5,7	100,0
Trình độ học vấn	THPT	17	9,8	9,8
	Trung cấp/Cao đẳng	41	23,6	33,3
	Đại học	92	52,9	86,2
	Sau đại học	24	13,8	100,0
Thu nhập hàng tháng	< 10 triệu đồng	102	58,6	58,6
	10-15 triệu đồng	55	31,6	90,2
	16-20 triệu đồng	11	6,3	96,6
	> 20 triệu đồng	6	3,4	100,0
Thời gian công tác	1-5 năm	31	17,8	17,8
	6-10 năm	56	32,2	50,0
	11-15 năm	63	36,2	86,2
	≥ 16 năm	24	13,8	100,0

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ kết quả xử lý dữ liệu khảo sát

Về thu nhập, nhóm có thu nhập dưới 10 triệu có tỷ lệ cao nhất, cụ thể có 102 nhân viên chiếm 58,6%, nhóm thu nhập từ 10 đến 15 triệu có 55 nhân viên chiếm tỷ lệ 31,6%, nhóm có thu nhập từ 16 đến 20 triệu có 11 nhân viên chiếm 6,3% và nhóm có thu nhập trên 20 triệu có 6 nhân viên chiếm 3,4%. Thời gian công tác tại BUH thì nhóm có thời gian công tác từ 1-5 năm chiếm 17,8%, nhóm có thời gian công tác từ 6 đến 10 năm chiếm 32,2%, nhóm có thời gian công tác từ 11 đến 15 năm chiếm 36,2% và nhóm có thời gian công tác từ 16 năm trở lên chiếm 13,8%.

4.1.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy thang đo 6 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên đều đạt được độ tin cậy. Hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo lớn hơn 0,6 (hệ số Cronbach's Alpha thấp nhất là 0,797) và đồng thời, hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3 nên tất cả các biến quan sát của các thang đo đều được giữ lại. Cụ thể, thang đo bản

chất công việc (CV) có hệ số Cronbach's Alpha là 0,938 và hệ số tương quan với biến tổng thấp nhất là 0,693 cho thấy mức độ tương quan chặt chẽ giữa các biến quan sát. Thang đo mối quan hệ với cấp trên (CT) có hệ số Cronbach's Alpha là 0,827 và hệ số tương quan với biến tổng thấp nhất là 0,504. Thang đo quan hệ đồng nghiệp (DN) có hệ số Cronbach's Alpha là 0,797 và hệ số tương quan với biến tổng thấp nhất là 0,545. Thang đo cơ hội thăng tiến (TT) có hệ số Cronbach's Alpha là 0,879 và hệ số tương quan với biến tổng thấp nhất là 0,675. Thang đo thu nhập (TN) có hệ số Cronbach's Alpha là 0,832 và hệ số tương quan với biến tổng thấp nhất là 0,571. Thang đo điều kiện làm việc (DK) có hệ số Cronbach's Alpha là 0,891 và hệ số tương quan với biến tổng thấp nhất là 0,642. Như vậy, thang đo của 6 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc đều đạt được độ tin cậy nên tất cả 30 biến quan sát của 6 thang đo này đều thỏa điều kiện để phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Bảng 4. Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên

TT	Thang đo	Ký hiệu	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan với biến tổng thấp nhất	Kết quả
1	Bản chất công việc	CV	7	0,938	0,693	Đạt
2	Mối quan hệ với cấp trên	CT	6	0,827	0,504	Đạt
3	Mối quan hệ với đồng nghiệp	DN	4	0,797	0,545	Đạt
4	Cơ hội thăng tiến	TT	4	0,879	0,675	Đạt
5	Thu nhập	TN	5	0,832	0,571	Đạt
6	Điều kiện làm việc	DK	4	0,891	0,642	Đạt

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ kết quả xử lý dữ liệu khảo sát

4.1.3. Kiểm định mức độ phù hợp của mô hình hồi quy

Mức độ phù hợp của mô hình hồi quy được kiểm định thông qua việc xem xét giá trị thống kê F từ

bảng phân tích phương sai (ANOVA). Kết quả tại Bảng 5 cho thấy giá trị thống kê F của mô hình hồi quy bằng 27,817 và mức ý nghĩa của thống kê là 1% (sig = 0,000), điều này cho thấy mô hình hồi

quy tuyến tính bội phù hợp với dữ liệu hay nói cách khác, các biến độc lập (CV, CT, DN, TT, TN, DK) có mối quan hệ tuyến tính với biến phụ thuộc (DL) với độ tin cậy là 99%.

Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), hệ số R2 hiệu chỉnh là thước đo mức độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính bội vì giá trị của hệ số này không phụ thuộc vào số lượng biến được đưa vào mô hình nghiên cứu. Bảng 5 cho thấy hệ số R2 hiệu chỉnh của mô hình hồi quy này là 0,482. Điều này cho thấy, mô hình hồi quy được xây dựng bởi 6 biến độc lập, bao gồm: bản chất công việc (CV), quan hệ cấp trên (CT), quan hệ đồng nghiệp (DN), cơ hội thăng tiến (TT), thu nhập (TN), điều kiện làm việc (DK) giải thích được 48,2% sự biến thiên về động lực làm việc của nhân viên tại BUH (DL).

Kết quả hồi quy ở Bảng 5 cho thấy: Có 2 yếu tố có ý nghĩa thống kê ở mức 1% ($\text{Sig.} \leq 0,01$) là: thu nhập (TN) và Điều kiện làm việc (DK). Như vậy, 2 yếu tố này có mối quan hệ tuyến tính có ý nghĩa thống kê với động lực làm việc của nhân viên tại BUH ở độ tin cậy 99%. Có 3 yếu tố có ý nghĩa thống kê ở mức 5% ($0,01 < \text{Sig.} \leq 0,05$) là: bản chất công việc (CV), quan hệ cấp trên (CT), quan hệ đồng nghiệp (DN). Như vậy, 3 yếu tố này có mối quan hệ tuyến tính có ý nghĩa thống

kê với động lực làm việc của nhân viên tại BUH ở độ tin cậy 95%. Yếu tố cơ hội thăng tiến (TT) có giá trị $\text{Sig.} > 0,1$ nên mối quan hệ giữa yếu tố này với động lực làm việc của nhân viên tại BUH không có ý nghĩa thống kê trong mô hình phân tích.

Từ kết quả ở Bảng 5, mô hình hồi quy chưa chuẩn hóa có dạng như sau:

$$DL = 0,72 + 0,131CV + 0,161CT + 0,185DN + 0,184TN + 0,163DK + u$$

Mô hình hồi quy chuẩn hóa để xác định tầm quan trọng của các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH có dạng như sau:

$$DL = 0,176CV + 0,168CT + 0,173DN + 0,206TN + 0,213DK + u$$

Trong đó: DL: Động lực làm việc của nhân viên tại BUH; CV: Bản chất công việc; CT: Quan hệ cấp trên; DN: Quan hệ đồng nghiệp; TN: Thu nhập; DK: Điều kiện làm việc

Đồng thời, Bảng 5 cho thấy VIF đều nhỏ hơn 2 (VIF dao động từ 1,503 đến 1,860) nên có thể kết luận mô hình hồi quy không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến.

Kết quả ở Bảng 5 cho thấy hệ số Durbin-Watson bằng 1,840. Như vậy, có thể kết luận mô hình hồi quy không xảy ra hiện tượng tự tương quan.

Bảng 5. Kết quả hồi quy tuyến tính bội

Các biến số	Ký hiệu	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa (B)	Hệ số hồi quy chuẩn hóa (Beta)	Mức ý nghĩa (Sig.)	VIF
Hằng số	C	0,720		0,005	
Bản chất công việc	CV	0,131	0,176	0,019	1,832
Quan hệ cấp trên	CT	0,161	0,168	0,015	1,543
Quan hệ đồng nghiệp	DN	0,185	0,173	0,022	1,860
Cơ hội thăng tiến	TT	0,004	0,005	0,940	1,687
Thu nhập	TN	0,184	0,206	0,002	1,503
Điều kiện làm việc	DK	0,163	0,213	0,002	1,554
Giá trị R2 hiệu chỉnh: 0,482					
Thống kê F (ANOVA): 27,817					
Mức ý nghĩa của thống kê F (ANOVA): 0,000					
Hệ số Durbin-Watson: 1,840					

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ kết quả xử lý dữ liệu khảo sát

4.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

4.2.1. Yếu tố không ảnh hưởng đến động lực làm việc

Yếu tố cơ hội thăng tiến (TT) có hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa $B = 0,004$ và mang dấu dương (+) nên có quan hệ cùng chiều với biến động lực làm việc của nhân viên (DL), thỏa mãn kỳ vọng dấu. Tuy nhiên, giá trị Sig của yếu tố cơ hội thăng tiến (TT) bằng 0,940 nên có thể kết luận biến cơ hội thăng tiến (TT) không có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH. Kết quả này không phù hợp với kết quả trong nghiên cứu của Kovach (1980). Theo Trường Đại học Ngân hàng TP.HCM (2016), BUH đã xác định chính sách đào tạo nhân lực là một trong các nội dung quan trọng trong chiến lược phát triển của Nhà trường. Căn cứ vào chính sách này hàng năm, kế hoạch tuyển dụng, đào tạo bồi dưỡng nhân sự được ban hành và thực hiện, đảm bảo cung cấp nguồn nhân lực được tuyển dụng đạt chuẩn, chất lượng tốt, có trình độ chuyên môn đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của xã hội. Tuy nhiên, vì BUH là một trường trực thuộc ngành nên bộ máy tổ chức hoạt động của trường vẫn chịu sự chỉ đạo của cơ quan chủ quản (tức là Ngân hàng Nhà nước) trong việc xây dựng cơ cấu đội ngũ nhân sự, tuyển dụng, đặc biệt là quy hoạch bổ nhiệm cán bộ nên điều này đã dẫn đến yếu tố cơ hội thăng tiến không ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH.

4.2.2. Yếu tố có ảnh hưởng đến động lực làm việc

Yếu tố điều kiện làm việc (DK) có hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa $B = 0,163$ và mang dấu dương (+) nên có quan hệ cùng chiều với biến phụ thuộc. Với giả định các yếu tố khác không đổi, nếu mức độ hài lòng đối với điều kiện làm việc tăng lên 1 đơn vị thì sẽ giúp cho động lực làm việc của nhân viên tăng lên trung bình là 0,163 đơn vị. Hệ số hồi quy chuẩn hóa của yếu tố cơ hội thăng tiến là $\beta = 0,213$ nên đây là yếu tố có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH.

Yếu tố thu nhập (TN) có hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa $B = 0,184$ và mang dấu dương (+) nên có quan hệ cùng chiều với biến phụ thuộc. Với giả định các yếu tố khác không đổi, nếu sự hài lòng về thu nhập tăng lên 1 đơn vị thì sẽ giúp cho động lực làm việc của nhân viên tăng lên trung bình là 0,184 đơn vị. Yếu tố thu nhập có hệ số hồi quy chuẩn hóa $\beta = 0,206$ nên đây là yếu tố có tác động mạnh thứ hai đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH. Thu nhập là một trong những thuộc tính nhận thức quan trọng trong hài lòng công việc, là tác nhân tạo động lực và làm việc hiệu quả.

Yếu tố bản chất công việc (CV) có hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa $B = 0,131$ và mang dấu dương (+) nên có quan hệ cùng chiều với biến phụ thuộc. Với giả định các yếu tố khác không đổi, nếu mức độ hài lòng đối với bản chất công việc tăng lên 1 đơn vị thì sẽ giúp cho động lực làm việc của nhân viên tăng lên trung bình là 0,131 đơn vị. Hệ số hồi quy chuẩn hóa của yếu tố bản chất công việc là $\beta = 0,176$ nên đây là yếu tố có tác động mạnh thứ ba đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH.

Yếu tố quan hệ đồng nghiệp (DN) có hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa $B = 0,185$ và mang dấu dương (+) nên có quan hệ cùng chiều với biến phụ thuộc. Với giả định các yếu tố khác không đổi, nếu quan hệ đồng nghiệp tăng lên 1 đơn vị thì sẽ giúp cho động lực làm việc của nhân viên tăng lên trung bình là 0,185 đơn vị. Yếu tố quan hệ đồng nghiệp có hệ số hồi quy chuẩn hóa $\beta = 0,173$ nên đây là yếu tố có tác động mạnh thứ bốn đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH. Quan hệ đồng nghiệp tốt là một yếu tố quan trọng của động lực làm việc về mặt tình cảm với tổ chức, giúp tạo mối quan hệ thoải mái giữa đồng nghiệp với nhau. Khi có dịp tương tác thường xuyên và bổ ích nhân viên sẽ có cảm giác thuộc về tổ chức. Tổ chức cần xây dựng mức độ gắn kết cao thông qua các hoạt động nhóm cả trong và ngoài công việc. Sự hợp tác tốt giữa cá nhân và đồng nghiệp cũng

như giữa các Phòng Ban chức năng, Khoa và Bộ môn, Trung tâm thuộc BUH là yếu tố gia tăng động lực làm việc của nhân viên.

Yếu tố quan hệ cấp trên (CT) có hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa $B = 0,161$ và mang dấu dương (+) nên có quan hệ cùng chiều với biến phụ thuộc. Với giả định các yếu tố khác không đổi, nếu quan hệ cấp trên tăng lên 1 đơn vị thì sẽ giúp cho động lực làm việc của nhân viên tăng lên trung bình là 0,161 đơn vị. Yếu tố quan hệ cấp trên có hệ số hồi quy chuẩn hóa $\beta = 0,168$ nên đây là yếu tố có tác động mạnh thứ năm đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH. Điều này thể hiện qua việc nhân viên trao đổi với cấp trên về công việc hàng ngày và cách thức thiết lập mục tiêu công việc. Nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái hơn khi mối quan hệ với cấp trên là tích cực, cấp trên luôn lắng nghe ý kiến, tôn trọng và hỗ trợ nhân viên trong công việc. Bên cạnh đó, động lực làm việc của nhân viên được định hình thông qua nhận thức của mình về sự đối xử của tổ chức. Chẳng hạn như, nhân viên cảm nhận cấp trên đối xử công bằng trong quá trình ra quyết định thì động lực làm việc của nhân viên sẽ càng cao.

5. HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1. Yếu tố điều kiện làm việc

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố điều kiện làm việc có ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc tại BUH. Nhân viên đánh giá yếu tố này có giá trị trung bình là 3,54. Trong đó, biến quan sát DK1 (Được trang bị đầy đủ thiết bị cho công việc) được nhân viên của BUH đánh giá cao nhất (giá trị trung bình = 3,68) và biến quan sát DK3 và DK4 (Được pháp luật bảo vệ khi bị đe dọa, Tôi cảm thấy sức khỏe của tôi không bị ảnh hưởng từ khi làm việc ở trường) được nhân viên của BUH đánh giá thấp nhất (giá trị trung bình là 3,44). Như vậy, các cấp lãnh đạo cần phát huy hơn nữa giá trị trung bình đánh giá của nhân viên về biến quan sát DK1. Cụ thể, các nhà quản lý cần rà soát lại cơ sở vật chất, bổ sung thêm máy móc thiết bị

phục vụ cho công việc của nhân viên nhằm giúp nhân viên hoàn thành công việc của họ, từ đó góp phần vào sự phát triển của BUH.

5.2. Yếu tố thu nhập

Yếu tố thu nhập có ảnh hưởng mạnh thứ 2 đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH. Nhân viên đánh giá yếu tố này có giá trị trung bình là 3,82. Trong đó, biến quan sát TN5 (Anh/chị cảm thấy hài lòng với những phúc lợi mà anh/chị nhận được) được nhân viên đánh giá cao nhất cho thấy nhân viên hài lòng với những phúc lợi mà nhân viên đã nhận được từ BUH. Tiếp theo đó biến quan sát TN1 (BUH có chính sách lương công bằng cho những ai làm việc tốt), TN4 (Anh/chị cảm thấy hài lòng với tiền lương mà anh/chị nhận được). Tuy nhiên, biến quan sát TN3 (Anh/chị được tham gia đầy đủ những chương trình phúc lợi của BUH) được nhân viên đánh giá thấp nhất trong yếu tố thu nhập. Do đó, ban lãnh đạo BUH cần đảm bảo việc phân phối thu nhập công bằng, Nhà trường cần có chính sách lương, thưởng rõ ràng phù hợp dựa trên đánh giá khách quan và công bằng về năng lực, hiệu quả làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, vì BUH là đơn vị sự nghiệp, tự chủ một phần kinh phí hoạt động, hiện tại nguồn thu kinh phí ngân sách cấp cho BUH khoảng 20% tổng nguồn thu, phần còn lại (80% tổng nguồn thu) được BUH chủ động tự đảm bảo dựa trên các nguồn thu học phí, dịch vụ, ứng dụng khoa học công nghệ,... Trong những năm qua, BUH đã có nhiều nỗ lực trong việc khai thác hiệu quả các nguồn thu đa dạng để đáp ứng cho các hoạt động của trường. Các Trung tâm đào tạo ngắn hạn như Tài chính Ngân hàng, Tin học Ngoại ngữ,... phát triển với quy mô ngày càng lớn mạnh, góp phần quan trọng trong việc tạo nguồn thu ổn định cho trường, phấn đấu tiến tới tự chủ hoàn toàn tài chính trong năm 2020, qua đó góp phần gia tăng thu nhập cho nhân viên. BUH nên sử dụng quỹ khen thưởng một cách hiệu quả để làm nổi bật

những tấm gương nhân viên làm việc đạt hiệu quả ở mức cao nhất, điều đó sẽ gia tăng tỷ lệ quy hồi vốn của các khoản đầu tư cho nguồn vốn con người của tổ chức. Nếu không làm được như vậy sẽ dẫn đến tình trạng hiệu quả làm việc của nhân viên suy giảm hoặc nhân viên sẽ rời bỏ tổ chức.

5.3. Yếu tố bản chất công việc

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố bản chất công việc có ảnh hưởng mạnh thứ ba đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH. Nhân viên đánh giá yếu tố này có giá trị trung bình là 3,51. Trong đó, biến quan sát CV1 (Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn được đào tạo của anh/chị) được nhân viên của BUH đánh giá cao nhất (giá trị trung bình = 3,68) và biến quan sát CV5 (Công việc có nhiều thử thách thú vị) được nhân viên của BUH đánh giá thấp nhất (giá trị trung bình là 3,36). Như vậy, ban lãnh đạo BUH cần phát huy hơn nữa giá trị trung bình đánh giá của nhân viên về biến quan sát CV1. Cụ thể, các nhà quản lý cần rà soát, bố trí, sắp xếp lại công việc của nhân viên trên cơ sở trình độ chuyên môn, năng lực, thể mạnh của từng nhân viên để phát huy hết khả năng của họ. BUH nên thực hiện bố trí công việc, luân chuyển nhân viên giữa các Phòng Ban chức năng, Khoa và Bộ môn, Trung tâm nhằm tạo điều kiện cho nhân viên nắm rõ quy trình nghiệp vụ, nâng cao kiến thức, từ đó giúp nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao cũng như góp phần vào sự phát triển của BUH. Để nâng cao động lực làm việc, các nhà quản lý cần kích thích khả năng sáng tạo của nhân viên, hạn chế những nhân viên có thái độ nhàm chán với công việc vì điều này dễ dẫn đến việc nhân viên có thể rời bỏ BUH để tìm kiếm công việc khác. Các nhà quản lý cần khuyến khích sự sáng tạo và cải tiến trong các Phòng ban, Khoa và Bộ môn, Trung tâm. Cụ thể, các nhà quản lý nên khuyến khích nhân viên tự tin đề xuất những ý tưởng, sáng kiến, cải tiến trong cách thức, phương pháp làm việc. Từ đó sẽ giúp gia tăng sự

tự tin, giúp nhân viên phát huy tối đa năng lực, kiến thức của mình và gia tăng sự kết nối với BUH. Những sáng kiến, cải tiến hiệu quả mang lại lợi ích cho tổ chức nên được đánh giá, công nhận và thưởng thưởng bằng các chính sách khen thưởng thích hợp. Bên cạnh đó, nhà quản lý cần bố trí khối lượng công việc hợp lý kết hợp với thời gian làm việc phù hợp nhằm giúp cho nhân viên có thể cân bằng được công việc, gia đình dẫn đến gia tăng động lực làm việc của nhân viên tại BUH.

5.4. Yếu tố quan hệ đồng nghiệp

Yếu tố quan hệ đồng nghiệp có ảnh hưởng mạnh thứ tư đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH. Nhân viên đánh giá yếu tố này có giá trị trung bình là 3,71. Do đó, những nhà quản lý tại BUH cần quan tâm kết nối nhân viên cả trong và ngoài công việc nhằm tạo ra tinh thần đoàn kết giữa nhân viên của các Phòng Ban chức năng, Khoa và Bộ môn, Trung tâm với nhau. Biến quan sát DN3 (Đồng nghiệp của anh/chị thường sẵn lòng giúp đỡ lẫn nhau) được nhân viên đánh giá cao nhất, tiếp đến là DN1 (Đồng nghiệp của anh/chị rất thân thiện) và DN2 (Đồng nghiệp của anh/chị phối hợp hoàn thành tốt công việc) cho thấy sự ảnh hưởng từ đồng nghiệp đối với động lực làm việc của nhân viên là rất cao. Tuy nhiên, biến quan sát DN4 (Đồng nghiệp của anh/chị đáng tin cậy) là biến quan sát được nhân viên đánh giá thấp nhất trong yếu tố quan hệ đồng nghiệp. Do đó, việc gia tăng thêm thời gian cũng như tổ chức những buổi giao lưu, thi đua để mỗi động lực làm việc của nhân viên các Phòng Ban chức năng, Khoa và Bộ môn, Trung tâm tương tác với nhau nhiều hơn để có thể hiểu nhau hơn, tìm ra điểm tốt, điểm xấu của đồng nghiệp mình. Đồng thời, gia tăng tinh thần làm việc nhóm, hỗ trợ lẫn nhau để hoàn thành tốt công việc, điều này góp phần cải thiện mối quan hệ đồng nghiệp và dẫn đến gia tăng sự gắn kết của nhân viên với BUH. Một bầu không khí làm việc hòa đồng, hợp tác, tôn trọng lẫn nhau, sẵn sàng chia sẻ kinh

nghiệm và hỗ trợ nhau khi cần thiết trong tập thể nhân viên sẽ tạo ra nét văn hóa liên kết cho nhóm trong các Phòng Ban chức năng, Khoa và Bộ môn, Trung tâm, tạo không khí làm việc thoải mái, trong sáng và tăng động lực làm việc của nhân viên.

5.5. Yếu tố quan hệ cấp trên

Yếu tố quan hệ cấp trên có ảnh hưởng yếu nhất đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH. Nhân viên đánh giá yếu tố này có giá trị trung bình là 3,74. Cụ thể, biến quan sát CT1 (Cấp trên luôn lắng nghe ý kiến của nhân viên) được nhân viên đánh giá cao nhất (3,97). Do đó, các cấp lãnh đạo BUH cần tiếp tục duy trì để nâng cao động lực làm việc của nhân viên. Bên cạnh đó, biến quan sát CT6 (Cấp trên luôn ghi nhận những thành quả của nhân viên trong tổ chức) được đánh giá thấp nhất trong nhóm yếu tố quan hệ cấp trên vì thế cần xây dựng cơ chế đánh giá công việc hiệu quả và công bằng: xác định điểm mạnh - điểm yếu, cung cấp thông tin phản hồi và tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên phát triển. Nhân viên nắm được quá trình đánh giá hiệu quả sẽ tạo ra một bầu không khí hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau, làm giảm căng thẳng và xung đột giữa các thành viên. Bên cạnh đó, việc đối xử công bằng

với nhân viên cũng là một tiêu chí quan trọng trong các chính sách nhân sự.

Yêu cầu về sự công bằng càng được chú trọng nhiều tại những tổ chức có lực lượng lao động có trình độ cao, họ rất nhạy cảm và dễ cảm thấy sự không công bằng. Khi nhân viên nhận thấy sự không công bằng trong các chính sách quản trị thì họ thường cảm thấy chán nản, bị ức chế và có xu hướng rời bỏ tổ chức. Tính công bằng là yếu tố cần thiết khi xây dựng chính sách quản trị nhằm tạo động lực kích thích, động viên nhân viên bởi nhân viên thường mong đợi những cố gắng và kết quả thực hiện công việc của mình sẽ được đánh giá, khen thưởng xứng đáng với công sức, nỗ lực mà họ bỏ ra. Nếu cấp trên đối xử công bằng sẽ giúp nhân viên nhận thấy rằng sự cố gắng, vất vả và mức độ thực hiện công việc tốt của họ sẽ được đền bù xứng đáng, họ sẽ nỗ lực cống hiến đạt kết quả cao hơn nữa trong công việc mà họ đảm nhiệm. Hơn nữa, tính công bằng trong nội bộ sẽ tạo tâm lý tích cực, thỏa mãn với công việc và gia tăng động lực làm việc, tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên, tăng cường sự hợp tác, tinh thần làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequality. *Journal of Abnormal and normal social psychology*, 67, 442–436.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in Organization Settings*. Newyork: Free Press.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, 185-201.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. NY: Preeman.
- Barzoki, A. S., Attafar, A., & Jannati, A. R. (2012). An analysis of Factors Affecting the Employees Motivation bases on Herzberg's Hygiene Factors Theory. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 23(3), 36-47.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivation Effect of Transformational Leaders. *Academy of management Journal*, 46(5), 554-571.
- Bosma, H., Boxtel, M. P., Ponds, R.W., Houx, P. J.,

- Burdorf, A., & Jolles, J. (2003). Mental work demands protect against cognitive impairment: MAAS prospective cohort study. *Experimental Aging Research*, 29, 33-45.
- Dung, T. K. (2011). *Quản trị nguồn nhân lực*. Thành phố Hồ Chí Minh: NXB Thống kê.
- Khanh, Đ. V. & Dân, N. T. T (2015). Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên các điện lực cơ sở. *Tạp chí Điện và Đời sống*, 191, 23-25.
- Khôi, L. N. D. & Phương, N. T. N. (2013). Các nhân tố tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại Trường Đại học Tiền Giang. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 28d, 102-109.
- Lý, P. T. M. (2015). Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của các Doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Phát triển kinh tế*, 26(3), trang 64-81.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 17-26.
- Moder, K. (2010). Alternatives to F-Test in One Way ANOVA in case of heterogeneity of variances (a simulation study). *Psychological Test and Assessment Modeling*, 52(4), 343-353.
- Quân, V. Đ. H. Q & Khanh, P. (2004). Lý giải về tác động của động viên đối với thành tích công việc của nhân viên. *Tạp chí phát triển kinh tế*, 163(5), 34-37.
- Thọ, N. Đ. (2011). *Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh*. Hà Nội: NXB Lao động - Xã hội.
- Thu, B. T. M. & Khôi, N. L. Đ. (2014). Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở tổng Cục lắp máy Việt Nam. *Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 35, 66-78.
- Trọng, H. & Ngọc, C. N. M. (2008). *Phân tích dữ liệu với SPSS, tập 1 và tập 2*. Thành phố Hồ Chí Minh: NXB Hồng Đức.
- Trọng, H. & Ngọc, C. N. M. (2008). *Phân tích dữ liệu với SPSS*. Thành phố Hồ Chí Minh: NXB Hồng Đức.
- Trọng, H. & Ngọc, C. N. M. (2010). *Thống kê ứng dụng trong kinh tế - xã hội*. Hà Nội: NXB Lao động - Xã hội.
- Trường Đại học Ngân hàng TP.HCM (2016). *40 năm một chặng đường (1976 – 2016)*. Thành phố Hồ Chí Minh: NXB Tổng hợp TP.HCM.

The factors affecting employees' motivation at Banking University of Ho Chi Minh City

Dao Le Kieu Oanh* and Duong Thi Kim Anh

ABSTRACT

This study was conducted to determine the factors affecting employees' motivation at Banking University of Ho Chi Minh City (BUH). The study was carried out by qualitative method, through group discussions with 10 members, then the qualitative research results are used for the quantitative research phase. And the quantitative research includes: Cronbach's Alpha test, exploratory factor analysis (EFA), multiple linear regression analysis and average value of 2 independent samples test, analysis of variance (ANOVA) used to test the research hypotheses. The results of multiple linear regression analysis showed that there are 5 factors that affect employees' motivation at BUH, they are: The Nature Of The Job, Relations With Superiors, Relations With Co-

Workers, Income and Working Conditions. The results of this research will help BUH leaders to better understand employees' motivation, so that there are appropriate and necessary solutions to improve the motivation of employees at BUH in particular and of public school staff in general.

Keywords: *working motivation, EFA, BUH staff*

Received: 25/01/2021

Revised: 24/02/2021

Accepted for publication: 24/02/2021