



**IMPACT FACTORS ON EMPLOYEES' WORKING MOTIVATION AT
UNIVERSITY OF FINANCE – MARKETING**

**Nguyen Ngoc Hanh, Nguyen Dong Trieu, Nguyen Thi Thoa,
Huynh Tri An, Trinh Thi Hong Minh**

University of Finance – Marketing

Received date: December 10, 2019 Accepted: December 24, 2019 Post date: April 5, 2021

Abstract: This study is conducted at University of Finance – Marketing (UFM) with a purpose of identifying and determining impact factors on employees' motivation at work. Working motivation of employees is affected by 5 factors: Income and benefit; Nature of work; Direct leadership; Promotion and training; Colleague. In this study, we used exploratory factor analysis in order to analyze the results of the survey on 251 employees at the UFM. Result from our analysis shows a variety of impact factors on working motivation. Out of those factors, remuneration and promotion have the strongest influence, shown by standardized coefficient Beta (0.358). Furthermore, direct leadership and nature of work have the same impact with Beta = 0.257, while education's Beta is 0.137, and working environment has Beta of 0.117. Findings from this study are helpful for strategies to improve quality of human resources in consistency with the university's tendency of development.

Keywords: Motivation to work, staff of University of Finance – Marketing, impact factors on working motivation.



CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA VIÊN CHỨC VÀ NGƯỜI LAO ĐỘNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH – MARKETING

Nguyễn Ngọc Hạnh, Nguyễn Đông Triều, Nguyễn Thị Thoa,
Huỳnh Trị An, Trịnh Thị Hồng Minh
Trường Đại học Tài chính – Marketing

Ngày nhận bài: 10/12/2019 Ngày chấp nhận đăng: 24/12/2019 Ngày đăng: 05/4/2021

Tóm tắt: Nghiên cứu này được thực hiện tại Trường Đại học Tài chính – Marketing nhằm mục tiêu nhận diện và xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức và người lao động (VC-NLĐ) tại trường. Động lực làm việc của VC-NLĐ chịu ảnh hưởng của 5 yếu tố: Thu nhập và phúc lợi; Tính chất công việc; Lãnh đạo trực tiếp; Thăng tiến và đào tạo; Đồng nghiệp. Nghiên cứu này đã sử dụng mô hình phân tích yếu tố khám phá EFA với 251 phiếu điều tra VC-NLĐ đang công tác ở các đơn vị trong Trường Đại học Tài chính – Marketing để phân tích sự ảnh hưởng của các yếu tố tới động lực làm việc của VC-NLĐ. Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của VC-NLĐ Trường Đại học Tài chính – Marketing là rất khác nhau và phản ánh được 54,8% vấn đề nghiên cứu. Trong đó, nhân tố ảnh hưởng mạnh nhất là yếu tố phúc lợi và thăng tiến với hệ số hồi quy Beta chuẩn hóa là 0,358; 2 yếu tố lãnh đạo trực tiếp và tính chất công việc đều có mức tác động như nhau 0,257, đào tạo là 0,137 và cuối cùng là đồng nghiệp 0,117. Kết quả nghiên cứu này có thể sử dụng làm cơ sở để xây dựng các kế hoạch và chiến lược phát triển nhân sự phù hợp với định hướng phát triển của Trường.

Từ khóa: Động lực làm việc, VC-NLĐ Trường Đại học Tài chính – Marketing, yếu tố ảnh hưởng.

1. Giới thiệu

Nâng cao trình độ, sự gắn bó tâm huyết của đội ngũ VC-NLĐ chính là mục tiêu mà các nhà lãnh đạo và quản lý của các trường đại học đang thực hiện. Để thực hiện mục tiêu đó thì tạo được động lực làm việc tích cực cho đội ngũ VC-NLĐ là cần thiết, sự

hiểu biết về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của VC-NLĐ tại nơi làm việc là rất quan trọng cho sự thành công của một trường đại học.

Trường Đại học Tài chính – Marketing (University of Finance – Marketing) – UFM là trường đại học công lập theo cơ chế tự chủ

tài chính. Trường được thành lập năm 1976, trực thuộc Bộ Tài chính – Việt Nam. Tính đến tháng 12/2019 số lượng VC-NLĐ là 597 người, trong đó có 564 VC-NLĐ trong biên chế. Động lực làm việc là yếu tố cơ bản và trực tiếp quyết định đến chất lượng, vị thế và thương hiệu của một cơ sở đào tạo, một trường đại học. Nâng cao trình độ, sự gắn bó tâm huyết của đội ngũ giảng viên chính là mục tiêu mà các nhà lãnh đạo và quản lý của nhà trường cần phải chú trọng thực hiện. Vì thế nhóm tác giả chọn chủ đề: Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức và người lao động Trường Đại học Tài chính – Marketing cho bài nghiên cứu này.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Động lực làm việc là sự khát khao 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 (Maslow, 1987). Để có động lực trước hết phải có nhu cầu, mong muốn thỏa mãn nhu cầu sẽ thúc đẩy con người hành động có chủ đích. Nói cách khác, nhu cầu, mong muốn thỏa mãn và kỳ vọng đạt được là cơ sở thúc đẩy con người hành động. Các lý thuyết tạo động lực đều xoay quanh vấn đề xem xét nhu cầu của con người. Muốn tạo động lực cho nhân viên, trước hết nhà lãnh đạo cần phải quan tâm đến nhu cầu của họ, xem họ có những nhu cầu gì và tạo điều kiện cho họ phấn đấu để thỏa mãn nhu cầu.

Có nhiều nghiên cứu về động lực làm việc của người lao động, có nhiều học thuyết động lực đã được đưa ra. Mỗi học thuyết đều có những điểm riêng biệt, có cái nhìn

khác nhau về vấn đề này, đi sâu vào từng khía cạnh và khai thác các mặt khác nhau của các yếu tố ảnh hưởng. Điều đó cho thấy vấn đề tạo động lực trong lao động là một vấn đề phức tạp, chịu sự chi phối của nhiều mặt, nhiều yếu tố như lý thuyết về tháp nhu cầu của Maslow, lý thuyết hai yếu tố của Herzberg (Herzberg và cộng sự, 1959), lý thuyết công bằng của Adams (1963), lý thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964),... Mỗi lý thuyết xem xét việc tạo động lực làm việc cho người lao động ở những góc độ khác nhau và cách tiếp cận khác nhau. Mô hình mười yếu tố động viên của Kovach (1987) được kết luận dựa trên nghiên cứu phân tích bao quát các học thuyết về tạo động lực làm việc cho nhân viên trong suốt hơn 40 năm, bao gồm cả thuyết nhu cầu của Maslow (1943) và thuyết hai nhân tố của Herzberg (Herzberg và cộng sự, 1959). Chính vì vậy, đề tài sẽ sử dụng mô hình của Kovach làm cơ sở nền tảng để tiến hành nghiên cứu các yếu tố tạo động lực làm việc cho viên chức và người lao động tại UFM. Bên cạnh đó, tác giả phân tích thêm một số nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho nhân viên trong và ngoài nước dựa trên mô hình của Kovach để giúp đề tài thực hiện được hoàn chỉnh hơn.

Các nghiên cứu nước ngoài. Một trong những mục tiêu của các nghiên cứu đó là nhằm xác định: Yếu tố nào tác động nhiều nhất đến động lực làm việc của nhân viên. Charles & Marshall (1992) nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên khách sạn tại Caribbean. Kết quả cho thấy lương cao và điều kiện làm việc tốt lần lượt là 2 yếu tố quan trọng thứ nhất và thứ hai trong tạo động lực cho nhân viên làm việc tại khách

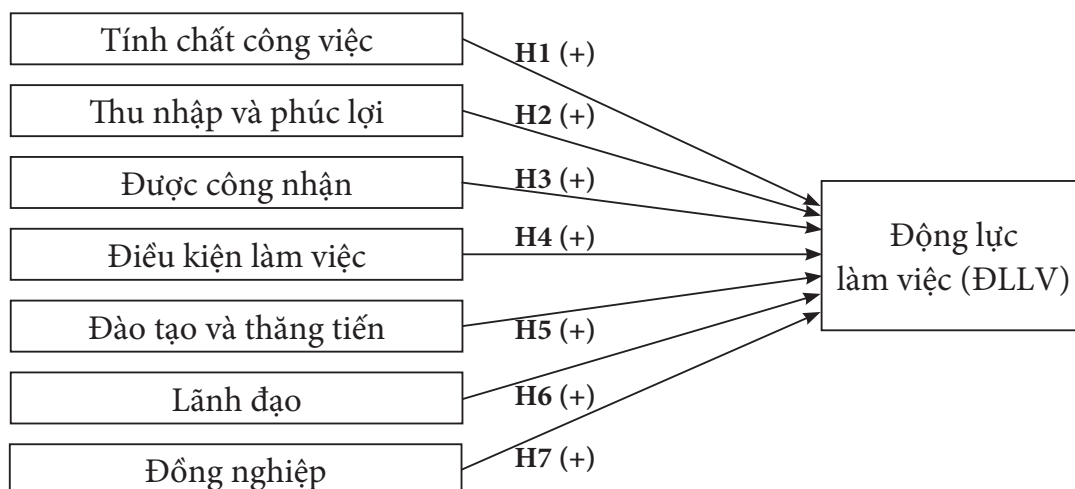
sạn ở Caribbean. Simons & Enz (1995) thực hiện nghiên cứu các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên làm việc tại khách sạn ở Mỹ và Canada. Sau nghiên cứu, 3 yếu tố: lương cao, công việc ổn định, sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp được kết luận là có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên tại khách sạn ở Mỹ và Canada. Wong và cộng sự (1999) nghiên cứu sự ảnh hưởng của các yếu tố nhân khẩu học đến việc lựa chọn yếu tố tạo động lực làm việc của nhân viên tại các khách sạn ở Hồng Kông. Kết quả thu được 3 yếu tố có tác động mạnh mẽ nhất đến động lực làm việc của nhân viên là: sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, sự gắn bó của cấp trên với nhân viên và lương cao.

Các nghiên cứu trong nước. Văn Hồ Đông Phương (2009) nghiên cứu các yếu tố động viên nhân viên tại ngân hàng TMCP Á Châu, trên cơ sở các lý thuyết của Kovach, Herzberg, Maslow, Hackman & Oldham. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có 6 yếu tố tác động đến mức độ cảm nhận được động viên của nhân viên gồm: (1) Hỗ trợ của lãnh đạo; (2) Tiền lương; (3) Cơ hội thăng tiến; (4) Công việc thú vị; (5) Ghi nhận; (6) Đồng nghiệp. Trong đó tác động mạnh nhất đến cảm nhận được động viên của nhân viên là yếu tố hỗ trợ của lãnh đạo, tiếp đến là yếu tố tiền lương, thăng tiến, công việc thú vị, sự ghi nhận và cuối cùng là yếu tố đồng nghiệp (Nguyễn Tâm Nhi và cộng sự, 2020). Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011): thực hiện đề tài nghiên cứu về thang đo động viên nhân viên. Thang đo động viên hiệu chỉnh bao gồm bốn yếu tố là: (1) Chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý; (2) Công việc phù hợp; (3)

Quan hệ tốt trong công việc; (4) Thương hiệu công ty. Theo kết quả phân tích, yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến động viên nhân viên là chính sách đãi ngộ. Lê Thị Bích Phụng (2011) nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên các doanh nghiệp tại TPHCM dựa trên mô hình mười yếu tố động viên của Kovach có bổ sung thêm yếu tố “Thương hiệu và văn hóa công ty”. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 06 yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên là: (1) Công việc; (2) Thương hiệu và văn hóa công ty; (3) Chính sách đãi ngộ; (4) Cấp trên trực tiếp; (5) Thu nhập và phúc lợi; (6) Đồng nghiệp. Trong đó hai yếu tố (1) và (2) là có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên.

Trên cơ sở phân tích các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên từ lý thuyết nền tảng và kết quả thảo luận nhóm, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của VC-NLĐ tại UFM gồm 07 yếu tố với 07 giả thuyết được thể hiện trong mô hình dưới đây:

- H1: Tính chất công việc có tác động đồng biến đến ĐLLV, H1 (+).
- H2: Thu nhập và phúc lợi có tác động đồng biến đến ĐLLV, H2 (+).
- H3: Được công nhận có tác động đồng biến đến ĐLLV, H3 (+).
- H4: Điều kiện làm việc có tác động đồng biến đến ĐLLV, H4 (+).
- H5: Đào tạo và thăng tiến có tác động đồng biến đến ĐLLV, H5 (+).
- H6: Lãnh đạo có tác động đồng biến đến ĐLLV, H6 (+).
- H7: Đồng nghiệp có tác động đồng biến đến ĐLLV, H7 (+).



Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả thực hiện khảo sát bằng cách gửi phiếu hỏi đến 300 giảng viên và nhân viên hiện đang công tác tại các khoa viện, phòng ban trong trường. Số lượng phiếu khảo sát phát ra khảo sát là 300 phiếu, số lượng phiếu thu về là 251, số phiếu hợp lệ là 251, đạt tỷ lệ 83,67%. Dữ liệu được nhập, mã hóa, làm sạch và phân tích thông qua phần mềm SPSS 20.0.

Nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp định lượng thông qua 2 lần khảo sát chính thức và bổ sung, từ tháng 06/2019 đến 10/2019. Dựa trên kết quả nghiên cứu tổng quan và tham khảo ý kiến của nhóm chuyên gia cùng nghiên cứu trong lĩnh vực giáo dục, các yếu tố chính ảnh hưởng đến động lực làm việc của VC-NLĐ được đề cập cụ thể trong Bảng 1.

Ứng dụng các lý thuyết về tạo động lực cho VC-NLĐ bài nghiên cứu xây dựng được mô hình ứng dụng phương pháp phân tích yếu tố khám phá – EFA như sau:

Mô hình có 8 yếu tố (còn gọi là biến lớn) bao hàm 47 biến quan sát (biến con) và được biểu diễn bằng hàm số sau: $f(\text{ĐL}) = f(\text{CV}, \text{TN}, \text{CN}, \text{ĐK}, \text{TT}, \text{LĐ}, \text{ĐN})$. Trong đó: (ĐL) là biến phụ thuộc; CV, TN, CN, ĐK, TT, LĐ và ĐN là các biến độc lập. Trong nghiên cứu các biến quan sát sử dụng thang đo Likert với 5 mức độ và chi tiết được mô tả trong Bảng 1. Nghiên cứu sử dụng phần mềm SPSS 20.0 cho áp dụng phân tích yếu tố khám phá EFA cho việc xác định yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của VC-NLĐ.

Bảng 1. Thang đo các nhân tố tác động đến động lực làm việc của VC-NLĐ

1	Tính chất công việc (CV)
CV1	Công việc của tôi rất thú vị và đòi hỏi sự sáng tạo
CV2	Tôi được giao quyền hạn phù hợp tương ứng với trách nhiệm trong công việc
CV3	Công việc của tôi cần kết hợp nhiều kỹ năng.
CV4	Công việc hiện tại phù hợp với tính cách và năng lực của tôi.
CV5	Tôi không lo lắng về mất việc làm khi làm việc tại trường.

CV6	Công việc không quá áp lực đối với tôi.
CV7	Tôi hiểu rõ quy trình nghiệp vụ của công việc ở trường.
CV8	Công việc giúp tôi phát triển được mối quan hệ xã hội
CV9	Tôi luôn chủ động trong công việc của mình
2	Thu nhập và phúc lợi (TN)
TN1	Thu nhập hiện nay của tôi là phù hợp với đóng góp của tôi vào trường.
TN2	Thu nhập tôi nhận được tại UFM là cạnh tranh với các trường khác
TN3	Tôi được thưởng công bằng và xứng đáng với thành tích của tôi.
TN4	Trường có chế độ phúc lợi đa dạng và hấp dẫn.
TN5	Tôi hài lòng với chế độ phúc lợi của trường
TN6	Mức thu nhập ở trường được giải thích rõ ràng
3	Được công nhận (CN)
CN1	Tôi thường được khen ngợi khi hoàn thành chỉ tiêu
CN2	Đóng góp của tôi vào sự phát triển của trường được mọi người công nhận
CN3	Trường có chính sách khen thưởng và công nhận kịp thời, rõ ràng, công bằng, công khai
CN4	Lãnh đạo đánh giá đúng năng lực của tôi
CN5	Quy trình đánh giá, ghi nhận thành tích của trường tôi là công bằng, khách quan
CN6	Tôi và các đồng nghiệp được ghi nhận xứng đáng với những đóng góp của mình trong công việc
4	Điều kiện làm việc (ĐK)
ĐK1	Tôi được cung cấp đầy đủ dụng cụ, trang thiết bị phục vụ công việc
ĐK2	Môi trường làm việc tại trường sạch sẽ, thoải mái
ĐK3	Tôi cảm thấy được an toàn tại nơi làm việc
ĐK4	Tôi không phải thường xuyên làm việc ngoài giờ
5	Đào tạo và thăng tiến (TT)
TT1	Các khóa đào tạo được tổ chức với thời gian hợp lý.
TT2	Chương trình đào tạo của trường rất hữu ích cho công việc của tôi
TT3	Trường luôn tạo điều kiện cho tôi để phát triển cá nhân.
TT4	Trường có chính sách thăng tiến công bằng
TT5	Tôi hiểu rõ chính sách, tiêu chuẩn và điều kiện cần thiết để thăng tiến
TT6	Tôi có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc
TT7	Quy trình bổ nhiệm của cán bộ trong trường được diễn ra công khai, minh bạch
6	Lãnh đạo trực tiếp (LĐ)
LĐ1	Lãnh đạo luôn tôn trọng nhân viên
LĐ2	Lãnh đạo đối xử công bằng giữa các nhân viên
LĐ3	Lãnh đạo bảo vệ quyền lợi hợp lý cho tôi
LĐ4	Tôi luôn được lãnh đạo giúp đỡ, tư vấn, hướng dẫn khi cần thiết
LĐ5	Lãnh đạo luôn khéo léo, tế nhị khi cần phê bình tôi
LĐ6	Tôi học hỏi được nhiều điều từ lãnh đạo
LĐ7	Lãnh đạo không thiên vị trong phân công công việc
LĐ8	Quyết định của lãnh đạo của tôi được thực hiện một cách nhất quán với tất cả mọi người trong đơn vị

7	Đồng nghiệp (ĐN)
ĐN1	Đồng nghiệp của tôi rất thân thiện
ĐN2	Đồng nghiệp của tôi sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ tôi trong công việc
ĐN3	Tôi và các đồng nghiệp có sự phối hợp làm việc tốt
ĐN4	Tôi được làm việc với đồng nghiệp có năng lực tốt
ĐN5	Tôi luôn được coi là một thành viên trong nhóm làm việc
ĐN6	Tôi luôn nhận được sự góp ý của đồng nghiệp một cách công khai, chân thành
8	Động lực làm việc (ĐL)
ĐL1	Tôi luôn cảm thấy hứng thú khi làm công việc hiện tại
ĐL2	Tôi tự nguyện nâng cao kỹ năng để làm việc tốt hơn
ĐL3	Tôi thường làm việc với tâm trạng tốt nhất
ĐL4	Trường truyền được cảm hứng cho tôi trong công việc
ĐL5	Tôi luôn nhận được sự tôn trọng của xã hội đối với nghề nghiệp của mình

4. Kết quả nghiên cứu

Kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha của các thang đo đều là trên 0,7; các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều

lớn hơn 0,3 và loại bỏ biến quan sát TT3, TT6, CN2, CN3, CN5, D9K4, TT6, ĐN3, ĐN6, ĐL4 để làm cho Cronbach's Alpha của thang đo này lớn hơn hệ số Cronbach's Alpha biến tổng, các biến quan sát còn lại của thang đo này được đưa vào phân tích nhân tố khám phá.

Bảng 2. Tổng hợp kết quả phân tích chất lượng thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

TT	Nhóm biến	Số biến	Cronbach's alpha
1	Tính chất công việc	9	0,855
2	Thu nhập và phúc lợi	6	0,811
3	Được công nhận	6	0,754
4	Điều kiện làm việc	4	0,721
5	Đào tạo và thăng tiến	7	0,880
6	Lãnh đạo trực tiếp	8	0,816
7	Đồng nghiệp	6	0,862
8	Động lực làm việc	5	0,863

Phân tích nhân tố khám phá EFA

Tiêu chuẩn áp dụng và chọn biến đối với phân tích EFA bao gồm: tiêu chuẩn Bartlett và hệ số KMO dùng để đánh giá sự thích hợp của EFA. Trong Bảng 3 ta có $KMO = 0,838$ thỏa mãn điều kiện $0,5 < KMO < 1$, cho

thấy phân tích yếu tố khám phá là thích hợp cho dữ liệu thực tế. $Sig. = 0,000 < 0,05$ cho biết các biến có mối quan hệ với nhau nên nghiên cứu có thể thực hiện EFA. Từ KMO và Sig cho thấy dữ liệu nghiên cứu phù hợp để thực hiện EFA.

Bảng 3. Kiểm định KMO và Bartlett's Test

Hệ số Kaiser-Meyer-Olkin (Đo lường độ hoàn chỉnh của mẫu)		0,838
Chi-Square tương đương		4406,741
Kiểm định khối cầu Bartlett	Df	276
	Sig.	0,000

Bảng 4. Kết quả ma trận xoay nhân tố

	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
LĐ3	0,919					
LĐ4	0,867					
LĐ1	0,820					
LĐ6	0,810					
LĐ2	0,801					
CV3		0,800				
CV2		0,774				
CV1		0,724				
CV7		0,655				
CV4		0,649				
CV5		0,623				
CN6			0,706			
TN2			0,693			
TN5			0,681			
CN1			0,645			
TT4			0,629			
TT5			0,534			
ĐN2				0,837		
ĐN4				0,757		
ĐN1				0,711		
TT2					0,728	
TT1					0,716	
ĐK3						0,845
ĐK2						0,760

Kết quả tại Bảng 4 cho thấy hệ số tải nhân tố của các biến này đều lớn hơn 0.5 đạt yêu cầu. Chênh lệch hệ số tải nhân tố của mỗi một biến quan sát đều lớn hơn 0.3 đạt yêu cầu. Dựa vào kết quả bảng ma trận xoay các nhân tố lệnh Transform/Compute Variable/mean được sử dụng để nhóm các

biến đạt yêu cầu với hệ số tải nhân tố > 0.5 thành sáu nhân tố. Các thành phần được đặt tên theo tính chất của các biến quan sát như sau:

- 1: Lãnh đạo trực tiếp (LĐ) thành phần 5,
- 2: Tính chất công việc (CV) thành phần 6,

3: Phúc lợi và thăng tiến (PL) thành phần 6, 4: Đồng nghiệp (ĐN) thành phần 3, 5: Đào tạo (ĐT) thành phần 2, 6: điều kiện làm việc (ĐK) thành phần 2.

Kết quả kiểm định Bartlett (Bartlett's test of sphericity) trong bảng kiểm định KMO và Bartlett's với sig = 0,000 và chỉ số KMO = 0,793 > 0,5 cho thấy điều kiện đủ để phân tích nhân tố là thích hợp.

Bảng 5. Kiểm định KMO và Bartlett's Test

Hệ số Kaiser-Meyer-Olkin (Đo lường độ hoàn chỉnh của mẫu)		0,793
Chi-Square tương đương		518,654
Kiểm định khối cầu Bartlett	df	6
	Sig.	0,000

Phân tích hồi quy

Kiểm định t của các biến độc lập: LĐ, CV, PL, ĐN, ĐT, ĐK có giá trị Sig ≤ 0,05 và có ý nghĩa với biến (ĐL) động lực làm việc. Tuy nhiên biến ĐK có giá trị Sig = 0,811 > 0,05 không tương quan với biến (ĐL) động lực

làm việc nên được loại ra khỏi nghiên cứu. Hệ số phóng đại phương sai đạt yêu cầu (VIF < 10). Vậy mô hình hồi quy tuyến tính bội không có hiện tượng đa cộng tuyến, mối quan hệ giữa các biến độc lập không ảnh hưởng đến kết quả giải thích của mô hình.

Bảng 6. Kiểm định hệ số hồi quy

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	T	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ chấp nhận của biến	Nhân tử phóng đại phương sai VIF
Hằng số	0,729	0,206		3,537	0,000		
LĐ	0,192	0,043	0,257	4,449	0,000	0,577	1,733
CV	0,252	0,056	0,257	4,502	0,000	0,591	1,692
PL	0,429	0,076	0,358	5,656	0,000	0,481	2,077
ĐN	0,111	0,054	0,117	2,068	0,040	0,606	1,651
ĐT	0,144	0,059	0,137	2,446	0,015	0,619	1,615

a. Biến phụ thuộc: ĐL

Bảng 7. Đánh giá độ phù hợp của mô hình Model Summary

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số chuẩn	Durbin-Watson
1	0,747 ^a	0,558	0,548	0,42264	2,014

a. Dự báo: (Hằng số), ĐT, CV, LĐ, ĐN, PL

b. Biến phụ thuộc: ĐL

Hệ số R² điều chỉnh = 54,8% nói lên rằng mô hình hồi quy tuyến tính bội đã xây dựng

phù hợp với tập dữ liệu đến mức 54,8% hoàn toàn đủ giá trị tin cậy và chấp nhận

trong điều kiện làm việc tại Trường Đại học Tài chính – Marketing. Sau đó tiếp tục kiểm định độ phù hợp của mô hình nhằm kiểm tra mô hình hồi qui này có phù hợp

với tập dữ liệu thu thập được và có ý nghĩa ứng dụng hay không thông qua kiểm định trị thống kê F như Bảng 8.

Bảng 8. Kiểm định ANOVA

Mô hình	Tổng bình phương	df	Bình phương trung bình	F	Sig.
1 Hồi quy	51,636	5	10,327	57,814	0,000 ^b
Phần dư	40,905	229	0,179		
Total	92,541	234			

a. Biến phụ thuộc: ĐL

b. Dự báo: (Hàng số), ĐT, CV, LĐ, ĐN, PL

Kết quả kiểm định trị thống kê F, với giá trị sig = 0,000 (< 0,001) từ bảng phân tích phương sai ANOVA cho thấy mô hình hồi quy tuyến tính bội đã xây dựng phù hợp với tập dữ liệu.

Phương trình hồi quy bội được thể hiện dưới dạng sau:

$$Y = 0,257 L\Delta + 0,257 CV + 0,358 PL + 0,117 \Delta N + 0,137 \Delta T$$

Qua phương trình cho thấy sau khi kiểm định và phân tích yếu tố khám phá, chạy hồi quy bội kết quả còn 5 yếu tố có ảnh hưởng đến động lực làm việc của VC-NLĐ. Trong đó yếu tố Phúc lợi và thăng tiến (PL) ảnh hưởng nhiều nhất, yếu tố Lãnh đạo trực tiếp (LĐ) và Tính chất công việc (CV) cùng xếp thứ 2 và yếu tố Đồng nghiệp có ảnh hưởng thấp nhất. 5 yếu tố này chỉ giải thích được 54,8% biến thiên của động lực làm việc của VC-NLĐ. Tuy vậy, mô hình với 5 yếu tố nhưng chỉ phản ánh được 54,8% vấn đề nghiên cứu. Vì thế, sẽ còn có những yếu tố khác, biến quan sát khác có thể cũng ảnh hưởng đến động lực làm việc nhưng chưa được nghiên cứu này bao quát hết trong mô hình nghiên cứu hiện tại do giới hạn về mẫu khảo sát đã nêu ra ở phần mở đầu.

Qua kết quả hồi qui chứng tỏ vai trò của các yếu tố trong việc góp phần tăng cường động lực làm việc được phân định thứ bậc rõ rệt. Vì thế, giải pháp xây dựng và tăng cường động lực làm việc cho VC-NLĐ phải dựa vào kết quả kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc nhưng cần được điều chỉnh qua thời gian khi giá trị vị thế của các yếu tố trên có sự thay đổi theo thời gian, không gian.

5. Hàm ý quản trị nhằm tạo động lực thúc đẩy làm việc cho VC-NLĐ Trường Đại học Tài chính – Marketing

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố ảnh hưởng quan trọng nhất đến động lực làm việc của VC-NLĐ là những yếu tố thuộc về phúc lợi và thăng tiến của VC-NLĐ. Do vậy, các nhà quản lý các cấp cần: (1) Thiết lập tiêu chí khen thưởng và công nhận phải rõ ràng, nhất quán và minh bạch là nguồn tạo động lực làm việc cho mọi người. Xây dựng cơ chế đánh giá thực hiện công việc một cách công bằng, công khai và minh bạch. Thực hiện nghiêm túc cơ chế này từ cấp cơ sở cho đến cấp cao hơn và lấy đó làm công cụ nòng cốt để cải cách hoạt động đào tạo trong nhà trường. Các giảng viên có

thành tích trong chuyên môn, trong nghiên cứu khoa học cần được khen thưởng, xem xét trong việc đề bạt, nâng bậc lương, cần công khai việc khen thưởng, ghi nhận. (2) Cần xây dựng cơ chế trả lương phù hợp với xu thế phát triển và nguyện vọng của người lao động trong đó có giảng viên; công khai minh bạch trong quy trình trả lương và các khoản thu nhập dựa trên kết quả đánh giá hoàn thành công việc một cách khách quan; giải quyết kịp thời, thấu đáo những thắc mắc liên quan đến các vấn đề này. (3) Tạo điều kiện để VC-NLĐ thăng tiến trong công việc (đây là sự phát triển trong nấc thang nghề nghiệp, thể hiện nhu cầu được công nhận, được khẳng định). Đối với giảng viên cần tạo mọi điều kiện thuận lợi về cơ chế, chính sách cho đội ngũ giảng viên, nâng cao trình độ chuyên môn trong nghiên cứu. Đồng thời, đề cao tinh thần trách nhiệm của giảng viên trong hoạt động nghiên cứu khoa học; phải gắn kết giữa công tác giảng dạy với nghiên cứu khoa học để từ đó đề ra kế hoạch nghiên cứu kết hợp với công tác hướng dẫn nghiên cứu khoa học cho sinh viên, học viên sau đại học; tham gia đóng góp ý kiến để hoạt động nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ càng ngày càng hoàn thiện và phát triển hơn nữa.

Thứ hai, kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố ảnh hưởng quan trọng thứ 2 đến động lực làm việc của VC-NLĐ là những yếu tố thuộc về công việc. Do vậy, các nhà quản lý các cấp cần: (1) Thiết kế công việc phù hợp, phân công công việc phù hợp với năng lực của VC-NLĐ thì họ mới có động lực để làm việc: Chúc danh công việc rõ ràng, xử lý công việc theo quy trình và quy định, cần nên có một số mục tiêu cụ thể nhằm hướng đội ngũ lao động đạt được mục tiêu đó. (2) Luôn cho VC-NLĐ có cơ hội thể hiện được

sự sáng tạo và đóng góp nhiều hơn trong chuyên môn như thông qua việc đảm nhận các đề án, dự án thực tế; tạo điều kiện cho giảng viên được phát triển chuyên môn và các kỹ năng nghề nghiệp qua hoạt động chia sẻ tri thức được khởi xướng và tổ chức trong môi trường khoa/bộ môn.

Thứ ba, quan tâm xây dựng và thực hiện nghiêm túc quy trình bổ nhiệm cán bộ quản lý cấp phòng/khoa/bộ môn bởi năng lực chuyên môn và phẩm chất đạo đức của người lãnh đạo trực tiếp này sẽ quyết định đến sự công bằng trong thái độ đối xử và công bằng trong việc ban hành hay thực thi các quyết định của họ. Và điều này, theo như kết quả nghiên cứu, sẽ ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của VC-NLĐ.

Thứ tư, cơ chế, chính sách liên quan đến giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng, phát triển đội ngũ VC-NLĐ phải đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ của trường và yêu cầu của nhiệm vụ đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Thứ năm, quan tâm, chú trọng xây dựng văn hóa làm việc tích cực; tạo điều kiện nâng cao tinh thần đồng nghiệp tạo ra sự gắn bó, hỗ trợ lẫn nhau của các VC-NLĐ nhằm phát triển chuyên môn; có sự ghi nhận, đánh giá công bằng, công khai, dân chủ với thành tích của VC-NLĐ. Tạo tinh thần đồng nghiệp tích cực còn thể hiện qua tạo điều kiện cho VC-NLĐ được tham gia xây dựng chiến lược phát triển nhà trường, được trao đổi, bàn bạc công khai các hoạt động của trường học; hoàn thiện cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học, sắp xếp thời gian giảng dạy hợp lý, tạo môi trường cảnh quan sư phạm thân thiện,...

Nghiên cứu đã thực hiện theo quy trình gồm nghiên cứu sơ khảo ban đầu, nghiên cứu định lượng chính thức, xử lý và phân tích số liệu, kiểm định các nhân tố. Kết quả nghiên cứu cho thấy các thang được sử dụng có độ tin cậy phù hợp và độ kết dính khi giải thích các biến trong mô hình. Do đó động lực làm việc của cán bộ viên chức bị ảnh hưởng mạnh bởi “Phúc lợi”, “Đặc điểm công việc” và “Lãnh đạo trực tiếp”. Kết quả này giúp lý giải rõ ràng hơn kết quả nghiên cứu định lượng, giúp giải thích tại sao có sự

khác nhau về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến động lực làm việc. Kết quả này cũng giúp nhà quản lý thấy được những vấn đề động lực làm việc, cũng như những hành vi, thái độ của họ trong công việc.

Từ kết quả nghiên cứu nói trên, tác giả đã đưa ra một số đề xuất giúp nhà trường nâng cao hiệu quả của việc thực hiện một số chính sách có liên quan đến nhân viên như chính sách thi đua, khen thưởng, ghi nhận thành tích, chính sách bổ nhiệm VC-NLĐ,...

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Adams, J.S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Charles, K.R., & Marshall, L.H. (1992). Motivational preferences of Caribbean hotel workers: An exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Kovach, K.A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.
- Lê Thị Bích Phụng (2011). *Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên các doanh nghiệp tại TPHCM*. Luận văn thạc sĩ. Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh. <https://lib.ueh.edu.vn/>
- Maslow, A.H. (1987). *Motivation and personality* (3rd ed.). Delhi, India: Pearson Education.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Nguyễn Tâm Nhi, Bùi Thị Ngọc Tuyết, Quách Yến Nhi, Trần Tú Vân Hà, Phạm Thị Thanh Xuân (2020). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với người lao động: Nghiên cứu tình huống tại khu chế xuất Tân Thuận 1. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính – Marketing*, 56, 14-26.
- Simons, T., & Enz, C.A. (1995). Motivating hotel employees: Beyond the carrot and the stick. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 36(1), 20-27.
- Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011). Thang đo động viên nhân viên. *Tạp chí phát triển kinh tế*, 244, 55-61.
- Trần Thị Bích Duyên & Phạm Nguyễn Đình Tuấn (2020). Quản trị công ty và quản trị lợi nhuận tại Việt Nam: Tiếp cận từ phân tích tổng hợp. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính – Marketing*, 59, 25-39.
- Văn Hồ Đông Phương (2009). *Nghiên cứu các yếu tố động viên nhân viên tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Á Châu*. Luận văn thạc sĩ. Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
- Wong, S., Siu, V., & Tsang, N. (1999). The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivators. *International Journal of contemporary Hospitality Management*, 11(5), 230-241.