

**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**

*RESEARCH ON FACTORS AFFECTING EMPLOYEES' MOTIVATION
AND ENGAGEMENT WITH BANKS: THE CASE OF VIETNAM BANK
FOR AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT IN THE MEKONG
DELTA REGION*

NCS. Lê Hoàng Thuya¹

Tóm tắt – Nghiên cứu được thực hiện nhằm kiểm định mối quan hệ giữa 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 cho thấy có mối quan hệ giữa 11 nhân tố đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với 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 làm việc, (10) áp lực công việc và (11) rủi ro tác nghiệp. Từ đó, tác giả đưa ra gợi ý cho những nhà quản trị ngân hàng thực hiện quản trị nhân sự ngân hàng tốt hơn.

Từ khóa: động lực làm việc, sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng, quản trị nhân sự ngân hàng.

1. GIỚI THIỆU

Trong thời đại ngày nay, năng suất lao động là tiêu chuẩn đánh giá năng lực, hiệu quả làm việc của các nhà quản trị ngân hàng, kết quả làm việc và năng lực. Tuy nhiên, rất nhiều nguyên nhân ảnh hưởng đến năng suất lao động và hiệu quả làm việc của các nhà quản trị và người lao động, trong đó có nguyên nhân động lực làm việc. Khi có động lực làm việc, năng suất lao động sẽ tăng. Farhaan Arman [1] cho rằng: nếu nhân viên có động lực thì họ làm việc đạt từ 80-90% hiệu suất, tỉ lệ nghỉ việc thấp, nghỉ phép thấp. Kovach [2] chỉ ra rằng, vấn đề lớn nhất của quản lý là cảm nhận chính xác các yếu tố thúc đẩy động lực làm việc của

¹ Trường Đại học Trà Vinh; Email: thuyatravinhl80@gmail.com

nhân viên. Một loạt các nghiên cứu chỉ ra rằng, sự gắn bó với tổ chức là kết quả của các biến số thuộc về cá nhân, các trạng thái vai trò và các biến số thuộc về môi trường làm việc và được coi như công cụ dự báo về sự vắng mặt thường xuyên tại doanh nghiệp, hiệu suất công việc và doanh thu. Cheng and Chew [3] đã chỉ ra rằng sự gắn bó của nhân viên với tổ chức bao gồm tám yếu tố tác động: (1) sự phù hợp với tổ chức, (2) lương, (3) khen thưởng và công nhận, (4) đào tạo và phát triển nghề nghiệp, (5) cơ hội nghề nghiệp đầy thách thức, (6) hành vi lãnh đạo, (7) văn hóa và chính sách công ti, (8) môi trường làm việc thỏa đáng. Ranya Nehmech [4] cho rằng sự gắn bó của nhân viên với tổ chức có ảnh hưởng lớn đến kết quả hoạt động của tổ chức. Bryant [5] chỉ ra rằng một cá nhân có sự gắn bó với tổ chức là yếu tố quan trọng để đạt được lợi thế cạnh tranh. Từ đó, giả thuyết đặt ra là khi có động lực làm việc tại một tổ chức như ngân hàng thì người lao động có gắn bó lâu dài với ngân hàng đó hay không là một giả thuyết cần kiểm định. Chính vì vậy, nghiên cứu này đánh giá mối quan hệ của 11 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.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý thuyết

Khái niệm về động lực làm việc: Theo Steers et al. [6], 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. Định nghĩa này cũng được Mitchell et al. [7] thống nhất và cho rằng: động lực là quá trình cho thấy sức mạnh, sự kiên định và sự bền bỉ trong nỗ lực cá nhân nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu.

Khái niệm về sự gắn bó tổ chức: Homans [8] và Becker [9] cho rằng, gắn bó của người lao động với tổ chức được xem như là kết quả của mối quan hệ trao đổi giữa cá nhân và tổ chức. Mowday et al. [10] khẳng định sự gắn bó gắn liền với lòng trung thành và 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. Mowday et al. [10] định nghĩa gắn bó với 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.

Các mô hình lý thuyết nền trong nghiên cứu

Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow: Năm 1943, Maslow [11] đã phát triển lý thuyết về “thứ bậc nhu cầu” của con người (Hierarchy of Need) gồm năm cấp bậc. Ông sắp xếp các nhu cầu của con người theo một hệ thống trật tự cấp bậc theo hình kim tự tháp, trong đó, các nhu cầu ở mức độ cao hơn muốn xuất hiện thì các nhu cầu ở mức độ thấp hơn phải được thỏa mãn trước. Nhưng bản hoàn chỉnh

và đầy đủ nhất của lý thuyết này được đưa ra vào năm 1954, năm thứ bậc nhu cầu đó lần lượt là: (1) nhu cầu sinh học, (2) nhu cầu an toàn, (3) nhu cầu xã hội, (4) nhu cầu được tôn trọng và (5) nhu cầu thể hiện mình.

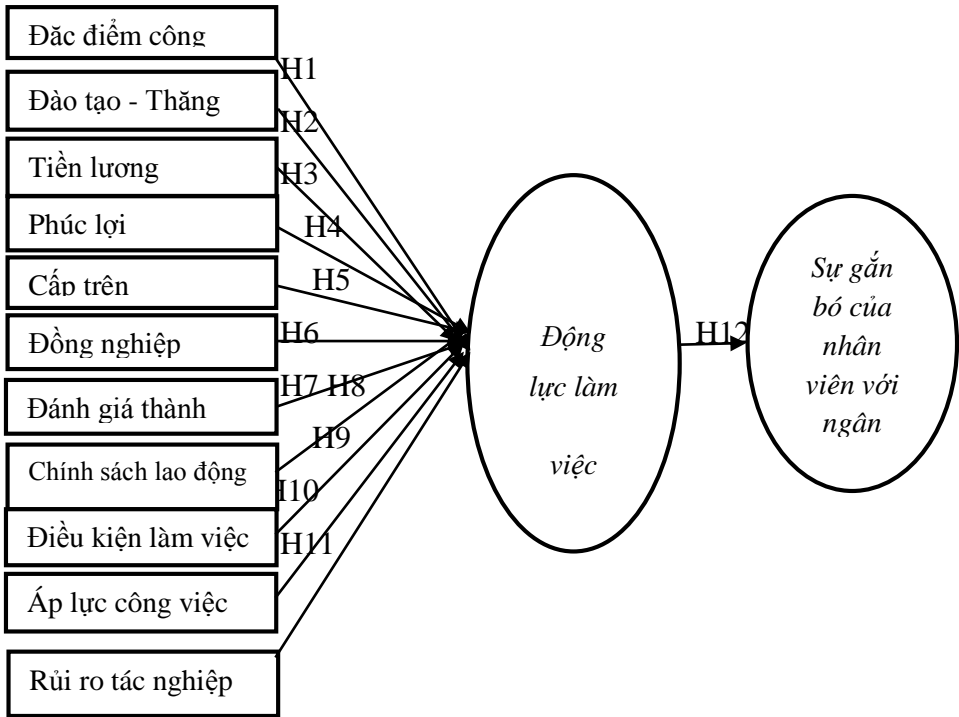
Lý thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg: Từ cuối những năm 1950, F. Herzberg [12] được cho là người tiên phong trong lý thuyết động viên. Ông đã phỏng vấn một nhóm nhân viên và phát hiện ra nguyên nhân tạo nên sự bất mãn và thỏa mãn với công việc. Từ đó, F. Herzberg đã phát triển một lý thuyết rằng: có hai nhân tố ảnh hưởng đến hành vi nhân viên, đó là nhân tố động viên và nhân tố duy trì. Trong đó:

- Các nhân tố tạo sự động viên gồm: (1) thành tích, (2) sự thừa nhận, (3) trách nhiệm, (4) sự tiến bộ, (4) bản thân công việc, (5) cơ hội phát triển;

- Các nhân tố duy trì gồm: (1) thu nhập, (2) lãnh đạo/giám sát, (3) mối quan hệ với người giám sát, (4) mối quan hệ với đồng nghiệp, (5) các chính sách công ti và quản trị, (6) điều kiện làm việc, (7) nhân tố cá nhân, (8) địa vị, (9) sự bảo đảm công việc.

Lý thuyết gắn bó tổ chức: Năm 1991, Meyer et al. [13] đưa ra lý thuyết ba thành tố về sự gắn bó của nhân viên với tổ chức: (1) gắn bó dựa trên cảm xúc (tình cảm), (2) gắn bó dựa trên tính toán, (3) gắn bó dựa trên chuẩn mực (đạo đức).

Dựa vào mô hình lý thuyết nền và lược khảo các tài liệu nghiên cứu trong và ngoài nước, tác giả kế thừa chín nhóm nhân tố: (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 làm việc; đồng thời, chúng tôi bổ sung vào mô hình thêm hai nhân tố: (1) áp lực công việc, (2) rủi ro tác nghiệp tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên: trường hợp Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam khu vực Đồng bằng sông Cửu Long vào mô hình nghiên cứu như Hình 1.



Hình 1. Mô hình các nhân tố tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng.

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Tác giả đề xuất 12 giả thuyết nghiên cứu như sau:

- (1) *Giả thuyết H1*: Đặc điểm công việc có tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng;
- (2) *Giả thuyết H2*: Đào tạo – thăng tiến có tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng;
- (3) *Giả thuyết H3*: Tiền lương có tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng;
- (4) *Giả thuyết H4*: Phúc lợi có tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng;
- (5) *Giả thuyết H5*: Cấp trên có tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng;
- (6) *Giả thuyết H6*: Đồng nghiệp có tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng;
- (7) *Giả thuyết H7*: Đánh giá thành tích tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng;

(8) *Giả thuyết H8*: Yếu tố chính sách lao động có tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng;

(9) *Giả thuyết H9*: Điều kiện môi trường làm việc có tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng;

(10) *Giả thuyết H10*: Áp lực công việc có tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng;

(11) *Giả thuyết H11*: Rủi ro tác nghiệp có tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng;

(12) *Giả thuyết H12*: Động lực làm việc có tác động đến sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng.

Phương pháp nghiên cứu: Đối tượng khảo sát là nhân viên và lãnh đạo làm việc trong lĩnh vực tín dụng và kế toán tại năm Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (Agribank) chi nhánh khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, gồm các chi nhánh: Trà Vinh, Bến Tre, Tiền Giang, Vĩnh Long và Cần Thơ. Mẫu được chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Dữ liệu được thu thập thông qua Trưởng phòng Kế hoạch kinh doanh, Trưởng phòng Kế toán – Ngân quỹ, Giám đốc Phòng Giao dịch của năm chi nhánh trên, chúng tôi phát phiếu khảo sát cho các đối tượng là nhân viên tín dụng và giao dịch viên, tỉ lệ 50% nhân viên tín dụng và 50% nhân viên giao dịch viên trong năm 2019. Kết quả thu về 547 phiếu trả lời đạt yêu cầu.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Phân tích Cronbach's Alpha: Kết quả phân tích Cronbach's Alpha cho thấy 25/83 biến quan sát có tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,5 nên bị loại. Sau khi loại 25 biến quan sát và phân tích lại, tất cả các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 và biến quan sát còn lại đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,5. Như vậy, chúng tôi giữ lại 58 biến quan sát của 15 thang đo để phân tích tiếp theo.

Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Thang đo các biến độc lập: Kết quả phân tích FEA của thang đo các biến độc lập cho thấy $KMO = 0,864 > 0,5$ và giá trị kiểm định mức ý nghĩa Sig đạt 0%, thỏa điều kiện để mô hình phân tích nhân tố khám phá đạt sự thích hợp; tổng phương sai trích = 68,243% tổng biến thiên của mẫu khảo sát > 50%, điều này có nghĩa khả năng giải thích được trên 50% giá trị thực tế; nhân tố thỏa điều kiện chỉ số Eigen-value = 1,223 > 1 đạt ý nghĩa thống kê; hệ số tải nhân tố thấp nhất $RR4 = 0,655 > 0,3$ thỏa điều kiện để nghiên cứu đạt ý nghĩa thực tiễn. Như vậy, với những chỉ số trên, chúng tôi 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.

Thang đo các biến phụ thuộc:

- **Thang đo động lực làm việc:** Chỉ số KMO đạt $0,796 > 0,5$ và giá trị kiểm định mức ý nghĩa Sig đạt 0% , kết quả này thỏa điều kiện để mô hình phân tích nhân tố khám phá đạt yêu cầu. Do tổng phương sai trích = $51,846\% > 50\%$ nên kết quả đạt yêu cầu và có thể phân tích các nghiên cứu tiếp theo. Nhân tố thỏa điều kiện chỉ số Eigen-value = $3,027 > 1$ có ý nghĩa thống kê.

- **Thang đo sự gắn bó:** Chỉ số KMO đạt $0,868 > 0,5$ và giá trị kiểm định mức ý nghĩa Sig đạt 0% , kết quả này thỏa điều kiện để mô hình phân tích nhân tố khám phá đạt yêu cầu. Do tổng phương sai trích = $72,197\% > 50\%$ nên kết quả đạt yêu cầu và có thể phân tích các nghiên cứu tiếp theo.

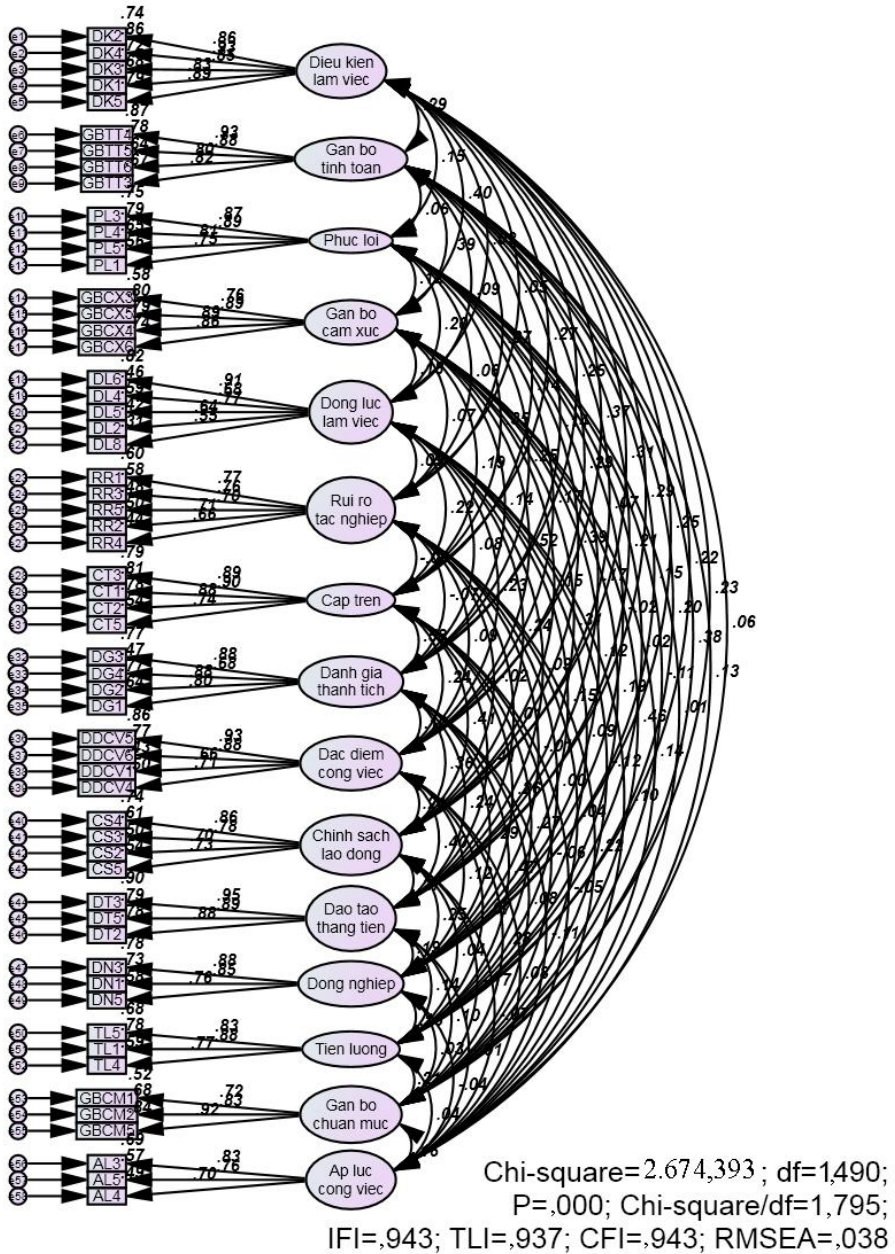
Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Hình 2 cho thấy kết quả phân tích mô hình CFA tới hạn của tất cả thang đo phù hợp với dữ liệu thị trường thể hiện qua các chỉ số: Chi-square = $2.674,393$; bậc tự do $df = 1490$ ($P = 0,000 < 0,005$), Chi-square/ $df = 1,795 < 3$; IFI = $0,943$, TLI = $0,937$, CFI = $0,943 > 0,90$; RMSEA = $0,038 < 0,08$. Như vậy, các chỉ số trên cho thấy dữ liệu khảo sát đủ điều kiện cho phân tích tiếp theo và phù hợp với trường hợp nghiên cứu.

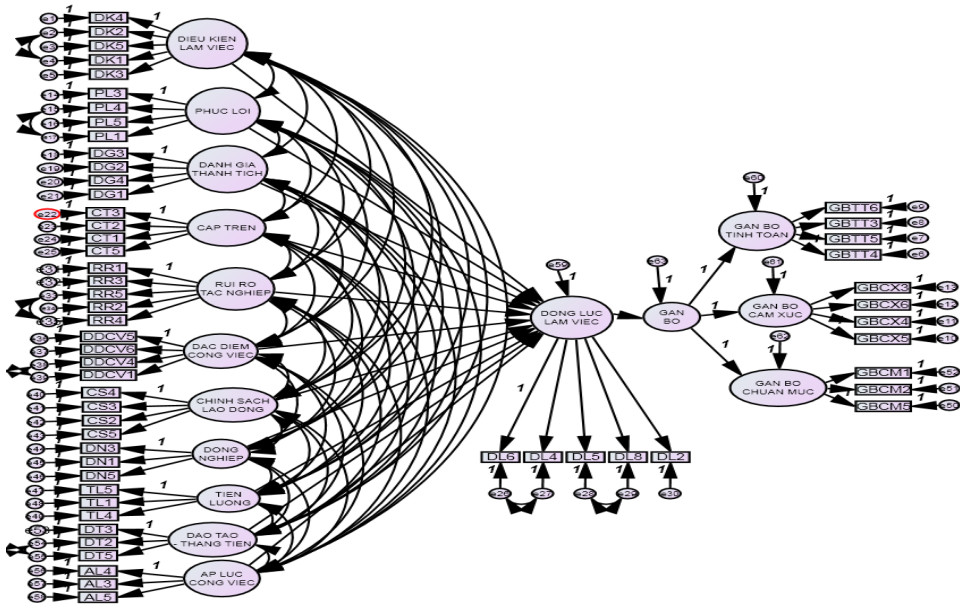
Hình 3 cho thấy kết quả phân tích cấu trúc tuyến SEM, mô hình hình lý thuyết (Hình 1) có $1,520$ bậc tự do với giá trị thống kê Chi bình phương $2.780,557$ ($P = 0,000$). Tuy nhiên, khi điều chỉnh với bậc tự do cho thấy Chi-square/ $df = 1,829 < 5$, giá trị này cho thấy mô hình đạt mức thích hợp với dữ liệu thị trường. Hơn nữa, các chỉ tiêu đánh giá mức độ phù hợp khác đều đạt yêu cầu: IFI = $0,940$; TLI = $0,934$; CFI = $0,939 > 0,9$ và RESEA = $0,039 < 0,08$. Như vậy, chúng ta có thể kết luận là mô hình này thích hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả kiểm định giả thuyết

Kết quả ước lượng (chuẩn hóa) các tham số chính của mô hình được trình bày trong Bảng 1 cho thấy các mối quan hệ trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê vì có giá trị $P < 0,05$; thêm vào đó, kết quả này cũng cho chúng ta kết luận là các thang đo lường của các khái niệm trong mô hình đạt giá trị liên hệ lý thuyết. Vì mỗi một đo lường có mối quan hệ với các đo lường khác nhau như đã kì vọng về mặt lý thuyết.



Hình 2: Mô hình CFA tới hạn



Hình 3. Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM lần 2 (chuẩn hóa)

Chi-square = 2.780,557; df = 1,520; p = 0,000; Chi-square/df = 1,829; IFI = 0,940; TLI = 0,934; CFI = 0,939; RESEA = 0,039

Bảng 1. Kết quả kiểm định giả thuyết

Tương quan	Ước lượng	S.E.	C.R.	P	Kết luận giả thuyết
Động lực <--- Đặc điểm công việc	0,222	0,048	4,668	0,000	Chấp nhận giả thuyết H1
Động lực <--- Đào tạo – Thăng tiến	-0,097	0,045	-2,152	0,031	Chấp nhận giả thuyết H2
Động lực <--- Tiền lương	0,120	0,047	2,567	0,010	Chấp nhận giả thuyết H3
Động lực <--- Phúc lợi	0,123	0,048	2,558	0,011	Chấp nhận giả thuyết H4
Động lực <--- Cấp trên	0,159	0,055	2,881	0,004	Chấp nhận giả thuyết H5

Tương quan	Ước lượng	S.E.	C.R.	P	Kết luận giả thuyết
Động lực <--- Đồng nghiệp	0,104	0,046	2,268	0,023	Chấp nhận giả thuyết H6
Động lực <--- Đánh giá thành tích	-0,178	0,063	-2,805	0,005	Chấp nhận giả thuyết H7
Động lực <--- Chính sách lao động	0,169	0,045	3,736	0,000	Chấp nhận giả thuyết H8
Động lực <--- Điều kiện làm việc	-0,130	0,049	-2,647	0,008	Chấp nhận giả thuyết H9
Động lực <--- Áp lực công việc	-0,131	0,047	-2,790	0,005	Chấp nhận giả thuyết H10
Động lực <--- Rủi ro tác nghiệp	0,100	0,041	2,418	0,016	Chấp nhận giả thuyết H11
Gắn bó <--- Động lực làm việc	0,085	0,040	2,108	0,035	Chấp nhận giả thuyết H12

Kết quả kiểm định Bootstrap

Để kiểm định độ tin cậy của các hệ số ước lượng, tác giả tiến hành kiểm định Bootstrap đối với mô hình nghiên cứu chính thức với số lượng mẫu lặp lại $N = 1.000$ lần.

Kết quả phân tích Bootstrap (Bảng 2) cho thấy, sự chênh lệch giữa giá trị trung bình của mô hình ban đầu và mô hình phân tích Bootstrap không có sự chênh lệch nhiều, điều này thể hiện qua hệ số Bias/SE-Bias, thông số C.R đều nhỏ hơn 2.

Bảng 2. Kết quả phân tích BOOTSTRAP

Quan hệ	SE	SE-SE	Trung Bình	Giá trị chênh lệch Bias	Sai số của giá trị chênh lệch SE-Bias	Giá trị kiểm định (C.R)
Động lực <- Điều kiện	0,053	0,001	- 0,133	-0,003	0,002	-1,500
Động lực <- Phúc Lợi	0,050	0,001	0,12	-0,003	0,002	-1,500
Động lực <- Đánh giá thành tích	0,069	0,002	- 0,176	0,002	0,002	1,000
Động lực <- Cấp trên	0,056	0,001	0,158	0	0,002	0,000
Động lực <- Rủi ro tác nghiệp	0,049	0,001	0,096	-0,003	0,002	-1,500
Động lực <- Đặc điểm công việc	0,060	0,001	0,222	0	0,002	0,000
Động lực <- Chính sách lao động	0,045	0,001	0,17	0	0,001	0,000
Động lực <- Đồng nghiệp	0,047	0,001	0,102	-0,001	0,001	-1,000
Động lực <- Tiền lương	0,055	0,001	0,119	-0,001	0,002	-0,500
Động lực <- Đào tạo - Thăng tiến	0,048	0,001	- 0,094	0,003	0,002	1,500
Động lực <- Áp lực công việc	0,046	0,001	- 0,129	0,001	0,001	1,000
Gắn bó <- Động lực làm việc	0,048	0,001	0,086	0,001	0,002	0,500

4. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý NGHIÊN CỨU

Kết quả nghiên cứu cho thấy có 11 nhân tố tác động đến động lực làm việc và nhân tố động lực làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng. Trong đó, hai nhân tố phát hiện mới của tác giả đưa vào mô hình nghiên cứu là nhân tố áp lực công việc và nhân tố rủi ro tác nghiệp đã tác động đến động lực làm việc; phát hiện mới thứ hai là nhân tố động lực làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên ngân hàng. Đến đây, chúng tôi có thể kết luận rằng tác giả nghiên cứu thành công các giả thuyết đã đặt ra. Dựa vào kết quả nghiên cứu trên, tác giả đưa ra hàm ý quản trị cho các nhà quản trị ngân hàng như sau:

Thứ nhất, trong 11 nhân tố tác động đến động lực làm việc, nhân tố đánh giá thành tích của nhân viên là tác động mạnh nhất. Do đó, các nhà quản trị cần thiết lập một bộ tiêu chí đánh giá công việc khoa học hợp lý theo từng vị trí việc làm. Trước tiên, các ngân hàng phải xây dựng được tiêu chí giao khoán cụ thể từng vị trí, phù hợp với trình độ mỗi người, công bằng trong giao khoán; khi trả lương, khen thưởng cho nhân viên, các ngân hàng cần dựa trên kết quả giao khoán, vị trí việc làm, linh hoạt trong tính toán trả lương, khen thưởng cho nhân viên, tránh gây so sánh hơn thua trong việc trả lương, khen thưởng cũng như ghi nhận thành tích mà người lao động đã thực hiện, đánh giá đúng những gì nhân viên đã cống hiến cho dù không hoàn thành 100% công việc giao.

Thứ hai, chính sách lao động của ngân hàng cần thực hiện đúng với quy định của ngân hàng, ngân hàng cần tạo mọi điều kiện cần thiết cho nhân viên làm việc, tránh tình trạng văn bản quy định rồi nhưng lại viện giải nhiều lí do mà không thực hiện theo quy định.

Thứ ba, trong ngành ngân hàng, áp lực công việc là rất lớn, nhất là các chỉ tiêu giao khoán huy động vốn, cho vay, dịch vụ... Đây là một trong những nguyên nhân tác động mạnh đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng. Vì nếu ngân hàng giao khoán quá sức của nhân viên thì nhân viên sẽ không còn động lực làm việc, gây tâm lí chán nản cho nhân viên, làm việc với tâm lí nặng nề lúc nào cũng lo sợ chỉ tiêu kinh doanh không hoàn thành.

Thứ tư, điều kiện làm việc là nhân tố cũng rất quan trọng tác động mạnh đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên. Đôi khi những chính sách của ngân hàng không phải là tốt nhất đối với nhân viên nhưng điều kiện làm việc gây ảnh hưởng rất lớn.

Thứ năm, tiền lương và phúc lợi của nhân hàng cũng tác động mạnh đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên. Muốn giữ chân được các nhân viên giỏi, trung thực thì ngân hàng nên sử dụng tiền lương phù hợp với từng vị trí làm việc, nhất là chế độ đãi ngộ những nhân viên tín dụng.

Thứ sáu, rủi ro tác nghiệp tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Để hạn chế rủi ro tác nghiệp, các ngân hàng nên:

(1) Hoàn thiện cho mình một quy trình, quy chế đảm bảo một cách cụ thể, minh bạch để tất cả các nhân viên khi làm việc, tác nghiệp đều phải tuân theo những quy trình đó. Một quy trình cụ thể, một hệ thống hoạt động có ý thức thì những rủi ro trong quá trình tác nghiệp sẽ bị loại bỏ đi rất nhiều;

(2) Xây dựng văn hoá quản trị rủi ro tác nghiệp cho nhân viên: mỗi đơn vị, tổ chức xây dựng được một bộ quy tắc ứng xử, một văn hoá cho tổ chức của mình thì đó chính là một thành công lớn bước đầu.

Thứ bảy, các ngân hàng cần 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. Không ngừng nâng cao cơ cấu tổ chức, tạo tính năng động trong sự phát triển hướng tới sự hứng khởi trong công việc cho nhân viên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Farhaan Arman. Employees motivation at Areco India manufacturing private Limited. The M.B.A Degree Course of Bangalore University, June, 38; 2009.
- [2]. Kovach, K.A. “Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organizations performance”. *Employment Relations Today*; 1995; 22 (2):pp. 93-107.
- [3]. Cheng, J. & Chew, L. The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian organisations. An Empirical Study. [PhD thesis]. Murdoch University; 2004.
- [4]. Ranya Nehmeh. What is organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it? Swiss Management Center. 2009.
- [5]. Bryant. The power stroke of myosin VI and the basis of reverse directionary. *Proc. Natl.Acad.Sci.USA*; 2007. Vol. 104, pp.772-777.
- [6]. Steers, R.M. and Porter, L.W Motivation and work behaviour New York: Mc Gorge Hill. 1983.
- [7]. Mitchell, T.R, Terrence R., Cummings, L.L and Staw, BM, “Matching motivation strategies with orgranizational contexts. In Reasearch in organizational behavior”, *CT: JAI Press, Greenwich*. 1997. Vol.19, pp.57-149.
- [8]. Homans George C. Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*; 1958. Vol. 63, No. 6, Emile Durkheim-Georg Simmel, 1858-1958, pp. 597-606.

- [9]. Becker Howard S. Note on the Concept of Commitment, *The American Journal of Sociology*; (1960). Vol.66. No.1, pp. 32-40.
- [10]. Mowday RT, Poter LW and Steers RM. Employee - organization linkage. The psychology of commitment absenteeism, and turn over_Academic Press inc. London. 1982.
- [11]. Maslow, A. H., A theory of human motivation, *Psychological Review*; 1943. 50, pp. 370-396.
- [12]. Herzberg. Herzberg theory of motivation and maslows hierarchy of need. *Practical Assessment, Research & Evaluation*.1959; 5 (11).
- [13]. Meyer J.P & Allen N.J. A Tree-component conceptualitazaton of oraganization commitment. *Human Resource Management Review*; 1991. Vol 1 (1), pp.61-89.