

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM - CHI NHÁNH AN GIANG

NGUYỄN NGỌC THÚY SƠN^{1*} - TRẦN MINH HIẾU¹

¹Trường Đại học An Giang, An Giang, Việt Nam

Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

An Giang University, An Giang, Vietnam

Vietnam National University, Ho Chi Minh City, Vietnam

*Tác giả liên hệ, Email: nntson@agu.edu.vn

Ngày nhận bài: 4/8/2026

Ngày sửa bài: 21/8/2026

Ngày duyệt đăng bài: 4/9/2026

Tóm tắt:

*Nghiên cứu nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh An Giang. Mô hình nghiên cứu gồm 7 yếu tố: đặc điểm công việc, tiền lương và phúc lợi, điều kiện làm việc, đào tạo và thăng tiến, mối quan hệ với lãnh đạo, mối quan hệ với đồng nghiệp và đánh giá hiệu quả công việc. Nghiên cứu sử dụng 220 phiếu khảo sát hợp lệ và phân tích bằng Cronbach's Alpha, EFA, tương quan Pearson và hồi quy tuyến tính bội. Kết quả minh họa cho thấy, cả 7 yếu tố đều tác động tích cực đến động lực làm việc, trong đó quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng mạnh nhất. **Từ khóa:** động lực làm việc, nhân viên ngân hàng, yếu tố ảnh hưởng, ngân hàng thương mại, Vietcombank An Giang*

Factors affecting employee work motivation at Joint Stock Commercial Bank for Foreign trade of Vietnam - An Giang Branch

Abstract:

This study aims to identify the factors affecting employee work motivation at Joint Stock Commercial Bank for Foreign Trade of Vietnam - An Giang Branch. The proposed model comprises seven factors: job characteristics, salary and benefits, working conditions, training and promotion, leadership relationship, coworker relationship, and performance evaluation. Using 220 valid questionnaires, the study applies Cronbach's Alpha, exploratory factor analysis, Pearson correlation, and multiple linear regression. The illustrative results indicate that all seven factors positively affect employee work motivation, with coworker relationship showing the strongest effect.

Keywords: work motivation, workplace factors, Vietcombank An Giang, commercial bank, employee motivation

1. Đặt vấn đề

Ngân hàng thương mại giữ vai trò quan trọng trong nền kinh tế, trong đó chất lượng nguồn nhân lực có ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động. Nhân viên ngân hàng trực tiếp thực hiện nghiệp vụ, cung cấp dịch vụ và tương tác với khách hàng, vì vậy duy trì động lực làm việc có ý nghĩa quan trọng.

Động lực làm việc chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố như đặc điểm công việc, tiền lương và phúc lợi, điều kiện làm việc, đào tạo và thăng tiến, quan hệ với lãnh đạo và đồng nghiệp. Trong bối cảnh chuyển đổi số và cạnh tranh ngày càng cao, việc nhận diện các yếu tố này có ý nghĩa thiết thực đối với quản trị nguồn nhân lực.

Xuất phát từ đó, nghiên cứu được thực hiện nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng và mức độ tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Vietcombank An Giang, qua đó đề xuất một số hàm ý quản trị phù hợp.

2. Cơ sở lý thuyết, mô hình nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Động lực làm việc

Động lực làm việc là trạng thái tâm lý thúc đẩy cá nhân nỗ lực và hướng hành vi đến mục tiêu công việc. Theo Herzberg (1959), động lực chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố thúc đẩy và duy trì; Vroom (1964) nhấn mạnh mối liên hệ giữa nỗ lực, kết quả và phần thưởng; Hackman và Oldham (1980) đề cao vai trò của đặc điểm và thiết kế công việc. Nhìn chung, động lực làm việc chịu ảnh hưởng bởi đặc điểm công việc, chính sách tổ chức, môi trường và các mối quan hệ trong tổ chức.

2.1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

Đặc điểm công việc: phản ánh nội dung, tính đa dạng, ý nghĩa, mức độ tự chủ và phản hồi trong công việc. Theo Hackman và Oldham (1980), thiết kế công việc phù hợp với các đặc điểm như đa dạng kỹ năng, ý nghĩa nhiệm vụ, quyền tự chủ và phản hồi có thể thúc đẩy động lực nội tại. Herzberg (1959) cũng xem bản chất công việc, thành tựu, trách nhiệm và cơ hội phát triển là những yếu tố thúc đẩy.

H1: Đặc điểm công việc có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại Vietcombank An Giang.

Tiền lương và phúc lợi: là thành phần quan trọng của chính sách đãi ngộ. Maslow (1943) cho thấy, thu nhập góp phần đáp ứng nhu cầu cơ bản và an toàn, trong khi Herzberg (1959) xem tiền lương là yếu tố duy trì. Theo Vroom (1964), nhận thức về mối liên hệ giữa kết quả công việc và phần thưởng có thể thúc đẩy nỗ lực của người lao động.

H2: Tiền lương và phúc lợi có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại Vietcombank An Giang.

Điều kiện làm việc: bao gồm cơ sở vật chất, trang thiết bị, công nghệ và các điều kiện hỗ trợ thực hiện công việc. Herzberg (1959) xác định điều kiện làm việc là yếu tố duy trì; các nghiên cứu của Kovach (1987), Wong et al. (1999), Beebe et al. (2009) và Tan và Waheed (2011) cũng cho thấy điều kiện làm việc thuận lợi có thể góp phần cải thiện động lực và hiệu quả làm việc.

H3: Điều kiện làm việc có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại Vietcombank An Giang.

Đào tạo và thăng tiến: tạo điều kiện nâng cao năng lực và phát triển nghề nghiệp. Herzberg (1959) xem thăng tiến và phát triển cá nhân là các yếu tố thúc đẩy, trong khi Alderfer (1969) nhấn mạnh nhu cầu phát triển của người lao động. Trong môi trường ngân hàng thường xuyên thay đổi, cơ hội đào tạo và lộ trình thăng tiến rõ ràng có thể thúc đẩy nhân viên gia tăng nỗ lực.

H4: Đào tạo và thăng tiến có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại Vietcombank An Giang.

Mối quan hệ với lãnh đạo: thể hiện sự hỗ trợ, tôn trọng, tin tưởng và trao đổi giữa nhân viên với cấp quản lý. Theo Herzberg (1959), quan hệ với cấp trên là một yếu tố duy trì có liên quan đến thái độ của

người lao động. Sự hỗ trợ, lắng nghe và khuyến khích của lãnh đạo có thể góp phần tạo môi trường làm việc tích cực và duy trì động lực của nhân viên.

H5: Mỗi quan hệ với lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại Vietcombank An Giang.

Mối quan hệ với đồng nghiệp: phản ánh sự hợp tác, hỗ trợ, chia sẻ và tôn trọng giữa các thành viên trong tổ chức. Maslow (1943), Alderfer (1969) và McClelland (1985) đều nhấn mạnh vai trò của các nhu cầu xã hội, quan hệ và liên kết trong hành vi của cá nhân. Trong môi trường ngân hàng, quan hệ đồng nghiệp tích cực tạo điều kiện phối hợp, chia sẻ thông tin và hỗ trợ giải quyết khó khăn, qua đó có thể nâng cao động lực làm việc.

H6: Mỗi quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại Vietcombank An Giang.

Đánh giá hiệu quả công việc: là quá trình xác định mức độ hoàn thành nhiệm vụ dựa trên các tiêu chí nhất định. Maslow (1943) cho rằng sự ghi nhận thành tích đáp ứng nhu cầu được tôn trọng, trong khi Vroom (1964) nhấn mạnh mối liên hệ giữa nỗ lực, kết quả và phần thưởng. Hệ thống đánh giá rõ ràng, công bằng và minh bạch có thể giúp nhân viên nhận biết kỳ vọng, kết quả thực hiện và cơ hội được ghi nhận, từ đó thúc đẩy nỗ lực làm việc.

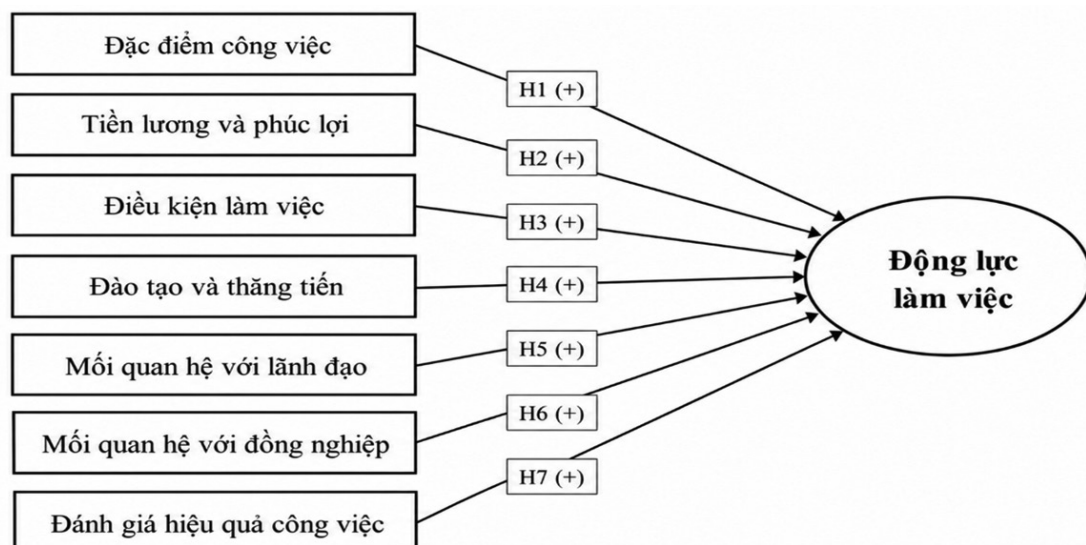
H7: Đánh giá hiệu quả công việc có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại Vietcombank An Giang.

2.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Trên cơ sở các lý thuyết về động lực làm việc và nghiên cứu trước, mô hình đề xuất gồm 7 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Vietcombank An Giang, gồm: Đặc điểm công việc, Tiền lương và phúc lợi, Điều kiện làm việc, Đào tạo và thăng tiến, Mối quan hệ với lãnh đạo, Mối quan hệ với đồng nghiệp và Đánh giá hiệu quả công việc (PER), với Động lực làm việc là biến phụ thuộc. Mô hình được xây dựng dựa trên các lý thuyết của Maslow (1943), Herzberg (1959), Vroom (1964), Alderfer (1969), Hackman và Oldham (1980) và McClelland (1985) (Hình 1).

Hình 1. Mô hình nghiên cứu

2.3. Phương pháp nghiên cứu



2.3.1. Mẫu nghiên cứu và thu thập dữ liệu

Đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại Vietcombank An Giang. Bảng hỏi được thiết kế có cấu trúc và phát trực tiếp, kèm thông tin về mục đích nghiên cứu và bảo mật dữ liệu.

Có 250 bảng hỏi được phát ra, thu về 220 bảng, đạt tỷ lệ 88,0%; cả 220 bảng đều hợp lệ và được sử dụng phân tích.

2.3.2. Thang đo và phương pháp phân tích

Mô hình gồm 7 biến độc lập và biến phụ thuộc. Các biến được đo lường bằng các biến quan sát kế thừa và điều chỉnh từ cơ sở lý thuyết và nghiên cứu trước.

Dữ liệu được xử lý bằng SPSS. Cronbach's Alpha được sử dụng đánh giá độ tin cậy thang đo; EFA đánh giá cấu trúc nhân tố thông qua KMO, Bartlett, Eigenvalue và tổng phương sai trích. Sau đó, tương quan Pearson được sử dụng để xem xét mối quan hệ giữa các biến và hồi quy tuyến tính bội được thực hiện nhằm xác định mức độ, chiều hướng tác động của các yếu tố đến động lực làm việc.

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Độ tin cậy của các thang đo được đánh giá thông qua hệ số Cronbach's Alpha và hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh. Theo tiêu chí nghiên cứu, thang đo được chấp nhận khi Cronbach's Alpha lớn hơn 0,60 và hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,30.

Bảng 1. Kết quả kiểm định độ tin cậy của các thang đo

Thang đo	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha
Đặc điểm công việc	4	0,880
Tiền lương và phúc lợi	4	0,851
Điều kiện làm việc	4	0,842
Đào tạo và thăng tiến	4	0,859
Mối quan hệ với lãnh đạo	4	0,838
Mối quan hệ với đồng nghiệp	4	0,844
Đánh giá hiệu quả công việc	4	0,913
Động lực làm việc	4	0,841

Nguồn: Kết quả nghiên cứu tháng 6/2026.

Kết quả cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo dao động từ 0,838 đến 0,913, đều cao hơn mức yêu cầu 0,60. Đồng thời, các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh $> 0,30$ nên không có biến quan sát nào cần loại khỏi mô hình. Các thang đo do đó được xem là có độ tin cậy phù hợp để tiếp tục thực hiện phân tích nhân tố khám phá.

3.2. Phân tích nhân tố khám phá

3.2.1. Phân tích nhân tố đối với các biến độc lập

Phân tích EFA được thực hiện đối với 28 biến quan sát thuộc 7 yếu tố độc lập. Kết quả cho thấy, hệ số KMO đạt 0,756, đáp ứng điều kiện để thực hiện EFA. Kiểm định Bartlett có Sig. = 0,000, cho thấy các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể.

Theo tiêu chí Eigenvalue > 1 , kết quả EFA trích được 7 nhân tố, tương ứng với mô hình lý thuyết ban đầu. Tổng phương sai trích đạt 72,59%, cho thấy 7 nhân tố giải thích được 72,59% sự biến thiên của tập dữ liệu. Các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố $> 0,50$ và được phân nhóm phù hợp với các khái niệm lý thuyết đề xuất.

Bảng 2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá các biến độc lập

Nhân tố	Các biến quan sát	Hệ số tải nhân tố
Đánh giá hiệu quả công việc	PER1, PER3, PER4, PER2	0,838-0,895

Đặc điểm công việc	JOB4, JOB2, JOB1, JOB3	0,767-0,909
Đào tạo và thăng tiến	TRA4, TRA3, TRA2, TRA1	0,796-0,843
Tiền lương và phúc lợi	SAL4, SAL1, SAL2, SAL3	0,768-0,866
Mối quan hệ với đồng nghiệp	COW4, COW3, COW2, COW1	0,751-0,803
Mối quan hệ với lãnh đạo	LEA4, LEA3, LEA2, LEA1	0,739-0,864
Điều kiện làm việc	WOR1, WOR2, WOR3, WOR4	0,727-0,884

Nguồn: Kết quả nghiên cứu tháng 6/2026.

Kết quả cho thấy, cấu trúc nhân tố sau EFA phù hợp với mô hình nghiên cứu đề xuất. Các biến quan sát được tập hợp thành đúng 7 nhóm nhân tố lý thuyết, không xuất hiện hiện tượng biến quan sát không đạt yêu cầu về hệ số tải nhân tố.

3.2.2. Phân tích nhân tố đối với biến phụ thuộc

Đối với thang đo Động lực làm việc (MOT), kết quả EFA cho thấy hệ số KMO đạt 0,800 và kiểm định Bartlett có Sig. = 0,000. Theo tiêu chí Eigenvalue lớn hơn 1, một nhân tố duy nhất được trích với Eigenvalue đạt 2,715, giải thích 67,878% tổng phương sai của các biến quan sát.

Kết quả cho thấy các biến quan sát của thang đo Động lực làm việc hội tụ vào một nhân tố duy nhất và phù hợp với cấu trúc lý thuyết ban đầu.

3.3. Phân tích hồi quy tuyến tính

Phân tích hồi quy tuyến tính bội được sử dụng để đánh giá mức độ tác động của 7 yếu tố đến Động lực làm việc của nhân viên.

Bảng 3. Kết quả hồi quy tuyến tính bội

Biến độc lập	Beta chuẩn hóa (β)	t	Sig.	VIF
JOB	0,277	6,016	0,000	1,000
SAL	0,239	5,206	0,000	1,000
WOR	0,301	6,543	0,000	1,000
TRA	0,269	5,842	0,000	1,000
LEA	0,247	5,365	0,000	1,000
COW	0,440	9,567	0,000	1,000
PER	0,255	5,551	0,000	1,000

Nguồn: Kết quả nghiên cứu tháng 6/2026.

$R = 0,785$; $R^2 = 0,616$; R^2 hiệu chỉnh = 0,601; Durbin-Watson = 2,060.

Kết quả hồi quy cho thấy mô hình có $R^2 = 0,616$ và R^2 hiệu chỉnh = 0,601, cho thấy các biến độc lập giải thích khoảng 60,1% sự biến thiên của Động lực làm việc. Cả 7 biến độc lập đều có hệ số Beta dương và Sig. = 0,000, cho thấy các yếu tố đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến Động lực làm việc.

$MOT = 0,277JOB + 0,239SAL + 0,301WOR + 0,269TRA + 0,247LEA + 0,440COW + 0,255PER + \varepsilon$

3.4. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Kết quả cho thấy cả 7 giả thuyết đều được chấp nhận, khẳng định các yếu tố liên quan đến công việc, đãi ngộ, môi trường, phát triển và quan hệ trong tổ chức đều có ảnh hưởng đến động lực làm việc. Trong đó, Mối quan hệ với đồng nghiệp có tác động mạnh nhất.

4. Kết luận và hàm ý quản trị

4.1. Kết luận

Nghiên cứu xác định 7 yếu tố có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến động lực làm việc của

nhân viên tại Vietcombank An Giang, gồm: Đặc điểm công việc, Tiền lương và phúc lợi, Điều kiện làm việc, Đào tạo và thăng tiến, Mối quan hệ với lãnh đạo, Mối quan hệ với đồng nghiệp và Đánh giá hiệu quả công việc. Trong đó, Mối quan hệ với đồng nghiệp có mức ảnh hưởng cao nhất, tiếp đến là Điều kiện làm việc và Đặc điểm công việc. Kết quả cho thấy động lực làm việc của nhân viên chịu ảnh hưởng đồng thời bởi môi trường làm việc, các mối quan hệ trong tổ chức và đặc điểm công việc, bên cạnh các yếu tố về thu nhập và chính sách nhân sự.

4.2. Hàm ý quản trị

4.2.1. Tăng cường quan hệ hợp tác giữa đồng nghiệp

Mối quan hệ với đồng nghiệp có mức ảnh hưởng cao nhất đến động lực làm việc ($\beta = 0,440$). Vì vậy, Chi nhánh cần xây dựng môi trường làm việc thân thiện, hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau; khuyến khích chia sẻ kinh nghiệm, phối hợp giữa các bộ phận và tăng cường các hoạt động gắn kết nội bộ nhằm nâng cao tinh thần đồng đội và động lực làm việc.

4.2.2. Cải thiện điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc có mức ảnh hưởng thứ hai ($\beta = 0,301$). Chi nhánh cần bảo đảm cơ sở vật chất, trang thiết bị và hệ thống công nghệ đáp ứng yêu cầu công việc; đồng thời cải tiến quy trình, giảm các thủ tục không cần thiết và tạo môi trường làm việc thuận tiện, chuyên nghiệp để hỗ trợ nhân viên hoàn thành nhiệm vụ.

4.2.3. Thiết kế công việc phù hợp

Đặc điểm công việc có mức ảnh hưởng thứ ba ($\beta = 0,277$). Chi nhánh cần phân công công việc phù hợp với năng lực và kinh nghiệm của nhân viên, xác định mục tiêu rõ ràng, đồng thời tăng cường phản hồi và trao quyền chủ động trong phạm vi công việc. Điều này giúp nhân viên phát huy năng lực và nâng cao động lực làm việc.

4.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu còn hạn chế do phạm vi khảo sát hẹp, chưa xem xét đầy đủ các yếu tố cá nhân và tâm lý, đồng thời dữ liệu được thu thập tại một thời điểm. Nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng phạm vi khảo sát và bổ sung các yếu tố như sự hài lòng, cam kết tổ chức và đặc điểm tâm lý cá nhân ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Beebe, R. S., Mottet, T. P., Roach, K. D., & Oja, S. B. (2009). *Business and professional communication: Principles and skills*. Pearson.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Scott, Foresman.
- Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- 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.