

NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI MỘT SỐ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

TS. Đặng Thị Hoài* - TS. Nguyễn Ngọc Dương*

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm khám phá và đánh giá mức độ tác động của các yếu tố đến hiệu suất làm việc (HSLV) của nhân viên tại một số ngân hàng thương mại cổ phần (NHTMCP) trên địa bàn thành phố Hà Nội. Qua khảo sát 400 nhân viên ở các vị trí việc làm khác nhau, kết quả chỉ ra rằng 8 yếu tố trong mô hình đều có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc. Đáng chú ý, hệ thống quản lý và đánh giá có tác động tích cực nhất, trong khi các yếu tố liên quan đến môi trường xã hội và đặc điểm của công việc lại có tác động tương đối thấp. Kết quả của nghiên cứu góp phần kiểm chứng về lý luận và thực tiễn, qua đó, có thể là căn cứ để xuất các giải pháp cải thiện hiệu suất lao động tại các NHTMCP ở Hà Nội nói riêng và các ngân hàng trên cả nước nói chung.

• Từ khóa: hiệu suất; nhân viên; ngân hàng thương mại cổ phần; Hà Nội.

This study aimed to explore and determine the impact of various factors on employee performance in several joint-stock commercial banks in Hanoi. By surveying 400 employees across different positions, the research revealed that all eight factors identified in the model positively influence employee performance. Notably, the management and evaluation system exerts the strongest impact, whereas the social environment and job characteristics have the weakest influence. These findings offer both theoretical and practical validation, providing a basis for proposing measures to enhance employee performance in joint-stock commercial banks in Hanoi and potentially across the nation.

• Key words: performance; employee; joint stock commercial bank; Hanoi.

Ngày gửi bài: 13/01/2025

Ngày gửi phản biện: 20/01/2025

Ngày nhận kết quả và sửa phản biện: 22/4/2025

Ngày chấp nhận đăng: 12/5/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfar.v25.i290.16>

1. Đặt vấn đề

Hiệu suất làm việc (HSLV) của nhân viên là một nội dung đặc biệt trong đối với quản trị nguồn nhân lực và nâng cao năng lực tổ chức. Việc phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến HSLV có vai trò quan trọng trong việc tối ưu hóa hiệu quả hoạt động, nâng cao sự hài lòng, cam kết của nhân viên, đồng thời giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng HSLV chịu tác động bởi nhiều yếu tố, có thể phân thành ba nhóm chính: yếu tố cá nhân, môi trường làm việc và yếu tố bên ngoài. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, đặc biệt là quá trình chuyển đổi số và hội nhập quốc tế, các ngân hàng TNHTMCP tại Hà Nội phải không ngừng đổi mới quy trình, nâng cao chất lượng dịch vụ và ứng dụng công nghệ. Tuy nhiên, HSLV của nhân viên trong ngành ngân hàng hiện vẫn đối mặt với nhiều thách thức như: cơ chế đánh giá chưa hiệu quả, động lực làm việc chưa đủ mạnh, môi trường làm việc và mối quan hệ nội bộ chưa được tối ưu hóa. Do đó, cần thiết xây dựng một mô hình nghiên cứu toàn diện, làm rõ các yếu tố ảnh hưởng đến HSLV, từ đó đưa ra giải pháp cải thiện hiệu quả hoạt động cho các ngân hàng trong giai đoạn hiện nay.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Hiệu suất làm việc (HSLV) của nhân viên được hiểu theo nhiều cách: Kovach (1995) cho rằng đó là khả năng hoàn thành mục tiêu tổ chức và cá nhân. Newman & Rosen (2013) nhìn nhận HSLV ở mức độ tổ chức là việc đạt được mục tiêu thông qua hoạt động cá nhân và nhóm, trong khi Locke & Latham (2019) nhấn mạnh việc hoàn thành nhiệm vụ trong thời gian nhất định. Nhìn chung, HSLV thể hiện qua chất lượng, tiến độ và hiệu quả công việc nhân viên thực hiện theo yêu cầu cấp trên.

Trong nghiên cứu này, việc đề xuất giả thuyết (GT) và thiết lập mô hình nghiên cứu sẽ được kế thừa

* Trường Đại học Thương mại; email: danghoai@tmu.edu.vn - duong.nn@tmu.edu.vn

và hiệu chỉnh từ các nghiên cứu theo chủ đề các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả và HSLV của nhân viên đã được công bố trước đây. Qua quá trình tổng quan, tác giả nhận thấy rằng các nghiên cứu trước đây đã đề cập đến nhiều yếu tố ảnh hưởng tới hiệu quả và HSLV của nhân viên. Phần lớn các yếu tố tập trung ở tám nhóm chủ yếu gồm: “yếu tố cá nhân”; “môi trường xã hội”; “yếu tố động lực làm việc”; “môi trường vật lý”; “đặc điểm công việc”; “hệ thống quản lý và đánh giá”; “mối quan hệ với quản lý cấp trên”; “mối quan hệ với đồng nghiệp”.

2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Tác giả đề xuất các GT nhằm kiểm chứng mối quan hệ giữa các biến số đến HSLV của nhân viên tại một số NHTMCP trên địa bàn thành phố Hà Nội như sau:

Giả thuyết H1: “Yếu tố cá nhân ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên”

Nghiên cứu của Becker (1994) đã chỉ ra rằng, đầu tư vào năng lực của nhân viên có mối liên hệ mật thiết với HSLV của nhân viên. Về yếu tố tính cách, đặc biệt là các đặc điểm như tính cầu tiến, trách nhiệm và khả năng tự điều chỉnh đã được chứng minh có tác động thuận chiều và thúc đẩy đến HSLV trong nghiên cứu của (Judge et al., 2002)... Nhìn chung, các yếu tố cá nhân như: tình trạng sức khỏe cơ thể và tâm lý, khả năng quản lý stress, thái độ và tính cách cá nhân, cũng như năng lực và kỹ năng chuyên môn... đều là những yếu tố có tác động trực tiếp đến HSLV của nhân viên.

Giả thuyết H2: “Môi trường xã hội ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên”

Các mối quan hệ như: gia đình, bạn bè và cộng đồng có ảnh hưởng gián tiếp đến tinh thần và hiệu suất làm việc (HSLV) của nhân viên; McMillan et al. (1986) nhấn mạnh vai trò của sự gắn kết cộng đồng trong việc cải thiện tâm lý cá nhân; Michel et al. (2011) cho thấy hỗ trợ từ gia đình giúp giảm xung đột công việc - cuộc sống, qua đó nâng cao tinh thần và hiệu suất lao động; Greenhaus & Powell (2006) cũng khẳng định sự hỗ trợ từ gia đình góp phần làm giàu kinh nghiệm làm việc và tăng sự hài lòng. Nhìn chung, duy trì các mối quan hệ tích cực bên ngoài là yếu tố quan trọng giúp cải thiện HSLV.

Giả thuyết H3: “Yếu tố động lực làm việc ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên”

Nhiều nghiên cứu cho thấy cả yếu tố nội tại (cảm giác thách thức, ý nghĩa công việc, đạt thành tựu) và ngoại tại (lương, phúc lợi, khen thưởng, cơ hội phát triển) ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc. Mô

hình của Vroom (1995) khẳng định kỳ vọng vào phần thưởng thúc đẩy hiệu suất; Ryan & Deci (1985) nhấn mạnh vai trò của động lực nội tại trong việc gia tăng cam kết và sáng tạo; Latham & Pinder (2005) tổng hợp nhiều bằng chứng cho thấy động lực, dù nội tại hay ngoại tại, đều có tác động thuận chiều đến HSLV, qua đó khẳng định tầm quan trọng của việc nâng cao động lực trong tổ chức.

GT. H4: “Môi trường vật lý ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên”

Nghiên cứu của Abbas et al. (2017) cho thấy các yếu tố vật lý như ánh sáng, tiếng ồn và không gian làm việc ảnh hưởng mạnh đến HSLV; Olausi & Israel (2023) khẳng định sự thoải mái, an toàn và tự do trong công việc cũng tác động tích cực đến HSLV của nhân viên sản xuất.

Giả thuyết H5: “Đặc điểm công việc ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên”

Nhiều nghiên cứu đã xem xét tác động của đặc điểm công việc đến HSLV qua các yếu tố như thu nhập, căng thẳng, cơ hội phát triển, yêu cầu và độ phức tạp. Peters et al. (2020) cho rằng mức độ phức tạp và tự chủ trong công việc ảnh hưởng đến sự hài lòng, đặc biệt với hình thức làm việc từ xa; trong khi một số khác lại ghi nhận ảnh hưởng trung tính hoặc tích cực đến HSLV (Hunter & Thatcher, 2007).

Giả thuyết H6: “Hệ thống quản lý và đánh giá ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên”

Nghiên cứu của Văn Quang & Trang (2023) chỉ ra sự công bằng trong tổ chức có ảnh hưởng thuận chiều đến sự hài lòng của nhân viên trong công việc qua đó tác động mạnh tới hiệu quả công việc; Nhìn chung, các nghiên cứu cho rằng hệ thống quản lý và đánh giá trong tổ chức đều có tác động mạnh mẽ đến HSLV cá nhân.

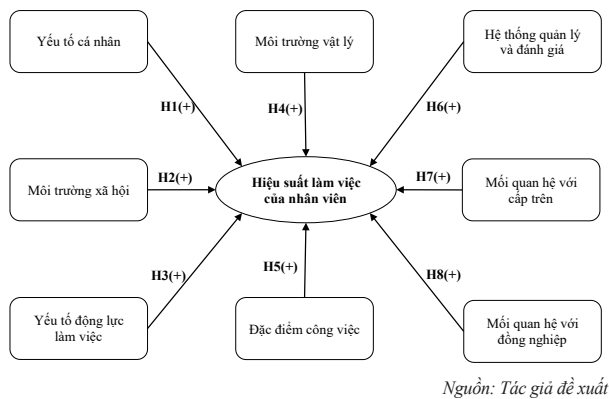
Giả thuyết H7: “Mối quan hệ với quản lý cấp trên ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên”

Nghiên cứu chỉ ra sự hỗ trợ từ cấp trên giúp giảm ý định nghỉ việc và tăng hứng thú làm việc của nhân viên (Zhao et al., 2016); Các nghiên cứu (Zhai et al., 2017; Erdogan et al., 2019) cho thấy mối quan hệ tích cực giữa quản lý giúp nâng cao hiệu suất và trạng thái tinh thần; Chen & Wu (2017) cũng khẳng định mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên ảnh hưởng đến HSLV, trong đó tính cách chủ động đóng vai trò điều tiết. Nhìn chung, sự hỗ trợ từ cấp trên góp phần cải thiện HSLV, dù mức độ ảnh hưởng có thể khác nhau tùy môi trường và đặc thù tổ chức.

Giả thuyết H8: “Mối quan hệ với đồng nghiệp ảnh hưởng tích cực hiệu suất làm việc của nhân viên”

Theo Atinga & Baku (2017), các yếu tố như điều kiện làm việc, cơ hội phát triển và sự hỗ trợ từ đồng nghiệp có ảnh hưởng đáng kể đến HSLV; Seo & Hill (2017) cho rằng sự đồng cảm trong tổ chức thúc đẩy sự hứng thú và hiệu suất làm việc; Kim & Chang (2019) cũng khẳng định hỗ trợ từ đồng nghiệp là yếu tố thiết yếu, giúp tăng mức độ tham gia vào công việc. Những hành vi như sẵn sàng hỗ trợ, đồng cảm, chia sẻ và hòa đồng đều góp phần nâng cao HSLV trong môi trường tổ chức.

Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Tác giả đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Ngoài phương pháp nghiên cứu định tính, nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng: Khảo sát 400 nhân viên tại một số NHTMCP trên địa bàn thành phố Hà Nội được gửi đi theo cách thức lấy mẫu ngẫu nhiên, thuận tiện. Thu thập phiếu, kết hợp trực tiếp và trực tuyến tại địa điểm là các hội sở, chi nhánh, phòng giao dịch thuộc hệ thống của các ngân hàng trên địa bàn các quận Cầu Giấy, Đống Đa, Nam Từ Liêm, Hoàn Kiếm. Các NHTMCP được lựa chọn khảo sát gồm: NHTMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam, NHTMCP Việt Nam Thịnh Vượng, NHTMCP Quân Đội và NHTMCP Kỹ Thương Số phiếu khảo sát thu về có thể sử dụng được sau hơn 1 tháng thu thập là 348, đạt yêu cầu lớn hơn kích cỡ mẫu tối thiểu là 210 - gấp 5 lần tổng số biến quan sát (42 biến).

Để đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc (HSLV), nghiên cứu sử dụng bảng khảo sát gồm 9 thang đo với tổng cộng 42 biến quan sát, bao gồm: yếu tố cá nhân, môi trường xã hội, động lực làm việc, môi trường vật lý, đặc điểm công việc, hệ thống quản lý và đánh giá, quan hệ với cấp trên, quan hệ với đồng nghiệp và HSLV. Các biến được đo lường theo thang Likert 5 mức độ

Bảng 3.1. Đặc điểm mẫu khảo sát

	Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ %
Giới tính	Nam	133	38,22
	Nữ	215	61,78
Vị trí công việc	Giao dịch viên	56	16,09
	Nhân viên kinh doanh	73	20,98
	Nhân viên tín dụng	68	19,54
	Nhân viên kiểm toán nội bộ	43	12,36
	Nhân viên phân tích tài chính	36	10,34
	Nhân viên quản lý rủi ro	34	9,78
	Khác	38	10,92
Độ tuổi	Dưới 28 tuổi	157	45,11
	28-35 tuổi	133	38,22
	Trên 35 tuổi	58	16,67
Thâm niên công tác	Dưới 1 năm	47	13,51
	1 năm đến 3 năm	145	41,67
	3 năm trở lên	156	44,83

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả (2024)

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha

Kết quả phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha" lần đầu giúp phát hiện biến quan sát CV3 có hệ số tương quan biến tổng chỉ đạt 0,291 (thấp hơn mức chuẩn 0,3) và khi loại bỏ biến này, "hệ số Cronbach's Alpha" của bộ dữ liệu tăng lên. Do đó, CV3 không được giữ lại cho các phân tích tiếp theo và đã bị loại bỏ khỏi thang đo. Sau đó, phân tích Cronbach's Alpha lần hai cho thấy tất cả các nhân tố đều có giá trị từ 0,6 đến 0,95, đồng thời, "hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát" đều vượt mức 0,3. Như vậy, toàn bộ các biến quan sát được duy trì cho bước phân tích nhân tố khám phá.

Bảng 4.1. Kết quả phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo lần 2

Nhân tố	Cronbach's Alpha	Số biến quan sát sau khi loại biến
Yếu tố cá nhân	0,890	8
Môi trường xã hội	0,808	4
Yếu tố động lực làm việc	0,850	6
Môi trường vật lý	0,846	4
Đặc điểm công việc	0,887	5
Hệ thống quản lý và đánh giá	0,899	3
Mối quan hệ với quản lý cấp trên	0,897	4
Mối quan hệ với đồng nghiệp	0,880	4
Hiệu suất làm việc của nhân viên	0,884	3

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả (2024)

4.2. Phân tích hồi quy

Qua phân tích tương quan Pearson, nghiên cứu đã làm rõ mối liên hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Kết quả cho thấy, tất cả các yếu tố độc lập đều có mối tương quan có ý nghĩa với biến phụ thuộc khi mức ý nghĩa (Sig.) đều nhỏ hơn 0,05.

Đặc biệt, yếu tố "Hệ thống quản lý và đánh giá" có mối liên hệ mạnh nhất với HSLV của nhân viên, trong khi yếu tố "Đặc điểm công việc" lại có mối tương quan yếu nhất.

Với hệ số R^2 hiệu chỉnh đạt 0,796, Mô hình hồi quy tuyến tính bội được phát triển dựa trên dữ liệu thu thập có khả năng giải thích 79,6% biến thiên của HSLV của nhân viên thông qua 8 yếu tố được đưa vào. Kết quả phân tích phương sai cho thấy giá trị sig của kiểm định F là 0,000 ($<0,05$), khẳng định rằng mô hình phù hợp với dữ liệu thực tế và tất cả các biến độc lập đều có ý nghĩa thống kê.

Bảng 4.2. Kết quả phân tích hồi quy

	Hệ số chuẩn hóa (Beta)	Sig	VIF
Constant		0,709	
CN	0,188	0,000	1,533
XH	0,105	0,000	1,358
DL	0,214	0,000	1,314
VL	0,160	0,000	1,367
CV	0,105	0,000	1,303
QL	0,224	0,000	1,990
CT	0,152	0,000	1,603
DN	0,177	0,000	1,772
R^2	0,800		
R^2 adjusted	0,796		
Durbin-Watson	1,838		
F	169,915		

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả (2024)

Dựa trên kết quả phân tích hồi quy, tất cả các biến độc lập đều có mức ý nghĩa (Sig.) dưới 0,05, cho thấy chúng đều có giá trị thống kê, do đó các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7 và H8 đều được chấp nhận. Hơn nữa, với hệ số phóng đại phương sai (VIF) đều dưới 2, ta có thể khẳng định không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Dựa trên các hệ số beta được xác định, hàm hồi quy theo hệ số beta chuẩn hóa có dạng như sau:

$$HS = 0,188*CN + 0,105*XH + 0,214*DL + 0,160*VL + 0,105*CV + 0,224*QL + 0,152*CT + 0,177*DN + \varepsilon$$

Biến phụ thuộc là hiệu suất làm việc của nhân viên (HS), các biến độc lập đã được nêu trên. Các hệ số β chuẩn hóa phản ánh mức độ ảnh hưởng của biến độc lập tới biến phụ thuộc cho thấy tất cả các yếu tố ảnh hưởng được xác định đều có tác động thuận chiều tới hiệu suất làm việc của nhân viên.

4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy hiệu suất làm việc (HSLV) của nhân viên tại một số ngân hàng chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố với mức độ tác động khác nhau.

Thứ nhất là hệ thống quản lý và đánh giá ($\beta = 0,224$), đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng môi trường làm việc minh bạch, công bằng và chuyên nghiệp. Khi tiêu chí đánh giá rõ ràng và hợp lý, nhân viên cảm thấy được ghi nhận, từ đó gia tăng động lực và cải thiện hiệu suất.

Thứ hai là yếu tố động lực làm việc ($\beta = 0,214$), thể hiện vai trò của các động cơ nội tại như cảm giác thử thách, ý nghĩa công việc và mục tiêu cá nhân. Đồng thời, các yếu tố ngoại tại như chế độ đãi ngộ, đào tạo và cơ hội phát triển nghề nghiệp cũng góp phần củng cố cam kết và nâng cao HSLV.

Thứ ba là môi trường xã hội và đặc điểm công việc ($\beta = 0,105$) tuy có tác động tích cực nhưng ở mức thấp nhất. Các mối quan hệ ngoài công sở có thể ảnh hưởng gián tiếp đến tinh thần làm việc, trong khi đặc điểm công việc trong ngành ngân hàng vốn tuân thủ quy trình nghiêm ngặt nên ít ảnh hưởng hơn.

Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được đề xuất: (1) Tối ưu hóa hệ thống quản lý và đánh giá theo hướng minh bạch và kịp thời; (2) Tăng cường động lực làm việc thông qua chính sách đãi ngộ và phát triển năng lực cá nhân; (3) Nâng cao chất lượng quan hệ giữa cấp trên và nhân viên; (4) Cải thiện môi trường làm việc cả về vật lý lẫn tinh thần để tạo điều kiện làm việc hiệu quả và bền vững hơn.

5. Kết luận

Thông qua việc kiểm định các giả thuyết, nghiên cứu đã xác định được mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng tới HSLV của nhân viên tại một số NHTMCP địa bàn thành phố Hà Nội. Tất cả các yếu tố ảnh hưởng được xác định trong mô hình đều có tác động thuận chiều tới HSLV của nhân viên trong mẫu khảo sát, do đó, kết quả thu được từ nghiên cứu này tương đối phù hợp với những phát hiện của các nghiên cứu trước đây. Tuy nhiên, do áp dụng cách thức chọn mẫu thuận tiện, khả năng khái quát hóa kết quả của nghiên cứu có thể gặp một số hạn chế. Mặc dù 8 yếu tố độc lập trong nghiên cứu đã giải thích được 79,6% biến thiên của hiệu suất làm việc của nhân viên tại một số NHTMCP ở Hà Nội, vẫn còn những yếu tố khác có thể góp phần giải thích biến số này mà nghiên cứu chưa đề cập, cần được làm rõ trong các nghiên cứu tiếp theo.

Tài liệu tham khảo:

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckenoghe, D. (2017). The Impact of Physical Work Environment on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(9), 1000.
- Arif, M., Ahmad, A., & Yusliza, M. Y. (2017). The Impact of Performance Management System on Employee Performance: A Case Study of Private Schools in Dubai. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11), 1219-1232.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22(2), 93-107.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. In *Archaeological Discovery* (Issue 02). Springer.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1985). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *Self-Determination Theory*.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*. Wiley, 397.
- Zhai, Q., Wang, Y., & Zhang, L. (2017). The Mediating Role of Trust in Leadership and Work Engagement: A Perspective from the Relational Leadership Theory. *Frontiers in Psychology*, 8, 1069.