



Mô hình hệ thống làm việc hiệu suất cao và ứng dụng trong ngành ngân hàng ở Thành phố Hồ Chí Minh

BÙI THỊ PHƯƠNG LINH^a, TRẦN KIM DUNG^b

^a Trường Đại học Công Thương Thành phố Hồ Chí Minh

^b Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 30/06/2024 Ngày nhận lại: 04/10/2024 Duyệt đăng: 07/10/2024 Mã phân loại JEL: A30; M1; M12. Từ khóa: Hệ thống làm việc hiệu suất cao; Khả năng dịch vụ; Kết quả kinh doanh. Keywords: High-performance work system (HPWS); Serviceability; Business performance.	Mục tiêu của nhóm tác giả là khám phá quan hệ giữa hệ thống làm việc hiệu suất cao, khả năng dịch vụ và kết quả kinh doanh trong ngành ngân hàng tại TP. Hồ Chí Minh. Nhóm tác giả sử dụng dữ liệu khảo sát tại 386 chi nhánh, phòng giao dịch của 17 ngân hàng và áp dụng kỹ thuật phân tích PLS. Kết quả phát hiện hệ thống làm việc hiệu suất cao có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh; trong đó, khả năng dịch vụ đóng vai trò trung gian. Từ đó, nhóm tác giả cung cấp cơ sở và hướng dẫn cho các nhà quản trị ngân hàng trong việc đưa ra quyết định đầu tư vào hệ thống làm việc hiệu suất cao và nâng cao khả năng dịch vụ nhằm tối ưu hóa kết quả kinh doanh. Abstract This study examined the relationship between the high-performance work systems (HPWS)- serviceability- business performance chain in the banking sector in Ho Chi Minh City. Using data collected from 386 bank branches and transaction offices of 17 banks and employing the PLS analytical technique, we found that HPWS has a positive impact on business performance, which is mediated by serviceability. The findings provide a solid foundation for bank managers to make informed decisions regarding investments in HPWS and enhancing service capability to optimize business performance.

* Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Trần Lê Thùy Duyên.

Email: buithiphuonglinh84@gmail.com (Bùi Thị Phương Linh); tkd@ueh.edu.vn (Trần Kim Dung).

Trích dẫn bài viết: Bùi Thị Phương Linh, & Trần Kim Dung. (2024). Mô hình hệ thống làm việc hiệu suất cao và ứng dụng trong ngành ngân hàng ở Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 35(9), 84-97.

1. Giới thiệu

Hệ thống làm việc hiệu suất cao (HTLVHSC) giúp nâng cao năng suất bằng cách phát triển năng lực nhân viên (khả năng), trao quyền và nhận được phần thưởng (động lực) (Edgar và cộng sự, 2020). Kaushik và Mukherjee (2021) cho rằng HTLVHSC được ghi nhận là yếu tố cốt lõi của tổ chức nhằm đạt được năng lực cạnh tranh và trở thành trọng tâm nghiên cứu những năm gần đây. Và do đó, mô hình nghiên cứu liên quan tới HTLVHSC sẽ mang tính chiến lược trong vận hành, giúp các tổ chức vượt trội so với đối thủ. Dựa trên 730 bài báo được phân tích định lượng để khám phá và tổng hợp các ảnh hưởng của HTLVHSC, Das (2024) nhận thấy có sự gia tăng đáng kể về các công trình công bố và trích dẫn trong lĩnh vực này. Điều này mở ra yêu cầu cấp thiết nghiên cứu về HTLVHSC trong nhiều bối cảnh khác nhau. Một nghiên cứu khác của Kaushik và Mukherjee (2021) về HTLVHSC trong giai đoạn 1987–2020 cũng chỉ ra tính cấp thiết nghiên cứu cách thức HTLVHSC ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh (KQKD), ví dụ như thông qua các biến trung gian cho những thị trường cụ thể.

Theo thống kê, trong năm 2022, ngành ngân hàng và các dịch vụ tài chính, bảo hiểm đóng góp 452.546 tỷ đồng (chiếm 4,76% GDP Việt Nam) (Tổng cục Thống kê, 2022). Ngành ngân hàng cung ứng các dịch vụ tài chính, đóng góp lớn cho nền kinh tế và thúc đẩy sự phát triển bền vững. Nhóm tác giả nhận diện tầm quan trọng của sự tiếp nối và phát triển các mô hình về HTLVHSC, phù hợp với hướng dẫn từ các nghiên cứu trước, như Das (2024), Kaushik và Mukherjee (2021); cụ thể, mục tiêu của nhóm tác giả là khám phá chuỗi quan hệ của HTLVHSC, khả năng dịch vụ (KNDV) và KQKD trong bối cảnh ngành ngân hàng tại thị trường TP.HCM.

2. Nền tảng lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Nền tảng lý thuyết và khái niệm

HTLVHSC có cơ sở từ quản trị nguồn nhân lực (QTNL) chiến lược (Kaushik & Mukherjee, 2021). Các nghiên cứu liên quan tới HTLVHSC truyền thống tập trung vào các chính sách và thực tiễn QTNL, nhiệm vụ của nhân viên và hiệu suất tổ chức. Guest (1987) đã chỉ rõ rằng sự phù hợp, cả về nội bộ và bên ngoài tổ chức, sẽ quyết định thành công của QTNL. Huselid (1995) đã đưa ra một khuôn khổ toàn diện để phân loại và liên kết các thực tiễn QTNL với chiến lược doanh nghiệp, gọi chung là HTLVHSC. Hệ thống này nhằm hướng tổ chức tới sự phù hợp với chiến lược kinh doanh, đảm bảo nguồn nhân lực luôn sẵn sàng và đạt những mục tiêu đã hoạch định (Huselid & Becker, 1995).

HTLVHSC đề cập đến các hoạt động nhân sự chiến lược để nâng cao năng suất và hiệu quả công việc (Datta và cộng sự, 2005). HTLVHSC là một hệ thống các thực tiễn QTNL được thiết kế một cách chặt chẽ, gắn kết với nhau và với chiến lược tổng thể của tổ chức (Evans & Davis, 2005). Theo García và cộng sự (2018), HTLVHSC liên kết các thiết kế trong hoạt động nhân sự với mục tiêu tối ưu hóa hiệu suất của đội ngũ; và hơn nữa, tạo ra môi trường lao động thúc đẩy, khuyến khích để nỗ lực đóng góp vào thành công của tổ chức. Edgar và cộng sự (2020) đề xuất HTLVHSC có thể được thiết kế bằng cách tích hợp các hoạt động như đào tạo, huấn luyện, khen thưởng cho thành tích vượt trội, cũng như là cơ hội tự chủ và tham gia trong các quyết định công việc nhân sự. Bằng cách này,

sự chủ động sáng tạo trong công việc được gây dựng, môi trường lao động trở nên cởi mở để thể hiện ý tưởng; từ đó, thúc đẩy động lực để đạt được các mục tiêu chung.

Với các thảo luận trên, HTLVHSC dù được tiếp cận rất đa dạng nhưng thường thể hiện được các nội dung: (1) Đó là một nhóm các thực tiễn QTNNL; (2) các yếu tố có liên hệ chặt chẽ theo chiến lược của tổ chức; và (3) hướng tới thành công của tổ chức. Dựa trên quan điểm của Edgar và cộng sự (2020), HTLVHSC thể hiện hoạt động thực tiễn QTNNL với mục tiêu thúc đẩy năng lực và động lực làm việc để phục vụ khách hàng tốt hơn thông qua các dịch vụ chất lượng cao, từ đó cải thiện KQKD trong lĩnh vực ngân hàng.

Số lượng, tên gọi thành phần của HTLVHSC thường rất đa dạng trong các nghiên cứu, ví dụ: Das (2024), Mazhar và cộng sự (2020), Kaushik và Mukherjee (2021), Shahzad và cộng sự (2019), Siddique và cộng sự (2019). HTLVHSC trong nghiên cứu tổng quan của Kaushik và Mukherjee (2021) đặt trọng tâm vào các thành phần như tuyển chọn, lương thưởng, đánh giá hiệu quả công việc, đào tạo, thiết kế công việc, giao tiếp, chia sẻ thông tin, bảo đảm an toàn công việc, làm việc đội nhóm; phát triển nghề nghiệp; có tiếng nói đối với các quyết định. Das (2024) chỉ ra các thành phần của HTLVHSC thường được sử dụng nhất là đào tạo, tuyển dụng, đánh giá hiệu suất và lương thưởng. Các nghiên cứu nhấn mạnh rằng không có danh sách cố định nào về số lượng và nội dung thành phần của HTLVHSC, việc lựa chọn các thành phần phụ thuộc vào loại hình, chiến lược doanh nghiệp và các điều kiện đặc thù (Han và cộng sự, 2019). Theo kết quả thảo luận với 9 lãnh đạo và cán bộ quản lý ngân hàng, các yếu tố: tuyển dụng, đào tạo, sự tham gia, đánh giá kết quả công việc và lương thưởng cần thiết lập trong mô hình HTLVHSC. Đó là bởi vì, chúng đã bao hàm các thành phần phổ biến trong những nghiên cứu trước về HTLVHSC theo tập hợp của Das (2024), đồng thời, thể hiện được ba đặc trưng của HTLVHSC (năng lực, động lực và cơ hội của nhân viên).

Khả năng dịch vụ (KNDV) đề cập hai khía cạnh chất lượng và cam kết đáp ứng kỳ vọng khách hàng, tạo ra lợi thế cạnh tranh của tổ chức trong thị trường mục tiêu; đặc biệt là sự thu hút, duy trì và đáp ứng sự hài lòng của khách hàng. KNDV thể hiện các dịch vụ được cung cấp mau lẹ, tin cậy, tiện lợi, và thỏa mãn nhu cầu phong phú của khách hàng. Về tổng thể, KNDV có thể được tiếp cận dưới một số khía cạnh: Năng lực nguồn nhân lực về chuyên môn, động lực, trách nhiệm, khả năng giao tiếp...; nguồn lực (hạ tầng và công nghệ); các quy trình công việc chuẩn hóa; các phương thức quản lý; văn hóa tổ chức; khả năng linh hoạt và đổi mới cải tiến dịch vụ.

Robson (2012) chú trọng khía cạnh văn hóa của tổ chức, với nhận định rằng KNDV là một khuôn khổ tư duy hệ thống, dựa trên tinh thần đoàn kết, coi khách hàng là trung tâm và tối ưu giá trị. Tinh thần đoàn kết cao là nhân tố quyết định sự thành bại của hoạt động kinh doanh thông qua khả năng tạo bản sắc, sự nhất quán trong toàn bộ tổ chức. Từ đó, KNDV có thể được định nghĩa là khả năng tổng hòa trong toàn bộ tổ chức; trong đó, cá nhân nhân viên là sự biểu thị, thông qua các dịch vụ khách hàng đồng nhất, chuyên nghiệp và gắn kết, tạo ra giá trị song phương (tổ chức và khách hàng) (Robson, 2012).

Trong phương diện quản trị con người, KNDV có thể được nghiên cứu thuần túy ở khía cạnh khả năng thực hiện cung ứng dịch vụ của nhân viên. Theo Jiang và cộng sự (2012), KNDV biểu thị tri thức, kỹ năng và năng lực để hoàn thành nhiệm vụ có hiệu quả cao. Ngoài ra, Wang và Xu (2017) bổ sung bản chất KNDV trong việc nắm bắt tổng thể tri thức, kỹ năng và năng lực để thực hiện các dịch vụ có chất lượng xuất sắc, cam kết mang lại hài lòng cho khách hàng. Nghiên cứu này áp dụng khung

đo lường KNDV của Wang và Xu (2017), tập trung vào cách thức giải quyết sự phức tạp trong nhiệm vụ, phản hồi và thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng.

Kết quả kinh doanh (KQKD) là đầu ra của tổng thể các hoạt động điều hành và kinh doanh của doanh nghiệp (Neely và cộng sự, 1995). Taouab và Issor (2019) có cách nhìn tổng quan về KQKD, theo hướng nhận định đa chiều, có nhiều thương thức hiểu và đo lường, tùy biến theo bối cảnh của tổ chức. Bolland (2017) cho rằng kết quả kinh doanh phụ thuộc vào hệ thống đo lường được sử dụng, dẫn tới sự khác biệt trong cách xác định KQKD. Cách xác định kết quả chuẩn xác cũng là minh chứng cho các tổ chức thành công cùng với các mục tiêu kinh doanh rõ ràng (Kennedy và cộng sự, 2020). Mục tiêu thường khác nhau giữa các tổ chức; và vì lẽ đó, cách thức đo lường cũng thường khác biệt. Theo García-Morales và cộng sự (2012), khi đo lường KQKD cần tập trung hai khía cạnh, đó là chủ quan và khách quan. Theo lô-gíc này, Wall và cộng sự (2004) cho rằng các biện pháp đo lường chủ quan và khách quan về KQKD có thể được coi là tương đương. Do đó, thang đo chủ quan thường dựa trên nhận thức tăng trưởng trong doanh thu, năng suất, lợi nhuận, mục tiêu đạt được, hoặc dịch vụ ưu việt (Chand & Katou, 2007).

2.2. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết

2.2.1. Vai trò của hệ thống làm việc hiệu suất cao đối với kết quả kinh doanh

Nhiệm vụ trọng tâm của HTLVHSC là thiết lập một môi trường làm việc hướng tới hiệu suất để nhân viên làm việc có hệ thống và hiệu quả hơn (Kaushik & Mukherjee, 2021). HTLVHSC tạo ra lợi thế cạnh tranh về mặt nhân sự, chẳng hạn như kỹ năng của nhân viên vượt trội, khan hiếm và khó có thể sao chép, từ đó tạo ra các KQKD có chất lượng và bền vững hơn cho tổ chức (Kloutsiniotis & Mihail, 2020). Combs và cộng sự (2006) thực hiện một phân tích tổng hợp của 92 nghiên cứu, chỉ ra HTLVHSC thường dẫn tới các kết quả tích cực hơn trong quá trình vận hành doanh nghiệp. Một số nghiên cứu tiêu biểu khác cũng có đồng quan điểm, ví dụ: Takeuchi và cộng sự (2007), Jensen và cộng sự (2013), Edgar và cộng sự (2020), Siddique và cộng sự (2019). Ngoài ra, Das (2024) chỉ ra các nghiên cứu đương đại cần tập trung vào vai trò của HTLVHSC để giúp giải thích hiệu suất tổ chức, thỏa mãn công việc, hoặc các kết quả có liên quan khác. Dựa trên những phân tích đã nêu, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết:

Giả thuyết H₁: HTLVHSC ảnh hưởng tích cực đến KQKD.

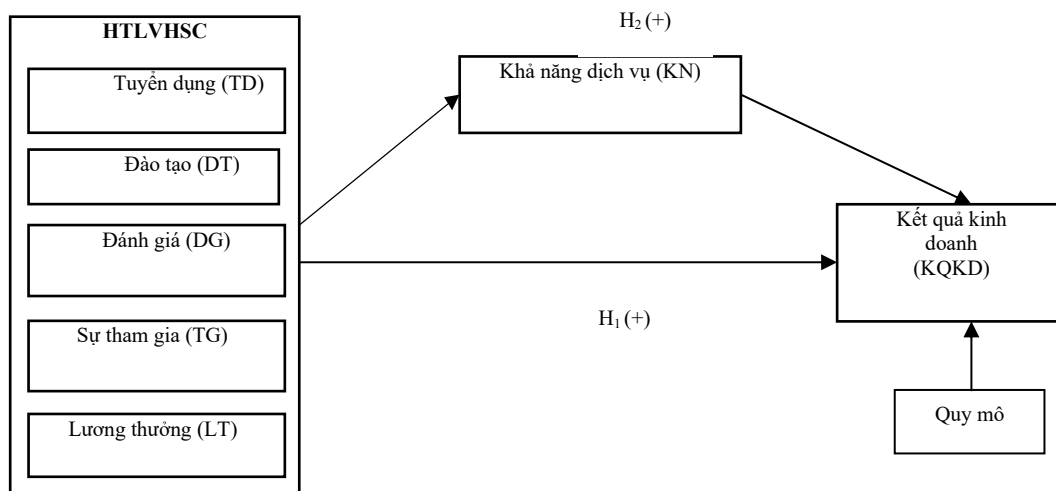
2.2.2. Vai trò trung gian của khả năng dịch vụ

Chất lượng cao và hài lòng khách hàng là những yếu tố chính thể hiện khả năng cung ứng dịch vụ (Wang & Xu, 2017), tạo ra lợi thế cạnh tranh và đóng góp và sự thành công của tổ chức. Theo Jiang và cộng sự (2012), hiệu suất công việc thường được khởi phát bởi các yếu tố khả năng, động lực và cơ hội. Jiang và cộng sự (2015) tiếp tục chỉ ra KNDV có nhiều khả năng liên kết với HTLVHSC (như tiền đề) và hiệu suất dịch vụ (như hệ quả). Thông qua HTLVHSC, tổ chức xây dựng các hoạt động QTNNL xoay quanh khả năng cạnh tranh để đạt được hiệu suất kinh doanh cho các thị trường mục tiêu (Boxall và cộng sự, 2016). Bên cạnh đó, Wang và Xu (2017) đã tìm được bằng chứng về vai trò thúc đẩy của KNDV trong các mô hình HTLVHSC, liên kết tới các kết quả dịch vụ và kinh doanh. Dựa trên những thảo luận đã nêu, nhóm tác giả đặt ra giả thuyết:

Giả thuyết H₂: KNDV có tác động trung gian và tích cực lên quan hệ giữa HTLVHSC và KQKD.

2.2.3. Biến kiểm soát quy mô ngân hàng

Paauwe (2004) chỉ ra mối quan hệ giữa biến dự báo (ví dụ, chính sách và thực tiễn QTNNL) và biến phụ thuộc (KQKD) có thể tùy biến theo đặc tính doanh nghiệp (ví dụ, quy mô). Boxall và Purcell (2003) nhận định các yếu tố khả năng, động lực, cơ hội thường liên quan đến hiệu suất và chịu ảnh hưởng bởi đặc tính cá nhân và đặc tính doanh nghiệp. Do đó, nhóm tác giả sử dụng quy mô ngân hàng, thể hiện đặc tính doanh nghiệp trong việc đánh giá ảnh hưởng kiểm soát đối với KQKD (Orlitzky, 2001). Dựa theo Aryee và cộng sự (2016), nhóm tác giả xác định quy mô theo số lượng nhân viên hiện có ở các chi nhánh ngân hàng thuộc phạm vi khảo sát. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu được thể hiện trong Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Nghiên cứu định tính

Nhóm tác giả thảo luận với 9 chuyên gia và nhà quản lý trong các ngân hàng thương mại cổ phần (NHTMCP) để thiết lập và hiệu chỉnh sự phù hợp của các thang đo. Sau đó, nhóm tác giả thực hiện công việc hiệu chỉnh và hoàn thiện. Cụ thể, HTLVHSC áp dụng đo lường của Chuang và Liao (2010) gồm: tuyển dụng (TD) với 4 thang đo, đào tạo (DT) với 5 thang đo, sự tham gia (TG) với 3 thang đo, đánh giá kết quả công việc (DG) với 4 thang đo, lương thưởng (LT) với 4 thang đo; KNDV dựa trên nghiên cứu của Wang và Xu (2017) với 4 thang đo; KQKD được tham khảo từ nghiên cứu của Chand và Katou (2007) với 5 thang đo. Bảng khảo sát có 29 thang đo để đo lường các biến nghiên cứu, sử dụng loại hình thang đo Likert, với mức độ thấp nhất là 1 và cao nhất là 5.

3.2. Nghiên cứu định lượng

Nhóm tác giả đánh giá độ tin cậy sơ bộ, sử dụng kỹ thuật EFA. Cỡ mẫu (n) thuận tiện là 152. Việc thực hiện lấy mẫu được tiến hành thông qua phiếu khảo sát trực tiếp các nhà quản lý của 17 NHTMCP ở TP.HCM. Cụ thể, thông qua các cuộc hẹn gặp các Giám đốc, Phó Giám đốc, Trưởng phòng, Phó phòng, Kiểm soát viên. Tổng cộng có 700 bản câu hỏi được phát ra, thu về được 410 bản, trong đó

24 bản không hợp lệ, 386 bản hợp lệ được đưa vào xử lý chính thức. Về thang đo, các thang đo TG3 và LT2 bị loại, còn lại 27 thang đo được sử dụng trong nghiên cứu chính. Nhóm tác giả sử dụng kỹ thuật PLS trong kiểm định các giả thuyết.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê đặc tính của mẫu nghiên cứu

Trong tổng số 386 quản lý, 54,9% là nam và 45,1% là nữ. Trong đó, theo vị trí công việc: Giám đốc là 7,8%, Phó Giám đốc là 12,4%, Trưởng phòng là 23,8%, Phó phòng là 25,4% và Kiểm soát viên là 30,6%. Theo thâm niên làm việc: 33,1% làm việc từ 2–5 năm, 40,7% từ 5–8 năm và 26,2% trên 8 năm.

4.2. Ước lượng mô hình

Nhóm tác giả triển khai đánh giá mô hình theo các bước sau:

Bước 1 – Đánh giá mô hình đo lường: Nhóm tác giả sử dụng độ tin cậy tổng hợp (CR) và Cronbach’s Alpha để đánh giá độ tin cậy thang đo, với ngưỡng giá trị trên 0,70. Sau đó, nhóm tác giả sử dụng các chỉ số AVE, tiêu chí Fornell–Larcker, HTMT và hệ số tải chéo trong thiết lập giá trị phân biệt cũng như đánh giá sự phù hợp (Henseler và cộng sự, 2015).

Kết quả chỉ ra giá trị Cronbach’s Alpha giao động từ 0,719 đến 0,897; CR từ 0,842 đến 0,911; AVE từ 0,583 đến 0,703 (Bảng 1). Tiêu chí Fornell–Larcker trong Bảng 2 thể hiện căn bậc hai của AVE nằm ở các ô chéo đều lớn hơn mọi giá trị tương quan trong cùng cột và hàng. Từ đó, nhóm tác giả đảm bảo độ tin cậy và tính hiệu lực của mô hình đo lường.

Bảng 1.

Kết quả đo lường mô hình

	Cronbach’s Alpha	rho_A	CR	AVE
DG	0,807	0,811	0,874	0,634
DT	0,821	0,822	0,875	0,583
HTLVHSC	0,897	0,900	0,911	0,341
KNDV	0,858	0,859	0,904	0,703
KQKD	0,837	0,839	0,884	0,605
LT	0,820	0,828	0,881	0,649
TD	0,801	0,804	0,871	0,628
TG	0,719	0,727	0,842	0,640

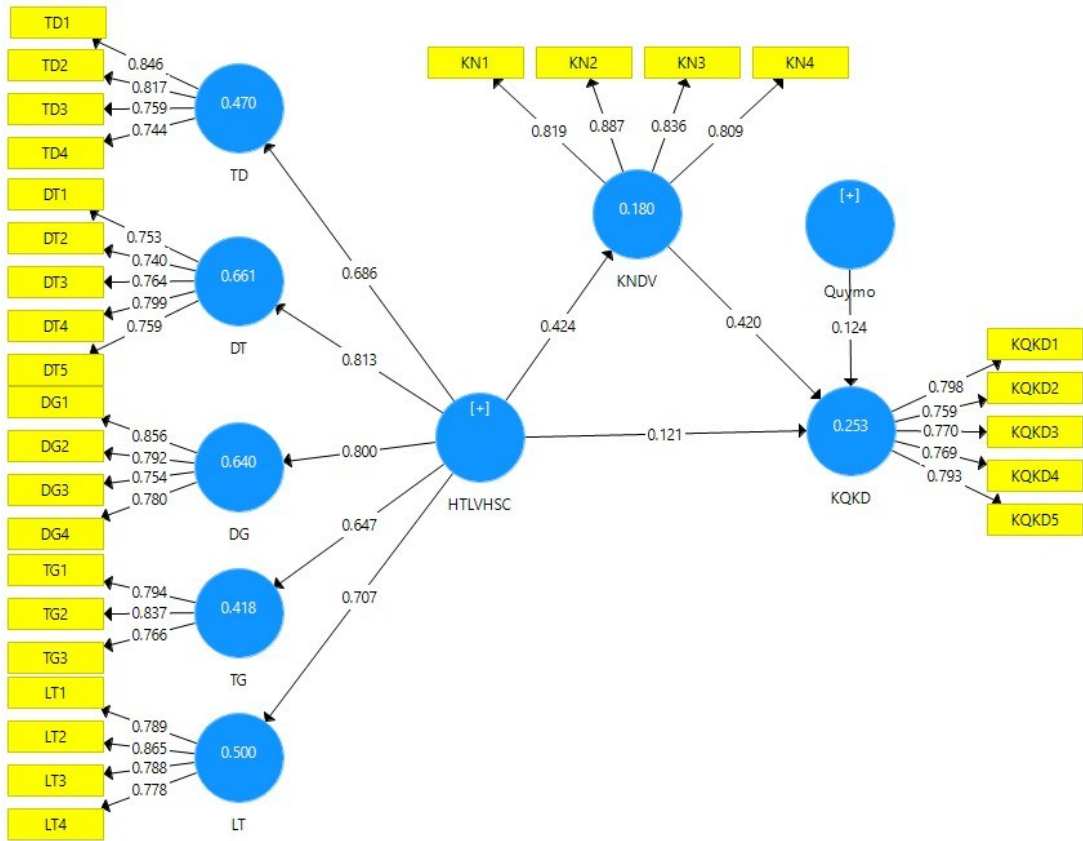
Ghi chú: TD: Tuyển dụng; DT: Đào tạo; TG: Sự tham gia; DG: Đánh giá kết quả công việc; LT: Lương thưởng; KNDV: Khả năng dịch vụ; KQKD: Kết quả kinh doanh; HTLVHSC: Hệ thống làm việc hiệu suất cao.

Bảng 2.

Tương quan và hệ số Fornell–Larcker

	DG	DT	HTLVHSC	KNDV	KQKD	LT	TD	TG
DG	0,796							
DT	0,493	0,763						
HTLVHSC	0,800	0,813	0,584					
KNDV	0,344	0,365	0,424	0,838				
KQKD	0,255	0,292	0,310	0,473	0,778			
LT	0,450	0,501	0,707	0,276	0,156	0,806		
TD	0,468	0,474	0,686	0,182	0,177	0,279	0,792	
TG	0,498	0,378	0,647	0,395	0,244	0,350	0,323	0,800

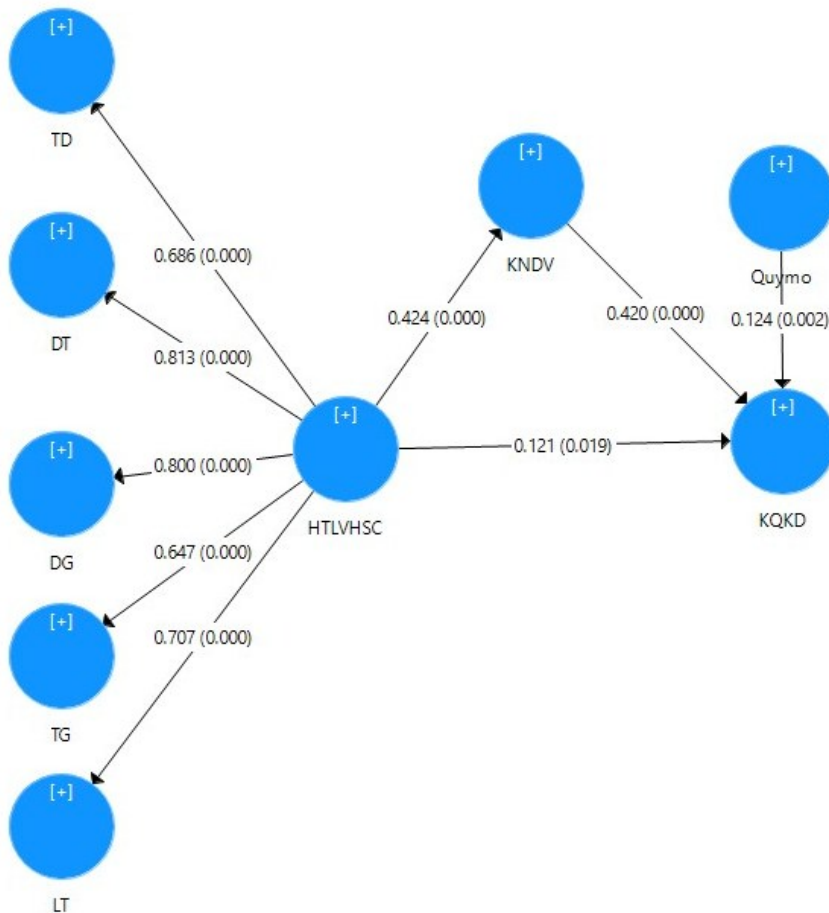
Ghi chú: TD: Tuyển dụng; DT: Đào tạo; TG: Sự tham gia; DG: Đánh giá kết quả công việc; LT: Lương thưởng; KNDV: Khả năng dịch vụ; KQKD: Kết quả kinh doanh; HTLVHSC: Hệ thống làm việc hiệu suất cao.



Hình 2. Mô hình đo lường

Bước 2 – Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc

Theo Hair và cộng sự (2019), nhóm tác giả ước lượng mô hình sử dụng 4 tiêu chí: (1) đánh giá khả năng cộng tuyến của mô hình cấu trúc; (2) hệ số đường dẫn; (3) R^2 : mức độ tác động f^2 : sự liên quan dự báo; và (4) dự báo PLS (dự đoán ngoài mẫu). Giá trị của các tiêu chí này nằm trong khoảng tin cậy 95% ($p < 0,05$) (tham khảo Bảng 3).



Hình 3. Kết quả mô hình nghiên cứu đã được SEM kiểm định và chuẩn hóa

Bảng 3.

Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc

Mối quan hệ	Hệ số Bêta	Độ lệch chuẩn	t	VIF	Giá trị p-value
HTLVHSC -> DG	0,800	0,022	36,589	1,000	0,000
HTLVHSC -> DT	0,813	0,020	41,611	1,000	0,000
HTLVHSC -> KNDV	0,424	0,045	9,455	1,000	0,000
HTLVHSC -> KQKD	0,121	0,051	2,383	1,241	0,018
HTLVHSC -> LT	0,707	0,034	20,886	1,000	0,000
HTLVHSC -> TD	0,686	0,037	18,331	1,000	0,000
HTLVHSC -> TG	0,647	0,037	17,261	1,000	0,000
KNDV -> KQKD	0,420	0,048	8,771	1,222	0,000
Quymo -> KQKD	0,124	0,042	2,971	1,018	0,003

Ghi chú: TD: Tuyển dụng; DT: Đào tạo; TG: Sự tham gia; DG: Đánh giá kết quả công việc; LT: Lương thưởng; KNDV: Khả năng dịch vụ; KQKD: Kết quả kinh doanh; HTLVHSC: Hệ thống làm việc hiệu suất cao; Quymo: Quy mô.

Các giá trị VIF đều thấp hơn ngưỡng 3, loại bỏ quan ngại đa cộng tuyến. Tác động (f^2) của HTLVHSC đến KNDV là 0,220 ở mức trung bình; ảnh hưởng (f^2) của KNDV đến KQKD là 0,194 ở mức trung bình. Mức giải thích của HTLVHSC lên KNDV là 0,180 với mức độ giải thích của R^2 hiệu chỉnh của KQKD là 0,254, với độ giải thích vừa phải (Höck & Ringle, 2010). Khả năng dịch vụ Q2 có thể dự đoán liên quan đến KQKD là 0,124 ở mức trung bình.

4.3. Kết quả nghiên cứu

Giả thuyết H_1 đề xuất quan hệ giữa HTLVHSC và KQKD; trong đó, hệ số β là 0,121 với $p\text{-value} = 0,018$ ($p < 0,05$), được chấp nhận (xem Bảng 4).

Bảng 4.

Ảnh hưởng của hệ thống làm việc hiệu suất cao

Mối quan hệ	Hệ số β	Độ lệch chuẩn	t	Giá trị p-value
H_1 : HTLVHSC $\rightarrow$ KQKD	0,121	0,051	2,383	0,018

Giả thuyết H_2 đề xuất KNDV đóng vai trò trung gian trong quan hệ giữa HTLVHSC và KQKD được chấp nhận (xem Bảng 5). Cụ thể, tác động trực tiếp từ HTLVHSC đến KQKD là 0,121 với giá trị $p < 0,05$ và KNDV có ảnh hưởng gián tiếp là 0,178 ($p < 0,01$).

Bảng 5.

Vai trò trung gian của khả năng dịch vụ

Mối quan hệ	Tác động chính	Tác động gián tiếp	Tổng thể	Tác động trung gian
H ₂ : HTLVHSC → KN → KQKD	0,121**	0,178*	0,299*	Từng phần

Ghi chú: *, ** lần lượt tương ứng với mức ý nghĩa 1% và 5%.

Biến kiểm soát được kiểm định trong Bảng 3. Hệ số đường dẫn ảnh hưởng trực tiếp của quy mô ngân hàng đến KQKD là 0,126 ($p < 0,01$), có ý nghĩa thống kê nên quy mô ngân hàng có vai trò kiểm soát đối với KQKD.

5. Kết luận

Nhóm tác giả đã thực nghiệm và chứng minh vai trò của HTLVHSC đối với KQKD; trong đó, KNDV đóng vai trò trung gian, giúp khẳng định thêm kết quả nghiên cứu trước đó của: Liao và cộng sự (2009), Mansour và cộng sự (2014), Jiang và cộng sự (2015), và Aryee và cộng sự (2016). Kết quả về KNDV cũng nhất quán với nghiên cứu của Mansour và cộng sự (2014) và Riaz (2016), khẳng định vai trò trung gian từng phần của KNDV giúp phát hiện ra tác động nhân quả của KNDV, thay vì chỉ đơn giản là sự tồn tại của biến độc lập HTLVHSC. Điều này thể hiện một cái nhìn đầy đủ và rộng hơn về quan hệ giữa HTLVHSC và KQKD. Nhằm nâng cao KNDV và KQKD của các NHTMCP, nhóm tác giả có một số đề xuất sau:

- *Đối với HTLVHSC*: Ngân hàng cần tập trung phát triển nguồn nhân lực, nhất là nhân viên giao dịch, chú trọng các thực tiễn QTNNL và các ứng dụng quản trị công nghệ tiên tiến. Trong tuyển dụng cần áp dụng nhiều cách thức thu hút và sàng lọc, nhấn mạnh khía cạnh phù hợp giữa cá nhân và văn hóa tổ chức. Việc áp dụng công nghệ (như AI) trong chức năng QTNNL, và hoạt động tuyển dụng là điều thiết yếu. Trong đào tạo, tổ chức cần có các chương trình đào tạo và ứng dụng các nền tảng công nghệ và AI tương thích với yêu cầu công việc của từng cấp quản trị và năng lực chuyên môn. Số hóa hệ thống cũng là một cách tăng cường sự hiểu biết về văn hóa, hoặc đưa ra các tiêu chí đánh giá (KPI) thường niên.

Trong đánh giá kết quả công việc, NHTMCP có thể áp dụng hệ thống KPI hoặc BSC-KPI, tập trung vào việc quản lý mục tiêu và thiết lập mục tiêu bảo đảm tính khách quan, lượng hóa kết quả. Ứng dụng các phần mềm cũng giúp tối ưu nguồn lực và năng lực quản lý. Để gia tăng sự tham gia của nhân viên, ngân hàng nên thực hiện khảo sát ý kiến, quan điểm của nhân viên để hiệu chỉnh, trước khi ra quyết định. Sự tham gia giúp nhân viên phát huy sự chủ động, sáng tạo trong phạm vi công việc. Về chế độ lương thưởng, ngân hàng cần gắn với hiệu suất công việc; gắn thu nhập với năng lực và các thành tích của nhân viên.

- *Đối với khả năng dịch vụ*: Sự thành công dựa phần lớn vào KNDV mà ngân hàng có thể cung cấp và đáp ứng, đòi hỏi trình độ của đội ngũ phục vụ. Nhằm nâng cao KNDV, ngân hàng nên chú trọng hướng dẫn và đào tạo nhân viên hiểu về hành vi khách hàng và cách thức giao tiếp; đặc biệt là khả năng phản ứng mau lẹ với các vấn đề phát sinh. Và vì lẽ đó, đào tạo kỹ năng số là một trong những định hướng mà ngân hàng có thể thực hiện nhằm nâng cao năng lực số.

Đóng góp của nghiên cứu

Nhóm tác giả đóng góp vào lý thuyết và mô hình của HTLVHSC trong bối cảnh ngành ngân hàng tại thị trường TP.HCM thông qua vai trò trung gian của KNDV. KNDV giữ vai trò trung gian từng phần trong quan hệ giữa HTLVHSC với KQKD và vai trò kiểm soát của quy mô giữa HTLVHSC, KNDV với KQKD được kiểm định. Kết quả nghiên cứu có thể giúp nhà quản lý xây dựng các chiến lược và cơ chế vận hành hiệu quả, để thúc đẩy năng suất của đội ngũ, và đảm bảo sự tăng trưởng của tổ chức.

Nhóm tác giả tập trung vào quan hệ giữa HTLVHSC và KQKD ở cấp độ chi nhánh và phòng giao dịch của các ngân hàng. Do đó, nghiên cứu kế tiếp có thể thực hiện khảo sát cả cấp độ cá nhân và tổ chức để đánh giá toàn diện về các tác động có trong mô hình nghiên cứu đề xuất.

Tài liệu tham khảo

- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otaye, L. E. (2016). Developing and leveraging human capital resource to promote service quality: Testing a theory of performance. *Journal of Management*, 42(2), 480-499.
- Bolland, E. J. (2017). *Comprehensive Strategic Management: A Guide for Students, Insight For Managers*. Emerald Publishing.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan, NY: New York.
- Boxall, P., Guthrie, J. P., & Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 103-111.
- Chand, M., & Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594.
- Chuang, C.-H., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D., 2006. How much do high - performance work practices matter? A meta - analysis of their effects on organisational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Das. R. (2024). What do we know about high performance work systems? A bibliometric summary of 30 years of research. *Management Review Quarterly*, 74(3), 415-438.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter?. *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993158>
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103364. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103364>

- Edgar, F., Blaker, N. M., & Everett, A. M. (2020). Gender and job performance: Linking the high performance work system with the ability–motivation–opportunity framework. *Personnel Review*, 50(1), 47-63.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775. <https://doi.org/10.1177/0149206305279370>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566-584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
- Han, J. H., Kang, S., Oh, I.-S., Kehoe, R. R., & Lepak, D. (2018). The Goldilocks effect of strategic human resource management? Optimizing the benefits of a high-performance work system through the dual alignment of vertical and horizontal fit. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1388-1412. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1187>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Huselid, M. A., & Brian, E. B. (1995). The strategic impact of high performance work systems. *Working Paper*, School of Management and Labor Relations, dutgers University.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39, 1699-1724.
- Jiang, J. Y., & Liu, C.-W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25, 126-137.
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organisational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 4025-4047.
- Jiang, J. Y., Liu, C., Yan, J., & Liu, C. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137.
- Kaushik, D., & Mukherjee, U. (2021). High-performance work system: A systematic review of literature. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1624-1643.

- Kennedy, R., Jamison, E., Simpson, J., Kumar, P., Kemp, A., Awate, K., & Manning, K. (2020). *Strategic Management*. Virginia Tech Publishing.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-395.
- Mansour, N., Gara, E., & Gaha, C. (2014). Getting inside the black box: HR practices and firm performance within the Tunisian financial services industry. *Personnel Review*, 43, 490-514.
- Mazhar, R., Sarwar, M. A., Malik, M. Y., Nazam, M., & Mazhar, S. (2020). Impact of high performance work systems on organizational performance: A case of banking sector of Pakistan. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 11(4), 16-28.
- Neely, A. D., Gregory, M. J., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Orlitzky, M. (2001). Does firm size confound the relationship between corporate social performance and firm financial performance?. *Journal of Business Ethics*, 33(2), 167-180.
- Paauwe. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. Oxford University Press.
- Riaz, S. (2016). High performance work systems and organizational performance: An empirical study on manufacturing and service organizations in Pakistan. *Public Organiz Review*, 16, 421-442.
- Robson, K. (2012). *Service-Ability: Create a Customer Centric Culture and Achieve Competitive Advantage*. Wiley.
- Shahzad, K., Arenius, P., Muller, A., Rasheed, M. A., & Bajwa, S. U. (2019). Unpacking the relationship between high-performance work systems and innovation performance in SMEs. *Personnel Review*, 48(4), 977-1000. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2016-0271>
- Siddique, M., Procter, S., & Gittell, J. H. (2019). The role of relational coordination in the relationship between high-performance work systems (HTLVHSC) and organizational performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(4), 246-266. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2018-0029>
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.
- Tổng cục Thống kê. (2022). *Báo cáo Tình hình kinh tế - xã hội quý IV và năm 2022*. Truy cập từ <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2022/12/bao-cao-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iv-va-nam-2022/>
- Wall, T., Michie, J., Patterson, M. M., Wood, S., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57, 95-118. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02485.x>

- Wang, Z., & Xu, H. (2017). How and when service-oriented high-performance work systems foster employee service performance: A test of mediating and moderating processes. *Employee Relations*, 39(4), 523-540.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & MacWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.