



Vai trò trung gian của mô hình AMO trong mối quan hệ giữa hệ thống làm việc hiệu suất cao và kết quả kinh doanh

BÙI THỊ PHƯƠNG LINH ^{a,*}, TRẦN KIM DUNG ^a

^a Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<i>Ngày nhận: 06/07/2021</i> <i>Ngày nhận lại: 21/09/2021</i> <i>Duyệt đăng: 24/09/2021</i> Mã phân loại JEL: A30; D20 Từ khóa: Hệ thống làm việc hiệu suất cao; Mô hình AMO; Kết quả kinh doanh; Môi trường năng động. Keywords: High performance work system; AMO model; Business performance; Dynamic environment.	Nghiên cứu được thực hiện nhằm đo lường ảnh hưởng của hệ thống làm việc hiệu suất cao đến kết quả kinh doanh của các ngân hàng. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 386 chi nhánh, phòng giao dịch thuộc 17 ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh và được xử lý bằng phần mềm Smart PLS 3.3.3. Kết quả nghiên cứu cho thấy vai trò trung gian toàn phần của các thành phần thuộc mô hình AMO (khả năng dịch vụ, định hướng dịch vụ, môi trường dịch vụ) trong mối quan hệ giữa hệ thống làm việc hiệu suất cao và kết quả kinh doanh của các phòng giao dịch, chi nhánh trong ngành ngân hàng và vai trò điều tiết của môi trường năng động giữa hệ thống làm việc hiệu suất cao đến kết quả kinh doanh. Bên cạnh đó, ứng dụng để nâng cao kết quả kinh doanh ngân hàng, nâng cao hệ thống làm việc hiệu suất cao và khả năng dịch vụ cũng được thảo luận. Abstract The purpose of this paper is to measure the impact of high performance work systems (HPWS) on business performance in banks. Survey data were obtained from 386 transaction offices, bank branches within 17 Stock Commercial banks in Ho Chi Minh city and was processed with Smart PLS-SEM 3.3.3. The results indicated the mediator role of the service-oriented AMO model (service ability, customer orientation, and service climate) between HPWS and business performance of bank branches. Results also indicated the moderator role of dynamic environment between HPWS and business performance. Practical implications regarding banks investing in HPWS and service ability to elicit higher business performance are also discussed.

* Tác giả liên hệ.

Email: buithiophuonglinh84@gmail.com (Bùi Thị Phương Linh), tkt@ueh.edu.vn (Trần Kim Dung).

Trích dẫn bài viết: Bùi Thị Phương Linh, & Trần Kim Dung. (2021). Vai trò trung gian của mô hình AMO trong mối quan hệ giữa hệ thống làm việc hiệu suất cao và kết quả kinh doanh. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 32(6), 74–100.

1. Giới thiệu

Ảnh hưởng tích cực của hệ thống làm việc hiệu suất cao (High Performance Work Systems, HTLVHSC) đến kết quả kinh doanh của công ty giữ vị trí hàng đầu trong các nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực trong suốt 20 năm qua (Siddique và cộng sự, 2019). Nhiều yếu tố trung gian cho mối quan hệ giữa HTLVHSC và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp đã được nghiên cứu (Kloutsiniotis & Mihail, 2020; Shahzad và cộng sự, 2019; Siddique và cộng sự, 2019; Mansour và cộng sự, 2014; Chuang & Liao, 2010). Wang và Xu (2017) cho rằng cơ chế của các yếu tố trung gian rất tản mát, cần có các nghiên cứu tổng hợp về cơ chế trung gian. Wang và Xu (2017) cũng nhấn mạnh là hiện chưa có nghiên cứu nào cùng lúc phối hợp cả ba thành phần AMO trong các biến trung gian để kiểm định tác động trung gian của ba thành phần này.

Thêm vào đó, hiệu quả tổ chức không chỉ là kết quả của năng lực nội bộ, mà còn là sự phù hợp hoặc liên kết của năng lực nội bộ với môi trường kinh doanh, do đó cần được nghiên cứu (Prajogo & Oke, 2016). Đây là nghiên cứu đầu tiên thực hiện kết hợp vừa khám phá vai trò trung gian đồng thời của cả ba thành phần thuộc mô hình AMO trong mối quan hệ giữa HTLVHSC với kết quả kinh doanh của các chi nhánh ngân hàng, vừa kiểm định vai trò điều tiết của môi trường năng động giữa HTLVHSC đến kết quả kinh doanh.

Sau phần 1 giới thiệu, nghiên cứu được cấu trúc gồm 4 phần: Phần 2 trình bày cơ sở lý thuyết của nghiên cứu; phần 3 tóm lược phương pháp nghiên cứu; phần 4 mô tả kết quả nghiên cứu và thảo luận; và cuối cùng là phần 5, kết luận và hàm ý quản trị.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Hệ thống làm việc hiệu suất cao

2.1.1. Định nghĩa

Có nhiều định nghĩa về HTLVHSC, Obeidat và cộng sự (2016) cho rằng HTLVHSC là các thực tiễn quản trị nhân lực có tác dụng nâng cao khả năng, động lực và cơ hội của nhân viên để đóng góp cho kết quả của tổ chức. Jiang và Liu (2015) cho rằng HTLVHSC là sự tham gia của người lao động vào hệ thống ở mức độ cao hoặc hệ thống quản lý tổ chức cam kết cao, là một nhóm thực tiễn nguồn nhân lực cho phép đạt hiệu suất cao. Theo Van de Voorde và Beijer (2015), HTLVHSC là một nhóm các thực tiễn nguồn nhân lực riêng biệt nhưng liên kết và được thiết kế để tăng cường hiệu suất của nhân viên và công ty thông qua việc nâng cao kỹ năng của nhân viên, động lực và cơ hội để đóng góp. Choi (2014) cho rằng, HTLVHSC là hoạt động nguồn nhân lực nhằm cho phép một tổ chức giải quyết các vấn đề về nguồn nhân lực và ảnh hưởng đến thành công của doanh nghiệp. Theo Jiang và cộng sự (2012) HTLVHSC được hiểu là hệ thống các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực được phối hợp với nhau và được thiết kế nhằm nâng cao khả năng, động lực và cơ hội của nhân viên, cho phép đóng góp tổ chức theo cách có ý nghĩa. Shih và cộng sự (2006) cho rằng HTLVHSC là nhóm các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực nhằm nâng cao kết quả của doanh nghiệp.

Tổng hợp các định nghĩa về HTLVHSC nêu trên, trong phần giải thích khái niệm là gì, các nghiên cứu trước đây đều đề cập đến hệ thống thực tiễn quản trị nguồn nhân lực hoặc tương đương, trong phần mục đích hoặc tạo ra kết quả, HTLVHSC thể hiện hành vi, hiệu suất của nhân viên và/ hoặc kết quả của tổ chức. Vì vậy, trong nghiên cứu này, HTLVHSC là hệ thống thực tiễn quản trị nguồn nhân lực nhằm nâng cao năng lực, động lực và cơ hội của nhân viên trong việc cung cấp dịch vụ chất lượng cao cho khách hàng và nâng cao kết quả kinh doanh của các ngân hàng thương mại cổ phần (TMCP).

2.1.2. Các thành phần của hệ thống làm việc hiệu suất cao

Thực hiện tổng quan các nghiên cứu về HTLVHSC, Heavey và cộng sự (2013) đi đến kết luận có 36 thành phần thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đã được sử dụng, trong đó, không có thành phần nào có mặt trong tất cả các nghiên cứu được xem xét, các thành phần sử dụng thường xuyên là: Lương thưởng, đào tạo, đánh giá, và giao tiếp.

Ví dụ ba nghiên cứu gần đây có số lượng thành phần và nội dung HTLVHSC khác nhau: Nghiên cứu của Shahzad và cộng sự (2019) có HTLVHSC là đơn biến về 11 khía cạnh chức năng của quản trị nhân lực; ở nghiên cứu của Siddique và cộng sự (2019), HTLVHSC có các thành phần: Lương thưởng, đào tạo, đánh giá, chia sẻ thông tin, sự tham gia của nhân viên, bảo đảm việc làm, mô tả công việc; theo Mazhar và cộng sự (2020), HTLVHSC có các thành phần: Tuyển dụng, đào tạo, trả lương theo kết quả, thưởng, đánh giá, bảo đảm việc làm, lập kế hoạch và phát triển nghề nghiệp.

Nghiên cứu nhận thấy: Tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, lương thưởng là các thành phần then chốt từ mô hình quản trị nhân lực của Fombrun và cộng sự (1984), do đó được giữ nguyên. Theo trao đổi với các lãnh đạo ngân hàng, yếu tố sự tham gia của nhân viên được bổ sung thêm để phù hợp thực tế hiện nay là người lao động muốn thể hiện vai trò, tiếng nói của họ trong doanh nghiệp.

Tập hợp chung, năm thành phần của HTLVHSC được sử dụng trong mô hình nghiên cứu gồm có:

- Tuyển dụng: Là các hoạt động của tổ chức nhằm xác định và thu hút nhân viên tiềm năng (Noe và cộng sự, 2008).

- Đào tạo: Là quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân (DeCenzo & Robbins, 1994).

- Sự tham gia của nhân viên: Là cơ chế đối thoại công việc giữa các nhân viên, mang lại cho họ các cơ hội trao đổi thông tin và ý tưởng (Mohammed, 2010). Sự tham gia của nhân viên đảm bảo cho nhân viên có cơ hội ảnh hưởng đến các quyết định quản lý và góp phần cải thiện kết quả của doanh nghiệp (Abdulkadir, 2012).

- Đánh giá kết quả công việc: Là xác định mức độ hoàn thành công việc của tập thể hoặc cá nhân so với các tiêu chuẩn đã đề ra hoặc so sánh với kết quả công việc của các tập thể, cá nhân khác cùng thực hiện công việc (Trần Kim Dung, 2018).

- Đãi ngộ: Là hệ thống khen thưởng của doanh nghiệp cung cấp cho nhân viên khi nhân viên sẵn sàng, thực hiện tốt các công việc của họ và các nhiệm vụ khác nhau trong doanh nghiệp (DeNisi & Griffin, 2001).

2.2. *Mô hình AMO*

Theo Jiang và cộng sự (2012), lý thuyết AMO (Ability - Motivation - Opportunity) đề xuất ba thành phần then chốt ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên và kết quả tổ chức, gồm:

- Khả năng (Ability, A): Thể hiện kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết để đạt kết quả công việc (Jiang và cộng sự, 2012). Các biến trung gian đã được sử dụng gồm: Khả năng (Edgar và cộng sự, 2020; 2021), vốn nhân lực (Shahzad và cộng sự, 2019; Aryee và cộng sự, 2016; Subramony và Pugh, 2015; Liao và cộng sự, 2009), kiến thức về khách hàng (Jiang và cộng sự, 2015), và khả năng dịch vụ (Chao & Shih, 2016; Wang & Xu, 2017).

- Động lực (Motivation, M): Thể hiện sự mong muốn và sẵn sàng thực hiện công việc, nhân viên sẽ làm công việc tốt vì họ có mong muốn hoặc cảm nhận họ cần phải làm (Jiang và cộng sự, 2012). Các biến trung gian đã được sử dụng gồm: Động lực (Edgar và cộng sự, 2020; 2021), định hướng dịch vụ/ khách hàng (Wang & Xu, 2017; Stock & Hoyer, 2005; Aryee và cộng sự, 2016), sự hỗ trợ của tổ chức và tăng cường sức mạnh tâm lý (Liao và cộng sự, 2009).

- Cơ hội (Opportunity, O): Thể hiện môi trường, không khí và điều kiện cung cấp cho nhân viên sự hỗ trợ cần thiết để thực hiện công việc (Jiang và cộng sự (2012). Các biến trung gian đã được sử dụng gồm: Cơ hội (Edgar và cộng sự, 2020; 2021), tiếng nói của nhân viên (Shahzad và cộng sự, 2019), môi trường dịch vụ/ khách hàng (Wang & Xu, 2017; Jiang và cộng sự, 2015; Subramony & Pugh, 2015; Chuang & Liao, 2010).

Nghiên cứu này sử dụng các biến: Khả năng dịch vụ (KN), định hướng dịch vụ (DHDC), môi trường dịch vụ (MTDV). Sự nhất quán, tương hợp của bộ ba AMO này trong cùng một nghiên cứu đã được kiểm định trong nghiên cứu của Wang và Xu (2017).

2.2.1. *Khả năng dịch vụ (A)*

Khả năng dịch vụ là một dạng khả năng cụ thể nhằm nắm bắt kiến thức, kỹ năng và khả năng tổng thể của nhân viên để cung cấp dịch vụ vượt trội và sự thỏa mãn của khách hàng tham gia (Wang & Xu, 2017). Khả năng dịch vụ là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của tổ chức, là một nguồn lực bền vững cho lợi thế cạnh tranh (Wright và cộng sự, 1994). Thông qua khả năng dịch vụ mà HTLVHSC gây ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên và kết quả hoạt động (Barney, 1991).

2.2.2. *Định hướng dịch vụ (M)*

Nghiên cứu của Wang và Xu (2017) cho rằng định hướng dịch vụ đề cập đến động lực và sự sẵn lòng của nhân viên cung cấp dịch vụ chất lượng cao. Định hướng dịch vụ chú trọng sự hiểu biết, sự đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ và mức độ mà cá nhân sẵn sàng công hiến, nỗ lực thêm để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Định hướng dịch vụ là một loại thái độ phục vụ, phản ánh động lực mạnh mẽ của nhân viên để cung cấp chất lượng dịch vụ cao. Theo Stock và Hoyer (2005), định hướng dịch vụ gồm hai thành phần:

- Thái độ hướng đến khách hàng: Thể hiện nhận thức và sự quan tâm của nhân viên bán hàng đối với nhu cầu của khách hàng.

- Hành vi hướng đến khách hàng: Là năng lực nhân viên bán hàng giúp đỡ khách hàng nhằm tăng sự hài lòng của khách hàng.

2.2.3. *Môi trường dịch vụ (O)*

Môi trường dịch vụ đề cập đến nhận thức của nhân viên về tầm quan trọng trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách hiệu quả (Borucki & Burke, 1999). Nhân viên phát triển việc chia sẻ nhận thức bằng cách thu thập và giải thích thông tin từ môi trường làm việc của họ. Khi nhân viên nhận thức thấy dịch vụ chất lượng cao được nhấn mạnh thì môi trường dịch vụ xuất hiện (Schneider và cộng sự, 1998).

Trong các tổ chức có đặc trưng bởi trình độ môi trường dịch vụ cao, nhân viên sẽ đoán trước được các hành vi giúp cải thiện chất lượng dịch vụ khách hàng sẽ được mong đợi, được khen thưởng, hỗ trợ bởi các quy trình và thực tiễn của các tổ chức (Schneider và cộng sự, 1998).

2.3. *Kết quả kinh doanh*

Kết quả kinh doanh thể hiện năng lực đạt được mục tiêu của tổ chức bằng cách sử dụng các nguồn lực một cách có năng suất và hiệu quả (Daft, 2000). Có nhiều cách đo lường kết quả kinh doanh, như: Kaplan và Norton (1993) đề cập cách đo lường tổng thể hoạt động của doanh nghiệp từ bốn nhóm thành phần cơ bản là: Tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, và học tập phát triển; một số tác giả kết hợp đo lường khía cạnh tài chính và một vài khía cạnh khác trong hoạt động của doanh nghiệp như: Guest và cộng sự (2003) đo lường dựa trên năng suất lao động và hiệu quả tài chính, Huselid (1995) đo lường thông qua ba khía cạnh: Tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên, năng suất và hiệu quả tài chính; ở mức độ đơn giản nhất, Oladipo và Abdulkadir (2011) chỉ chú trọng đo lường kết quả kinh doanh về tài chính với tốc độ tăng trưởng của doanh thu, sức mạnh tài chính (thanh khoản, dự trữ, năng lực vay...), lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE), lợi nhuận trên tài sản (ROA), và lợi nhuận.

Trong nghiên cứu này, cách đo lường kết quả kinh doanh của Chand và Katou (2007) được sử dụng vì đơn giản và vẫn bao hàm được các khía cạnh kết quả hoạt động doanh nghiệp mong muốn: Tài chính, năng suất, chất lượng.

2.4. *Môi trường năng động (MTND)*

Môi trường năng động là đặc trưng chính của môi trường kinh doanh, có liên quan đến tốc độ thay đổi trong thị trường, bao gồm các thay đổi theo loại, số lượng sản phẩm và dịch vụ mới cần có (Dess & Beard, 1984), và là một yếu tố quan trọng khi các công ty dịch vụ cố gắng tác động lên chiến lược và nguồn lực của tổ chức để đạt được lợi thế đổi mới. Trong môi trường năng động, các công ty cần những đổi mới xuất phát từ các sản phẩm, dịch vụ và thị trường hiện có (Zahra, 1996) để giảm thiểu mối đe dọa của sự lạc hậu và tận dụng các phân khúc thị trường mới nổi. Những đổi mới như vậy thường nhằm mục tiêu phân khúc thị trường cao cấp và tạo ra những góc ngách mới dẫn đến cơ hội cho sự trở lại thị trường (Lumpkin & Dess, 2001).

2.5. *Mô hình nghiên cứu và giả thuyết*

2.5.1. *Ảnh hưởng của hệ thống làm việc hiệu suất cao lên kết quả kinh doanh*

Theo Boxall và Purcell (2016), trong cuộc tranh luận suốt 20 năm qua về tác động của HTLVHSC đến kết quả kinh doanh thì mô hình AMO là khung nghiên cứu nổi trội để tái cấu trúc và hiểu thấu đáo các nội dung liên quan. Theo Wang và Xu (2017), các nghiên cứu về các yếu tố trung gian giữa HTLVHSC và kết quả hoạt động của doanh nghiệp vẫn còn tản mát, do đó, nghiên cứu này kiểm định vai trò trung gian của mô hình AMO trong mối quan hệ giữa HTLVHSC và kết quả kinh doanh.

2.5.2. Hệ thống làm việc hiệu suất cao và mô hình AMO

Mô hình AMO ngụ ý rằng vai trò của HTLVHSC là đưa ra các chính sách và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực nhằm nâng cao khả năng, động cơ và cơ hội cho nhân viên để thực hiện công việc và mỗi thành phần này sẽ tạo ra giá trị gia tăng cho hiệu suất công ty trong ngữ cảnh cụ thể và điều này phù hợp với bất kỳ loại hình công việc nào (Boxall & Purcell, 2016).

Mô hình AMO đưa ra giả thuyết rằng HTLVHSC có thể ảnh hưởng đến khả năng, động cơ và cơ hội của nhân viên, do đó tạo ra ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất công việc (Wang & Xu, 2017). Nghiên cứu này sử dụng các biến trung gian gồm: Khả năng dịch vụ (A), định hướng dịch vụ (M), môi trường dịch vụ (O) để kiểm định vai trò của cả ba thành phần mô hình AMO giữa HTLVHSC và kết quả kinh doanh. Cụ thể, nghiên cứu kiểm định ba giả thuyết sau:

H₁: Khả năng dịch vụ giữ vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa HTLVHSC và kết quả kinh doanh.

H₂: Định hướng dịch vụ giữ vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa HTLVHSC và kết quả kinh doanh.

H₃: Môi trường dịch vụ giữ vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa HTLVHSC và kết quả kinh doanh.

2.5.3 Vai trò điều tiết của môi trường năng động

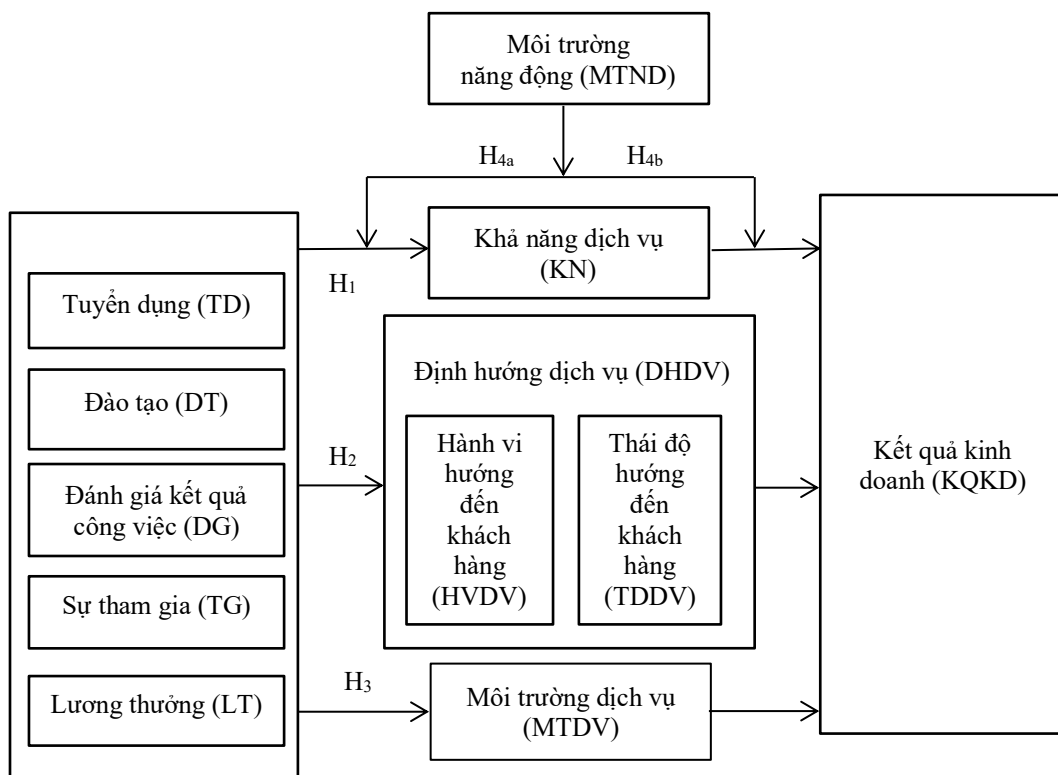
Paauwe (2004) cho rằng mối quan hệ giữa các biến độc lập có liên quan và biến phụ thuộc sẽ thay đổi tùy theo các ảnh hưởng của môi trường. de Winne và Sels (2010) cho rằng các công ty sử dụng thực tiễn quản trị nguồn nhân lực như một công cụ chiến lược để phát triển nhân viên có tri thức, có năng lực nhận diện và phát triển các cơ hội mới, cải thiện các quy trình hiện tại và phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới. Môi trường càng năng động, càng hay thay đổi và thay đổi ở quy mô lớn sẽ đòi hỏi các ngân hàng càng đầu tư vào việc nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên, đầu tư cho các hoạt động HTLVHSC nhằm đáp ứng yêu cầu nâng cao khả năng dịch vụ. Do đó, nhóm tác giả đặt ra giả thuyết sau:

H_{4a}: Môi trường năng động điều tiết ảnh hưởng của HTLVHSC đến khả năng dịch vụ. Mối quan hệ tích cực giữa HTLVHSC với khả năng dịch vụ sẽ mạnh hơn khi môi trường năng động hơn.

Môi trường có tính năng động cao buộc các công ty phải bảo vệ vị trí thị trường của họ thông qua việc giới thiệu các sản phẩm mới, quy trình mới hoặc dịch vụ mới (Sorensen, 2002). Môi trường năng động cũng gây ảnh hưởng đến hiệu quả của các đổi mới do chi phí đổi mới trong các môi trường này tăng lên, lợi nhuận được tạo ra từ những đổi mới trong kinh doanh có thể bị giảm đi bất chấp lợi thế mà những đổi mới có thể có từ việc đầu tư gia tăng khả năng dịch vụ. Như vậy, môi trường năng động sẽ làm giảm tác động dương của khả năng dịch vụ đến kết quả kinh doanh. Do đó, nhóm tác giả đặt ra giả thuyết sau:

H_{4b}: Môi trường năng động điều tiết ảnh hưởng của khả năng dịch vụ đến kết quả kinh doanh. Mối quan hệ tích cực giữa khả năng dịch vụ với kết quả kinh doanh sẽ yếu đi khi môi trường năng động hơn.

Mô hình nghiên cứu và giả thuyết được trình bày trong Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sơ bộ định tính được thực hiện với hai nhóm: Nhóm 1 gồm 8 cán bộ quản lý, nhóm 2 gồm 8 nhân viên ngân hàng nhằm loại bỏ và bổ sung những biến quan sát phù hợp trong điều kiện ngân hàng thương mại Việt Nam.

Phương pháp định lượng được sử dụng với các công cụ xử lý dữ liệu là phần mềm SPSS 20, phần mềm Smart PLS và kiểm định mô hình phương trình cấu trúc SEM.

3.1. Thang đo của các biến nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu có 5 biến thuộc HTLVHSC, 3 biến thuộc mô hình AMO trong dịch vụ (trong đó, thang đo môi trường dịch vụ có 2 thành phần, các thang đo còn lại đều đơn hướng), 1 biến môi trường năng động, và 1 biến kết quả kinh doanh.

Các thang đo HTLVHSC được lấy từ thang đo gốc của Chuang và Liao (2010).

Thang đo khả năng dịch vụ (A) của Wang và Xu (2017); thang đo định hướng dịch vụ (M) có hai thành phần của Stock và Hoyer (2005); thang đo môi trường dịch vụ (O) của Chuang và Liao (2010) được hoàn thiện từ thang đo gốc của Schneider và cộng sự (1998); thang đo kết quả kinh doanh của

Chand và Katou (2007); thang đo môi trường cạnh tranh của Jansen và cộng sự (2006). Ba biến quan sát được bổ sung trong nghiên cứu định tính (Phụ lục). Tổng hợp chung, bảng khảo sát có 49 biến quan sát, được thiết kế dạng câu hỏi đóng với thang đo Likert 5 mức độ, từ 1: Hoàn toàn không đồng ý, đến 5: Hoàn toàn đồng ý. Các yếu tố về tên ngân hàng, đặc điểm ngân hàng như: Vị trí, chức danh người trả lời được sử dụng thang đo định danh để ghi nhận.

3.2. Thu thập dữ liệu

Mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện với số lượng khuyến nghị 5:1 (Nguyễn Đình Thọ, 2014). Trong nghiên cứu chính thức có 52 biến quan sát, mẫu sử dụng phân tích là 386 - đảm bảo kích thước mẫu theo quy định. Tổng số phát ra 700 bảng câu hỏi, thu về 410 bảng. Sau khi loại 24 bảng câu hỏi không phù hợp do để trống nhiều câu trả lời hoặc trả lời qua loa bằng việc đánh giá giống nhau cho hầu hết các câu hỏi, còn 386 bảng trả lời được sử dụng để phân tích và kiểm định. Nghiên cứu được tiến hành từ tháng 9/2019 đến tháng 12/2019 tại TP.HCM bằng cách gửi bảng câu hỏi khảo sát trực tiếp đến cán bộ quản lý của các ngân hàng hoặc chi nhánh của ngân hàng. Mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện tại 17 ngân hàng trên địa bàn TP.HCM (Bảng 1).

Bảng 1.

Cơ cấu mẫu khảo sát theo ngân hàng

Ngân hàng	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín	41	11%
Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam	34	9%
Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng	35	9%
Ngân hàng TMCP Á Châu	31	8%
Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam	30	8%
Ngân hàng TMCP Sài Gòn	30	8%
Ngân hàng TMCP Quốc Tế	25	6%
Ngân hàng TMCP Quân Đội	24	6%
Ngân hàng TMCP Kỹ Thương	23	6%
Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam	21	5%
Ngân hàng TMCP Đông Á	19	5%
Ngân hàng TMCP An Bình	17	4%
Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu	17	4%
Ngân hàng TMCP Hàng Hải	15	4%
Ngân hàng TMCP Phát triển TP.HCM	10	3%
Ngân hàng TMCP Tiên Phong	7	2%
Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt	7	2%
Tổng số	386	100%

Cơ cấu cán bộ quản lý của các ngân hàng TMCP trên địa bàn TP.HCM tham gia khảo sát theo chức vụ, nơi làm việc, giới tính, thâm niên được trình bày trong Bảng 2.

Bảng 2.

Cơ cấu cán bộ quản lý tham gia khảo sát

Cơ cấu	Số lượng	Tỷ lệ %
<i>Theo chức vụ của người khảo sát</i>		
Giám đốc	30	7,8%
Phó Giám đốc	48	12,4%
Trưởng phòng	92	23,8%
Phó phòng	98	25,4%
Kiểm soát viên	118	30,6%
<i>Theo nơi làm việc</i>		
Cán bộ quản lý hội sở	56	14,5%
Cán bộ quản lý chi nhánh, phòng giao dịch	330	85,5%
<i>Theo giới tính</i>		
Nam	212	54,9%
Nữ	174	45,1%
<i>Theo thâm niên</i>		
Từ 2–5 năm	128	33,1%
Từ trên 5–8 năm	157	40,7%
Từ 8 năm trở lên	101	26,2%
Tổng	386	100%

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) bằng phương pháp bình phương tối thiểu với phần mềm Smart PLS 3.3.3. để kiểm định các biến trung gian, biến điều tiết. Theo Henseler và cộng sự (2016), quá trình kiểm định được tiến hành qua hai giai đoạn: (1) Đánh giá mô hình đo lường, và (2) đánh giá mô hình cấu trúc.

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Đánh giá mô hình đo lường bao gồm: Độ tin cậy tổng hợp, độ tin cậy riêng của từng thang đo/ biến, phương sai trích trung bình, đánh giá giá trị phân biệt dùng tiêu chí Fornell-Lacker và hệ số tải chéo.

Mô hình đo lường đáp ứng yêu cầu với độ tin cậy (Cronbach's Alpha) trong khoảng 0,7908 đến 0,8730; độ tin cậy tổng hợp trong khoảng 0,8132 đến 0,9044; phương sai trích trung bình AVE trong khoảng 0,5501 đến 0,7186; kết quả chi tiết được mô tả trong Bảng 3. Các hệ số ma trận Fornell – Larcker trong Bảng 4 cho thấy, căn bậc 2 của AVE xuất hiện trong ô đường chéo của các thang đo đều lớn hơn bất kỳ giá trị hệ số tương quan nào trong cột và hàng chứa nó nên các thang đo có giá trị phân biệt.

Bảng 3.

Kết quả độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

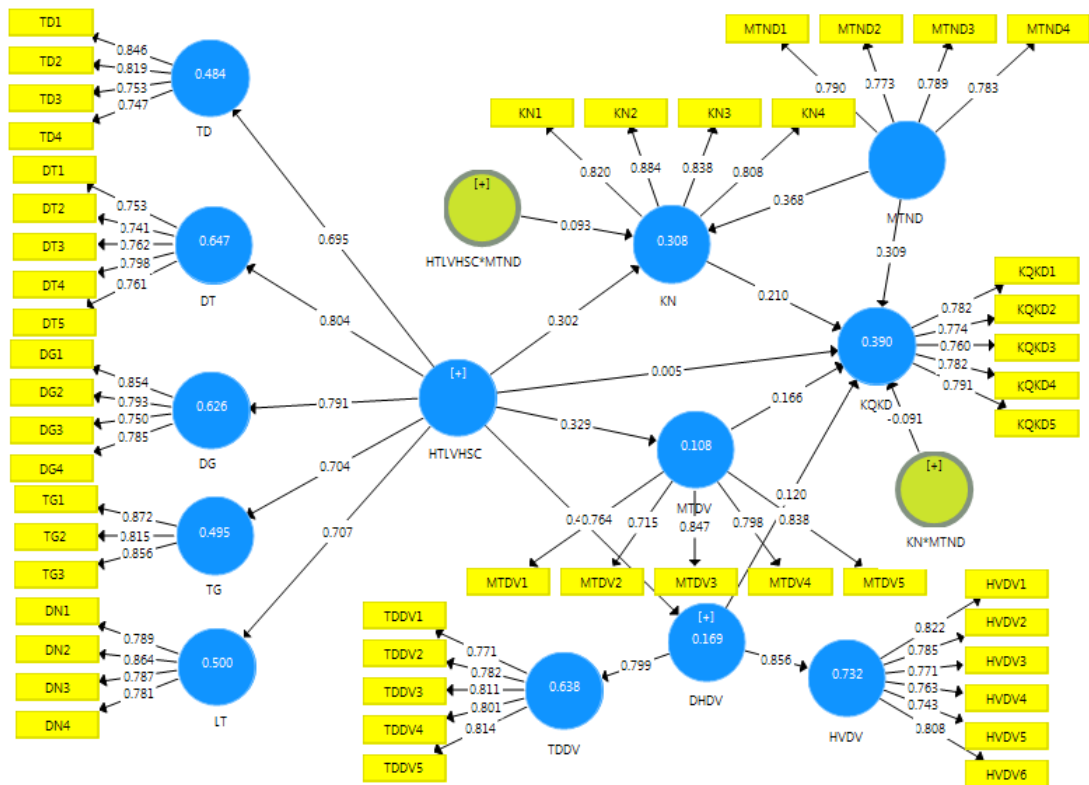
Biến	Độ tin cậy (Cronbach's Alpha)	rho_A	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)
Tuyển dụng (TD)	0,8012	0,8047	0,8707	0,6280
Đào tạo (DT)	0,8207	0,8213	0,8746	0,5826
Đánh giá kết quả công việc (DG)	0,8068	0,8111	0,8736	0,6339
Sự tham gia (TG)	0,8041	0,8087	0,8845	0,7186
Lương thưởng (LT)	0,8197	0,8268	0,8808	0,6492
Khả năng dịch vụ (KN)	0,8583	0,8592	0,9041	0,7024
Thái độ hướng đến khách hàng (TDDV)	0,8551	0,8553	0,8962	0,6333
Hành vi hướng đến khách hàng (HVDV)	0,8730	0,8735	0,9044	0,6123
Môi trường dịch vụ (MTDV)	0,8527	0,8609	0,8948	0,6307
Kết quả kinh doanh (KQKD)	0,8368	0,8374	0,8845	0,6050
Môi trường năng động (MTND)	0,7908	0,7909	0,8644	0,6144
Hệ thống làm việc hiệu suất cao (HTLVHSC)			0,8589	0,5501
Định hướng dịch vụ (DHDV)			0,8132	0,6855

Bảng 4.

Chỉ số Fornell-Larcker

	Lương thường (LT)	Đánh giá kết quả công việc (DG)	Đào tạo (DT)	Kết quả kinh doanh (KQKD)	Hành vi hướng đến KH (HVDV)	Khả năng dịch vụ (KN)	Môi trường dịch vụ (MTDV)	Môi trường năng động (MTND)	Sự tham gia (TG)	Thái độ hướng đến KH (TDDV)	Tuyển dụng (TD)
Lương thường (LT)	0,8058										
Đánh giá kết quả công việc (DG)	0,4501	0,7962									
Đào tạo (DT)	0,5000	0,4943	0,7633								
Kết quả kinh doanh (KQKD)	0,1544	0,2562	0,2910	0,7778							
Hành vi hướng đến KH (HVDV)	0,1646	0,2790	0,2980	0,3245	0,7825						
Khả năng dịch vụ (KN)	0,2761	0,3443	0,3648	0,4709	0,3939	0,8381					
Môi trường dịch vụ (MTDV)	0,2761	0,2144	0,2414	0,3979	0,3220	0,3250	0,7941				
Môi trường năng động (MTND)	0,2455	0,3298	0,2534	0,5353	0,3527	0,4707	0,4088	0,7839			

	Lương thường (LT)	Đánh giá kết quả công việc (DG)	Đào tạo (DT)	Kết quả kinh doanh (KQKD)	Hành vi hướng đến KH (HVDV)	Khả năng dịch vụ (KN)	Môi trường dịch vụ (MTDV)	Môi trường năng động (MTND)	Sự tham gia (TG)	Thái độ hướng đến KH (TDDV)	Tuyển dụng (TD)
Sự tham gia (TG)	0,3975	0,5020	0,3996	0,1810	0,2633	0,3877	0,3071	0,2007	0,8477		
Thái độ hướng đến KH (TDDV)	0,2545	0,2820	0,3107	0,3805	0,3717	0,4790	0,2466	0,3672	0,2915	0,7958	
Tuyển dụng (TD)	0,2788	0,4690	0,4735	0,1782	0,1941	0,1825	0,1878	0,1956	0,4115	0,1627	0,7925



Hình 2. Mô hình đo lường các kết quả

Ghi chú: Hệ thống làm việc hiệu suất cao: HTLVHSC; Tuyển dụng: TD; Đào tạo: DT; Đánh giá kết quả công việc: DG; Sự tham gia: TG; Lương thưởng: LT; Khả năng dịch vụ: KN; Môi trường dịch vụ: MTDV; Thái độ hướng đến khách hàng: TDDV; Hành vi hướng đến khách hàng: HVDV; Kết quả kinh doanh: KQKD; Môi trường năng động: MTND.

4.2. Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu và thảo luận

4.2.1. Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

Theo Hair và cộng sự (2019), cần đánh giá mô hình cấu trúc dựa trên bốn tiêu chí: (1) Đa cộng tuyến (VIF); (2) sự phù hợp và ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ; (3) R^2 , Q^2 , f^2 , q^2 ; và (4) sức mạnh dự đoán (PLSpredict). Nghiên cứu sử dụng kỹ thuật Bootstrapping với cỡ mẫu lặp lại là 5.000 quan sát. Kết quả ước lượng mô hình chi tiết trong Bảng 5, các giá trị p-value đều $<5\%$, đạt khoảng tin cậy 95%.

Bảng 5.**Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc**

Mối quan hệ	Hệ số Beta	Độ lệch chuẩn	T	VIF	p-value
Hệ thống làm việc hiệu suất cao (HTLVHSC) → Khả năng dịch vụ (KN)	0,3021	0,0475	6,3572	1,1278	0,0000
Hệ thống làm việc hiệu suất cao (HTLVHSC) → Định hướng dịch vụ (DHDV)	0,4115	0,0425	9,6759	1,0000	0,0000
Hệ thống làm việc hiệu suất cao (HTLVHSC) → Môi trường dịch vụ (MTDV)	0,3288	0,0516	6,3741	1,0000	0,0000
Hệ thống làm việc hiệu suất cao (HTLVHSC) → Kết quả kinh doanh (KQKD)	0,0053	0,0476	0,1122	1,3561	0,9106
Khả năng dịch vụ (KN) → Kết quả kinh doanh (KQKD)	0,2100	0,0540	3,8855	1,6181	0,0001
Định hướng dịch vụ (DHDV) → Kết quả kinh doanh (KQKD)	0,1199	0,0542	2,2122	1,5606	0,0270
Môi trường dịch vụ (MTDV) → Kết quả kinh doanh (KQKD)	0,1658	0,0444	3,7316	1,3038	0,0002
R ² điều chỉnh	R ² _{KNDV(A)} = 0,303; R ² _{MTDV} = 0,106; R ² _{DHDV} = 0,167; R ² _{KQKD} = 0,380				

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc cho thấy chỉ số VIF < 3, không có hiện tượng đa cộng tuyến. Mức độ ảnh hưởng (f^2) của HTLVHSC đến khả năng dịch vụ, định hướng dịch vụ, môi trường dịch vụ dao động từ 0,117 đến 0,204, ở mức độ vừa phải. Mức độ ảnh hưởng (f^2) của khả năng dịch vụ, định hướng dịch vụ, môi trường dịch vụ đến kết quả kinh doanh dao động từ 0,015 đến 0,045, ở mức độ yếu. Mức độ giải thích của HTLVHSC lên các thành phần của mô hình AMO trong khoảng 0,106 đến 0,303 với mức độ giải thích của R^2 hiệu chỉnh của KQKD = 0,38, mô hình được coi là có độ giải thích vừa phải (Höck & Ringle, 2010). Q^2 của khả năng dịch vụ, định hướng dịch vụ và môi trường dịch vụ dự đoán liên quan vừa phải đến kết quả kinh doanh, nằm trong khoảng 0,06 đến 0,209, ở mức độ vừa phải. Hệ số tác động (q^2) nằm trong khoảng 0,02 đến 0,35, có dự báo trung bình đối với kết quả kinh doanh.

Kết quả kiểm định các biến trung gian được trình bày ở Bảng 6.

Bảng 6.

Kết quả kiểm định các biến trung gian

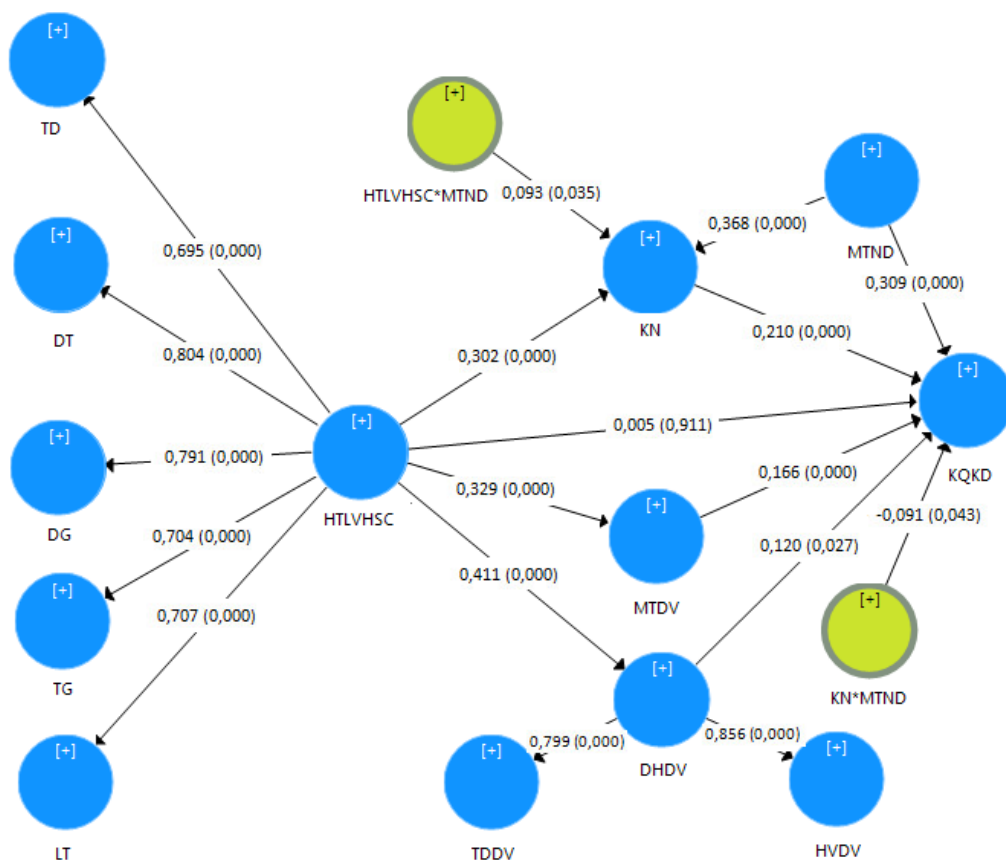
Mối quan hệ	Ảnh hưởng trực tiếp	Ảnh hưởng gián tiếp	Tổng ảnh hưởng	Ảnh hưởng trung gian	Kết luận
Hệ thống làm việc hiệu suất cao (HTLVHSC) -> khả năng dịch vụ (KN) -> Kết quả kinh doanh (KQKD)	0,0053	0,0634**	0,173**	Trung gian toàn phần	Chấp nhận
Hệ thống làm việc hiệu suất cao (HTLVHSC) -> Định hướng dịch vụ (DHDV) -> Kết quả kinh doanh (KQKD)		0,0493*		Trung gian toàn phần	Chấp nhận
Hệ thống làm việc hiệu suất cao (HTLVHSC) -> Môi trường dịch vụ (MTDV) -> Kết quả kinh doanh (KQKD)		0,0545**		Trung gian toàn phần	Chấp nhận

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

Hệ số đường dẫn ảnh hưởng trực tiếp từ hệ thống làm việc hiệu suất cao đến kết quả kinh doanh là 0,0053 với p-value = 0,9108 ($p > 0,05$) không có ý nghĩa thống kê. Tương ứng, các kết quả kiểm định giả thuyết:

- Giả thuyết H_1 , khả năng dịch vụ (KN) ảnh hưởng gián tiếp 0,634 với p-value = 0,001 có ý nghĩa thống kê. Do đó, khả năng dịch vụ làm trung gian toàn phần cho mối quan hệ giữa HTLVHSC và kết quả kinh doanh, giả thuyết H_1 được chấp nhận.
- Giả thuyết H_2 , định hướng dịch vụ (DHDV) ảnh hưởng gián tiếp 0,0493 với p-value = 0,035 < 0,05 có ý nghĩa thống kê. Do đó, định hướng dịch vụ làm trung gian toàn phần cho mối quan hệ giữa HTLVHSC và kết quả kinh doanh, giả thuyết H_2 được chấp nhận.
- Giả thuyết H_3 , môi trường dịch vụ (MTDV) ảnh hưởng gián tiếp 0,0545 với p-value = 0,003 < 0,01 có ý nghĩa thống kê. Do đó, môi trường dịch vụ làm trung gian toàn phần cho mối quan hệ giữa HTLVHSC và kết quả kinh doanh, giả thuyết H_3 được chấp nhận.

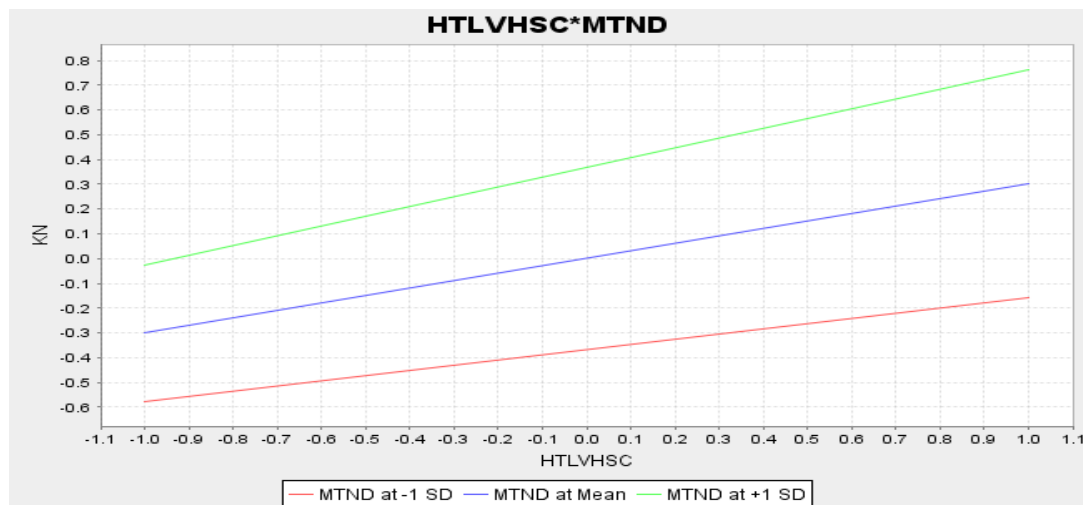
Kết quả kiểm định biến điều tiết trong Bảng 7. Môi trường năng động (MTND) điều tiết ảnh hưởng của HTLVHSC đến khả năng dịch vụ (A) và từ khả năng dịch vụ (A) đến kết quả kinh doanh. Hình 3 cung cấp các hệ số đường dẫn, mức ý nghĩa thống kê, trong đó R^2 chỉ rõ mức độ giải thích của mô hình với $R^2 = 39,0\%$ đối với kết quả kinh doanh; $R^2 = 30,8\%$ đối với khả năng dịch vụ; $R^2 = 16,9\%$ đối với định hướng dịch vụ; và $R^2 = 10,8\%$ đối với môi trường dịch vụ.



Hình 3. Kết quả kiểm định SEM biến điều tiết của mô hình nghiên cứu (chuẩn hóa)

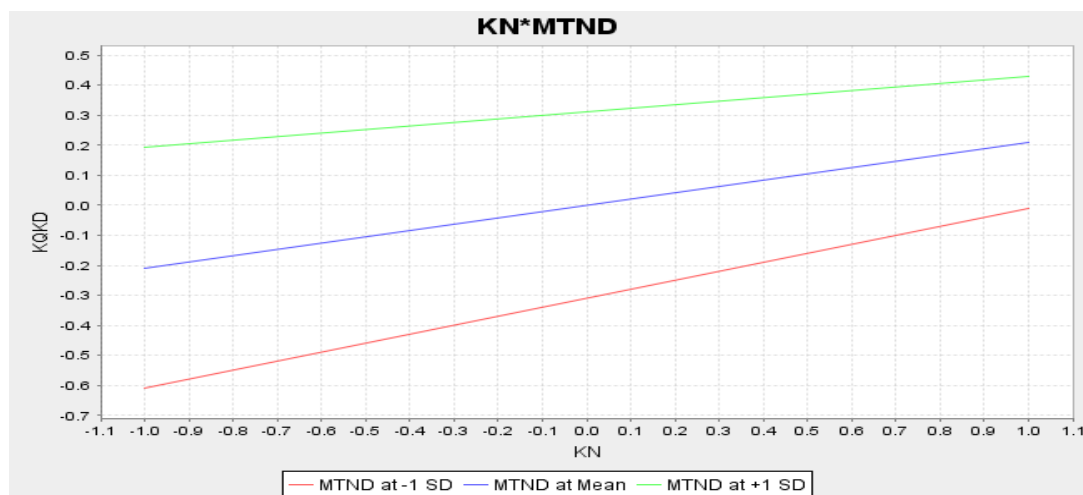
Ghi chú: Hệ thống làm việc hiệu suất cao: HTLVHSC; Tuyển dụng: TD; Đào tạo: DT; Đánh giá kết quả công việc: DG; Sự tham gia: TG; Lương thưởng: LT; Khả năng dịch vụ: KN; Môi trường dịch vụ: MTDV; Thái độ hướng đến khách hàng: TDDV; Hành vi hướng đến khách hàng: HVDV; Kết quả kinh doanh: KQKD; Môi trường năng động: MTND.

Bảng 7 chỉ ra HTLVHSC tác động dương đến khả năng dịch vụ ($\beta = 0,302$; $t = 6,287$; $p < 0,01$), khả năng dịch vụ tác động dương đến KQKD ($\beta = 0,210$; $t = 3,870$; $p < 0,01$), môi trường năng động tác động dương đến khả năng dịch vụ ($\beta = 0,368$; $t = 8,339$; $p < 0,01$), HTLVHSC x MTND tác động dương đến khả năng dịch vụ ($\beta = 0,0927$; $t = 2,0921$; $p < 0,05$) (Hình 4), giả thuyết H_{4a} được chấp nhận.



Hình 4. Đường dốc đơn mô phỏng tác động của môi trường năng động lên mối quan hệ giữa HTLVHSC và khả năng dịch vụ

Bảng 7 cho thấy môi trường năng động điều tiết mối quan hệ giữa khả năng dịch vụ và KQKD được chấp nhận ($\beta = -0,0907$; $t = 2,0234$; $p < 0,05$). Trong Hình 5, ở mức độ cao của môi trường năng động (trung bình +1 độ lệch chuẩn), KQKD có độ dốc thấp hơn so đường MTND ở mức độ thấp (trung bình -1 độ lệch chuẩn), khả năng dịch vụ có tác động lên kết quả kinh doanh. KN*MTND tác động âm đến kết quả kinh doanh ($\beta = -0,0907$; $t = 2,0234$; $p < 0,05$), giả thuyết H_{4b} được chấp nhận (Hình 5).



Hình 5. Đường dốc đơn mô phỏng tác động của môi trường năng động lên mối quan hệ giữa khả năng dịch vụ và kết quả kinh doanh

Vinzi và cộng sự (2010) cho rằng khi biến điều tiết được khẳng định, cần tiếp tục xem xét mức độ tác động, sự thay đổi R^2 thông qua f^2 . Mô hình có biến điều tiết: Mối tương quan của môi trường năng động và HTLVHSC làm tăng R^2 của khả năng dịch vụ lên 12,9%; mối tương quan của môi trường

năng động và khả năng dịch vụ làm tăng R^2 của kết quả kinh doanh lên 7,6%; kết quả chỉ ra cả hai biến điều tiết đều làm tăng R^2 , khẳng định ý nghĩa thống kê của biến điều tiết.

Như vậy, môi trường càng năng động, các ngân hàng càng đầu tư vào các chiến lược nâng cao HTLVHSC nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng của nhân viên bên trong ngân hàng thì khả năng cung cấp dịch vụ vượt trội và sự thỏa mãn của khách hàng tham gia càng nâng cao. Tuy nhiên, **mối** quan hệ tích cực giữa khả năng dịch vụ với kết quả kinh doanh sẽ yếu đi khi môi trường năng động cao.

Bảng 7.

Kết quả phân tích biến điều tiết môi trường năng động

Mối quan hệ	Hệ số Beta	Độ lệch chuẩn	Giá trị t	p-value	Kết quả
Hệ thống làm việc hiệu suất cao (HTLVHSC) → Khả năng dịch vụ (KN)	0,3021	0,0481	6,2868	0,0000	Chấp nhận
Khả năng dịch vụ (KN) → KQKD	0,2100	0,0543	3,8707	0,0001	Chấp nhận
Môi trường năng động (MTND) → Khả năng dịch vụ (KN)	0,3681	0,0435	8,3393	0,0000	Chấp nhận
Môi trường năng động (MTND) → Kết quả kinh doanh (KQKD)	0,3091	0,0514	6,0124	0,0000	Chấp nhận
Hệ thống làm việc hiệu suất cao (HTLVHSC) x Môi trường năng động (MTND) → Khả năng dịch vụ (KN)	0,0927	0,0443	2,0921	0,0365	Chấp nhận
Khả năng dịch vụ (KN) x Môi trường năng động (MTND) → Kết quả kinh doanh (KQKD)	-0,0907	0,0448	2,0234	0,0431	Chấp nhận

4.2.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu ủng hộ các nghiên cứu trước đây như: Ảnh hưởng dương của HTLVHSC đến kết quả tổ chức thông qua các biến trung gian theo kết quả nghiên cứu của: Kloutsiniotis và Mihail (2020), Mazhar và cộng sự (2020), Shahzad và cộng sự (2019), Siddique và cộng sự (2019), Riaz (2016), Mansour và cộng sự (2014), Chuang và Liao (2010); ảnh hưởng dương của HTLVHSC đến khả năng dịch vụ (A) theo kết quả nghiên cứu của: Liao và cộng sự (2009), Mansour và cộng sự (2014), Jiang và cộng sự (2015), Aryee và cộng sự (2016), Riaz (2016); ảnh hưởng dương của HTLVHSC đến các thành phần định hướng dịch vụ theo kết quả nghiên cứu của: Chuang và Liao (2010), Aryee (2016); ảnh hưởng dương của HTLVHSC đến môi trường dịch vụ (M) theo kết quả nghiên cứu của: Chuang và Liao (2010), Aryee và cộng sự (2012), Jiang và cộng sự (2015); ảnh hưởng của khả năng dịch vụ đến kết quả kinh doanh theo kết quả nghiên cứu của: Mansour và cộng sự (2014), Aryee và cộng sự (2016); ảnh hưởng của định hướng dịch vụ (M) đến kết quả kinh doanh theo kết quả nghiên cứu của: Chuang và Liao (2010), Aryee và cộng sự (2016). Kết quả nghiên cứu cho thấy khả năng dịch vụ làm trung gian trong mối quan hệ giữa HTLVHSC và kết quả kinh doanh, kết quả này ủng hộ nghiên cứu Mansour và cộng sự (2014), Riaz (2016).

Sự khẳng định vai trò trung gian toàn phần và mối quan hệ giữa các thành phần của mô hình AMO góp phần làm gia tăng giá trị của cách tiếp cận đồng thời ba thành phần AMO trong mối quan hệ giữa HTLVHSC với kết quả kinh doanh, giúp phát hiện nguyên nhân tác động (chú trọng vào các khía cạnh: Khả năng, động lực và cơ hội cho nhân viên trong tổ chức) thay vì chỉ thuần túy là sự tồn tại của HTLVHSC. Cách tiếp cận đa thành phần trong cơ chế hoạt động giữa HTLVHSC và kết quả kinh doanh cũng cho thấy sự thiếu vắng mỗi thành phần của AMO có thể dẫn đến sự không chính xác hoặc không đầy đủ trong cơ chế vận hành của HTLVHSC tác động đến kết quả kinh doanh. Điều này cho thấy cách nhìn rộng hơn và đầy đủ hơn về mối quan hệ giữa HTLVHSC và kết quả kinh doanh.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu này đã kiểm định vai trò trung gian của mô hình AMO, bao gồm: Khả năng dịch vụ, định hướng dịch vụ, và môi trường dịch vụ trong mối quan hệ giữa HTLVHSC với kết quả kinh doanh ngân hàng. Kết quả cho thấy cả ba thành phần của mô hình AMO đều giữ vai trò trung gian toàn phần giữa HTLVHSC với kết quả kinh doanh ngân hàng.

Ảnh hưởng của khả năng dịch vụ đến kết quả kinh doanh còn mạnh hơn tổng ảnh hưởng của HTLVHSC đến kết quả kinh doanh. Điều này cho thấy vai trò của khả năng dịch vụ trong hoạt động của ngân hàng.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy vai trò điều tiết của môi trường năng động lên mối quan hệ giữa HTLVHSC và khả năng dịch vụ; giữa khả năng dịch vụ và kết quả kinh doanh. Các mối quan hệ trên được kiểm định với năm giả thuyết và tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận.

Các nghiên cứu trước chủ yếu xem xét tác động trực tiếp của HTLVHSC đến kết quả kinh doanh mà chưa xem xét đến yếu tố trung gian AMO và vai trò điều tiết của môi trường năng động lên mối quan hệ giữa HTLVHSC và khả năng dịch vụ; khả năng dịch vụ và kết quả kinh doanh của ngân hàng TMCP ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu này cũng gợi ý cho các cơ quan quản lý nhà nước, các ngân hàng TMCP một số đề xuất nhằm nâng cao kết quả kinh doanh của các ngân hàng TMCP trên địa bàn TP.HCM.

5.2. Đóng góp của nghiên cứu

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu mang lại những đóng góp sau:

- *Thứ nhất*, vai trò trung gian của cả ba thành phần trong mô hình AMO (gồm: Khả năng dịch vụ, định hướng dịch vụ, và môi trường dịch vụ) trong mối quan hệ giữa HTLVHSC với kết quả kinh doanh chưa được đề cập đến trong các nghiên cứu trước đây. Kết quả nghiên cứu cho thấy cả ba thành phần của mô hình AMO đóng vai trò trung gian toàn phần trong mối quan hệ giữa HTLVHSC với kết quả kinh doanh.

- *Thứ hai*, vai trò điều tiết của môi trường năng động giữa HTLVHSC với kết quả kinh doanh được kiểm định. Mối quan hệ tích cực giữa HTLVHSC và khả năng dịch vụ được môi trường năng động điều tiết, môi trường càng năng động thì mối quan hệ dương giữa khả năng dịch vụ và kết quả kinh doanh càng mạnh. Ngược lại, mối quan hệ tích cực giữa khả năng dịch vụ với kết quả kinh doanh sẽ yếu đi khi môi trường năng động cao.

- *Thứ ba*, nghiên cứu cùng lúc vai trò trung gian của cả ba thành phần của AMO định hướng dịch vụ tác động đến kết quả kinh doanh trong ngân hàng dưới tác động của biến điều tiết môi trường năng động trong một mô hình.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu cho thấy kết quả kinh doanh chịu ảnh hưởng của HTLVHSC và cả ba thành phần của mô hình AMO. Ảnh hưởng của khả năng dịch vụ đến kết quả kinh doanh còn mạnh hơn tổng ảnh hưởng của HTLVHSC đến kết quả kinh doanh, do đó, các nhà lãnh đạo ngân hàng TMCP cần phải quan tâm đến cả khả năng dịch vụ của ngân hàng và HTLVHSC để nâng cao kết quả kinh doanh. Môi trường càng năng động, càng đầu tư vào nâng cao HTLVHSC và khả năng dịch vụ, càng nâng cao kết quả kinh doanh.

5.3. Hàm ý quản trị

Khi ngân hàng hoàn thiện các thành phần của mô hình AMO, gồm: Tăng khả năng dịch vụ, định hướng dịch vụ, và môi trường dịch vụ cùng với việc quan tâm đến các hoạt động nhân sự then chốt của HTLVHSC sẽ tác động nâng cao kết quả kinh doanh. Do đó, ngân hàng cần đầu tư vào tất cả các khía cạnh định hướng dịch vụ của các hoạt động quản trị nguồn nhân lực như: Đào tạo định hướng dịch vụ; đánh giá kết quả dựa trên các tiêu chuẩn, hành vi dịch vụ; và hệ thống lương thưởng nhằm khuyến khích chất lượng và hành vi phục vụ chất lượng cao. Ngân hàng khuyến khích nhân viên nâng cao năng lực dịch vụ, định hướng khách hàng, và nhận thức về môi trường, không khí dịch vụ.

Ngân hàng cần tận dụng những thay đổi của môi trường bên ngoài để nghiên cứu và cung cấp các sản phẩm dịch vụ mới phù hợp và vượt trội để phục vụ các phân khúc thị trường thích hợp nhằm đáp ứng những sở thích thay đổi của khách hàng, từ đó mở rộng thị trường và nâng cao kết quả kinh doanh của ngân hàng.

5.4. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này chỉ dừng lại nghiên cứu kết quả kinh doanh ở cấp độ ngân hàng, các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng nghiên cứu đa cấp để xem xét đồng thời tác động và ảnh hưởng của hệ thống làm việc hiệu suất cao đến kết quả kinh doanh ở cả cấp độ cá nhân và tổ chức.

Nghiên cứu này chỉ thực hiện ở 17 ngân hàng TMCP trên địa bàn TP.HCM bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện, do đó, năng lực tổng quát hóa chưa cao. Kết quả sẽ tốt hơn nếu được thực hiện thực nghiệm và mở rộng tại các ngân hàng TMCP trên địa bàn Hà Nội, Đà Nẵng, Cần Thơ – những nơi tập trung nhiều ngân hàng TMCP trên cả nước.

Chú thích

Bài báo này được trích một phần trong luận án tiến sĩ của nghiên cứu sinh Bùi Thị Phương Linh tại Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh theo Quyết định số 3710/QĐ-ĐHKT-VSDH ban hành ngày 17/10/2014.

Tài liệu tham khảo

Abdulkadir, D. S. (2012). Strategic human resource management and organisational performance in the Nigerian industry: The impact of organisational climate. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 8–20.

- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otaye, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual- and branch-level performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287–300.
- 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
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Borucki, C. C., & Burke, M. J. (1999). An examination of service-related antecedents to retail store performance. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 943–962.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave.
- 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. doi: 10.1108/01425450710826096
- Chao, M., & Shih, C.-T. (2016). Customer service-focused HRM systems and firm performance: Evidence from the service industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 29(19), 2804–2806. doi: 10.1080/09585192.2016.1256904
- Choi, J. H. (2014). Who should be the respondent? Comparing predictive powers between managers' and employees' responses in measuring high-performance work systems practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2667–2680.
- 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.
- Daft, R. L. (2000). *Organization Theory and Design* (7th ed.). South-Western College Publishing.
- De Winne, S., & Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863–1883.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1994). *Human Resource Management: Concept and Practices* (4th ed.). John Wiley and Sons.
- DeNisi, S. A., & Griffin, W. R. (2001). *Human Resources Management*. New York: Houghton Mifflin.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52–73.
- 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.
- Edgar, F., Zhang, J. A., & Blaker, N. M. (2021). The HTLVHSC and AMO: A dynamic study of system- and individual-level effects. *International Journal of Manpower*, 42(5), 794–809. doi: 10.1108/IJM-12-2019-0541
- Fombrun, C. J., Tichy, M. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley.

- Guest, D., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291–314.
- 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. doi: 10.1108/EJM-10-2018-0665
- Heavey, A., Beijer, S., Federman, J., Hermans, M., Klein, F., McClean, E., & Martinson, B. (2013). Measurement of human resource practices. In J. Paauwe, D. Guest, & P. Wright (Eds.), *HRM and Performance* (pp. 129–148). Oxford: Wiley.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20.
- Höck, M., & Ringle, C. M. (2010). Local strategic networks in the software industry: An empirical analysis of the value continuum. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 4(2), 132–151.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- 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(1), 126–137.
- Jiang, K., Chuang, C.-H., & Chiao, Y.-C. (2015). Developing collective customer knowledge and service climate: The interaction between service-oriented high-performance work systems and service leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1089–1106.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. doi: 10.5465/amj.2011.0088
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review* (September/October), 134–147. Retrieved from https://www.uciipfg.com/Repositorio/GSPM/Cursos/SPOA_GSPM_02/PBSWHBROPEE6.pdf
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). High performance work systems in the tourism and hospitality industry: A critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2365–2395.
- 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.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.
- Mansour, N., Gara, E., & Gaha, C. (2014). Getting inside the black box. *Personnel Review*, 43(4), 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.
- Mohammed., A. B. (2010). Office layouts and employee participation. *Facilities*, 28(7), 348–357.
- Nguyễn Đình Thọ. (2014). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh - thiết kế và thực hiện*. TP.HCM: Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
- Noe, R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2008). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Obeidat, S. M., Mitchell, R., & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations: The International Journal*, 38(4), 578–595.
- Oladipo, J. A., & Abdulkadir, D. S. (2011). Strategic human resource management and organizational performance in the Nigerian manufacturing sector. An empirical investigation. *International Journal of Business and Management*, 6(9), 46–56.
- Paauwe. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. Oxford University Press.
- Prajogo, D. I., & Oke, A. (2016). Human capital, service innovation advantage, and business performance: The moderating roles of dynamic and competitive environments. *International Journal of Operations and Production Management*, 36(9), 974–994.
- 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.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150–163.
- Shahzad, K., 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.
- Shih, H. H., Chiang, S. Y., & Hsu, C. C. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance. *International Journal of Manpower*, 27(8), 741–763.
- 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. doi: 10.1108/JOEPP-04-2018-0029
- Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70–91.
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2005). An attitude behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536–552.
- Subramony, M., & Pugh, S. D. (2015). Service management research: Review integration, and future directions. *Journal of Management*, 41(1), 349–373.
- Trần Kim Dung. (2018). *Quản trị nguồn nhân lực*. TP.HCM: Nhà xuất bản Tài chính.

- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62–78.
- Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Springer.
- 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 HumanResource Management*, 5(2), 301–326.
- Zahra, S. A. (1996). Technology strategy and financial performance: Examining the moderating role of the firm's competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 11(4), 189–219.

Phụ lục

Thang đo trong mô hình nghiên cứu

Ký hiệu	Thang đo	Nguồn
Tuyển dụng (TD)		
TD1	Ngân hàng chọn ứng cử viên tốt nhất khi tuyển dụng.	Chuang và Liao (2010)
TD2	Ngân hàng ưu tiên tìm hiểu tiềm năng học tập của các ứng viên khi tuyển dụng.	
TD3	Ngân hàng nhấn mạnh các năng lực cần thiết để cung cấp dịch vụ chất lượng cao cho khách hàng khi tuyển dụng.	
TD4	Ứng viên nội bộ được ưu tiên khi tuyển dụng.	
Đào tạo (DT)		
DT1	Ngân hàng đào tạo ban đầu cho nhân viên mới tuyển dụng.	Chuang và Liao (2010)
DT2	Ngân hàng liên tục cung cấp các chương trình đào tạo.	
DT3	Ngân hàng đầu tư đáng kể nguồn lực cho đào tạo nhân viên.	
DT4	Ngân hàng thực hiện đào tạo toàn diện kỹ năng cho nhân viên.	
DT5	Chất lượng dịch vụ được ngân hàng quan tâm khi thực hiện đào tạo.	Kết quả thảo luận nhóm
Đánh giá kết quả công việc (DG)		
DG1	Đánh giá kết quả thực hiện công việc cung cấp thông tin phản hồi giúp nhân viên phát triển của cá nhân.	Chuang và Liao (2010)
DG2	Ngân hàng dựa vào nhiều nguồn thông tin khác nhau (như bản thân, đồng nghiệp, giám sát viên, khách hàng...) để đánh giá kết quả công việc của nhân viên.	
DG3	Đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên được lượng hóa.	
DG4	Yếu tố thỏa mãn nhu cầu của khách hàng được chú trọng trong đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên.	
Sự tham gia (TG)		
TG1	Ngân hàng có tham khảo ý kiến của nhân viên trước khi đưa ra quyết định có liên quan đến nhân viên.	Chuang và Liao (2010)
TG2	Nhân viên ngân hàng thường được yêu cầu tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc.	
TG3	Ngân hàng có hỗ trợ nhân viên đầy đủ nguồn lực cần thiết để cung cấp dịch vụ chất lượng cao cho khách hàng.	

Ký hiệu	Thang đo	Nguồn
<i>Lương thưởng (LT)</i>		
LT1	Mức thu nhập trung bình (bao gồm cả ưu đãi) của nhân viên ngân hàng bạn cao hơn so với các ngân hàng khác.	Chuang và Liao (2010)
LT2	Tiền lương và phần thưởng của nhân viên ngân hàng được xác định dựa vào hiệu suất của nhân viên.	
LT3	Ngân hàng có thưởng cho nhân viên đưa ra những ý tưởng mới để cải thiện dịch vụ khách hàng.	
LT4	Ngân hàng bạn cung cấp nhiều phúc lợi cho nhân viên ngoài quy định của nhà nước.	
<i>Khả năng dịch vụ (KN)</i>		
KN1	Nhân viên ngân hàng biết cách thỏa mãn yêu cầu của khách hàng.	Wang và Xu (2017)
KN2	Nhân viên ngân hàng giải quyết tốt tất cả các khó khăn mà khách hàng gặp phải.	
KN3	Nhân viên ngân hàng có cung cấp thỏa đáng dịch vụ cho khách hàng.	
KN4	Nhân viên ngân hàng tư vấn nhiệt tình và thỏa đáng các dịch vụ liên quan đến ngân hàng	
<i>Thái độ hướng đến khách hàng (TDDV)</i>		
TDDV1	Nhân viên ngân hàng luôn hướng tới nhu cầu của khách hàng.	Stock và Hoyer (2005)
TDDV2	Nhân viên ngân hàng nghĩ rằng sự tương tác với khách hàng góp phần vào sự phát triển của ngân hàng.	
TDDV3	Nhân viên ngân hàng thích tương tác với khách hàng.	
TDDV4	Định hướng khách hàng là một trong những mục tiêu cá nhân của nhân viên ngân hàng.	
TDDV5	Định hướng khách hàng là rất quan trọng trong công việc của nhân viên.	
<i>Hành vi hướng đến khách hàng (HVDV)</i>		
HVDV1	Nhân viên ngân hàng luôn cố gắng tìm hiểu nhu cầu khách hàng.	Stock và Hoyer (2005)
HVDV2	Nhân viên ngân hàng trả lời các câu hỏi của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ chính xác khi có thể.	
HVDV3	Nhân viên ngân hàng cố gắng thuyết phục khách hàng bằng cách cung cấp thông tin liên quan.	
HVDV4	Nhân viên ngân hàng có cố gắng mang đến cho khách hàng sản phẩm như kỳ vọng của họ.	
HVDV5	Nhân viên ngân hàng có cố gắng giúp khách hàng đạt được mục tiêu của họ.	

Ký hiệu	Thang đo	Nguồn
HVDV6	Nhân viên ngân hàng luôn tạo cho khách hàng cảm giác thoải mái, dễ chịu.	Kết quả thảo luận nhóm
<i>Môi trường dịch vụ (MTDV)</i>		
MTDV1	Ngân hàng đo lường và theo dõi chất lượng dịch vụ trong ngân hàng.	Chuang và Liao (2010) hoàn thiện từ thang đo gốc của Schneider và cộng sự (1998)
MTDV2	Lãnh đạo hỗ trợ các nỗ lực nâng cao chất lượng dịch vụ của nhân viên.	
MTDV3	Kiến thức và kỹ năng của nhân viên ngân hàng cung cấp dịch vụ chất lượng cao.	
MTDV4	Ngân hàng hỗ trợ các trang thiết bị để nhân viên cung cấp dịch vụ.	
MTDV5	Ngân hàng công nhận và thưởng cho nhân viên khi họ cung cấp dịch vụ chất lượng vượt trội.	
<i>Kết quả kinh doanh (KQKD)</i>		
KQKD1	Tăng doanh thu của ngân hàng tốt.	Chand và Katou (2007)
KQKD2	Năng suất lao động của ngân hàng tốt.	
KQKD3	Lợi nhuận của ngân hàng tốt.	
KQKD4	Ngân hàng bạn đạt được các mục tiêu đề ra.	
KQKD5	Dịch vụ của ngân hàng tốt.	
<i>Môi trường năng động (MTND)</i>		
MTND1	Sự thay đổi môi trường của ngành ngân hàng trong nước rất mãnh liệt.	Jansen và cộng sự (2006)
MTND2	Khách hàng của ngân hàng thường xuyên đòi hỏi dịch vụ mới.	
MTND3	Trong thị trường trong nước, sự thay đổi diễn ra liên tục.	
MTND4	Trong thị trường ngành ngân hàng, lượng sản phẩm và dịch vụ được phân phối thay đổi nhanh chóng và thường xuyên.	