

# Quản trị nguồn nhân lực, hành vi đổi mới và kết quả thực hiện công việc của nhân viên NHTM

TRẦN HOÀI NAM\*  
LÊ THỰC ANH\*\*  
TRẦN HƯƠNG GIANG\*\*\*  
NGUYỄN QUỲNH NGỌC\*\*\*\*  
ĐẶNG THU TRANG\*\*\*\*\*

## Tóm tắt

Nghiên cứu được thực hiện nhằm đánh giá và phân tích tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực tác động lên hành vi sáng tạo đổi mới và ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên ngân hàng thương mại (NHTM). Thông qua khảo sát 329 đối tượng cán bộ NHTM trên địa bàn TP Hà Nội, kết quả nghiên cứu cho thấy, nhân tố Đánh giá thực hiện (PA) và Hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc (IWB) trong mối quan hệ trực tiếp đều có ảnh hưởng hưởng tích cực tới Kết quả thực hiện công việc của từng nhân viên (EP); nhân tố Tuyển dụng (RS) và nhân tố Đào tạo và phát triển trong mối quan hệ gián tiếp có ảnh hưởng tiêu cực tới EP.

**Từ khóa:** đổi mới sáng tạo, kết quả thực hiện công việc, nhân viên, ngân hàng thương mại, quản trị nguồn nhân lực

## Summary

The study is carried out to evaluate and analyze the impact of human resource management on innovative behavior and job performance of commercial bank employees. Through a survey of 329 employees at Hanoi-based commercial banks, it indicates that Performance assessment and Innovative work behavior have a positive direct effect on Employee performance; Recruitment, Training and development have a negative indirect influence on Employee performance.

**Keywords:** innovation, job performance, employees, commercial banks, human resource management

## GIỚI THIỆU

Quá trình đẩy nhanh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và sự đi lên của nền kinh tế, nhiều kỳ vọng được đặt ra cho sự phát triển của các NHTM. Trong đó, đóng góp phần lớn vào sự thành công của các NHTM là kết quả của sự vươn lên, đổi mới sáng tạo trong thực hiện công việc của từng nhân viên NHTM. Kết quả thực hiện công việc của nhân viên chịu tác động trực tiếp của hoạt động quản trị nguồn nhân lực và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của chính nhân viên (Tabiu và Nura, 2013). Làm rõ mối quan hệ giữa 4 nhân tố của Quản trị nguồn nhân lực (HRM) với nhân tố Hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc (IWB) và nhân tố Kết quả thực hiện công việc của

từng nhân viên (EP) trong bối cảnh phát triển của các NHTM ở Việt Nam hiện nay là rất cần thiết. Kết quả nghiên cứu sẽ đóng góp vào tổng quan nghiên cứu về hành vi đổi mới tại Việt Nam, đồng thời là cơ sở cho sự phát triển trong cách quản lý nguồn nhân sự tại NHTM, giúp nâng cao hành vi đổi mới của nhân viên và thúc đẩy hiệu suất hoàn thành công việc của nhân sự.

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

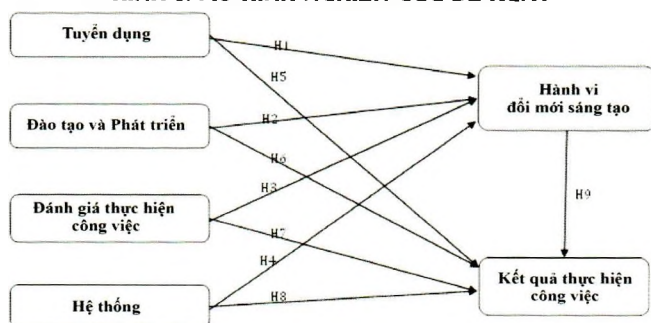
### Cơ sở lý thuyết

HRM là một cách tiếp cận đặc biệt để quản lý việc làm nhằm tìm kiếm lợi thế cạnh tranh thông qua phát triển chiến lược của một lực lượng lao động có kỹ năng và cam kết cao, sử dụng các mảng văn hóa, cơ cấu và kỹ thuật nhân sự. Gary Dessler (2010) đã định nghĩa HRM là các chính sách và thông lệ cần để thực hiện các khía cạnh liên quan đến con người hoặc nguồn nhân lực của một vị trí quản lý, bao gồm

\* ThS., \*\*, \*\*\*, \*\*\*\*, \*\*\*\*\* , Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Ngày nhận bài: 27/5/2022; Ngày phản biện: 14/6/2022; Ngày duyệt đăng: 22/6/2022

HÌNH 1: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT



Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp và đề xuất

tuyển dụng, sàng lọc, đào tạo, khen thưởng và đánh giá. Theo đó, nội hàm của HRM có 4 nội dung cơ bản, gồm: (i) Tuyển dụng nguồn nhân lực; (2) Đào tạo và phát triển; (3) Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên; (4) Hệ thống lương thưởng.

IWB là hành vi đưa ra những ý tưởng mới và hữu ích (Farr và Ford, 1990) và triển khai những sáng kiến đó (Amabile, 1988). Bên cạnh đó, IWB còn được định nghĩa là việc nảy sinh và áp dụng các ý tưởng mới vào công việc một cách có chủ đích để tạo ra các kết quả đột phá (Janssen, O., 2000). Trong phạm vi nghiên cứu này, nhóm tác giả quan niệm rằng, IWB là việc nhân viên nảy sinh các sáng kiến có giá trị trong lao động, nhằm cải thiện kết quả làm việc của bản thân và tập thể, và đưa các sáng kiến đó vào thực tiễn.

Xem xét các nghiên cứu đi trước cho thấy, có nhiều lập luận xoay quanh nội hàm HRM, nhưng điểm chung của các lập luận đều đến kết luận HRM có tác động lên IWB của nhân viên, mức độ tác động sẽ ảnh hưởng theo các chiều hướng khác nhau đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Các nhận định mà nghiên cứu này quan tâm, gồm có: (i) Những chính sách tuyển dụng nhân lực chi tiết, hợp lý giúp doanh nghiệp tìm được những cá nhân có năng lực sáng tạo, đổi mới cao (Jiang và cộng sự, 2012); (ii) Các chương trình, kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực thể hiện sự cam kết của doanh nghiệp đối với nhân viên, từ đó thôi thúc nhân viên đáp lại bằng các hành vi tích cực nằm ngoài nghĩa vụ được nêu trong hợp đồng lao động, như việc đổi mới sáng tạo (Sanders và cộng sự 2010); (iii) Đánh giá thực hiện công việc là một công cụ hữu ích giúp nhân viên học hỏi, và khiến họ nhận thấy sự khác biệt giữa kết quả hiện tại và mục tiêu, từ đó khuyến khích cách làm việc sáng tạo hơn (Shipton, 2006); (iv) Khi nhân viên thấy mình có giá trị vì được tổ chức chia lương thưởng, họ sẽ đáp lại bằng việc đóng góp nhiều ý kiến và sáng tạo hơn (Adams, 1963); (v) HRM hỗ trợ hiện thực những mong muốn của nhân viên, nâng cao tinh thần làm việc, và cải thiện kết quả công việc của nhân viên (Kuvaas, 2008); (vi) Hành vi đổi mới giúp cải thiện khả năng giải quyết vấn đề, nâng cao khả năng sáng tạo và thích ứng với môi trường làm việc của nhân viên (Basadur, 2004); (vii) Sự đổi mới sáng tạo trong môi trường công sở là bàn đạp để nhân viên cải thiện kết quả làm việc của mình (Gong và cộng sự, 2009).

### Mô hình nghiên cứu

Dựa vào cơ sở lý thuyết và kế thừa những kết quả nghiên cứu của các công trình nghiên cứu trước đây về các nhân tố ảnh hưởng đến HRM và kết quả công việc của nhân viên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 1.

Mô hình nghiên cứu đề xuất với các giả thuyết được kiểm định như sau:

H1: Tuyển dụng nguồn nhân lực có tác động tích cực lên Hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc.

H2: Đào tạo và phát triển có tác động tích cực lên Hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc.

H3: Đánh giá thực hiện công việc có tác động tích cực lên Hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc.

H4: Hệ thống lương thưởng ảnh hưởng tích cực lên Hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc.

H5: Tuyển dụng nguồn nhân lực có ảnh hưởng tích cực lên Kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

H6: Đào tạo và phát triển có ảnh hưởng tích cực lên Kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

H7: Đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng tích cực lên Kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

H8: Hệ thống lương thưởng ảnh hưởng tích cực lên Kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

H9: Hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên ảnh hưởng tích cực lên Kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

### PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu sử dụng kết hợp 2 phương pháp định tính và định lượng. Số liệu được thu thập từ việc khảo sát 340 mẫu quan sát từ những cán bộ quản lý và nhân viên tại hơn 20 NHTM ở TP Hà Nội. Tuy nhiên, có 11 mẫu quan sát không hợp lệ, nên chỉ có 329 mẫu được đưa vào tính toán. Bảng hỏi gồm 47 biến quan sát và 5 câu hỏi mở (2 câu trắc nghiệm và 3 câu tự luận) thiết kế tiện lợi. Thời gian khảo sát từ ngày 15/2/2022 đến 15/3/2022 và được tiến hành online. Mô hình sử dụng phương pháp ước lượng bình quân bé nhất và kiểm định các thông số lượng với mức ý nghĩa là 5%, sử dụng kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).



## KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### Kiểm định độ tin cậy của các thang đo

Thực hiện kiểm định hệ số Cronbach's Alpha (Bảng 1) cho thấy, tất cả nhân tố đều có mức giới hạn độ tin cậy từ 0,7 trở lên (0,912 tới 0,944) và tiêu chuẩn của hệ số tương quan biến tổng > 0,3 (0,605 tới 0,842), đạt yêu cầu kiểm định (Hair và cộng sự, 2009).

### Phân tích EFA

Sử dụng phương pháp phân tích EFA với 6 nhóm nhân tố là: Tuyển dụng nguồn nhân lực (RS); Đào tạo và Phát triển (TD); Đánh giá thực hiện công việc (PA); Hệ thống lương thưởng (PR); Hành vi đổi mới trong công việc (IWB); Kết quả thực hiện công việc của nhân viên (EP). Phân tích EFA cho thấy, rút trích được 41 biến quan sát thỏa mãn điều kiện về hệ số tải, 6 biến bị loại, gồm: PA4, TD9, RS1, RS8, RS3, IWB1. Sau khi loại biến tiến hành gộp nhóm nhân tố Tuyển dụng nguồn nhân lực với nhóm nhân tố Đào tạo và phát triển thành nhân tố Tuyển dụng và đào tạo (TD). Kết quả phân tích EFA được hệ số KMO = 0,952 (> 0,7) và kiểm định Bartlett với hệ số Sig. = 0,000 < 0,05 cho thấy, các nhân tố trong mô hình nghiên cứu có sự tương quan với nhau và có ý nghĩa thống kê. Như vậy, phân tích EFA được chấp nhận.

### Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định có giá trị CMIN/df = 1,930 ≤ 2; CFI = 0,819 ≥ 0,9; TLI = 0,931 ≥ 0,9; RMSEA = 0,053 ≤ 0,06; PClose = 0,096 ≥ 0,05, cho thấy mô hình phù hợp để đo lường các nhân tố. Hơn nữa, chỉ số CR > 0,9 (0,912 tới 0,948); Chỉ số AVE > 0,5 (0,587 tới 0,676); Các giá trị MSV của thang đo đều nhỏ hơn AVE, chứng tỏ các thang đo Đảm bảo độ tin cậy, Tính hội tụ và Tính phân biệt (Hair và cộng sự, 2014).

### Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

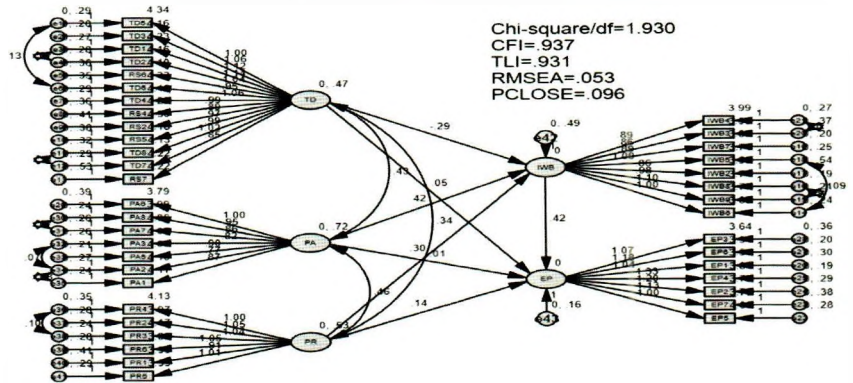
Kết quả kiểm định mô hình SEM cho thấy các chỉ số (Hình 2) đều thỏa mãn yêu cầu, nên mô hình được chấp nhận với dữ liệu nghiên cứu.

Theo chỉ số P-value (Bảng 2), nghiên cứu chấp nhận giả thuyết H1, H3, H5, H7, H8, H9, và các giả thuyết H2, H4 và H6 hiện chưa đủ cơ sở để kết luận. Dựa vào hệ số hồi quy chuẩn hóa, biến PA tác động mạnh lên IWB, IWB tác động mạnh tới EP, và có mối tương quan ngược chiều giữa TD và IWB.

BẢNG 1: KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY BẰNG HỆ SỐ CRONBACH'S ALPHA

| Mã nhân tố | Thang đo                                  | Số biến quan sát |     | Cronbach's Alpha |
|------------|---|------------------|-----|------------------|
|            |   | Trước            | Sau |                  |
| RS         | Tuyển dụng nguồn nhân lực                 | 8                | 8   | 0,917            |
| TD         | Đào tạo và Phát triển                     | 9                | 9   | 0,938            |
| PA         | Đánh giá thực hiện công việc              | 8                | 8   | 0,938            |
| PR         | Hệ thống lương thưởng                     | 6                | 6   | 0,915            |
| IWB        | Hành vi đổi mới trong công việc           | 9                | 9   | 0,944            |
| EP         | Kết quả thực hiện công việc của nhân viên | 7                | 7   | 0,912            |

HÌNH 2: MÔ HÌNH CẤU TRÚC TUYẾN TÍNH SEM



Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp trên phần mềm AMOS 24.0

BẢNG 2. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH MÔ HÌNH CẤU TRÚC TUYẾN TÍNH SEM

| Mối quan hệ giữa các nhân tố | Estimate | S.E.  | C.R.   | P     | Standardized Estimate |
|------------------------------|----------|-------|--------|-------|-----------------------|
| IWB <--- TD                  | -0,293   | 0,103 | -2,839 | 0,005 | -0,250                |
| IWB <--- PA                  | 0,418    | 0,097 | 4,325  | ***   | 0,441                 |
| IWB <--- PR                  | 0,298    | 0,102 | 2,929  | 0,003 | 0,269                 |
| EP <--- TD                   | 0,053    | 0,063 | 0,844  | 0,399 | 0,063                 |
| EP <--- PA                   | 0,008    | 0,059 | 0,133  | 0,894 | 0,012                 |
| EP <--- PR                   | 0,142    | 0,062 | 2,285  | 0,022 | 0,179                 |
| EP <--- IWB                  | 0,424    | 0,045 | 9,431  | ***   | 0,593                 |

BẢNG 3. HỆ SỐ TÁC ĐỘNG GIÁN TIẾP CHUẨN HÓA

|     | PA    | TDRS   | PR    | IWB   | EP    |
|-----|-------|--------|-------|-------|-------|
| IWB | 0,000 | 0,000  | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| EP  | 0,261 | -0,149 | 0,160 | 0,000 | 0,000 |

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp

### Kiểm định tác động biến trung gian

Kết quả kiểm định trung gian (Bảng 3), PA có ảnh hưởng mạnh nhất tới EP thông qua trung gian HRM. Tiếp sau đó là PR có tác động một phần và TD có ảnh hưởng ít nhất.

## KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ GIẢI PHÁP

**Về tác động trực tiếp:** Nghiên cứu chấp nhận H1, H2, H3, H4, H8, H9, và chưa đủ cơ sở để kết luận H5, H6 và H7. Đánh giá thực hiện công việc tác động mạnh nhất lên IWB. Tuyển dụng và đào tạo ảnh hưởng ngược chiều, còn Hệ thống lương thưởng có tác động không đáng kể lên IWB. Về tác động lên EP: Tuyển dụng và đào tạo, và Đánh giá thực hiện công việc có tác động, còn Hệ thống lương thưởng phần nào ảnh hưởng. IWB cũng tác động mạnh lên EP.

**Về tác động gián tiếp:** Nghiên cứu chấp nhận giả thuyết H7, H8, và chưa đủ cơ sở để kết luận H5. PA tác động mạnh nhất, kế tiếp là PR, còn TD tác động ngược chiều tới Kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Trên cơ sở nghiên cứu thực nghiệm, nhóm tác giả có một số khuyến nghị về hoạt động quản trị nguồn nhân lực đối với các NHTM tại Hà Nội trong thời gian tới, như sau:

*Thứ nhất*, các NHTM cần áp dụng các tiêu chí đánh giá rõ ràng thông qua việc phân tích cụ thể yêu cầu và phân chia công việc phù hợp. Việc nắm rõ các yêu cầu, đặc điểm của công việc sẽ giúp các hệ thống NHTM đề ra các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc chính xác và giao chỉ tiêu hợp lý. Các NHTM nên giảm bớt thủ tục giấy tờ, chuyển sang kê khai theo dõi việc thực hiện công việc qua phần mềm. Điều này giúp việc tính lương thưởng thuận tiện hơn, tiết kiệm thời gian và chi phí, đồng thời mang lại tính chính xác và minh bạch cao.

*Thứ hai*, xây dựng chế độ lương, thưởng cạnh tranh, tương xứng với mức độ cống hiến. Ngoài chế độ lương thưởng theo chỉ tiêu kinh doanh, NHTM nên chú ý đến chính sách lương thưởng cho nhân viên có khả năng đổi mới sáng tạo vượt trội, thưởng xuyên áp dụng những ý tưởng mới vào công việc. Chính sách lương

thưởng cần linh hoạt, đa dạng như các gói phúc lợi chăm sóc sức khỏe định kỳ, vé đi du lịch tham quan nghỉ dưỡng.

*Thứ ba*, đề ra những tiêu chí tuyển dụng rõ ràng, hợp lý với chủ trương và mục tiêu sáng tạo đổi mới, và thường xuyên cập nhật, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng về nghiệp vụ, công nghệ cho cán bộ. Sau quá trình đào tạo, ngân hàng cần tạo điều kiện để nhân viên có cơ hội ứng dụng những gì được học vào thực tế công việc hàng ngày.

*Thứ tư*, tạo điều kiện, môi trường làm việc lý tưởng, hỗ trợ nhân viên cải thiện năng suất và khả năng sáng tạo. Với cương vị lãnh đạo, các cán bộ quản lý nên đánh giá sự phù hợp của các điều kiện làm việc tại cơ quan, và đề xuất các thay đổi cần thiết để cải thiện môi trường đó. Các quản lý, lãnh đạo phòng ban, cơ sở cần trò chuyện, trao đổi để nắm bắt nhu cầu, điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên, từ đó phân chia công việc hợp lý, và đưa ra các chính sách khen thưởng, hỗ trợ chuyên môn phù hợp. □

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity, *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422
2. Amabile, T.M. (1988) A Model of Creativity and Innovation in Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167
3. Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership, *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121
4. Farr, J. L., and Ford, C. M. (1990). *Individual innovation Farr, Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, John Wiley and Sons, 63-80
5. Gary Dessler (2010). *Human Resources Management*, 12th edition, Addison Wesley Longman Limited
6. Gong, Y., Huang, J. C., and Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy, *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778
7. Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes, *Journal of Management studies*, 45(1), 1-25
8. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour, *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302
9. Jiang, J., Wang, S., and Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047
10. Sanders M. E. , Louis M. A. Akkermans, Dirk Haller, Cathy Hammerman, James T. Heimbach, Gabriele Hörmannspurger and Geert Huys (2010). Safety assessment of probiotics for human use, *Special Focus Review*, 21, 164-185
11. Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., and Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation, *Human resource management journal*, 16(1), 3-27
12. Tabiu, A., and Nura, A. A. (2013). Assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance: A study of usmanu danfodiyo university sokoto, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 247