AGU International Journal of Sciences – 2023, Vol. 32 (1), 40 – 62

Tạp chí Khoa học Quốc tế AGU
ISSN 0866 - 8086

ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG TINH THẦN ĐẾN HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Bùi Nhất Vương[1]
[1]*Học viện Hàng không Việt Nam*

Thông tin chung:
Ngày nhận bài: 17/03/2021
Ngày nhận kết quả bình duyệt: 12/07/2022
Ngày chấp nhận đăng: 12/2023

Title:
Relationships between Psychological Climate Factors and Job Performance: Evidence from Joint Stock Commercial Banks in Ho Chi Minh City

Keywords:
Psychological climate, job performance, joint-stock commercial banks, TP. HCM

Từ khóa:
Môi trường tinh thần, hiệu quả công việc, ngân hàng thương mại cổ phần, TP. HCM

ABSTRACT

This research identified the main factors of the psychological climate that directly affect the performance of banking employees in Ho Chi Minh City (HCMC). Besides, this study also took into consideration the differences in gender, age, educational level, and income on job performance. A survey was obtained from 200 employees working at joint-stock commercial banks in HCMC. Regression analysis showed that there are four factors directly affecting working performance: friendliness, personal development and learning opportunities, straight and open communication, and support from senior management. These four factors have created a healthy psychological climate in the banks, where employees will feel comfortable and happy to improve their working performance. Furthermore, this research has found that the higher the income, the more effective employees will work. At the same time, this research also proposes some recommendations for organizational managers to build a reasonable working environment that can inspire a sense of mental comfort for employees to work at their full capacity and to achieve the highest performance.

TÓM TẮT

Nghiên cứu này nhằm xác định các yếu tố chính của môi trường tinh thần ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc của nhân viên ngành ngân hàng thương mại tại Thành phố Hồ Chí Minh (TP. HCM). Thêm vào đó, nghiên cứu này cũng sẽ xem xét liệu có hay không sự khác biệt của giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn và thu nhập của nhân viên ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Dữ liệu đã được thu thập từ 200 nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng TMCP tại TP. HCM. Kết quả phân tích hồi quy bội cho thấy có bốn yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả công việc là: sự thân thiện; cơ hội học hỏi và phát triển cá nhân; sự giao tiếp thẳng thắn và cởi mở; sự ủng hộ cấp trên. Bốn yếu tố này đã tạo nên một môi trường tinh thần trong các ngân hàng, ở đó nhân viên sẽ cảm nhận được sự thoải mái, vui vẻ, hạnh phúc, và hiệu quả công việc tất nhiên sẽ đạt mức cao nhất. Bên cạnh đó, nghiên cứu đã tìm thấy rằng thu nhập càng cao thì nhân viên sẽ làm việc càng hiệu quả. Đồng thời, nghiên cứu cũng đề xuất một số hàm ý cho các nhà quản trị các tổ chức để xây dựng một môi trường làm việc hợp lý, làm sao tạo được cảm giác thoải mái về tinh thần cho nhân viên làm việc, khai thác được hết khả năng và năng lực của nhân viên, nhằm đạt hiệu quả công việc cao nhất.

1. GIỚI THIỆU

Con người là yếu tố quyết định đến sự thành công hay thất bại của một tổ chức (Dessler, 2019). Yếu tố này ngày càng thể hiện vai trò tiên quyết rõ nét hơn khi mà bối cảnh kinh tế gặp khó khăn. Đại dịch Covid-19 đã và đang hoành hành trên toàn thế giới, khiến nhiều doanh nghiệp đang đứng bên bờ vực của sự phá sản (Weziak-Bialowolska và cs., 2020). Trong khi đó cũng có những doanh nghiệp vẫn khẳng định vị trí của mình trên thị trường. Đứng trước một nền kinh tế dư vốn, lãi suất ngân hàng liên tục hạ thấp, điều đó chứng tỏ rằng yếu tố vốn không còn đóng vai trò quan trọng đến sự tồn tại và phát triển của một ngân hàng mà đó chính là nhân tố con người.

Hiện nay công tác quản trị nguồn nhân lực của các doanh nghiệp Việt Nam cũng đang gặp rất nhiều khó khăn (Vuong & Suntrayuth, 2020). Hiệu quả công việc của người lao động chưa cao, sự vắng mặt, nghỉ việc thường xuyên diễn ra (Giao, Vuong, & Tung, 2020). Sự cạnh tranh "lôi kéo" nguồn nhân lực giữa các doanh nghiệp diễn ra ngày càng khốc liệt, đặc biệt là với nguồn lao động có tri thức cao, làm việc trong khối văn phòng. Với thực trạng trên, các doanh nghiệp phải đưa ra các gói lương, thưởng cao để thúc đẩy hiệu quả công việc, cũng như giữ chân khối nhân viên này. Thế nhưng, những vấn đề dường như nan giải trên vẫn tiếp tục diễn ra. Yếu tố "vật chất" vẫn chưa đủ sức mạnh để tác động làm thay đổi tình trạng đó.

Theo quan điểm hiện đại, công tác quản trị nguồn nhân lực ngày nay cần chú trọng đến yếu tố "tinh thần" hơn, thay vì chỉ quan tâm đơn thuần đến yếu tố "vật chất". Khi mức sống và trình độ người lao động được nâng cao, yếu tố tinh thần có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc giúp cá nhân hiểu được ý nghĩa công việc mình đang làm, từ đó có động lực để khai thác được giá trị của bản thân. Con người ngày nay làm việc không chỉ để kiếm sống, nhu cầu về vật chất không thỏa mãn họ và họ quan tâm ngày càng nhiều hơn vào môi trường làm việc, tinh thần tích cực giúp con người theo đuổi ý nghĩa cuộc đời của mình, thỏa mãn ý nghĩa cuộc sống, phát triển năng lực cá nhân, gia tăng niềm vui thích vào cuộc sống (Hà Nam Khánh Giao & Bùi Nhất Vương, 2016; Rego & Cunha, 2008). Một doanh nghiệp được xem là doanh nghiệp hoạt động hiệu quả khi nó vừa thành công trong hoạt động kinh doanh và vừa có những đóng góp giúp nhân viên của mình hiểu biết kết quả thực sự của công việc, cảm thấy trách nhiệm với kết quả, tìm thấy được ý nghĩa trong công việc, cũng như trong cuộc sống. Robbins và Judge (2018) cho rằng khi các doanh nghiệp tạo điều kiện cho nhân viên phát triển về mặt tinh thần thì họ hoạt động tốt hơn so với các doanh nghiệp khác. Do đó có thể nói ngày nay yếu tố tinh thần đóng vai trò cực kỳ quan trọng cho các doanh nghiệp trong việc xem xét xây dựng môi trường làm việc của mình.

Trong những năm gần đây, môi trường tinh thần (psychological climate) đã nhận được sự chú ý đáng kể trong nghiên cứu tổ chức và được sử dụng để dự đoán nhiều biến số kết quả quan trọng của cá nhân và tổ chức. Ở cấp độ phân tích cá nhân, các nhà nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ giữa môi trường tinh thần và kết quả của nhân viên như sự hài lòng trong công việc (Nyambura & Ndero, 2016; Bùi Nhất Vương, 2017), kiệt sức trong công việc (Pecino và cs., 2019), và hiệu quả công việc (Weziak-Bialowolska và cs., 2020). Ở cấp độ nhóm hoặc tổ chức, môi trường tinh thần đã được sử dụng để dự đoán các kết quả như tỷ lệ tai nạn (Chen và cs., 2017), sự hài lòng của khách hàng và hiệu quả tài chính (Ram và cs., 2011; Roseman và cs., 2017). Dựa trên giả định rằng môi trường tinh thần có ảnh hưởng quan trọng đến cả kết quả của cá nhân và tổ chức. Do đó, việc khảo sát môi trường tinh thần như một công cụ được chấp nhận rộng rãi để chẩn đoán những thay đổi và cải thiện tổ chức (Weziak-Bialowolska và cs., 2020). Mặc dù, môi trường tinh thần đã nhận được rất nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu, nhưng không có nhiều đánh giá định lượng nào được thực hiện để đánh giá sức ảnh hưởng của nó đến hiệu quả công việc ở cấp độ phân tích

cá nhân. Trong nghiên cứu này, tác giả bắt đầu giải quyết khoảng trống lý thuyết này bằng cách sử dụng các kỹ thuật phân tích khám phá để dự đoán mối quan hệ giữa các yếu tố của môi trường tinh thần và kết quả quan trọng ở cấp độ cá nhân như hiệu quả công việc. Nghiên cứu này được thực hiện tại các ngân hàng thương mại cổ phần tại Thành phố Hồ Chí Minh, với kỳ vọng giúp cho lãnh đạo các ngân hàng thương mại thấy được vai trò và sức ảnh hưởng của môi trường tinh thần và đề ra những hàm ý quản trị phù hợp để gia tăng hiệu quả công việc của đội ngũ nhân viên.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1 Khái niệm về môi trường tinh thần

Môi trường tinh thần (psychological climate) đã được nhiều nhà nghiên cứu tập trung. Hiện nay có nhiều định nghĩa về môi trường tinh thần. Theo James và Jones (1974), môi trường tinh thần là những nhận thức và cách giải thích của nhân viên về những giá trị tinh thần tại nơi làm việc. Còn với Parker và cs. (2003), môi trường tinh thần được định nghĩa là sự hình dung của cá nhân về cấu trúc, quy trình hoạt động của tổ chức có ý nghĩa với họ. Với Rego và Cunha (2008), môi trường tinh thần là sự nhận thức của các cá nhân về giá trị, những nguồn lực trong tổ chức, biểu hiện ở sự vui vẻ thoải mái hay căng thẳng trong quá trình làm việc. Nó giúp nhân viên thực hiện những mục tiêu, mang lại niềm vui và những cảm hứng cho công việc. Theo Brown và Leigh (1996), môi trường tinh thần được nảy sinh qua quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên, quan hệ giữa nhân viên với nhân viên, quan hệ giữa thái độ nhân viên với công việc. Nó là những biểu hiện tâm trạng chung của một tổ chức, qua sắc thái tâm lý của các cá nhân, được bộc lộ ra ngoài qua hành vi ứng xử, giao tiếp, thái độ giữa các cá nhân với nhau và với công việc.

Những biểu hiện của một môi trường tinh thần lành mạnh trong tổ chức: sự thoải mái trong giao tiếp, hiệu quả công việc cao, sự tôn trọng và giúp đỡ, sự chia sẽ lẫn nhau, luôn đặt lợi ích tập thể lên trên lợi ích cá nhân. Tự giác hoàn thành nhiệm vụ và tự giác tuân theo quy định của tổ chức. Mong muốn gắn bó lâu dài, không có hiện tượng bất mãn (Rego & Cunha, 2008). Môi trường tinh thần của một tổ chức chịu sự ảnh hưởng của hai nhóm yếu tố, một là nhóm yếu tố môi trường bên ngoài bao gồm: thể chế, chính sách, tình hình phát triển kinh tế, bối cảnh xã hội chung; hai là nhóm các yếu tố bên trong bao gồm: mối quan hệ với lãnh đạo như nhân cách, giao tiếp ứng xử, quá trình điều hành, phong cách lãnh đạo, mối quan hệ giữa nhân viên với nhau, giữa thái độ nhân viên với công việc (Alessia, 2011). Như vậy có thể nói môi trường tinh thần như là nguồn gốc sức mạnh của một tập thể, là hạt nhân gắn kết mọi thành viên trong tổ chức thành một sức mạnh thống nhất (Berberoglu, 2018). Chỉ khi nào nhân viên đạt đến một trạng thái tâm lý thật sự thoải mái, vui vẻ và hạnh phúc, khả năng sáng tạo và kỹ năng làm việc mới được phát huy tính hiệu quả của nó (Krishnamurti & Seniati, 2018).

2.2 Tầm quan trọng của môi trường tinh thần trong việc nghiên cứu hành vi

Khái niệm môi trường tinh thần là tồn tại và có thực, tác động quan trọng vào các kết quả đầu ra của cá nhân- động lực làm việc, sự thỏa mãn, sự gắn kết, hiệu quả công việc của nhân viên tại nơi làm việc (Parker và cs., 2003). Điều này cũng có nghĩa rằng nếu các cá nhân có những nhận thức tích cực, lạc quan về môi trường tinh thần hay những nhu cầu tinh thần của họ được thỏa mãn thì họ sẽ có sự thay đổi về mặt hành vi biểu hiện ở việc đầu tư nhiều công sức và thời gian vào công việc của họ hơn, hiệu quả công việc sẽ gia tăng, năng suất của tổ chức từ đó cũng gia tăng theo. Môi trường tinh thần là khái niệm gắn liền với quá trình nhận thức. Do đó môi trường tinh thần có vai trò quan trọng trong việc nghiên cứu hành vi của cá nhân trong tổ chức. Đơn giản là vì hành vi con người đều dựa trên sự nhận thức của họ về hiện thực, chứ không dựa trên chính bản thân thực tiễn. Thế giới được nhận thức là một thế giới quan trọng về mặt hành vi. Con người có xu hướng nhìn thế giới như con người muốn nhận thức về nó. Điều này có nghĩa là chúng ta không thấy thế

giới khách quan mà là chúng ta diễn đạt cái mà chúng ta nhận thức về thế giới đó và gọi nó là thực tế. Do đó cái mà một người nhận thức có thể là khác biệt rất lớn với thế giới khách quan.

Các nghiên cứu về môi trường tinh thần cũng chỉ ra rằng các cá nhân khác nhau cùng làm việc trong cùng một tổ chức sẽ có những nhận thức khác nhau về môi trường và thường phản ứng trước tiên đối với những đặc trưng được nhận thức về môi trường hơn là những đặc trưng môi trường vốn có của nó (Karanika-Murray và cs., 2017). Sống trong môi trường, con người phải thích nghi với môi trường, song con người không thấy môi trường mà họ chỉ có nhận thức về môi trường.

2.3 Các thành phần của môi trường tinh thần

Môi trường tinh thần là một khái niệm đa hướng hay đa thành phần, đa khía cạnh (Rousseau, 1988). Hiện nay chưa có một quan điểm thống nhất về các thành phần trong môi trường tinh thần. Vấn đề khác biệt là nội dung và số lượng các thành phần tạo nên môi trường tinh thần. Tùy theo mục đích nghiên cứu, đặc trưng văn hóa của các vùng, ngành nghề… các kết quả nghiên cứu về môi trường tinh thần có thể bao gồm các thành phần khác nhau như: Nghiên cứu của James và James (1989) đã nhận dạng bốn thành phần của môi trường tinh thần: (1) Sự ủng hộ và tạo điều kiện thuận lợi từ các cấp lãnh đạo; (2) Tinh thần thân thiện và ấm áp giữa các nhóm làm việc; (3) Sự tự quản trong công việc; (4) Stress trong công việc và sự thiếu hòa hợp. Theo nghiên cứu của Brown và Leigh (1996), môi trường tinh thần gồm sáu thành phần: (1) Sự ủng hộ trong công việc; (2) Tính rõ ràng về trách nhiệm trong công việc; (3) Sự tự do phát biểu ý kiến; (4) Sự đóng góp của cá nhân vào mục tiêu tổ chức; (5) Sự thừa nhận thỏa đáng về năng lực; (6) Sự thách thức trong công việc. Rego và Cunha (2008) cũng đã đề nghị môi trường tinh thần gồm sáu thành phần: (1) Tinh thần thân thiện; (3) Sự tín nhiệm niềm tin vào lãnh đạo; (3) Sự giao tiếp thẳng thắn, cởi mở với lãnh đạo; (4) Cơ hội học hỏi, phát triển cá nhân; (5) Sự công bằng; (6) Sự cân bằng giữa công việc và gia đình. Qua các nghiên cứu trên, các thành phần cấu thành nên môi trường tinh thần có thể bắt nguồn từ nhu cầu bậc cao (theo thuyết Maslow), nhu cầu quan hệ, nhu cầu phát triển (thuyết E.R.G), các nhân tố duy trì và động viên (Herzberg), mong đợi (Vroom), động cơ thúc đẩy (Porter và Lawler).

2.4 Hiệu quả công việc

Hiệu quả công việc là vấn đề quan trọng liên quan đến hiệu quả đầu ra của tổ chức và sự thành công (Campbell, 1990). Ngày nay, thế giới đang thay đổi từng ngày, hiệu quả công việc cũng được thay đổi về mục tiêu khi nó không chỉ là khái niệm hiệu quả mà còn là yêu cầu thực hiện (Pradhan & Jena, 2016). Đánh giá về hiệu quả công việc, các nghiên cứu dựa trên hai ý kiến đánh giá năng suất dựa trên phản hồi của người quản lý, đồng nghiệp hoặc từ các nguồn khách quan hơn và thẩm định hiệu quả dựa trên niềm tin của người trả lời về hiệu quả của làm việc (Aguinis & O'Boyle Jr., 2014). Hiệu quả công việc là những tiêu chuẩn dự báo hoặc những tiêu chuẩn chủ chốt được quy định trong một khuôn khổ, là công cụ để đánh giá hiệu quả của từng cá nhân, từng nhóm và tổ chức. Hiệu quả công việc là đầu ra hoặc là kết quả của một quá trình, là sự hoàn thành công việc với mức độ và mục tiêu được chấp nhận bởi một quy chuẩn. Hiệu quả cao không chỉ mang lại lợi ích và cơ hội cho các cá nhân mà còn mang lại lợi ích cho tổ chức. Cá nhân có hiệu quả công việc cao có thể giúp công ty đạt được mục tiêu của họ, tăng lợi thế cạnh tranh (Sonnentag & Frese, 2002).

Nhân viên là tài sản quan trọng của bất kỳ tổ chức nào. Một doanh nghiệp có năng suất cao và thành công là nhờ vào việc cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên. Hiệu quả công việc của nhân viên là việc người nhân viên đạt được mục tiêu hoặc những tiêu chuẩn dựa trên những kỳ vọng mà tổ chức xác lập. Người nhân viên sẽ được đánh giá họ làm tốt công việc của họ như thế nào so với những tiêu chuẩn được đưa ra. Nói một cách ngắn gọn, đó là sự hoàn thành các nhiệm vụ được giao

so với các tiêu chuẩn về sự chính xác, sự trọn vẹn, chi phí, thời lượng, các sáng kiến đề xuất, sự sáng tạo trong việc giải quyết vấn đề và khả năng xoay sở trong việc sử dụng các nguồn lực có giới hạn, thời gian và công sức. Theo Whetten và Cameron (2020), hiệu quả công việc của nhân viên là sản phẩm của năng lực cá nhân cộng hưởng với việc được động viên. Hiệu quả công việc là hiệu quả cộng hưởng của năng lực cá nhân và các yếu tố môi trường có ảnh hưởng nhất trong suốt quá trình làm việc của nhân viên. Theo Dessler (2019), hiệu quả công việc liên quan đến số lượng, chất lượng, tính kịp thời của công việc đầu ra, sự hiện diện, có mặt khi cần, tính hiệu suất và hiệu quả của công việc được hoàn tất. Theo Drucker (2006), làm việc hiệu quả là làm đúng việc mình cần làm, hiệu suất là hoàn thành công việc đúng theo cách tốt nhất có thể với thời gian và nguồn lực tối thiểu. Hiệu quả công việc chịu sự tác động của các yếu tố chủ quan bên trong bản thân người nhân viên như: kiến thức, kỹ năng, thái độ và động cơ làm việc. Đồng thời hiệu quả công việc còn chịu sự tác động bởi các yếu tố bên ngoài, đặc biệt là các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp như: môi trường làm việc và các cá nhân có thể gây ảnh hưởng (có thể gọi chung là điều kiện để làm việc hiệu quả).

Như vậy, hiệu quả công việc được hiểu là việc hoàn thành nhiệm vụ được giao, phối hợp tốt đội nhóm nhằm đạt được mục tiêu của cá nhân và của tổ chức. Đòi hỏi nhân viên sử dụng hết năng lực, hành vi, kiến thức để hoàn thành công việc trong sự hỗ trợ của tổ chức (Rego & Cunha, 2008). Định nghĩa này phù hợp để sử dụng trong nghiên cứu.

Việc đo lường hiệu quả công việc từ lâu đã được công nhận là một trong những thách thức đáng kể mà các nhà quản lý và nhà nghiên cứu phải đối mặt (Ramos-Villagrasa và cs., 2019). Có hai phương pháp chính được sử dụng để đánh giá hiệu quả công việc của cá nhân: (1) hồ sơ tổ chức và (2) đánh giá chủ quan - dựa trên các tiêu chí được tham chiếu, trong đó một cá nhân được đánh giá mà không cần tham khảo các cá nhân khác (Carlos & Rodrigues, 2016). Thông thường, đánh giá chủ quan được thực hiện bởi người giám sát hoặc tự đánh giá (Ramos-Villagrasa và cs., 2019). Mặc dù tự đánh giá có thể đưa ra một cái nhìn sai lệch so với thực tế (Kock, 2017), nhưng nhiều tác giả hiện nay đã đo lường hiệu quả công việc thông qua các phương pháp tự báo cáo (self-reported measures) (Aydın & Kalemci Tüzün, 2019; Sungu và cs., 2020) và, trong nghiên cứu này, một phương pháp tự báo cáo được áp dụng để đo lường hiệu quả công việc. Các nghiên cứu trước cho rằng phương pháp này sẽ ít bị sai lệch về kết quả vì dữ liệu được thu thập là chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu (Elahi và cs., 2020; Weinzimmer và cs., 2017).

2.5 Mối quan hệ giữa môi trường tinh thần và hiệu quả công việc

Theo thống kê trên tạp chí phát triển nhân lực cho biết, các doanh nghiệp trung bình chỉ sử dụng được khoảng 40% năng suất của nguồn nhân lực và tỷ lệ này có thể còn thấp hơn nữa ở nhóm nhân viên khối văn phòng do những ảnh hưởng nhất định của diễn biến tâm lý bất ổn, do áp lực công việc và phiền toái cuộc sống hàng ngày mang lại. Nơi làm việc được xem là ngôi nhà thứ hai của nhân viên (Rego & Cunha, 2008), mỗi ngày nhân viên sống và làm việc nhằm vun đắp xây dựng cho một tương lai vững chắc. Nếu môi trường làm việc tốt sẽ giúp nâng cao hiệu quả công việc, điều đó đồng nghĩa với việc đời sống mỗi người được cải thiện, sức khỏe mỗi người được nâng lên, góp phần thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp và hạnh phúc mỗi gia đình.

Môi trường làm việc bao gồm môi trường vật chất và môi trường phi vật chất. Một môi trường vật chất đầy đủ là công cụ hỗ trợ rất lớn trong việc hoàn thành công việc. Tuy nhiên để tạo ra được những sản phẩm chất lượng cao hay hiệu quả công việc thì yếu tố tinh thần đóng vai trò quan trọng (Tracy, 2006). Một môi trường làm việc thoải mái, vui vẻ sẽ là nguồn động viên lớn cho tinh thần hăng say làm việc, là điều kiện tốt nhất để phát huy khả năng sáng tạo của đội ngũ nhân

viên, hoàn thành công việc được giao cũng như những mục tiêu cá nhân và tập thể (Alessia, 2011). Điều này sẽ tạo ra sự phát triển cho tổ chức, tạo được lợi thế cạnh tranh giữa các ngân hàng thương mại (Bambang và cs., 2020).

Tracy (2006) cho rằng khi mỗi cá nhân có ý thức xây dựng nơi làm việc của họ trở nên gắn bó, trở nên đáng yêu thì họ sẽ thêm yêu công việc, hăng say lao động và sẽ đạt năng suất lao động cao, sẽ đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu chung của tổ chức. Rego và Cunha (2008) cũng tranh luận rằng nếu những khó khăn của nhân viên cũng đều được các cấp lãnh đạo thông hiểu, động viên giúp đỡ họ để tìm ra những phương hướng giải quyết tốt nhất, sẽ giải tỏa được tình trạng căng thẳng và hiệu quả công việc sẽ tốt hơn. Brown và Leigh (1996) đã đề xuất rằng yếu tố tâm lý đóng vai trò quan trọng trong việc chi phối sự suy nghĩ, hành động của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc. Khoa học y khoa cũng đã chứng minh tất cả các hoạt động của con người đều chịu sự điều khiển của trung tâm là bộ não thông qua các giây thần kinh kết nối với thần kinh trung ương. Vì thế môi trường làm việc sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến tâm trạng, thì sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình suy nghĩ và điều khiển mọi hoạt động con người, ảnh hưởng đến kết quả các hoạt động và thể hiện cuối cùng ở hiệu quả công việc.

3. PHÁT TRIỂN GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

Với đặc thù ngân hàng là ngành kinh doanh dịch vụ, sự thành công hay thất bại chủ yếu dựa vào tính hiệu quả của đội ngũ nhân viên. Bên cạnh đó, trên cơ sở kế thừa mô hình của các nghiên cứu trước (Alessia, 2011; Berberoglu, 2018; Brown & Leigh, 1996; Krishnamurti & Seniati, 2018; Nyambura & Ndero, 2016; Rego & Cunha, 2008), và kết hợp với đặc điểm công việc nhân viên ngân hàng, mô hình nghiên cứu của tác giả gồm có 5 thành phần môi trường tinh thần tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên bao gồm: (1) Sự thân thiện, (2) Sự tín nhiệm và niềm tin vào lãnh đạo, (3) Sự giao tiếp thẳng thắn và cởi mở, (4) Cơ hội học hỏi và phát triển cá nhân, (5) Sự cân bằng giữa công việc và gia đình. Hơn nữa, căn cứ vào kết quả nghiên cứu định tính, 2/3 thành viên trong nhóm thảo luận đồng ý năm thành phần nêu trên đã thể hiện đầy đủ môi trường tinh thần của nhân viên tại doanh nghiệp, đồng thời kết hợp thêm thành phần thứ (6) là sự ủng hộ của cấp trên vào nghiên cứu tại NHTM TP. HCM.

Qua cơ sở lý thuyết đã nêu, các nghiên cứu trước và kết quả nghiên cứu định tính. Mô hình nghiên cứu được tác giả đề xuất bao gồm 06 biến độc lập: (1) Sự thân thiện, (2) Sự tín nhiệm và niềm tin vào lãnh đạo, (3) Sự giao tiếp thẳng thắn và cởi mở, (4) Cơ hội học hỏi và phát triển cá nhân, (5) Sự cân bằng giữa công việc và gia đình, (6) Sự ủng hộ của cấp trên và biến phụ thuộc là hiệu quả làm việc của nhân viên.

3.1 Sự thân thiện

Sự thân thiện được hiểu là sự nhận thức của cá nhân trong tổ chức về tình hữu nghị, tinh thần làm việc đội nhóm, sự quan tâm lo lắng giữa các cá nhân trong tổ chức. Sự thân thiện là yếu tố mang tính xã hội hóa cao (Rego & Cunha, 2008). Sự thành công của một tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào mức độ hoàn thành mục tiêu của các đội nhóm trong tổ chức đó. Hiệu quả hoạt động của một đội nhóm phụ thuộc rất nhiều vào sự hòa hợp giữa các cá nhân trong tập thể. Tinh thần làm việc nhóm là một nét văn hóa doanh nghiệp rất quan trọng, mang giá trị gắn kết các cá nhân lại với nhau tạo thành một tập thể vững mạnh (Alessia, 2011). Thực tế chứng minh rằng hiệu quả mang lại của mô hình làm việc theo đội nhóm ngày càng rõ hơn và đóng góp chính vào việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Mô hình làm việc theo nhóm có thể thúc đẩy tinh thần hợp tác, sự phối hợp, hiểu biết và hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên, từ đó tạo ra những giải pháp mới cho mọi vấn đề khó khăn. Sự thân thiện là một trong những yếu tố tạo nên môi trường làm việc mà nhân viên làm việc ở đó có một trạng thái tinh thần thoải mái, vui vẻ, hạnh phúc và hiệu quả

công việc sẽ tốt hơn. Giả thuyết sau đây được đề nghị.

Giả thuyết H_1: Có mối quan hệ dương giữa sự thân thiện và hiệu quả công việc.

3.2 Sự tín nhiệm và niềm tin vào lãnh đạo

Sự tín nhiệm, niềm tin vào lãnh đạo là nhận thức của cá nhân trong tổ chức về khả năng thực hiện lời hứa, sự trung thực và đáng tin cậy. Nó là một trong những yếu tố căn bản đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc thiết lập bất kỳ mối quan hệ nào. Rego và Cunha (2008) đã chứng minh khi niềm tin tăng lên thì sự giám sát hành vi sẽ giảm xuống và dễ dàng đạt được sự nhất trí cao trong tổ chức. Tín nhiệm là sự tin tưởng của lãnh đạo với nhân viên của mình, là sự tin cậy ở một nhiệm vụ cụ thể nào đó. Lãnh đạo có niềm tin vào nhân viên mình, mạnh dạn giao việc cho nhân viên, nhân viên khi được tín nhiệm cũng cảm thấy tự tin để nhận nhiệm vụ và là động lực rất lớn để hoàn thành nhiệm vụ tốt hơn. Ngược lại một khi nhân viên đã hoàn thành tốt công việc sẽ là động lực giúp họ mạnh dạn hơn trong giao tiếp. Trong giao tiếp các bên đối tác có sự tín nhiệm lẫn nhau, thì chắc chắn sẽ có một kết quả tốt hơn (Yusuf Ali và cs., 2020). Nếu lòng tin bị giảm đi thì mọi giao tiếp, mọi sự tương tác, mọi chiến lược, mọi quyết định đều không thể đạt được kết quả cao (Irwan và cs., 2020). Giả thuyết sau được hình thành.

Giả thuyết H_2: Có mối quan hệ dương giữa sự tín nhiệm, niềm tin vào lãnh đạo và hiệu quả công việc.

3.3 Sự giao tiếp thẳng thắn và cởi mở

Sự giao tiếp thẳng thắn và cởi mở là sự thể hiện cảm xúc thật, có thể trao đổi được hết ý tưởng của mình với cấp trên, thậm chí còn có thể tỏ hết thái độ không đồng ý một sự việc gì đó với cấp trên (Rego & Cunha, 2008). Nó cho phép con người sống thật với chính mình, tức là nhân viên có thể biểu lộ cảm xúc và tâm trạng tình cảm của mình mà không cảm thấy có lỗi hay sợ bị khiển trách. Còn theo Alessia (2011), sự thẳng thắn và cởi mở là khả năng thực hiện những phê bình tích cực, quan tâm và có mục đích. Tính thẳng thắn và cởi mở chỉ có thể có được khi cả hai bên giao tiếp đều phải thẳng thắn và cởi mở với nhau. Sự thẳng thắn và cởi mở đòi hỏi phải được thể hiện ở cả hai chiều lãnh đạo lẫn nhân viên. Lãnh đạo muốn nhân viên có thể trao đổi thẳng thắn và cởi mở với mình thì mình cũng phải cởi mở, thẳng thắn với họ và ngược lại. Giao tiếp thẳng thắn, cởi mở giúp giải tỏa được những bức xúc hoặc những cảm xúc của nhân viên, giúp họ thể hiện được hết những ý tưởng, suy nghĩ hoặc thậm chí những bức xúc, bất đồng quan điểm với lãnh đạo, giúp họ tìm lại được cảm giác thoải mái, vui vẻ để hoàn thành công việc. Giả thuyết sau được thiết lập.

Giả thuyết H_3: Có mối quan hệ dương giữa sự giao tiếp thẳng thắn, cởi mở và hiệu quả công việc.

3.4 Cơ hội học hỏi, phát triển cá nhân

Yong-Ho (2020) chứng minh rằng hầu hết nhân viên thích làm việc với những doanh nghiệp mà ở đó họ nhận thức được lãnh đạo doanh nghiệp chú trọng đến công tác đào tạo nhân viên cùng phát triển, tạo cơ hội học hỏi để nâng cao kiến thức, kinh nghiệm làm việc. Điều này chứng tỏ rằng nếu các cấp lãnh đạo doanh nghiệp chú trọng, phát hiện đúng năng lực của từng nhân viên, để định hướng đào tạo phù hợp sẽ giúp nhân viên khai thác tối đa thế mạnh năng lực của mình, mang lại lợi ích lớn cho tổ chức cũng như hoàn thành xuất sắc công việc được giao. Các chương trình đào tạo giúp nhân viên phát triển năng lực cá nhân và đạt được mục tiêu nghề nghiệp, tạo tiền đề cho sự thăng tiến. Để nhân viên có thể cùng đồng hành và phát triển với doanh nghiệp thì doanh nghiệp phải tạo ra nhiều cơ hội thăng tiến công bằng cho mọi người (Barkhi & Kao, 2011). Theo thuyết nhu cầu của Maslow, nhu cầu được đào tạo và phát triển được xếp vào nhu cầu bậc cao. Vì vậy, các doanh nghiệp muốn giữ chân nhân viên cần phải tạo ra được sự thỏa mãn những nhu cầu bậc cao trong đó không thể bỏ qua nhu cầu được đào tạo, tạo cơ hội để họ được học hỏi và phát triển cá nhân. Maslow đã chứng minh con người khi càng thỏa mãn các nhu cầu bậc cao, thì

tâm lý của họ càng có xu hướng mãn nguyện, vui vẻ, hạnh phúc (Dessler, 2019). Tâm lý này là động lực giúp nhân viên có xu hướng làm việc hiệu quả hơn. Giả thuyết sau được đề nghị.

Giả thuyết H_4: Có mối quan hệ dương giữa cơ hội học hỏi, phát triển cá nhân và hiệu quả công việc.

3.5 Sự cân bằng giữa công việc và gia đình

Sự cân bằng giữa công việc và gia đình: gia đình và công việc là hai yếu tố chính trong đời sống của mỗi nhân viên. Doanh nghiệp là nơi mà họ làm việc để có thu nhập lo cho cuộc sống gia đình, cũng chính gia đình là nơi mà họ có thể nghỉ ngơi, hưởng thụ và phục hồi sức khỏe để tiếp tục làm việc (Dessler, 2019). Một số nghiên cứu gần đây cho thấy, nhân viên muốn làm việc với thời gian linh hoạt hơn, tâm lý thoải mái và có thể giải quyết được những mâu thuẫn giữa công việc và cuộc sống (Robbins & Judge, 2018). Thiếu sự cân bằng giữa công việc và gia đình sẽ làm giảm chất lượng cuộc sống và hiệu quả công việc thấp. Do đó tổ chức nên đóng vai trò là nhân tố hỗ trợ, giúp đỡ nhân viên đạt được sự cân bằng giữa công việc và gia đình để họ thấy an tâm hơn, cảm thấy thoải mái, hạnh phúc hơn và tập trung vào công việc nhiều hơn. Những vấn đề giữa công việc và gia đình luôn đóng vai trò rất quan trọng đối với trạng thái hạnh phúc của nhân viên. Những mâu thuẫn giữa công việc và gia đình sẽ làm giảm sự thỏa mãn trong công việc và cuộc sống, ảnh hưởng xấu đến tình trạng hôn nhân, gia tăng sự căng thẳng trong công việc và đời sống gia đình, tạo ra tâm lý bi quan, lo lắng. Hệ quả của sự mất cân bằng này sẽ dẫn đến hiệu quả công việc sẽ giảm. Giả thuyết sau đây được đề nghị:

Giả thuyết H_5: Có mối quan hệ dương giữa sự cân bằng công việc, gia đình và hiệu quả công việc.

3.6 Sự ủng hộ của cấp trên

Sự ủng hộ của cấp trên là sự giúp đỡ của lãnh đạo trong việc tìm kiếm, xây dựng và lựa chọn phương pháp thực hiện công việc. Là sự tương trợ lẫn nhau trong quá trình thực hiện công việc để cùng hoàn thành tốt mục tiêu (Alessia, 2011). Lãnh đạo cũng nên ủng hộ nhân viên tham gia ra quyết định, điều này sẽ tạo tâm lý được tôn trọng (Brown & Leigh, 1996; Giao, Vuong, & Tushar, 2020). Có được sự giúp đỡ của lãnh đạo sẽ làm cho nhân viên nâng cao sự tự tin để thực hiện công việc, giúp họ đi đúng hướng và làm việc đúng cách hơn. Như vậy, nếu nhân viên nhận được sự hỗ trợ tận tâm từ cấp trên thì nhân viên đó có xu hướng sẽ hoàn thành công việc một cách đúng đắn và hiệu quả hơn. Giả thuyết sau đây được đề nghị.

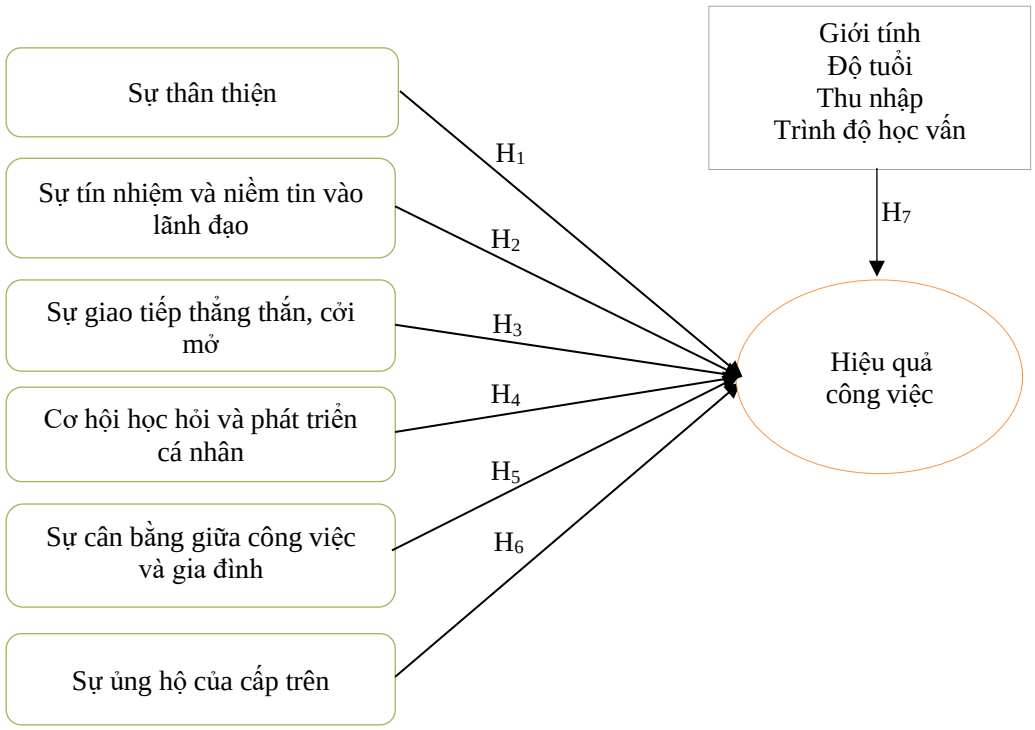
Giả thuyết H_6: Có mối quan hệ dương giữa sự ủng hộ của cấp trên và hiệu quả công việc.

3.7 Biến kiểm soát

Đặc điểm công việc của nhân viên ngân hàng là cẩn trọng, tỉ mỉ, chính xác tuyệt đối nên phù hợp với nữ giới. Chính vì vậy mà ở các ngân hàng nhân viên nữ chiếm đại đa số. Bên cạnh đó, các ngân hàng thương mại hiện đang sở hữu một đội ngũ nhân viên trẻ, năng động hơn so với các ngành kinh tế khác. Khoa học đã chứng minh, ở từng nhóm tuổi khác nhau sẽ có những thay đổi về tâm sinh lý cũng khác nhau. Biểu hiện ra bên ngoài bằng thái độ, hành vi và sự nhạy bén trong công việc. Ở những công việc có sự thay đổi nhanh chóng làm cho kỹ năng của người lao động mau chóng trở nên lạc hậu thì thích hợp với nhân viên trẻ tuổi hơn. Tuy nhiên đối với những công việc đòi hỏi kinh nghiệm để xử lý, nhân viên tuổi cao chiếm ưu thế hơn hẳn. Ngoài ra, thu nhập cần phải tương xứng với sức lao động, nếu thu nhập không xứng đáng sẽ làm nhân viên cảm thấy không hài lòng. Điều này biểu hiện thông qua thái độ và sự nhiệt tình, cống hiến của nhân viên. Họ cảm thấy sức lao động mình bị bóc lột và kết quả là họ không làm việc bằng hết khả năng và năng lực của mình. Họ sẽ chán nản và hiệu quả công việc sẽ không cao. Thu nhập được xem như là một thước đo giá trị trong việc đánh giá đúng hiệu quả công việc của nhân viên. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

Giả thuyết H_7: Có sự khác biệt về hiệu quả công việc của nhân viên ngân hàng theo đặc điểm cá

nhân (giới tính, độ tuổi, thu nhập, trình độ học vấn).



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

(Tác giả đề xuất)

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố môi trường tinh thần ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên tại ngân hàng TMCP tại TP. HCM được thực hiện qua hai bước là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Phương pháp định tính sử dụng kỹ thuật thảo luận nhóm để điều chỉnh và bổ sung các biến quan sát dùng trong đo lường các khái niệm nghiên cứu. Tác giả thực hiện thảo luận nhóm gồm 10 người đang làm việc tại các ngân hàng TMCP. Giai đoạn này đã xác định được các vấn đề cần thiết đưa vào nghiên cứu, định hình các thành phần và yếu tố trong thang đo môi trường tinh thần. Kết quả thảo luận nhóm cho thấy, những người tham gia đều hiểu rõ nội dung của các thành phần môi trường tinh thần. Các ý kiến đều đồng ý môi trường tinh thần ngày càng trở nên quan trọng trong vấn đề duy trì và phát triển nguồn nhân lực có chất lượng, góp phần vào sự ổn định và phát triển của ngân hàng. Trên cơ sở các ý kiến đóng góp, bảng câu hỏi khảo sát được xây dựng. Sau khi thử nghiệm để kiểm tra điều chỉnh cách trình bày ngôn ngữ, bảng câu hỏi chính thức được sử dụng cho nghiên cứu định lượng tiếp theo.

Mẫu trong nghiên cứu chính thức được chọn theo phương pháp thuận tiện. Đối tượng khảo sát là các nhân viên đang làm việc toàn thời gian tại ngân hàng thương mại tại TP. HCM. Kích thước mẫu phụ thuộc vào phương pháp ước lượng được sử dụng trong nghiên cứu, số tham số và phân phối chuẩn của câu trả lời. Trong nghiên cứu này có sử dụng phân tích nhân tố khám phá (EFA). Trong EFA kích thước mẫu thường được xác định dựa vào (1) kích thước tối thiểu và (2) số lượng biến đo lường đưa vào phân tích. Hair và cs. (2019) cho rằng để sử dụng EFA kích thước mẫu tối thiểu phải là 50, tốt hơn là 100 và tỉ lệ quan sát

(observations)/ biến đo lường (items) là 5:1, nghĩa là 1 biến đo lường cần tối thiểu 5 quan sát. Nghiên cứu được thực hiện với 27 biến đo lường (27*5= 135), thì kích thước mẫu phải tối thiểu là 135 đáp viên. Tuy nhiên, Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương (2019) cho rằng tỷ lệ trả lời cho những khảo sát tại Việt Nam khoảng 60%/tổng số bảng hỏi gửi đi được phản hồi. Do đó, để đạt được cỡ mẫu tối thiểu 135, tác giả sẽ gửi đi tối thiểu là: 135/0,6 = 225 (phiếu khảo sát). Nghiên cứu định lượng được thực hiện thu thập thông tin bằng hình thức khảo sát thông qua bảng câu hỏi đối với nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng TMCP. Dữ liệu trong nghiên cứu này được dùng để kiểm định các giả thuyết trong mô hình. Nghiên cứu chính thức này được thực hiện tại các ngân hàng TMCP ở TP. HCM vào tháng 06/2020.

5. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

5.1 Thống kê mô tả dữ liệu

Tổng số bảng khảo sát được gởi đi khảo sát là 225 bảng, đối tượng là nhân viên các ngân hàng TMCP Việt Nam. Kết quả thu về được 207 bảng, sau khi loại bỏ các phiếu trả lời không đạt yêu cầu (trả lời không đầy đủ, câu trả lời mâu thuẫn, câu trả lời có từ hai lựa chọn trở lên) thì số lượng còn lại là 200 bảng, đạt tỷ lệ 96,62%. Phân loại 200 người được khảo sát theo thành phần giới tính, độ tuổi, trình độ, vị trí công tác, thời gian làm việc và thu nhập trung bình (Bảng 1).

Bảng 1. Đặc điểm nhân viên

N = 200		**Tần số**	**Tỷ lệ (%)**
Giới tính	Nam	95	47.5
	Nữ	105	52.5
Nhóm tuổi	Từ 18-25	58	29.0
	Từ 26-35	96	48.0
	Từ 36-45	29	14.5
	Trên 45	17	8.5
Thu nhập	<5 triệu	29	14.5
	5 - <10 triệu	113	56.5
	10 - <15 triệu	41	20.5
	> 15 triệu	17	8.5
Trình độ học vấn	Từ Trung cấp trở xuống	24	12.0
	Cao đẳng	73	36.5
	Đại học	91	45.5
	Sau đại học	12	6.0

5.3 Đánh giá thang đo

Các thang đo được kiểm định độ tin cậy bằng công cụ Cronbach's Alpha. Công cụ này giúp loại đi những biến quan sát, những thang đo không đạt. Các biến quan sát có hệ số tương quan biến-tổng (item-total correlation) nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại và tiêu chuẩn chọn thang đo khi Cronbach's Apha từ 0,6 trở lên (Vuong & Giao, 2020). Theo mô hình nghiên cứu, thang đo môi trường tinh thần được xác định và đo lường bởi 6 yếu tố và thang đo hiệu quả công việc của nhân viên có kết quả phân tích Cronbach's Alpha được trình bày ở bảng 2.

Bảng 2. Độ tin cậy của thang đo

Thang đo	Số biến quan sát		Cronbach's Alpha		Ghi chú
	Trước khi loại biến	Sau loại biến	Trước khi loại biến	Sau loại biến	
Sự thân thiện	4	4	0.773	0.773	
Sự tín nhiệm và niềm tin vào lãnh đạo	3	3	0.770	0.770	
Sự giao tiếp thẳng thắn và cởi mở	4	3	0.654	0.775	Loại GTTT1
Cơ hội học hỏi và phát triển cá nhân	5	4	0.800	0.845	Loại HHPT3
Sự cân bằng giữa công việc và gia đình	3	3	0.784	0.784	
Sự ủng hộ của cấp trên	4	4	0.836	0.836	
Hiệu quả công việc của nhân viên	4	4	0.809	0.809	

Trong các thang đo trên, thang đo sự giao tiếp thẳng thắn và cởi mở có 01 biến bị loại (GTTC1), thang đo cơ hội học hỏi và phát triển cá nhân có 01 biến bị loại (HHPT3). Các biến bị loại là do có tương quan với biến tổng nhỏ hơn 0,3 (Giao và cs., 2020). Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha lần 2 cho thang đo sự giao tiếp thẳng thắn và cởi mở, thang đo cơ hội học hỏi và phát triển cá nhân sau khi loại biến quan sát được trình bày ở bảng 2. Nhìn chung, các thang đo trên đều có hệ số Cronbach's Alpha khá cao (>0,7). Tất cả các biến quan sát của thang đo này đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 do đó chúng đều được sử dụng cho phân tích EFA tiếp theo. Kết quả sau khi phân tích hệ số Cronbach's Alpha và loại bỏ các biến quan sát không đảm bảo độ tin cậy, thang đo môi trường tinh thần được đo lường bằng 21 biến quan sát cho 6 thành phần môi trường tinh thần (so với ban đầu là 23 biến quan sát cho 6 thành phần môi trường tinh thần và thang đo hiệu quả công việc của nhân viên được đo lường bằng 4 biến quan sát (vẫn giữ nguyên so với số biến quan sát ban đầu). Do đó tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy cao.

Sau khi kiểm tra mức độ tin cậy bằng phân tích Cronbach's Alpha, thang đo các yếu tố môi trường tinh thần và hiệu quả công việc được đo lường bằng 25 biến quan sát cho 7 thành phần của thang đo, phân tích nhân tố được sử dụng để kiểm định giá trị phân biệt của thang đo.

Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố

Biến	Biến quan sát	Mã hóa	Hệ số tải nhân tố
Cơ hội học hỏi và phát triển cá nhân	Tôi nhận thấy rằng môi trường ở đây tạo nhiều cơ hội để tôi học hỏi	HHPT1	.874
	Tôi được tạo điều kiện để có thể áp dụng những sáng tạo của mình	HHPT2	.805
	Tôi nhận thấy ngân hàng luôn có những chương trình đào tạo phù hợp với năng lực từng nhóm nhân viên.	HHPT4	.765
	Tôi nhận thấy rằng tôi có thể phát triển tài năng của tôi khi làm việc ở đây	HHPT5	.726
Sự ủng hộ của cấp trên	Cấp trên luôn hỗ trợ tôi lựa chọn phương án tốt nhất để hoàn thành công việc của mình	UHCT4	.847
	Cấp trên luôn ủng hộ ý kiến và những cách mà tôi thực hiện để hoàn thành công việc	UHCT2	.844
	Cấp trên tôi ủng hộ tôi tham gia đóng góp ý kiến để ra quyết định	UHCT3	.701
	Tôi phải cẩn thận trong việc thực hiện nhiệm vụ của mình vì cấp trên thường rất nghiêm khắc với những ý tưởng mới	UHCT1	.682
Sự thân thiện	Tôi thấy rằng nhân viên đối xử với nhau như các thành viên trong một gia đình	STT4	.773
	Tôi luôn thể hiện sự quan tâm đến những đồng nghiệp khác	STT3	.747
	Tôi nhận thấy tinh thần làm việc đội nhóm thật hợp tác	STT2	.743
	Không khí làm việc rất thân thiện	STT1	.703
Sự cân bằng giữa công việc và gia đình	Lãnh đạo luôn tạo điều kiện để tôi cân đối công việc và gia đình	CVGD2	.828
	Lãnh đạo cho phép tôi giành thời gian để giải quyết những công việc gia đình khi cần thiết.	CVGD1	.770
	Tôi được tạo điều kiện để có thể chăm sóc người thân tôi thật tốt	CVGD3	.763
Sự giao tiếp thẳng thắn và cởi mở	Tôi cảm thấy thoải mái khi bày tỏ hết ý kiến của mình với lãnh đạo	GTTT3	.860
	Tôi cảm thấy nói chuyện với lãnh đạo một cách dễ dàng	GTTT2	.786
	Tôi cảm thấy thoải mái khi nói chuyện một cách thẳng thắn và cởi mở với đồng nghiệp	GTTT4	.771

Biến	Biến quan sát	Mã hóa	Hệ số tải nhân tố
Sự tín nhiệm và niềm tin vào lãnh đạo	Tôi rất tin tưởng vào những người lãnh đạo	TNNT3	.839
	Lãnh đạo tôi luôn thực hiện những lời hứa của mình	TNNT1	.810
	Tôi nhận thấy rằng những người lãnh đạo tôi luôn trung thực	TNNT2	.700
Hiệu quả công việc	Tôi tin rằng tôi là một nhân viên làm việc hiệu quả	HQLV3	.864
	Tôi luôn hài lòng với chất lượng công việc tôi đã làm	HQLV2	.821
	Cấp trên tôi luôn tin rằng tôi là một người làm việc có hiệu quả	HQLV4	.794
	Đồng nghiệp tôi luôn đánh giá tôi là người làm việc có hiệu quả	HQLV1	.705
Eigenvalue			1.198
Phương sai trích tích lũy (%)			69.198

Kết quả phân tích EFA cho thấy, với phương pháp trích nhân tố principal component, phép quay Varimax cho phép trích được 7 nhân tố từ 25 biến quan sát và phương sai trích tích lũy được là 69,198% (đạt yêu cầu >50%). Bên cạnh đó, hệ số nhân tố tải của các biến đều lớn hơn 0.5 (Bảng 3). Do đó, các thang đo trong nghiên cứu đều đạt tính giá trị hội tụ cao.

Trước khi tiến hành phân tích hồi quy tuyến tính, ta xem xét các mối tương quan tuyến tính giữa biến độc lập và biến phụ thuộc. Ma trận tương quan ở bảng 4 trình bày các hệ số tương quan Pearson (r) giữa các biến nghiên cứu và mức ý nghĩa của từng hệ số đó. Mức ý nghĩa của các hệ số rất nhỏ (sig= 0 < 0,05) nên các hệ số tương quan có ý nghĩa thống kê.

5.4 Phân tích tương quan

Bảng 4. Kết quả phân tích tương quan giữa biến

	STT	TNNT	GTTT	HHPT	CVGD	UHCT	HQLV
STT	1,000	0,462**	0,430**	0,020	0,164*	-0,075	0,586**
TNNT		1,000	0,420**	0,066	0,071	-0,080	0,490**
GTTT			1,000	-0,049	0,030	0,017	0,474**
HHPT				1,000	-0,036	-0,654**	0,009
CVGD					1,000	-0,173*	0,196**
UHCT						1,000	0,050
HQLV							1,000

Ghi chú: ** = Sig < 0,01; * = Sig < 0,05

5.5 Phân tích hồi quy tuyến tính

Trên cơ sở thang đo các yếu tố môi trường tinh thần và thang đo hiệu quả công việc của nhân viên đã được xem xét mối tương quan tuyến tính, tiếp tục sử dụng phân tích hồi quy để tìm thấy mối quan hệ giữa các thành phần yếu tố môi trường tinh thần có ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên.

Để kiểm định sự phù hợp giữa thành phần Sự thân thiện; Sự tín nhiệm và niềm tin vào lãnh đạo; Sự giao tiếp thẳng thắn và cởi mở; Cơ hội học hỏi và phát triển cá nhân; Sự cân bằng giữa công việc và gia đình; Sự ủng hộ của cấp trên với hiệu quả công việc của nhân viên (HQLV) tác giả sử dụng hàm hồi quy tuyến tính với phương pháp đưa vào một lượt (Enter). Như vậy thành phần STT; TNNT; GTTT; HHPT; CVGD; UHCT là biến độc lập và HQLV là biến phụ thuộc sẽ được đưa vào chạy hồi quy cùng một lúc.

Bảng 5. Kết quả thống kê phân tích hồi quy

Biến số	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Dung sai	VIF
(Hằng số)	-0,038	0,476		-0,079	0,937		
STT	0,397	0,062	0,402	6,401	0,000	0,709	1,411
TNNT	0,082	0,054	0,106	1,515	**0,131**	0,568	1,760
GTTT	0,213	0,061	0,216	3,482	0,001	0,728	1,373
HHPT	0,201	0,057	0,221	3,539	0,001	0,719	1,391
CVGD	0,031	0,050	0,033	0,618	**0,538**	0,974	1,026
UHCT	0,249	0,106	0,166	2,360	0,019	0,566	1,765
GIOITINH	-0,075	0,087	-0,062	-0,863	0,389	0,998	1,002
TUOI	0,005	0,049	0,007	0,098	0,922	0,999	1,001
TDHV	0,004	0,057	0,004	0,062	0,951	0,967	1,034
TNTB	0,124	0,055	0,131	4,427	0,000	0,968	1,033

R^2 hiệu chỉnh = 0,743

Hệ số Durbin-Watson = 1,709

Bảng 5 cho thấy R^2 hiệu chỉnh bằng 0,743 có nghĩa là 74,3% sự biến thiên của HQLV được giải thích bởi sự biến thiên của 6 biến độc lập STT; TNNT; GTTT; HHPT; CVGD; UHCT. Ngoài ra, kiểm định Durbin – Watson (d) cho thấy kết quả d = 1,709 (1< d <3) nên ta có thể kết luận các phần dư là độc lập với nhau hay không có tương quan giữa các phần dư.

Hệ số phóng đại phương sai VIF (Variance Inflation factor – VIF) đạt giá trị lớn nhất là 1,765 (nhỏ hơn 10) cho thấy các biến độc lập này không có quan hệ chặt chẽ với nhau nên không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra (Hà Nam Khánh Giao & Bùi Nhất Vương, 2019). Do đó, mối quan hệ giữa các biến độc lập không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả giải thích của mô hình hồi quy.

Từ bảng thống kê phân tích các hệ số hồi quy (Bảng 5) cho thấy 04 biến độc lập STT, GTTT, HHPT, UHCT có tác động cùng chiều vào biến phụ thuộc HQLV vì hệ số hồi quy chuẩn hóa (β) của các biến này đều dương và có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05). Bên cạnh đó, nghiên cứu đã tìm thấy rằng thu nhập càng cao thì nhân viên sẽ làm việc càng hiệu quả. Như vậy các giả thuyết H_1, H_3, H_4, H_6, H_7 đều được chấp nhận ở độ tin cậy 95%. Tuy nhiên, biến TNNT (Sự tín nhiệm và niềm tin vào lãnh đạo) và biến CVGD (Sự cân bằng giữa công việc và gia đình) không có ý nghĩa về mặt thống kê vì có giá trị Sig > 0,05 (Sig_{TNNT}. = 0,131; Sig_{CVGD}. = 0,538) nên không ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên với tổ chức. Do đó, giả thuyết H_2, H_5 bị bác bỏ ở độ tin cậy 95%.

Yếu tố "Sự cân bằng công việc và gia đình" không tác động vào hiệu quả công việc của nhân viên ngân hàng TMCP trong mô hình nghiên cứu này. Nếu chúng ta xem xét lại thuyết hai nhân tố của Herzberg, ta thấy yếu tố cuộc sống cá nhân thuộc nhóm nhân tố duy trì. Mà nội dung của yếu tố sự cân bằng công việc, gia đình có nội dung gần giống với yếu tố cuộc sống cá nhân. Khi các yếu tố thuộc nhóm nhân tố duy trì được thực hiện đúng, nhân viên sẽ không có sự bất mãn, nhưng họ cũng không được động viên. Điều này có thể giải thích với yếu tố sự cân bằng giữa công việc và gia đình. Khi các doanh nghiệp làm tốt việc cân bằng giữa công việc và gia đình, nhân viên sẽ không cảm thấy bất mãn, nhưng điều này cũng không tác động thúc đẩy họ làm việc tốt hơn. Như vậy, sự cân bằng giữa công việc và gia đình đã không ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc, mà rất có khả năng nó ảnh hưởng gián tiếp thông qua sự hài lòng công việc. Cơ chế ảnh hưởng trung gian này đã được hỗ trợ trong nghiên cứu trước của Talukder và cs. (2018). Do đó, nghiên cứu trong tương lai nên cân nhắc biến sự hài lòng trong công việc như là biến trung gian trong mối quan hệ giữa sự cân bằng công việc và hiệu quả công việc.

Ảnh hưởng của sự tín nhiệm và niềm tin vào lãnh đạo đến hiệu quả công việc không có ý nghĩa thống kê tại mức ý nghĩa 5% (Sig = 0,131). Khi nhân viên tin tưởng vào lãnh đạo, thì họ có thể thoải mái đề xuất những ý tưởng độc đáo cho các vấn đề và đưa ra những ý kiến xung đột mà không sợ bị trả thù. Uy tín của các nhà lãnh đạo cũng có khả năng thúc đẩy các mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo, do đó thúc đẩy hy vọng và lạc quan trong nhân viên. Vì vậy, yếu tố này có thể chỉ mang tính động viên họ làm việc, không phải là yếu tố duy trì tạo động lực để họ làm việc tốt hơn. Khi sự tín nhiệm, niềm tin vào lãnh đạo của họ thấp, yếu tố động viên để làm việc bị giảm, họ cảm thấy không thỏa mãn, nhưng không cảm thấy bất mãn, do đó không có ảnh hưởng ***trực tiếp*** đến hiệu quả công việc của họ.

Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn đã không có ảnh hưởng đến hiệu quả công việc bởi vì giá trị Sig của các biến này lớn hơn 0,05 (Bảng 5). Trong đó, hệ số hồi qui của giới tính mang dấu âm (-0,075) do bởi biến này đã được mã hóa Nữ = 0; Nam = 1. Nói cách khác, dấu âm thể hiện rằng nam có xu hướng làm việc kém hiệu quả hơn nữ, nhưng biến này đã không có ý nghĩa thống kê. Bên cạnh đó, biến thu nhập đã ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc (Sig = 0,000, β = 0.131). Vì vậy, những nhân viên có thu nhập càng cao thì làm việc càng có hiệu quả.

6. THẢO LUẬN VÀ SO SÁNH KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Dựa vào hệ số hồi quy chuẩn hóa để so sánh mức độ tác động của các yếu tố, kết quả nghiên cứu cho thấy hai yếu tố Sự thân thiện, cơ hội học hỏi và phát triển có hệ số hồi quy khá cao, lần lượt là 0,402 và 0,221. Hai yếu tố khác là sự giao tiếp thẳng thắn cởi mở với lãnh đạo, Sự ủng hộ của cấp trên mặc dù tương quan có ý nghĩa với hiệu quả công việc, nhưng có hệ số hồi quy chuẩn hóa thấp hơn, lần lượt là 0,216 và 0,166. Điều này khẳng định, trong các thành phần cấu thành môi

trường tinh thần tác động vào hiệu quả công việc với mức độ tác động không giống nhau.

6.1 Yếu tố sự thân thiện

Yếu tố sự thân thiện có mức độ tác động mạnh nhất đến hiệu quả công việc. Điều này khẳng định vai trò của môi trường làm việc thân thiện với bầu không khí vui vẻ, cởi mở trong việc thúc đẩy sự tương tác của các cá nhân, gia tăng sự hòa hợp giữa các thành viên trong tổ chức, cùng phấn đấu hoàn thành mục tiêu tổ chức. Nếu nhân viên cảm nhận một bầu không khí ảm đạm, khó hòa hợp được với đồng nghiệp của mình, thiếu sự giúp đỡ lẫn nhau để cùng hoàn thành công việc, họ sẽ cảm thấy không hào hứng, không có động lực để làm việc. Mặc dù có thể nơi làm việc của họ được trang bị những thiết bị hiện đại đáp ứng cho nhu cầu công việc.

So với kết quả nghiên cứu của Rego và Cunha (2008), yếu tố Sự thân thiện lại không tác động vào hiệu quả công việc. Nhưng trong nghiên cứu này, yếu tố tinh thần thân thiện lại có tác động vào hiệu quả công việc. Điều này giải thích rằng với bối cảnh văn hóa Châu Á, yếu tố tập thể đóng vai trò rất quan trọng trong môi trường làm việc. Do đó một tập thể mạnh với sự đồng lòng hợp tác giữa các thành viên cùng tạo ra một bầu không khí vui vẻ đóng vai trò rất quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả công việc nói riêng, hiệu quả tổ chức nói chung.

6.2 Yếu tố cơ hội học hỏi và phát triển cá nhân

Yếu tố cơ hội học hỏi và phát triển cá nhân có mức độ tác động mạnh thứ hai đến hiệu quả công việc của nhân viên ngân hàng TMCP. Kết quả này giống với kết quả của Rego và Cunha (2008). Ngày nay với sự phát triển vượt bậc của khoa học, công nghệ, thì nhu cầu được học hỏi, phát triển của nhân viên cũng gia tăng theo. Các nhân viên có trình độ cao cũng không thể duy trì trình độ của họ mãi mãi. Các kỹ năng sẽ dần đi xuống và có thể trở nên lỗi thời khiến việc học hỏi kỹ năng mới trở nên rất cần thiết. Việc được giao những công việc quan trọng, giá trị trong công ty sẽ giúp nhân viên trao dồi kỹ năng, phát triển năng lực cá nhân, có cơ hội thăng tiến cao trong tương lai. Do đó có thể nói cơ hội học hỏi, phát triển cá nhân là một yếu tố rất quan trọng trong việc gia tăng động lực, thúc đẩy hiệu quả công việc. Kết quả này cũng phù hợp với kết quả nghiên cứu định tính. Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy, các nhân viên ngân hàng TMCP quan tâm rất nhiều đến yếu tố này. Và với đặc điểm của mẫu khảo sát này, số lượng nhân viên có độ tuổi nhỏ hơn hay bằng 35 tuổi chiếm 77%. Có thể nói đó là những nhân viên trẻ. Nên nhu cầu về cơ hội được cọ xát, học hỏi, phát triển cá nhân rất cao.

6.3 Yếu tố sự giao tiếp thẳng thắn và cởi mở

Yếu tố sự giao tiếp thẳng thắn và cởi mở có mức độ tác động thứ ba đến hiệu quả công việc nhân viên ngân hàng TMCP. Kết quả này giống với kết quả của Rego và Cunha (2008). Điều này khẳng định vai trò của giao tiếp trong việc trao đổi thông tin giữa cấp trên, cấp dưới. Một khi có sự thông suốt trong việc trao đổi giữa cấp trên và cấp dưới thì nhân viên sẽ nắm rõ các mục tiêu công việc, các chỉ dẫn để hoàn thành công việc (nếu có), từ đó công việc sẽ được thực hiện một cách dễ dàng hơn và nhận được phản hồi từ cấp trên khi công việc hoàn thành. Bởi vì con người thì ai cũng có nhu cầu được tôn trọng, được lắng nghe. Việc giao tiếp thẳng thắn, cởi mở với lãnh đạo vừa giúp lãnh đạo hiểu được cảm giác của nhân viên về công việc, đồng nghiệp, tổ chức nói chung, vừa giúp nhân viên cảm thấy bản thân mình được tôn trọng, sự phân biệt khoảng cách địa vị được rút ngắn và ngày càng nhiệt tình hơn để hoàn thành công việc.

6.4 Yếu tố sự ủng hộ của cấp trên

Yếu tố sự ủng hộ của cấp trên trong công việc có mức độ tác động yếu nhất đến hiệu quả công việc của nhân viên ngân hàng TMCP. Kết quả này giống với kết quả của Vuong & Suntrayuth (2020). Mỗi nhân viên khi gia nhập vào một tổ chức nào đó thì sẽ phải tuân theo quy định của tổ chức, phòng ban, cũng như nằm dưới quyền kiểm soát của lãnh đạo trực tiếp, gián tiếp của mình.

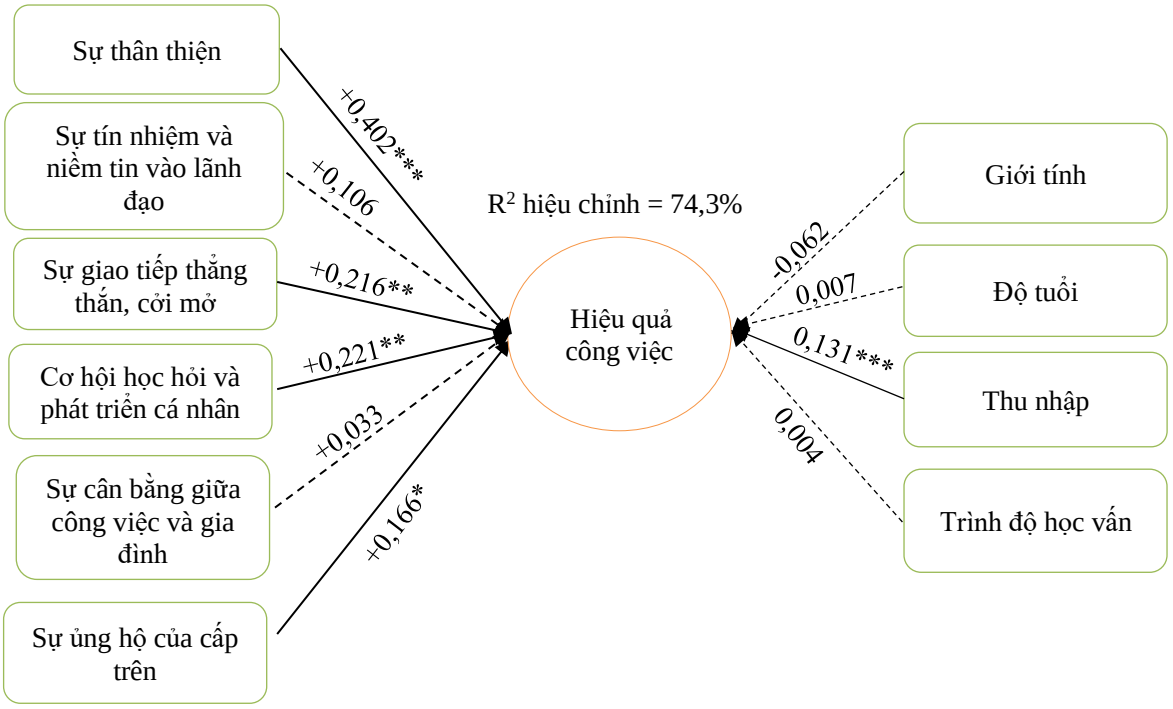
Tuy nhiên mỗi cá nhân đều có cách thức, kỹ năng thực hiện công việc theo kiểu của mình, các nhân viên khác hoặc thậm chí lãnh đạo cũng không thể can thiệp vào, miễn là cách làm việc đó không ảnh hưởng đến quy định, mục đích của tổ chức. Nếu nhận được sự ủng hộ từ cấp lãnh đạo trong cách thức thực hiện, cũng như quyền quyết định trong một số vấn đề, các nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái và làm việc có hiệu quả hơn là phải làm việc gò bó theo một khuôn mẫu hoặc phong cách của người lãnh đạo.

6.5 Thu nhập

Ngoài ra còn phải đề cập đến yếu tố thu nhập của nhân viên. Nghiên cứu cũng chứng minh có sự khác biệt về hiệu quả công việc của nhóm nhân viên có thu nhập thấp và thu nhập cao. Vì yếu tố thu nhập là sự phản ảnh của kết quả công việc được các nhà lãnh đạo nhìn nhận. Nếu mức lương phản ánh đúng khả năng và năng lực của họ, thì chính nó là thước đo hiệu quả công việc tốt nhất, phản ánh đúng giá trị mà nhân viên đó mang lại cho tổ chức. Theo kết quả kiểm định cho thấy, xu hướng thu nhập càng cao thì nhân viên có hiệu quả công việc càng cao. Kết quả này cũng tương đồng kết quả này cũng phù hợp với thực tế trong các ngân hàng.

7. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

7.1 Kết luận



Ghi chú: (Dữ liệu trong hình được trích xuất từ bảng 5)

——————— Có ý nghĩa thống kê

- - - - - - - - - - - - - - - Không có ý nghĩa

***=Sig. < 0,001; **=Sig. < 0,05; *=Sig. < 0,1

Hình 2. Mô hình kết quả nghiên cứu

Căn cứ vào tổng quan lý thuyết, mô hình nghiên cứu đã được phát triển cho nghiên cứu này. Mô hình này đã được kiểm tra với một cỡ mẫu gồm 200 nhân viên đang làm việc tại ngân hàng TMCP. Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố môi trường tinh thần ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên. Kết quả hồi quy, nghiên cứu đã chỉ ra rằng có 04 yếu tố môi trường tinh thần có quan hệ đồng biến đến hiệu quả công việc của nhân viên nhưng với mức độ ảnh hưởng khác nhau, đó là sự thân thiện có tác động mạnh nhất (β_1 = 0,402), tiếp theo là biến cơ hội học hỏi và phát triển cá nhân (β_4 = 0,221), tiếp đến là biến sự giao tiếp thẳng thắn và cởi mở (β_3 = 0,216), tác động thấp nhất là biến sự ủng hộ cấp trên (β_6 = 0,166). Với những kết quả thu được, nghiên cứu này có những đóng góp tích cực trong thực tiễn quản lý tại các ngân hàng TMCP Việt Nam.

Từ những phân tích trên, ta có thể kết luận rằng mô hình lý thuyết phù hợp với dữ liệu nghiên cứu và có 05 giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận là H_1, H_3, H_4, H_6, H_7. Qua kết quả kiểm định mô hình lý thuyết ta được mô hình điều chỉnh như hình 2.

7.2 Đề xuất hàm ý quản trị

7.2.1 Nhóm yếu tố "Sự thân thiện"

Kết quả nghiên cứu cho thấy "Sự thân thiện" là yếu tố có mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến hiệu quả công việc của nhân viên ngân hàng TMCP tại TP. HCM. Xuất phát từ tầm quan trọng của yếu tố sự thân thiện trong nhận thức về môi trường làm việc của nhân viên, tác giả đề xuất một số giải pháp sau: Thứ nhất, để tạo sự gắn kết, thấu hiểu giữa các thành viên trong công việc và để các nhân viên nhận thức rằng môi trường làm việc của mình như gia đình. Thì trước hết cải thiện giao tiếp nội bộ trong công việc giữa các nhân viên trong ngân hàng. Ngân hàng TMCP tại TP. HCM nên tiến hành cấu trúc, sắp xếp lại văn phòng làm việc với thiết kế phù hợp, bố trí khoảng cách chỗ ngồi giữa các nhân viên không quá gần, cũng không quá xa tạo điều kiện giao tiếp thuận lợi giữa các thành viên với nhau. Sự giao tiếp giữa các nhân viên trong tổ chức đóng vai trò rất quan trọng. Nó không những giúp ngân hàng hạn chế những xung đột có thể xảy ra trong tổ chức mà còn góp phần gia tăng tinh thần đồng đội. Nếu giao tiếp giữa các thành viên kém, nhân viên sẽ cảm thấy xa cách, ảnh hưởng không nhỏ đến năng suất làm việc và lòng tin vào ngân hàng... Một số ngân hàng hiện nay thiết kế văn phòng không có phòng riêng hay các trang thiết bị làm việc riêng cho cán bộ quản lý cấp cao, tất cả đều ngồi hòa đồng và bình đẳng trong một không gian chung với cùng các cơ sở vật chất như nhau, xóa bỏ mọi rào cản về cấp bậc, tuổi tác, giới tính, ngôn ngữ, quốc tịch. Điều này tạo điều kiện cho các bạn trẻ năng động, tài năng, thích học hỏi và có nhiều ý tưởng độc đáo có thể thể hiện được mình mà không ngại ngần hay bỡ ngỡ với các đồng nghiệp và lãnh đạo. Ngân hàng nên thiết kế không gian văn phòng cởi mở, thân thiện như phòng khách trong gia đình, hay những không gian ấm áp quen thuộc như phòng ăn gia đình hoặc không gian mở tràn đầy ánh sáng xanh mát của thiên nhiên. Điều này giúp nhân viên cảm giác môi trường làm việc của mình thân thiện như tại gia đình của mình, giúp việc trao đổi giữa các thành viên được dễ dàng hơn.

Thứ hai, ngoài ra việc gia tăng sự gắn kết giữa các thành viên trong tổ chức bên ngoài môi trường công việc cũng đem lại rất nhiều lợi ích. Ngân hàng cần xem xét tạo ra những chuyến du lịch tham quan đến những nơi khác kết hợp với Team building. Các trò chơi trong chương trình Team building mang tính tập thể, đòi hỏi sự phối hợp đồng đội ăn ý và thường có sự thi đua giữa các nhóm với nhau. Qua đó, những thành viên trong tổ chức sẽ thấy vui vẻ, gần gũi nhau hơn và rút ra những kinh nghiệm riêng cho mình về việc làm việc nhóm, phân công công việc và hỗ trợ lẫn nhau. Ngoài ra ngân hàng có thể tổ chức sinh nhật cho các thành viên trong ngân hàng qua những buổi tiệc thân mật, nhưng ấm cúng. Ngân hàng nên xây những khu vực thể thao trong ngân hàng, giúp những nhân viên gặp gỡ nhau sau những giờ làm việc căng thẳng, vừa giải trí, vừa rèn luyện sức khỏe.

7.2.2 Nhóm yếu tố "Cơ hội học hỏi và phát triển cá nhân"

Kết quả nghiên cứu cho thấy "Cơ hội học hỏi và phát triển cá nhân" là yếu tố có mức độ ảnh hưởng thứ hai đến hiệu quả công việc của nhân viên ngân hàng TMCP tại TP. HCM. Ngân hàng TMCP tại TP. HCM có thể nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên thông qua việc tạo ra nhiều cơ hội học hỏi, phát triển cá nhân theo các tiêu thức như: Thứ nhất, tạo ra nhiều khóa đào tạo về kỹ năng chuyên môn cho nhân viên của mình. Ngân hàng nên tạo nên những chuyến tham quan, học hỏi kinh nghiệm, đào tạo ở nước ngoài là cần thiết cho nhân viên. Những nhân viên đó sau khi được đào tạo từ nước ngoài về thì cần được bố trí thăng tiến cho những chức vụ cao hơn. Việc này nhằm tận dụng được kiến thức nhân viên vừa học hỏi được, vừa tạo ra động lực làm việc cho nhân viên trong tương lai. Đối với các nhân viên có nhu cầu nâng cao kỹ năng cần thiết cho công việc hiện tại qua những khóa đào tạo từ bên ngoài, thì ngân hàng nên quan tâm hỗ trợ một phần hay 100% tiền học phí. Việc này giúp nhân viên cảm thấy ngân hàng có nhiều sự quan tâm trong việc phát triển năng lực của họ trong tương lai. Đối với những nhân viên vừa làm việc ban ngày, vừa đi học thêm vào ban đêm, ngân hàng xem xét lịch công tác, cũng như thời gian hợp lý, tạo điều kiện để họ hoàn thành việc học của họ.

Thứ hai, một cách rất tốt để nhân viên có thể học hỏi, phát triển năng lực của mình mà ngân hàng cần tham khảo hiện nay, đó chính là tạo cơ hội cho nhân viên luân chuyển công việc nếu có thể. Ngày nay luân chuyển nhân viên là biện pháp hết sức cần thiết, khơi gợi tinh thần làm việc, phát huy khả năng sáng tạo cho nhân viên. Khi được chuyển vào một vị trí mới, môi trường làm việc mới sẽ giúp nhân viên cảm thấy thích thú hơn, có nhiều điều kiện để học hỏi từ những nhà quản lý khác nhau. Và ngân hàng cũng nên xem việc luân chuyển không phải là cách hạ cấp nhân viên mà phải là cơ hội thăng cấp cho họ trong tương lai. Đó chính là động lực để họ hoàn thành hơn nữa công việc được giao.

Thứ ba, giao những công việc quan trọng cho nhân viên nếu năng lực họ đủ để đáp ứng hoàn thành tốt công việc. Được tin tưởng giao cho những công việc quan trọng, nhân viên nhận thấy rằng giá trị lao động của họ được tôn trọng, được đánh giá cao, cảm thấy là đã đóng góp được rất nhiều vào sự phát triển của ngân hàng, lại vừa có nhiều cơ hội nâng cao kỹ năng giải quyết vấn đề. Họ sẽ dành nhiều nỗ lực cho công việc hơn, từ đó hiệu quả công việc được nâng cao.

7.2.3 Nhóm yếu tố "Sự giao tiếp thẳng thắn và cởi mở"

Kết quả nghiên cứu cho thấy "Sự giao tiếp thẳng thắn và cởi mở" là yếu tố có mức độ ảnh hưởng thứ ba đến hiệu quả công việc của nhân viên ngân hàng TMCP tại TP. HCM. Xuất phát từ những vấn đề trên, tác giả đề xuất một số giải pháp sau với các nhà lãnh đạo trong tổ chức nhằm nâng cao nhận thức về yếu tố này, góp phần gia tăng hiệu quả công việc: Thứ nhất, lãnh đạo cần phải là những người thân thiện, biết lắng nghe, khuyến khích, phê bình các nhận xét, các cuộc thảo luận cởi mở về những bất đồng liên quan đến công việc. Họ tạo ra một môi trường, trong đó nhân viên cảm thấy công việc là của họ và của ngân hàng. Trong môi trường đó, nhân viên thấy hài lòng với chính mình, mong muốn được làm việc và hoàn thành công việc của mình.

Thứ hai, các ngân hàng nên lập một diễn đàn trên web nội bộ ngân hàng nhằm khuyến khích nhân viên giao tiếp với lãnh đạo thông qua các câu hỏi. Ngoài ra mở ra các kênh phản hồi để nhân viên biết họ làm việc tốt thế nào, hiệu suất công việc của họ đang được cải thiện, suy giảm hay vẫn giữ nguyên như cũ. Với những thông tin không phải tối mật, lãnh đạo nên chân thành chia sẻ với nhân viên.

Thứ ba, lãnh đạo nên quan tâm đến nhân viên của mình hơn, nên dành thời gian hỏi thăm về cuộc sống của nhân viên và kiên nhẫn lắng nghe họ tâm sự về những khúc mắc, những khó khăn và tình trạng cuộc sống gia đình của họ. Nhân viên càng thấy cấp trên của mình quan tâm và tôn trọng họ

bao nhiêu, họ càng thấy mình quan trọng và được khích lệ bấy nhiêu.

7.2.4 Nhóm yếu tố "Sự ủng hộ của cấp trên"

Kết quả nghiên cứu cho thấy "Sự ủng hộ của cấp trên" là yếu tố có mức độ ảnh hưởng yếu nhất đến hiệu quả công việc của nhân viên ngân hàng TMCP tại TP. HCM. Để hoàn thành nhiệm vụ được giao một cách tốt nhất, nhân viên phải tranh thủ được sự hướng dẫn hỗ trợ từ cấp trên hoặc người trực tiếp giao nhiệm vụ. Khi đó hạn chế được tối đa mức độ sai sót và đi lệch hướng. Điều này sẽ làm cho tâm lý nhân viên tự tin hơn trong việc lựa chọn cách nào để thực hiện công việc cho phù hợp, đạt được mục tiêu và mong muốn của lãnh đạo. Môi trường làm việc sẽ bớt căng thẳng nếu ở đó có những vị lãnh đạo hiểu được công việc của nhân viên, sẵn sàng ủng hộ nếu họ có những sáng kiến hoặc những giải pháp được cho là phù hợp. Ủng hộ về mặt chủ trương, đường lối, cách thực hiện công việc, nhưng không có nghĩa là làm thay cho họ.

Lãnh đạo nên động viên khích lệ nhân viên thực hiện những dự án mới, hay những trách nhiệm mới trong ngân hàng. Các nhân viên nếu được làm việc trong một môi trường tràn ngập sự khích lệ dường như cũng nảy sinh nhiều ý tưởng sáng kiến hơn. Họ sẽ phát huy được sự năng động của mình để thích nghi với những thay đổi tại công sở, qua đó giúp hoạt động kinh doanh của ngân hàng trở nên năng động hơn, có khả năng cạnh tranh tốt hơn;

Lãnh đạo nên ủng hộ những sáng kiến mới giúp công việc hiệu quả hơn. Không bình luận quyết định và ý tưởng của người khác khi mọi việc đã có kết quả rõ ràng trừ khi thực sự cần thiết. Điều này chỉ làm giảm sự tự tin của họ và ngăn cản họ chia sẻ ý kiến trong tương lai;

Cho phép các nhân viên tự đưa ra những lựa chọn của riêng họ. Hãy để các nhân viên lựa chọn cách thức và phương pháp đạt được các kết quả mà ngân hàng tìm kiếm. Hãy để họ có tiếng nói trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao và trong những kết quả chờ đợi;

7.2.5 Biến kiểm soát (Thu nhập)

Theo đánh giá của người lao động tại ngân hàng, mức lương hiện tại họ được nhận là rất thấp, chưa tương xứng với kết quả làm việc của họ và không đủ trang trải cho nhu cầu cuộc sống hàng ngày. Do đó vấn đề trước mắt là ngân hàng phải rà soát và điều chỉnh đơn giá tiền lương ở mức hợp lý hơn. Ngân hàng cũng nên thường xuyên xem xét và điều chỉnh mức lương cho từng cá nhân dựa trên năng lực thực sự của họ. Mức lương chi trả cho người lao động phải căn cứ vào hiệu quả làm việc đồng thời đảm bảo cho người lao động tái tạo lại sức lao động, chú ý đến những biến động về kinh tế xã hội nhằm điều chỉnh mức lương thưởng phù hợp với sự biến động về mặt bằng giá cả cũng như mặt bằng lương của xã hội ở từng thời điểm nhất định.

8. CÁC HẠN CHẾ CỦA NGHIÊN CỨU VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Mặc dù đề tài đã giải quyết xong mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, nhưng vẫn còn một số hạn chế như sau: Thứ nhất, nghiên cứu chỉ được thực hiện thu thập dữ liệu với phương pháp lấy mẫu thuận tiện, do đó kết quả nghiên cứu chưa mang tính đại diện cao. Nghiên cứu tiếp theo nên sử dụng phương pháp lấy mẫu xác suất để tăng tính đại diện cho nghiên cứu. Hạn chế thứ hai của nghiên cứu là chỉ xem xét tác động nói chung của toàn bộ mẫu thu thập và chưa thực hiện phân tích sự khác biệt giữa các đối tượng khác nhau giữa các nhóm nhân viên như nhân viên văn phòng, nhân viên tín dụng, nhân viên dự án…Vì vậy gợi ý cho các hướng nghiên cứu tiếp theo là quan tâm đến sự khác biệt giữa các nhóm nhân viên văn phòng, nhân viên tín dụng, nhân viên dự án..

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Aguinis, H., & O'Boyle Jr., E. (2014). Star Performers in Twenty-First Century Organizations. *Personnel Psychology, 67*(2), 313-350.

Alessia. (2011). Psychological climate and its relation to work performance and well-being: The mediating role of Organizational

Citizenship Behavior (OCB). *Baltic Journal of Psychology, 12*, 4-12.

Aydın, E., & Kalemci Tüzün, I. (2019). Organizational support sources and job performance relations: what about occupational commitment? *Anatolia, 30*(3), 379-389.

Bambang, J., Titi, L., & Azidatur, R. (2020). Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Performance of Local Government Apparatuses. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7*(7), 379-390.

Barkhi, R., & Kao, Y.-C. (2011). Psychological climate and decision-making performance in a GDSS context. *Information & Management, 48*(4), 125-134.

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research, 18*(1), 399.

Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance. *Journal of Applied Psychology, 81*(358-368).

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1, 2nd ed.* (pp. 687-732). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.

Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. (2016). Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance. *Social Indicators Research, 126*(1), 279-307.

Chen, Y., McCabe, B., & Hyatt, D. (2017). Impact of individual resilience and safety climate on safety performance and psychological stress of construction workers: A case study of the Ontario construction industry. *Journal of Safety Research, 61*, 167-176.

Dessler, G. (2019). *Fundamentals of Human Resource Management (5th Ed.)*. USA: Pearson.

Drucker, P. (2006). What executives should remember? *Harvard business review, 84*, 144-152.

Elahi, N. S., Abid, G., Arya, B., & Farooqi, S. (2020). Workplace behavioral antecedents of job performance: mediating role of thriving. *The Service Industries Journal, 40*(12), 755-776.

Giao, H. N. K., & Vương, B. N. (2016). Ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức tại Công ty CP CMC Telecom Thành Phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Kinh tế - Kỹ thuật, 13*(3), 87-101.

Giao, H. N. K., & Vương, B. N. (2019). *Giáo Trình Cao Học Phương Pháp Nghiên Cứu Khoa Học Trong Kinh Doanh Cập Nhật SmartPLS*. TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam: Nhà Xuất Bản Tài Chính.

Giao, H. N. K., Vuong, B. N., Huan, D. D., Tushar, H., & Quan, T. N. (2020). The effect of emotional intelligence on turnover intention and the moderating role of perceived organizational support: Evidence from the banking industry of Vietnam. *Sustainability, 12*(5), 1857.

Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Tung, D. D. (2020). A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: Evidence from Vietnam. *WSEAS Transactions on Business and Economics, 17*, 215-224.

Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Tushar, H. (2020). The impact of social support on job-related behaviors through the mediating role of job stress and the moderating role of locus of control: Empirical evidence from the

Vietnamese banking industry. *Cogent Business & Management, 7*(1), 1-23.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis (9th Ed.)*. Andover, Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Irwan, P., Siswoyo, H., & Beni Agus, S. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7*(6), 387-397.

James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology, 74*(5), 739-751.

James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin, 81*(12), 1096-1112.

Karanika-Murray, M., Michaelides, G., & Wood, S. J. (2017). Job demands, job control, psychological climate, and job satisfaction. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4*(3), 238-255.

Kock, N. (2017). Which is the best way to measure job performance. *International Journal of e-Collaboration, 13*(2), 1-9.

Krishnamurti, A., & Seniati, A. N. L. (2018). Role of job satisfaction as a mediator in the relationship between psychological climate and organisational commitment of lecturers at higher education institutions. In *Diversity in unity: Perspectives from psychology and behavioral sciences.* (pp. 405-413). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.

Nyambura, K. J., & Ndero, K. (2016). The Impact of Psychological Climate on Employee Satisfaction: A Case Study of I. Messina (K) Limited. *International Journal of Psychology, 1*(1), 1-22.

Nyambura, K. J., & Ndero, M. K. (2016). The Impact of Psychological Climate on Employee Satisfaction: A Case Study of I. Messina (K) Limited. *Journal of Advanced Psychology, 1*(1), 1–22.

Parker, I. M., Rodriguez, J., & Loik, M. E. (2003). An Evolutionary Approach to Understanding the Biology of Invasions: Local Adaptation and General-Purpose Genotypes in the Weed Verbascum thapsus. *Conservation Biology, 17*(1), 59-72.

Pecino, V., Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., Aguilar-Parra, J. M., Padilla-Góngora, D., & López-Liria, R. (2019). Organisational Climate, Role Stress, and Public Employees' Job Satisfaction. *Int J Environ Res Public Health, 16*(10).

Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2016). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research, 5*(1), 69-85.

Ram, P., Bhargavi, S., & Prabhakar, G. V. (2011). Work environment, service climate, and customer satisfaction: Examining theoretical and empirical connections. *International Journal of Business and Social Science, 20*(2), 121-132.

Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology, 35,* 195 - 205.

Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research, 61*(7), 739-752.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Roseman, M. G., Mathe-Soulek, K., & Krawczyk, M. (2017). The effect of psychological empowerment climate on restaurant food safety, food quality, and financial performance. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 16*(2), 137-152.

Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. In *International review of industrial and organizational psychology 1988.* (pp. 139-158). Oxford, England: John Wiley & Sons.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1-25).

Sungu, L. J., Weng, Q., Hu, E., Kitule, J. A., & Fang, Q. (2020). How Does Organizational Commitment Relate to Job Performance? A Conservation of Resource Perspective. *Human Performance, 33*(1), 52-69.

Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance. *Personnel Review, 47*(3), 727-744.

Tracy, B. (2006). *The Psychology of Selling: Increase Your Sales Faster and Easier Than You Ever Thought Possible*. United Kingdom: Thomas Nelson.

Vuong, B. N. (2017). Ảnh hưởng của các yếu tố chất lượng cuộc sống nơi làm việc đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu tại TP. HCM. *Huflit Journal of Science, 4*(29), 37-47.

Vuong, B. N., & Giao, H. N. K. (2020). The impact of perceived brand globalness on consumers' purchase intention and the moderating role of consumer ethnocentrism: An evidence from Vietnam. *Journal of International Consumer Marketing, 32*(1), 47-68.

Vuong, B. N., & Suntrayuth, S. (2020). The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. *Management Science Letters, 10*(7), 1633–1648.

Weinzimmer, L. G., Baumann, H. M., Gullifor, D. P., & Koubova, V. (2017). Emotional intelligence and job performance: The mediating role of work-family balance. *The Journal of Social Psychology, 157*(3), 322-337.

Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Leon, C., Koosed, T., & McNeely, E. (2020). Psychological Climate for Caring and Work Outcomes: A Virtuous Cycle. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(19), 7035.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2020). *Developing Management Skills*. New York: Addison – Wesley, Wheelan.

Yong-Ho, P. (2020). Career Competencies and Perceived Work Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7*(6), 317-326.

Yusuf Ali, A.-H., Laith Akram, A.-Q., & Faris Irsheid, A. (2020). The Impact of Horizontal Mergers on the Performance of the Jordanian Banking Sector. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7*(7), 49-58.