

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

NGUYỄN VĂN QUÂN

ẢNH HƯỞNG CỦA CHẤT LƯỢNG NỘI TÀI CỦA
CÔNG VIỆC ĐẾN KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG
VIỆC CỦA CÁC NHÂN VIÊN TRONG LĨNH VỰC
NGÂN HÀNG Ở VIỆT NAM

Ngành đào tạo: Quản trị kinh doanh (Khoa QTKD)
Mã ngành: 9340101

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

HÀ NỘI – 2025

CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Người hướng dẫn khoa học:
PGS.TS. ĐỖ THỊ ĐÔNG

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

Luận án được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án
cấp Đại học Kinh tế Quốc dân
Vào hồi: ngày tháng năm

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Thư viện Quốc gia
- Thư viện Đại học Kinh tế Quốc dân

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0 và sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế số, mô hình việc làm và bản chất công việc đang có những thay đổi sâu sắc. Quá trình hội nhập và chuyển đổi số diễn ra nhanh chóng không chỉ tạo ra cơ hội, thách thức cho doanh nghiệp mà còn làm thay đổi cách nhân viên cảm nhận và đánh giá chất lượng công việc (Felstead & Henseke, 2017). Chất lượng công việc, đặc biệt là chất lượng nội tại, ngày càng được quan tâm vì nó không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc mà còn liên quan đến sức khỏe và chất lượng cuộc sống của người lao động (Sirgy & cộng sự, 2001).

Trong lĩnh vực ngân hàng một ngành đóng vai trò quan trọng trong hạ tầng của nền kinh tế thông minh, chuyển đổi số đang tạo ra những áp lực mới đối với nhân viên. Công nghệ số và tự động hóa không chỉ thay đổi cách thức vận hành mà còn đòi hỏi người lao động phải liên tục thích nghi và nâng cao kỹ năng (Folea & Folcut, 2019). Tại Việt Nam, quá trình chuyển đổi này được đẩy mạnh qua các chính sách như Quyết định số 810/QĐ-NHNN về chuyển đổi số ngành ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Tuy nhiên, áp lực từ công việc số hóa cũng khiến nhiều nhân viên ngân hàng gặp vấn đề về sức khỏe thể chất và tinh thần, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất làm việc (Ha & Nguyen, 2022; Public Opinion, 2023).

Về mặt lý luận, chất lượng nội tại của công việc (intrinsic job quality) là một trong những thành phần then chốt quyết định động lực làm việc nội tại của nhân viên. Theo mô hình đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1976), các yếu tố như sự đa dạng kỹ năng, mức độ tự chủ, và ý nghĩa công việc có khả năng kích thích động lực làm việc. Tuy nhiên, cảm nhận chủ quan của người lao động về công việc mới là yếu tố quyết định sự phù hợp và hiệu quả thực tế (Locke, 1976; Judge & cộng sự, 2001). Nếu nhân viên không cảm thấy công việc có ý nghĩa, hoặc không thấy được sự phát triển cá nhân, thì dù công việc được thiết kế bài bản vẫn có thể không mang lại kết quả như kỳ vọng (Wrzesniewski & cộng sự, 2003).

Mặc dù khái niệm chất lượng nội tại của công việc đã được đề cập trong nhiều nghiên cứu quốc tế, nhưng phần lớn các nghiên cứu lại tập trung vào các nước phát triển và nền văn hóa phương Tây, nơi chính sách lao động chú trọng đến phúc lợi và chất lượng cuộc sống người lao động (Erez, 2010; Gallie, 2007b).

Các nghiên cứu ở bối cảnh đang phát triển như Việt Nam còn hạn chế. Hơn nữa, cách tiếp cận và đo lường chất lượng nội tại công việc vẫn chưa thống nhất. Một số nghiên cứu còn đánh giá nhầm lẫn giữa yếu tố nội tại và yếu tố bên ngoài như lương, thưởng, hoặc cơ hội thăng tiến (Munoz de Bustillo & cộng sự, 2011a, 2011b). Điều này dẫn đến việc chưa làm rõ được mối quan hệ giữa chất lượng nội tại và kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Trên thực tế, các nghiên cứu hiện tại chủ yếu phân tích tác động đơn lẻ của từng yếu tố công việc đến động lực, hài lòng hay ý định nghỉ việc, nhưng chưa có nhiều công trình đánh giá toàn diện tác động của chất lượng nội tại đến cả hai loại kết quả công việc: theo vai trò (in-role performance) và ngoài vai trò (extra-role performance) (Gallie & cộng sự, 2012). Đồng thời, vai trò của các yếu tố điều tiết như đặc điểm cá nhân (ví dụ tính cách) và biến kiểm soát (như vị trí công việc) cũng chưa được xem xét sâu.

Xuất phát từ các khoảng trống lý luận và thực tiễn trên, luận án lựa chọn đề tài “Ảnh hưởng của chất lượng nội tại của công việc đến kết quả thực hiện công việc của các nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng ở Việt Nam”. Nghiên cứu này tiếp cận chất lượng công việc từ góc độ nội tại, tập trung vào các đặc điểm bên trong của công việc như cường độ, nhiệm vụ, sự tự chủ..., thay vì các yếu tố vật chất như lương thưởng. Đồng thời, kết quả công việc được phân chia thành hai khía cạnh rõ ràng để đánh giá toàn diện hơn. Nghiên cứu cũng xem xét vai trò điều tiết của tính cách hướng ngoại, cùng biến kiểm soát vị trí công việc, nhằm cung cấp những phân tích sâu sắc và đề xuất khuyến nghị thực tiễn nhằm nâng cao chất lượng nhân sự và kết quả công việc trong bối cảnh chuyển đổi số tại Việt Nam.

2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát của luận án là nghiên cứu về ảnh hưởng của chất lượng nội tại của công việc đến kết quả thực hiện công việc của các nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam, cùng tác động điều tiết của tính cách hướng ngoại, dựa vào đó các khuyến nghị sẽ được gợi ý nhằm nâng cao kết quả thực hiện công việc của các nhân viên này thông qua thúc đẩy các nhân tố cấu thành nên chất lượng nội tại của công việc.

Từ mục tiêu này, luận án đưa ra các nhiệm vụ cụ thể gồm có:

- Hệ thống hoá cơ sở lý thuyết nền tảng về chất lượng nội tại của công việc và kết quả thực hiện công việc nhằm xây dựng mô hình nghiên cứu;

- Xây dựng mô hình về sự ảnh hưởng của chất lượng nội tại của công việc đến kết quả thực hiện công việc của các nhân viên trong các doanh nghiệp;

- Kiểm định ảnh hưởng của các nhân tố cấu thành nên chất lượng nội tại của công việc đến kết quả thực hiện công việc của người lao động ngân hàng ở Việt Nam; đồng thời kiểm định vai trò điều tiết của tính cách hướng ngoại tới mức độ ảnh hưởng của chất lượng nội tại của công việc đến kết quả thực hiện công việc; kiểm định vai trò kiểm soát của vị trí công việc đối với kết quả thực hiện công việc;

- Từ kết quả phân tích dữ liệu, tác giả đưa ra một số khuyến nghị nhằm nâng cao kết quả thực hiện công việc của các nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam thông qua việc thúc đẩy các nhân tố cấu thành nên chất lượng nội tại của công việc.

Để đạt được các mục tiêu nghiên cứu mà đề tài đã đề ra, các câu hỏi nghiên cứu của luận án bao gồm:

- Có những thuộc tính nào của chất lượng nội tại của công việc ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của các nhân viên trong các doanh nghiệp?

- Các nhân tố cấu thành nên chất lượng nội tại của công việc nào có tác động đến kết quả thực hiện công việc của các nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng ở Việt Nam như thế nào?

- Tính cách hướng ngoại đóng vai trò điều tiết sự ảnh hưởng của chất lượng nội tại của công việc đến kết quả thực hiện công việc của các nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng ở Việt Nam như thế nào?

- Vị trí công việc có vai trò kiểm soát như thế nào đối với kết quả thực hiện công việc của các nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng ở Việt Nam?

- Từ kết quả nghiên cứu, các khuyến nghị nào cần được đề xuất để nâng cao kết quả thực hiện công việc của các nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam thông qua việc thúc đẩy các nhân tố cấu thành nên chất lượng nội tại của công việc?

3. Phạm vi và đối tượng nghiên cứu

3.1. Phạm vi nghiên cứu

+ Về phạm vi nội dung: Có rất nhiều mô hình lý thuyết nghiên cứu về thiết kế công việc và ý định hành vi, tuy nhiên với mục tiêu nghiên cứu là tìm ra mối quan hệ giữa chất lượng nội tại của công việc đến những hành vi trong công việc của người lao động, nghiên cứu ứng dụng lý thuyết và mô hình yêu cầu công

việc-nguồn lực (JD-R), lý thuyết và mô hình đặc điểm công việc (JCT) để tiến hành phân tích tác động, ảnh hưởng của chất lượng nội tại của công việc đến kết quả thực hiện công việc của các nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng ở Việt Nam; cùng với đó là tác động điều tiết của tính cách hướng ngoại trước tác động của chất lượng nội tại của công việc đến các kết quả thực hiện công việc; vai trò kiểm soát của vị trí công việc đối với kết quả thực hiện công việc.

+ Về phạm vi không gian: Các ngân hàng tại 3 thành phố trực thuộc trung ương bao gồm Hà Nội, Đà Nẵng và TP. Hồ Chí Minh, thể hiện sự đại diện cho 3 miền Bắc, Trung, Nam của Việt Nam.

+ Về phạm vi thời gian: Thời gian nghiên cứu được thực hiện từ tháng 11/2022 đến tháng 9/2025. Số liệu sử dụng để phân tích trong luận án được khai thác trong giai đoạn tháng 1/2025 đến tháng 7/2025.

3.2. Đối tượng nghiên cứu

- Về đối tượng nghiên cứu: Đối tượng nghiên cứu của luận án là ảnh hưởng của chất lượng nội tại của công việc đến kết quả thực hiện công việc của các nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng ở Việt Nam.

- Về khách thể nghiên cứu: Luận án đã xác định khách thể nghiên cứu là các nhân viên hiện tại đang làm việc trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam.

4. Cách tiếp cận nghiên cứu

Luận án này tiếp cận dựa theo phương pháp nghiên cứu hỗn hợp (mixed method). Đầu tiên, phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua việc phỏng vấn sâu các đối tượng là chuyên gia, nhà quản lý và phỏng vấn nhóm tập trung đối với các nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam để từ đó điều chỉnh thang đo nhằm phù hợp với thời kỳ số hoá và chuyển đổi số như hiện nay và nhằm tìm ra các biến quan sát mới để phát triển thang đo cho các nhân tố cấu thành nên chất lượng nội tại của công việc. Tiếp theo, luận án sẽ sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng. Phương pháp này giúp cung cấp các phân tích để kiểm tra lý thuyết về mặt giả thuyết và nhằm giải quyết mục tiêu nghiên cứu đó là tìm hiểu về ảnh hưởng của chất lượng nội tại của công việc (thông qua các nhân tố cấu thành) đến kết quả thực hiện công việc (theo vai trò và ngoài vai trò) của nhân viên ngân hàng ở Việt Nam. Cùng với đó, kiểm định vai trò điều tiết của tính cách hướng ngoại trong mối quan hệ tác động của các nhân tố cấu thành nên chất lượng nội tại của công việc đến hai biến phụ thuộc nêu trên, cũng như vai trò của biến kiểm soát là vị trí công việc đối với kết quả thực hiện công

việc. Theo đó, mô hình nghiên cứu sẽ được kiểm định thông qua dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua khảo sát các nhân viên hiện đang làm việc trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam.

5. Đóng góp của luận án

Những đóng góp mới về mặt lý luận:

- Đề xuất mô hình nghiên cứu mới về ảnh hưởng của chất lượng nội tại công việc đến kết quả thực hiện công việc trong bối cảnh chuyển đổi số tại Việt Nam, dựa trên các lý thuyết nền tảng: JD-R (Demerouti & cộng sự, 2001), JCT (Hackman & Oldham, 1976) và chất lượng theo Garvin (1984).

- Phát triển bổ sung các chỉ báo và điều chỉnh thang đo các nhân tố cấu thành chất lượng nội tại thông qua nghiên cứu định tính.

- Phân tách kết quả công việc thành hai loại: theo vai trò và ngoài vai trò.

- Bổ sung biến điều tiết là tính cách hướng ngoại, và biến kiểm soát là vị trí công việc, góp phần làm phong phú mô hình lý thuyết.

Những đóng góp mới về mặt thực tiễn:

- Phát hiện cường độ công việc tác động tiêu cực đến kết quả theo vai trò, nhưng tích cực đến kết quả ngoài vai trò.

- Tính chất nhiệm vụ và điều kiện làm việc tác động tích cực kết quả thực hiện công việc theo vai trò.

- Sự tự chủ công việc tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc ngoài vai trò.

- Tính cách hướng ngoại có vai trò điều tiết, giúp giảm ảnh hưởng tiêu cực của cường độ công việc đến kết quả thực hiện công việc theo vai trò.

- Nhân viên FO (bộ phận mũi nhọn) có kết quả công việc theo vai trò cao hơn BMO (bộ phận nội bộ).

- Luận án đề xuất các khuyến nghị thực tiễn nhằm nâng cao kết quả công việc của nhân viên ngân hàng trong bối cảnh số hoá. Ở cấp độ doanh nghiệp, cần phân bổ công việc hợp lý, khuyến khích sáng tạo, nâng cao sự tự chủ, xây dựng hệ thống đánh giá minh bạch, phát triển chiến lược nhân sự theo tính cách, đầu tư công nghệ, đào tạo kỹ năng số và áp dụng mô hình làm việc linh hoạt, đặc biệt theo đặc thù các nhóm FO và BMO. Ở cấp độ cá nhân, nhân viên cần chủ động

quản lý thời gian, tăng kết nối, phối hợp nhóm hiệu quả và tích cực học hỏi để nâng cao năng lực số, thích ứng với môi trường làm việc hiện đại.

6. Kết cấu của luận án

Ngoài phần tài liệu tham khảo và phụ lục, kết cấu của luận án bao gồm các phần như sau: Phần mở đầu; Chương 1: Tổng quan nghiên cứu; Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu; Chương 3: Phương pháp nghiên cứu; Chương 4: Kết quả nghiên cứu; Chương 5: Thảo luận và khuyến nghị; và Phần kết luận.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

1.1. Các cách tiếp cận về chất lượng

Chất lượng là khái niệm đa dạng và thay đổi theo thời gian, được xem là yếu tố then chốt cho tăng trưởng kinh tế (Feigenbaum, 1982). Nó có thể hiểu là giá trị theo đánh giá của khách hàng (Feigenbaum, 1951; Abbott, 1955), sự phù hợp với thông số kỹ thuật (Shewhart, 1931; Crosby, 1979) hoặc khả năng đáp ứng, vượt mong đợi người dùng (Gronroos, 1993; Zeithaml & cộng sự, 1990) hay phù hợp để sử dụng (Juran & Gryna, 1988). ISO 9000:2015 định nghĩa chất lượng là mức độ các đặc tính vốn có đáp ứng yêu cầu, kết hợp giữa đặc điểm khách quan và sự hài lòng chủ quan (ISO, 2015). Khái niệm chất lượng đã phát triển theo nhiều cách tiếp cận khác nhau, nhưng tựu trung đều hướng đến quan điểm của Garvin (1984) rằng chất lượng là một cấu trúc đa chiều, kết hợp giữa các thuộc tính khách quan của sản phẩm/dịch vụ và sự đánh giá chủ quan của người sử dụng. Tóm lại, chất lượng luôn bao gồm các đặc tính có thể đo lường và cần thỏa mãn yêu cầu của nhà quản lý và người dùng.

1.2. Các nghiên cứu về công việc

Công việc là yếu tố kinh tế, xã hội và tâm lý quan trọng trong cuộc sống, không chỉ mang lại thu nhập mà còn giúp kết nối xã hội và tạo cảm giác hoàn thành (Burke & cộng sự, 2010; Ulichny & cộng sự, 2015). Khái niệm công việc bao gồm các mục tiêu cụ thể, có thể trả lương hoặc không, và có nhiều khía cạnh như sự gắn kết, hài lòng và căng thẳng (Di Fabio & Blustein, 2016). Nghiên cứu từ MOW (1987) định nghĩa công việc qua bốn khía cạnh: thực tế, xã hội, ý thức trách nhiệm và căng thẳng. Người trẻ có cách nhìn khác nhau về công việc tùy theo hoàn cảnh kinh tế xã hội (Blustein & cộng sự, 2002; Chaves & cộng sự, 2004). Công việc vừa mang lại phần thưởng vật chất lẫn nội tại, giúp thỏa mãn nhu cầu vật chất, kết nối xã hội, quyền tự quyết và thành công tâm lý (Blustein,

2006; Amabile, 1993; Herzberg, 1966). Ngoài ra, công việc còn phát triển các mối quan hệ xã hội và mạng lưới hỗ trợ, góp phần nâng cao động lực và sự hài lòng trong công việc (Wrzesniewski & cộng sự, 2003; Ibarra, 1993; Leana & Rousseau, 2000). Các đặc điểm nội tại như đa dạng kỹ năng và quyền tự chủ cũng làm tăng ý nghĩa và sự gắn bó của người lao động (Hackman & Lawler, 1971).

1.3. Các nghiên cứu về chất lượng nội tại của công việc và nhân tố cấu thành

Chất lượng công việc là chủ đề nghiên cứu lâu đời, nhưng vẫn còn mới mẻ ở các nước đang phát triển. Từ hội nghị Lisbon 2000, EU xem việc nâng cao chất lượng công việc là mục tiêu quan trọng. Các nghiên cứu quốc tế đã xác định nhiều chỉ số đo lường chất lượng công việc, tuy nhiên phần lớn tập trung vào đặc điểm bên ngoài của công việc, ít chú trọng các thuộc tính nội tại. Chất lượng nội tại của công việc thường bao gồm các yếu tố chính: kỹ năng sử dụng, sự tự chủ, cường độ công việc, điều kiện xã hội và thể chất. Các nghiên cứu nổi bật như của Dahl (2009), Burgess (2013), Bothfeld & Leschke (2012) và Munoz de Bustillo (2011) đều nhấn mạnh các yếu tố này, dù có sự khác biệt trong cách phân nhóm.

Lý thuyết đặc điểm công việc (JCT) và yêu cầu - nguồn lực công việc (JD-R) được coi là phù hợp để phân tích chất lượng nội tại, bao gồm các đặc điểm như đa dạng kỹ năng, tính chất nhiệm vụ, tự chủ và phản hồi trong công việc. Điều kiện công việc tốt sẽ thúc đẩy thái độ tích cực và hiệu quả làm việc, ngược lại sẽ gây bất mãn và giảm động lực. Dựa trên tổng quan, luận án đề xuất năm nhân tố cấu thành chất lượng nội tại của công việc: (1) cường độ công việc, (2) đa dạng kỹ năng, (3) tính chất nhiệm vụ, (4) sự tự chủ công việc và (5) điều kiện công việc.

Cường độ công việc bao gồm áp lực về tốc độ, thời gian, quá tải và giờ làm việc kéo dài. Nó liên quan mật thiết đến mức độ nỗ lực thể chất và tinh thần của người lao động, khác biệt với hiệu suất và năng suất làm việc. Đa dạng kỹ năng giúp công việc trở nên ý nghĩa và kích thích người lao động phát triển, nhưng quá nhiều yêu cầu kỹ năng có thể gây áp lực và quá tải. Trong kỷ nguyên số, kỹ năng số và kỹ năng phán đoán ngày càng quan trọng, đồng thời đòi hỏi chính sách nâng cao kỹ năng phù hợp. Tính chất nhiệm vụ liên quan đến mức độ công việc được xác định rõ ràng, đa dạng và có ý nghĩa. Nhiệm vụ rõ ràng giúp nhân viên thấy được đóng góp và tăng động lực, ngược lại nhiệm vụ mơ hồ gây chán nản. Chuyển đổi số và AI thay đổi tính chất nhiệm vụ, tự động hóa các công việc lặp

đi lặp lại và nâng cao yêu cầu nhận thức, đồng thời tạo ra thách thức mới trong thiết kế công việc. Tự chủ là mức độ người lao động có quyền quyết định cách thức, thời gian và phương pháp làm việc. Tự chủ giúp tăng sự sáng tạo, đổi mới và hài lòng trong công việc. Mất tự chủ gây giảm động lực và sự hài lòng. Sự tự chủ là yếu tố quan trọng trong thiết kế công việc và quản lý nhân sự. Điều kiện công việc gồm yếu tố xã hội (hỗ trợ, quan hệ) và thể chất (môi trường, thiết bị). Điều kiện tốt giảm stress, tăng sức khỏe và kết quả làm việc. Số hóa cải thiện điều kiện làm việc thông qua công nghệ, giảm gánh nặng thể chất và tăng tương tác xã hội. An toàn lao động và quy định cũng góp phần nâng cao chất lượng công việc.

1.4. Các nghiên cứu về kết quả thực hiện công việc

Trong bối cảnh kinh tế và môi trường làm việc thay đổi nhanh, kết quả thực hiện công việc của nhân viên là yếu tố then chốt để nâng cao sức cạnh tranh của tổ chức (Ling & Bhatti, 2014). Kết quả công việc thường được phân thành hai loại chính: kết quả thực hiện nhiệm vụ (task performance) liên quan trực tiếp đến các nhiệm vụ chuyên môn bắt buộc, và kết quả thực hiện công việc theo ngữ cảnh (contextual performance) gồm các hành vi hỗ trợ môi trường làm việc như hợp tác, tuân thủ quy định và giúp đỡ đồng nghiệp (Borman & Motowidlo, 1993). Ngoài ra, còn có hành vi công dân tổ chức (organizational citizenship behavior) và hành vi phản tác dụng (counterproductive work behavior) ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến tổ chức (Viswesvaran & Ones, 2000). Kết quả thực hiện nhiệm vụ tương đồng với kết quả theo vai trò (in-role performance), trong khi kết quả theo ngữ cảnh tương ứng với kết quả ngoài vai trò (extra-role performance) (Becker & Kernan, 2003). Các hành vi ngoài vai trò dù không bắt buộc nhưng góp phần nâng cao kết quả tổ chức và thường bị đánh giá thấp trong hệ thống đánh giá chính thức, đặc biệt ở môi trường có văn hóa tập thể như ngân hàng Việt Nam (Yavas & cộng sự, 2013). Việc nghiên cứu đầy đủ cả hai loại kết quả này giúp hiểu rõ hơn về kết quả thực hiện công việc và tác động đến sự hài lòng khách hàng cũng như hoạt động của tổ chức.

1.5. Các nghiên cứu về ảnh hưởng của chất lượng nội tại của công việc đến kết quả thực hiện công việc

Các nghiên cứu về ảnh hưởng của chất lượng nội tại công việc đến kết quả thực hiện công việc còn khá hạn chế, đặc biệt với nhóm nhân viên ngân hàng, khi mà phần lớn chỉ tập trung vào các yếu tố tâm lý, sức khỏe hoặc điều kiện bên

ngoài như lương thưởng, phúc lợi, cơ hội thăng tiến (Bashir & Ramay, 2010; Kappagoda & cộng sự, 2014; Jans & Frazer-Jans, 2004). Một số nghiên cứu sử dụng mô hình JD-R và JCT chỉ ra rằng đặc điểm thiết kế công việc như sự đa dạng kỹ năng, ý nghĩa nhiệm vụ có ảnh hưởng đến kết quả làm việc, nhưng tác động này có thể khác nhau tùy theo bối cảnh và các biến trung gian như sự hài lòng hay sự tham gia công việc (Al-Homayan & cộng sự, 2013; Ali & Zia-ur-Rehman, 2014; Johari & Yahya, 2016). Ngoài ra, điều kiện công việc cũng là một yếu tố quan trọng tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc, tuy nhiên vẫn còn thiếu các nghiên cứu tại các nền kinh tế mới nổi (Kahya, 2007; Bashir & cộng sự, 2020). Các yếu tố như cường độ công việc thường có tác động tiêu cực đến kết quả theo vai trò, nhưng trong một số trường hợp lại thúc đẩy kết quả ngoài vai trò (Beehr & cộng sự, 2000; Brown & cộng sự, 2005; Choi & cộng sự, 2021). Nhìn chung, cần nhiều nghiên cứu hơn để làm rõ vai trò trung gian và điều tiết của các yếu tố trong từng bối cảnh công việc cụ thể.

1.6. Các nghiên cứu về yếu tố điều tiết giữa chất lượng nội tại công việc và kết quả thực hiện công việc

Các nghiên cứu dựa trên lý thuyết JCT và JD-R cho thấy mối quan hệ giữa chất lượng nội tại công việc và kết quả thực hiện công việc chịu sự điều tiết đáng kể của các yếu tố ở cấp độ cá nhân và công việc (Hackman & Oldham, 1976, 1980; Demerouti & cộng sự, 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Ở cấp độ cá nhân, nhu cầu phát triển, nguồn lực cá nhân, vốn tâm lý và đặc điểm tính cách có thể khuếch đại tác động tích cực của đặc điểm công việc hoặc làm suy giảm tác động tiêu cực của yêu cầu công việc (Sarkawi & Jaafar, 2016; Xanthopoulou & cộng sự, 2007, 2009; Chen, 2022; Fernandes & Martins, 2023; Ye & cộng sự, 2025; Fukuzaki & Iwata, 2024; Becker & cộng sự, 2024; van Zyl & cộng sự, 2023; Eshete & cộng sự, 2025). Ở cấp độ công việc và tổ chức, các nguồn lực như quyền kiểm soát công việc, hỗ trợ xã hội và nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức đóng vai trò điều tiết quan trọng, giúp giảm căng thẳng, kiệt sức và cải thiện kết quả thực hiện công việc (Fadare & cộng sự, 2022; Ramaci & cộng sự, 2024; Li & cộng sự, 2025), đồng thời các nghiên cứu gần đây cũng gợi ý vai trò tương tác của yêu cầu công việc với nguồn lực và đặc điểm cá nhân trong việc hình thành kết quả công việc (Jing & cộng sự, 2024).

1.7. Khoảng trống nghiên cứu

Thứ nhất, nghiên cứu về chất lượng nội tại công việc chủ yếu tập trung ở các nước phát triển, còn ở Việt Nam, đặc biệt với nhân viên ngân hàng trong bối cảnh chuyển đổi số, còn rất hạn chế. Thứ hai, chưa có khái niệm và thang đo chung cho chất lượng nội tại công việc, nhiều nghiên cứu chỉ tập trung vào yếu tố bên ngoài và ít đánh giá tác động theo vai trò và ngoài vai trò từ góc nhìn người lao động. Thứ ba, một số nhân tố trong thiết kế công việc chưa được chứng minh ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả làm việc, cần nghiên cứu thêm vai trò điều tiết của tính cách hướng ngoại. Vì vậy, nghiên cứu về chất lượng nội tại công việc trong bối cảnh số hóa lĩnh vực ngân hàng ở Việt Nam là cần thiết.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý luận về chất lượng nội tại của công việc

2.1.1. Khái niệm về chất lượng nội tại của công việc

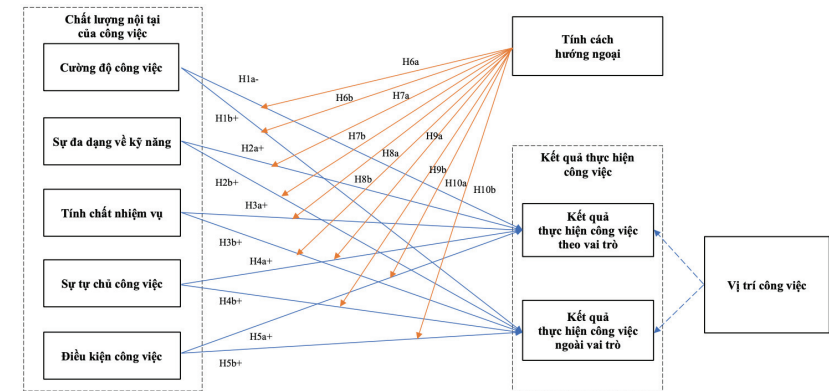
Chất lượng nội tại của công việc là một khái niệm đã được nghiên cứu từ lâu, ban đầu được xem là yếu tố góp phần cải thiện hiệu quả tổ chức và điều kiện làm việc cho người lao động (Nadler & Lawler, 1983). Tuy nhiên, cho đến nay vẫn chưa có sự thống nhất về khái niệm do sự đa dạng trong cách tiếp cận. Một số học giả tiếp cận từ góc độ tổ chức, xem chất lượng nội tại là kết quả của thiết kế công việc (Green, 2006), trong khi những người khác tiếp cận từ góc độ cá nhân, nhấn mạnh cảm nhận và trải nghiệm của người lao động (Munoz de Bustillo & cộng sự, 2011b). Các lý thuyết nền tảng như Lý thuyết đặc điểm công việc (JCT) và Lý thuyết yêu cầu - nguồn lực công việc (JD-R) cho rằng chất lượng nội tại bao gồm các yếu tố như nhiệm vụ, kỹ năng, mức độ tự chủ và điều kiện làm việc, ảnh hưởng trực tiếp đến trạng thái tâm lý và hiệu suất làm việc của nhân viên. Bên cạnh đó, cần phân biệt rõ giữa “chất lượng nội tại của công việc” tập trung vào đặc điểm bên trong công việc và “chất lượng việc làm” bao gồm cả yếu tố bên ngoài như thu nhập, thăng tiến và phúc lợi xã hội. Trên cơ sở kế thừa các quan điểm và lý thuyết liên quan, và quan điểm của Garvin (1984) về chất lượng, luận án này đề xuất khái niệm: chất lượng nội tại của công việc là mức độ mà các đặc điểm nội tại cấu thành nên công việc (như nhiệm vụ, yêu cầu, điều kiện làm việc...) đáp ứng được kỳ vọng của người lao động và tổ chức, thông qua sự đánh giá và trải nghiệm thực tế của người lao động trong quá trình làm việc.

2.1.2. Các lý thuyết nền tảng

Lý thuyết đặc điểm công việc (JCT) do Hackman & Lawler (1971) khởi xướng và được hoàn thiện bởi Hackman & Oldham (1976, 1980) là cơ sở nền tảng trong nghiên cứu thiết kế công việc. Lý thuyết này cho rằng năm đặc điểm cốt lõi của công việc – gồm sự đa dạng kỹ năng, xác định nhiệm vụ, ý nghĩa nhiệm vụ, sự tự chủ và phản hồi từ công việc – có ảnh hưởng đến ba trạng thái tâm lý then chốt là cảm nhận ý nghĩa công việc, trách nhiệm đối với kết quả và nhận thức về kết quả thực hiện công việc. Các trạng thái này từ đó tác động đến động lực nội tại, sự hài lòng và kết quả công việc của người lao động (Hackman & Oldham, 1975, 1980). Nhiều nghiên cứu sau này cũng nhấn mạnh vai trò của các đặc điểm công việc trong việc thúc đẩy hiệu suất và tính sáng tạo (Magaji, 2015; Salau & cộng sự, 2014; Obi-Nwosu & cộng sự, 2013). Thiết kế công việc hợp lý được xem là chìa khóa giúp tăng cường động lực, sự gắn kết và sự hài lòng của nhân viên, qua đó nâng cao kết quả của tổ chức (Torrington & cộng sự, 2011; Rai & Maheshwari, 2020).

Lý thuyết yêu cầu – nguồn lực công việc (JD-R) do Demerouti & cộng sự (2001) phát triển, được sử dụng phổ biến để lý giải cách các đặc điểm công việc ảnh hưởng đến sức khỏe, động lực và hiệu suất của người lao động (Bakker & Demerouti, 2007, 2017). Mô hình JD-R chia đặc điểm công việc thành hai nhóm: yêu cầu công việc (job demands) bao gồm áp lực tâm lý, thể chất, xã hội hay tổ chức; và nguồn lực công việc (job resources) là các yếu tố hỗ trợ người lao động đạt mục tiêu, giảm thiểu chi phí công việc và phát triển cá nhân (Demerouti & cộng sự, 2001; Xanthopoulou & cộng sự, 2007). Khi yêu cầu công việc cao nhưng nguồn lực thấp, người lao động dễ kiệt sức và căng thẳng; ngược lại, nguồn lực dồi dào sẽ tạo động lực và tăng kết quả làm việc (Guest, 2017; Cazes & cộng sự, 2015). Một điểm mở rộng quan trọng là khái niệm nguồn lực cá nhân như sự lạc quan, tự tin hay khả năng kiểm soát tình huống cũng có ảnh hưởng tích cực đến kết quả công việc và tương tác chặt chẽ với nguồn lực công việc (Xanthopoulou & cộng sự, 2007, 2009; Bakker & Demerouti, 2017). Khi tổng hoà giữa nguồn lực công việc và cá nhân lớn hơn yêu cầu công việc, người lao động sẽ tránh được kiệt sức, tăng sự hài lòng, gắn kết và nâng cao kết quả thực hiện công việc (Chen & Fellenz, 2020).

2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

- Biến độc lập: (1) Cường độ công việc; (2) Sự đa dạng về kỹ năng; (3) Tính chất nhiệm vụ; (4) Sự tự chủ công việc; (5) Điều kiện công việc

- Biến phụ thuộc: (1) Kết quả thực hiện công việc theo vai trò; (2) Kết quả thực hiện công việc ngoài vai trò;

- Biến điều tiết: Tính cách hướng ngoại

- Biến kiểm soát: Vị trí công việc

H1a: Cường độ công việc có ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả thực hiện công việc theo vai trò.

H1b: Cường độ công việc có ảnh hưởng tích cực đến kết quả thực hiện công việc ngoài vai trò.

H2a: Sự đa dạng về kỹ năng có ảnh hưởng tích cực đến kết quả thực hiện công việc theo vai trò.

H2b: Sự đa dạng về kỹ năng có ảnh hưởng tích cực đến kết quả thực hiện công việc ngoài vai trò.

H3a: Tính chất nhiệm vụ có ảnh hưởng tích cực đến kết quả thực hiện công việc theo vai trò.

H3b: Tính chất nhiệm vụ có ảnh hưởng tích cực đến kết quả thực hiện công việc ngoài vai trò.

H4a: Sự tự chủ công việc có ảnh hưởng tích cực đến kết quả thực hiện công việc theo vai trò.

H4b: Sự tự chủ công việc có ảnh hưởng tích cực đến kết quả thực hiện công việc ngoài vai trò.

H5a: Điều kiện công việc có ảnh hưởng tích cực đến kết quả thực hiện công việc theo vai trò.

H5b: Điều kiện công việc có ảnh hưởng tích cực đến kết quả thực hiện công việc ngoài vai trò.

Dựa trên mô hình JD-R, tính cách hướng ngoại được xem là một nguồn lực cá nhân giúp cá nhân đối phó hiệu quả với yêu cầu công việc cao (Xanthopoulou & cộng sự, 2007; Hobfoll & cộng sự, 2003). Những người hướng ngoại thường năng động, hòa đồng, thích tương tác xã hội và có khả năng phục hồi tốt trước áp lực (Barrick & Mount, 1991; Baer & cộng sự, 2016). Tính cách hướng ngoại là đặc điểm của những người năng động, cởi mở, thích giao tiếp xã hội và thường có xu hướng tìm kiếm sự tương tác trong công việc (Barrick & Mount, 1991). Người hướng ngoại thường có động lực mạnh mẽ, cảm xúc tích cực và khả năng thích nghi tốt với môi trường áp lực cao (Baer & cộng sự, 2016; Herr & cộng sự, 2023). Trong môi trường làm việc như ngành dịch vụ hay ngân hàng vốn yêu cầu sự hợp tác và tương tác cao, tính cách hướng ngoại giúp cá nhân thích nghi, giảm căng thẳng và đạt kết quả công việc tốt hơn (Qureshi & cộng sự, 2015; Gabriel & Virginus, 2016).

H6a: Tính cách hướng ngoại đóng vai trò điều tiết ảnh hưởng của cường độ công việc cao đến kết quả thực hiện công việc theo vai trò.

H6b: Tính cách hướng ngoại đóng vai trò điều tiết ảnh hưởng của cường độ công việc cao đến kết quả thực hiện công việc ngoài vai trò.

H7a: Tính cách hướng ngoại đóng vai trò điều tiết ảnh hưởng của sự đa dạng kỹ năng đến kết quả thực hiện công việc theo vai trò.

H7b: Tính cách hướng ngoại đóng vai trò điều tiết ảnh hưởng của sự đa dạng kỹ năng đến kết quả thực hiện công việc ngoài vai trò.

H8a: Tính cách hướng ngoại đóng vai trò điều tiết ảnh hưởng của tính chất nhiệm vụ đến kết quả thực hiện công việc theo vai trò.

H8b: Tính cách hướng ngoại đóng vai trò điều tiết ảnh hưởng của tính chất nhiệm vụ đến kết quả thực hiện công việc ngoài vai trò.

H9a: Tính cách hướng ngoại đóng vai trò điều tiết ảnh hưởng của sự tự chủ công việc đến kết quả thực hiện công việc theo vai trò.

H9b: Tính cách hướng ngoại đóng vai trò điều tiết ảnh hưởng của sự tự chủ công việc đến kết quả thực hiện công việc ngoài vai trò.

H10a: Tính cách hướng ngoại đóng vai trò điều tiết ảnh hưởng của điều kiện công việc đến kết quả thực hiện công việc theo vai trò.

H10b: Tính cách hướng ngoại đóng vai trò điều tiết ảnh hưởng của điều kiện công việc đến kết quả thực hiện công việc ngoài vai trò.

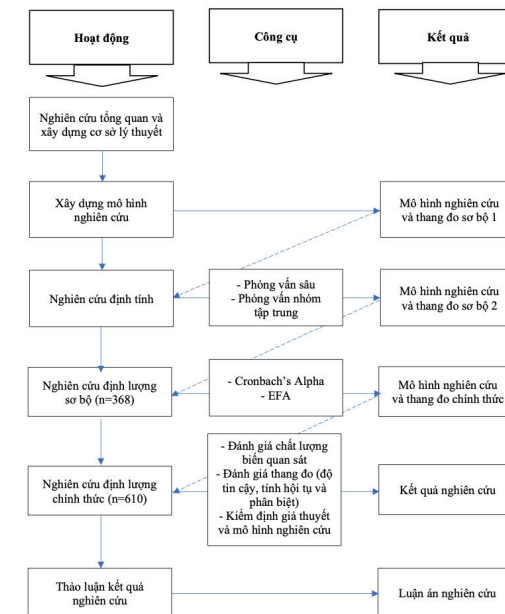
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Thiết kế nghiên cứu

3.1.1. Phương pháp tiếp cận của nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp gồm định tính và định lượng để khám phá và kiểm định tác động của chất lượng nội tại công việc đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên ngân hàng tại Việt Nam. Giai đoạn định tính (phỏng vấn chuyên gia, lãnh đạo và nhân viên) giúp điều chỉnh và phát triển thang đo phù hợp với bối cảnh số hoá. Giai đoạn định lượng kiểm định mô hình nghiên cứu trên dữ liệu khảo sát, từ đó đưa ra các khuyến nghị nhằm nâng cao kết quả thực hiện công việc thông qua cải thiện chất lượng nội tại của công việc.

3.1.2. Quy trình nghiên cứu



Hình 2. Quy trình nghiên cứu

3.1.3. Thang đo sơ bộ 1

Thang đo chất lượng nội tại của công việc được cấu thành từ năm nhân tố bao gồm: (1) Cường độ công việc; (2) Sự đa dạng về kỹ năng; (3) Tính chất nhiệm vụ; (4) Sự tự chủ công việc và (5) Điều kiện công việc. Thang đo của các nhân tố về “Cường độ công việc” (6 biến quan sát) và “Điều kiện công việc” (16 biến quan sát) được kế thừa và phát triển từ thang đo của Steffgen & cộng sự (2020). Thang đo của các nhân tố về “Sự đa dạng về kỹ năng” (4 biến quan sát); “Tính chất nhiệm vụ” (12 biến quan sát); và Sự tự chủ công việc (9 biến quan sát) được kế thừa và phát triển từ thang đo của Morgeson & Humphrey (2006).

Thang đo tính cách hướng ngoại với 8 biến quan sát được kế thừa và phát triển từ thang đo của John & cộng sự (1991). Thang đo kết quả thực hiện công việc theo vai trò với 7 biến quan sát được kế thừa và phát triển từ nghiên cứu của Becker & Kernan (2003). Thang đo kết quả thực hiện công việc theo vai trò với 8 biến quan sát được kế thừa và phát triển từ nghiên cứu của Eisenberger & cộng sự (2010).

3.2. Nghiên cứu định tính

Căn cứ vào mục nghiên cứu của luận án, nghiên cứu định tính đạt được một số kết quả bao gồm:

- Đồng thuận về chất lượng nội tại của công việc nên được đánh giá thông qua sự trải nghiệm và cảm nhận trực tiếp của đối tượng là người lao động thực hiện công việc đó.

- Đồng ý về tác động của các nhân tố cấu thành nên chất lượng nội tại của công việc đến kết quả thực hiện công việc theo vai trò và ngoài vai trò trong bối cảnh nghiên cứu.

- Đề xuất hiệu chỉnh thang đo và bổ sung thêm các biến quan sát mới cho các biến độc lập. Trong đó, thang đo “Cường độ công việc” có 6 biến quan sát, “Sự đa dạng về kỹ năng” có 6 biến quan sát (trong đó 2 biến quan sát do NCS đề xuất), “Tính chất nhiệm vụ” có 8 biến quan sát (trong đó 2 biến quan sát do NCS đề xuất), “Sự tự chủ công việc” có 7 biến quan sát; “Điều kiện công việc” có 12 biến quan sát (trong đó 2 biến quan sát do NCS đề xuất).

3.3. Nghiên cứu định lượng

3.3.1. Bối cảnh lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam

Bối cảnh ngân hàng cho thấy sự đóng góp lớn của các loại hình ngân hàng theo quy mô tài chính, cùng với đó là tỷ lệ các loại hình ngân hàng, tỷ lệ nhân viên phân theo các loại hình ngân hàng, tỷ lệ nhân sự trong lĩnh vực tài chính ngân hàng phân theo khu vực địa lý, các đặc điểm nhân khẩu học của nhân viên ngân hàng liên quan đến giới tính và trình độ học vấn. Đây sẽ là những tiêu chí quan trọng để tác giả xây dựng cách thức thiết kế nghiên cứu trong luận án này (Xem thêm trong Phụ lục)

3.3.2. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

2.3.2.1. Cỡ mẫu trong nghiên cứu định lượng sơ bộ

Tác giả sử dụng phương pháp thu thập dữ liệu phân tầng tổng thể kết hợp với lấy mẫu thuận tiện. Phương pháp lấy mẫu phân tầng tổng thể được thực hiện dựa trên quy mô tổng thể thực tế về cơ cấu đặc điểm của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng đang làm việc tại Việt Nam. Các yếu tố phân tầng bao gồm số người lao động phân theo loại hình ngân hàng; số người lao động làm việc trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng tại 3 miền Bắc, Trung, Nam; giới tính; và trình độ học vấn của các nhân viên đang làm việc trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam. Đối với các đặc điểm còn lại như vị trí công việc, tình trạng hôn nhân, độ tuổi, thâm niên của người lao động sẽ được tác giả thực hiện phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Để đảm bảo độ tin cậy, tác giả đã thu thập tổng cộng 368 phản hồi hợp lệ.

2.3.2.2. Phương pháp phân tích dữ liệu sơ bộ

Tác giả sử dụng phần mềm SPSS 27 với các phép kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA.

2.3.2.3. Kết quả đánh giá sơ bộ thang đo

a. Kiểm định độ tin cậy sơ bộ thang đo

Tất cả các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều đạt độ tin cậy cao, với Cronbach's Alpha từ 0,884 đến 0,937. Các biến quan sát trong mỗi thang đo đều có tương quan chặt chẽ với tổng thể thang đo, không có biến nào cần loại bỏ. Điều này cho thấy thang đo được xây dựng hợp lý và có thể sử dụng trong các bước phân tích EFA tiếp theo.

b. Phân tích nhân tố khám phá sơ bộ thang đo

Kết quả kiểm định KMO và Bartlett cho thấy trị số KMO đạt 0,859, nằm trong khoảng từ 0,8 đến 0,9, cho thấy mức độ phù hợp rất tốt của dữ liệu để tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA). Đồng thời, kiểm định Bartlett cho giá trị Chi-square = 13.957,187 với độ tự do là 1891 và mức ý nghĩa Sig. = 0,000 (< 0,05), chứng tỏ các biến có mối tương quan với nhau một cách có ý nghĩa thống kê. Như vậy, dữ liệu hoàn toàn đáp ứng điều kiện để thực hiện phân tích nhân tố.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA thông qua phương pháp phương pháp trích Principal Axis Factoring và phép quay Promax cho thấy 62 biến quan sát được tách thành 8 nhóm nhân tố với Tổng phương sai trích (Total Variance Explained) bằng 61,933% và Trị số Eigenvalue tương ứng là 1,895. Khi quan sát kết quả Ma trận mẫu (Pattern Matrix), tác giả nhận thấy hệ số tải nhân tố (factor loading) của các biến quan sát đều đạt từ 0,488 trở lên, trong đó phần lớn đều vượt mức 0,6, cho thấy mức độ liên hệ chặt chẽ giữa các biến và các nhân tố. Đồng thời, không có hiện tượng tải chéo đáng kể giữa các nhân tố, điều này chứng minh rằng các biến quan sát đều phân nhóm rõ ràng theo từng nhân tố.

3.3.3. *Nghiên cứu định lượng chính thức*

2.3.3.1. *Cỡ mẫu và phương pháp chọn mẫu trong nghiên cứu định lượng chính thức*

Trong phân tích định lượng chính thức, tác giả tiếp tục sử dụng phương pháp thu thập dữ liệu phân tầng tổng thể kết hợp với lấy mẫu thuận tiện với các tiêu chí tương tự trong kiểm định dữ liệu sơ bộ. Theo đó, từ tập dữ liệu sơ bộ, tác giả tiếp tục tiến hành thu thập dữ liệu và tổng cộng 520 phản hồi hợp lệ từ các nhân viên ngân hàng tại Việt Nam đã được thu thập thông qua khảo sát chính thức.

2.3.3.2. *Phương pháp xử lý dữ liệu trong nghiên cứu định lượng chính thức*

Sau khi hoàn tất quá trình thu thập và làm sạch thêm dữ liệu, tác giả sẽ sử dụng phần mềm SmartPLS3 để thực hiện các phân tích. Đầu tiên, phương pháp đánh giá chất lượng các biến quan sát trong thang đo thông qua giá trị của hệ số tải ngoài outer loadings được thực hiện. Tiếp theo, tác giả tiến hành đánh giá độ tin cậy thang đo qua các chỉ số Cronbach's Alpha (DeVellis, 2012) và Composite Reliability (Bagozzi & Yi, 1988). Sau đó, tính hội tụ và tính phân biệt của thang đo tiếp tục được kiểm định. Đối với tính hội tụ, chỉ số phương sai trích (AVE) sẽ cần được xem xét. Đối với tính phân biệt, các tiêu chí bao gồm (1) Bảng Fornell

and Larcker cần thể hiện giá trị Căn bậc hai AVE > Tương quan giữa các biến tiềm ẩn (Fornell and Larcker, 1981); và (2) Bảng Heterotrait-Monotrait Ratio cần thể hiện chỉ số HTMT $\leq 0,9$ (Hair và cộng sự, 2016) cần đạt các giá trị trên thì thang đo mới đảm bảo tính phân biệt. Sau khi đánh giá thang đo trong mô hình nghiên cứu, tác giả tiến hành kiểm định mô hình nghiên cứu. Đầu tiên, vấn đề vi phạm dữ liệu đa cộng tuyến thông qua hệ số Inner VIFs cần được kiểm định. Tiếp theo, tác giả tiến hành đánh giá mô hình cấu trúc PLS-SEM thông qua kỹ thuật phân tích bootstrap. Thông qua việc kiểm định giá trị p-values và hệ số β chuẩn hoá, tác giả sẽ nhận thấy được các tác động có ý nghĩa thống kê và chiều tác động, từ đó đưa ra kết luận cho các giả thuyết. Ngoài ra, giá trị R^2 hiệu chỉnh sẽ cho thấy mức độ ý nghĩa mà các biến trong mô hình có thể giải thích được. Bên cạnh đó, tác giả sử dụng Independent Samples T-Test qua SPSS 27 nhằm đánh giá thêm sự khác biệt trung bình giữa hai vị trí công việc đối với kết quả thực hiện công việc của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng.

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. *Kết quả phân tích thống kê mô tả mẫu*

Kết quả khảo sát 520 nhân viên ngân hàng tại Việt Nam cho thấy mẫu tập trung chủ yếu ở TP.HCM (48,3%) và Hà Nội (31,4%), với 81,0% làm việc tại ngân hàng thương mại cổ phần. Tỷ lệ nữ chiếm 55,6%, mẫu phần lớn có trình độ đại học (75,8%) và tuổi dưới 45 (89%). Thâm niên công tác chủ yếu dưới 15 năm (89%), trong đó 50,2% dưới 7 năm. Nhân sự front office chiếm 56,9%, phản ánh vai trò chủ lực của bộ phận này trong cơ cấu tổ chức ngân hàng hiện đại tại Việt Nam. Mẫu có sự phân bố hợp lý theo giới tính, độ tuổi, trình độ và vị trí công việc.

4.2. *Kết quả đánh giá thang đo*

4.2.1. *Kết quả đánh giá chất lượng biến quan sát*

Kết quả phân tích hệ số tải ngoài (outer loadings) cho thấy nhiều biến quan sát có giá trị < 0,7 nên bị loại theo khuyến nghị của Hair & cộng sự (2016). Sau khi loại, các biến không đạt chuẩn như D DKCV là DKCV7, DKCV4 DKCV8, DKCV3, DKCV9, SDKN1, TCCV1 và TCHN8 cần được loại bỏ. Việc loại biến giúp tăng độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability) và phương sai trích trung bình (AVE), cải thiện chất lượng thang đo. Kết quả cuối cùng cho thấy các biến

còn lại đều có outer loadings $> 0,7$, đảm bảo độ tin cậy và giá trị hội tụ cho mô hình nghiên cứu.

4.2.2. Kết quả đánh giá độ tin cậy, tính hội tụ và tính phân biệt của thang đo

Sau khi loại các biến quan sát không đạt chuẩn, các thang đo đều đạt độ tin cậy cao với Cronbach's Alpha và Composite Reliability $\geq 0,7$, và giá trị AVE $\geq 0,5$, đảm bảo tính hội tụ. Phân tích Fornell-Larcker cho thấy căn bậc hai AVE của mỗi biến tiềm ẩn đều lớn hơn hệ số tương quan với các biến khác, chứng minh tính phân biệt. Kết quả HTMT cũng cho thấy tất cả các giá trị đều $< 0,9$, tiếp tục khẳng định tính phân biệt giữa các thang đo trong mô hình được đảm bảo để tiến hành phân tích tiếp theo.

4.3. Kết quả kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Nghiên cứu kiểm định mô hình PLS-SEM cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến. Một số yếu tố công việc như cường độ công việc (CDCV), điều kiện công việc (DKCV) và tính chất nhiệm vụ (TCNV) có ảnh hưởng ý nghĩa đến kết quả thực hiện công việc theo vai trò (KQTVT) và ngoài vai trò (KQNVT).

Cụ thể, CDCV ảnh hưởng tiêu cực đến KQTVT nhưng tích cực đến KQNVT. TCNV ảnh hưởng tích cực đến KQTVT nhưng tiêu cực đến KQNVT. TCCV chỉ ảnh hưởng tích cực đến KQNVT. DKCV chỉ ảnh hưởng tích cực đến KQTVT. Các yếu tố TCCV không có tác động đáng kể đến KQTVT, SDKN không có tác động đến cả KQTVT và KQNVT. Tính cách hướng ngoại (TCHN) chỉ điều tiết có ý nghĩa mối quan hệ giữa CDCV và KQTVT, làm giảm tác động tiêu cực của CDCV. Các tác động điều tiết khác đều không có ý nghĩa thống kê. Biến kiểm soát “vị trí công việc” ảnh hưởng thuận chiều đến KQTVT. Mô hình giải thích được 21,4% biến thiên của KQTVT và 10,4% của KQNVT.

Tổng kết kiểm định giả thuyết: Chấp nhận: H1a, H1b, H3a, H4b, H5a, H6a; Không ủng hộ: H2a, H2b, H3b, H4a, H5b, H6b, H7a, H7b, H8a, H8b, H9a, H9b, H10a, H10b.

Kết quả kiểm định Independent Samples T-Test cho thấy vị trí công việc có ảnh hưởng ý nghĩa thống kê đến kết quả thực hiện công việc theo vai trò (KQTVT), khi nhân viên bộ phận mũi nhọn (FO) có KQTVT cao hơn nhân viên bộ phận nội bộ (BMO).

CHƯƠNG 5: THẢO LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

5.1.1. Ảnh hưởng của cường độ công việc

Cường độ công việc có ảnh hưởng trái chiều đến kết quả thực hiện công việc, nó tác động tiêu cực đến kết quả công việc theo vai trò do gây áp lực, căng thẳng khiến nhân viên giảm kết quả, nhưng lại thúc đẩy tích cực kết quả công việc ngoài vai trò nhờ tạo động lực cho sự sáng tạo và chủ động tham gia các hoạt động phụ thêm.

5.1.2. Ảnh hưởng của sự đa dạng về kỹ năng

Sự đa dạng về kỹ năng không mang lại ảnh hưởng tích cực đến cả kết quả công việc theo vai trò và ngoài vai trò. Điều này là do nhân viên có thể bị phân tán sự chú ý khi phải đáp ứng nhiều kỹ năng, đồng thời thiếu động lực và hỗ trợ từ tổ chức để phát triển và thực hiện tốt các nhiệm vụ ngoài vai trò.

5.1.3. Ảnh hưởng của tính chất nhiệm vụ

Tính chất nhiệm vụ rõ ràng và cụ thể giúp cải thiện kết quả công việc theo vai trò nhờ tăng sự tập trung và hiểu biết trách nhiệm, nhưng không tác động tích cực đến kết quả công việc ngoài vai trò do các hoạt động ngoài vai trò mang tính tự nguyện, thiếu động lực và sự công nhận từ tổ chức, khiến nhân viên ít mặn mà tham gia.

5.1.4. Ảnh hưởng của sự tự chủ công việc

Sự tự chủ công việc không có ảnh hưởng tích cực đến kết quả công việc theo vai trò, nhưng có tác động tích cực đến khía cạnh ngoài vai trò của nhân viên ngân hàng tại Việt Nam. Điều này có thể do tính chất chuẩn hóa, quy trình nghiêm ngặt trong ngành ngân hàng, khiến tự chủ có thể gây ra rủi ro, thiếu đồng bộ và áp lực cho nhân viên, ảnh hưởng tiêu cực hoặc không rõ ràng đến hiệu quả công việc.

5.1.5. Ảnh hưởng của điều kiện công việc

Điều kiện công việc có ảnh hưởng tích cực đến kết quả công việc theo vai trò, nhờ cơ sở vật chất hiện đại và môi trường làm việc số hóa hỗ trợ nhân viên hiệu quả. Tuy nhiên, điều kiện công việc không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả

công việc ngoài vai trò, vì công việc ngân hàng yêu cầu cường độ cao và chuẩn hóa, làm giảm động lực tham gia công việc ngoài vai trò.

5.1.6. Vai trò điều tiết của tính cách hướng ngoại

Tính cách hướng ngoại điều tiết ngược chiều ảnh hưởng của cường độ công việc đến kết quả công việc theo vai trò, giúp giảm tác động tiêu cực của áp lực công việc. Tuy nhiên, tính cách này không điều tiết được kết quả công việc ngoài vai trò do khối lượng công việc lớn khiến nhân viên không còn thời gian tham gia thêm. Các yếu tố tính cách khác cũng không có vai trò điều tiết đáng kể trong nghiên cứu.

5.1.7. Vai trò kiểm soát của vị trí công việc

Vị trí công việc ảnh hưởng tích cực đến kết quả công việc theo vai trò, trong đó FO cho thấy kết quả cao hơn nhóm BMO, vì nhân viên ở vị trí FO chịu áp lực hoàn thành KPI rõ ràng. Ngược lại, vị trí này lại không ảnh hưởng đến kết quả công việc ngoài vai trò.

5.2. Khuyến nghị

5.2.1. Đối với các ngân hàng

- Cân bằng và phân bổ hợp lý công việc để tránh quá tải, tạo điều kiện cho nhân viên tham gia hoạt động sáng tạo ngoài vai trò chính. Nâng cao sự tự chủ của nhân viên.
- Xây dựng hệ thống đánh giá công bằng, minh bạch, phản hồi định kỳ để thúc đẩy động lực và phát triển nhân viên.
- Quan tâm đặc điểm tính cách, đặc biệt là tính hướng ngoại, để bố trí công việc phù hợp và tổ chức hoạt động nhóm, sự kiện nội bộ.
- Đầu tư công nghệ và đào tạo kỹ năng số cho nhân viên; áp dụng mô hình làm việc linh hoạt (làm việc từ xa, hybrid).
- Xây dựng chiến lược quản lý nhân sự linh hoạt, tập trung giảm tải áp lực và tăng quyền tự chủ cho nhân viên FO, đồng thời thiết kế công việc có ý nghĩa và thúc đẩy động lực nội tại cho nhân viên BMO.

5.2.2. Đối với nhân viên

- Tự quản lý công việc hiệu quả, ưu tiên nhiệm vụ để hoàn thành tốt vai trò chính và tham gia hoạt động ngoài vai trò, coi tự chủ công việc là một năng lực quan trọng.
- Chủ động tiếp nhận, phản hồi thông tin để điều chỉnh và phát triển liên tục.
- Phát huy thế mạnh của tính cách hướng ngoại bằng cách tham gia nhóm, sự kiện nội bộ, nâng cao kỹ năng mềm và lãnh đạo nhóm.
- Nâng cao kỹ năng số và công nghệ, làm chủ các công cụ hỗ trợ để tăng hiệu quả công việc trong môi trường số hóa.
- Nhóm nhân viên FO phát huy khả năng kết nối và sáng kiến trong tương tác khách hàng, còn BMO cần tập trung nâng cao tính chính xác, kỷ luật và phối hợp hiệu quả trong xử lý nghiệp vụ nội bộ.

5.3. Hạn chế và định hướng nghiên cứu trong tương lai

Về hạn chế:

- Nghiên cứu về chất lượng nội tại công việc còn mới mẻ, nên khái niệm và nhân tố xây dựng chưa đầy đủ, chưa phản ánh hết thực tế trong ngành ngân hàng biến động.
- Các nhân tố như cường độ công việc, đa dạng kỹ năng, tính chất nhiệm vụ, tự chủ và điều kiện công việc có thể tác động lẫn nhau, nhưng mô hình chưa xét đến sự tương tác này.

Về định hướng nghiên cứu tương lai:

- Mở rộng mô hình nghiên cứu bằng cách bổ sung thêm nhân tố cấu thành chất lượng nội tại công việc.
- Phát triển và kiểm định các mối quan hệ tương tác giữa các yếu tố trong mô hình để phản ánh rõ hơn tính phức tạp và liên kết trong thực tế.

PHẦN KẾT LUẬN

Bối cảnh kinh tế số và cách mạng công nghiệp đã mang đến nhiều tác động to lớn đối với các tổ chức/doanh nghiệp, đặc biệt là các tổ chức trong lĩnh vực ngân hàng nơi hoạt động chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ. Điều này không chỉ ảnh

hướng đến mô hình và tính chất công việc, mà còn làm phức tạp thêm việc đánh giá chất lượng công việc từ góc độ nhân viên. Chất lượng công việc, đặc biệt là chất lượng nội tại của công việc (Intrinsic job quality/ Intrinsic quality of job), ngày càng trở thành vấn đề quan trọng trong nghiên cứu và thực tiễn, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập và số hoá nhanh chóng. Mặc dù khái niệm "chất lượng nội tại của công việc" đã được nghiên cứu từ lâu ở các quốc gia phát triển, nhưng tại Việt Nam, nó vẫn còn khá mới mẻ, đặc biệt là trong bối cảnh chuyển đổi số nhanh chóng của ngành ngân hàng. Các nghiên cứu hiện tại chủ yếu tập trung vào các yếu tố bên ngoài công việc như lương thưởng và cơ hội thăng tiến, trong khi các yếu tố nội tại chưa được nghiên cứu đầy đủ. Điều này tạo ra một khoảng trống cần được nghiên cứu và khai thác thêm để đánh giá tác động của chất lượng nội tại đến kết quả làm việc của nhân viên. Trong khi đó, bối cảnh tài chính ngân hàng ở Việt Nam đang đối mặt với những thay đổi mạnh mẽ về công nghệ và số hóa, khiến công việc trong ngành này đòi hỏi nhân viên phải thích nghi với các yêu cầu khác nhau trong công việc.

Nghiên cứu ứng dụng lý thuyết và mô hình yêu cầu công việc-nguồn lực (JD-R), lý thuyết và mô hình đặc điểm công việc (JCT) để tiến hành phân tích tác động, ảnh hưởng của chất lượng nội tại của công việc đến kết quả thực hiện công việc của các nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng ở Việt Nam. Dựa vào tổng quan nghiên cứu, tác giả đã đề xuất khái niệm về chất lượng nội tại của công việc là mức độ mà một tập hợp các đặc tính nội tại cấu thành nên công việc có thể đáp ứng được các yêu cầu của người lao động và tổ chức/doanh nghiệp, thông qua sự đánh giá, trải nghiệm và cảm nhận trực tiếp của người lao động. Đồng thời, dựa vào khung lý thuyết, chất lượng nội tại của công việc sẽ được cấu thành từ (1) Cường độ công việc; (2) Sự đa dạng về kỹ năng; (3) Tính chất nhiệm vụ; (4) Sự tự chủ công việc; (5) Điều kiện công việc, để từ đó nghiên cứu đánh giá tác động đến kết quả thực hiện công việc theo vai trò và ngoài vai trò của nhân viên ngân hàng ở Việt nam, cùng với đó là tác động điều tiết của tính cách hướng ngoại giữa chất lượng nội tại của công việc và kết quả thực hiện công việc, cũng như vai trò kiểm soát của vị trí công việc đối với kết quả thực hiện công việc của những cá nhân này.

Thông qua phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, đầu tiên, tác giả tiến hành sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn sâu các chuyên gia, nhà quản lý và nhân viên ngân hàng tại Việt Nam để điều chỉnh thang đo và

phát triển các biến quan sát mới cho các yếu tố cấu thành chất lượng nội tại của công việc trong bối cảnh số hoá. Tiếp theo, phương pháp nghiên cứu định lượng được tiến hành với dữ liệu được thu thập qua khảo sát 520 người lao động trong các ngân hàng ở Việt Nam, từ đó tìm hiểu ảnh hưởng của chất lượng nội tại của công việc đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên ngân hàng và vai trò điều tiết của tính cách hướng ngoại trong mô hình. Thông qua tập dữ liệu được xử lý bằng SPSS 27 và SmartPLS3, nghiên cứu tìm thấy cường độ công việc có tác động ngược chiều đến kết quả thực hiện công việc theo vai trò nhưng lại có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc ngoài vai trò của nhân viên. Tính chất nhiệm vụ và điều kiện công việc tốt cũng giúp nâng cao hiệu quả công việc theo vai trò của nhân viên. Tính cách hướng ngoại giúp làm giảm tác động tiêu cực của cường độ công việc lên kết quả công việc theo vai trò. Vị trí công việc cũng có mối liên hệ chặt chẽ đối với kết quả thực hiện công việc của nhân viên, trong đó, nhóm FO (bộ phận mũi nhọn) thể hiện kết quả thực hiện công việc theo vai trò cao hơn nhóm BMO (bộ phận nội bộ). Dựa vào kết quả nghiên cứu nêu trên, một số khuyến nghị quan trọng đối với các ngân hàng tại Việt Nam được đề xuất nhằm thúc đẩy các nhân tố cấu thành nên chất lượng nội tại của công việc, từ đó nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Thứ nhất, cần cân đối cường độ công việc sao cho nhân viên có thể hoàn thành nhiệm vụ chính hiệu quả, đồng thời có thời gian tham gia vào các hoạt động sáng tạo và cải tiến quy trình công việc ngoài vai trò mà không bị quá tải. Thứ hai, nhân viên có tính cách hướng ngoại sẽ giảm tác động tiêu cực của cường độ công việc lên kết quả công việc theo vai trò, vì vậy ngân hàng cần tạo môi trường giao tiếp, hợp tác để phát huy tính hướng ngoại của nhân viên. Cuối cùng, điều kiện công việc, đặc biệt là việc áp dụng công nghệ trong chuyển đổi số sẽ là nhân tố hiệu quả trong việc thúc đẩy kết quả thực hiện công việc theo vai trò. Do đó, các ngân hàng cần chú trọng hơn tới cơ sở hạ tầng công nghệ tân tiến và đào tạo kỹ năng số cho nhân viên để giúp họ làm việc hiệu quả trong môi trường số hóa và nâng cao năng suất lao động, và cũng cần đưa ra các chiến lược quản lý nhân sự riêng biệt cho các nhóm vị trí công việc khác nhau trong ngân hàng.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU
CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

1. Nguyễn Văn Quân (2026), ‘Work intensity and employee job performance in the banking sector in Vietnam: The moderating role of extraversion’, *TNU Journal of Science and Technology (TNU JST - An ACI Journal)*, Số tháng 03/2026, thuộc chuyên san Khoa học Xã hội - Nhân văn - Kinh tế bằng tiếng Anh.
2. Nguyễn Văn Quân (2025), ‘Chất lượng nội tại của công việc và đặc điểm nhân khẩu học: Nghiên cứu tình huống các nhân viên ngân hàng tại Việt Nam’, *Tạp chí Kinh tế - Luật và Ngân hàng*, Số 273+274, Năm thứ 27 (1+2), Tháng 01&02.2025.
3. Nguyễn Văn Quân (2023), ‘Tác động của tự chủ và cường độ công việc đến hành vi làm việc đổi mới của giáo viên bậc phổ thông trên địa bàn Hà Nội’, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, Số 310(2), tháng 4/2023.