

# Các nhân tố hành vi công dân tổ chức tác động đến kết quả làm việc của nhân viên ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Đồng Nai

NGUYỄN THỊ CẨM PHÚ\*  
TRẦN DỤC THỨC\*\*  
BÙI QUANG HƯNG\*\*\*

## Tóm tắt

Nghiên cứu nhằm xác định, đo lường sự tác động của các nhân tố hành vi công dân tổ chức đến kết quả làm việc của nhân viên ngân hàng thương mại (NHTM) trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Số liệu trong nghiên cứu được thu thập thông qua khảo sát online đối với 296 nhân viên một số NHTM trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra 5 nhân tố: (1) Tận tình; (2) Khả năng chịu đựng; (3) Cao thượng; (4) Lương tâm; (5) Nhân phẩm nhân viên có tác động đến Kết quả làm việc của nhân viên NHTM trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

**Từ khóa:** hành vi công dân tổ chức, kết quả công việc, tỉnh Đồng Nai, nhân viên ngân hàng thương mại

## Summary

This study aims to determine and measure the impact of organizational citizenship behavior (OCB) factors on job performance of commercial bank employees in Dong Nai province. Data were collected through an online survey of 296 employees in several commercial banks in Dong Nai province. Research results point out 5 influential factors which are (1) Altruism; (2) Tolerance; (3) Sportmanship; (4) Conscientiousness; (5) Civic virtue.

**Keywords:** organizational citizenship behavior, job performance, Dong Nai province, commercial bank employees

## GIỚI THIỆU

Tại Việt Nam mới có một số ít nghiên cứu về vai trò của hành vi công dân tổ chức đối với kết quả làm việc của các nhân viên. Đặc biệt là trong lĩnh vực ngân hàng tại Đồng Nai chưa có nghiên cứu nào được thực hiện. Chính vì vậy, tác giả đã lựa chọn nghiên cứu các nhân tố hành vi công dân tổ chức tác động đến kết quả làm việc của nhân viên NHTM trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Từ đó, đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao kết quả làm việc cho đội ngũ nhân viên trong các ngân hàng này.

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### Cơ sở lý thuyết

#### Các khái niệm

Hành vi công dân tổ chức (OCB)

Theo Organ (1988), hành vi công dân tổ chức được

xác định là hành vi mang tính cá nhân, tự nguyện, không được thừa nhận một cách trực tiếp và rõ ràng trong các hoạt động khen thưởng thông thường, nhưng lại có tác dụng thúc đẩy kết quả làm việc của nhân viên.

#### Kết quả công việc

Kết quả công việc là kết quả của việc tiến hành các công việc mà tổ chức giao trách nhiệm thực hiện cho nhân sự của tổ chức (Cascio, 1989). Theo Armstrong (1991), kết quả của một công việc là việc hoàn thiện một nhiệm vụ được giao tại thời điểm nào đó.

Như vậy, kết quả làm việc là đầu ra hoặc là kết quả của hành vi thực hiện công việc. Hành vi này được thực hiện bởi từng cá nhân riêng lẻ, xuất phát từ việc được giao trách nhiệm thực hiện từ

\* NCS., \*\* TS., Trường Đại học Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh

\*\*\* NCS., Trường Cao đẳng Thống kê II

Ngày nhận bài: 02/11/2021; Ngày phản biện: 15/11/2021; Ngày duyệt đăng: 20/11/2021

tổ chức. Kết quả làm việc có thể đo lường được, 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, nhóm và tổ chức.

**Các nghiên cứu liên quan**

Đã có rất nhiều nghiên cứu cả trong và ngoài nước liên quan đến hành vi công dân tổ chức và kết quả công việc, có thể kể đến như sau:

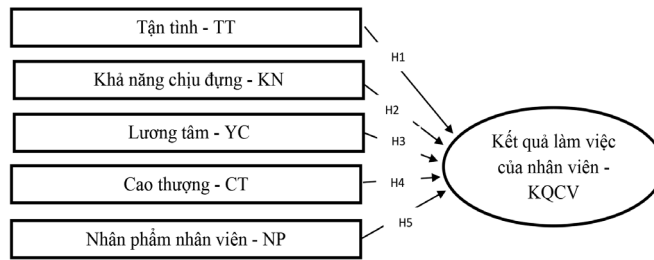
- Nghiên cứu của Khaled và cộng sự (2015) đã đánh giá và phân tích mối quan hệ giữa hành vi công dân tổ chức và lợi nhuận của các chi nhánh của Ngân hàng Mellat tại tỉnh Kerman ở Iran. Kết quả cho thấy, có mối quan hệ tích cực giữa hành vi công dân tổ chức và lợi nhuận trong các chi nhánh của Ngân hàng Mellat tại tỉnh Kerman. Trong đó, Ý chí cầu tiến và Tận tình là hai nhân tố có tác động tích cực có ý nghĩa thống kê đến lợi nhuận của các NHTM.

- Yen và cộng sự (2004) kiểm tra mối quan hệ giữa hành vi công dân tổ chức và hiệu quả tổ chức tại 24 chi nhánh ngân hàng Đài Loan, kết quả nghiên cứu cho thấy, tất cả 5 nhân tố của hành vi công dân tổ chức đều có liên quan tích cực ở mức độ tương đối mạnh tới hiệu quả hoạt động của các NHTM tại Đài Loan.

- Nghiên cứu của Jitti K. và cộng sự (2014) xác định mối quan hệ giữa hành vi công dân tổ chức và hiệu quả tổ chức tại 3 thành phố và thị trấn ở Thái Lan. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, cả 5 biến đại diện cho hành vi công dân tổ chức (gồm: Cao thượng, Nhân phẩm nhân viên, Có lương tâm, Lịch thiệp và Tận tình) đều có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả tổ chức.

- Nguyễn Thu Thủy (2011) nghiên cứu mối quan hệ của hành vi công dân tổ chức đối với kết quả làm việc cá nhân tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư của Nhật Bản ở khu vực Kinh tế trọng điểm phía Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy, cả 4 nhân tố của hành vi công dân tổ chức đều tác động đến kết quả làm việc của chính nhân viên và hướng đến việc đem lại lợi ích chung cho tổ chức. Đặc biệt, Hành vi lương tâm của nhân viên thể hiện sự tận tâm trong công việc, tích cực nhiều hơn so với yêu cầu của tổ chức hay luôn có ý thức bảo vệ tổ chức trước nguy cơ có thể xảy ra; Hành vi tận tình lại nhấn mạnh hành động giúp đỡ hướng đến một cá nhân cụ thể.

HÌNH: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

- Trần Quốc Bình (2020) thông qua mô hình đo lường hành vi công dân tổ chức (với 5 thành phần: Tận tình; Ý chí cầu tiến; Cao thượng; Tận tâm và Nhân phẩm nhân viên) ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn MTV Cao su Bình Long. Kết quả cho thấy, các nhân tố tác động đến kết quả làm việc của nhân viên theo thứ tự tầm quan trọng là: Tận tâm; Nhân phẩm nhân viên; Ý chí cầu tiến; Tận tình và Cao thượng.

Trên cơ sở tổng hợp các lý thuyết trên và lược khảo các nghiên cứu liên quan, các giả thuyết nghiên cứu được đưa ra như sau:

H1: Tận tình có sự tương quan dương với Kết quả làm việc của nhân viên NHTM trên địa bàn tỉnh Đồng Nai;

H2: Khả năng chịu đựng có sự tương quan dương với Kết quả làm việc của nhân viên NHTM trên địa bàn tỉnh Đồng Nai;

H3: Lương tâm có sự tương quan dương với Kết quả làm việc của nhân viên NHTM trên địa bàn tỉnh Đồng Nai;

H4: Cao thượng có sự tương quan dương với Kết quả làm việc của nhân viên NHTM trên địa bàn tỉnh Đồng Nai;

H5: Nhân phẩm nhân viên có sự tương quan dương với Kết quả làm việc của nhân viên NHTM trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Mô hình nghiên cứu được đề xuất như Hình.

**Phương pháp nghiên cứu**

Để tiến hành nghiên cứu, nhóm tác giả đã gửi phiếu khảo sát online đến 300 nhân viên của các ngân hàng: Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam, Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam, Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Ngân hàng Chính sách xã hội, Ngân hàng Phát triển nhà Đồng bằng sông Cửu Long trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả nhận lại 296 phiếu, trong đó có 293 phiếu hợp lệ và 3 phiếu không hợp lệ, bị loại bỏ. Cuối cùng, có 293 phiếu khảo sát chính thức được sử dụng cho bước nghiên cứu tiếp theo. Thời gian nghiên cứu được diễn ra từ tháng 09/2021-10/2021.

Các phương pháp phân tích được sử dụng trong nghiên cứu đó là: phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích hồi quy và phân tích sự khác biệt về nhân khẩu học về hành vi công dân tổ chức tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên NHTM trên địa bàn tỉnh Đồng Nai (Bài viết sử dụng cách viết số thập phân theo chuẩn quốc tế).

**BẢNG 1: TỔNG HỢP SAU KHI KIỂM ĐỊNH THANG ĐO  
BẢNG HỆ SỐ CRONBACH'S ALPHA**

Nhân tố	Trước phân tích Cronbach's Alpha	Sau phân tích Cronbach's Alpha		Kết luận thang đo
	Số biến	Hệ số Cronbach's Alpha	Số biến	
Tận tình	4	0.74	4	4 biến đạt yêu cầu
Khả năng chịu đựng	4	0.804	4	4 biến đạt yêu cầu
Lương tâm	4	0.832	4	4 biến đạt yêu cầu
Cao thượng	4	0.963	4	4 biến đạt yêu cầu
Nhân phẩm nhân viên	4	0.847	4	4 biến đạt yêu cầu
Kết quả công việc	4	0.877	4	4 biến đạt yêu cầu

**BẢNG 2: TÓM TẮT MÔ HÌNH HỒI QUY**

Mô hình	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Hiệu chỉnh	Sai số ước lượng	Hệ số Durbin-Watson
1	.820 <sup>a</sup>	.782	.751	34.123	1.787

Biến độc lập: TT, KN, YC, CT, NP  
Biến phụ thuộc: KQCV

**BẢNG 3: BẢNG ANOVA<sup>a</sup> CHO HỒI QUY**

Mô hình	Tổng các bình phương	Bậc tự do đf	Bình phương độ lệch	Giá trị F	Hệ số Sig.	
1	Hồi quy	20.721	5	4.144	34.647	.000 <sup>b</sup>
	Phần dư	28.349	287	.120		
	Tổng	49.070	292			

a. Biến độc lập: KQCV  
b. Biến phụ thuộc: (Hằng số), TT, KN, YC, CT, NP

**BẢNG 4: KẾT QUẢ HỒI QUY**

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến		
	B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF	
(Constant)	-.311	.142		-2.162	.030			
1	TT	.099	.037	.098	2.612	.002	.766	1.381
	KN	.123	.034	.125	3.543	.000	.623	1.503
	YC	.134	.025	.147	4.422	.000	.621	1.401
	CT	.622	.031	.632	17.200	.000	.714	1.432
	NP	.174	.038	.185	4.421	.000	.654	1.511

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả

## KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### Phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha (Bảng 1) cho thấy, thang đo các nhân tố: Tận tình; Khả năng chịu đựng; Lương tâm; Cao thượng; Nhân phẩm nhân viên và yếu tố phụ thuộc Kết quả công việc có hệ số Cronbach's Alpha đều đạt yêu cầu là > 0.6; hệ số tương quan biến tổng của tất cả biến quan sát đều > 0.3. Do đó, thang đo của các nhân tố trên đều đạt yêu cầu để đưa vào phân tích EFA.

### Phân tích EFA

Trong lần phân tích thứ nhất, với hệ số KMO = 0.859 > 0.5, Sig. = 0.000 điều đó khẳng định, giá trị KMO đảm bảo tính thích hợp của việc phân tích EFA và mức độ ý nghĩa của dữ liệu đưa vào thực hiện phân tích nhân tố. Thống kê Chi-Square của kiểm định Bartlett có giá trị 2996.269, với mức ý nghĩa Sig. = 0.000 < 0.05.

Kết quả phân tích phương sai trích cho thấy, phương sai trích đạt giá trị 69.781%, giá trị này khá cao, như vậy, 69.781% biến thiên của dữ liệu được giải thích bởi 5 nhân tố, các thang đo được rút ra và chấp nhận. Điểm dừng khi trích các nhân tố tại nhân tố thứ 5 với Eigenvalue = 1.126, thỏa mãn yêu cầu cho phép.

Kết quả phân tích nhân tố xoay EFA cho thấy, thang đo được chia thành 5 nhóm và tất cả hệ số tải nhân tố đều > 0.5 phù hợp với điều kiện phân tích.

Đồng thời, các biến quan sát được phân bố giống như thang đo ban đầu. Vì vậy, thang đo sau khi phân tích Cronbach's Alpha được giữ nguyên và đủ điều kiện để tiếp tục các phân tích tiếp theo.

### Phân tích hồi quy

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính ở Bảng 2 cho thấy, mô hình có R<sup>2</sup> = 0.782 và R<sup>2</sup> hiệu chỉnh = 0.751. Kết quả này cho thấy, độ thích hợp của mô hình là 78.2%, hay nói một cách khác 78.2% sự biến thiên của nhân tố Kết quả công việc được giải thích bởi các nhân tố: Tận tình; Khả năng chịu đựng; Lương tâm; Cao thượng; Nhân phẩm nhân viên.

Kết quả kiểm định trị số F với giá trị Sig. = 0.000 < 0.05 từ Bảng 3 phân tích phương sai ANOVA cho thấy, mô hình hồi quy tuyến tính bội đã xây dựng phù hợp với tập dữ liệu.

Kết quả kiểm định hệ số hồi quy bội ở Bảng 4 cho thấy, giá trị Sig. của các biến có giá trị Sig. < 0.05, nên các giả thuyết H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> được chấp nhận.

Như vậy, phương trình hồi quy của mô hình thể hiện mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng đến Kết quả làm việc của nhân viên NHTM trên địa bàn tỉnh Đồng Nai như sau:

$$KQCV = -0.311 + 0.099TT + 0.123KN + 0.134YC + 0.622CT + 0.174NP$$

Kết quả phân tích sự khác biệt về nhân khẩu học về hành vi công dân tổ chức tác động đến Kết quả làm việc của nhân viên NHTM trên địa bàn tỉnh Đồng Nai trong nghiên cứu này cho thấy, có sự

khác biệt về: giới tính, độ tuổi, thâm niên và ngân hàng đang làm việc.

## KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

### Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy, có 5 nhân tố tác động đến Kết quả làm việc của nhân viên NHTM trên địa bàn tỉnh Đồng Nai theo thứ tự tác động giảm dần, cụ thể là: Cao thưởng; Nhân phẩm nhân viên; Lương tâm; Khả năng chịu đựng; Tận tình.

### Hàm ý quản trị

Để nâng cao kết quả làm việc của nhân viên NHTM trên địa bàn tỉnh Đồng Nai, nhóm tác giả đề xuất một số giải pháp sau:

**Thứ nhất**, tổ chức các hoạt động giao lưu tập thể với mục đích tuyên truyền các hành động nhân ái, chia sẻ tình thương. Tuyên truyền, nâng cao ý thức của cá nhân nhân viên đối với công việc, hạn chế những sai sót.

**Thứ hai**, tổ chức các buổi sinh hoạt ngoại khóa, qua đó thể hiện cho nhân viên thấy được tầm quan trọng của họ trong việc phát triển của ngân hàng. Hình ảnh của họ là hình ảnh của ngân hàng thu nhỏ, do đó, phải được bảo vệ và cùng chung tay phát triển.

**Thứ ba**, xây dựng các tiêu chí tuyển dụng đầu vào cho các nhân sự mới, các bài kiểm tra đầu vào ngoài kỹ năng

chuyên môn cần chú trọng đưa ra những tình huống để lựa chọn các nhân sự có thái độ tốt, ý thức tuân thủ cao.

Đồng thời, ngân hàng cần đưa ra những chỉ báo đối sánh với các đơn vị tốt, tiêu chuẩn cao để giúp nhân viên nâng cao nhận thức tuân thủ các quy định hoàn thành công việc ngay cả khi có sự giám sát hay không. Mục tiêu cá nhân cần gắn liền với mục tiêu tổ chức.

Bên cạnh đó, tạo ra sự sẵn sàng thay đổi thái độ làm việc của nhân viên bằng cách: Xây dựng các tiêu chuẩn về công việc cao hơn, mục tiêu cao lớn hơn, thách thức nhân viên đáp ứng được thử thách đó; Thay đổi tính tự mãn, độ ì vốn có của những lao động lâu năm; Thảo luận về các vấn đề hiện tại và gợi mở những viễn cảnh tương lai, nên giải quyết các vấn đề một cách sáng tạo, nhanh chóng và hiệu quả.

**Thứ tư**, tổ chức các buổi chia sẻ từ các lãnh đạo, trưởng phòng, cần có sự chuẩn bị kỹ lưỡng và có sự tham gia của các cấp lãnh đạo phía trên, để tạo động lực cho nhân viên cấp dưới cảm nhận được sự quan tâm, thấy được cơ hội phát triển.

Ngoài ra, duy trì động lực làm việc của nhân viên có thể bằng các cách, như: sau mỗi công việc/dự án được hoàn thành, cần phân tích những yếu tố mang lại sự thành công và thẳng thắn chỉ ra những thiếu sót để hoàn thiện, thiết lập mục tiêu, duy trì khuyến khích các ý tưởng mới để tạo giá trị tích cực, gia tăng động lực cho nhân viên.

**Thứ năm**, xây dựng văn hóa tổ chức, chia sẻ, yêu thương, lan tỏa những giá trị tích cực. Tổ chức liên hoan, gặp mặt giữa các nhân viên cuối mỗi tháng hoặc mỗi quý, kết hợp với giao lưu học tập trao đổi kinh nghiệm giữa các cá nhân với nhau. Tổ chức thăm hỏi, động viên đối với gia đình gặp khó khăn. □

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thu Thủy (2011). Ảnh hưởng của hành vi công dân tổ chức đến kết quả làm việc cá nhân tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư Nhật Bản khu vực kinh tế trọng điểm phía Nam, *Tap chí Kinh tế đô thị*, số 52
2. Trần Quốc Bình (2020). Ảnh hưởng của hành vi công dân trong tổ chức (OCB) tới kết quả làm việc của người lao động tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình Long, truy cập từ <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/anh-huong-cua-hanh-vi-cong-dan-trong-to-chuc-ocb-toi-ket-qua-lam-viec-cua-nguoi-lao-dong-tai-cong-ty-tnhh-mtv-cao-su-binh-long-68663.htm>
3. M. Armstrong (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice (4th edn)*, London: Kogan Page
4. Cascio, W. F. (1989). *Using utility analysis to assess training outcomes*, In I. L. Goldstein, Training and development in organizations, 63-88, San Francisco: Jossey - Baes
5. Jitti K. et al. (2014). At the First Glance of Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: A Study of City and Town Municipality in Thailand, *Universal Journal of Management*, 2(8), 161-166
6. Khaled Nawaser et al. (2015). Organizational Citizenship Behavior and Bank Profitability: Examining Relationships in an Iranian Bank, *Asian Social Science*, 11(12)
7. Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington
8. Yen et al. (2004). Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Examining Relationships in Taiwanese Banks, *Journal of Applied Social Psychology*, 34(8), 1617-1637