

THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU SUẤT CỦA NHÂN VIÊN TRONG LĨNH VỰC NGÂN HÀNG TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

● TRẦN THỊ NHINH* - NGUYỄN THỊ BÍCH HOÀI

TÓM TẮT:

Bài viết nghiên cứu về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và hiệu suất của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh. Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính để đánh giá thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và hiệu suất của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng thông qua khảo sát 498 nhân viên làm việc tại các ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu giúp các nhà quản lý của các ngân hàng có cái nhìn sâu sắc về thực tiễn công tác quản trị nguồn nhân lực ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên, từ đó ban hành những chính sách quản trị nguồn nhân lực phù hợp nâng cao hiệu suất của nhân viên.

Từ khóa: quản trị nguồn nhân lực, hiệu suất của nhân viên ngân hàng, mối quan hệ nhân viên, lương thưởng, môi trường làm việc vật chất.

1. Đặt vấn đề

Quản trị nguồn nhân lực đề cập đến các chính sách và thực tiễn liên quan đến việc thực hiện các khía cạnh nguồn nhân lực của một vị trí quản lý bao gồm lập kế hoạch nguồn nhân lực, phân tích công việc, tuyển dụng, lựa chọn, định hướng, lương thưởng, đánh giá hiệu suất, đào tạo và phát triển và quan hệ lao động (Dessler, 2007). Quản trị nguồn nhân lực bao gồm các chính sách, thực tiễn và hệ thống ảnh hưởng đến hành vi, thái độ và hiệu suất của nhân viên (Noe và cộng sự, 2007). Thực hành nhân sự có ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên và lợi thế cạnh tranh của một tổ chức (Guest, 2002; Balochi và cộng sự, 2010).

Bốn mô hình hàng đầu của quản trị nguồn nhân lực là Fombrun, Tichy, Devana; mô hình Harvard; mô hình Guest và mô hình Warwick của quản trị

nguồn nhân lực. Trong số các mô hình này, mô hình Guest được coi là tốt hơn nhiều so với các mô hình khác (Aswathappa, 2008). Nghiên cứu hiện tại đã chọn các thực hành nhân sự như quan hệ nhân viên, lương thưởng, môi trường làm việc vật chất, đào tạo và phát triển, sự thăng tiến và sự hài lòng trong công việc được kết hợp và áp dụng trong mô hình Guest và Hiệp hội Quản lý nguồn nhân lực của Hoa Kỳ (Yeganeh và Su, 2008; Absar và cộng sự, 2010; Halim và Safer, 2013).

Hiệu suất của nhân viên là mối quan tâm cốt lõi của bất kỳ tổ chức nào vì nó phản ánh năng suất của tổ chức bằng cách phản ánh khả năng của nhân viên trong việc đạt được các mục tiêu theo kế hoạch. Theo Pushpakumari (2008) hiệu suất phụ thuộc rất nhiều vào nhận thức, giá trị và thái độ. Porter và Lawler (1974) định nghĩa hiệu suất là

hàm số của khả năng, kỹ năng và nỗ lực của cá nhân trong một tình huống nhất định. Nói cách khác, hiệu suất của nhân viên là khả năng nhân viên làm việc hiệu quả và hiệu quả nhằm hoàn thành các mục tiêu và mục đích của tổ chức (Kovach, 1987). Vì vậy, với mục đích của nghiên cứu, nhà nghiên cứu định nghĩa “kết quả làm việc của nhân viên” theo nghĩa về nỗ lực dành cho công việc của một nhân viên.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Tổng quan các nghiên cứu trong nước

Nguyễn Thanh Duy (2019) nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc trong các đơn vị sự nghiệp công lập ở tỉnh Bình Dương. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 06 yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của cán bộ, viên chức đó là: (1) Tiền lương; (2) Đào tạo và thăng tiến; (3) Bản chất công việc; (4) Đồng nghiệp; (5) Môi trường làm việc; (6) Lãnh đạo. Đặng Minh Lê và Hà Vũ Sơn (2020) nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên ngành Du lịch ở thành phố Cần Thơ. Kết quả nghiên cứu xác định được 5 yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên ngành Du lịch ở Thành phố Cần Thơ là: động lực làm việc, năng lực cá nhân, thu nhập, môi trường làm việc và lãnh đạo. Tiêu Nguyên Thảo và cộng sự (2023) nghiên cứu về phân tích yếu tố tác động đến hiệu quả làm việc của người lao động tại các trường Đại học Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy 3 yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của giảng viên và nhân viên tại các trường đại học trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh: (1) Phong cách lãnh đạo chuyển đổi; (2) Môi trường làm việc; (3) Văn hóa tổ chức.

2.2. Tổng quan các nghiên cứu nước ngoài

Theo Setyawati và cộng sự (2022) nghiên cứu này nhằm mục đích xác định liệu sự phát triển nghề nghiệp, động lực, thăng tiến có ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên hay không. Kết quả nghiên cứu cho thấy tiềm ẩn phát triển nghề nghiệp, tạo động lực và thăng tiến có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất làm việc của nhân viên. Razak và cộng sự (2018) tìm hiểu về ảnh hưởng của việc thăng tiến

và sự hài lòng trong công việc đối với hiệu suất của nhân viên tại Khu vực Chính phủ Makassar. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự thăng tiến trong công việc và sự hài lòng trong công việc ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên khu vực Chính phủ Makassar. Sihabudin (2018) đã tìm hiểu, giải thích và phân tích hoạt động đào tạo, thăng tiến của nhân viên và hiệu quả làm việc của nhân viên Trung tâm Nghiên cứu Lúa Subang. Nghiên cứu đã giải thích tầm quan trọng của mối quan hệ giữa đào tạo và thăng tiến nhân viên, tầm quan trọng của tác động của đào tạo đến hiệu suất của nhân viên, tầm quan trọng của tác động của việc thăng chức đối với hiệu suất của nhân viên.

3. Nội dung cơ sở lý thuyết

3.1. Lý thuyết nền

Nghiên cứu sử dụng lý thuyết kỳ vọng làm lý thuyết nền cho nghiên cứu. Lý thuyết kỳ vọng đã phát triển trong những năm gần đây như một mô hình cơ bản để nghiên cứu thái độ và hành vi của con người trong môi trường làm việc và tổ chức. Một số mô hình kiểu kỳ vọng đã được nêu ra và chúng thường được sử dụng làm định nghĩa lý thuyết và hoạt động về động lực. Mặc dù hình thức chính xác của các mô hình kỳ vọng được mô tả bởi các tác giả khác nhau đã khác nhau đáng kể, hầu hết các biến thể này là do sự khác biệt về thuật ngữ hơn là do sự bất đồng về khái niệm (Heneman & Schwab, 1972). Hackman và Porter (1968) dự đoán về lý thuyết kỳ vọng được đưa ra dựa trên hiệu quả công việc của một nhóm gồm 82 đại diện dịch vụ của công ty điện thoại. Các dự đoán được phát hiện có liên quan đáng kể đến xếp hạng về sự tham gia và nỗ lực trong công việc, đánh giá hiệu suất của công ty.

3.2. Các khái niệm nghiên cứu

Hiệu suất của nhân viên

Hiệu suất của nhân viên là khả năng nhân viên làm việc hiệu quả nhằm hoàn thành các mục tiêu và mục đích của tổ chức (Kovach, 1987).

Mối quan hệ nhân viên

Armstrong (2005) cho rằng quan hệ lao động là quản lý mối quan hệ giữa người sử dụng lao động

và người lao động với mục tiêu cuối cùng là đạt được mức năng suất tối ưu về hàng hóa và dịch vụ, tạo động lực cho người lao động thực hiện các biện pháp phòng ngừa để giải quyết các vấn đề ảnh hưởng xấu đến môi trường làm việc.

Lương thưởng

Theo Dessler (2007) lương thưởng cho nhân viên là “tất cả các hình thức trả lương hoặc khen thưởng dành cho nhân viên và phát sinh từ việc làm của họ”. Nói cách khác, thù lao là một hệ thống khen thưởng mà công ty cung cấp cho các cá nhân vì họ sẵn sàng thực hiện các công việc và nhiệm vụ khác nhau trong tổ chức (DeNisi và Griffin, 2001).

Môi trường làm việc vật chất

Một trong những yêu cầu cơ bản của con người là môi trường làm việc vật chất cho phép mọi người thực hiện công việc của mình một cách tối ưu trong điều kiện thoải mái (Roelofsen, 2002).

Đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển được định nghĩa là bất kỳ nỗ lực nào nhằm cải thiện kỹ năng, khả năng và kiến thức hiện tại của nhân viên trong tương lai (Aswathappa, 2008).

Sự hài lòng trong công việc

Sự hài lòng trong công việc là trạng thái cảm xúc tích cực do niềm vui người lao động có được từ công việc (Spector, 1997) và là thái độ nhận thức, tình cảm của nhân viên về các khía cạnh khác nhau trong công việc của họ (Wong và cộng sự, 1998).

Sự thăng tiến

Thăng tiến là việc chuyển một vị trí lên một vị trí cao hơn với địa vị và trách nhiệm cao hơn theo Samsuddin, 2005 trong cuốn sách (Nurjaman, 2014).

3.3. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết

❖ *Mối quan hệ nhân viên và hiệu suất của nhân viên*

Blyton (2008) cho rằng, nhân viên không đạt được thành tích tốt nhất tại nơi làm việc khi họ không hài lòng với quản lý, chính phủ hoặc thậm chí đồng nghiệp của họ. Mối quan hệ không tốt giữa người lao động và người sử dụng lao động dẫn đến các hành động đình công và đóng cửa. Tất cả những hành động này của nhân viên để thể

hiện sự bất bình của họ chỉ gây hại cho tổ chức hơn là có lợi vì năng suất sẽ giảm đáng kể. Saeed và cộng sự (2013) cho rằng thái độ của người quản lý ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng ở Pakistan. Muda và cộng sự (2014) nhận thấy yếu tố giao tiếp giữa người quản lý và nhân viên ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất của nhân viên tại Ngân hàng Hồi giáo Indonesia.

H1. Mối quan hệ nhân viên có ảnh hưởng thuận chiều đến hiệu suất của nhân viên

❖ *Lương thưởng và hiệu suất của nhân viên*

Hệ thống khen thưởng và đền bù dựa trên lý thuyết kỳ vọng, cho thấy nhân viên có nhiều khả năng được thúc đẩy để thực hiện công việc tốt hơn khi họ nhận thấy có mối liên hệ chặt chẽ giữa hiệu suất làm việc của họ và phần thưởng họ nhận được (Guest, 2002). Balochi và cộng sự (2010) đã thực hiện một nghiên cứu về các thực hành nhân sự để kiểm tra mối quan hệ của chúng với hiệu suất được cảm nhận của nhân viên trong các ngân hàng khu vực tư nhân và công cộng ở tỉnh biên giới Tây Bắc và nhận thấy mức lương cùng với hai biến số khác có mối tương quan đáng kể với hiệu suất của nhân viên. Gói lương thưởng và phúc lợi tốt có thể thúc đẩy nhân viên hơn. Zahra và cộng sự (2015) nhận thấy tiền lương có mối quan hệ chặt chẽ hơn với hiệu quả công việc. Hiệu suất công việc của nhân viên có thể được tăng lên đến mức vừa đủ bằng cách tăng lương một chút. Trước bối cảnh hậu Covid các tổ chức cũng như các ngân hàng ở Việt Nam cũng gặp nhiều khó khăn, đồng tiền trượt giá nên việc quan tâm đến lương thưởng cũng là điều rất quan trọng giúp nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên.

H2. Lương thưởng có ảnh hưởng thuận chiều đến hiệu suất của nhân viên

❖ *Môi trường làm việc vật chất và hiệu suất của nhân viên*

Vischer (2008) nhấn mạnh môi trường thuận lợi cần được ưu tiên vì nó hỗ trợ nhân viên thực hiện công việc của họ. Môi trường làm việc vật chất có ảnh hưởng đến năng suất của nhân viên. Các điều kiện của môi trường làm việc vật chất

ảnh hưởng đến chức năng của nhân viên và nó sẽ quyết định sự thịnh vượng của tổ chức. Môi trường làm việc vật chất bao gồm cách bố trí bên trong và bên ngoài văn phòng, nhiệt độ, vùng thoải mái, cũng như bối cảnh hoặc sắp xếp công việc văn phòng. Trong một nghiên cứu của Brenner (2004) đã khẳng định năng suất của nhân viên trong một tổ chức phụ thuộc vào điều kiện môi trường làm việc của họ. Cuộc khảo sát cho thấy chất lượng sự thoải mái trong môi trường làm việc quyết định mức độ năng suất của người lao động. Năng suất lao động không thể tối ưu nếu điều kiện môi trường làm việc không thuận lợi. Theo Ismail và cộng sự (2009), môi trường ở Malaysia cho thấy 80% số người được hỏi trong mẫu đồng ý rằng ảnh hưởng của môi trường làm việc vật chất (mức độ thoải mái, nhiệt độ) có ảnh hưởng lớn đến năng suất.

H3. Môi trường lao động vật chất có ảnh hưởng thuận chiều đến hiệu suất của nhân viên

❖ *Đào tạo và phát triển và hiệu suất của nhân viên*

Đào tạo và phát triển là một cách tiếp cận có hệ thống, trong đó mỗi cá nhân có thể cải thiện bản thân cho công việc được giao, từ đó tạo ra thói quen xây dựng nhóm tốt, một trong những hoạt động nhân sự sâu rộng nhất cho bất kỳ tổ chức nào (Kraiger và Ford, 2007). Hoque (1994) phát hiện ra rằng đào tạo và phát triển có tác động tích cực đến hiệu quả tổ chức trong bối cảnh Bangladesh. Theo Thang và Buyens (2008), qua việc xem xét 66 nghiên cứu được thực hiện ở các nơi khác nhau trên thế giới đã cho thấy đào tạo và phát triển dẫn đến kiến thức, kỹ năng, khả năng, thái độ và hành vi vượt trội của nhân viên và cuối cùng sẽ nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Millar và Stevens (2012) đã đề cập, đào tạo nâng cao năng lực của nhân viên là công cụ cải thiện hiệu suất tổng thể của tổ chức.

H4. Đào tạo và phát triển có ảnh hưởng thuận chiều đến hiệu suất của nhân viên

❖ *Sự thăng tiến và hiệu suất của nhân viên*

Khan và Akkas (1990) đã khám phá một số đặc

điểm của chính sách thăng tiến hợp lý trên cơ sở tài liệu sẵn có và nghiên cứu hệ thống thăng tiến hiện có của các ngân hàng thương mại quốc hữu hóa và cũng xem xét quan điểm của nhân viên được hỏi về vấn đề này. Nghiên cứu còn cho thấy hệ thống thăng tiến không thể thỏa mãn hợp lý đông đảo cán bộ, nhân viên làm việc tại các ngân hàng thương mại quốc hữu hóa. Islam (2003) đã tiến hành một nghiên cứu về các chính sách thăng tiến và thực tiễn trong lĩnh vực ngân hàng khu vực công ở Bangladesh. Nghiên cứu này quan sát thấy quản lý ngân hàng khu vực công không tuân theo bất kỳ chính sách thăng tiến rõ ràng hoặc được nêu rõ nào. Ở đây có nhiều phạm vi cho việc áp dụng các phương tiện thăng tiến không công bằng. Chính sách thăng tiến, thiên vị và tham nhũng diễn ra trong chính sách thăng tiến. Tất cả những điều này đã tạo ra một số thái độ tiêu cực trong nhân viên. Balochi và cộng sự (2010) nhận thấy chính sách thăng tiến có mối tương quan đáng kể với hiệu suất của nhân viên trong bối cảnh Pakistan.

H5. Sự thăng tiến có ảnh hưởng thuận chiều đến hiệu suất của nhân viên

❖ *Sự hài lòng trong công việc và hiệu suất của nhân viên*

Một số đánh giá các của nghiên cứu (Brayfield và Crockett, 1955; Herzberg và cộng sự, 1957) đã tiết lộ, không có mối quan hệ nào giữa sự hài lòng trong công việc và hiệu suất. Điều này trái ngược với “Quan điểm quan hệ con người” phổ biến vốn cho rằng một người lao động hài lòng là một người lao động năng suất hơn. Hossain và Miah (1992) nhận thấy sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất của nhân viên trong nghiên cứu của họ về nhân viên ngân hàng khu vực công và tư nhân ở Bangladesh. Rahman và Hossain (2000) đã thực hiện một nghiên cứu so sánh giữa ngân hàng tư nhân và ngân hàng quốc hữu hóa về tác động của sự hài lòng đối với tình trạng vắng mặt, doanh thu và năng suất. Nghiên cứu cho thấy nhân viên của ngân hàng tư nhân hài lòng với công việc của họ hơn nhiều so với nhân viên của ngân hàng quốc hữu hóa. Các lý do đằng

sau mức độ hài lòng thấp như vậy bao gồm tính chất công việc, tiền lương, cơ sở thăng tiến, người giám sát và đồng nghiệp làm việc cùng, v.v. Các nghiên cứu gần đây của Nimalathasan và Brabete (2010) và Hira và Waqas (2012) đã chỉ ra sự hài lòng trong công việc của nhân viên có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của họ tại Ngân hàng Nhân dân Bán đảo Jaffna, Srilanka và khu vực ngân hàng của Pakistan.

H6. Sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng thuận chiều đến hiệu suất của nhân viên

4. Phương pháp nghiên cứu

Trong nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính. Tiến trình nghiên cứu bao gồm các hoạt động: (1) tổng kết lý thuyết và xác định thang đo, (2) thảo luận nhóm, (3) thiết kế bảng câu hỏi đầu tiên cho nghiên cứu, (4) điều chỉnh thang đo và (5) xây dựng thang đo cho nghiên cứu chính thức.

Dựa vào cơ sở lý thuyết về hiệu suất của nhân viên, mối quan hệ nhân viên, lương thưởng, môi trường làm việc vật chất, đào tạo và phát triển, sự hài lòng trong công việc, sự thăng tiến; nghiên cứu lĩnh vực ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh đã được trình bày trong phần cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu. Kết quả thu được từ câu hỏi mở ban đầu, nghiên cứu tập hợp và sắp xếp chúng theo một trình tự logic để làm cơ sở cho việc thảo luận nhóm. Chương trình thảo luận nhóm với 16 nhân viên làm việc tại các ngân hàng ở Thành phố Hồ Chí Minh và có thời gian làm việc từ 1 năm trở lên. Theo đó có hai nhóm nhân

viên từ độ tuổi 25-35 và 36-45, trình độ học vấn cao đẳng, đại học và thạc sĩ, mức thu nhập dao động từ 12 - 70 triệu: (1) nhóm 1 với độ tuổi từ 25 - 35 có 5 nam và 3 nữ; (2) nhóm 2 với độ tuổi từ 36 - 45 có 4 nam và 4 nữ. Mục đích nhằm sắp xếp lại những tiêu chí họ cho là quan trọng và ảnh hưởng đến thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và hiệu suất của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả thảo luận nhóm được ghi nhận, phát triển và điều chỉnh trở thành thang đo chính thức để hỗ trợ cho nghiên cứu định lượng phục vụ những nghiên cứu tiếp theo.

5. Kết luận

Nhóm tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu với 6 giả thuyết như trên có mối quan hệ thuận chiều dựa trên cơ sở lý thuyết nền lý thuyết kỳ vọng.

Kết quả nghiên cứu định tính: có sự phù hợp giữa nghiên cứu định tính và lý thuyết về hiệu suất nhân viên nêu ở phần cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu. Có sự xuất hiện của các khái niệm hiệu suất của nhân viên, mối quan hệ nhân viên, lương thưởng, môi trường làm việc vật chất, đào tạo và phát triển, sự hài lòng trong công việc, sự thăng tiến. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng có mối quan hệ giữa các khái niệm. Cụ thể, mối quan hệ nhân viên, lương thưởng, môi trường làm việc vật chất, đào tạo và phát triển, sự hài lòng trong công việc, sự thăng tiến có ảnh hưởng thuận chiều đến hiệu suất của nhân viên. Vì vậy, mô hình nghiên cứu cơ bản được giữ nguyên vì sự phù hợp giữa kết quả nghiên cứu và mô hình lý thuyết nhóm tác giả đề nghị ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Balochi, Q. B., Ali, N., Kiani, T. S., Ahsan, A., & mufty, A. (2010). Relationship between Hr practices and perceived employees' performance of bankers in NWfP, Pakistan (An empirical evidence). *European Journal of Social Sciences*, 18(2), 210-214.
2. Dessler, G. (2007). *Human Resource Management*. New Delhi: Prentice Hall of india Private Limited.
3. Hackman, J. R., & Porter, L. W. (1968). Expectancy theory predictions of work effectiveness. *Organizational behavior and human performance*, 3(4), 417-426.

4. Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Influence of promotion and job satisfaction on employee performance. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 3(1), 18-27.
5. Setyawati, N. W., PG, D. S. W., & Rianto, M. R. (2022). Career development, motivation and promotion on employee performance. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(9), 1957-1970.
6. Sihabudin, S. (2018). Influence of employee training and promotion on employee performance to Subang Paddy research center. *International Journal of Business, Economics and Management*, 1(1), 64-74.

Ngày nhận bài: 5/4/2024

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 17/4/2024

Ngày chấp nhận đăng bài: 6/5/2024

Thông tin tác giả:

1. TS. TRẦN THỊ NHINH*

Khoa Kinh tế - Quản trị, Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng

**Tác giả liên hệ: Email: ninhht@hiu.vn*

2. NGUYỄN THỊ BÍCH HOÀI

Công ty Cổ phần Tập đoàn Tín Thành

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE BANKING SECTOR IN HO CHI MINH CITY

● Ph.D **TRAN THI NHINH**¹

● **NGUYEN THI BICH HOAI**²

¹Faculty of Economics - Business Administration,
Hong Bang International University

²Tin Thanh Group Joint-Stock Company

ABSTRACT:

This study analyzed human resource management practices and employee performance in the banking sector in Ho Chi Minh City. In this study, qualitative research methods were used to explore human resource management practices and employee performance in the banking sector through a survey of 498 employees working for banks in Ho Chi Minh City. This study is expected to help bank managers gain insights into how human resource management practices affect employee performance. Based on the study's findings, bank managers can develop appropriate human resource management policies to improve employee performance.

Keywords: human resource management, the performance of banking employees, employee relations, physical work environment.