JDI
JOURNAL OF DEVELOPMENT AND INTEGRATION

TẠP CHÍ PHÁT TRIỂN VÀ HỘI NHẬP
Số 90 (2026) 45-56 | jdi.uef.edu.vn



Các nhân tố tác động đến quản trị rủi ro và vai trò điều tiết của cam kết lãnh đạo

Nguyễn Văn Tiến[1], Võ Mai Đức Anh[2,*]
[1]Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
[2]Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

TỪ KHÓA

Cam kết của lãnh đạo;
Cơ cấu quản trị rủi ro;
Quản lý rủi ro doanh nghiệp;
Sự gắn bó của nhân viên;
Văn hóa rủi ro.

TÓM TẮT

Nghiên cứu này xem xét tác động của các yếu tố nội bộ Văn hóa rủi ro (VHR), Cấu trúc quản trị rủi ro (CQR), Nguồn lực và năng lực (NNL), Hệ thống tích hợp (HTH) và Sự gắn bó của nhân viên (GBN) đến việc thực hiện quản trị rủi ro doanh nghiệp (TQD) tại các ngân hàng thương mại cổ phần (NTC) ở Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM), cũng như phân tích vai trò điều tiết của Cam kết lãnh đạo (CLĐ) trong mối quan hệ giữa các yếu tố nội bộ và TQD. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát những người làm việc tại các bộ phận liên quan đến quản trị rủi ro (QRR) của các ngân hàng. Phương pháp PLS-SEM được sử dụng với phần mềm SmartPLS để kiểm định mô hình nghiên cứu. Kết quả cho thấy cả năm yếu tố nội bộ có ảnh hưởng đáng kể đến TQD và CLĐ đóng vai trò điều tiết quan trọng. Nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm về các yếu tố thúc đẩy TQD trong lĩnh vực ngân hàng.

1. Giới thiệu

Trong những năm gần đây, quản trị rủi ro (QRR) doanh nghiệp (QRD) (Enterprise Risk Management) được xem là cách tiếp cận quan trọng giúp các tổ chức QRR một cách toàn diện và có hệ thống. QRD cho phép nhận diện, đánh giá và ứng xử với rủi ro ở cấp độ toàn doanh nghiệp, qua đó hỗ trợ quá trình ra quyết định chiến lược và nâng cao hiệu quả hoạt động (Kaplan & Mikes, 2016). Theo Ủy ban BASEL, trong ngành ngân hàng, việc triển khai QRD đặc biệt cần thiết do các ngân hàng phải đối mặt với nhiều loại rủi ro phức tạp như tín dụng, thị trường, thanh khoản và hoạt động. Do đó, việc xây dựng một hệ thống QRR toàn diện ngày càng trở nên thiết yếu đối với các tổ chức tài chính.

Các nghiên cứu trước đây cho thấy việc triển khai QRD hiệu quả có thể giúp các tổ chức cải thiện hiệu quả hoạt động và nâng cao khả năng chống chịu trước các cú sốc kinh tế (Kaplan & Mikes, 2016). Tuy nhiên, trong thực tế, việc triển khai QRD vẫn gặp nhiều thách thức, đặc biệt trong việc tích hợp các hoạt động QRR vào toàn bộ hệ thống tổ chức và đảm bảo sự phối hợp giữa các bộ phận khác nhau (COSO, 2017). Điều này cho thấy hiệu quả QRD không chỉ phụ thuộc vào các công cụ và quy trình QRR mà còn chịu ảnh hưởng đáng kể bởi các yếu tố nội bộ khác của tổ chức.

Từ góc độ lý thuyết, nhiều khuôn khổ quản trị và lý thuyết tổ chức nhấn mạnh vai trò của các yếu tố nội bộ đối với hiệu quả thực hiện QRD. Theo COSO (2017), việc tích hợp QRD vào các quy trình hoạt động và thiết lập cấu trúc QRR rõ ràng - nguyên tắc "cấu trúc và toàn

*Tác giả liên hệ. Email: *vomaiducanh@gmail.com*
https://doi.org/10.61602/jdi.2026.90.06
Ngày nộp bài: 09/01/2026; Ngày chỉnh sửa: 11/3/2026; Ngày duyệt đăng: 23/3/2026; Ngày online: 24/9/2026
ISSN (print): 1859-428X, ISSN (online): 2815-6234

diện" (ISO 3100, 2018) là điều kiện quan trọng để hệ thống QRD hoạt động hiệu quả. Đồng thời, theo Lý thuyết nguồn lực, các nguồn lực và năng lực nội bộ là nền tảng giúp tổ chức triển khai và duy trì các hệ thống quản trị phức tạp. Bên cạnh đó, ISO 31000 (2018) nhấn mạnh vai trò của các yếu tố con người và văn hóa trong QRR. Dựa trên cơ sở của các lý thuyết này, nghiên cứu xem xét các yếu tố nội bộ như: Văn hóa rủi ro (VHR), nguồn lực và năng lực (NNL), hệ thống tích hợp (ITG), cơ cấu quản trị rủi ro (CQR) và sự gắn bó của nhân viên (GBN) như những yếu tố nội bộ có thể ảnh hưởng đến việc triển khai QRD trong tổ chức.

Trong bối cảnh Việt Nam, hệ thống ngân hàng đang chịu áp lực ngày càng lớn trong việc nâng cao năng lực QRR nhằm đảm bảo ổn định tài chính và đáp ứng các chuẩn mực quốc tế. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam đã thúc đẩy việc áp dụng BASEL II thông qua Thông tư 41/2016/TT-NHNN và ban hành Thông tư 13/2018/TT-NHNN nhằm tăng cường hệ thống kiểm soát nội bộ và QRR trong các tổ chức tín dụng. Những quy định này cho thấy việc triển khai các hệ thống QRR toàn diện như QRD ngày càng trở nên quan trọng đối với các NTC tại Việt Nam.

Tuy nhiên, các nghiên cứu thực nghiệm về những yếu tố nội bộ ảnh hưởng đến TQR trong các NTC Việt Nam vẫn còn hạn chế. Đặc biệt, vai trò của các yếu tố như VHR, NNL, HTH, CQR và GBN chưa được xem xét đầy đủ. Do đó, nghiên cứu này xem xét ảnh hưởng của các yếu tố nội bộ này đối với TQR tại các NTC ở TP.HCM, đồng thời kiểm tra vai trò điều tiết của cam kết lãnh đạo, bởi theo ISO 31000 (2018), lãnh đạo và cam kết giữ vị trí trung tâm trong khung QRR, đóng vai trò định hướng chiến lược, phân bổ nguồn lực và thúc đẩy việc tích hợp QRR vào các hoạt động của tổ chức.

2. Tổng quan lý thuyết

2.1. Quản rị rủi ro doanh nghiệp

QRD là một khuôn khổ tích hợp cho QRR tín dụng, rủi ro thị trường, rủi ro hoạt động, vốn kinh tế và chuyển giao rủi ro nhằm tối đa hóa giá trị doanh nghiệp. QRD còn được xem là một nguyên tắc ra quyết định liên quan đến sự thay đổi mục tiêu kinh doanh. Với việc áp dụng QRD, các doanh nghiệp có thể xác định các rủi ro tiềm ẩn, biết được khẩu vị rủi ro (KVR) và khả năng chịu đựng rủi ro (KCR) của mình. Đặc biệt, theo COSO (2017), QRD là "văn hóa, năng lực và thực tiễn được tích hợp với việc thiết lập chiến lược và hiệu quả hoạt động mà các tổ chức dựa vào để QRR trong việc tạo ra, bảo tồn và hiện thực hóa giá trị." Khái niệm QRD của COSO nhấn mạnh chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp và có mối liên hệ chặt chẽ với giá trị. Trước đây, với cách tiếp cận "tách biệt", QRR không được tích hợp với hoạch định chiến lược và thành quả. Trong khi đó, QRD là một cách tiếp cận với các thực tiễn và quá trình QRR hiệu quả (COSO, 2017). Trong nghiên cứu này, tác giả chấp nhận quan điểm về QRD của COSO (2017). Khung QRD của COSO: Tích hợp với chiến lược và thành quả bao gồm 05 thành tố là (i) Quản trị và văn hóa (QVH); (ii) Chiến lược và thiết lập mục tiêu (CLM); (iii) Thực thi (THT); (iv) Đánh giá và sửa đổi (SXĐ); và Thông tin, truyền thông và Báo cáo (TTB). Ngoài ra, trong nghiên cứu này QRD là một cấu trúc bậc cao dạng cấu tạo (Formative). Từ đó, các giả thuyết nghiên cứu được phát triển như sau:

HTQR1: QVH đóng góp tích cực vào việc hình thành việc TQR.

HTQR2: CLM đóng góp tích cực vào việc hình thành việc TQR

HTQR3: THQ đóng góp tích cực vào việc hình thành việc TQR.

HTQR4: SXĐ đóng góp tích cực vào việc hình thành việc TQR.

HTQR5: TTB đóng góp tích cực vào việc hình thành việc TQR.

2.2. Văn hóa rủi ro (VHR)

VHR là các giá trị chung hướng dẫn các quyết định dựa trên rủi ro. VHR chuyển QRD từ việc "tuân thủ quy tắc" thành một đặc điểm hành vi cốt lõi (Hald & cộng sự, 2021). Theo Hoa và cộng sự (2021), một VHR mạnh mẽ làm giảm "rủi ro đạo đức". Với Power và cộng sự (2013), văn hóa mạnh hoạt động như một hệ thống kiểm soát xã hội, điều chỉnh hành vi phù hợp với KVR của tổ chức, áp dụng QRD hiệu quả hơn. Từ đó, giả thuyết nghiên cứu là:

H1: VHR tác động tích cực đến TQR.

2.3. Cấu trúc quản trị rủi ro

CQR bao gồm một Ủy ban QRR chuyên trách, Giám đốc rủi ro (GĐR) và đảm bảo rằng Ủy ban QRR của Hội đồng quản trị (HĐQ) có đủ tính độc lập với Ban điều hành (BĐH). Theo COSO, cấu trúc chuyên biệt là điều cần thiết để phân quyền và trách nhiệm rủi ro. Đồng thời, một trong những nguyên tắc cốt yếu của QRR là có cấu trúc và toàn diện (ISO, 2018). Mặt khác, theo Hoa và cộng sự (2021), cấu trúc giám sát rủi ro rõ ràng sẽ tăng hiệu quả TQR. Theo "Những nguyên tắc quản trị tốt" (Good Corporate governance Principles), các yếu tố cấu trúc là mức độ trưởng thành của QRD. Từ đó, giả thuyết nghiên cứu là:

H2: CQR tác động tích cực đến TQR.

2.4. Nguồn lực và Năng lực

Theo tiếp cận về năng lực (RBV), nguồn lực và năng lực (NNL) gồm nguồn lực vật chất và công nghệ và năng lực con người và trí tuệ. Sự đầy đủ của nguồn lực công nghệ là yếu tố dự báo về "Sự sẵn sàng QRD". Theo Yoewono và Pravowo (2024), các ngân hàng có khả năng nhận biết và áp dụng thông tin mới cao hơn sẽ

triển khai QRD thành công hơn. Sự đầy đủ nguồn lực quyết định tốc độ và mức độ mà một ngân hàng có thể áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế như BASEL III (Hoa & cộng sự, 2021). Từ đó, giả thuyết nghiên cứu là:

H3: NNL tác động tích cực đến TQR.

2.5. Hệ thống tích hợp

Hệ thống tích hợp (HTH) được hiểu là mức độ hợp tác hiệu quả để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Tích hợp là việc thu thập, hấp thụ và phát triển các nguồn lực mới nhằm tạo ra các quá trình hoặc mô hình kinh doanh mới của tổ chức. Khả năng tích hợp là hiệu quả mà một tổ chức sở hữu để thu thập các nguồn lực sẵn có, kết hợp chúng và triển khai chúng để đạt được tầm nhìn của mình (COSO, 2017). Đồng thời, tích hợp là một trong năm trụ cột của khung QRR của ISO (2018). HTH là động lực chính của sự linh hoạt của tổ chức trong các thị trường biến động (Yoewono & Pravowo, 2024). Từ đó, giả thuyết nghiên cứu là:

H4: HTH tác động đáng kể đến TQR.

2.6. Sự gắn bó của nhân viên

GBN là một nguyên tác cốt yếu của QRR của ISO 3100 (2018). GBN đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường hiệu quả của QRD. Những nhân viên có mức độ gắn kết cao thường chủ động tham gia vào các hoạt động của tổ chức, bao gồm việc nhận diện và truyền đạt các rủi ro tiềm ẩn. Điều này giúp nâng cao khả năng của tổ chức trong việc phát hiện và ứng phó kịp thời với các mối đe dọa tiềm tàng. Do đó, mức độ gắn bó của nhân viên cao hơn được kỳ vọng sẽ góp phần nâng cao hiệu quả của QRD (COSO, 2017; Paape & Speklé, 2012).

H5: GBN tác động tích cực đến TQR.

2.7. Cam kết của lãnh đạo

Lãnh đạo và cam kết là phần lõi của khung QRR của ISO 3100 (2018). Cam kết của BĐH là rất quan trọng đối với TQR. Nhiều nghiên cứu về lãnh đạo cho thấy, TQR hiệu quả đòi hỏi sự cam kết mạnh mẽ của BĐH, triết lý QRR và KVR, các giá trị đạo đức và cơ sở hạ tầng cho QRD. Theo Selamat và Ibrahim (2018), cam kết của BOM có tác động đáng kể đến sự thành công của tổ chức. Nghiên cứu của Arbabisarjou và cộng sự (2016) chỉ ra mối quan hệ giữa cam kết tổ chức và văn hóa. Ngoài ra, theo COSO (2017), cam kết lãnh đạo (CLĐ) là yếu tố nâng cao hiệu quả của cơ cấu quản trị chính thức. Florio và Leoni (2017) cũng khẳng định CLĐ là yếu tố điều tiết, đảm bảo rằng năng lực của bộ phận QRR thực sự chuyển thành kết quả QRD. Đồng thời, nghiên cứu của Selamat và Ibrahim (2018) cũng cho thấy CLĐ "khuếch đại" tác động của nhân viên tham gia vào QRD. Do đó, các giả thuyết nghiên cứu là:

H6-1: CLĐ điều tiết mối quan hệ giữa VHR và TQR.
H6-2: CLĐ điều tiết mối quan hệ giữa CQR và TQR.
H6-3: CLĐ điều tiết mối quan hệ giữa NNL và TQR.
H6-4: CLĐ điều tiết mối quan hệ giữa HTH và TQR.
H6-5: CLĐ điều tiết mối quan hệ giữa GBN và TQR.

2.8. Sự điều tiết của các biến nhân khẩu học

Các giả thuyết nghiên cứu là:

H7-1: Giới tính điều tiết các hệ số đường dẫn của SEM.
H7-2: Lứa tuổi điều tiết các hệ số đường dẫn của SEM.
H7-3: Học vấn điều tiết các hệ số đường dẫn của SEM.
H7-4: Kinh nghiệm điều tiết các hệ số đường dẫn của SEM.
H7-5: Vị trí công tác điều tiết các hệ số đường dẫn của SEM.
H7-6: Cấp tổ chức điều tiết các hệ số đường dẫn của SEM.

3. Mô hình lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

3.1. Mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu có 05 biến độc lập, 01 biến phụ thuộc có cấu trúc bậc cao (HOC), 01 biến điều tiết là biến định lượng và 06 biến điều tiết thuộc nhân khẩu học (Hình 1).

3.2. Phương pháp nghiên cứu

3.2.1. Thang đo

Dựa cơ sở lý thuyết, tác giả xây dựng các thang đo để đo lường ảnh hưởng của VHR, NNL, CQR, GBN và HTH đến TQR, và vai trò điều tiết của CLĐ. Các thang đo bao gồm 44 biến quan sát (xem Bảng 1).

3.2.2. Thảo luận nhóm

Để đánh giá lại mô hình nghiên cứu và thang đo, phương pháp phỏng vấn chuyên gia bằng bảng câu hỏi có cấu trúc đã được thực hiện. Các chuyên gia được phỏng vấn bao gồm 07 người am hiểu về QRR trong lĩnh vực ngân hàng, bao gồm các nhà quản trị của các ngân hàng, giảng viên và nhà nghiên cứu tại các trường đại học.

3.2.3. Mẫu nghiên cứu

Kích thước mẫu được xác định với kích thước quần thể chưa biết bằng cách sử dụng công thức sau:

$n = Z^2p(1-p)/e^2$ (1)

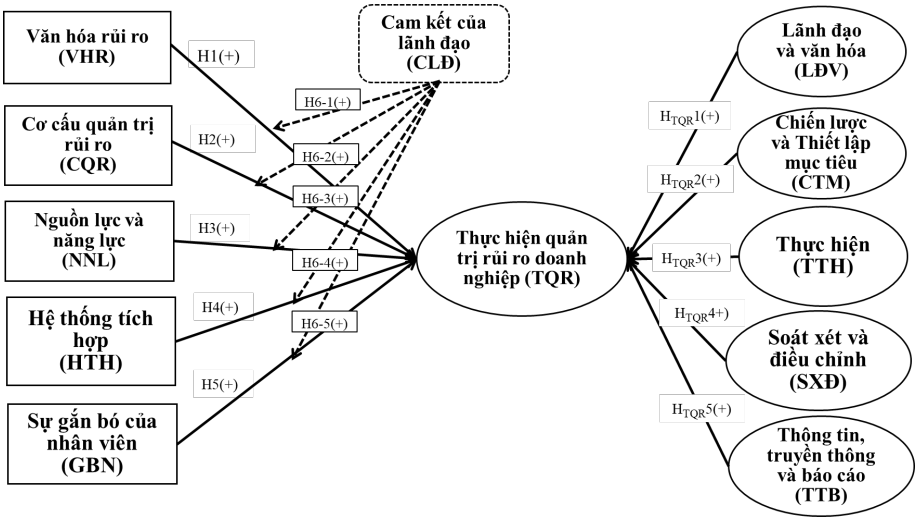
Trong đó:

Z = 1,96 - là giá trị tra cứu bảng phân phối Z dựa trên độ tin cậy là 95%.

p = 0,5.

e = +0,05.

n = 1,96*1,96* 0,5 * (1 − 0,5)/(0,05*0,05) = 384 quan sát.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Bảng 1. Thang đo của các biến

Các biến	Mã hóa (*)	Số lượng biến quan sát	Nguồn
Quản trị và văn hóa	QVH	5	COSO (2017)
Chiến lược và thiết lập mục tiêu	CLM	4	COSO (2017)
Thực thi	THT	5	COSO (2017)
Soát xét và điều chỉnh	SXĐ	3	COSO (2017)
Thông tin, truyền thông và báo cáo	TTC	3	COSO (2017)
Thực hiện quản trị rủi ro doanh nghiệp	TQRref	1	COSO (2017)
Văn hóa rủi ro	VHR	5	Hald và cộng sự (2021)
Cơ cấu quản trị rủi ro	CQR	3	Paape và Speklé (2012)
Sự gắn bó của nhân viên	GBN	3	
Nguồn lực và năng lực	NNL	3	Hald và cộng sự (2021)
Hệ thống tích hợp	HTH	3	Hoa và cộng sự (2021); COSO (2017)
Cam kết của lãnh đạo	CLĐ	5	Beasley và cộng sự (2010)

(*) Viết tắt và mã hóa các biến bằng ba chữ cái (mô phỏng tiêu chuẩn ISO) nhằm tạo thuận lợi cho việc xử lý dữ liệu và các báo cáo dạng bảng

Tuy nhiên, để tăng tính đại diện của mẫu cho quần thể, các tác giả dự kiến kích thước mẫu của nghiên cứu này là 420 quan sát.

3.2.4. Thu thập dữ liệu

Nghiên cứu được thực hiện bằng phỏng vấn bằng bảng câu hỏi với thang đo Likert 5 cấp độ được gửi đến những người làm việc ở các vị trí liên quan đến QRD tại NTC ở TP. HCM. Phương pháp lấy mẫu là phi xác suất, chủ định kết hợp với phát triển mầm (snowball method). 500 phiếu câu hỏi đã được phát ra, 445 phiếu được thu về và 420 phiếu hợp lệ được sử dụng. Dữ liệu được xử lý bằng SmartPLS.

4. Kết quả

4.1. Thống kê mô tả

Bảng 2. Thống kê mô tả

Tiêu chí	Phân nhóm	Tần suất	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nữ	256	61,0
	Nam	164	39,0
Tuổi	Dưới 25	66	15,7
	Từ 25 đến dưới 35	150	35,7
	Từ 35 đến dưới 45	146	34,8
	Từ 45 và cao hơn	58	13,8
Học vấn	Chưa tốt nghiệp đại học	99	23,6
	Đại học	207	49,3
	Sau đại học	114	27,1

Tiêu chí	Phân nhóm	Tần suất	Tỷ lệ (%)
Kinh nghiệm	Dưới 5 năm	90	21,4
	Từ 5 - 14 năm	150	35,7
	Từ 15 - 24 năm	121	28,8
	Từ 25 năm trở lên	59	14,0
Vị trí làm việc	Kiểm soát và kiểm toán nội bộ	76	18,1
	Nhân viên tín dụng	140	33,3
	Nhân viên ngân quĩ	122	29,0
	Khác	82	19,5
Tổ chức	Trụ sở chính	58	13,8
	Chi nhánh	175	41,7
	Phòng giao dịch	187	44,5

4.2. Đánh giá mô hình đo lường cho các cấu trúc bậc thấp (LOC)

4.2.1. Độ tin cậy và tính hợp lệ hội tụ

Mô hình đo lường đã được đánh giá về độ tin cậy và tính hợp lệ (Bảng 3). Tất cả các tiêu chí về độ tin cậy và tính hợp lệ đã thỏa mãn theo Hair và cộng sự (2017).

Bảng 3. Độ tin cậy và tính giá trị

Khái niệm	Biến quan sát	Hệ số tải	Cronbach's alpha	CR (rho_a)	CR (rho_c)	AVE
QVH	QVH1 – QVH5	0,781 – 0,843	0,877	0,879	0,911	0,671
TTB	TTB1 – TTB3	0,849 – 0,860	0,816	0,816	0,891	0,731
THT	THT1 – THT5	0,763 – 0,847	0,869	0,873	0,905	0,657
SXĐ	SXĐ1 – SXĐ3	0,846 – 0,858	0,813	0,814	0,889	0,728
CLM	CLM1 – CLM4	0,782 – 0,830	0,813	0,814	0,889	0,728

4.2.2. Đánh giá giá trị phân biệt

Giá trị phân biệt được xác nhận thông qua ba tiêu chí. Thứ nhất, tiêu chí Fornell-Larcker đã được đáp ứng. Thứ hai, tất cả các tỷ lệ HTMT (in nghiêng trong Bảng 4) đều dưới ngưỡng 0,85 (Hair & cộng sự, 2017). Cuối cùng, việc kiểm tra tải chéo cho thấy tất cả các mục đều có tải trọng mạnh nhất trên các biến khác.

Bảng 4. Kết quả của giá trị phân biệt

		HTMT (in nghiêng)				
		CLM	QVH	SXĐ	THT	TTB
Fornell-Lacrker	CLM	0,798	*0,480*	*0,321*	*0,195*	*0,302*
	QVH	0,406	0,819	*0,439*	*0,459*	*0,239*
	SXĐ	0,263	0,372	0,853	*0,448*	*0,247*
	THT	0,169	0,400	0,379	0,811	*0,212*
	TTB	0,247	0,203	0,202	0,183	0,855

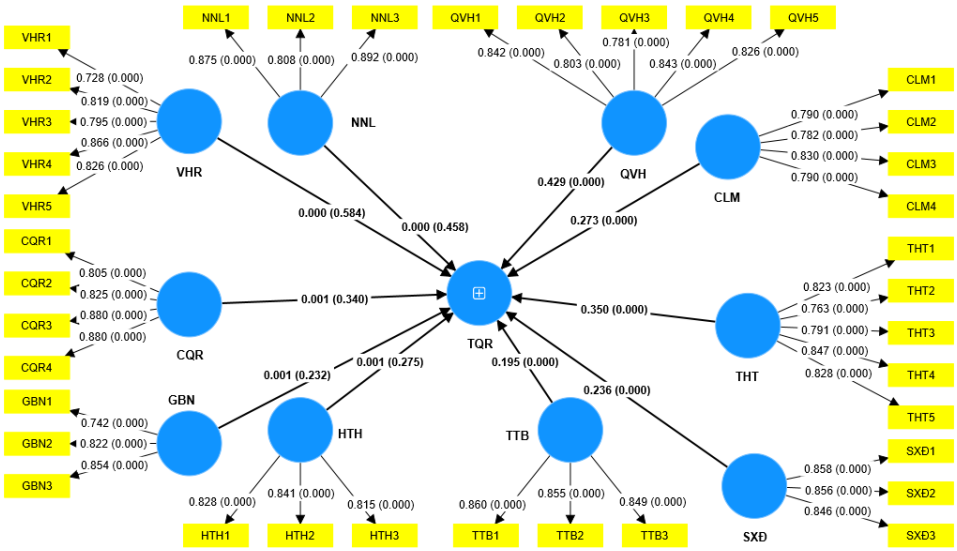
4.2.3. Hệ số đường dẫn của mô hình đo lường

4.3. Đánh giá tính hợp lệ của mô hình đo lường cho các HOC

Mô hình đo lường của biến bậc cao TQR được đánh giá bằng phương pháp nhúng hai giai đoạn. Mức độ tương quan giữa thang đo mới và các biến khác, cũng như các biện pháp khác nhắm vào cùng một cấu trúc, được đánh giá bằng tính hợp lệ hội tụ (Hình 2).

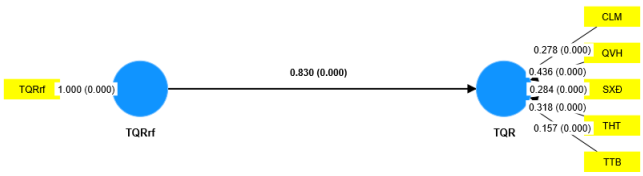
4.3.1. Đánh giá tính hợp lệ hội tụ của mô hình hình thành

Sử dụng phương pháp chỉ báo lặp lại, mô hình đo lường cấu tạo của biến tiềm ẩn TQR đã được đánh giá.



Hình 2. Hệ số đường dẫn của mô hình đo lường LOC

Phân tích dư thừa được sử dụng cho thang đo hình thành. Hệ số beta chuẩn hóa phải là 0,708 để được coi là hội tụ (Hair & cộng sự, 2017). Kết quả cho thấy sự hội tụ của TQR chính xác với hệ số beta là 0,830, R^2 là 0,689 và R^2 hiệu chỉnh là 0,689 (Hình 3).



Hình 3. Hệ số đường dẫn của mô hình formative (LOC)

4.3.2. Đánh giá VIF

Kết quả kiểm định đa cộng tuyến nhỏ hơn 3, và P < 0,05 được sử dụng để chỉ ra ý nghĩa thống kê (Bảng 7).

4.3.3. Đánh giá trọng số bên ngoài

Đánh giá mô hình hình thành của các biến tiềm ẩn TQR cho thấy các biến quan sát có trọng số bên ngoài đều lớn hơn 0,1 với p < 0,05. Do đó, các biến bậc hai được giả định là có ý nghĩa trong mô hình (Bảng 7).

4.4. Đánh giá mô hình phản chiếu của HOC

4.4.1. Đánh giá hệ số tải bên ngoài

Đánh giá mô hình phản ánh của các biến VHR, NNL, HTH, CQR và GBN cho thấy các biến quan sát có hệ số tải ngoài lớn hơn 0,7 với p < 0,05 (Bảng 7). Do đó, các biến bậc hai có ý nghĩa thống kê.

4.4.2. Đánh giá độ tin cậy và tính hợp lệ của mô hình phản ánh

Đánh giá độ tin cậy của cấu trúc cho thấy độ tin cậy và khả năng giải thích cao của các thang đo, với hệ số Cronbach's alpha và độ tin cậy tổng hợp trên 0,7 và phương sai được trích xuất trên 0,5, chứng minh sự hội tụ (Bảng 5).

Bảng 5. Độ tin cậy và giá trị của các biến

	Cronbach's alpha	Độ tin cậy tổng hợp (rho_a)	Độ tin cậy tổng hợp (rho_c)	Phương sai trung bình được trích (AVE)
CLM	0,811	0,811	0,875	0,638
QVH	0,877	0,879	0,911	0,671
SXĐ	0,813	0,814	0,889	0,728
THT	0,869	0,873	0,905	0,657
TTB	0,816	0,816	0,891	0,731

4.4.3. Đánh giá tính hiệu lực phân biệt

Mô hình phản ánh của HOC đạt được tính hiệu lực phân biệt bằng cách sử dụng tiêu chí HTMT và Fornell-Larcker, với chỉ số HTMT của các biến tiềm ẩn nhỏ hơn 0,85 và căn bậc hai của AVE lớn hơn các hệ số khác (Bảng 6).

Bảng 6. Hệ số HTMT và Fornell-Larcker

		HTMT (in nghiêng)				
	Biến	CQR	GBN	HTH	NNL	VHR
Fornell-Larcker	CQR	0,848	*0,451*	*0,522*	*0,327*	*0,313*
	GBN	0,364	0,807	*0,615*	*0,301*	*0,393*
	HTH	0,429	0,468	0,828	*0,464*	*0,567*
	NNL	0,281	0,227	0,369	0,859	*0,337*
	VHR	0,278	0,320	0,466	0,286	0,808

Bảng 7. Kết quả đánh giá HOC

HOC	Biến	Trọng số ngoài	Tải ngoài	Giá trị P	Giá trị T	VIF
TQR	CLM	0,343		0,000	6,386	1,257
	QVH	0,371		0,000	6,727	1,445
	SXĐ	0,197		0,000	3,684	1,285
	THT	0,234		0,000	4,117	1,296
	TTB	0,378		0,000	7,150	1,102
GBN	GBN1		0,738	0,000	21,442	
	GBN2		0,822	0,000	38,151	
	GBN3		0,857	0,000	54,645	
HTH	HTH1		0,826	0,000	41,536	
	HTH2		0,841	0,000	45,245	
	HTH3		0,816	0,000	38,239	
CQR	CQR1		0,804	0,000	53,637	
	CQR2		0,825	0,000	43,618	
	CQR3		0,880	0,000	52,408	
	CQR4		0,881	0,000	60,404	
VHR	VHR1		0,728	0,000	24,962	
	VHR2		0,819	0,000	29,267	
	VHR3		0,795	0,000	41,964	
	VHR4		0,865	0,000	57,961	
	VHR5		0,827	0,000	44,416	
NNL	NNL1		0,876	0,000	54,701	
	NNL2		0,806	0,000	34,304	
	NNL3		0,892	0,000	80,671	

Kết quả đánh giá các cấu trúc bậc cao cho thấy độ tin cậy và tính hợp lệ, tính hợp lệ phân biệt và tính hợp

lệ đa cộng tuyến của tất cả các thang đo trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê, với p < 0,05 (Bảng 7).

4.5. Đánh giá mô hình cấu trúc

4.5.1. Hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc

Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc cho thấy các hệ số đường dẫn trong mô hình cấu trúc có ý nghĩa thống kê, với p < 0,05 (Bảng 8). Sơ đồ các đường dẫn của mô hình cấu trúc được thể hiện trong Hình 6.

Bảng 8. Hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc

	Mẫu gốc (O)	Trung bình mẫu (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Giá trị T (|O/STDEV|)	Giá trị P
GBN → TQR	0,275	0,274	0,037	7,503	0,000
HTH → TQR	0,169	0,172	0,041	4,163	0,000
CQR → TQR	0,272	0,273	0,040	6,835	0,000
VHR → TQR	0,136	0,139	0,042	3,252	0,001
NNL → TQR	0,207	0,208	0,033	6,222	0,000

4.5.2. Đánh giá hệ số xác định (R2)

Kiểm tra mức độ giải thích của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc cho thấy giá trị R2 chuẩn hóa và R2 hiệu chỉnh của cấu trúc TQR có ý nghĩa thống kê. Mức độ giải thích của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc ở mức trung bình cao (xem Bảng 9).

Bảng 9. R^2 và R^2 điều chỉnh

Biến	R^2	R^2 điều chỉnh	t	p	Mô tả bởi Hair và cộng sự (2017)
TQR	0,542	0,537	10,993	0,000	Cao

4.5.3. Đánh giá kích thước hiệu ứng (f^2)

Đánh giá f^2 cho thấy tác động của CQR lên TQR ở mức trung bình (f^2 > 0,15); tác động của GBN và NNL lên TQR ở mức thấp (f^2 < 0,15), và HTH và VHR không có tác động lên TQR (xem Bảng 10).

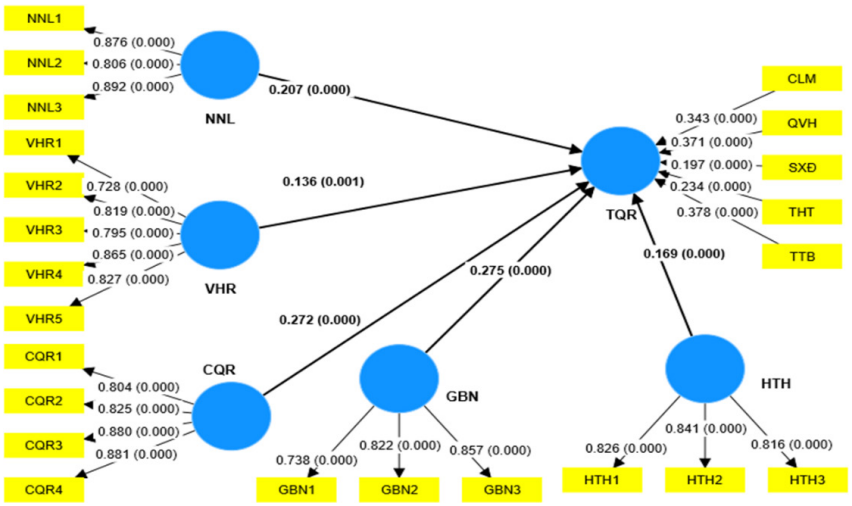
Bảng 10. Giá trị của f^2

Biến	GBN	HTH	CQR	VHR	NNL	T	p	Mức độ tác động theo Hair và cộng sự (2017)
TQR	0,122					3,136	0,002	Thấp
TQR		0,037				1,842	0,066	Không
TQR			0,124			2,755	0,006	Thấp
TQR				0,030		1,410	0,159	Không
TQR					0,078	2,591	0,010	Thấp

Kết quả kiểm tra chỉ số năng lực dự báo q^2 cho thấy mô hình có mức độ dự báo của các biến (Bảng 11).

Bảng 11. Giá trị của q^2

Biến	SSO	SSE	q^2 (=1-SSE/SSO)	Khả năng dự báo
GBN	1260,000	1260,000	0,000	Không
ERM	2100,000	1637,954	0,220	Trung bình
HTH	1260,000	1260,000	0,000	Không
CQR	1680,000	1680,000	0,000	Không
VHR	2100,000	2100,000	0,000	Không



Hình 6. Sơ đồ của mô hình cấu trúc

4.5.4. Sự phù hợp của mô hình

Bảng 12. Kết quả kiểm định mô hình

Tiêu chí	Mô hình bão hòa	Mô hình ước tính
SRMR	0,051	0,051
d_ULS	0,713	0,713
d_G	0,278	0,278
Chi-square	703,695	703,695
NFI	0,832	0,832

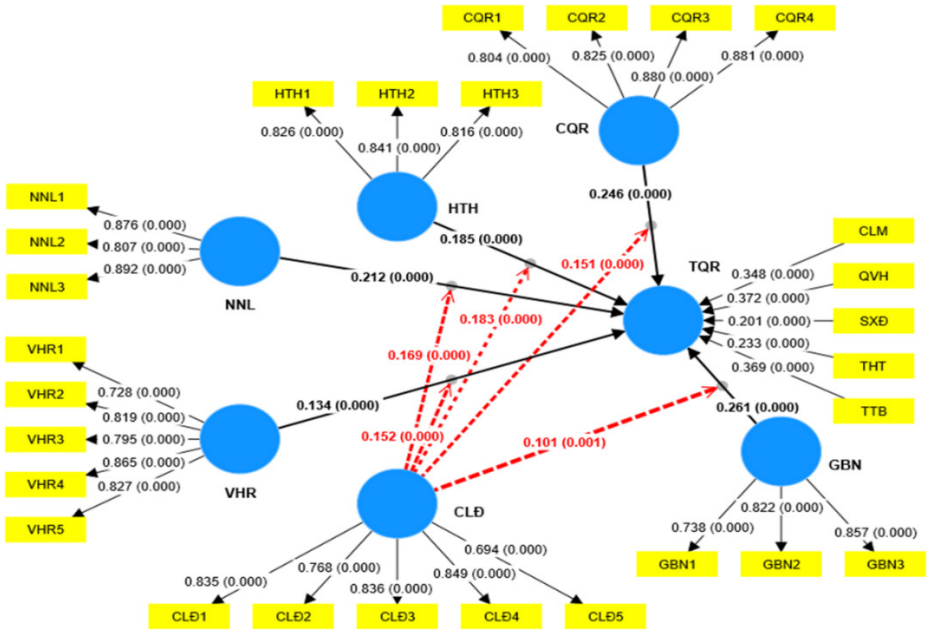
Kết quả kiểm định cho thấy, SRMR của mô hình bão hòa và mô hình ước tính nhỏ hơn 0,060 và NFI xấp xỉ bằng 0,9. Chúng ta có thể cho rằng độ phù hợp của mô hình là chấp nhận được (Bảng 12).

4.6. Vai trò điều tiết của các cam kết của lãnh đạo

Kết quả ủng hộ giả thuyết điều tiết. Các tương tác có tác động dương và đáng kể đến TQR (Bảng 13). Biến điều tiết đã làm tăng R2 lên 0,260.

4.7. Vai trò điều tiết của các biến phân loại

Phân tích đa nhóm (MGA) được thực hiện bằng kỹ thuật MICOM. Kết quả cho thấy sự khác biệt về các hệ số đường dẫn dưới sự điều tiết của tuổi, vị trí công việc, học vấn và tổ chức của người trả lời (Bảng 14).



Hình 7. Hệ số đường dẫn của SEM với biến điều tiết

Bảng 13. Kết quả đánh giá biến điều tiết

	Mẫu gốc (O)	Trung bình mẫu (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Giá trị T (|O/STDEV|)	Giá trị P
GBN → TQR	0,261	0,261	0,030	8,715	0,000
HTH → TQR	0,185	0,187	0,034	5,504	0,000
LCO → TQR	0,154	0,153	0,041	3,774	0,000
CQR → TQR	0,246	0,247	0,033	7,525	0,000
VHR → TQR	0,183	0,183	0,027	6,748	0,000
NNL → TQR	0,212	0,214	0,025	8,357	0,000
CLĐ x CQR → TQR	0,151	0,146	0,034	4,489	0,000
CLĐ x GBN → TQR	0,101	0,096	0,030	3,338	0,001
CLĐ x HTH → TQR	0,169	0,166	0,040	4,278	0,000
CLĐ x VHR → TQR	0,152	0,149	0,031	4,884	0,000
CLĐ x NNL → TQR	0,134	0,129	0,030	4,502	0,000

5. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy QVH, CLM, THI, SXĐ và TTB đóng góp tích cực vào việc hình thành nên TQR. Điều này phù hợp với COSO (2017). Các phát hiện khẳng định QRD là một cấu trúc đa chiều. Năm yếu tố này tạo nên một hệ sinh thái gắn kết: (i) VHR là các giá trị và thái độ được chia sẻ (ii) CQR là hệ thống phân cấp chính thức. (iii) NNL bao gồm năng lực tài chính, nhân sự và kỹ năng của lực lượng lao động. (iv) HTH đại diện cho công nghệ và kiến trúc dữ liệu kết nối các bộ phận khác nhau. (v) GBN là sự cam kết về mặt cảm xúc và trí tuệ của nhân viên đối với các mục tiêu của ngân hàng. Những điều này phù hợp với Beasley và cộng sự (2010), Hald và cộng sự (2021), Yoewono và Prabowo (2024).

Kết quả MGA cho thấy rằng liên quan đến QRD, nhân viên ngân hàng có những hành vi, thái độ và nhận thức khác nhau trong việc tiếp nhận thông tin, đánh giá công việc và thực hiện nhiệm vụ.

Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu cho thấy 15 giả thuyết được ủng hộ, 03 giả thuyết được ủng hộ một phần và 03 giả thuyết bị bác bỏ (Bảng 15)

6. Hàm ý

6.1. Hàm ý lý thuyết

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu làm rõ vai trò của các yếu tố nội bộ trong TQR tại NTC. Kết quả cho thấy các yếu tố như VHR, NNL, HTH, CQR và GBN có mối liên hệ chặt chẽ và cùng ảnh hưởng đến hiệu quả TQR. Phát hiện này củng cố quan điểm của lý thuyết tổ chức và lý thuyết nguồn lực rằng các nguồn lực và cơ chế quản trị cần được tích hợp để hình thành năng lực QRR hiệu quả, đồng thời nhấn mạnh vai trò điều tiết của CLO trong việc tăng cường tác động của các yếu tố nội bộ đối với TQR.

6.2. Hàm ý quản trị

Về mặt quản trị, kết quả nghiên cứu cho thấy GBN có ảnh hưởng mạnh nhất đến hiệu quả quản trị rủi ro tổng thể (TQR) (β = 0,275). Điều này cho thấy yếu tố con người đóng vai trò quan trọng trong việc triển khai hệ thống QRR, khi nhân viên tuyến đầu có thể được xem như tuyến phòng thủ đầu tiên trong việc nhận diện và xử lý rủi ro. Do đó, các ngân hàng cần tăng cường đào tạo, khuyến khích sự tham gia của nhân viên và xây dựng môi trường làm việc thúc đẩy trách nhiệm đối với QRR.

Bảng 14. Kết quả MGA

	Tuổi			
Đường dẫn	Dưới 25 so với 25- 34 tuổi			
	Dưới 25 tuổi	25 – 34 tuổi	Khác biệt	Giá trị P
VHR → TQR	0,299	-0,047	0,346	0,016
	Vị trí			
Đường dẫn	Kiểm soát và Kiểm toán nội bộ (CO/AU) so với Tín dụng			
	CO/AU	Tín dụng	Khác biệt	Giá trị P
CQR → TQR	0,431	0,122	0,309	0,024
Đường dẫn	Tín dụng so với Ngân quĩ			
	Tín dụng	Ngân quĩ		
CQR → TQR	0,122	0,301	-0,179	0,034
	Kinh nghiệm			
Đường dẫn	Dưới 5 năm so với 5 – 14 năm			
	Dưới 5 năm	5 – 14 năm	Khác biệt	Giá trị P
CQR → TQR	0,131	0,369	-0,238	0,033
Đường dẫn	Dưới 5 so với 25 năm và cao hơn			
	Dưới 5 năm	25 năm-cao hơn		
CQR → TQR	0,131	0,405	-0,274	0,033
	Tổ chức			
Đường dẫn	Chi nhánh so với Phòng giao dịch			
	Chi nhánh	Phòng giao dịch	Khác biệt	Giá trị P
HTH → TQR	0,101	0,273	-0,172	0,040
VHR → TQR	0,231	0,037	0,193	0,036

Bảng 15. Kết quả kiểm định giả thuyết

STT	Giả thuyết	Quan hệ giữa các biến	Beta	P	Kết luận
1	H1	VHR → TQR	0,136	0,001	
2	H2	CQR → TQR	0,272	0,000	
3	H3	NNL → TQR	0,207	0,000	
4	H4	HTH → TQR	0,169	0,000	
5	H5	GBN → TQR	0,275	0,000	
6	H6-1	LCO điều tiết VHR ←→ TQR	0,152	0,000	
7	H6-2	LCO điều tiết CQR ←→ TQR	0,151	0,000	
8	H6-3	LCO điều tiết NNL ←→ TQR	0,134	0,000	Ủng hộ
9	H6-4	LCO điều tiết TH ←→ TQR	0,169	0,000	
10	H6-5	LCO điều tiết GBN ←→ TQR	0,101	0,001	
11	$H_{TQR}1$	LNC → TQR	0,371	0,000	
12	$H_{TQR}2$	CLM → TQR	0,343	0,000	
13	$H_{TQR}3$	THI → TQR	0,234	0,000	
14	$H_{TQR}4$	SXĐ → TQR	0,197	0,000	
15	$H_{TQR}5$	TTB → TQR	0,378	0,000	
16	H7-1	Giới tính điều tiết các hệ số đường dẫn của SEM		> 0,05	Phủ nhận
17	H7-2	Lứa tuổi điều tiết các hệ số đường dẫn của SEM		> 0,05	
18	H7-3	Học vấn điều tiết các hệ số đường dẫn của SEM		>0,05	
19	H7-4	Kinh nghiệm điều tiết các hệ số đường dẫn của SEM		< 0,05	Ủng hộ một phần
20	H7-5	Vị trí công việc điều tiết các hệ số đường dẫn của SEM		< 0,05	
21	H7-6	Tổ chức điều tiết các hệ số đường dẫn của SEM		< 0,05	

CQR cũng có tác động đáng kể đến TQR (β = 0,272). Điều này, hàm ý rằng việc thiết lập CQR rõ ràng và phân định trách nhiệm theo mô hình ba tuyến phòng thủ giúp nâng cao hiệu quả kiểm soát rủi ro trong tổ chức. NNL của tổ chức cũng góp phần cải thiện hiệu quả TQR (β = 0,207). Điều này cho thấy các ngân hàng cần đầu tư vào nhân lực chuyên môn, công nghệ phân tích dữ liệu và các công cụ QRR hiện đại.

Bên cạnh đó, hệ thống tích hợp (HTH) giữa các quy trình và bộ phận giúp nâng cao khả năng chia sẻ thông tin và phản ứng với rủi ro (β = 0,169). Các ngân hàng cần thúc đẩy việc tích hợp QRR vào các quy trình kinh doanh và hệ thống thông tin. Cuối cùng, VHR cũng có ảnh hưởng tích cực đến TQR (β = 0,136), cho thấy việc tăng cường truyền thông nội bộ và nâng cao nhận thức rủi ro trong tổ chức sẽ hỗ trợ TQR hiệu quả hơn.

CLO được xác định là yếu tố điều tiết quan trọng trong mô hình nghiên cứu. Kết quả cho thấy CLO làm gia tăng tác động của HTH (β = 0,185), NNL (β = 0,169) và CQR (β = 0,151) đối với hiệu quả TQR, đồng thời cũng củng cố vai trò của VHR (β = 0,134) và GBN (β = 0,101). Điều này hàm ý rằng khi lãnh đạo thể hiện cam kết mạnh mẽ đối với QRR - thông qua định hướng chiến lược, phân bổ nguồn lực và thúc đẩy phối hợp liên bộ phận, các yếu tố nội bộ của tổ chức sẽ phát huy tác động hiệu quả hơn trong việc triển khai hệ thống QRR.

Kết quả MGA cũng gợi ý rằng sự khác biệt về đặc điểm cá nhân và tổ chức ảnh hưởng đến cách thức các yếu tố nội bộ tác động đến TQR. Các ngân hàng cần chú trọng đào tạo, luân chuyển vị trí và phát triển nguồn nhân lực nhằm tăng cường sự phối hợp và nâng cao hiệu quả triển khai quản trị rủi ro.

6.3. Hàm ý chính sách

Về mặt chính sách, kết quả nghiên cứu gợi ý rằng các cơ quan quản lý cần tiếp tục khuyến khích các ngân hàng hoàn thiện hệ thống quản trị rủi ro theo hướng toàn diện và tích hợp. Các hướng dẫn quản lý nên chú trọng không chỉ đến cấu trúc tổ chức mà còn đến các yếu tố như văn hóa rủi ro, năng lực nhân sự và cam kết của lãnh đạo nhằm tăng cường khả năng chống chịu của hệ thống ngân hàng trước các rủi ro tài chính.

7. Hạn chế

Việc sử dụng dữ liệu tự báo cáo từ TP.HCM có thể tiềm ẩn sai lệch do mong muốn xã hội (social desirability bias). Bên cạnh đó, phạm vi nghiên cứu còn hạn chế khả năng khái quát hóa đối với các ngân hàng thương mại cổ phần hoặc các khu vực địa lý khác tại Việt Nam. Cuối cùng, các biến số nhân khẩu học hiện tại chưa đủ để phản ánh toàn diện các thuộc tính đặc thù của ngành, chẳng hạn như cơ cấu vốn, quy mô tổ chức và phạm vi kinh doanh.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Arbabisarjou, A., Farhang, A., & Dadgar, M. A. (2016). The relationship between organizational culture and organizational commitment in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal of Health Science*, 8(7), 195–202. DOI: https://doi.org/10.5539/gjhs.v8n7p195

Beasley, M. S., Branson, B. C., & Hancock, B. V. (2010). *Developing key risk indicators to strengthen enterprise risk management*. COSO & ERM Initiative at North Carolina State University.

COSO. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Florio, C., & Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review*, 49(1), 56–74. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.08.001

Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107–123. DOI: https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624

Hald, E. J., Gillespie, A., & Reader, T. W. (2021). Causal and corrective organisational culture: A systematic review of case studies of institutional failure. *Journal of Business Ethics*, 174(2), 457–483. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-020-04581-2

Hoa, T. A., Thanh, T. T. P., Lam, P. T., & Thoa, D. T. K. (2021). The impact of enterprise risk management implementation on organization performance by moderating role of information technology. *Proceedings of the International Conference on Emerging Challenges: Business Transformation and Circular Economy (ICECH 2021)*, 221–236. DOI: https://doi.org/10.2991/aebmr.k.211119.030

Hoang, H. T., Pham, N. T., Seet, P. S., Jones, J., & Ho, N. T. T. (2025). Top management green commitment and employee in-role green performance: An emerging economy study. *Sustainable Futures*, 9, 100432. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100432

International Organization for Standardization. (2018). *Risk management - Guidelines* (ISO Standard No. 31000:2018). Access at https://www.iso.org/standard/65694.html

Power, M., Ashby, S., & Palermo, T. (2013). *Risk culture in financial organisations: A research report*. London School of Economics and Political Science (CARR).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

Samimi, A. (2020). Risk management in Information Technology. *Progress in Chemical and Biochemical Research*, 3(2), 130–134. DOI: https://doi.org/10.22034/pcbr.2020.106512

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement: A review. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). Psychology Press.

Selamat, M. H., & Ibrahim, O. (2015). The moderating effect of risk culture in relationship between leadership and enterprise risk management implementation in Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 564–572. https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4p564

Yoewono, H., & Prabowo, A. (2024). Enhancing bank performance: Integrating enterprise risk management with mobile banking applications. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 27(2), 207–216. https://doi.org/10.14414/jebav.v27i2.4042

Factors Affecting Risk Management and The Moderating Role of Leadership Commitmen

Nguyen Van Tien[1], Vo Mai Duc Anh[2]
[1]Ho Chi Minh City University of Banking, Vietnam
[2]Ho Chi Minh City University of Economics and Finance, Vietnam

Abstract

This study examines the impact of internal factors, specifically risk culture, risk governance structure, resources and capabilities, integration systems, and employee engagement, on the implementation of enterprise risk management (ERM). Furthermore, this study investigates the moderating role of leadership commitment in bridging the gap between these internal factors and ERM implementation success in joint-stock commercial banks (JSCB) in Ho Chi Minh City (HCMC). This study is based on survey data collected from managers and risk experts at JSCB. The PLS-SEM methodology was used with SmartPLS software. The results show that all five internal factors positively influence ERM implementation. In particular, leadership plays a crucial regulatory role. This study provides empirical evidence from a developing financial center, HCMC, during its transition to BASEL III standards.

Keywords: Manufacturing firms; Green accounting; stakeholders; managerial awareness; digital transformation.