



PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN BÓ VỚI TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN TRONG CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN TẠI THÀNH PHỐ LONG XUYỀN

Trần Thị Tuyết Nhi^{1*} và Lưu Thanh Đức Hải²

¹Khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh, Trường Đại học An Giang, Đại học Quốc Gia Thành phố Hồ Chí Minh

²Khoa Kinh tế, Trường Đại học Cần Thơ

*Người chịu trách nhiệm về bài viết: Trần Thị Tuyết Nhi (email: ttnhi@agu.edu.vn)

Thông tin chung:

Ngày nhận bài: 23/04/2019

Ngày nhận bài sửa: 04/02/2020

Ngày duyệt đăng: 28/02/2020

Title:

Factors affecting the commitment of the employee to organizations at the joint stock commercial banks in Long Xuyen city

Từ khóa:

Sự gắn bó của người lao động, người lao động, ngân hàng thương mại

Keywords:

Employee commitment, staffs, commercial bank

ABSTRACT

The purpose of the study analyzed the factors affected workplace commitment at the joint stock commercial banks in Long Xuyen city. The study was conducted on 300 staffs working at banks by convenient sampling method. In this study, Cronbach's alpha, EFA, CFA and structural equation modeling (SEM) combined with ANOVA analysis are used to identify factors that affect workplace commitment with the bank. The results showed that the commitment of employees is influenced by factors such as salary, leadership style, training and development policy. Among them, salary is the most important factor in employee commitment. Based on those findings, the author would have some proposals on skilled human resource development and methods to maintain the employee commitment to the banks in Long Xuyen City.

TÓM TẮT

Mục đích của nghiên cứu là phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực thành phố Long Xuyên. Nghiên cứu được thực hiện trên 300 nhân viên làm việc tại các ngân hàng bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Trong nghiên cứu này kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) kết hợp với phân tích ANOVA được sử dụng để xác định các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên đối với ngân hàng. Kết quả phân tích chỉ ra sự gắn bó của nhân viên bị ảnh hưởng bởi các yếu tố: tiền lương, phong cách lãnh đạo, chính sách đào tạo và phát triển. Trong đó, tiền lương là yếu tố tác động mạnh nhất đến sự gắn bó của nhân viên. Thông qua kết quả nghiên cứu, tác giả đề ra một số kiến nghị đối với các ngân hàng tại thành phố Long Xuyên trong công tác phát triển nguồn nhân lực có trình độ của đơn vị cũng như các biện pháp để giữ chân người lao động.

Trích dẫn: Trần Thị Tuyết Nhi và Lưu Thanh Đức Hải, 2020. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên trong các ngân hàng thương mại cổ phần tại thành phố Long Xuyên. Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ. 56(1D): 212-221.

1 ĐẶT VẤN ĐỀ

Nguồn nhân lực, tài nguyên, tư bản và công nghệ là những yếu tố quan trọng mang đến sự thành công của một doanh nghiệp. Trong đó, quan trọng nhất là nguồn nhân lực có tri thức. Khi một nhân viên rời khỏi tổ chức, doanh nghiệp cần phải có thời gian để tìm kiếm sự thay thế phù hợp và cùng với đó là chi phí đào tạo, quan trọng hơn là nguy cơ rò rỉ về thông tin, công nghệ, khách hàng và bí mật kinh doanh. Bởi vì, không giống với các yếu tố khác, tri thức và kỹ năng phải được tích lũy dần qua quá trình học tập, nghiên cứu và vận dụng thực tiễn. Vì vậy, các doanh nghiệp cần có chính sách và chiến lược giữ chân nhân viên để phát triển bền vững.

Qua giai đoạn thanh lọc mạnh nhân sự do yêu cầu tái cơ cấu toàn diện, từ năm 2015, nhu cầu tuyển dụng nhân sự của ngành ngân hàng đã tăng trở lại bởi mục tiêu tăng trưởng tín dụng, mở rộng hoạt động kinh doanh của hệ thống trong năm sau cao hơn năm trước. Vì thế cũng cần nguồn nhân lực lớn hơn, nhất là với những ứng viên có kinh nghiệm. Tuy nhiên, bên cạnh việc tuyển mới, các ngân hàng cũng mạnh tay cắt giảm những nhân sự làm việc không hiệu quả để đảm bảo mục tiêu tăng trưởng của toàn hệ thống.

Từ các thông tin trên cho thấy sự biến động rất lớn về nhân sự trong ngành Ngân hàng. Điều này làm cho áp lực về công việc của nhân viên Ngân hàng ngày càng cao, họ buộc phải học tập trau dồi thêm kiến thức chuyên môn và các kỹ năng nghề nghiệp để đáp ứng tốt nhu cầu công việc. Tuy nhiên, những nhân viên có kinh nghiệm và năng lực cao có thêm cơ hội vào những môi trường làm việc tốt hơn. Do đó, ngân hàng cũng sẽ đối mặt với vấn đề nhân sự giỏi bỏ việc để thử sức ở những môi trường chuyên nghiệp, chế độ đãi ngộ tốt hay những vị trí cao hơn tại các ngân hàng khác. Cùng với sự dịch chuyển, những nhân viên này có thể mang theo một lượng khách hàng hiện tại của Ngân hàng. Ngoài ra theo ý kiến của các nhà quản lý được phỏng vấn trực tiếp trong nghiên cứu cho rằng, để một nhân viên mới, nhất là những sinh viên mới tốt nghiệp thành thạo công việc, ngân hàng phải bỏ chi phí đào tạo cùng thời gian tối thiểu 3-6 tháng. Chính vì vậy, các nhà quản lý cần có chính sách và giải pháp giữ chân nhân sự giỏi nhằm duy trì và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên, việc duy trì nhân lực ổn định luôn là bài toán khó đối với các nhà quản trị.

Long Xuyên là thành phố lớn thứ 2 của khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Theo định hướng phát triển của Tỉnh, tình hình kinh tế tại Long Xuyên đang được đẩy nhanh phát triển để trở thành đô thị loại 1. Ngân hàng là một trong những ngành sẽ hỗ trợ tối ưu cho việc phát triển và tăng trưởng kinh tế

của Tỉnh. Bên cạnh đó, các ngân hàng còn phải đối mặt với tình trạng cạnh tranh trong mạng lưới các ngân hàng trong và ngoài nước tại thị trường tiềm năng này cả về thị phần và nhân sự giỏi. Vì vậy, có sự cạnh tranh trong việc giữ chân nhân viên giữa các ngân hàng để xây dựng và duy trì nguồn nhân lực ổn định, đồng thời thu hút thêm nhân sự để đáp ứng nhu cầu mở rộng hoạt động kinh doanh chung của toàn hệ thống theo xu hướng phát triển của khu vực. Do đó, *Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên trong các Ngân hàng Thương mại cổ phần tại thành phố Long Xuyên* là vấn đề cần thiết đối với các Ngân hàng nơi đây. Nghiên cứu nhằm tìm hiểu thực trạng dịch chuyển nguồn nhân lực trong hệ thống các ngân hàng thương mại cổ phần tại Thành phố Long Xuyên, đồng thời phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên trong hệ thống các Ngân hàng Thương mại cổ phần khu vực thành phố Long Xuyên, từ đó đưa ra các đề xuất hàm ý quản trị để duy trì và phát triển nguồn nhân lực trong hệ thống các ngân hàng.

2 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu này sử dụng mô hình phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó với tổ chức, kiểm định thang đo các nhân tố của mô hình bằng hệ số Cronbach's Alpha. Công cụ chủ yếu là phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để đánh giá mức độ tác động của các yếu tố đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên.

Thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó với tổ chức gồm có 5 nhóm yếu tố: đặc điểm công việc, tiền lương, đồng nghiệp, phong cách lãnh đạo, đào tạo và phát triển.

Đặc điểm công việc: liên quan đến những thách thức của công việc, cơ hội để sử dụng những năng lực cá nhân và cảm nhận thú vị khi thực hiện công việc.

Đồng nghiệp: là người bạn làm việc cùng với nhau. Trong phạm vi của nghiên cứu này, đồng nghiệp là những người cùng làm trong một ngân hàng, là những người thường xuyên trao đổi và có tương tác trực tiếp với nhau trong công việc.

Tiền lương: Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO), tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật, pháp quy quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện hoặc một dịch vụ đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện.

Phong cách lãnh đạo: là một yếu tố để giữ chân người lao động. Phong cách lãnh đạo được thể hiện qua công tác tổ chức, quản lý, tài năng, tầm nhìn và nghệ thuật điều khiển con người.

Đào tạo và phát triển: Theo Cenzo và Robbins (1996) đào tạo và phát triển là tiến trình bao gồm những phương pháp được sử dụng nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao các kiến thức, kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ. Đào tạo có định hướng

vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện thời của cá nhân, giúp các cá nhân có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại. Phát triển nhân viên nhằm chú trọng lên các công việc tương lai trong tổ chức, doanh nghiệp (Trần Kim Dung, 2009, trang 197). Liên quan đến vấn đề nghiên cứu, trước đây có một số tác giả trong và ngoài nước nghiên cứu trong các lĩnh vực và khu vực khác nhau. Kết quả từ các nghiên cứu được thể hiện trong Bảng 2.1.

Bảng 2. 1: Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó với tổ chức

Các yếu tố	Tác giả
Thiết kế công việc	Isaiah O. Ugboro (2006)
Trao quyền	Isaiah O. Ugboro (2006)
Tình cảm	Samuel O. Salami (2008); Trương Thanh Loan (2015)
Gắn bó vì đạo đức	Trương Thanh Loan (2015)
Mô tả công việc	Samuel O. Salami (2008); Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013)
Khen thưởng	Samuel O. Salami (2008); Đỗ Phú Trần Tình; Phạm Thế Anh & Nguyễn Thị Hồng Đào (2013); Lê Nguyễn Đoan Khôi và Nguyễn Thị Ngọc Phương (2013); Trương Thanh Loan (2015)
Các yếu tố nhân khẩu học	Samuel O. Salami (2008)
Các khoá học nâng cao kỹ năng hội nhập	Louise M. Iden (2014)
Môi trường làm việc	Elina Anttila (2014); Quan Minh Nhựt và Đặng Thị Đoan Trang (2015)
Đồng nghiệp	Elina Anttila (2014); Võ Bình Yên (2015), Nguyễn Minh Trí (2014)
Tính chất công việc	Elina Anttila; Võ Bình Yên (2015), Nguyễn Minh Trí (2014)
Lương	Quan Minh Nhựt và Đặng Thị Đoan Trang (2015); Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013); Lê Nguyễn Đoan Khôi và Nguyễn Thị Ngọc Phương (2013); Trương Thanh Loan (2015); Võ Bình Yên (2015)
Phúc lợi	Quan Minh Nhựt và Đặng Thị Đoan Trang (2015); Đỗ Phú Trần Tình và Nguyễn Văn Kiên (2012)
Cơ hội đào tạo, thăng tiến	Quan Minh Nhựt và Đặng Thị Đoan Trang (2015); Đỗ Phú Trần Tình và Nguyễn Văn Kiên (2012); Lê Nguyễn Đoan Khôi và Nguyễn Thị Ngọc Phương (2013)
Đặc điểm công việc	Quan Minh Nhựt và Đặng Thị Đoan Trang (2015); Lê Nguyễn Đoan Khôi và Nguyễn Thị Ngọc Phương (2013)
Phong cách lãnh đạo	Quan Minh Nhựt và Đặng Thị Đoan Trang (2015); Võ Bình Yên (2015), Nguyễn Minh Trí (2014)
Hứng thú trong công việc	Quan Minh Nhựt và Đặng Thị Đoan Trang (2015)
Quan hệ với lãnh đạo	Đỗ Phú Trần Tình và Nguyễn Văn Kiên (2012)
Điều kiện làm việc	Đỗ Phú Trần Tình và Nguyễn Văn Kiên (2012); Lê Nguyễn Đoan Khôi và Nguyễn Thị Ngọc Phương (2013)
Phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp/ cơ hội phát triển nghề nghiệp	Đỗ Phú Trần Tình và Nguyễn Văn Kiên (2012); Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào; Trương Thanh Loan (2015); Nguyễn Minh Trí (2014)
Phụ cấp	Lê Nguyễn Đoan Khôi và Nguyễn Thị Ngọc Phương (2013)
Quan hệ làm việc	Lê Nguyễn Đoan Khôi và Nguyễn Thị Ngọc Phương (2013)
Hoà nhập xã hội trong tổ chức	Trương Thanh Loan (2015)
Công bằng	Trương Thanh Loan (2015)
Sử dụng năng lực cá nhân	Trương Thanh Loan (2015)

Mỗi nghiên cứu luôn có mục tiêu khác nhau với đối tượng và phạm vi khác nhau. Qua các nghiên cứu có trước, cho thấy có sự khác biệt về các yếu tố

dẫn đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên đối với từng loại hình doanh nghiệp. Tại Việt Nam, có nhiều nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó

với tổ chức. Tuy nhiên, chưa có nhiều nghiên cứu trong khối ngành Ngân hàng. Đây là một trong những ngành thường có sự biến động lớn về nhân sự.

Kế thừa các nghiên cứu có trước kết hợp phỏng vấn trực tiếp với đối tượng thuộc phạm vi nghiên cứu. Nghiên cứu sử dụng mô hình JDI (job descriptive index – chỉ số mô tả công việc) của Smith *et al.* (1969) Bên cạnh đó, nghiên cứu bổ sung vào thang đo những biến mới phù hợp với nhân viên khối ngành ngân hàng tại địa bàn thành phố Long Xuyên.

Các biến dùng để đo lường sự gắn bó của nhân viên bao gồm sáu thành phần: Tính chất công việc (5 biến); Mối quan hệ với đồng nghiệp (5 biến); Thu nhập (4 biến); Phong cách lãnh đạo (8 biến); Đào tạo và phát triển (5 biến).

Thang đo Likert 5 điểm được sử dụng để đo lường các biến quan sát nói trên.

Số liệu thứ cấp được thu thập từ báo cáo của các Ngân hàng thương mại, cục thống kê, các bài báo, tạp chí chuyên đề về ngân hàng được công bố.

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, phương pháp chọn mẫu phi xác suất được sử dụng với hình thức chọn mẫu thuận tiện. Các bản câu hỏi nghiên cứu sẽ được gửi trực tiếp đến một số nhân viên và nhà quản lý cấp trung đang làm việc tại 27 ngân hàng TMCP tại thành phố Long Xuyên cho đến khi thu đủ cỡ mẫu dự kiến là 300.

Phương pháp phân tích dữ liệu được sử dụng cho nghiên cứu này phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Hair *et al* (2006) cho rằng để sử dụng EFA, kích thước mẫu tối thiểu phải là 50, tốt hơn là 100 và tỷ lệ quan sát (observations)/biến đo lường (items) là 5:1, nghĩa là một biến đo lường cần tối thiểu 5 biến quan sát (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Schumacker and Lomax (2010) cho rằng cỡ mẫu thích hợp để sử dụng mô hình SEM từ 200 – 500. Trong nghiên cứu này có tất cả 40 biến quan sát, cỡ mẫu ít nhất là $40 \times 5 = 200$. Như vậy, cỡ mẫu dự kiến 300 là chấp nhận được đối với nghiên cứu này.

3 KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

3.1 Thực trạng dịch chuyển nguồn nhân lực trong hệ thống các Ngân hàng thương mại cổ phần

Quý II năm 2016 ghi nhận nhiều biến động về nhân sự trong ngành Ngân hàng. Các biến động này có 2 chiều hướng đối nghịch nhau. Trong khi một số Ngân hàng tiến hành sa thải số lượng lớn nhân sự, vẫn có những Ngân hàng tuyển dụng nhân sự cho

nhiều vị trí trong toàn hệ thống. Điều này cho thấy nhân lực trong ngành ngân hàng liên tục biến đổi, đồng thời cũng chỉ ra tầm quan trọng của việc duy trì và ổn định nhân sự trong thời gian tới.

Cụ thể trong quý II/2016, ngân hàng Sacombank sa thải gần 500 nhân viên trong khi VietinBank đăng thông tin tuyển dụng trên nhiều kênh truyền thông. Nhân sự toàn hệ thống của Sacombank 15.958 người, giảm 363 người so với cuối quý I và giảm 453 người so với cuối năm 2015. Điều đó có nghĩa Sacombank sa thải 363 người trong quý II và sa thải 453 người trong 6 tháng đầu năm. Có thể thấy, quý II là khoảng thời gian Sacombank cắt giảm nhân sự nhiều nhất. Ở chiều ngược lại, VietinBank gây ấn tượng khi mạnh tay tuyển dụng thêm nhân sự. Theo báo cáo tài chính riêng lẻ quý II/2016, tại thời điểm cuối kỳ, Vietinbank có 21.258 người, tăng 1.143 người so với cuối quý I và tăng 2.146 người so với quý II/2015. Điều đó đồng nghĩa với việc, Vietinbank tuyển tới 1.143 chỉ trong quý II và tuyển 2.146 trong khoảng thời gian từ quý III/2015 tới quý II/2016.

Sacombank cắt giảm nhân sự do hiệu quả hoạt động có chiều hướng giảm so với cùng kỳ năm 2015. Giống như Sacombank, Eximbank có quý biến động mạnh về lợi nhuận theo chiều hướng xấu. Vì vậy, Ngân hàng này cũng tham gia vào luồng sóng cắt giảm nhân sự. Tại thời điểm cuối kỳ, Eximbank chỉ còn 5.940 người, giảm 278 người so với cuối năm 2015 và giảm 167 người so với cuối quý I/2016.

Nằm trong xu hướng cắt giảm nhân sự là ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu (ACB). Trong quý II/2016, mặc dù tình hình kinh doanh đang khá lên ACB vẫn sa thải 176 người khiến tổng nhân sự ở thời điểm cuối kỳ chỉ là 9.440 người. Theo báo cáo tài chính hợp nhất quý II/2016, trong kỳ, lợi nhuận sau thuế của ACB đạt 353 tỷ đồng, tăng 63 tỷ đồng, tương ứng 22% so với quý II/2015, lũy kế 6 tháng đạt 663 tỷ đồng, tăng 92 tỷ đồng, tương ứng 16% so với cùng kỳ năm ngoái.

Tuy nhiên vẫn có những Ngân hàng có nhu cầu tăng nhân sự mặc dù lợi nhuận giảm, điển hình như Ngân hàng Quân đội (MB) kinh doanh không khả quan khi lợi nhuận sau thuế quý II/2016 giảm so với cùng kỳ năm trước. Thế nhưng, về nhân sự, MB đã có những chương trình tuyển dụng thành công khi tổng nhân sự tại ngân hàng tăng 678 người so với cuối quý I/2016 và đạt 7.739 người. Bên cạnh đó, tình hình nhân sự của Ngân hàng Thương mại cổ phần ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) và Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) không có nhiều thay đổi. Theo báo cáo tài chính riêng lẻ của Vietcombank vào ngày 30/6, Vietcombank có 14.478 người, tăng 183 người

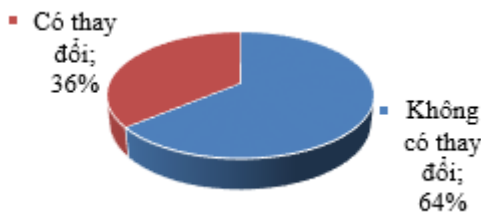
so với đầu năm. Nhân sự trong quý II/2016 của BIDV chỉ tăng 78 người lên 21.526 người. Tuy vậy, tính đến thời điểm hiện tại, nhiều ngân hàng vẫn đang đồng loạt tuyển dụng thêm nhân sự bổ sung cho các vị trí còn thiếu tại đơn vị.

Những thông tin trên cho thấy nhân lực trong ngành ngân hàng liên tục biến đổi, đồng thời cũng cho thấy tầm quan trọng của việc duy trì và ổn định nhân sự trong thời gian tới.

3.1.1 Tình hình thay đổi nơi làm việc của nhân viên trong các ngân hàng TMCP tại Thành phố Long Xuyên

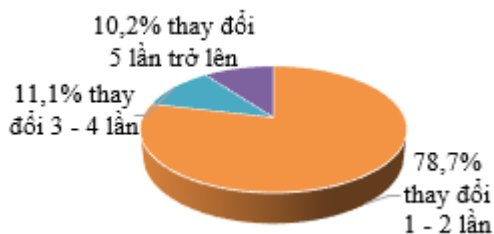
Tình hình chuyển dịch nhân lực thể hiện qua sự thay đổi nơi làm việc của đối tượng khảo sát. Hình 1 cho thấy, trong tổng số nhân viên được khảo sát có 36% nhân viên đã có sự thay đổi ít nhất 1 ngân hàng trước khi làm việc ở tổ chức hiện tại.

Trong đó, tỷ lệ nhân viên thay đổi việc làm 1 đến 2 lần chiếm 78,8%. Nhân viên có thay đổi công việc từ 3 đến 4 lần chiếm 11,1% và thấp nhất là tỷ lệ nhân viên có sự thay đổi công việc trên 4 lần với 10,2% được thể hiện cụ thể trong Hình 2.



Hình 1: Tình hình thay đổi nơi làm việc của nhân viên ngân hàng TMCP khu vực thành phố Long Xuyên

Nguồn : Kết quả phỏng vấn trực tiếp 300 nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực thành phố Long Xuyên năm 2017

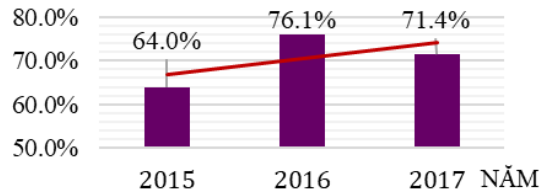


Hình 2: Tình hình thay đổi nơi làm việc của nhân viên ngân hàng TMCP khu vực thành phố Long Xuyên

Nguồn : Kết quả phỏng vấn trực tiếp 300 nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực thành phố Long Xuyên năm 2017

3.1.2 Thực trạng nhu cầu nhân sự ngành ngân hàng giai đoạn 2015 – 2017

Hình 3 thể hiện kết quả điều tra xu hướng kinh doanh của các tổ chức tín dụng (TCTD) do Vụ Dự báo - Thống kê thuộc Ngân hàng Nhà nước (NHNN) thực hiện vào quý IV/2015 cho thấy có tới hơn 64% tổ chức tín dụng khẳng định sẽ tăng thêm lao động trong năm 2016. Mặc dù trong Quý IV/2016 có 50,5% TCTD cho biết đã tuyển thêm lao động nhưng vẫn còn 25,6% TCTD nhận định đang thiếu lao động cần thiết cho nhu cầu công việc hiện tại.



Hình 3: Thực trạng nhu cầu nhân sự ngành ngân hàng từ năm 2015 đến năm 2017

(Nguồn: Vụ Dự báo – Thống kê thuộc Ngân hàng Nhà Nước)

Thị trường lao động ngành ngân hàng trong năm 2017 hứa hẹn sẽ sôi động với 71,4% các TCTD dự kiến tăng thêm lao động làm việc toàn thời gian tại TCTD. Chỉ riêng quý I/2017, có đến 46,5% số các TCTD. Riêng quý I/2017, có đến 46,5% số các TCTD dự định tăng nhân sự làm việc toàn thời gian và gần như không có đơn vị nào có ý định cắt giảm người.

3.2 Các nhân tố tác động đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên Ngân hàng Thương mại Cổ phần tại Thành phố Long Xuyên.

Để phân tích chuyên sâu các nhân tố tác động đến sự gắn bó của nhân viên, tác giả tiến hành kiểm định độ tin cậy của các nhân tố được đưa vào mô hình.

3.2.1 Kiểm định độ tin cậy của thang đo các biến độc lập

Thang đo, các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên có 5 yếu tố thành phần với 27 biến quan sát. Trong đó, yếu tố bản chất công việc có 5 biến quan sát, yếu tố mối quan hệ với đồng nghiệp có 5 biến quan sát, yếu tố phong cách lãnh đạo có 8 biến quan sát, yếu tố thu nhập có 4 biến quan sát, yếu tố đào tạo và phát triển có 5 biến quan sát.

Kết quả Cronbach Alpha của thang đo cho thấy, các thành phần: bản chất công việc, mối quan hệ với đồng nghiệp, phong cách lãnh đạo, thu nhập, đào tạo và phát triển đều có hệ số Cronbach's Alpha ở mức chấp nhận được và tốt. Cụ thể là thang đo bản chất

công việc (0,741); đồng nghiệp (0,923); lãnh đạo (0,924); lương (0,841); đào tạo và phát triển (0,914). Các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. (phụ lục 3)

Vì vậy, tất cả 27 biến quan sát sẽ được sử dụng trong phân tích EFA.

3.2.2 Kiểm định hệ số tin cậy của thang đo các biến phụ thuộc

Thang đo mức độ gắn bó của Trần Kim Dung (2005) có 3 thành phần với 9 biến quan sát. Thông qua phỏng vấn sâu 4 biến quan sát được bổ sung thêm vào thang đo sự gắn bó với tổ chức. Thành phần cố gắng có 4 biến, thành phần tự hào có 5 biến, thành phần lòng trung thành có 4 biến. Kết quả Cronbach Alpha của thang đo cho thấy, các thành phần: cố gắng, tự hào và trung thành đều có hệ số Cronbach's Alpha ở mức tốt. Cụ thể là thang đo cố gắng (0,834); tự hào (0,880); trung thành (0,850) (phụ lục 3). Các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. Do đó, tất cả 13 biến quan sát sẽ được sử dụng trong phân tích EFA.

3.3 Đánh giá thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá (EFA)

3.3.1 Phân tích nhân tố khám phá các biến độc lập

Qua kết quả kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha của các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên. Tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA với 27 biến độc lập và 13 biến phụ thuộc. Sau quá trình phân tích, lần lượt loại ra từng biến có hệ số tải nhân tố tệ nhất và tiến hành phân tích các nhân tố còn lại, kết quả phân tích cuối cùng biến W2 bị loại khỏi mô hình phân tích vì có hệ số tải nhân tố không đạt yêu cầu.

Sau khi loại biến quan sát W2, nghiên cứu tiếp tục được tiến hành phân tích nhân tố khám phá lần 2, với hệ số KMO đạt 0,928 ($0,5 < KMO < 1$) giải thích được kích thước mẫu phù hợp cho phân tích nhân tố. Kiểm định tương quan Bartlett có $sig = 0,000 < 0,005$ điều này cho thấy các biến tương quan với nhau trong tổng thể và phù hợp với việc phân tích nhân tố.

3.3.2 Phân tích nhân tố khám phá các biến phụ thuộc

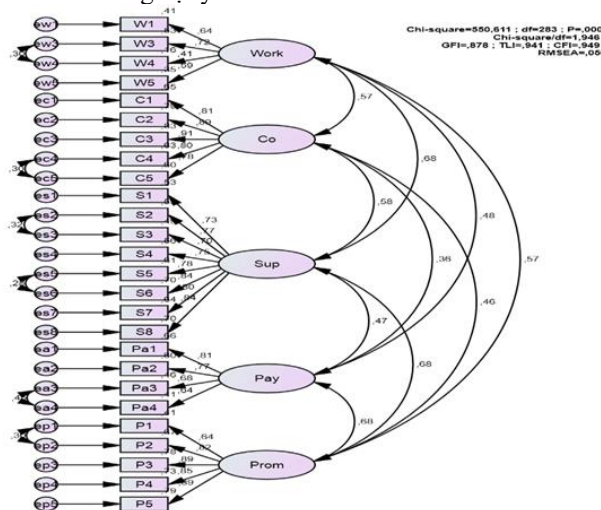
Kết quả EFA cho thấy giá trị KMO thỏa yêu cầu $0,5 < KMO < 1$ ($KMO = 0,907$). Ba yếu tố được trích tại eigenvalue bằng 1,085 và phương sai trích được 70,44%. Các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5. Như vậy, các biến quan sát trong thang đo này đều đạt yêu cầu và tiếp tục được sử dụng trong bước kiểm định CFA.

3.4 Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Để đo lường mức độ phù hợp của mô hình với thông tin thị trường, nghiên cứu này sử dụng các chỉ tiêu Chi-bình phương, chỉ số thích hợp so sánh CFI (comparative fit index), chỉ số TLI (Tucker & Lewis index) và chỉ số RMSEA (Root mean square error approximation). Một mô hình nhận được giá trị GFI, TLI và CFI từ 0,9 đến 1, RMSEA có giá trị nhỏ hơn 0,08 thì mô hình được xem là phù hợp (tương thích với dữ liệu thị trường).

Các chỉ tiêu đánh giá là hệ số tin cậy tổng hợp (composite reliability), tổng phương sai trích được (variance extracted), tính đơn hướng (unidimensionality), giá trị hội tụ (convergent validity) và giá trị phân biệt (discriminant validity).

3.4.1 Kiểm định nhân tố khẳng định của biến độc lập



Hình 4: Kết quả CFA biến độc lập tới hạn (đã chuẩn hóa)

(Nguồn: Kết quả phỏng vấn trực tiếp 300 nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực thành phố Long Xuyên năm 2017)

Bảng 3: Kết quả kiểm định độ tin cậy của biến độc lập

Thành phần	Số biến quan sát	Độ tin cậy tổng hợp	Tổng phương sai trích
Work	4	0,685	0,361
Co	5	0,922	0,703
Sup	8	0,923	0,602
Pay	3	0,818	0,531
Prom	5	0,915	0,685

(Nguồn: Kết quả phỏng vấn trực tiếp 300 nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực thành phố Long Xuyên năm 2017)

Từ kết quả trong bảng 3, năm thành phần trong thang đo đều đạt giá trị về độ tin cậy cao (từ 0,685 đến 0,922). Trong đó, thành phần công việc (Work) có giá trị tổng phương sai trích nhỏ hơn 0,5 (0,361 < 0,5). Do đó, thành phần này bị loại ra khỏi mô hình trước khi tiến hành các phân tích tiếp theo. Như vậy, sau khi kiểm định nhân tố khẳng định, thang đo JDI còn lại 4 thành phần: Mối quan hệ với đồng nghiệp (Co), phong cách lãnh đạo (Sup), thu nhập (Pay), đào tạo và phát triển (Prom).

3.4.2 Kiểm định nhân tố khẳng định của biến độc lập

Kết quả CFA cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường với các chỉ tiêu: CFI = 0,957; TLI = 0,942 và RMSEA = 0,077 > 0,08, điều này cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường. Tiếp tục xét hệ số tương quan giữa các nhân tố trong thang đo này được thể hiện trong bảng 4.

Bảng 4: Kết quả kiểm định giá trị phân biệt giữa các biến phụ thuộc

Tương quan	Estimate	SE	CR	P-value
Eff <--> Pri	0,173	0,057	14,495	0,000
Eff <--> Loy	0,163	0,057	14,645	0,000
Pri <--> Loy	0,312	0,055	12,501	0,000

(Nguồn: Kết quả phỏng vấn trực tiếp 300 nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực thành phố Long Xuyên năm 2017)

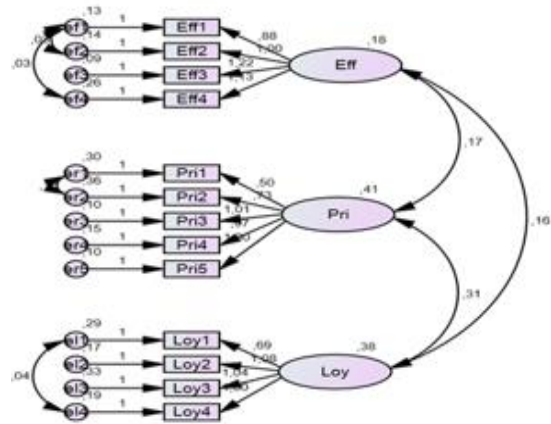
Bảng 5: Kết quả kiểm định độ tin cậy của biến phụ thuộc

Thành phần	Số biến quan sát	Độ tin cậy tổng hợp	Tổng phương sai trích
Eff	4	0,845	0,579
Pri	5	0,892	0,679
Loy	4	0,849	0,587

(Nguồn: Kết quả phỏng vấn trực tiếp 300 nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực thành phố Long Xuyên năm 2017)

Ba thành phần trong thang đo sự gắn bó đều đạt giá trị về độ tin cậy cao (Eff = 0,845; Pri = 0,679;

Chi-square=160,070 ; df=58 ; P=,000 ;
Chi-square/df=2,760 ;
GFI=,925 ; TLI=,942 ; CFI=,957 ;
RMSEA=,077

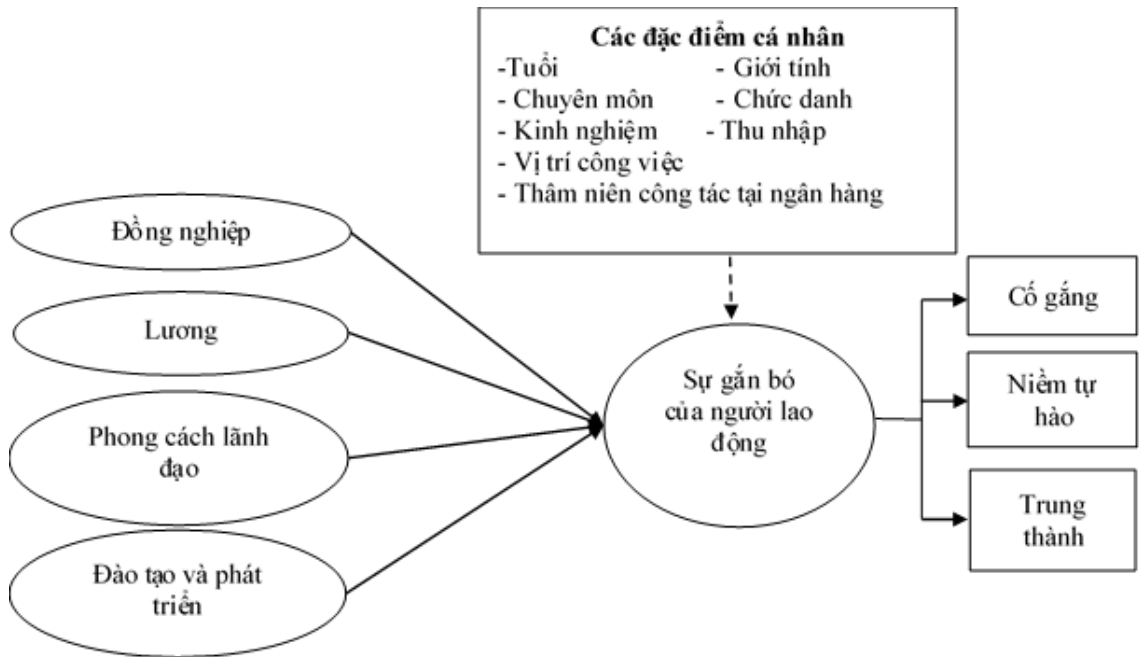


Hình 4: Kết quả CFA biến phụ thuộc tới hạn (đã chuẩn hóa)

(Nguồn: Kết quả phỏng vấn trực tiếp 300 nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực thành phố Long Xuyên năm 2017)

Kết quả phân tích trong bảng cho thấy giá trị P-value của các mối quan hệ đều nhỏ hơn 0,05 và hệ số tương quan của các cặp khái niệm này khác biệt so với 1. Vì vậy, các cặp khái niệm này đạt được giá trị phân biệt. Bên cạnh đó, trọng số của thang đo đều đạt yêu cầu lớn hơn 0,5. Vì vậy, thang đo đạt giá trị hội tụ.

Loy = 0,587) và giá trị tổng phương sai trích đều lớn hơn 0,5. Do đó, thành phần này được giữ lại để tiến hành các phân tích tiếp theo. Như vậy sau khi kiểm định nhân tố khẳng định, 3 thành phần của thang đo sự gắn bó được giữ lại như kết quả EFA. Kết quả kiểm định mô hình cho thấy có sự khác biệt so với mô hình đề xuất. Cụ thể chỉ có 4 thành phần ảnh hưởng đến sự gắn bó với tổ chức: mối quan hệ với đồng nghiệp (Co), phong cách lãnh đạo (Sup), thu nhập (Pay), đào tạo và phát triển (Prom). Mô hình điều chỉnh được thể hiện như hình bên dưới:



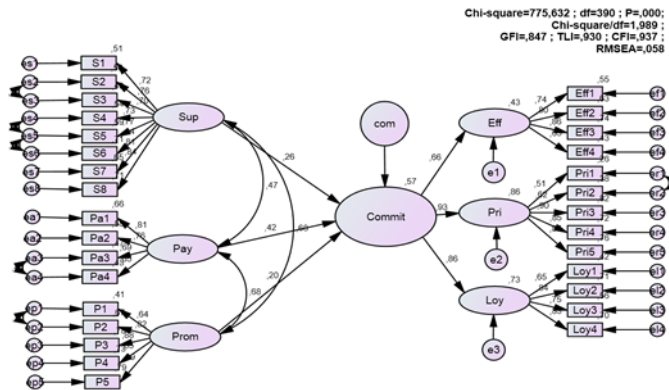
Hình 1: Mô hình nghiên cứu điều chỉnh

3.5 Kiểm định mô hình lý thuyết bằng SEM

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, sau khi thực hiện các kiểm định EFA và CFA để kiểm tra mức độ phù hợp của thang đo với dữ liệu thị trường.

Nhằm kiểm định sự phù hợp của mô hình lý thuyết, tác giả sử dụng công cụ phân tích cấu trúc tuyến tính SEM.

Kết quả mô hình sau khi hiệu chỉnh được thể hiện ở hình 6.



Hình 6: Kết quả chuẩn hoá mô hình SEM

(Nguồn: Kết quả phỏng vấn trực tiếp 300 nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực thành phố Long Xuyên năm 2017)

Kết quả ước lượng mô hình nghiên cứu sau khi bỏ bớt thành phần không có ý nghĩa và thực hiện các điều chỉnh, cho thấy mô hình có 390 bậc tự do và các chỉ số Chi-square = 775,632 (p = 0,000), Chi-square/df = 1,989 < 2. Các chỉ tiêu khác cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường, cụ thể: CFI = 0,937; TLI = 0,930 (đều lớn hơn 0,8) và RSMEA = 0,058 < 0,08.

Bảng 6: Hệ số hồi qui đã chuẩn hoá của mô hình

	Tương quan	Ước lượng
Commit	<--- Sup	0,256
Commit	<--- Pay	0,425
Commit	<--- Prom	0,201

(Nguồn: Kết quả phỏng vấn trực tiếp 300 nhân viên tại các ngân hàng TMCP khu vực thành phố Long Xuyên năm 2017)

Dựa vào kết quả trọng số hồi qui đã chuẩn hoá, cho thấy nhân tố tiền lương tác động mạnh nhất đến sự gắn bó với tổ chức (0,425). Thực tế cho thấy rằng trả lương công bằng và tương xứng với năng lực ảnh hưởng rất nhiều đến quyết định gắn bó hay rời khỏi tổ chức của nhân viên. Xã hội ngày càng phát triển kéo theo đó là mức sống ngày càng cao. Do đó, để đảm bảo chất lượng cuộc sống, mỗi cá nhân cần một mức lương phù hợp để đáp ứng nhu cầu chi tiêu ngày càng cao. Tiếp theo là yếu tố phong cách lãnh đạo. Ngoài ra, chính sách đào tạo phát triển của tổ chức cũng tác động đến quyết định gắn bó của nhân viên.

3.6 Phân tích sự khác biệt của các đặc điểm cá nhân lên các nhân tố của thang đo

Kết quả phân tích sự khác biệt cho thấy những nhân viên có độ tuổi và kinh nghiệm làm việc nhiều hơn sẽ có khuynh hướng gắn bó với tổ chức cao hơn. Thực tế cho thấy, những người có kinh nghiệm và làm việc lâu năm để nhận được sự tin tưởng của tổ chức so với những nhân viên còn trẻ về độ tuổi và kinh nghiệm làm việc ít hơn. Một người có kinh nghiệm làm việc lâu năm trong cùng một lĩnh vực, thường đã đạt được một vị trí nhất định trong tổ chức. Mặt khác, những nhân viên có chức danh cao hoặc vị trí quan trọng trong ngân hàng thường có được thu nhập cao hơn, đời sống về vật chất được đảm bảo. Do đó, bên cạnh việc cảm thấy tự hào với công việc hiện tại của cá nhân, họ cảm thấy có động lực gắn bó lâu dài và có trách nhiệm đối với ngân hàng, họ nhận thức được vai trò và tầm quan trọng của mình tại ngân hàng hơn những người có chức vụ và mức lương thấp hơn. Điều này khiến họ cảm thấy có trách nhiệm cố gắng hoàn thành tốt công việc mang lại hiệu quả cao cho sự phát triển của tổ chức. Kết quả này khẳng định lại một lần nữa tiền lương có tầm ảnh hưởng lớn với quyết định gắn bó của nhân viên.

4 KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT

4.1 Kết luận

Hiện nay, với sự phát triển của nền kinh tế tri thức và xu hướng quốc tế hóa nền kinh tế, các ngân hàng luôn đối mặt với nhiều sức ép cạnh tranh, vì thế, bên cạnh việc đổi mới, nâng cao chất lượng phục vụ và đầu tư công nghệ hiện đại, việc thu hút và duy trì nguồn nhân lực có kinh nghiệm là rất cần thiết.

Sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố. Trong đó, có ba yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất đó là: tiền lương, phong cách lãnh đạo, đào tạo và phát triển. Khi sự gắn bó của nhân viên đối với doanh nghiệp càng cao, họ sẽ cảm thấy tự hào về công việc đang làm, tự nhận thức được trách nhiệm đối với công việc và cố gắng hoàn thành công việc thật tốt mang lại hiệu quả cao cho ngân

hàng. Vì vậy, các ngân hàng cần quan tâm cải thiện các yếu tố này để thu hút và duy trì nguồn nhân lực tốt hơn, góp phần nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên, tăng sức cạnh tranh của tổ chức.

4.2 Đề xuất

Từ kết quả phân tích có được, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giúp công tác quản lý và duy trì nguồn nhân lực trong các ngân hàng tốt hơn.

Xây dựng chính sách tiền lương công bằng, phù hợp với năng lực của nhân viên và mặt bằng chung của thị trường lao động trong ngành. Có chính sách khen thưởng khi nhân viên đạt được kết quả tốt trong công việc. Căn cứ vào tình hình phát triển của tổ chức và đặc điểm của nhân viên, các nhà lãnh đạo cần nhắc sử dụng hình thức hợp lý nhất cho từng trường hợp cụ thể như: đề bạt thăng chức, nâng lương trước hạn, thưởng tiền mặt, tổ chức du lịch,...

Tổ chức các khoá học tập nâng cao nghiệp vụ và kỹ năng, khuyến khích và tạo điều kiện để nhân viên học tập nâng cao trình độ chuyên môn. Đặc biệt, ngân hàng cần có những chính sách phát triển lâu dài cho những nhân viên có năng lực, cống hiến nhiều và đạt thành tích tốt như: đầu tư cho việc đào tạo nội bộ, tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên đi học nâng cao trình độ chuyên môn từ các tổ chức giáo dục bên ngoài.

Thường xuyên tham khảo ý kiến của nhân viên với các vấn đề phát sinh trong công việc. Để tăng mức độ gắn bó của nhân viên với ngân hàng, cấp trên cần biết lắng nghe và tôn trọng ý kiến của nhân viên, hỗ trợ và động viên nhân viên phát huy hết năng lực và sự nhiệt tình trong công việc.

Để thực hiện được các đề xuất này, ngân hàng cần có một bộ phận chuyên trách về các vấn đề phát triển nguồn nhân lực, nghiên cứu cụ thể tình hình nhân sự của đơn vị và tham khảo các đơn vị cùng ngành để đưa ra các chính sách phù hợp và hiệu quả nhất.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Đỗ Phú Trần Tinh và Nguyễn Văn Kiên, 2012. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ với doanh nghiệp. Tạp chí phát triển và hội nhập, 7(17): 54-60
- Elina Anttila, 2014. Components of organizational commitment. University of Tampere School of Education, pp. 6-12.
- Isaiah O. Ugboro, 2006. Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing. Available from <https://www.semanticscholar.org/paper>.

- Lê Nguyễn Đoàn Khôi và Nguyễn Thị Ngọc Phương, 2013. Các nhân tố tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại Trường Đại học Tiền Giang. Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ, 28: 102-109.
- Louise M.I., 2014. Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norway. Norwegian School of Economics, Bergen, 79 pages.
- Nguyễn Đình Thọ, 2012. Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh. Nhà xuất bản Lao động xã hội, 593 trang.
- Nguyễn Minh Trí, 2014. Phân tích sự gắn bó công việc của người lao động với các doanh nghiệp trong khu công nghiệp Hoà Phú tỉnh Vĩnh Long. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Cần Thơ.
- Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào, 2013. Quản trị nguồn nhân lực và sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp. Tạp chí Khoa học Đại học quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh, 4: 24-34
- Quan Minh Nhựt và Đặng Thị Đoàn Trang, 2015. Nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động có trình độ từ đại học trở lên trong các doanh nghiệp ở thành phố Cần Thơ. Tạp chí khoa học Đại học Cần Thơ, 38: 1-9.
- Samuel O. Salami, 2008. Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. The Anthropologist, 10:1, 31-38.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. 2010. A beginner's guide to structural equation modeling. 3rd. New York: Routledge, 495 pages.
- Trần Kim Dung, 2009. Quản trị nguồn nhân lực. Nhà xuất bản Thống kê, 487 trang.
- Trần Thị Kim Dung, 2005. Nhu cầu, sự thoả mãn của nhân viên và sự gắn bó đối với tổ chức. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, Trường Đại học kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- Trương Thanh Loan, 2015. Đánh giá ảnh hưởng của chất lượng cuộc sống công việc đến sự gắn bó của tổ chức của nhân viên trong các doanh nghiệp tại thành phố Cần Thơ. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Cần Thơ.
- Võ Bình Yên, 2015. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên tại các Ngân hàng thương mại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Cần Thơ.