

## CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT VỚI TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN NGÂN HÀNG AGRIBANK CHI NHÁNH THÀNH PHỐ CẦN THƠ

*Lê Minh Tâm<sup>1</sup>, Lưu Tiến Thuận<sup>2</sup> và Nguyễn Trung Hiếu<sup>\*</sup>*

<sup>1</sup>Trường Đại học Tây Đô,

<sup>2</sup>Trường Đại học Cần Thơ

(\*Email: hieunguyenct55@gmail.com)

**Ngày nhận:** 07/4/2023

**Ngày phản biện:** 10/7/2023

**Ngày duyệt đăng:** 26/9/2023

### TÓM TẮT

*Nghiên cứu được thực hiện nhằm đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên với ngân hàng Agribank chi nhánh thành phố Cần Thơ. Nghiên cứu định tính được sử dụng để đề xuất mô hình nghiên cứu và hiệu chỉnh thang đo; phương pháp nghiên cứu định lượng: đối tượng khảo sát là nhân viên ngân hàng Agribank chi nhánh thành phố Cần Thơ gồm 116 người. Thông qua hình thức phỏng vấn trực tiếp bằng bảng câu hỏi khảo sát được sử dụng để đánh giá độ tin cậy của thang đo (phân tích hệ số Cronbach's Alpha), phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích tương quan Pearson, phân tích hồi quy, kiểm định sự khác biệt bằng T-Test và ANOVA. Kết quả nghiên cứu cho thấy có sáu yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên tại ngân hàng theo thứ tự tác động giảm dần gồm: (1) Môi trường làm việc; (2) Cơ hội thăng tiến; (3) Phúc lợi; (4) Lãnh đạo trực tiếp; (5) Bản chất công việc và (6) Thu nhập. Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất các hàm ý quản trị để giúp Ban lãnh đạo có chiến lược, định hướng, chính sách phù hợp trong việc sử dụng lao động, giữ chân người tài giỏi, mong muốn họ gắn kết lâu dài với đơn vị, đáp ứng hiệu quả trong công việc, mang đến lợi nhuận cho đơn vị và giữ vững thương hiệu của Agribank trên thị trường.*

**Từ khóa:** *Agribank chi nhánh thành phố Cần Thơ, nhân viên, nhân tố ảnh hưởng, sự gắn kết*

Trích dẫn: Lê Minh Tâm, Lưu Tiến Thuận và Nguyễn Trung Hiếu, 2023. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên Ngân hàng Agribank chi nhánh thành phố Cần Thơ. Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô. 18: 33-45.

\*ThS. Lê Minh Tâm - Trưởng phòng Điện toán, Agribank chi nhánh thành phố Cần Thơ

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong những yếu tố đóng góp vào thành công của một doanh nghiệp thì nguồn nhân lực là một yếu tố rất được coi trọng. Đây chính là tài sản quý giá để tồn tại và phát triển đối với các tổ chức nói chung và đối với các ngân hàng thương mại nói riêng. Yếu tố này càng trở nên quan trọng hơn vì đặc thù của hoạt động ngành ngân hàng là kinh doanh dịch vụ chứ không phải sản phẩm hữu hình. Vì thế, trong bất kỳ tổ chức nào việc quản trị nguồn nhân lực luôn được các nhà quản trị quan tâm hàng đầu.

Theo kết quả khảo sát tại một số khu vực trên thế giới của Blessing White (2013), chỉ có khoảng 31% nhân viên gắn kết với tổ chức của mình. Điều này đặt ra một yêu cầu cho các tổ chức là phải tiếp tục có những phương pháp mới, chính sách mới nhằm tăng cường sự gắn kết với tổ chức của nhân viên. Theo Adrian and Chester, (2006) thì một tổ chức sẽ bị tổn thất rất lớn khi để mất đi những nhân viên có năng lực. Vì khi tuyển dụng nhân sự, tổ chức sẽ phải chịu nhiều phí tổn và thời gian để thực hiện việc tổ chức tuyển dụng, đào tạo, phân công và hướng dẫn công việc cho nhân sự mới.

Thành phố Cần Thơ là một vị thế trung tâm vùng của khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Do vậy, hầu hết các ngân hàng đã lựa chọn thành phố Cần Thơ để mở chi nhánh hoạt động. Hiện có 46 tổ chức tín dụng và 07 quỹ tín

dụng nhân dân đang hoạt động bao gồm ngân hàng thương mại nhà nước, ngân hàng thương mại cổ phần (NHTMCP), ngân hàng nước ngoài, ngân hàng liên doanh, công ty tài chính... với 257 điểm giao dịch ngân hàng và tổ chức tín dụng hoạt động. Như vậy, hoạt động ngân hàng trên địa bàn thành phố Cần Thơ có tính cạnh tranh rất cao, tăng cả về quy mô và loại hình hoạt động.

Agribank là một trong những ngân hàng lớn nhất Việt Nam và Agribank chi nhánh thành phố Cần Thơ là một ngân hàng chi nhánh lớn tại trung tâm thành phố; hoạt động kinh doanh (HĐKD) đa dạng; tổng nhân sự 200 người (tính đến 31 tháng 12 năm 2022). Định kỳ hàng năm có thông báo tuyển dụng thêm nhân sự, với mức thu nhập bình quân đầu người tương đối khá so với mặt bằng chung, môi trường làm việc tương đối thân thiện. Tuy nhiên, từ năm 2020 đến nay, HĐKD không cao, có sự biến động về nhân sự cấp cao, trường các đơn vị nghiệp vụ và số nhân viên nghỉ việc tương đối nhiều. Các hoạt động phong trào của đơn vị cũng lắng đọng, sự nhiệt tình của nhân viên bị giảm sút, ít có sự liên kết với nhau.

Vì vậy, nghiên cứu này được thực hiện nhằm mục đích đo lường và đánh giá tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức Agribank chi nhánh thành phố Cần Thơ. Từ đó, giúp Ban lãnh đạo có chiến lược phát huy các nhân tố

ảnh hưởng đến sự gắn kết (SGK) với tổ chức của nhân viên. Đơn vị có những định hướng, chính sách phù hợp trong việc sử dụng lao động, giữ chân người tài giỏi, mong muốn họ gắn kết lâu dài với đơn vị, đáp ứng hiệu quả trong công việc thật tốt mang đến lợi nhuận cho đơn vị cao và giữ vững thương hiệu của Agribank trên thị trường.

## **2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU**

### **2.1. Cơ sở lý thuyết**

Trong những năm gần đây, SGK với tổ chức của nhân viên được các doanh nghiệp và các nhà nghiên cứu khá quan tâm. Do đó, cũng có nhiều khái niệm khác nhau về khía cạnh này. Có nhiều rất nhiều quan điểm, ý kiến khác nhau của các nhà nghiên cứu trong việc định nghĩa cũng như đo lường SGK với tổ chức của nhân viên như:

Theo Mowday (1982), thì SGK gắn liền với lòng trung thành và đưa ra ba thành phần của SGK như sau: (1) Đồng nhất với mục tiêu và giá trị của tổ chức; (2) Mong muốn là thành viên của tổ chức; (3) Sẵn lòng nỗ lực vì tổ chức.

Nghiên cứu của Allen and Meyer (1991), SGK của nhân viên với tổ chức được đánh giá dựa trên niềm tin của họ vào tổ chức, sự chấp nhận các mục tiêu và giá trị của tổ chức, sự sẵn sàng làm việc hết mình vì tổ chức và mong muốn trở thành thành viên của tổ chức. Các nhân viên tích cực đóng góp cho tổ chức vì có SGK với tổ chức.

Bên cạnh đó, nghiên cứu của O'Reilly and Chatman (1986), định nghĩa: Gắn kết với tổ chức là một trạng thái tâm lý của thành viên trong tổ chức, phản ánh mức độ cá nhân hấp thu hay chấp nhận những đặc điểm của tổ chức.

Blessing (2013), cho rằng: những nhân viên trung lập là những người rất hài lòng với công việc và chính sách trả công của công ty nhưng lại là những thành viên đóng góp ít hơn cho sự thành công của tổ chức. Những nhân viên không gắn kết thường có năng lực làm việc nhưng lại có xu hướng không hài lòng với thành công của cá nhân họ, có khả năng sẽ lên tiếng về những quan điểm tiêu cực làm ảnh hưởng đến nhân viên khác. Cuối cùng là những nhân viên hoàn toàn không gắn kết với công việc sẽ chủ động ngắt kết nối với tổ chức và có những suy nghĩ tiêu cực về tổ chức.

Nghiên cứu của Aon (2013), cho thấy rằng những nhân viên gắn kết luôn nói những điều tích cực về công ty của mình, trung thành với công ty và phấn đấu cho sự phát triển của công ty. Nhân viên gắn kết sẽ tích cực tham gia, nhiệt tình về công việc của họ và hành xử một cách tích cực. Ngược lại, những nhân viên không gắn kết luôn thể hiện thái độ tiêu cực đối với tổ chức và có thể gây bất lợi cho tổ chức.

### **2.2. Các lý thuyết nền của sự gắn kết**

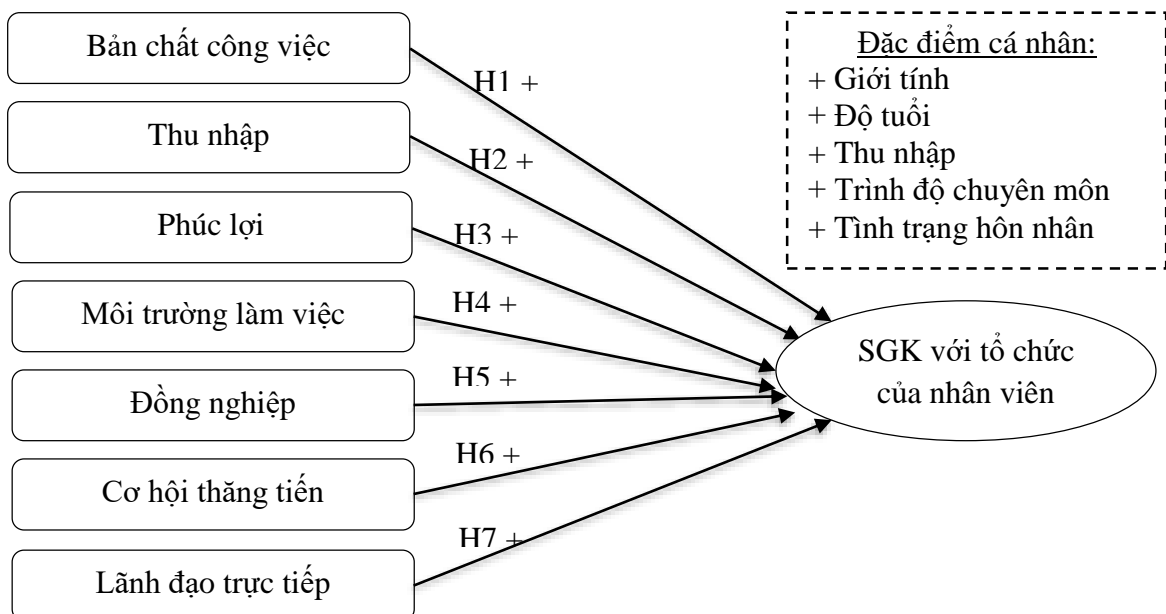
Theo lý thuyết của Maslow (1943) đã sắp xếp các nhu cầu của con người

theo một hệ thống trật tự cấp bậc, thành hai cấp (cấp cao và thấp). Cấp thấp: là các nhu cầu sinh lý, an toàn và an ninh. Cấp cao: là các nhu cầu xã hội, tự trọng, tự thể hiện trong đó, các nhu cầu ở mức độ cao hơn muốn xuất hiện thì các nhu cầu ở mức độ thấp hơn phải được thỏa mãn trước.

Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), được hình thành qua cuộc khảo sát hơn 200 kỹ sư và nhân viên kế toán tại Mỹ. Theo Herzberg, (1) Nhân tố động viên là đạt kết quả mong muốn, sự thừa nhận của tổ chức, lãnh đạo và đồng nghiệp, trách nhiệm, sự tiến bộ và thăng tiến trong nghề nghiệp như mong muốn; (2) Nhân tố duy trì là tác nhân của sự bất mãn của nhân viên trong công việc tại một tổ chức.

### 2.3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Từ các cơ sở lý thuyết nền tảng về SGK của Maslow (1943), Herzberg (1959), các nghiên cứu thực nghiệm trong và ngoài nước của Trần Thị Tuyết Nhi và Lưu Thanh Đức Hải (2020), Ngô Mỹ Trân và Lý Ngọc Thiên Kim (2019), Phạm Thị Thu Thảo (2022), Huỳnh Thị Hồng Thoa (2018), Lê Thị Quỳnh Như (2021), Khan and Jan (2015), Kumaran and Sivasubramanian (2013), Waqas et al., (2014), Johanim et al., (2012). Tuy nhiên có điều chỉnh lại các nhân tố trong mô hình nghiên cứu nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu gồm bảy nhân tố như sau:



**Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất**

Giả thuyết H1: Nhân tố Bản chất công việc có ảnh hưởng thuận chiều đến SGK với tổ chức của nhân viên.

Giả thuyết H2: Nhân tố Thu nhập có ảnh hưởng thuận chiều đến SGK với tổ chức của nhân viên.

Giả thuyết H3: Nhân tố Phúc lợi có ảnh hưởng thuận chiều đến SGK với tổ chức của nhân viên.

Giả thuyết H4: Nhân tố Môi trường làm việc có ảnh hưởng thuận chiều đến SGK với tổ chức của nhân viên.

Giả thuyết H5: Nhân tố Đồng nghiệp có ảnh hưởng thuận chiều đến SGK với tổ chức của nhân viên.

Giả thuyết H6: Nhân tố Cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng thuận chiều đến SGK với tổ chức của nhân viên.

Giả thuyết H7: Nhân tố Lãnh đạo trực tiếp có ảnh hưởng thuận chiều đến SGK với tổ chức của nhân viên.

### 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu định tính được tiến hành thông qua phỏng vấn trực tiếp 10 chuyên gia gồm 03 Phó Giám đốc, 07 Trưởng phòng kết hợp với phỏng vấn 10 nhân viên đang làm việc tại Agribank chi nhánh thành phố Cần Thơ bằng bảng câu hỏi được tổng hợp, chọn lọc và ghi nhận những ý kiến có nhiều quan điểm chung. Qua bước này, các thang đo được hiệu chỉnh phục vụ cho khảo sát chính thức.

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng nghiên cứu định lượng thực hiện thông qua hình thức gửi bảng câu hỏi khảo sát 116 phiếu: đối tượng là nhân viên đang làm việc tại Agribank chi nhánh thành phố Cần Thơ; chi nhánh quận Ô Môn, quận Thốt Nốt, quận Bình Thủy và quận Cái Răng.

Đối với phân tích hồi quy đa biến, theo Tabachnick and Fidell (1996), cỡ mẫu tối thiểu cần đạt được tính theo công thức là  $n = 50 + 8 * m$  (m: số biến độc lập). Vì vậy số mẫu tối thiểu cần thiết cho nghiên cứu này là  $50 + 8 * 7 = 106$ . Tổng số cán bộ - nhân viên đang làm việc hiện nay tại Agribank chi nhánh thành phố Cần Thơ là 200 người, nhóm tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu toàn bộ, trong đó: (Hội sở là 40; Ô Môn: 20; Thốt Nốt: 19; Bình Thủy: 18; Cái Răng: 19 có 116 nhân viên) đang làm việc tại ngân hàng Agribank chi nhánh thành phố Cần Thơ.

Xử lý dữ liệu qua các bước: thống kê mô tả; đánh giá độ tin cậy của thang đo qua hệ số Cronbach's Alpha để loại bỏ các biến quan sát không đạt yêu cầu; phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích tương quan Pearson; phân tích mô hình hồi quy đa biến.

### 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

#### 4.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát được thể hiện theo (Bảng 1)

**Bảng 1. Thông tin mô tả mẫu nghiên cứu**

|                     | Nội dung                           | Tần suất | Tỷ lệ (%) |
|---------------------|------------------------------------|----------|-----------|
| Giới tính           | Nam                                | 45       | 38,8      |
|                     | Nữ                                 | 71       | 61,2      |
| Độ tuổi             | Dưới 30 tuổi                       | 29       | 25,0      |
|                     | Từ 30 đến 40 tuổi                  | 56       | 48,3      |
|                     | Trên 40 tuổi                       | 31       | 26,7      |
| Thu nhập/tháng      | Từ 5 đến dưới 10 triệu đồng/tháng  | 43       | 37,1      |
|                     | Từ 10 đến dưới 15 triệu đồng/tháng | 59       | 50,9      |
|                     | Trên 15 triệu đồng/tháng           | 14       | 12,1      |
| Trình độ            | Cao đẳng                           | 2        | 1,7       |
|                     | Đại học                            | 77       | 66,4      |
|                     | Trên đại học                       | 37       | 31,9      |
| Tình trạng hôn nhân | Đã kết hôn                         | 77       | 66,4      |
|                     | Chưa kết hôn                       | 39       | 33,6      |
|                     | Tổng                               | 116      | 100,0     |

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu 116 nhân viên tại Agribank CN.TPCT, 2023)

**4.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo**

Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach’s Alpha giúp loại bỏ đi những biến quan sát, những thang đo không đạt yêu cầu. Tiêu chuẩn chọn thang đo khi hệ số Cronbach’s Alpha tổng từ 0,6 trở lên và các biến quan sát có hệ số tương quan biến-tổng (Corrected Item-Total Correlation) lớn hơn 0,3 sẽ không có biến nào bị loại. Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach’s Alpha thông qua kết quả khảo sát 116 nhân viên và phân tích số liệu trên phần mềm ứng dụng SPSS 23.0 cho các biến độc lập. Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo

của tất cả 7 nhóm nhân tố đều đạt độ tin cậy (Trọng và Ngọc, 2008)

**4.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)**

*Phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho các biến độc lập*

Sau khi thực hiện kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach’s Alpha. Tiếp tục thực hiện bước phân tích nhân tố khám phá (EFA) các biến độc lập, tổng số biến độc lập là 07 biến, với 28 biến quan sát, đưa tất cả 28 biến quan sát này vào phân tích EFA.

Kết quả phân tích các biến độc lập của nghiên cứu được thông qua phân tích dữ liệu trên phần mềm SPSS theo bảng số liệu bên dưới:

**Bảng 2. Ma trận xoay nhân tố Pattern Matrix<sup>a</sup> cho các biến độc lập**

| TT                    | Biến quan sát | Hệ số tải nhân tố của các thành phần (Factor Loading) |       |       |       |       |       |        |
|-----------------------|---------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
|                       |               | 1   | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7      |
| 1                     | LDTT2         | 0,920   |       |       |       |       |       |        |
| 2                     | LDTT3         | 0,917   |       |       |       |       |       |        |
| 3                     | LDTT4         | 0,907   |       |       |       |       |       |        |
| 4                     | LDTT1         | 0,896   |       |       |       |       |       |        |
| 5                     | DN2           |   | 0,910 |       |       |       |       |        |
| 6                     | DN3           |   | 0,902 |       |       |       |       |        |
| 7                     | DN4           |   | 0,891 |       |       |       |       |        |
| 8                     | DN1           |   | 0,871 |       |       |       |       |        |
| 9                     | CHTT4         |   |       | 0,927 |       |       |       |        |
| 10                    | CHTT3         |   |       | 0,913 |       |       |       |        |
| 11                    | CHTT2         |   |       | 0,913 |       |       |       |        |
| 12                    | CHTT1         |   |       | 0,763 |       |       |       |        |
| 13                    | PL2           |   |       |       | 0,880 |       |       |        |
| 14                    | PL3           |   |       |       | 0,869 |       |       |        |
| 15                    | PL1           |   |       |       | 0,861 |       |       |        |
| 16                    | PL4           |   |       |       | 0,855 |       |       |        |
| 17                    | TN3           |   |       |       |       | 0,914 |       |        |
| 18                    | TN4           |   |       |       |       | 0,861 |       |        |
| 19                    | TN1           |   |       |       |       | 0,856 |       |        |
| 20                    | TN2           |   |       |       |       | 0,794 |       |        |
| 21                    | MTLV2         |   |       |       |       |       | 0,908 |        |
| 22                    | MTLV4         |   |       |       |       |       | 0,884 |        |
| 23                    | MTLV3         |   |       |       |       |       | 0,876 |        |
| 24                    | MTLV1         |   |       |       |       |       | 0,856 |        |
| 25                    | BCCV2         |   |       |       |       |       |       | 0,880  |
| 26                    | BCCV1         |   |       |       |       |       |       | 0,869  |
| 27                    | BCCV4         |   |       |       |       |       |       | 0,841  |
| 28                    | BCCV3         |   |       |       |       |       |       | 0,521  |
| Hệ số KMO             |               |   |       |       |       |       |       | 0,843  |
| Tổng phương sai trích |               |   |       |       |       |       |       | 84,778 |
| Hệ số Eigenvalues     |               |   |       |       |       |       |       | 1,494  |
| Hệ số Sig.            |               |   |       |       |       |       |       | 0,000  |

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu 116 nhân viên tại Agribank CN.TPCT, 2023)

Theo kết quả phân tích bảng 2 ta thấy: kết quả cho hệ số KMO = 0,843 > 0,5 thoả mãn tính thích hợp của phân tích nhân tố  $0,5 \leq KMO \leq 1$ . Giá trị Sig. = 0,000 < 0,05 có ý nghĩa thống kê (Thọ, 2011); Phương sai tích lũy của 7

nhân tố được rút trích = 84,77% > 50% giá trị này cho biết 7 nhóm nhân tố đưa vào mô hình nghiên cứu có khả năng giải thích được 84,77% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát. Tất cả bảy nhân tố đều thỏa điều kiện với chỉ số

Eigenvalues nhỏ nhất = 1,494 > 1 nhằm hình thành các nhân tố có ý nghĩa thống kê (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Các hệ số tải của các nhân tố đều > 0,5 đạt yêu cầu (Hair et al.,1998).

*Phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho biến phụ thuộc:* kết quả phân tích một nhân tố với bốn biến quan sát cho thấy: Giá trị KMO = 0,723 > 0,5; Giá trị Sig. = 0,000 < 0,05, Phương sai tích lũy của 01 nhân tố được rút trích = 74,00% > 50%; chỉ số Eigenvalues = 2,960 > 1;

hệ số tải của nhân tố đều > 0,7 đạt yêu cầu (Hair et al.,1998)

**4.4. Kết quả phân tích tương quan Pearson**

Kết quả phân tích tương quan cho thấy các biến độc lập đều có mối tương quan với SGK; có ý nghĩa thống kê với biến phụ thuộc với giá trị (Sig.) < 0,05, điều này cho thấy các biến độc lập đưa vào mô hình nghiên cứu là phù hợp (Bảng 3).

**Bảng 3. Mối quan hệ tương quan tuyến tính**

|      |                     | SGK   | BCCV  | TN    | PL    | MTLV  | DN    | CHTT  | LDTT  |
|------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| SGK  | Pearson Correlation | 1     | 0,381 | 0,438 | 0,509 | 0,541 | 0,390 | 0,564 | 0,407 |
|      | Sig. (2-tailed)     |       | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| BCCV | Pearson Correlation | 0,381 | 1     | 0,277 | 0,391 | 0,152 | 0,246 | 0,185 | 0,352 |
|      | Sig. (2-tailed)     | 0,000 |       | 0,003 | 0,000 | 0,104 | 0,008 | 0,046 | 0,000 |
| TN   | Pearson Correlation | 0,438 | 0,277 | 1     | 0,406 | 0,317 | 0,322 | 0,164 | 0,299 |
|      | Sig. (2-tailed)     | 0,000 | 0,003 |       | 0,000 | 0,001 | 0,000 | 0,079 | 0,001 |
| PL   | Pearson Correlation | 0,509 | 0,391 | 0,406 | 1     | 0,230 | 0,343 | 0,392 | 0,274 |
|      | Sig. (2-tailed)     | 0,000 | 0,000 | 0,000 |       | 0,013 | 0,000 | 0,000 | 0,003 |
| MTLV | Pearson Correlation | 0,541 | 0,152 | 0,317 | 0,230 | 1     | 0,108 | 0,184 | 0,097 |
|      | Sig. (2-tailed)     | 0,000 | 0,104 | 0,001 | 0,013 |       | 0,250 | 0,048 | 0,302 |
| DN   | Pearson Correlation | 0,390 | 0,246 | 0,322 | 0,343 | 0,108 | 1     | 0,234 | 0,477 |
|      | Sig. (2-tailed)     | 0,000 | 0,008 | 0,000 | 0,000 | 0,250 |       | 0,011 | 0,000 |
| CHTT | Pearson Correlation | 0,564 | 0,185 | 0,164 | 0,392 | 0,184 | 0,234 | 1     | 0,256 |
|      | Sig. (2-tailed)     | 0,000 | 0,046 | 0,079 | 0,000 | 0,048 | 0,011 |       | 0,006 |
| LDTT | Pearson Correlation | 0,407 | 0,352 | 0,299 | 0,274 | 0,097 | 0,477 | 0,256 | 1     |
|      | Sig. (2-tailed)     | 0,000 | 0,000 | 0,001 | 0,003 | 0,302 | 0,000 | 0,006 |       |

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu 116 nhân viên tại Agribank CN.TPCT, 2023)

**4.5. Kết quả phân tích hồi quy**

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy Giá trị hệ số R<sup>2</sup> = 0,645 có nghĩa là các nhân tố đưa vào mô hình hồi quy giải

thích được 64,5% sự biến thiên của SGK. Còn lại 35,5% là do các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên.



**Bảng 4. Kết quả phân tích hồi quy**

| Biến độc lập | Hệ số chuẩn hoá Beta | Giá trị kiểm định | Giá trị Sig.        | Độ phóng đại phương sai VIF  |
|--------------|----------------------|-------------------|---------------------|--|
| Hạng số      |                      | -8,145            | 0,000 ***           | Dựa vào cột giá trị Sig. Ký hiệu thêm mức ý nghĩa 1%: ***, 5%: **, 10%: * không ý nghĩa: <sup>NS</sup> |
| BCCV         | 0,110                | 1,684             | 0,095*              | 1,290  |
| TN           | 0,109                | 1,671             | 0,098*              | 1,378  |
| PL           | 0,130                | 1,821             | 0,071*              | 1,546  |
| MTLV         | 0,372                | 6,064             | 0,000***            | 1,145  |
| DN           | 0,101                | 1,480             | 0,142 <sup>NS</sup> | 1,414  |
| CHTT         | 0,351                | 5,503             | 0,000***            | 1,237  |
| LDTT         | 0,127                | 1,834             | 0,069*              | 1,451  |

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu 116 nhân viên tại Agribank CN.TPCT, 2023)

Phương trình hồi quy chuẩn hóa như sau:

$$SGK = 0,372 * MTLV + 0,351 * CHTT + 0,130 * PL + 0,127 * LDTT + 0,110 * BCCV + 0,109 * TN + 0,101 * DN$$

Kết quả phân tích hồi quy (Bảng 4) cho thấy có sáu biến độc lập là Bản chất công việc, Thu nhập, Phúc lợi, Môi trường làm việc, Cơ hội thăng tiến và Lãnh đạo trực tiếp đều có mức ý nghĩa Sig. < 0,10 nên có ý nghĩa thống kê, dựa trên hệ số Beta chuẩn hóa của từng biến độc lập ta thấy biến Môi trường làm việc, Cơ hội thăng tiến có tác động mạnh nhất, tiếp theo là biến Phúc lợi, Lãnh đạo trực tiếp, Bản chất công việc và Phúc lợi, Bản chất công việc và Thu nhập. Do biến DN với hệ số Sig. = 0,142 > 0,10 nên không có ý nghĩa thống kê, yếu tố này bị loại. Hệ số phóng đại phương sai (VIF) đều nhỏ hơn 2, do đó không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra. Giá trị kiểm định của các hệ số đều lớn hơn 0 nên các biến độc lập có tác động thuận chiều dương đến biến phụ thuộc.

## 5. KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT HÀM Ý QUẢN TRỊ

### 5.1. Kết luận

Kết quả phân tích hồi quy đa biến cho thấy SGK của nhân viên ngân hàng ảnh hưởng bởi sáu nhân tố theo thứ tự tác động giảm dần là: Môi trường làm việc, Cơ hội thăng tiến, Phúc lợi, Lãnh đạo trực tiếp, bản chất công việc và thu nhập. Bên cạnh đó, nghiên cứu tìm thấy không có sự khác biệt theo các đặc điểm cá nhân (giới tính, độ tuổi, thu nhập, trình độ chuyên môn và tình trạng hôn nhân) ảnh hưởng đến SGK với tổ chức của nhân viên.

### 5.2. Hàm ý quản trị

Nâng cao sự gắn kết của nhân viên thông qua nhân tố Môi trường làm việc: Ngân hàng nên có chính sách làm việc hợp lý để nhân viên có thời gian thu

giãn, cân bằng giúp họ tái tạo năng lực, sự sáng tạo và động lực làm việc. Mặt khác, ngân hàng khuyến khích nhân viên trong một tháng nên nghỉ một ngày (ngày làm việc) để có thêm thời gian nghỉ ngơi, giải trí để giảm stress, tái tạo lại sức khoẻ góp phần tăng hiệu quả hơn trong công việc.

Ngân hàng có thể tiến hành mua bảo hiểm sức khỏe bắt buộc, bảo hiểm sức khỏe gia tăng để nhân viên yên tâm làm việc, cống hiến cho công ty. Khi nhân viên bị ốm hay gặp các vấn đề về sức khỏe sẽ được bảo hiểm chi trả nhanh chóng, thuận tiện.

Luôn tạo ra một không gian làm việc mở, nơi mà mỗi cá nhân đều có thể tương tác với nhau để hỗ trợ công việc của đồng nghiệp cũng như hoàn thiện công việc của cá nhân mình. Thảo luận là nhân tố quan trọng cho biết các đội làm việc có phối hợp với nhau không. Hơn nữa, sự cởi mở, và rõ ràng trong công việc cũng giúp người lao động có tâm lý làm việc thoải mái và tốt hơn. Một môi trường làm việc tốt luôn yêu cầu không gian mở để thông tin được xuyên suốt khắp các bộ phận.

Tăng cường hoạt động vui chơi có thể kể đến như: team building, du lịch, cắm trại, liên hoan, giao lưu thể thao, tổ chức ngày văn hóa, tổ chức các sự kiện lễ Tết trong năm. Mục tiêu của các hoạt động vui chơi này nhằm giúp nhân viên thoải mái, thư giãn sau quãng thời gian làm việc căng thẳng. Mặt khác, các hoạt động vui chơi cũng giúp nhân viên gắn kết, hiểu nhau và đoàn kết hơn. Ngân hàng là một tập thể lớn, ở đó các cá nhân

gắn kết với nhau thì mới tạo thành một tập thể vững mạnh góp phần làm tăng SGK với tổ chức của nhân viên hơn.

Nâng cao sự gắn kết của nhân viên thông qua nhân tố cơ hội thăng tiến, ngân hàng cần có chính sách thăng tiến rõ ràng cũng như có những chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu thực tiễn của tổ chức. Bên cạnh đó, Ngân hàng cần quan tâm đúng mức đến công tác đào tạo nhân viên để nâng cao trình độ chuyên môn, nâng cao hiệu quả công việc và tạo cơ hội cho họ thể hiện được tài năng và có cơ hội thăng tiến trong công việc. Đây cũng là một nhân tố không kém phần quan trọng tạo ra động lực và tạo SGK với tổ chức của nhân viên.

Agribank chi nhánh thành phố Cần Thơ cần ban hành quy chế về công tác quy hoạch và lộ trình thăng tiến cán bộ rõ ràng, minh bạch. Qua đó, làm cho toàn thể nhân viên nhận thức được những người có năng lực và nỗ lực trong công việc sẽ được tạo điều kiện để thăng tiến. Khi có vị trí quản lý trống hay mới, Ngân hàng cần ưu tiên xem xét những người đã nỗ lực đóng góp cho sự phát triển của tổ chức.

Nâng cao sự gắn kết của nhân viên thông qua nhân tố Phúc lợi: có chính sách phúc lợi hợp lý và cạnh tranh với các tổ chức tín dụng khác trên địa bàn hoạt động. Ngân hàng cần phổ biến rõ chính sách phúc lợi để giảm thiểu được phần nào tâm lý so sánh, bất mãn trong nhân viên và cũng để nhân viên nhận thấy được các chính sách phúc lợi của ngân hàng hấp dẫn cũng sẽ góp phần tạo

thêm SGK với tổ chức hơn đôi với nhân viên.

Nâng cao sự gắn kết của nhân viên thông qua nhân tố Lãnh đạo trực tiếp (Trưởng, phó phòng, quản lý bộ phận...) nếu phát hiện nhân viên cấp dưới của mình có sai trái hoặc có những hành động, lời nói chưa đúng trong công việc thì lãnh đạo nên nhắc nhở một cách khéo léo để góp ý chỉnh sửa thêm cho nhân viên của mình, tránh nhắc nhở nơi đông người hoặc có khách hàng... cần phải chọn đúng thời điểm để gặp nói chuyện riêng với họ và cho họ thấy những lời nói hay việc làm của họ là chưa đúng đắn và nên có thái độ điều chỉnh hợp lý để hoàn thiện tốt hơn, có như thế nhân viên họ thàn cảm phục và cảm ơn cũng như sẽ yêu quý lãnh đạo của mình hơn và sẽ cố gắng phấn đấu tốt hơn. Điều này cũng góp phần ảnh hưởng tích cực đến SGK của nhân viên với tổ chức của họ.

Nâng cao sự gắn kết của nhân viên thông qua nhân tố Bản chất công việc: Ngân hàng cần có chính sách nói lòng giờ giấc làm việc của một số bộ phận như đối với cán bộ tín dụng, không khuôn khổ giờ giấc làm việc quá mà giao khoán công việc và mốc thời gian hoàn thành nhưng phải báo cáo với lãnh đạo trực tiếp thời gian và đối tượng khách hàng mình cần quan hệ công tác; tương tự đối với cán bộ làm công tác phát triển sản phẩm dịch vụ cũng vậy. Riêng đối với các cán bộ làm công tác giao dịch tại quầy với khách hàng thì cần đúng thời gian bắt đầu làm việc và khi kết thúc phiên giao dịch cuối ngày thì cần nhắc nhở cán bộ chủ động hoàn thành sớm việc kết sổ cuối ngày và các

công việc trong ngày, còn việc nào có thể làm bổ sung sau thì có thể tranh thủ giờ rảnh khác mà thực hiện, để cán bộ có thêm thời gian về nghỉ ngơi.

Nâng cao sự gắn kết của nhân viên thông qua nhân tố Thu nhập: ngân hàng cần phải xây dựng chế độ lương, thưởng cạnh tranh, tương xứng với mức độ cống hiến của từng nhân viên. Thực tế cho thấy, chế độ lương, thưởng hợp lý và cạnh tranh, đảm bảo cuộc sống và công bằng sẽ tạo động lực thúc đẩy người lao động nâng cao trình độ nhằm đóng góp một cách tối đa cho hoạt động của ngân hàng. Đồng thời cần nghiên cứu xem xét mức thu nhập tại Agribank ở thành phố Cần Thơ có thể đảm bảo được cuộc sống cho nhân viên hay không để có thể đề xuất về Hội sở Agribank xem xét cho phù hợp đảm bảo cuộc sống cho nhân viên và cũng làm tăng tính cạnh tranh với các tổ chức tín dụng khác và góp phần tạo thêm SGK của nhân viên với tổ chức hơn.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Allen, N. J and Meyer, J. P,1997. Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage publications.
2. Aon Hewitt, 2013. Trends in Global Employee Engagement, Performance, Reward & Talent publishsion.
3. Herzberg, F. and Snyderman, B., 1959. The Motivation to Work (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons.
4. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008. Phân tích dữ liệu

nghiên cứu với SPSS tập 1 và 2. NXB Hồng Đức, Thành phố Hồ Chí Minh.

5. Khan và Jan, 2015. Cam kết của tổ chức và sự hài lòng trong công việc của các điều dưỡng viên bệnh viện. Khảo sát các bệnh viện quận của Dera Ismail Khan.

6. Kumaran, M. and Sivasubramanian, M., 2013. A Study on Organisational commitment with special reference to Neyveli Lignite Corporation, IOSR Journal of Business and Management, 13(4), 37-40.

7. Maslow, A. H, 1943. A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 50, 370-396.

8. Mayer, R.C. and Schoorman, F.D, 1992. Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational

Commitment, Academy of Management Journal, vol 35, pp. 671-684.

9. Mowday, R.T., Porter, L.W., Stress, R. M, 1979. The measures of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior, vol 22, issue 8, pp. 90-96.

10. 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 NHTMCP tại thành phố Long Xuyên. Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ, tập 56, số 1: tr.212-221.

11. O'Reilly, C. and Chatman, J., 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. Journal of Applied Psychology, 71, 492-499.

## **FACTORS AFFECTING THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF AGRIBANK EMPLOYEES AT CAN THO CITY**

Le Minh Tam<sup>1</sup>, Luu Tien Thuan<sup>2</sup> and Nguyen Trung Hieu<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Tay Do University,

<sup>2</sup>Can Tho University

(\*Email: hieunguyenct55@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*The study was conducted to explore and measure the employees' commitment at Agribank – Can Tho Branch. Qualitative research is used to propose a research model and calibrate the scale. The quantitative research method is as follows: the survey subjects are Agribank employees at Can Tho Branch, and the sample size was 116. Data collection was carried out through direct interviews. Survey questionnaires were used to evaluate the reliability of the measurement scale (Cronbach's Alpha analysis), exploratory factor analysis (EFA), Pearson correlation test, and regression analysis. The research results showed that there are 06 factors affecting employees' organizational commitment in the order of decreasing impact from strong to weak, including: (1) Work environment; (2) Promotion opportunities; (3) Welfare; (4) Direct leadership; (5) Nature of work, and (6) Income. Based on the research results, the authors proposed to the Bank Leadership recommendations to enhance employees' organizational commitment at Agribank - Can Tho Branch.*

**Keywords:** *Affecting factor, Agribank - Can Tho city, employees, organizational commitment*