

TẠO LÒNG TRUNG THÀNH ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN

SỞ GIAO DỊCH VIETCOMBANK

TS. Nguyễn Thành Hiếu

Đại học Kinh tế Quốc dân

Ths. Nguyễn Thị Minh Châu

Vietcombank

Suy thoái kinh tế toàn cầu và áp lực cao về nhu cầu lao động đã ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên Vietcombank. Theo số liệu của phòng nhân sự, Sở giao dịch Vietcombank, từ năm 2008 đến nay, số lượng nhân viên xin nghỉ việc tại Sở giao dịch là 73 người trong đó có 9 cán bộ là trưởng phó các phòng như tín dụng, thanh toán quốc tế, khách hàng. Vì vậy, giữ chân nhân viên đang trở thành một trong những ưu tiên hàng đầu của Vietcombank trong thời gian tới. Do đó, mục tiêu của nghiên cứu này nhằm xác định các nhân tố chính đã ảnh hưởng đến quyết định rời bỏ tổ chức của nhân viên ngân hàng Vietcombank, giúp lãnh đạo ngân hàng ban hành các chính sách hợp lý để nâng cao lòng trung thành của người lao động.

Từ khóa: Lòng trung thành, nhân tố tác động và Vietcombank

1. Tổng quan lý thuyết về các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức

1.1. Khái niệm về lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức

Để xác định các nhân tố ảnh hưởng trước hết cần nắm rõ quan niệm về lòng trung thành của nhân viên đối với các tổ chức. Có nhiều quan điểm khác nhau về lòng trung thành. Trung thành có thể là một yếu tố thành phần của cam kết tổ chức (organizational commitment), cũng có thể là một khái niệm độc lập. Lòng trung thành là sự sẵn sàng đầu tư hy sinh cá nhân để tăng cường một mối quan hệ (Fred Reichheld, 1996) hay lòng trung thành là người lao động sẵn sàng ở lại với tổ chức Solomon (1992). Trong khi đó, Mowday và các tác giả (1979) quan niệm rằng: trung thành là “ý định hoặc mong muốn duy trì là thành viên của tổ chức”. Định nghĩa này tương tự như khái niệm giữ chân người lao động trong các nghiên cứu ở phạm vi quốc gia trong thời gian dài của viện Aon Consulting (Mỹ): nhân viên có ý nghĩa ở lại lâu dài với tổ chức, kể cả trong trường hợp nhiều nơi khác có lời đề nghị lương bổng tương đối hấp dẫn hơn (Stum 1999 & 2001). Một cách nhìn khác về lòng trung thành của nhân viên, theo Man Power (2002), trung thành là “sẵn lòng giới thiệu công ty của mình với người khác như một nơi làm việc tốt; sẵn lòng giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ của công ty; có ý định gắn bó lâu dài với công ty”. Cuối cùng, theo Robert E Ewinphó giáo sư Triết học trường Đại học Western

Australia, lòng trung thành là động lực quan trọng dẫn đến trách nhiệm, nó giúp phát huy những đức tính tốt như là: lòng dũng cảm, lòng biết ơn, phẩm chất công bằng và giúp ta rèn luyện lương tri. Tóm lại, có thể hiểu lòng trung thành dưới bốn góc độ cơ bản sau: (1) Sẵn sàng ở lại cùng với tổ chức (Solomon, 1992); (2) Có năng suất làm việc vượt quá sự mong đợi thông thường (Mowday, Porter & Steers, 1982); (3) Ứng xử vị tha (Laabs, 1996); và (4) Đối ứng, nghĩa là để có được lòng trung thành của nhân viên với tổ chức thì cũng đòi hỏi sự trung thành của tổ chức đối với nhân viên (Solomon, 1992).

1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên với tổ chức

Có nhiều nhân tố được xác định ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Tuy nhiên trong bài viết này tác giả chỉ đề xuất những nhân tố được đề cập phổ biến trong các nghiên cứu, bao gồm: thu nhập/tiền lương; cơ hội đào tạo, thăng tiến; sự hỗ trợ của lãnh đạo; sự phù hợp với mục tiêu; khen thưởng công bằng; và trao quyền.

Thu nhập/tiền lương (INC)

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO), tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật, pháp qui quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công nhân đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc cho



những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm. Thù lao luôn là yếu tố cơ bản để thu hút lao động. Theo Higginbotham (1997), lương cao là cần thiết, tuy nhiên quan trọng hơn là việc công bằng trong trả lương có mối tương quan mạnh mẽ đến quyết định gắn bó của người lao động (Dung, 2005). Do đó, hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp phải đạt được bốn mục tiêu cơ bản: thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích & động viên nhân viên, đáp ứng yêu cầu của pháp luật (Trần Kim Dung, 2000). Nhóm tác giả tin rằng điều này cũng đúng với ngân hàng Vietcombank.

Giả thiết 1 (H1): Thu nhập tỷ lệ thuận với lòng trung thành của nhân viên ngân hàng Vietcombank.

Cơ hội đào tạo & thăng tiến (PROM)

Theo Stanton & Crossleey (2000), cơ hội đào tạo và thăng tiến là những gì liên quan đến nhận thức của nhân viên về cơ hội được đào tạo, phát triển các năng lực cá nhân và cơ hội được thăng tiến trong tổ chức. Nhân viên mong muốn được biết những thông tin về điều kiện, chính sách thăng tiến của công ty, cơ hội được phát triển. Người lao động thường trung thành với các tổ chức luôn tạo điều kiện cho họ các cơ hội về đào tạo và đánh giá đúng năng lực của họ (Jiang & Klein, 2000; Chang, 1999). Thiếu các cơ hội đào tạo và thăng tiến là các nguyên nhân dẫn đến sự di chuyển người lao động giữa các tổ chức (Allen, Shore & Griffeth, 2003; Steel et al., 2002). Từ những nghiên cứu trên có thể đưa ra giả thiết sau đối với Vietcombank:

Giả thiết 2 (H2): Cơ hội đào tạo, thăng tiến tỷ lệ thuận với lòng trung thành của nhân viên ngân hàng Vietcombank

Sự hỗ trợ của lãnh đạo (SUP)

Hỗ trợ từ cấp trên được định nghĩa là mức độ giúp đỡ mà nhân viên nhận được từ những người quản lý (Netemeyer & ctg, 1997). Một người lãnh đạo biết giúp đỡ phải có năng lực và đối xử với nhân viên công bằng, khuyến khích giao tiếp hai chiều và nhận ra sự đóng góp của các nhân viên nhằm thực hiện hóa mục tiêu của tổ chức (Humphreys, 2002; Singh, 2000). Một trong những yếu tố quan trọng tác động đến việc trung thành của nhân viên đối với tổ chức đó là mối quan hệ giữa nhân viên và người lãnh đạo. Hành vi của người lãnh đạo là trọng tâm chú ý của nhiều cuộc nghiên cứu (Podsakoff & ctg, 1996). Theo Eisenberger và công sự (1990), mối quan hệ giữa nhân viên và người lãnh đạo trực tiếp ảnh hưởng đến quan điểm của nhân viên về tổ chức. Người lao động ít có khả năng rời khỏi và gắn bó hơn với tổ chức khi có mối quan hệ tốt và sự giao tiếp cởi mở với người lãnh đạo. Do vậy:

Giả thiết 3 (H3): Sự hỗ trợ của lãnh đạo tỷ lệ thuận với lòng trung thành của nhân viên Vietcombank.

Sự phù hợp với mục tiêu (SUIT)

Mục tiêu phù hợp khi nhân viên nhận thấy các mục tiêu và giá trị của họ phù hợp với các mục tiêu và giá trị của công ty (Hart, 1994; Vancouver & Schmitt, 1991). Sự phù hợp mục tiêu cũng tương tự với khái niệm về sự phù hợp cá nhân-tổ chức, được định nghĩa là sự phù hợp của những giá trị và niềm tin cá nhân với các quy tắc và giá trị của tổ chức (Netemeyer & ctg, 1997; O'Reilly & ctg, 1991). Nghiên cứu trong hoạch định bán hàng chỉ ra rằng sự phù hợp mục tiêu là điều kiện tiên quyết cho thái độ làm việc tích cực và trung thành với tổ chức (Netemeyer & ctg, 1997). Do đó:

Giả thiết 4 (H4): Sự phù hợp mục tiêu tỷ lệ thuận với lòng trung thành của nhân viên Vietcombank.

Khen thưởng công bằng (REW)

Khen thưởng công bằng tồn tại khi các nhân viên nhận thấy họ đã được khen thưởng xứng đáng với áp lực công việc và vai trò họ hoàn thành (Netemeyer & ctg, 1997). Khen thưởng công bằng được xây dựng dựa trên khái niệm về công bằng phân phối (Lane & Messe, 1971). Lý thuyết công bằng chỉ ra mỗi cá nhân tuân theo một quy tắc công bằng riêng chi phối thái độ và hành vi của họ (Lane & Messe, 1971). Điều này cho thấy nhân viên được khen thưởng công bằng sẽ có quan điểm tích cực hơn và sẵn sàng duy trì hành động theo chiều hướng hỗ trợ tổ chức.

Giả thiết 5 (H5): Khen thưởng công bằng tỷ lệ thuận với lòng trung thành của nhân viên ngân hàng Vietcombank

Trao quyền (EMP)

Trên cương vị người trao quyền thì trao quyền là một tập hợp các hoạt động của người quản lý nhằm trao quyền lực, sự kiểm soát và thẩm quyền cho cấp dưới, bao gồm: việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực, khen thưởng và khuyến khích, thể hiện sự tự chủ, chủ động và có trách nhiệm của người lãnh đạo (Bennis, 1984; Bennis & Nanus, 1985; Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1988; DuBrin, 1998; Ford & Fottler, 1995). Trên cương vị của người được trao quyền, Spreitzer (1995); Thomas & Velthouse (1990) đã định nghĩa trao quyền bao gồm 3 thành phần: (a) công việc có nghĩa cá nhân cho người lao động, (b) người lao động cảm thấy có thẩm quyền trong khả năng để thực hiện nhiệm vụ, (c) người lao động có thể tự quyết trong khả năng để lựa chọn và điều chỉnh các hoạt động. Theo R. Ripley and M. Ripley (1992) và Spatz (2000), trao

quyền sẽ tăng động lực, giảm bớt sai sót và gán nhiều trách nhiệm hơn cho cá nhân, tăng cơ hội cho sự sáng tạo và đổi mới vì nhân viên có nhiều quyền hơn đối với các hoạt động của mình, hỗ trợ cải tiến liên tục các quá trình, sản phẩm và dịch vụ, tăng sự hài lòng của khách hàng, nhanh chóng ra các quyết định có liên quan, tăng lòng trung thành của của nhân viên

Giả thiết 6 (H6): Được trao quyền ra quyết định trong công việc tỷ lệ thuận với lòng trung thành của nhân viên ngân hàng Vietcombank

Từ những luận chứng trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu về lòng trung thành của nhân viên của ngân hàng Vietcombank như sau:

2. Phương pháp nghiên cứu

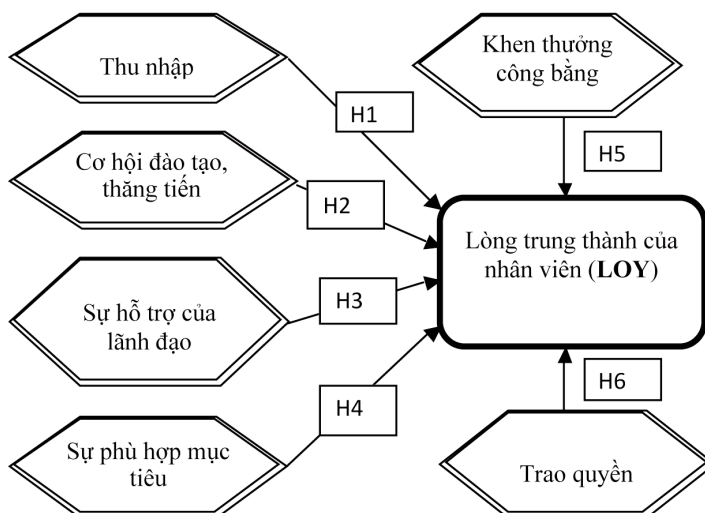
Quá trình thu thập số liệu được chia làm hai bước. Nghiên cứu định tính được thực hiện trước nhằm để khám phá, điều chỉnh và bổ sung các biến quan sát cũng như các thang đo dùng để đo lường các khái niệm trong nghiên cứu. Đầu tiên, phiếu điều tra sơ bộ được hình thành dựa vào mô hình nghiên cứu đã được đề xuất ở phần trên và các thang đo đã được các tác giả khác nghiên cứu phát triển khá hoàn chỉnh. Phiếu điều tra gồm có hai phần chính. Phần thứ nhất gồm các câu hỏi liên quan đến các thang đo của các biến. Phần thứ hai gồm những câu hỏi về thông tin cá nhân của đối tượng điều tra (phần này sẽ không đề cập trong giới hạn bài viết này). Có 7 nhóm câu hỏi trong phần thứ nhất của phiếu điều tra, mỗi nhóm gồm các thang đo được sử dụng đo biến tương ứng. Ví dụ: biến Thu nhập được đo bằng 3 thang đo, được trích từ nghiên cứu của hai tác giả Stanton và Crossley (2000); có 4 thang đo được sử dụng để đo biến Cơ hội đào tạo và thăng tiến cũng từ hai tác giả Stanton và Crossley (2000);

biến Hỗ trợ của lãnh đạo được đo bởi 6 thang đo của nhóm tác giả Netemeyer et al (1997); biến Phù hợp với mục tiêu có 4 thang đo (Hart et al., 2000); biến khen thưởng công bằng có 5 thang đo (Netemeyer et al., 1997); biến Trao quyền có 5 thang đo (Hartline & Ferrell., 1996); và biến Lòng trung thành có 3 thang đo (Man Power., 2002). Trong giai đoạn này nhóm tác giả đã phỏng vấn 1 nhà quản lý và 13 nhân viên của ngân hàng Vietcombank. Về cơ bản nhóm được phỏng vấn nhất trí với mô hình, các biến và thang đo sử dụng để đo lường lòng trung thành của nhân viên ngân hàng Vietcombank. Tuy nhiên, nhóm cũng đề nghị thực hiện một số điều chỉnh cho bảng hỏi ngắn gọn hơn như sau: (1) biến Thu nhập đề nghị bỏ thang đo “Người lao động được trả lương cao”; (2) biến Hỗ trợ của lãnh đạo bỏ 2 thang đo: “Có sự hỗ trợ trực tiếp từ cấp trên” và “Có sự giao tiếp tốt giữa nhân viên và cấp trên”; (3) cuối cùng, biến Trao quyền bỏ hai thang đo “Cấp trên tin tưởng vào phán xét của nhân viên”.

Sau khi thang đo và các biến được hiệu chỉnh, phương pháp định lượng được thực hiện nhằm kiểm định các giả thiết đã được đề xuất ở phần trên. Bước đầu tiên trong giai đoạn hai là thu thập dữ liệu trên diện rộng thông qua điều tra. Mẫu được chọn theo phương pháp chọn mẫu xác suất, dựa trên tỷ lệ theo cơ cấu về giới tính, tuổi, thâm niên công tác, trình độ và bộ phận công tác của tổng thể. Có 380 bảng hỏi được gửi trực tiếp và qua email đến đối tượng nghiên cứu. Trong vòng 1 tháng, số phiếu thu về là 224 phiếu điều tra. Sau bước sơ lược, chỉ còn lại 200 phiếu điều tra được xem là hợp lệ để đưa vào phân tích, đạt tỷ lệ 52% so với tổng số bảng hỏi được gửi đi.

Phương pháp phân tích dữ liệu được chia làm hai bước chính. Bước thứ nhất nhằm kiểm tra độ tin cậy

Mô hình 1: Các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên ngân hàng Vietcombank (mô hình đề xuất)





và kiểm định giá trị thang đo. Kiểm định mô hình hay các giả thiết được thực hiện trong bước thứ hai. Độ tin cậy của thang đo được đánh giá bằng hệ số Cronbach's Alpha, qua đó các biến không phù hợp sẽ bị loại nếu hệ số tương quan biến – tổng hiệu chỉnh (Corrected Item – Total Correlation) nhỏ hơn 0.3 (Nunnally & Burnstein, 1994) và thang đo được chấp nhận khi hệ số Cronbach's Alpha đạt yêu cầu từ 0.7 trở lên (Field, 2005). Giá trị thang đo được kiểm định thông qua kỹ thuật phân tích nhân tố (EFA – exploratory factor analysis).

Sau khi kiểm tra độ tin cậy và giá trị thang đo, mối quan hệ giữa các nhân tố sẽ được kiểm định theo hai bước. Hệ số tương quan sẽ được sử dụng để sơ bộ đánh giá mối quan hệ giữa các nhân tố. Tiếp theo, hồi quy đa biến sẽ được sử dụng để kiểm định mô hình hay các giả thiết đã được đề xuất ở phần tổng quan lý thuyết. Các biến sẽ được xem có quan hệ nếu có ý nghĩa thống kê nhỏ hơn 5% và có độ lớn cũng như dấu của các tham số hợp lý.

3. Kết quả nghiên cứu

Bước đầu tiên của giai đoạn phân tích dữ liệu là kiểm tra dạng phân phối của dữ liệu. Giá trị biến thiên của các thang đo từ giá trị thấp nhất (Min) đến giá trị cao nhất (Max) trong khoảng từ 1 đến 5. Giá trị trung bình của các giá trị này xoay xung quanh điểm 3.5. Độ lệch chuẩn nằm trong khoảng 0.574 và 0.970. Giá trị tuyệt đối của hai thống kê Skewness và Kurtosis tương ứng đều nhỏ hơn 3 và 5. Do vậy, có thể kết luận là phân phối của các thang đo có dạng gần với phân phối chuẩn, đáp ứng yêu cầu đối với các phân tích tiếp theo của nghiên cứu này.

Độ tin cậy của các thang đo được xác định bằng Cronbach's Alpha. Kết quả chỉ ra rằng tất cả các biến đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.7 và các hệ số tương quan biến-tổng hiệu chỉnh (Corrected Item-Total Correlation) đều lớn hơn 0.3. Do

vậy, có thể kết luận là các thang đo của các nhân tố có độ tin cậy cao.

Thống kê KMO & Berlett có giá trị 0.90, nằm giữa khoảng cho phép từ 0.5 đến 1. Ngoài ra có 24 biến quan sát hội tụ vào 5 nhân tố có giá trị Eigenvalue lớn hơn 1 và giải thích khoảng 69.515% sự biến thiên của dữ liệu. Giá trị nhân tố hội tụ (factor loading) của các biến quan sát đều lớn 0.5. Tuy nhiên, có hai nhân tố trong mô hình đề xuất đã hội tụ vào thành một nhân tố, đó là nhân tố 'thu nhập' và nhân tố 'cơ hội đào tạo và thăng tiến'. Xem xét thực trạng tại Sở giao dịch Vietcombank nhận thấy hai nhân tố này có cùng ý nghĩa khi giải thích sự tác động của chúng đến lòng trung thành của nhân viên nên có thể gộp chúng thành một nhân tố độc lập và đặt tên mới là 'thu nhập, thăng tiến'. Như vậy giả thiết 1 và 2 sẽ gộp lại thành một giả thiết chung, gọi là H1&2.

Kết quả các hệ số tương quan cho thấy mối quan hệ các biến trong đối hợp lý cả về hướng lẫn mức độ. Sơ lược có thể nhận định rằng không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập. Các biến độc lập trong mô hình có thể giải thích 47% sự biến thiên của biến phụ thuộc – lòng trung thành của nhân viên ($R^2 = 0.470$).

Bảng 1 thể hiện kết quả hồi quy tuyến tính mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên.

Kết quả cho thấy 5 giả thiết đều được chấp nhận vì các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê nhỏ hơn 0.05 và các tham số đều hợp lý về cả dấu và độ lớn (xem bảng 1). Cụ thể:

H1&2: Thu nhập cao, cơ hội đào tạo, thăng tiến tốt sẽ làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn, với $\beta = 0.187$, mức ý nghĩa $\text{sig} = 0.017 < 0.05$.

H3: Khen thưởng công bằng làm cho nhân viên

Bảng 1. Các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên ngân hàng Vietcombank

Model	Hệ số chưa chuẩn hoá (Unstandardized Coefficients)		Hệ số chuẩn hoá (Standardized Coefficients)	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến (Collinearity Statistics)	
	B	Độ lệch chuẩn (Std. Error)	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.465	0.3		1.548	0.123		
Thu nhập/phúc lợi	0.187	0.077	0.183	2.413	0.017	0.475	2.107
Khen thưởng công bằng	0.14	0.065	0.181	2.166	0.032	0.39	2.563
Sự phù hợp mục tiêu	0.199	0.068	0.204	2.933	0.004	0.562	1.778
Sự hỗ trợ của lãnh đạo	0.274	0.082	0.207	3.338	0.001	0.71	1.407
Trao quyền	0.154	0.078	0.133	1.973	0.05	0.602	1.661

trung thành với tổ chức hơn, với $\beta = 0.140$, $\text{sig} = 0.032 < 0.05$.

H4: Sự phù hợp mục tiêu và lòng trung thành có mối quan hệ cùng chiều, với $\beta = 0.199$, $\text{sig} = 0.004$.

H5: Phong cách của nhà lãnh đạo có ảnh hưởng và mối quan hệ lớn tới lòng trung thành của nhân viên, với $\beta = 0.274$, $\text{sig} = 0.001$.

H6: Được trao quyền ra quyết định trong công việc làm cho nhân viên trung thành hơn với tổ chức hơn, với $\beta = 0.154$ và $\text{sig} = 0.05$.

4. Kết luận và đề xuất giải pháp

Kết quả phân tích đã xác định lòng trung thành của nhân viên tại Sở giao dịch Vietcombank chịu tác động của 5 nhân tố: thu nhập/phúc lợi & thăng tiến, sự phù hợp mục tiêu, sự hỗ trợ của lãnh đạo, khen thưởng công bằng và trao quyền. Trong đó nhân tố “Sự hỗ trợ của lãnh đạo” có ảnh hưởng quan trọng nhất đối với sự trung thành của nhân viên, tiếp đến là “Sự phù hợp mục tiêu”, “Thu nhập, thăng tiến”, “Trao quyền” và cuối cùng là nhân tố “Khen thưởng công bằng”. Mô hình nghiên cứu mới được điều chỉnh như mô hình 2.

Nghiên cứu này có một số điểm tương đồng nhưng cũng có những sự khác biệt với những nghiên cứu đã thực hiện. Cụ thể, sự phù hợp mục tiêu, khen thưởng, cơ hội phát triển, sự quan tâm, hỗ trợ của lãnh đạo có mối quan hệ tỷ lệ thuận với lòng trung thành của nhân viên (Aon Consulting, 1998; Trần Kim Dung, 2005; Anne Martensen, 2006). Ngoài ra, trao quyền và phong cách của người lãnh đạo cũng có mối liên hệ tỷ lệ thuận với sự trung thành của nhân viên (Brian P.Niehoff và cộng sự, 2001). Tuy nhiên, khác với kết quả nghiên cứu này,

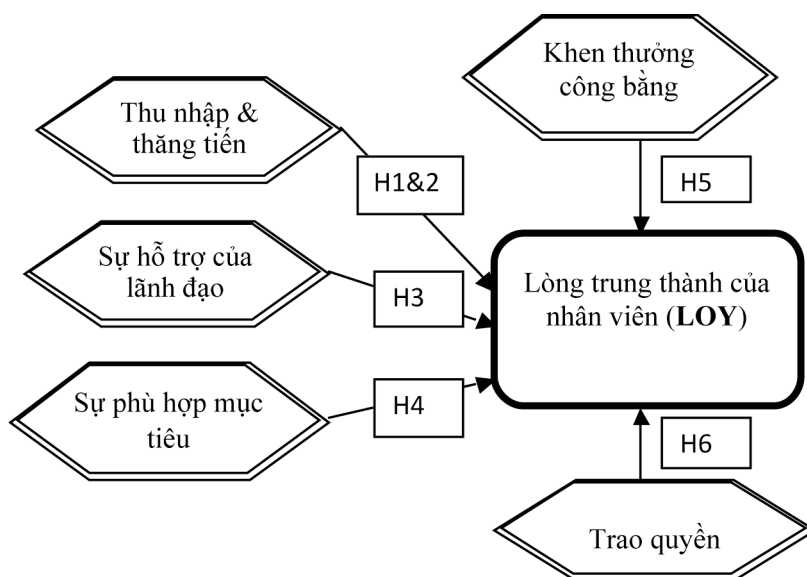
các nghiên cứu khác chỉ ra rằng yếu tố thăng tiến hay phát triển (Nguyễn Bá Chung, 2008) và yếu tố thu nhập (Trần Thị Kim Dung, 2005) có quan hệ tỷ lệ nghịch với lòng trung thành của nhân viên.

Từ kết quả nghiên cứu cơ bản và một số kiểm định phụ liên quan cho thấy sự cảm nhận của nhân viên ngân hàng Vietcombank về chính sách tiền lương, cơ hội phát triển nghề nghiệp chưa tốt. Ngoài ra, hệ thống đánh giá cơ bản vẫn dựa trên cảm tính. Vì vậy, mặc dù nhân viên làm tốt công việc nhưng không được tập thể đánh giá cao và đúng với hiệu quả công việc. Do đó, nếu muốn giữ chân nhân viên, trước hết cần phải có sự đãi ngộ hợp lý về tiền lương theo đúng năng lực; sau đó cần chế độ thưởng hợp lý và kịp thời cho những kết quả tốt mà nhân viên mang lại nhằm kích thích cũng như ghi nhận đóng góp của họ đối với công ty.

Về cơ hội thăng tiến, phát triển cần chú trọng hơn đến đối tượng nhân viên có thâm niên từ 2-5 năm. Tại Sở giao dịch nhân viên giỏi vẫn được giao những công việc quan trọng, nhưng phải mất thời gian dài thử thách. Nhằm khuyến khích cho nhân viên gắn bó hơn, Sở giao dịch nên đưa ra các tiêu chí, điều kiện phát triển, khen thưởng cho các vị trí cụ thể và tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh để cho nhân viên phấn đấu. Hạn chế tối đa yếu tố tình cảm, bè phái, phân biệt đối xử có như vậy mới tạo ra động lực và hiệu quả công việc cũng như quan tâm, tạo điều kiện phát triển và có cơ hội phát triển của tổ chức đối với nhân viên.

Mặc dù, nhìn cơ bản Sở giao dịch Vietcombank đã truyền tải được cho nhân viên vào mục tiêu và giá trị mà Sở giao dịch hướng tới. Tuy nhiên, một số kiểm định phụ cho thấy nhóm đối tượng nhân viên

Mô hình 2: Các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên ngân hàng Vietcombank (đã được điều chỉnh)





có thâm niên từ 2-5 năm có mức độ phù hợp mục tiêu thấp nhất. Nhóm này có đặc điểm tuổi đời thường khá trẻ, năng động nhưng thâm niên làm việc chưa lâu nên khả năng thăng tiến tại Sở giao dịch hầu như chưa có. Đây là những đối tượng dễ bị tác động và lôi kéo bởi các công ty khác. Vì vậy, ban lãnh đạo cần chú ý tới nhóm nhân viên này.

Đội ngũ lãnh đạo của Vietcombank nhìn chung được đánh giá cao. Tuy nhiên, vấn đề đối xử công bằng vẫn chưa xử lý tốt, nhất là đối với nhóm có thâm niên công tác từ 2-5 năm. Vì vậy, vấn đề đối xử công bằng với nhân viên phải đặc biệt được chú ý bởi vì đây là vấn đề hết sức nhạy cảm, nếu xử lý không đúng sẽ gây ức chế cho nhân viên, làm cho nhân viên cảm thấy bất mãn về lãnh đạo cũng như bất mãn chung về công việc. Không chỉ công bằng trong phân công công việc, đánh giá kết quả công việc, khen thưởng mà lãnh đạo công ty còn phải công bằng trong việc đối xử với nhân viên, tạo điều kiện thăng tiến cho họ. Từng bước trẻ hóa đội ngũ cán bộ với tư tưởng mới kết hợp với những cán bộ có kinh nghiệm, trình độ cao và có tâm huyết phát triển công ty.

Mặc dù môi trường làm việc tại Vietcombank khá áp lực, nhưng sự khen thưởng có vẻ như chưa được tương xứng. Do vậy, Sở giao dịch cần phải xây dựng chính sách thăng tiến, đề bạt phù hợp hơn với mong muốn của nhân viên. Phân phối thu nhập và cơ hội thăng tiến được xem là công bằng khi dựa trên nhu cầu công việc, cấp độ kỹ năng của cá nhân, và những tiêu chuẩn phân phối trong cộng đồng.

Việc trao quyền dường như chưa được thực hiện

tốt tại Sở giao dịch Vietcombank. Nhân viên rất cần sự nhìn nhận, trân trọng từ nhà quản lý thể hiện qua việc trao quyền tự quyết, tạo cơ hội để tự nghiên cứu, học hỏi và đóng góp vào thành công chung của doanh nghiệp. Lãnh đạo tại Sở giao dịch cần giao phó công việc dựa trên các điểm yếu và điểm mạnh của nhân viên. Cần cho nhân viên học những nghiệp vụ mà họ cần. Khi giao việc cho nhân viên, cần hiểu rằng ủy quyền một cách hiệu quả cũng có nghĩa là chấp nhận những biến cố ngoài ý muốn và không nhận được kết quả như mong đợi.

5. Những hạn chế của nghiên cứu

Mặc dù đã rất cố gắng nhưng nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế sau:

Thứ nhất, giá trị của nghiên cứu chỉ trong phạm vi Sở giao dịch, chưa thể áp dụng trên diện rộng các chi nhánh khác của ngân hàng Vietcombank hay ngân hàng khác.

Thứ hai, nghiên cứu này thực hiện tại một thời điểm có sự biến động mạnh về giá cả và chi phí sinh hoạt đã ảnh hưởng đến thái độ của người được khảo sát nên có thể làm cho kết quả nghiên cứu bị phiến diện.

Thứ ba, nghiên cứu chưa đưa vào những yếu tố thuộc môi trường bên ngoài có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên.

Nhóm tác giả đề xuất các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng qui mô mẫu, điều tra trên nhiều thời điểm khác nhau và tăng thêm biến nhất là các biến thuộc môi trường để khắc phục những hạn chế của nghiên cứu này và tìm ra nhiều kết quả khác biệt. □

Tài liệu tham khảo:

1. Aon Consulting, (1998), *America@Work: The 1998 Workforce Commitment Index*
2. Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2nd ed.). London: Sage.
3. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson. R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
4. Hartline, Michael D. and O. C. Ferrell (1996), *The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation*, Journal of Marketing, 60 (October), 52-70
5. Joseph F.Hair Jr, Rolp E.Anderson, Ronald L.Tatham, William C.Black (1992), *Multivariate Data Analysis*, Macmillan Publishing Company.
6. Netemeyer, Richard G., James S. Boles, Daryl O. McKee, and Robert C. McMurrian, (1997), *An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context*, Journal of Marketing, 61 (July), 85-98
7. Trần Kim Dung và Trần Hoài Nam (2005), *Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và cam kết tổ chức*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, Trường đại học Kinh tế TP.HCM.
8. Trần Thị Kim Dung & Nguyễn Thị Mai Trang (2007), *Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, Trường Đại học kinh tế TP.HCM.