

TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC VÀ SỰ GẮN KẾT TỔ CHỨC ĐẾN HIỆU QUẢ TỔ CHỨC TẠI CÁC CHI NHÁNH NGÂN HÀNG TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ CẦN THƠ

La Hồng Liên, Nguyễn Thị Ly Phương, Thiều Bích Ngọc và Lưu Phạm Anh Thi

Trường Đại học Kỹ thuật - Công nghệ Cần Thơ

Email: lhlien@ctuvt.vn

Thông tin chung:

Ngày nhận bài: 10.12.2023
Ngày nhận bài sửa: 12.01.2024
Ngày duyệt đăng: 20.02.2024

Từ khóa:

Gắn kết tổ chức, Hiệu quả tổ chức, Văn hóa tổ chức.

TÓM TẮT

Nghiên cứu được thực hiện nhằm khám phá tác động của Văn hóa tổ chức (VHTC) và Sự gắn kết tổ chức (GKTC) đến Hiệu quả tổ chức (HQTC) tại các chi nhánh ngân hàng trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Dữ liệu sơ cấp được thu thập bằng cách khảo sát 206 nhân viên ngân hàng tại thành phố Cần Thơ theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Ngoài ra, nghiên cứu định tính với kỹ thuật phỏng vấn bán cấu trúc 12 nhà quản lý cấp trung trở lên đang làm việc tại những bộ phận khác nhau tại các chi nhánh ngân hàng. Kết quả ước lượng mô hình hồi qui và nghiên cứu định tính cho thấy Văn hóa tổ chức và Sự gắn kết tổ chức có tác động tích cực đến Hiệu quả tổ chức, trong đó tác động của Văn hóa tổ chức là mạnh hơn đáng kể. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, các hàm ý quản trị được đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức tại các chi nhánh ngân hàng.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

VHTC có vai trò quan trọng trong bối cảnh cạnh tranh ngày nay. VHTC được xem là nhân tố quyết định giúp tổ chức ổn định môi trường bên trong và thích ứng với bên ngoài, cải tiến công nghệ, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và đạt được sự phát triển bền vững (Cameron & Quinn, 2011; Hogan & Coote, 2014). Ở phạm vi quốc tế, nhiều nghiên cứu đã xác lập được một số mô hình nghiên cứu về VHTC. Ở Việt Nam việc nghiên cứu về VHTC là khá mới. Những năm gần đây một vài tác giả bắt đầu quan tâm đến chủ đề VHTC ở Việt Nam, ví dụ như nghiên cứu của Hải (2014), Phương (2014) và Minh (2015). Tuy nhiên, những nghiên cứu này chưa xem xét vai trò của VHTC, sự

GKTC của nhân viên đến HQTC (Dung và cộng sự, 2014).

Về ngành ngân hàng (NH), hệ thống NH Việt Nam đã, đang và sẽ tiếp tục trải qua quá trình thay đổi mạnh mẽ, cơ cấu lại bộ máy tổ chức hướng đến nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập toàn cầu. Vì thế, các NH cần chú trọng xây dựng và thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực phù hợp (Nhưng và Long, 2016), và khía cạnh quan trọng của phát triển nguồn nhân lực là xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp (Hội, 2009). Nghiên cứu này được thực hiện với mục tiêu xem xét VHTC và GKTC có tác động như thế nào đến HQTC của các chi nhánh NH đang hoạt động tại thành phố Cần Thơ. Từ kết quả nghiên cứu, những hàm ý quản trị sẽ được đề xuất.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Phạm vi nghiên cứu

- Không gian nghiên cứu: Không gian nghiên cứu: Một số chi nhánh ngân hàng đang hoạt động trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

- Thời gian nghiên cứu: Dữ liệu sơ cấp thu thập từ tháng 4 - tháng 5/2022, thời điểm mà Việt Nam vừa vượt qua đợt bùng phát dịch Covid-19 lần 3 kể từ khi WHO tuyên bố Covid-19 là đại dịch toàn cầu (11/3/2020).

2.2. Tổng quan tài liệu

Mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức và hiệu quả tổ chức luôn là trọng tâm của các lý thuyết quản lý và nghiên cứu thực nghiệm. Ở khía cạnh lý thuyết, phần lớn các học giả đều chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa văn hóa tổ chức và hiệu quả tổ chức (Ogbonna & Harris, 2000). Theo lý thuyết về VHTC được xây dựng bởi Schein năm 1985, “VHTC là hệ thống những quy phạm có giá trị định hướng cách nhận thức và lối hành xử của các thành viên trong quá trình thích ứng với bên ngoài và hòa nhập bên trong tổ chức, do đó, các giá trị này được truyền đạt cho các thành viên mới để họ suy nghĩ và nhận thức về các vấn đề của tổ chức một cách đúng đắn” (Schein, 2004, tr.17). Văn hoá của bất kỳ tổ chức nào, dù hoạt động trong lĩnh vực nào cũng được xem là nhân tố quyết định trong việc định hình và có ảnh hưởng lớn đến cấu trúc và thiết kế của một tổ chức nhằm ổn định môi trường bên trong và thích ứng với bên ngoài, cải tiến công nghệ, nâng cao chất lượng lực lượng lao động và quan trọng hơn là xác định tiêu chuẩn thành công cho chiến lược phát triển trong dài hạn (Cameron & Quinn, 2011). Tóm lại, VHTC ảnh hưởng đến hiệu quả của tổ chức thông qua việc tạo ra các khuôn khổ, các giá trị chuẩn mực, các niềm tin và các giả định sâu xa để chỉ đạo các thành viên tổ chức hành

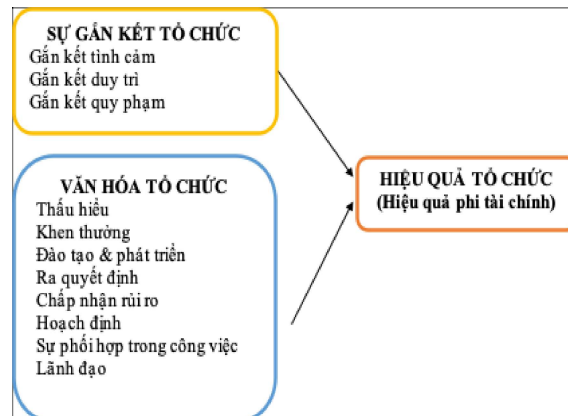
xử theo những cách nhất quán với văn hoá của nó là nội dung cốt lõi đã được nhiều học giả khẳng định (Schein, 1985; Denison, 2001; Cameron & Quinn, 2011).

Xây dựng gắn kết với tổ chức là một khía cạnh quan trọng trong sự tăng trưởng và phát triển của tổ chức. Sự gia tăng hiệu suất của nhân viên thường là kết quả của sự gắn kết cao hơn giữa nhân viên với tổ chức. Ikechukwu & Adighije (2017) đã nhấn mạnh rằng động lực được nâng cao giữa những nhân viên tận tâm sẽ dẫn đến tăng năng suất trong tổ chức. Tóm lại, sự cống hiến của nhân viên không chỉ quan trọng đối với sự thành công của tổ chức mà còn đóng vai trò là thước đo cho hiệu suất tổng thể trong môi trường kinh doanh (Sinha và cộng sự, 2017). Do đó, cam kết của nhân viên có thể được xem vừa là động lực vừa là chỉ số để đo lường hiệu quả hoạt động của các tổ chức (Raina & Shah Nawaz, 2017).

Qua tổng quan tài liệu, mô hình nghiên cứu và các giả thuyết được đề xuất như sau:

H1: Sự GKTC có tác động cùng chiều đến HQTC của các chi nhánh NH.

H2: VHTC có tác động cùng chiều đến HQTC của các chi nhánh NH.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Công bố của tác giả, (2022).

2.3. Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu sơ cấp thu thập thông qua bảng câu hỏi khảo sát được thiết kế sẵn. Đối tượng khảo sát là nhân viên và cấp quản lý đang làm việc tại các chi nhánh NH tại thành phố Cần Thơ. Các thang đo trong bảng khảo sát được kế thừa từ công trình nghiên cứu của nước ngoài, cụ thể là thang đo về tám khía cạnh của VHTC (Recardo & Jolly, 1997), và bảng câu hỏi về sự GKTC của nhân viên (Meyer & Allen, 1997). Do sự khác biệt về văn hóa quốc gia và trình độ phát triển kinh tế, có thể thang đo được thiết lập ở nước ngoài chưa hoàn toàn phù hợp nếu áp dụng tại Việt Nam, cho nên các thang đo cần được điều chỉnh thông qua nghiên cứu định tính, được thực hiện bằng kỹ thuật phỏng vấn bán cấu trúc đối với các nhà quản lý cấp trung trở lên thuộc nhiều bộ phận khác nhau tại chi nhánh các NH trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

Có 12 chuyên gia được phỏng vấn trực tiếp tại văn phòng, trung bình từ 30 - 60 phút/buổi. Các thông tin trao đổi được ghi nhận lại bằng các bản ghi chép tay, sau đó tập hợp lại để tiến hành xử lý và phân tích dữ liệu. Tổng hợp ý kiến đóng góp của các chuyên gia, 3 thang đo nghiên cứu trong bảng hỏi được điều chỉnh như sau:

- Thang đo về VHTC: Các thành phần của thang đo được đánh giá là phù hợp, thể hiện các yếu tố liên quan đến đặc trưng VHTC tại ngân hàng, từ ngữ dễ hiểu và rõ ràng. Vì vậy, thang đo VHTC gồm 8 thành phần với 24 biến quan sát không thay đổi so với thang đo gốc.

- Thang đo về GKTC: đây là thang đo được các chuyên gia thảo luận và cho nhiều ý kiến điều chỉnh. Thành phần “Gắn kết tình cảm” và “Gắn kết quy phạm” được các

chuyên gia đánh giá là không quan trọng để đo lường sự gắn kết của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng. Nhìn chung, theo ý kiến của các chuyên gia việc đo lường sự gắn kết của người lao động trong lĩnh vực ngân hàng nên tập trung vào yếu tố gắn kết duy trì (sự hối tiếc về thu nhập, cơ hội thăng tiến, mối quan hệ trong công việc, lòng trung thành, sự xáo trộn, khó khăn về cuộc sống khi thay đổi công việc). Do vậy, thang đo về gắn kết tổ chức được điều chỉnh từ 3 thành phần gồm 18 biến còn 1 thành phần Gắn kết duy trì gồm 6 biến trên cơ sở các thảo luận và phân tích chuyên gia ở bước nghiên cứu sơ bộ.

- Thang đo về HQTTC cũng có sự điều chỉnh từ 4 thành phần với 12 biến còn 3 thành phần với 9 biến. Thành phần được rút gọn là “Cải thiện các chỉ tiêu tài chính” vì bản chất các chỉ tiêu này nên được đo lường bằng các chỉ số định lượng cụ thể. Do vậy, trong giới hạn về đối tượng nghiên cứu là các chi nhánh ngân hàng tại thành phố Cần Thơ, yếu tố hiệu quả tổ chức cần tập trung vào các chỉ tiêu phi tài chính.

Tóm lại, từ những kết quả phân tích và thảo luận của nghiên cứu sơ bộ, thang đo chính thức của nghiên cứu gồm 3 thang đo với 39 biến. Với số lượng 39 biến, theo Thọ (2011), nghiên cứu cần đảm bảo cỡ mẫu tối thiểu là 195 quan sát (tỷ lệ số quan sát/biến quan sát là 5:1). Trên cơ sở đó, bảng câu hỏi khảo sát chính thức được xây dựng để thực hiện nghiên cứu đại trà. Trong giai đoạn này, bảng khảo sát được gửi đến đối tượng khảo sát (qua hình thức online, google form). Tổng số phiếu gửi đi ước lượng là 500, và tổng số phản hồi thu về là 238, sau khi sàng lọc thu được 206 quan sát đủ điều kiện phân tích.

2.4. Phương pháp xử lý dữ liệu

2.4.1. Phương pháp xử lý dữ liệu định tính

Để xử lý và phân tích dữ liệu định tính, trên cơ sở lý thuyết về phương pháp nghiên cứu định tính của Creswell & Creswell (2018), nhóm tiến hành qua các bước sau:

Bước 1: Tổ chức và chuẩn bị dữ liệu phân tích. Các dữ liệu được ghi nhận được từ phỏng vấn chuyên sâu được tập hợp, lập danh mục nhằm phân loại và sắp xếp dữ liệu thành các nhóm khác nhau liên quan đến: VHTC, HQTC và các vấn đề được mở rộng thêm trong quá trình trao đổi thông tin.

Bước 2: Xem xét dữ liệu. Sau khi tập hợp xong sẽ tiến hành xem xét dữ liệu để đưa ra các nhận định, đánh giá chung về nguồn thông tin đã ghi nhận, mức độ phản ánh ý nghĩa và tính chất của tổng thể thông tin được cung cấp.

Bước 3: Phân loại và mô tả dữ liệu. Sắp xếp dữ liệu bằng cách phân chia các đoạn văn bản hoặc câu trả lời mở rộng thành các nhóm

dữ liệu được chọn lựa theo từng nhóm danh mục và chủ đề trên cơ sở trọng tâm nội dung mà đề tài nghiên cứu cần hướng đến, làm rõ những ý kiến, quan điểm của chuyên gia được nêu ra theo từng nhóm chủ đề.

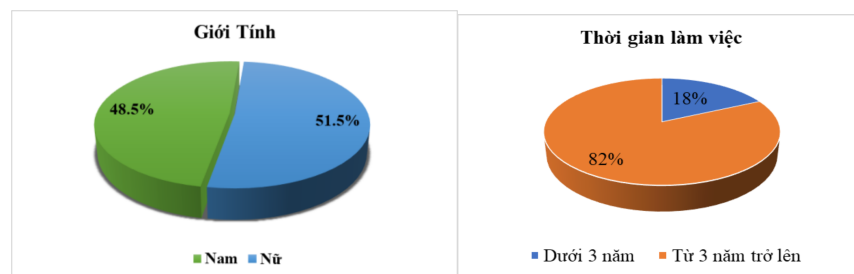
Bước 4: Trình bày kết quả nghiên cứu định tính. Từ dữ liệu định tính thu thập và phân tích, nhóm nghiên cứu tiến hành thảo luận nhằm chọn lọc các thông tin phù hợp cần thể hiện để xem xét trong mối liên hệ với kết quả nghiên cứu định lượng và thực tế.

2.4.2. Phương pháp xử lý dữ liệu định lượng

Các kỹ thuật phân tích như phân tích độ tin cậy của thang đo (kiểm định Cronbach's Alpha), phân tích nhân tố khám phá (EFA) sẽ được thực hiện và cuối cùng là phương pháp phân tích hồi qui để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

3. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

3.1. Kết quả thống kê mô tả mẫu khảo sát



Hình 2. Giới tính và thời gian làm việc của đối tượng khảo sát

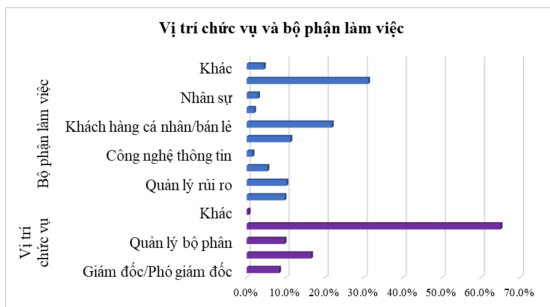
Nguồn: Xử lý số liệu khảo sát từ 206 đáp viên, (2022).

Kết quả thống kê ở Hình 2 cho thấy tỷ lệ đáp viên nữ nhiều hơn đáp viên nam. Trong 206 đáp viên, có 100 đáp viên là nam, chiếm tỷ lệ 48,5% và 106 đáp viên là nữ giới với tỷ

lệ là 51,5%. Điều này cũng hợp lý so với thực tế, bởi vì đặc thù ngành ngân hàng có số lượng nữ giới làm việc nhiều hơn so với nam giới. Bên cạnh đó, có đến 82% số người tham

gia khảo sát là nhân viên ngân hàng có thời gian làm việc từ 3 năm trở lên, điều này giúp cho kết quả phân tích về văn hóa tổ chức có tính xác thực cao, vì nhân viên gắn bó với tổ chức càng lâu sẽ có xu hướng càng hiểu rõ văn hóa trong tổ chức.

Đồng thời, dữ liệu ở Hình 3 cho thấy các đáp viên giữ đa dạng các vị trí chức vụ trong ngân hàng, cụ thể có 65% đáp viên là nhân viên, 16,5% là giữ vị trí trưởng/phó phòng, và 8,3% là giữ vị trí giám đốc hoặc phó giám đốc. Tổng số đáp viên được phân bố tại 10 bộ phận khác nhau.



Hình 3. Vị trí làm việc của đối tượng khảo sát

Nguồn: Xử lý số liệu khảo sát từ 206 đáp viên, (2022).

3.2. Đánh giá độ tin cậy thang đo nghiên cứu và phân tích nhân tố

3.2.1. Thang đo VHTC

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo cho thấy, các thành phần của thang đo VHTC đều có hệ số Cronbach's Alpha được chấp nhận lớn hơn mức yêu cầu 0,6. Do đó, không có biến quan sát nào bị loại và thang đo phù hợp sử dụng cho phân tích nhân tố tiếp theo.

Kết quả phân tích nhân tố đối với thang đo VHTC dừng lại ở lần 3, có hệ số KMO = 0,96, giá trị kiểm định Bartlett có ý nghĩa (sig

< 0.00), 7 nhóm nhân tố được trích với tổng sai trích 87,98%. Có 22 biến quan sát của thang đo văn hóa tổ chức có trọng số nhân tố đạt yêu cầu trên 0,5. Ngoài ra, biến CHAP NHAN RUIRO1 (Anh/Chị được tạo điều kiện áp dụng những sáng kiến trong công việc) được nhóm vào nhân tố Ra quyết định, có thể là vì việc áp dụng sáng kiến trong công việc cần có sự đề xuất, xin ý kiến và quyết định cho phép áp dụng hay không từ phía lãnh đạo.

Nhìn chung, 7 thành phần của thang đo hầu như không có sự thay đổi nên tên các nhóm nhân tố được giữ nguyên. Tuy nhiên, kết quả phân tích nhân tố cũng cho thấy thành phần Chấp nhận rủi ro không phù hợp để đo lường khái niệm VGTC trong ngành ngân hàng. Điều này có thể lý giải bởi hoạt động ngân hàng đòi hỏi sự tuân thủ nghiêm ngặt các quy định của pháp luật để đảm bảo an toàn, bảo mật cho khách hàng, đối tác và hệ thống tài chính quốc gia. Do vậy, việc chấp nhận rủi ro trên cơ sở cải tiến, đổi mới về phương pháp hoặc quy trình là khó được chấp nhận

3.2.2. Đánh giá thang đo GKTC

Kết quả kiểm định thang đo cho thấy thang đo gắn kết tổ chức có hệ số Cronbach Alpha là 0,95, cho thấy thang đo đảm bảo được độ tin cậy (lớn hơn mức yêu cầu 0,6). Xét hệ số tương quan biến - tổng của các biến quan sát đều đạt yêu cầu > 0,30. Do đó, không có biến quan sát nào bị loại và thang đo phù hợp cho phân tích dữ liệu tiếp theo.

3.2.3. Đánh giá thang đo HQTC

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo với

hệ số Cronbach's Alpha, các thành phần thang đo Hiệu quả tổ chức đều có hệ số Cronbach Alpha được chấp nhận về mặt tin cậy và không có biến quan sát nào bị loại. Kết quả phân tích nhân tố lần 1 của thang đo Hiệu quả tổ chức có hệ số KMO = 0,95, giá trị kiểm định Bartlett có ý nghĩa ($\text{sig} < 0.00$), 3 nhóm nhân tố được trích với tổng sai trích 90,33%. Tất cả 9 biến quan sát của thang đo hiệu quả tổ chức đều có trọng số nhân tố đạt

yêu cầu trên 0,5. Nhìn chung, 3 nhân tố của thang đo không có sự thay đổi so với giả thuyết ban đầu nên tên các nhóm nhân tố được giữ nguyên.

3.3. Tác động của VHTC và GKTC đến HQTC

3.3.1. Tác động của VHTC đến HQTC của các chi nhánh NH

Bảng 1. Kết quả phân tích hồi qui về tác động của VHTC đến HQTC

HIỆU QUẢ TỔ CHỨC	Hệ số hồi qui chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.
	B	Độ lệch chuẩn	Beta		
(Hằng số)	0,577	0,150		3,840	0,000
THẤU HIỂU	-0,115	0,068	-0,120	-	0,090
KHEN THƯỞNG				1,704	
ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN	-0,015	0,071	-0,016	-	0,835
RA QUYẾT ĐỊNH				0,209	
HOẠCH ĐỊNH	0,153	0,068	0,166	2,240	0,026
PHỐI HỢP	0,175	0,068	0,200	2,575	0,011
LÃNH ĐẠO	0,277	0,078	0,297	3,555	0,000
	0,191	0,068	0,196	2,805	0,006
	0,177	0,067	0,200	2,621	0,009
R ²	0,729				
R ² hiệu chỉnh	0,720				
Kiểm định F	76,191				0,000

Nguồn: Xử lý số liệu khảo sát từ 206 đáp viên, (2022).

Kết quả phân tích hồi qui cho thấy, hệ số xác định $R^2=0,729$ và R^2 Hiệu chỉnh $=0,720$, và Kiểm định F có mức ý nghĩa $p=0,000$. Điều này cho thấy mô hình hồi qui phù hợp và các biến độc lập (Văn hóa tổ chức) giải thích được 72% sự biến thiên của biến phụ thuộc (Hiệu quả tổ chức). Với mức ý nghĩa $<5\%$, các biến Đào tạo và phát triển, Ra

quyết định, Hoạch định, Phối hợp và Lãnh đạo có tác động cùng chiều vào Hiệu quả tổ chức, trong đó tác động mạnh nhất là biến Hoạch định (Beta=0,277, $p=0,001$). Các biến Thấu hiểu và Khen thưởng có tác động nghịch chiều vào Hiệu quả tổ chức, tuy nhiên không có ý nghĩa thống kê. Điều này có nghĩa chưa tìm thấy tác động của Thấu hiểu,

Khen thưởng đến Hiệu quả tổ chức trong nghiên cứu này.

3.3.2. Tác động của VHTC và GKTC đến HQTC của các chi nhánh NH

Bảng 2. Kết quả phân tích hồi qui về tác động của VHTC và GKTC đến HQTC

HIỆU QUẢ TỔ CHỨC	Hệ số hồi qui chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.
	B	Độ lệch chuẩn	Beta		
(Hằng số)	0,549	0,143		3,831	0,000
GẮN KẾT TỔ CHỨC	0,206	0,050	0,250	4,098	0,000
VĂN HOÁ TỔ CHỨC	0,653	0,062	0,637	10,449	0,000
R ²	0,722				
R ² hiệu chỉnh	0,719				
Kiểm định F	263.751				0,000

Nguồn: Xử lý số liệu khảo sát từ 206 đáp viên, (2022).

Theo kết quả trình bày ở Bảng 2, hệ số xác định $R^2=0,722$ và hệ số xác định R^2 Hiệu chỉnh= $0,719$, và Kiểm định F có mức ý nghĩa $p=0,000$. Điều này cho thấy mô hình hồi qui phù hợp và các biến độc lập (VHTC và GKTC) giải thích được 72% phương sai của biến phụ thuộc (HQTC). Đồng thời kết quả phân tích từ bảng 2 cho thấy GKTC (Beta= $0,206$) và VHTC (B= $0,653$) có tác động cùng chiều đến HQTC và có ý nghĩa thống kê với $p = 0,000$. Theo kết quả này, các giả thuyết H1 và H2 được chấp nhận. Ngoài ra, tác động của VHTC đến HQTC là mạnh hơn so với tác động của GKTC. Điều này cho thấy, khi xây dựng văn hóa tổ chức mạnh sẽ có tác động tích cực đến Hiệu quả tổ chức.

4. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

4.1. Cơ sở đề xuất hàm ý quản trị

Nghiên cứu này tìm hiểu về tác động của VHTC và GKTC đến HQTC tại các chi nhánh NH trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Kết quả

nghiên cứu chỉ ra rằng, VHTC có ảnh hưởng quan trọng đến HQTC, trong đó các nhân tố ảnh hưởng theo thứ tự mạnh dần gồm: Đào tạo và Phát triển; Ra quyết định; Phong cách lãnh đạo; Phối hợp và Hoạch định. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu từ mô hình hồi qui cũng cho thấy GKTC ở khía cạnh gắn kết duy trì có ảnh hưởng đến HQTC dựa trên một số hàm ý quản trị được đề xuất.

4.2. Một số hàm ý quản trị

4.2.1. Đề xuất đối với xây dựng VHTC

- Công tác hoạch định: Ngày càng có nhiều các quy định, chính sách điều tiết vĩ mô để kiểm tra sức chịu đựng các NH, do đó công tác hoạch định ngày càng đóng vai trò rất quan trọng, bao gồm lập kế hoạch về vốn, nâng cấp công nghệ và quản trị rủi ro trong ngắn hạn và dài hạn.

- Thúc đẩy văn hoá phối hợp trong công việc: nhân viên sẵn sàng hợp tác với nhau để cùng thực hiện nhiệm vụ, sự hợp tác của các

bộ phận khác trong đơn vị, sự quan tâm, chia sẻ nhiệm vụ, đặc biệt là trong những thời điểm khủng hoảng để cùng hướng đến mục tiêu chung của tổ chức là những yếu tố cần được chú trọng trong lĩnh vực NH.

- Khuyến khích phong cách lãnh đạo trao quyền và chú trọng năng lực làm việc của cấp dưới, xây dựng phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến HĐQT. Có thể xem xét những nhân tố lãnh đạo có khả năng thích ứng, đề cao tính xác thực trong quản lý và điều hành, tập trung vào các mục tiêu của NH thay vì tìm kiếm lợi ích cá nhân.

- Chính sách đào tạo và phát triển: Cần xây dựng và phát triển các chương trình đào tạo nhân viên NH để đáp ứng nhu cầu và xu hướng thay đổi của ngành tài chính. Bốn giải pháp chính cần xem xét trong công tác đào tạo và phát triển (1) Chú trọng trải nghiệm giới thiệu; (2) Nuôi dưỡng lòng trung thành thông qua phát triển nghề nghiệp; (3) Ưu tiên các sáng kiến đào tạo lại và nâng cao kỹ năng; (4) Ứng dụng các giải pháp học tập kỹ thuật số.

4.2.2. Đề xuất nhằm tăng cường sự GKTC

Hiểu được các yếu tố chính thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên là rất quan trọng để hình thành chiến lược gắn kết hiệu quả. Bằng cách xem xét các yếu tố này, NH có thể điều chỉnh cách tiếp cận của mình để nâng cao trải nghiệm tổng thể của nhân viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng các nhân viên cảm thấy cuộc sống sẽ gặp khó khăn nếu quyết định rời khỏi NH, mối liên kết tình cảm và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Các NH cần có những chính sách để tăng cường gắn kết nhằm phát huy điểm mạnh của nhân viên, thông qua ghi nhận những đóng góp và ý kiến có giá trị, từ đó tạo ra sự tự tin và lòng trung

thành, làm cho họ cảm thấy hài lòng với môi trường và công việc hiện tại. Xây dựng sự tin tưởng giữa người lao động và quản lý là nền tảng cho mức độ gắn kết cao; cần truyền đạt để mỗi nhân viên ở tất cả các cấp trong tổ chức đều hiểu rõ định hướng và chiến lược kinh doanh của NH. Để tăng cường sự gắn bó của người lao động với NH, các khuyến nghị được đề xuất như sau:

- Tổ chức chiến lược truyền thông nội bộ một cách hiệu quả, gia tăng mức độ giao tiếp trong tổ chức giữa các bộ phận phòng ban trong NH.

- Xây dựng quy trình tham gia và đóng góp ý kiến theo từng cấp bậc cụ thể, mở rộng kênh tiếp thu các đề xuất, quan điểm từ dưới lên, được thực hiện thông qua các buổi họp, thảo luận hoặc sử dụng công cụ trực tuyến để thu thập ý kiến nhân viên.

- Cần có giải pháp để xây dựng khung năng lực người lao động, giao chỉ tiêu - KPI phù hợp với năng lực, trình độ và cấp bậc của họ.

Tóm lại, kết quả nghiên cứu khẳng định vai trò và năng lực của nhà lãnh đạo trong công tác hoạch định, điều hành, quản lý và kiểm soát rủi ro, xây dựng môi trường làm việc, trong đó thúc đẩy khả năng phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận, đề cao yếu tố trao quyền và ra quyết định xử lý vấn đề. Điều này hàm ý đào tạo và phát triển năng lực lãnh đạo các cấp ở NH là quan trọng trong định hướng hoàn thiện và phát triển văn hoá tổ chức. Vì vậy, nghiên cứu về chủ đề phát triển năng lực lãnh đạo hay mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo và văn hoá tổ chức trong lĩnh vực ngân hàng có thể là hướng nghiên cứu đáng xem xét.

Tài liệu tham khảo

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011), “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework (3rd Edition)”, Jossey-Bass, John Wiley.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). “Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches”. Sage publications.
- Denison, D. R. (2001), “Managing organizational change in transition economies, Lawrence Erlbaum Associates Publishers”, New Jersey, United States.
- Dung, N.T.P; Lý, H. T. C, và Trang, L. T. T (2014), “Các yếu tố tác động đến sự gắn kết tổ chức của nhân viên khối văn phòng thành phố Cần Thơ”, Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ, số 30, trang 92-99.
- Hải, Đ. H. (2014), “Hệ thống tiêu chí nhận diện văn hoá doanh nghiệp -Vận dụng cho doanh nghiệp Việt Nam”, Luận án Tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Hogan, S. J., & Coote, L.V. (2014), “Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model”, Journal of Business Research, Vol. 67, No. 8, pp. 1609-1621.
- Hội, H. V. (2009), “Văn hoá trong quản trị nhân lực”, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh 25 (2009) 92-98.
- Ikechukwu, D. & Adighije, P. J. N. (2017). “Effects of employee commitment on organizational performance: A Study of Non-Academic Staff of Michael Okpara University of Agriculture Umudike Abia State”, Nigeria World Journal of Entrepreneurial Development Studies. 1 (1),55-75
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997), “Commitment in the workplace”, Sage Publications, USA.
- Minh, N. H. (2015), “Mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO”. VNU Journal of Economics and Business, Vol. 31, No. 3, truy cập tại: <https://js.vnu.edu.vn/EAB/article/view/45>.
- Nhung, L. T. K. và Long, L. N. (2016), “Cơ hội và thách thức đối với các ngân hàng thương mại Việt Nam trong giai đoạn hội nhập sâu vào AEC và TPP”, Tạp chí Ngân hàng, số 11, truy cập tại: <https://www.sbv.gov.vn>
- Ogbonna, E. and Harris, L.C.(2000), “Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies”, International Journal of Human Resource Management, 11(4), pp.766-788.
- Phuong, Đ. T. M. (2014), “Xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp trong quá trình tái cấu trúc ngân hàng: Nghiên cứu trường hợp Ngân hàng TMCP Sài Gòn-Hà Nội”, Luận án Tiến sĩ, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Raina, A. D., & Shahnawaz, M. G. (2017), “Organizational effectiveness in banks and insurance companies: A comparative study of public and private sectors”, IUP Journal of Management Research, Vol. 16, No. 1, pp. 7-18.
- Recardo, R., & Jolly, J. (1997), “Organizational culture and teams”, S.A.M Advanced Management Journal, Vol. 62, No. 2, pp. 4-7.

Schein, E.H., (1985), “Organisational culture and leadership: A dynamic view”, San Francisco, USA.

Sinha, A. K., Kumar, R., HOD, P. S., & Hod, G.B. (2017), “Impact of Organization's Culture on Employees' Commitment: Evidence From Five Homogeneous Units

Under A Group Of Company Operating In Different States In India”, Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 8, No. 3, pp. 89.

Thọ, N. Đ. (2011), “Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh: Thiết kế và thực hiện”, NXB Lao Động - Xã Hội, Hà Nội.

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN BANK BRANCHES IN CAN THO CITY

ABSTRACT

This study was conducted to investigate the impact of Organizational Culture and Organizational Commitment on Organizational Effectiveness at bank branches in Can Tho City. Primary data were collected by surveying 206 employees in Can Tho City from various banks, using a convenience sampling method. Additionally, qualitative research with semi-structured interviews of 12 middle to upper-level managers working in various departments at bank branches was conducted. The results of both the estimated regression model and qualitative research show that both organizational culture and organizational commitment have a positive impact on organizational effectiveness, with the impact of organizational culture being significantly stronger. Based on the research findings, managerial implications are proposed to enhance organizational effectiveness at bank branches.

Keywords: *Organizational Effectiveness, Organizational Commitment, Organizational Culture.*