

# Biện pháp giảm tác động tiêu cực của căng thẳng nghề nghiệp tới đội ngũ giảng viên kiêm chức tại ngân hàng VietinBank

Lê Mạnh Linh\*

\*HVCH, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội

Received: 16/09/2024; Accepted: 26/09/2024; Published: 5/10/2024

**Abstract:** This study explores strategies to mitigate the negative impacts of occupational stress on part-time faculty members at VietinBank. In response to the unique stressors experienced by part-time instructors in the banking sector, this research aims to identify effective interventions that reduce stress-induced dissatisfaction and enhance overall job satisfaction. Utilizing both quantitative and qualitative data gathered through surveys and in-depth interviews, the study highlights primary stress factors, including workload intensity, role conflict, and insufficient support. Key interventions—such as targeted stress management programs, mentoring support, and organizational changes—are analyzed for their effectiveness. The findings underscore the necessity of a holistic approach that combines institutional support with personal resilience training, ultimately contributing to improved job satisfaction and performance among part-time faculty. These insights can inform VietinBank's policy framework and support strategies, offering a foundation for broader application within the financial services sector.

**Keywords:** Occupational stress, part-time teaching staff.

## 1. Đặt vấn đề

Căng thẳng trong công việc là đề tài được quan tâm rất nhiều trong xã hội ngày nay. Nó không chỉ ảnh hưởng đến tâm lý con người mà còn gây ảnh hưởng tiêu cực tới hiệu quả công việc của tổ chức. Căng thẳng là một phần không thể tránh khỏi trong đời sống tâm lý của con người, đóng vai trò quan trọng trong sự thích ứng và phát triển cá nhân. Trong một mức độ vừa phải, căng thẳng có thể kích thích sự sáng tạo, tăng cường khả năng giải quyết vấn đề và giúp cá nhân vượt qua thử thách. Tuy nhiên, khi căng thẳng trở nên quá mức, nó có thể gây ra những tác động tiêu cực như suy giảm sức khỏe tâm lý, giảm khả năng tập trung, và thậm chí dẫn đến các rối loạn tâm lý như lo âu hoặc trầm cảm [4]

Một trong những ảnh hưởng của căng thẳng trong công việc là làm giảm sự hài lòng và gắn kết của nhân viên trong tổ chức. Sự hài lòng với công việc đóng vai trò quan trọng trong đời sống cá nhân và tổ chức. Nó không chỉ phản ánh mức độ thỏa mãn của cá nhân với công việc mà còn liên quan mật thiết đến hiệu suất làm việc, cam kết và gắn bó với tổ chức. Một nhân viên hài lòng thường có động lực cao hơn, ít căng thẳng hơn và ít có khả năng nghỉ việc. Ngược lại, sự không hài lòng có thể dẫn đến giảm hiệu quả làm việc, gia tăng xung đột nội bộ và tỷ lệ thay thế

nhân sự. Thực trạng tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam (VietinBank) đang tồn tại nhiều vấn đề liên quan tới căng thẳng công việc, ảnh hưởng tới sự hài lòng gắn kết của nhân viên. Là một ngân hàng thương mại cổ phần, VietinBank đứng trước áp lực cạnh tranh rất lớn từ các tổ chức tín dụng khác đang hoạt động trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng. Trong bối cảnh kinh tế khó khăn hiện nay, áp lực tăng trưởng quy mô và quản trị rủi ro sẽ càng đè nặng lên các cán bộ nhân viên tại VietinBank và có thể dẫn đến việc chảy máu chất xám của tổ chức. Đồng thời, tổ chức có nguy cơ suy yếu hàng ngày do sự căng thẳng nghề nghiệp ngày càng tăng lên.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Khái niệm

Có nhiều cách tiếp cận khác nhau về Căng thẳng và Căng thẳng trong công việc, trong đó tiêu biểu có các khái niệm của các tác giả lớn như Lazarus và Folkman (1984), Garima Mathur và cộng sự (2007), Dewwe, O'Driscoll và Cooper (2001).

Ở mô hình nghiên cứu của Lazarus và Folkman (1984), ông cho rằng “Căng thẳng tâm lý là mối quan hệ đặc biệt giữa con người và môi trường, được cá nhân đánh giá là đang vượt quá hoặc làm cạn kiệt các nguồn lực của họ và đe dọa đến sự an lành của họ” [3].

Theo Garima Mathur và cộng sự (2007): “Căng thẳng là thuật ngữ chung để chỉ những áp lực mà con người gặp phải trong cuộc sống. Khi căng thẳng tăng lên, nó có thể có tác động xấu tới cảm xúc của một người, suy nghĩ và tình trạng thể chất” [2].

Khi xem xét căng thẳng nghề nghiệp, Dewwe, O’Driscoll và Cooper (2001) cho rằng “căng thẳng là kết quả từ quá trình tương tác giữa cá nhân và môi trường, và được chia thành hai dạng: căng thẳng sơ cấp và căng thẳng thứ cấp. Căng thẳng sơ cấp xuất phát từ nỗi sợ hãi do thất bại trong quá khứ và áp lực từ nhu cầu cá nhân. Căng thẳng thứ cấp phát sinh từ việc so sánh năng lực bản thân với khả năng đối phó với khó khăn” [1].

Trong phạm vi nghiên cứu của bài báo, trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu đã có, khái niệm căng thẳng trong công việc được định nghĩa như sau “Căng thẳng là phản ứng tâm lý và sinh lý của cá nhân khi họ nhận thức được sự hiện diện của các yếu tố đe dọa hoặc gây hại trong môi trường làm việc, hoặc khi yêu cầu công việc vượt quá khả năng kiểm soát của họ”.

## **2.2. Các nghiên cứu về căng thẳng và căng thẳng nghề nghiệp**

Những định nghĩa phổ biến nhất của căng thẳng có thể được phân loại ra thành 3 dạng: dựa trên tác nhân kích thích, dựa trên sự phản hồi của đối tượng, và sự tương tác lẫn nhau giữa tình trạng căng thẳng và các nguồn gây ra căng thẳng (Beehr và Franz, 1987). Cách tiếp cận dựa trên tác nhân kích thích quan tâm đến căng thẳng như là những tác động từ phía bên ngoài (hoàn cảnh hay môi trường) tác động đến cơ thể (cá nhân). Cách tiếp cận dựa trên sự phản hồi định nghĩa căng thẳng như là một phản hồi của cơ thể hay tinh thần đối với sự tác động của môi trường hay hoàn cảnh. Cách tiếp cận dựa trên sự tương tác lẫn nhau giữa tác nhân gây ra căng thẳng và tình trạng căng thẳng, mang ý nghĩa bao hàm cả tác nhân kích thích (nguồn gốc của căng thẳng) và những phản hồi (những ảnh hưởng và biểu hiện của căng thẳng). Cartwright và Cooper (2002) [2] đã đưa ra bảy nguồn gây ra căng thẳng trong môi trường làm việc bao gồm: (1) những mối quan hệ trong tổ chức (như nghèo nàn hay không hiệu quả trong các mối quan hệ với đồng nghiệp, với cấp trên, cách ly, hay phân biệt đối xử...); (2) cân bằng giữa công việc với gia đình (khi công việc gây tổn hại đến cuộc sống hay gia đình); (3) khối lượng công việc (không kiểm soát công việc cũng như áp lực về thời gian); (4) sự an toàn trong công việc (nguy cơ mất việc hay công

việc bị lỗi thời); (5) kiểm soát (như là thiếu sự ảnh hưởng đến việc tổ chức công việc và thực hiện công việc); (6) những nguồn lực và giao tiếp (thiếu thiết bị và nguồn lực phù hợp); (7) lương và phúc lợi (như là những phần thưởng về tài chính mà công việc mang lại); và những khía cạnh của công việc (những nguồn gây ra căng thẳng có liên quan đến bản chất của công việc). Slocum & Hellriegel (2008).

## **2.3. Biện pháp giúp quản lý căng thẳng nghề nghiệp đối với các GV kiêm chức tại ngân hàng VietinBank**

Nhóm giải pháp từ chính các GV kiêm chức tại ngân hàng VietinBank:

GV kiêm chức cần chủ động tự đào tạo, phát triển chuyên môn để đáp ứng được yêu cầu công việc ngày một cao của ngành ngân hàng. Ngoài ra, khi chuyên môn ngày càng cao thì họ sẽ càng có cơ sở đề xuất mức thu nhập và phúc lợi tốt hơn, từ đó làm giảm căng thẳng và nâng cao sự hài lòng với công việc.

GV kiêm chức cần tìm cách, sắp xếp thời gian để cân bằng giữa sở thích của bản thân, gia đình và công việc, từ đó giảm bớt áp lực, căng thẳng từ công việc và một đời sống tinh thần khỏe mạnh, tích cực

GV kiêm chức cần dành thời gian hàng ngày để luyện tập thể dục thể thao, có một chế độ ăn uống, nghỉ ngơi lành mạnh nhằm phát triển đều cả về thể chất lẫn tinh thần, là cơ sở để giải tỏa căng thẳng và nâng cao động lực làm việc, sự hài lòng với công việc

GV kiêm chức cần chủ động, tăng cường kết nối với cấp trên, đồng nghiệp của mình để tìm kiếm sự hỗ trợ, phát triển các mối quan hệ. Từ đó, họ sẽ có nguồn lực tốt hơn để nâng cao hiệu quả công việc, tránh sự quá tải, mất kiểm soát trong công việc

Nhóm giải pháp cho Ban lãnh đạo ngân hàng và các cấp quản lý trực tiếp

Ban Lãnh đạo ngân hàng nên bổ sung nguồn nhân lực có chất lượng cao nhằm đáp ứng yêu cầu công việc; đổi mới công tác tuyển dụng lao động với các điều kiện, tiêu chuẩn, quy trình tuyển dụng, cách thức tổ chức phù hợp đối với từng vị trí chức danh công việc, đảm bảo lựa chọn được đội ngũ lao động chất lượng, phù hợp với yêu cầu vị trí công tác; luân chuyển nhân sự dôi dư tại các bộ phận đã đủ nhân lực sang các bộ phận đang thiếu hụt để san sẻ công việc

Ban Lãnh đạo ngân hàng cần thường xuyên tổ chức các buổi trao đổi nội bộ với tinh thần cầu thị để GV mạnh dạn đề xuất ý tưởng, giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả làm việc, vì hơn ai hết họ là những

người tiếp xúc trực tiếp với công việc

Ngân hàng cần có lộ trình phát triển rõ ràng cho các vị trí công việc, sắp xếp các vị trí phù hợp với chuyên môn và kinh nghiệm giúp cho GV kiêm chức giảm bớt sự căng thẳng, nâng cao động lực làm việc và duy trì môi trường làm việc tích cực

Ngân hàng cần cải tiến cơ chế lương thưởng, công khai, minh bạch việc tính lương dựa trên KPI; cần có chính sách lương và đãi ngộ tốt hơn cho GV kiêm chức lâu năm. Hơn nữa, cần nghiên cứu và đề xuất một cấu trúc lương cạnh tranh so với các ngân hàng khác để thu hút và giữ chân nhân tài.

Cán bộ quản lý trực tiếp nên trao quyền, ủy quyền cho GV thực hiện công việc nhiều hơn, không nên giám sát quá chặt chẽ mọi công việc của nhân viên đã có nhiều kinh nghiệm

Cán bộ quản lý trực tiếp cần phải xem xét về tính hợp lý khi giao chỉ tiêu cho GV, tiến độ công việc và khối lượng công việc phù hợp với năng lực và khả năng làm việc của từng GV, áp dụng hệ thống KPI hiệu quả hơn nhằm mục đích thúc đẩy GV hoàn thành công việc thay vì áp dụng KPI theo hướng gây áp lực

### 3. Kết luận

Từ nghiên cứu lí luận và thực tiễn về sự ảnh hưởng của sự căng thẳng đến sự hài lòng với công việc của GV kiêm chức tại Vietinbank, tác giả đưa ra một số kết luận như sau

#### \*Về lí luận

Sự căng thẳng trong công việc của GV kiêm chức tại VietinBank đến từ nhiều yếu tố, bao gồm: Căng thẳng từ việc kiểm soát công việc, Quá tải công việc, Căng thẳng trong mối quan hệ công việc, Cân bằng giữa công việc và cuộc sống, Thiếu hụt nguồn lực và truyền thông, và Sự ổn định công việc.

Sự hài lòng với công việc của GV kiêm chức tại VietinBank đến từ các yếu tố như: Bản thân công việc, Lãnh đạo, Tiền lương, Đồng nghiệp, Phúc lợi, Cơ hội đào tạo thăng tiến.

Mối quan hệ giữa căng thẳng trong công việc và sự hài lòng đối với công việc là mối tương quan nghịch. Khi mức độ căng thẳng tăng lên, sự hài lòng trong công việc thường có xu hướng giảm xuống. Điều này xảy ra vì căng thẳng gây ra cảm giác mệt mỏi, kiệt sức, hoặc mất động lực, dẫn đến thái độ tiêu cực và giảm sự gắn kết với công việc.

#### \*Về thực tiễn

Trong công việc, GV kiêm chức tại Vietinbank thường gặp căng thẳng nhiều nhất do các vấn đề về lương, thưởng và phúc lợi, gặp căng thẳng ít nhất do

các vấn đề về do các mối quan hệ trong công việc. Về sự hài lòng với công việc, GV kiêm chức tại Vietinbank có sự hài lòng nhiều nhất với phúc lợi và đồng nghiệp, ít hài lòng nhất đối với vấn đề thu nhập.

Khi xem xét mối quan hệ giữa các lĩnh vực của sự căng thẳng trong công việc và các lĩnh vực của sự hài lòng với công việc đều cho ra kết quả chung là các lĩnh vực đều có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, bổ sung cho nhau, căng thẳng ở lĩnh vực này có thể dẫn đến căng thẳng ở lĩnh vực khác, hài lòng ở lĩnh vực này cũng kéo theo hài lòng ở lĩnh vực khác.

Đánh giá về sự ảnh hưởng của sự căng thẳng đến sự hài lòng với công việc, sự căng thẳng trong công việc và sự hài lòng với công việc của GV kiêm chức có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Tuy nhiên vì là tương quan nghịch nên sự căng thẳng trong công việc của GV kiêm chức càng cao thì sự hài lòng với công việc càng thấp. Ngược lại, sự căng thẳng với công việc của GV kiêm chức càng thấp thì sự hài lòng với công việc càng cao.

Vì vậy, các chiến lược xây dựng và cải thiện môi trường làm việc tại Vietinbank cần được xem xét tổng thể, toàn diện cả hai yếu tố căng thẳng và hài lòng, thực hiện tốt chính sách cải thiện sự căng thẳng trong công việc sẽ làm nâng cao sự hài lòng với công việc và ngược lại, sự hài lòng với công việc của GV kiêm chức được quan tâm nhiều hơn thì sẽ giúp giảm bớt sự căng thẳng trong công việc của họ.

Kết quả phỏng vấn sâu và phân tích hai trường hợp điển hình cũng cho thấy sự ảnh hưởng rất lớn của căng thẳng đối với sự hài lòng với công việc của GV kiêm chức tại Vietinbank. Ngoài ra, cả hai GV đều cho thấy sự hài lòng với đặc điểm công việc và điều kiện làm việc tại Vietinbank.

#### Tài liệu tham khảo

[1]. Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Sage Publications, Inc.

[2]. Garima Mathur et al (2007), *Stress as a correlate of job performance: A study of manufacturing organization*, Journal of Advances in Management Research, Vol. 4, 2007, pp.79-85

[3]. Lazarus và Folkman, 1984, Stress, Appraisal and Coping, p 19.

[4]. Alex Sternick, *The Transformative Power of EuStress: Embracing Discomfort*, from <https://positivepsychologynews.com/news/alex-sternick/2023110252647>