

# Ảnh hưởng của các yếu tố căng thẳng nghề nghiệp đến sự gắn kết của nhân viên với Ngân hàng Quân đội khu vực TP. Hồ Chí Minh

PHAN LONG LÂM\*  
TRẦN THỊ NGỌC LAN\*\*

## Tóm tắt

Kết quả nghiên cứu cho thấy, có thấy 7 yếu tố gây căng thẳng nghề nghiệp có tác động ngược đối với tổ chức của các nhân viên Ngân hàng Quân đội (MB) tại địa bàn TP. Hồ Chí Minh, gồm: Sự căng thẳng do kiểm soát công việc; Sự căng thẳng do quá tải công việc; Sự căng thẳng trong các mối quan hệ của công việc; Sự căng thẳng trong cân bằng giữa công việc và cuộc sống; Sự căng thẳng trong nguồn lực và truyền thông; Sự căng thẳng trong đảm bảo việc làm và Sự căng thẳng khi nhân viên có ý định nghỉ việc. Ngoài ra, nghiên cứu đã không chứng minh được tác động của Sự căng thẳng trong môi trường làm việc bất ổn và Sự căng thẳng về lương, thưởng và phúc lợi đến yếu tố Sự gắn kết của nhân viên đối với MB khu vực TP. Hồ Chí Minh.

**Từ khóa:** căng thẳng nghề nghiệp, sự gắn kết của nhân viên, môi trường làm việc, ý định nghỉ việc, nhân viên ngân hàng

## Summary

Research results show that 7 factors causing occupational stress have negative impacts on the organization of Military Bank (MB) employees in Ho Chi Minh city, including: Stress due to job control; Stress due to work overload; Stress in work relationships; Stress in work-life balance; Stress on resources and media; Stress in job security and Stress when employees intend to leave work. In addition, the study did not prove the effect of Stress in an unstable working environment and Stress in salary, bonuses and benefits on the Employee Engagement with MB in the Ho Chi Minh city.

**Keywords:** occupational stress, employee engagement, working environment, intention to leave work, bank employees

## GIỚI THIỆU

Stress hay căng thẳng là một yếu tố tất yếu của thời đại, nhất là trong bối cảnh thế giới vừa trải qua một đại dịch toàn cầu Covid-19 với rất nhiều mất mát về cả tài sản vật chất lẫn con người. Thêm vào đó, nhịp sống hiện đại trong Cách mạng công nghiệp 4.0 làm cho sự bùng nổ thông tin hay những thay đổi về mặt xã hội, như: phân hóa giàu - nghèo, thất nghiệp, tệ nạn, các bất cập của nền giáo dục, y tế ngày càng tạo ra nhiều căng thẳng, áp lực cho các tổ chức, các nhân trong xã hội. Cùng với xu hướng phát triển của xã hội, dịch vụ ngân hàng

cũng ngày càng có yêu cầu cao hơn, dẫn đến áp lực về các chỉ tiêu KPI của nhân viên tăng qua từng năm.

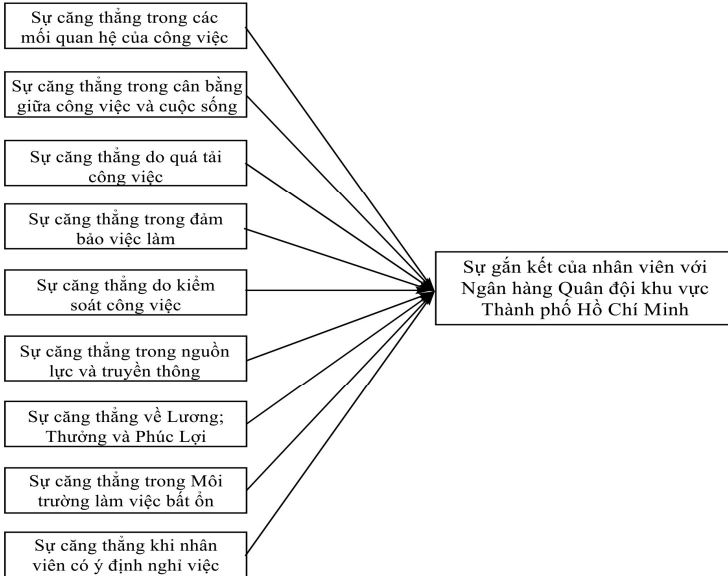
MB có cơ chế thu nhập theo kết quả công việc, nên thu nhập của đa số nhân sự xứng đáng với công sức bỏ ra, tuy nhiên 30% nhân sự chận trần thu nhập, chính sách điều chỉnh chậm gây tâm lý bất công ở lực lượng này. Bên cạnh đó, các hoạt động nghỉ dưỡng, hưởng ngoại, văn nghệ, thể thao, xây dựng đội nhóm để gắn kết nhân viên không còn được quan tâm, chú trọng đúng mức. Điều này đã chỉ ra thực trạng đáng lo ngại về tình trạng căng thẳng nghề nghiệp của nhân viên, cũng như khả năng duy trì, giữ chân người lao động của nhân viên MB khu vực TP. Hồ Chí Minh. Vì vậy, nhóm tác giả thực hiện nghiên cứu này nhằm mục đích xác định các yếu tố căng thẳng nghề nghiệp ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên tại MB khu vực TP. Hồ Chí Minh.

\* Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Văn Lang, TP. Hồ Chí Minh | Email: tai.td@vlu.edu.vn

\*\* Viện Sau Đại học, Trường Đại học Văn Lang, TP. Hồ Chí Minh | Email: vlhoanglongpm@gmail.com

Ngày nhận bài: 20/7/2023; Ngày phản biện: 11/8/2023; Ngày duyệt đăng: 19/9/2023

HÌNH 1: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

BẢNG 1: BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ CRONBACH ALPHA, CR VÀ AVE

Kiểm định thang đo	Ký hiệu biến	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)	Kết luận
Sự căng thẳng trong môi trường làm việc bất ổn	CT MTLV	0,832	0,877	0,589	Có giá trị nghiên cứu
Sự căng thẳng do kiểm soát công việc	CT KSCV	0,846	0,907	0,765	Có giá trị nghiên cứu
Sự căng thẳng do quá tải công việc	CT QTCV	0,825	0,883	0,655	Có giá trị nghiên cứu
Sự căng thẳng trong các mối quan hệ của công việc	CT MQH	0,918	0,934	0,669	Có giá trị nghiên cứu
Sự căng thẳng trong cân bằng giữa công việc và cuộc sống	CT CBCS	0,865	0,907	0,710	Có giá trị nghiên cứu
Sự căng thẳng trong nguồn lực và truyền thông	CT NLTT	0,816	0,890	0,730	Có giá trị nghiên cứu
Sự căng thẳng trong đảm bảo việc làm	CT DBVL	0,905	0,933	0,777	Có giá trị nghiên cứu
Sự căng thẳng về lương; thưởng và phúc lợi	CT LTPL	0,875	0,910	0,718	Có giá trị nghiên cứu
Sự căng thẳng khi nhân viên có ý định nghỉ việc	CT YDNV	0,918	0,948	0,859	Có giá trị nghiên cứu
Sự gắn kết của nhân viên đối với MB khu vực TP. Hồ Chí Minh	SGK	0,884	0,908	0,552	Có giá trị nghiên cứu

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### Cơ sở lý thuyết

Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả đã dựa trên học thuyết nhu cầu của Maslow, thuyết hai yếu tố của Herzberg để làm nền tảng cho nghiên cứu của mình.

Theo Maslow (1943), nhu cầu của con người theo một hệ thống trật tự dưới dạng hình kim tự tháp, các nhu cầu căn bản ở tầng nền và các nhu cầu ở mức độ cao hơn

muốn xuất hiện, thì các nhu cầu ở mức độ căn bản đó phải được thỏa mãn trước. Maslow đã chia các nhu cầu thành 2 cấp (cấp cao và thấp). Cấp thấp: các nhu cầu sinh lý, an toàn và an ninh; Cấp cao: các nhu cầu xã hội, tự trọng, tự thể hiện.

Herzberg (1959) đã tiến hành nghiên cứu và đưa ra lý thuyết 2 nhân tố hay còn gọi là lý thuyết thúc đẩy động lực. Hai nhân tố đó được Herzberg đặt tên là nhân tố duy trì và nhân tố thúc đẩy. Lý thuyết này, giúp cho các nhà quản trị biết được các yếu tố gây ra sự bất mãn cho nhân viên và từ đó tìm cách loại bỏ những nhân tố này. Cụ thể: (i) Nhóm nhân tố thúc đẩy/tao động lực: Sự thành đạt trong công việc; Sự thừa nhận thành tích; Bản thân công việc; Các quy định về trách nhiệm và chức năng trong công việc; Sự thăng tiến...; (ii) Nhóm nhân tố duy trì: Các chính sách, quy định về quản lý của tổ chức; Sự giám sát, hướng dẫn trong công việc; Tiền lương; Quan hệ với con người; Điều kiện về vật chất...

Nghiên cứu của Ngrande và cộng sự (2021) về mối quan hệ giữa căng thẳng nghề nghiệp, sự không chắc chắn và gắn kết tổ chức giữa các nhân viên học tập trong các cơ sở đào tạo đại học ở Nam Phi thông qua 4 khía cạnh: Sự căng thẳng công việc; Sự không chắc chắn; Sự thỏa mãn công việc và Sự gắn kết với tổ chức.

### Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa trên các cơ sở lý thuyết có liên quan, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 1.

### Phương pháp nghiên cứu

Để có dữ liệu phân tích, nhóm tác giả thực hiện khảo sát đối với 300 nhân viên nhân viên MB khu vực TP. Hồ Chí Minh. Kết quả thu được 265 phiếu khảo sát hợp lệ. Dữ liệu được mã hóa và đưa vào phần mềm SPSS để phân tích. Khảo sát được thực hiện từ tháng 01 đến tháng 5/2023. Các phương pháp sử dụng trong nghiên cứu là: phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability), phương sai trích trung bình (AVE), đánh giá giá trị hội tụ, giá trị phân biệt, HTMT và kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

### KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

#### Đánh giá độ tin cậy thang đo

Kết quả phân tích (Bảng 1) cho thấy, tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp

(CR), phương sai trích trung bình (AVE) và không có biến quan sát nào bị loại khỏi thang đo.

**Đánh giá giá trị hội tụ của thang đo**

Thông qua việc kiểm định hệ số tải nhân tố, kết quả cho thấy, hệ số tải nhân tố của biến quan sát CTKSCV1, CTMQH5, CTNLTT4 và SGK8 < 0,7, còn các biến khác hệ số tải nhân tố đều > 0,7 và phương sai trích AVE đều < 0,5 (Bảng 1). Như vậy, các thang đo đề xuất đều đạt giá trị hội tụ chỉ trừ CTKSCV1, CTMQH5, CTNLTT4 và SGK8. Nhóm tác giả sẽ tiến hành loại bỏ 4 thang đo trên do không đạt giá trị hội tụ. Kết quả kiểm định lại giá trị Cronbach's Alpha, CR và AVE của tất cả các yếu tố, thì các chỉ số này đều đạt và các thang đo này có giá trị nghiên cứu.

**Đánh giá giá trị phân biệt**

Kết quả đánh giá cho thấy, giá trị căn bậc 2 của phương sai trích trung bình AVE của mỗi khái niệm đều lớn hơn các hệ số tương quan giữa các biến tương ứng. Như vậy, các khái niệm trong mô hình nghiên cứu đạt được giá trị phân biệt. Ngoài ra, để đánh giá tính phân biệt của thang đo ta còn có thể xem xét thông qua chỉ số Heterotrait-monotrait (HTMT). Kết quả kiểm định các chỉ số HTMT đều < 0,9, chứng tỏ các khái niệm phân biệt lẫn nhau (Hu và Bentler, 1999).

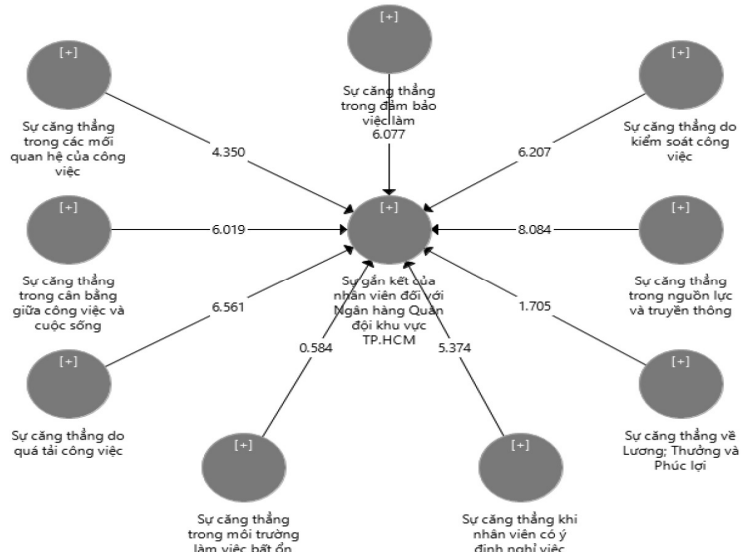
**Đánh giá mô hình cấu trúc**

Kết quả kiểm định (Hình 2) cho thấy, chỉ số R<sup>2</sup> = 0,728, cho thấy mức độ giải thích của các biến độc lập lên biến Sự gắn kết của nhân viên đối với MB khu vực TP. Hồ Chí Minh (72,8%); chỉ số Q<sup>2</sup> = 0,719 cho thấy, mức độ dự báo khá cao, nhìn chung mô hình đường dẫn có độ chính xác cao. Ngoài ra, mô hình không có hiện tượng tự tương quan thông qua kiểm định hệ số Durbin-Watson (d) khi 1 < d < 3 và hệ số phóng đại phương sai VIF đều < 3, chứng tỏ không có hiện tượng đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2016).

**KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ**

Kết quả nghiên cứu cho thấy, có thấy 7 yếu tố gây căng thẳng nghề nghiệp có tác động ngược chiều có ý nghĩa đến Sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức của các nhân viên MB tại địa bàn TP. Hồ Chí Minh, gồm: Sự căng thẳng do kiểm soát công việc; Sự căng thẳng do quá tải công việc; Sự căng thẳng trong các mối quan

HÌNH 2: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH MÔ HÌNH CẤU TRÚC CỦA MÔ HÌNH ĐỀ XUẤT



Ghi chú: Dấu [+] trong mô hình thể hiện các biến quan sát đã được ẩn đi (kết quả trích xuất từ phần mềm Smart PLS). Dấu [+] này không đại diện cho tương quan thuận chiều (+) hay nghịch chiều (-) của các yếu tố trên.

BẢNG 2: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH CÁC GIẢ THUYẾT

Giả thuyết nghiên cứu		Hệ số Beta	Giá trị t	Giá trị p	Kết quả kiểm định
H1 (-)	Sự căng thẳng trong các mối quan hệ của công việc → Sự gắn kết của nhân viên với MB khu vực TP. Hồ Chí Minh.	-0,164	4,350	0,000	Chấp nhận giả thuyết
H2 (-)	Sự căng thẳng trong cân bằng giữa công việc và cuộc sống → Sự gắn kết của nhân viên với MB khu vực TP. Hồ Chí Minh.	-0,228	6,019	0,000	Chấp nhận giả thuyết
H3 (-)	Sự căng thẳng do quá tải công việc → Sự gắn kết của nhân viên với MB khu vực TP. Hồ Chí Minh.	-0,228	6,561	0,000	Chấp nhận giả thuyết
H4 (-)	Sự căng thẳng trong đảm bảo việc làm → Sự gắn kết của nhân viên với MB khu vực TP. Hồ Chí Minh.	-0,261	6,077	0,000	Chấp nhận giả thuyết
H5 (-)	Sự căng thẳng do kiểm soát công việc → Sự gắn kết của nhân viên với MB khu vực TP. Hồ Chí Minh.	-0,228	6,207	0,000	Chấp nhận giả thuyết
H6 (-)	Sự căng thẳng trong nguồn lực và truyền thông → Sự gắn kết của nhân viên với MB khu vực TP. Hồ Chí Minh.	-0,270	8,084	0,000	Chấp nhận giả thuyết
H7 (-)	Sự căng thẳng về Lương; Thưởng và Phúc lợi → Sự gắn kết của nhân viên với MB khu vực TP. Hồ Chí Minh.	-0,074	1,705	0,088	Bác bỏ giả thuyết
H8 (-)	Sự căng thẳng trong môi trường làm việc bất ổn → Sự gắn kết của nhân viên với MB khu vực TP. Hồ Chí Minh.	0,020	0,584	0,560	Bác bỏ giả thuyết
H9 (-)	Sự căng thẳng khi nhân viên có ý định nghỉ việc → Sự gắn kết của nhân viên với MB khu vực TP. Hồ Chí Minh.	-0,273	5,374	0,000	Chấp nhận giả thuyết

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả, 2023.

hệ của công việc; Sự căng thẳng trong cân bằng giữa công việc và cuộc sống; Sự căng thẳng trong nguồn lực và truyền thông; Sự căng thẳng trong đảm bảo việc làm và Sự căng thẳng khi nhân viên có ý định nghỉ việc. Nghiên cứu đã không chứng minh được tác động của Sự căng thẳng trong môi trường làm việc bất ổn và Sự căng thẳng về lương; thưởng và phúc lợi đến yếu tố

Sự gắn kết của nhân viên đối với MB khu vực TP. Hồ Chí Minh (không có ý nghĩa thống kê).

Các yếu tố gây căng thẳng nghề nghiệp đã, đang và sẽ ảnh hưởng tiêu cực rất mạnh đến sự gắn kết với tổ chức rồi dẫn đến ý định nghỉ việc của các nhân viên ngành ngân hàng tại địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Kết quả này được cho là phù hợp với các nghiên cứu trước đây. Ngoài ra, con người là tài sản lớn nhất của tổ chức, nên cần phải có các chiến lược để để tuyển dụng, duy trì và đào tạo phát triển. Dựa vào kết quả của quá trình nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giảm thiểu tác động của sự căng thẳng nghề nghiệp từ đó tăng được sự gắn kết của nhân viên với tổ chức và giảm sự căng thẳng khi nhân viên có ý định nghỉ việc như sau:

- Các nhà lãnh đạo, quản lý nhân sự cần phải xây dựng các kế hoạch đào tạo hàng năm nhằm tăng cường, nâng cao kỹ năng, kiến thức nghiệp vụ ngân hàng, các kỹ năng mềm... cung cấp đầy đủ các chế độ bảo hiểm nhằm tạo sự an tâm, đảm bảo việc làm cho các nhân viên ngành ngân hàng cũng như có thể tăng cường các nguồn lực, truyền thông để các nhân viên của công ty, tổ chức không bị cảm thấy căng thẳng do các vấn đề liên quan.

- Các nhà lãnh đạo, quản lý nhân sự cũng cần phải xem xét, giao các chỉ tiêu công việc hợp lý với tiến độ và khối lượng phù hợp với năng lực và khả năng làm việc của nhân viên; áp dụng các hệ thống KPI mới hiệu quả hơn nhằm thúc đẩy nhân viên làm việc chứ không phải gây áp lực cho nhân viên. Bố trí nhân sự phù hợp với tính chất công việc, trình độ, năng lực kinh nghiệm 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. Đề xuất tuyển dụng những nguồn nhân lực có chất lượng cao, đáp ứng được yêu cầu công việc để bổ sung cho nguồn nhân lực đang thiếu hụt. Đầu tư máy móc trang thiết bị hợp lý, tăng cường số hóa, phát triển các ứng dụng trên nền tảng công nghệ số, giảm các quy định hành chính thủ tục rườm rà. Những điều trên sẽ giúp cho các nhân viên ngành ngân hàng cảm thấy giảm bớt quá tải công việc, từ đó có nhiều thời gian hơn cho các cuộc sống, không còn cảm bị cảm thấy mất cân bằng công việc cuộc sống nữa.

Bên cạnh đó, các nhà lãnh đạo, nhà quản lý nhân sự cũng cần phải thường xuyên tổ chức các buổi trao đổi nội bộ với tinh thần cầu thị để nhân viên 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. Cũng cần phải tiếp thu, ghi nhận các sáng kiến, ý tưởng của nhân viên để giúp cải tiến quy trình hoạt động. Mỗi phòng, ban phân công công việc hợp lý đối với từng nhân viên để bất kỳ ai cũng có thể đóng góp công việc. Làm được những việc trên có thể giúp cho các nhân viên cảm thấy kiểm soát được các khía cạnh công việc mà mình đang thực hiện. □

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Chegini, Zahra, Mohammad Asghari Jafarabadi., and Edris Kakemam (2019), Occupational stress, quality of working life and turnover intention amongst nurses, *Nursing in critical care*, 24(5), 283-2
2. Cohen, J. (1992), Quantitative methods in psychology: A power primer, *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
3. Cooper, C. L., and Marshall, J. (1976), Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health, *Journal of occupational psychology*, 49(1), 11-2
4. Faragher, E. B., Cooper, C. L., and Cartwright, S. (2004), A Shortened Stress Evaluation Tool (ASSET), *Stress and Health*, 20, 189-201.
5. Hakim, Adi Lukman and Sutrisno Sudarmiatin (2018), The Effect of Work Stress on Turnover Intention with Work Satisfaction and Commitment as Intervening Variable (Study at PT Infomedia Solusi Humanika in Malang), *European Journal of Business and Management*, 10(12), 85-95.
6. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sartetd, M. (2016), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.), Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
7. Henseler, J., Ringle, C. M., and Sinkovics, R. (2009), The use of partial least squares path modeling in international marketing, *Advances in International Marketing*, 20(4), 277-319.
8. Herzberg, F. (1959), *The motivation to work*, New York: John Wiley and Sons.
9. Hu, L., Bentler, P.M. (1999), Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, *SEM*, 6(1), 1-55.
10. Maslow, A. H. (1943), A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50, 370-396.
11. Ngirande, Hlanganipai (2021), Occupational stress, uncertainty and organisational commitment in higher education: Job satisfaction as a moderator, *SA Journal of Human Resource Management*, 1376.