

Tác động của thay đổi tổ chức đến thái độ phản ứng và ý định nghỉ việc của nhân viên các ngân hàng thương mại cổ phần tại TP. Hồ Chí Minh

NGUYỄN QUANG THU

Trường Đại học Kinh tế TP.HCM - nq_thu@yahoo.com

Ngày nhận:

12/05/2016

Ngày nhận lại:

15/07/2016

Ngày duyệt đăng:

20/07/2016

Mã số:

0516-M19-V03

Tóm tắt

Nghiên cứu này xem xét mối quan hệ của một số yếu tố trong thay đổi tổ chức đến thái độ phản ứng và ý định nghỉ việc của người lao động trong các ngân hàng thương mại cổ phần (NH TMCP) sau sáp nhập. Các mối quan hệ này được kiểm chứng thông qua mẫu 288 nhân viên làm việc trong các NH TMCP sáp nhập tại TP.HCM. Kết quả nghiên cứu cho thấy một số yếu tố trong thay đổi tổ chức (sự căng thẳng trong công việc, nhận thức về sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi, và sự công bằng) có tác động tích cực hoặc tiêu cực đến thái độ phản ứng, chống đối và ý định nghỉ việc của NLĐ. Trong đó, thái độ phản ứng có tác động khá mạnh đến ý định nghỉ việc của NLĐ trong các ngân hàng sáp nhập. Yếu tố giới tính có ảnh hưởng khác nhau đến thái độ, phản ứng chống đối và ý định nghỉ việc của NLĐ. Cuối cùng, nghiên cứu đã kết luận, trình bày hàm ý chính sách cho các ngân hàng sáp nhập và hướng nghiên cứu tiếp theo.

Abstract

This paper inspects the relations of a few organizational change dimensions on employee resistance and intention to quit based on a survey conducted on 288 employees working in HCMC-based commercial banks after mergers. The empirical findings demonstrate that the dimensions of organizational change (work stress, awareness of uncertainty during organizational change and perceived fairness) impact either positively or negatively on employees' resistance to change and intention to quit. Particularly, in these merged banks their plan to leave is also found to be affected quite greatly by the factor of resistance, and gender impacts differently on both employee resistance and intention to quit. From these results several implications are accordingly drawn for improved post-merger bank performance.

Từ khóa:

Ngân hàng, sáp nhập, thay đổi tổ chức, thái độ phản ứng, ý định nghỉ việc.

Keywords:

Banks, mergers, organizational change, resistance, intention to quit.

1. Giới thiệu

Sau hơn 4 năm thực hiện đề án tái cơ cấu hệ thống các tổ chức tín dụng (giai đoạn 2011–2015), ngành ngân hàng đang bước vào giai đoạn 2 của Đề án tái cơ cấu theo Quyết định 254 của Thủ tướng Chính phủ. Trước khi tái cơ cấu, toàn hệ thống có 42 ngân hàng thương mại (chỉ tính riêng khối quốc doanh và cổ phần), dự kiến chỉ còn lại 34 ngân hàng vào cuối năm 2015. Theo mục tiêu của Ngân hàng Nhà nước (NHNN) số lượng các ngân hàng sẽ giảm một nửa so với hiện tại, khoảng 15–17 ngân hàng trong vài năm tới thông qua quá trình tái cơ cấu. Xu hướng tái cấu trúc và sáp nhập đang diễn ra gấp rút trong ngành ngân hàng trong thời gian tới. Điều này gây ra nhiều xáo trộn, thay đổi về tổ chức và nhân sự. Theo đó, khi số lượng ngân hàng giảm sẽ kéo theo số lao động phải rời bỏ ngành ngày càng tăng. Đây cũng là vấn đề làm cho các nhà quản trị ngân hàng phải suy nghĩ. Đã có nhiều nghiên cứu về chủ đề quản trị thay đổi. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu cụ thể nào về tác động của các yếu tố trong thay đổi tổ chức đến thái độ phản ứng và ý định nghỉ việc của người lao động trong các ngân hàng sáp nhập. Mục tiêu của nghiên cứu nhằm xem xét mối quan hệ của một số yếu tố trong thay đổi tổ chức sau sáp nhập và mức độ tác động của chúng đến thái độ phản ứng và ý định nghỉ việc của người lao động. Đồng thời, nghiên cứu cũng xem xét sự khác biệt của giới tính đến các yếu tố (căng thẳng trong công việc, nhận thức về sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi, sự công bằng), thái độ phản ứng, chống đối và ý định nghỉ việc của NLD.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1 Thay đổi tổ chức, thái độ phản ứng, chống đối và ý định nghỉ việc

Tổ chức cần luôn thay đổi để hình thành nên những giá trị mới trong chiến lược của mình. Đối với tổ chức, sự thay đổi nhằm mục đích nâng cao chất lượng hoạt động, chất lượng sản phẩm để giữ lợi thế cạnh tranh và phát triển, từ đó làm gia tăng lợi ích chung của tổ chức (Jacobs & cộng sự, 2013). Thay đổi trong tổ chức, có thể là sự thay đổi của tất cả quá trình, cải tổ một cách chủ động nhằm mục đích tạo sức cạnh tranh lớn hơn cho doanh nghiệp, cho tổ chức, từ việc áp dụng công nghệ mới, những bước dịch chuyển có tính chất chiến lược, tổ chức lại dây chuyền sản xuất, liên kết hoặc hợp nhất với doanh

nghiệp khác, tái cơ cấu các bộ phận kinh doanh, đến nỗ lực tối ưu hóa phong cách văn hóa tập đoàn (Nguyễn Thị Bích Đào, 2009).

Sáp nhập là một hình thức thay đổi tổ chức. Sáp nhập hiểu một cách đơn giản là được thực hiện bởi sự tin tưởng rằng công ty hình thành cuối cùng sau sáp nhập sẽ mang lại giá trị lớn hơn so với việc duy trì sự tồn tại riêng lẻ của các công ty cũ (Mark & Mirvis, 2011). Trong lĩnh vực ngân hàng, khái niệm sáp nhập được quy định qua Thông tư số 04/2010/TT-NHNN ngày 11/02/2010 của NHNN về quy định sáp nhập, hợp nhất, mua lại tổ chức tín dụng: “Sáp nhập tổ chức tín dụng là hình thức một hoặc một số tổ chức tín dụng (tổ chức bị sáp nhập) sáp nhập vào một tổ chức tín dụng khác (tổ chức tín dụng nhận sáp nhập) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang tổ chức tín dụng nhận sáp nhập, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của tổ chức tín dụng bị sáp nhập”. Như vậy, việc sáp nhập các ngân hàng sẽ không tạo ra một pháp nhân mới. Các ngân hàng bị sáp nhập sẽ không còn tồn tại, trong khi ngân hàng nhận sáp nhập vẫn duy trì tên cũ, nhưng có quy mô lớn hơn so với trước đây.

Thay đổi nhân sự trong một tổ chức cũng tạo nên sự đổi mới. Việc thay đổi nhân sự có thể tiến hành trong nội bộ tổ chức và giữa tổ chức với bên ngoài. Thay đổi nhân sự thông qua hoạt động sáp nhập các tổ chức, hoặc thông qua hoạt động tuyển dụng, thuyên chuyển hay đề bạt trong tổ chức. Vì tổ chức cần có nhân viên với các kỹ năng khác nhau; do đó, việc tuyển dụng, huấn luyện, xử phạt, điều động, cất nhắc và cả sa thải những nhân viên không đáp ứng được yêu cầu công việc của tổ chức đều là những biện pháp thay đổi nhân sự mà tổ chức cần quan tâm.

Sau sáp nhập, công ty sẽ có sự thay đổi về nhân sự, sắp xếp lại tổ chức, quy trình, công việc. Thông thường, nhân sự của các công ty bị sáp nhập hay bờ ngỡ với nhiều sự mới mẻ, chưa quen như: Quy trình mới, công việc mới, đồng nghiệp mới, sếp mới, v.v. do đó bị căng thẳng nhiều hơn so với nhân sự của công ty nhận sáp nhập. Nếu môi trường mới không làm họ hài lòng, mức độ gắn kết tổ chức yếu, họ sẽ có ý định rời bỏ công ty (Schweiger & DeNisi, 1991).

Thái độ phản ứng, chống đối của người lao động khi tổ chức thay đổi

Phản ứng là một phần tự nhiên của quá trình thay đổi tổ chức và nó sẽ được bộc lộ. Phản ứng xuất hiện vì thay đổi đòi hỏi đi từ biết đến không biết. Hơn nữa, khả năng của mỗi cá nhân và sự sẵn lòng của họ để thích nghi với sự thay đổi của tổ chức là khác nhau. Một số người có xu hướng thay đổi rất nhanh trong quá trình thay đổi; trong khi một số người khác lại rất chậm (Bovey & Hede, 2001).

Đứng trước sự thay đổi lớn của tổ chức, mỗi cá nhân có những phản ứng khác nhau. Có người thì phản ứng tích cực, nhưng có người lại phản ứng tiêu cực (chống đối). Mặt khác, phản ứng của người lao động sẽ thay đổi theo thời gian và theo từng giai đoạn của quá trình thực hiện thay đổi. Quá trình phản ứng của người lao động thường trải qua 4 giai đoạn: Phủ nhận ban đầu, phản ứng, khám phá và gắn kết (Bovey & Hede, 2001).

Bất cứ sự thay đổi nào cũng làm xáo trộn hiện trạng của tổ chức, vì vậy, sẽ làm phát sinh sự phản ứng. Sự thay đổi càng lớn, sự phản ứng càng lớn và càng nhiều. Theo Vos (2006) thì sự phản ứng đó phát sinh từ một số nguyên nhân như: Chi phí trực tiếp cao, lo sợ điều chưa biết, phá vỡ thói quen cũ, hệ thống không phù hợp, và động lực nhóm không phù hợp.

Ý định nghỉ việc là ý định muốn rời khỏi nơi làm việc hiện tại để đến một nơi làm việc khác, xuất phát từ nhận thức chủ quan của người lao động. Ý định nghỉ việc là giai đoạn nhận thức cuối cùng trong quá trình dẫn đến hành động nghỉ việc thực tế và là yếu tố then chốt mang tính quyết định việc ra đi hay ở lại của người lao động đối với tổ chức (Masri, 2009).

Ý định nghỉ việc là dự định của NLD có trước khi chính thức thôi việc. Ý định này bao gồm sự sẵn sàng, khả năng và lập kế hoạch cho việc rời bỏ tổ chức. Mặc dù ý định nghỉ việc không phải là hành vi thực sự nhưng thông qua nghiên cứu về ý định nghỉ việc, các nhà quản trị có thể hiểu và dự báo về hành vi nghỉ việc thực sự để sắp xếp cho nhân sự rời bỏ tổ chức, hoặc phân bổ lại nhân sự.

NLD trong tổ chức rời bỏ tổ chức vì nhiều lí do, trong đó những lí do được xem là phổ biến nhất như: Nhận thấy hành vi lãnh đạo không tốt, không có cơ hội thăng tiến, lương, thưởng không tương xứng với công việc đảm nhận.

2.1.2. Các khái niệm trong mô hình nghiên cứu và các giả thuyết

Vakola và cộng sự (2005) đánh giá thái độ của nhân viên khi tổ chức có sự thay đổi cho thấy căng thẳng trong công việc sẽ làm giảm sự gắn kết tổ chức, tăng thái độ phản ứng, chống đối và tăng ý định nghỉ việc. Fuchs (2011) kiểm định mối quan hệ giữa sự công bằng (công bằng trong phân phối, thủ tục quy trình và tương tác) và hành vi chấp nhận hay phản đối sự thay đổi tổ chức. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự công bằng có tác động dương đến chấp nhận sự thay đổi tổ chức và tác động âm đến phản ứng, chống đối. Thanh và cộng sự (2013) cho thấy nhận thức trước sự thay đổi tổ chức có tác động tích cực đến phản ứng, chống đối và nhân viên có thái độ chống đối sự thay đổi thường có xu hướng rời bỏ tổ chức. Nghiên cứu này kế thừa các thang đo có từ các nghiên cứu

trước đồng thời kết hợp với nghiên cứu định tính thông qua thảo luận nhóm với 14 NLĐ trong các ngân hàng sáp nhập, chọn các yếu tố quan trọng được nhiều người đồng thuận để đưa thêm vào mô hình nghiên cứu. Các yếu tố ảnh hưởng trong thay đổi tổ chức thì có nhiều. Song, tác giả chỉ chọn 3 yếu tố (căng thẳng trong công việc, nhận thức về sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi, và sự công bằng) để kiểm định mối quan hệ của chúng đến thái độ phản ứng, chống đối và ý định nghỉ việc của NLĐ.

Căng thẳng trong công việc

Căng thẳng trong công việc là nhân tố quen thuộc làm giảm động cơ và hiệu quả làm việc, tăng tỉ lệ nghỉ việc, bệnh tật, tai nạn, mức độ hài lòng công việc thấp, chất lượng sản xuất và dịch vụ thấp, truyền thông nội bộ yếu và thường gây cáu gắt, mâu thuẫn (Vakola & cộng sự, 2005). Tất cả các vấn đề trên đều liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến sự căng thẳng và tác động đến hiệu quả của tổ chức.

Các định nghĩa về sự căng thẳng có thể được chia thành 3 loại. Loại thứ nhất dựa trên tác nhân kích thích, cho rằng sự căng thẳng như một tình huống hay môi trường trên cơ sở các tác nhân, tác động vào con người. Loại thứ 2, dựa trên cơ sở phản ứng, định nghĩa sự căng thẳng là một phản ứng về tâm sinh lí đối với môi trường/tình huống bất buộc. Loại thứ 3, định nghĩa sự căng thẳng là cả hai tác nhân kích thích (nguồn của căng thẳng) và phản ứng (biên cố hay biểu thị của sự căng thẳng) (Vakola, 2005).

Vai trò của căng thẳng trong công việc: Theo Ngô và cộng sự (2005) có bốn yếu tố chính gây nên sự căng thẳng trong công việc của người lao động:

Sự mơ hồ về vai trò: NLĐ không có những thông tin rõ ràng về vai trò, trách nhiệm của mình trong công việc hoặc trong tổ chức; do đó họ lơ là trong công việc, luôn lo lắng khi đảm trách công việc và thường có xu hướng nghỉ việc.

Sự mâu thuẫn về vai trò: NLĐ phải đối mặt với những khó khăn khi phải thực hiện công việc theo yêu cầu của nhiều cấp quản lí, đồng nghiệp hoặc khách hàng. Điều này làm cho họ thường bất mãn với công việc, năng suất làm việc kém, mức độ gắn kết tổ chức thấp và muốn rời bỏ tổ chức.

Sự quá tải về vai trò: NLĐ cảm thấy bị quá tải vì công việc quá nhiều. Họ luôn trong tình trạng lo lắng, sợ hãi vì không hoàn thành công việc được giao do quá sức hoặc quá khả năng của họ. Do đó họ có ý định nghỉ việc.

Tình trạng mất cân bằng giữa công việc và gia đình: NLĐ phải làm việc quá nhiều giờ để giải quyết công việc nên không có thì giờ cho gia đình cũng như bản thân họ. Họ

luôn cảm thấy mệt mỏi và muốn thoát khỏi tình trạng này; do đó hình thành nên ý định nghỉ việc.

Sự căng thẳng trong công việc là những phản ứng về mặt tâm sinh lí của người lao động xuất hiện khi họ cảm thấy bị áp lực lớn, quá tải bởi các yêu cầu của công việc và khả năng đáp ứng của họ để làm việc có hiệu quả (Bashir & cộng sự, 2012). Mức độ kiểm soát công việc kém, cộng với áp lực công việc cao, thiếu sự chủ động trong việc ra quyết định cá nhân là các nguyên nhân chính dẫn đến sự căng thẳng trong công việc của người lao động (Kan & Parry, 2004). Kết quả nghiên cứu của Rekha và cộng sự (2010), Bashir và cộng sự (2012) cho thấy sự căng thẳng trong công việc có mối quan hệ cùng chiều với dự định nghỉ việc. Mức độ căng thẳng càng cao thì người lao động bỏ việc càng nhiều và hiệu quả công việc càng thấp. Nghiên cứu của Vakola và cộng sự (2005) chỉ ra căng thẳng trong công việc phát sinh khi có sự thay đổi tổ chức sẽ tạo nên thái độ tiêu cực, không hài lòng và vì thế sẽ có xu hướng chống lại sự thay đổi. Trên cơ sở đó tác giả đề xuất giả thuyết H_{1a} và H_{1b} như sau:

H_{1a} : Có mối quan hệ cùng chiều giữa sự căng thẳng trong công việc và thái độ phản ứng, chống đối của người lao động.

H_{1b} : Có mối quan hệ cùng chiều giữa sự căng thẳng trong công việc và ý định nghỉ việc của người lao động.

Nhận thức về sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi: Khi tổ chức có sự thay đổi, người lao động phải đối mặt với nhiều vấn đề không chắc chắn trong tương lai. Chẳng hạn như vị trí công tác bị thay đổi, khối lượng công việc tăng lên nhiều hơn, vị trí hiện tại không giữ được. Họ nghi ngờ bản thân họ không thể xử lí và hoàn thành tốt nhiệm vụ mới cũng như khó có thể hòa nhập với môi trường mới, đồng nghiệp mới và sếp mới. Họ cảm nhận sự thay đổi là mối đe dọa có thể làm giảm thu nhập cũng như con đường thăng tiến. Người lao động có thể bị giảm quyền lực và uy tín không như môi trường hiện tại (Callan, 1993); vì vậy họ có thái độ chống đối sự thay đổi.

Vấn đề nhân sự trong sáp nhập tổ chức luôn được đánh giá là một vấn đề phức tạp trong quá trình thay đổi tổ chức. Sự suy nghĩ, cảm nhận và hành động của NLĐ luôn ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức. Đặc biệt, trong thời kì sáp nhập thì phản ứng của họ càng có tác động lớn hơn. Theo Kanika và cộng sự (2009), sáp nhập luôn tạo sự lo lắng cao độ cho NLĐ vì họ cảm nhận sự không chắc chắn của họ về công ty mới. Ông cho rằng những yếu tố không chắc chắn tạo ra những ảnh hưởng không nhỏ đến NLĐ trong tổ chức. Họ biết rất ít những gì đang diễn ra, hoặc thậm chí tất cả nằm ngoài tầm kiểm

soát của họ, do đó họ cảm nhận tương lai của họ là sự không chắc chắn. Vì thế, NLĐ có thái độ phản ứng chống đối với việc sáp nhập tổ chức. Khi thái độ phản ứng ở mức cao, NLĐ sẽ có ý định rời bỏ công ty. Thanh và cộng sự (2013) đã cho thấy yếu tố nhận thức sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi có tác động tích cực đến thái độ phản ứng chống đối sự thay đổi và ý định nghỉ việc của NLĐ. Trên cơ sở đó có giả thuyết H_{2a} và H_{2b}:

H_{2a}: Có mối quan hệ cùng chiều giữa nhận thức về sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi và thái độ phản ứng, chống đối của người lao động.

H_{2b}: Có mối quan hệ cùng chiều giữa nhận thức về sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi và ý định nghỉ việc của người lao động.

Sự công bằng trong tổ chức: Theo Elamin và Alomaim (2011) thì sự công bằng trong tổ chức là nhận thức về sự công bằng của một cá nhân hay một nhóm người về những gì họ nhận được từ tổ chức và những phản ứng của họ được xem là những giá trị cốt lõi mà các tổ chức muốn hướng tới. Sebastian Fuchs (2010) chia sự công bằng trong tổ chức thành 3 thành phần: Công bằng trong phân phối, công bằng về thủ tục quy trình và công bằng trong tương tác.

Greenberg (1993) cho rằng khi người lao động nhận được sự công bằng trong phân phối từ tổ chức thì họ sẽ làm việc tương xứng và chấp nhận sự thay đổi. Ngược lại, khi người lao động nhận thấy sự không công bằng trong phân phối, họ sẽ phản ứng và chống đối sự thay đổi. Công bằng về quy trình thủ tục dùng để đánh giá sự gắn kết của NLĐ trong quá trình thay đổi tổ chức khi việc phân phối rất khó để thực hiện sự công bằng. Tất nhiên, khi các cá nhân cảm nhận được sự đóng góp của họ có ảnh hưởng đến quá trình phân đấu, họ sẽ chấp nhận sự thay đổi nhiều hơn và ít chống đối (Folger, 1977). Trong quá trình thay đổi, sự công bằng trong tương tác đóng vai trò rất quan trọng. Nếu NLĐ nhận được sự hướng dẫn cụ thể, chi tiết, sự hỗ trợ từ cấp quản lý về thủ tục và quy trình thay đổi – họ sẽ có xu hướng chấp nhận thay đổi và ít có hành vi chống đối.

Thực tế cho thấy trong các công ty sáp nhập, sự công bằng đối với NLĐ nói chung trong tổ chức và đặc biệt đối với NLĐ của công ty bị sáp nhập là rất quan trọng. Vì, họ là những nhân sự mới. Họ thường bỡ ngỡ với mọi thứ mới, như: Quy trình, thủ tục, lãnh đạo, đồng nghiệp, phân phối, các hướng dẫn, chỉ bảo, v.v.. Nếu họ nhận được sự hướng dẫn tận tình từ cấp trên và đồng nghiệp mới, nhận thấy sự công bằng trong phân phối và trong tương tác thì sẽ không có thái độ phản đối và không có ý định nghỉ việc. Ngược lại, nếu họ thấy không công bằng trong đối xử giữa NLĐ mới (nhân sự của công ty bị sáp nhập) và cũ (nhân sự của công ty được sáp nhập), họ sẽ có thái độ phản ứng chống

đổi và hình thành ý định rời bỏ tổ chức. Trên cơ sở đó có giả thuyết H_{3a} và H_{3b} như sau:

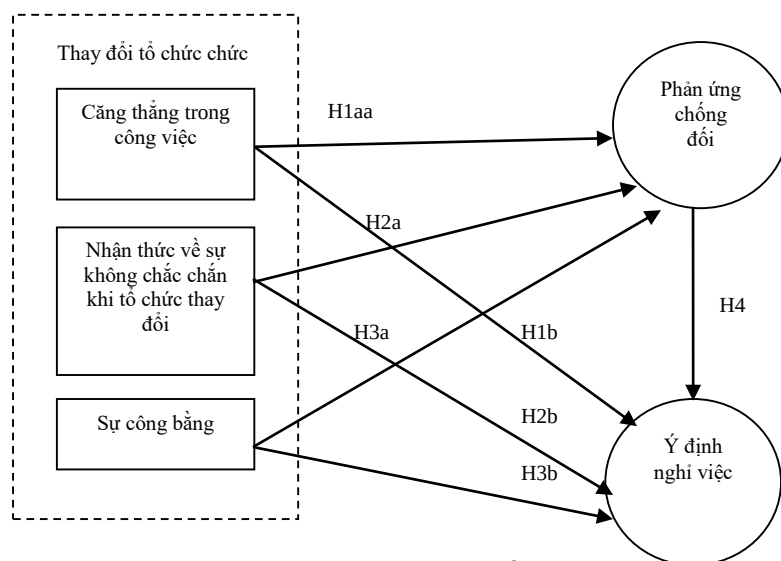
H_{3a} : Có mối quan hệ ngược chiều giữa sự công bằng và thái độ phản ứng, chống đối của người lao động.

H_{3b} : Có mối quan hệ ngược chiều giữa sự công bằng và ý định nghỉ việc của người lao động.

Mối quan hệ giữa phản ứng, chống đối và ý định nghỉ việc của người lao động:

Luôn có những cản trở mạnh mẽ cho việc thay đổi. Mọi người thường sợ những cái chưa biết. Như đã trình bày ở phần trên, khi NLD nhận thấy sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi, sự căng thẳng trong công việc, sự không công bằng trong đối xử thì họ sẽ có thái độ phản ứng chống đối sự thay đổi. Khi mức độ chống đối mạnh mẽ hơn, sẽ dẫn đến ý định nghỉ việc, tìm kiếm các cơ hội làm việc khác (Lines, 2005). Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của người lao động thường là sự không hài lòng của họ về môi trường mà họ đang làm việc như: Tính chất công việc, văn hóa công ty, các mối quan hệ giữa họ và cấp trên hoặc giữa họ và các đồng nghiệp, hoặc không đáp ứng được như những gì họ mong muốn. Trên cơ sở đó có giả thuyết H_4 như sau:

H_4 : Có mối quan hệ cùng chiều giữa thái độ phản ứng chống đối và ý định nghỉ việc của người lao động.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề nghị

Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết được trình bày ở Hình 1. Mô hình này biểu diễn mối quan hệ giữa một số yếu tố thay đổi tổ chức (sau sáp nhập) với thái độ phản ứng và ý định nghỉ việc của NLD.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện thông qua 2 giai đoạn: (1) Nghiên cứu sơ bộ; và (2) Nghiên cứu chính thức.

Nghiên cứu sơ bộ định tính dùng để phát triển, điều chỉnh và bổ sung các biến quan sát trong đo lường các khái niệm nghiên cứu. Tác giả thực hiện thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm để tìm ra các ý kiến chung nhất về các yếu tố của nhận thức sự thay đổi tổ chức sau sáp nhập, thái độ, phản ứng và ý định nghỉ việc của người lao động trong các ngân hàng sáp nhập tại TP.HCM.

Phòng vấn nhanh: Tác giả tiến hành thảo luận với 2 nhóm. Nhóm thứ nhất gồm 8 nhân viên của các ngân hàng: Sacombank, TMCP Công thương. Nhóm thứ 2 gồm 6 nhân viên của các ngân hàng: Sacombank, BIDV, Ngân hàng Quân đội (các ngân hàng đang có sự sáp nhập và bị sáp nhập). Việc lặp lại phỏng vấn nhóm lần 2 là để khẳng định một lần nữa các biến quan sát đo lường các khái niệm nghiên cứu của thang đo có phù hợp với ngành ngân hàng VN hay không. Thời gian phỏng vấn từ tháng 10/2015. Mỗi khái niệm đưa ra trong mô hình nghiên cứu, tác giả tìm được một số thang đo lặp lại của các nghiên cứu trước, cho người dự phỏng vấn tự chọn các biến quan sát phù hợp nhất với tình hình các ngân hàng sau sáp nhập. Các biến quan sát của một thang đo sẽ được chọn theo nguyên tắc các biến quan sát có số người chọn nhiều nhất. Các biến quan sát không có người chọn hoặc có ít người chọn sẽ không được đưa vào thang đo. Không có biến quan sát mới nào được thêm vào trên các thang đo. Kết quả phỏng vấn được ghi nhận, phát triển và điều chỉnh thang đo nháp.

Tiếp theo, tác giả tiến hành phỏng vấn thử với mẫu 150 người là nhân viên của một số ngân hàng sáp nhập. Mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện.

Nghiên cứu sơ bộ định lượng được thực hiện để đánh giá thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố. Hơn nữa, phương pháp này cũng nhằm điều chỉnh các câu hỏi để người trả lời có thể hiểu và trả lời đúng các yêu cầu. Nghiên cứu được thực hiện bằng phỏng vấn trực tiếp thông qua bảng câu hỏi chi tiết với thang đo Likert 5 bậc để đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố đã rút ra từ nghiên cứu định tính. Số liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS.

Thang đo thu được sau bước này được điều chỉnh thành thang đo hoàn chỉnh và sử dụng cho bước nghiên cứu định lượng chính thức.

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp định lượng, thông qua phỏng vấn trực tiếp với mẫu 300 nhân viên (NLĐ) làm việc trong các ngân hàng sáp nhập, để kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết trong mô hình.

2.2.1. Thang đo

Thang đo được điều chỉnh và phát triển dựa trên các thang đo gốc của các nghiên cứu trước đây và được điều chỉnh sau nghiên cứu định tính. Tất cả các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều là thang đo đa biến. Các thang đo này sử dụng Likert 5 bậc với: 1 hoàn toàn không đồng ý và 5: Hoàn toàn đồng ý. Có 5 khái niệm nghiên cứu với 33 biến quan sát (BQS) (Bảng 1).

Bảng 1

Thang đo các khái niệm trong mô hình và nguồn gốc các thang đo

Khái niệm nghiên cứu	Số biến quan sát	Nguồn gốc thang đo
Nhận thức sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi (NTTD)	5	Yu Ming Chu (2009)
Căng thẳng trong công việc (CTCV)	11	Vakola và cộng sự (2005)
Sự công bằng (CB)	7	Sebastian Fuchs (2010)
Phản ứng chống đối (PUCD)	4	Sebastian Fuchs (2010)
Ý định nghỉ việc (YDNV)	6	Firth và cộng sự (2004)

2.2.2. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng kỹ thuật phỏng vấn trực tiếp bằng bảng câu hỏi chi tiết với người lao động làm việc trong các ngân hàng sáp nhập (tại 6/8 ngân hàng sáp nhập giai đoạn 2011–2015) tại TP.HCM. Mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện với số lượng mẫu theo nguyên tắc 5:1, có $(33 \text{ BQS} + 9 \text{ biến kiểm soát}) \times 5 = 210$. Phát ra 350 phiếu, thu về 300 phiếu. Sau khi kiểm tra có 12 phiếu bị loại vì trả lời không đầy đủ. Số phiếu còn lại sử dụng cho nghiên cứu chính thức là 288. Trong đó có 56 người của ngân hàng BIDV (chiếm 19,4% mẫu), 42 người của HDBank (chiếm 14,6%), 48 người của MB (chiếm 16,7%), 60 người của Sacombank (chiếm 20,8%), 40 người của SHB (chiếm 13,9%) và 42 người của Vietinbank (chiếm 14,6%). Về giới tính, có 134 người là nam

(chiếm 46,5% mẫu) và 154 người là nữ (chiếm 53,5%). Về vị trí công tác, có 126 nhân viên (chiếm 43,80%), chuyên viên có 123 người (chiếm 42,7%) và CBQL có 39 người (chiếm 13,5%). Về tuổi, có 189 người ở độ tuổi 20- <35 (chiếm 65,51%); 92 người ở độ tuổi từ 35- <50 (31,9%) và 7 người ở độ tuổi ≥ 50 (2,4%). Về thu nhập, có 26 người có thu nhập <3 triệu đồng (chiếm 9%), 172 người có thu nhập từ 5- <10 triệu đồng (chiếm 59,7%) và có 90 người có thu nhập >10 triệu đồng (chiếm 31,2%).

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Kết quả nghiên cứu

Thang đo các khái niệm nghiên cứu trước hết được đánh giá sơ bộ bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố (EFA). Thang đo tiếp tục được kiểm định (độ tin cậy tổng hợp, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt) bằng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định CFA (Confirmatory Factor Analysis). Phương pháp phân tích cấu trúc tuyến tính SEM (Structural Equation Modeling) được sử dụng để kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết. Phương pháp ước lượng là ML (Maximum Likelihood).

Thang đo đề nghị ban đầu có 5 khái niệm: Sự căng thẳng trong công việc, nhận thức sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi, sự công bằng, phản ứng chống đối và ý định nghỉ việc. Kết quả kiểm định sơ bộ và kiểm định khẳng định (CFA) cho thấy có 11 BQS bị loại gồm: 5 biến CTCV, 2 biến NTTD, 3 biến CB và 1 biến YDNV. Các BQS này bị loại trong phân tích sơ bộ do hệ số nhỏ hơn 0,3 và không đạt giá trị phân biệt, cũng như phân tích CFA (hệ số nhỏ hơn 0,5). Kết quả kiểm định thang đo được trình bày trong Bảng 2.

Bảng 2

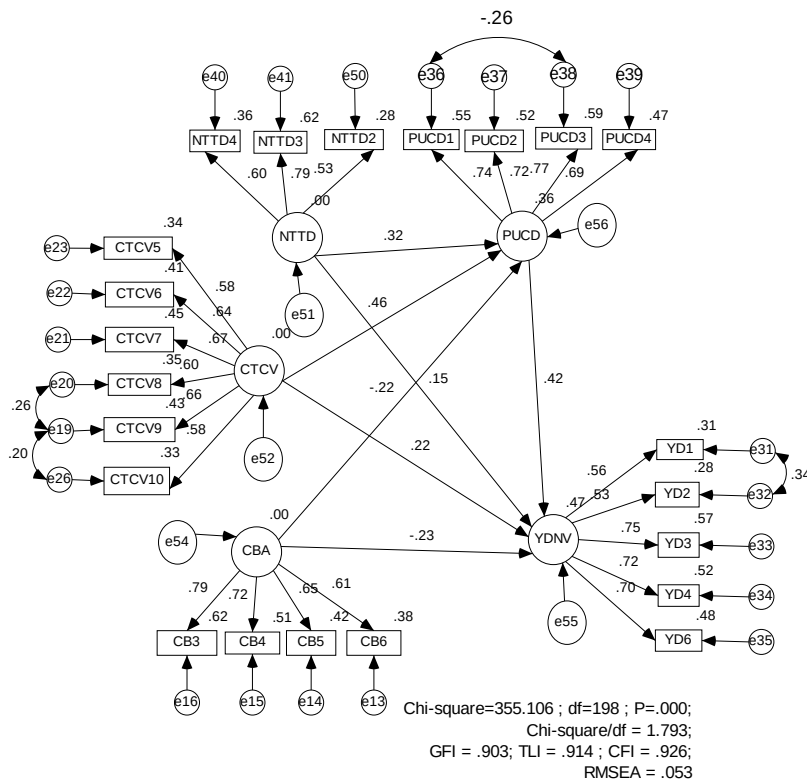
Bảng tóm tắt kết quả kiểm định thang đo

Thành phần	Số biến quan sát	Độ tin cậy		Giá trị trung bình trọng số	Phương sai trích	Giá trị
		Cronbach's Alpha	Tổng hợp			
Căng thẳng công việc	6	0,802	0,791	0,62	0,508	Đạt yêu
Nhận thức sự không chắc chắn	3	0,689	0,675	0,64	0,533	
Công bằng	4	0,802	0,787	0,69	0,611	

Thành phần	Số biến quan sát	Độ tin cậy		Giá trị trung bình trọng số	Phương sai trích	Giá trị cầu
		Cronbach's Alpha	Tổng hợp			
Phản ứng, chống đối	4	0,824	0,835	0,75	0,660	cầu
Ý định nghỉ việc	5	0,813	0,805	0,67	0,580	

Nguồn: Xử lý từ số liệu điều tra của tác giả

Kết quả phân tích CFA cho mô hình tới hạn cho thấy mô hình này có giá trị thống kê Chi – bình phương là 313,25 với 195 bậc tự do, giá trị $p=0,000$. Nếu điều chỉnh theo bậc tự do có $CMIN/df = 1,606 < 2$, đạt yêu cầu cho độ tương thích. Các chỉ tiêu khác như $GFI=0,914$, $TLI=0,934$, $CFI=0,944$, $RMSEA=0,046 < 0,08$, đều đạt yêu cầu. Vì vậy, có thể kết luận: Mô hình tới hạn đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường.



Hình 2. Kết quả SEM cho mô hình lí thuyết (chuẩn hóa)

Kết quả phân tích SEM (Hình 2) cho thấy mô hình này có giá trị thống kê Chi – bình phương đạt 355,11 với 198 bậc tự do, giá trị $p=0,000$. Nếu điều chỉnh theo bậc tự do có $CMIN/df=1,793 < 2$, đạt yêu cầu cho độ tương thích. Các chỉ tiêu khác như $GFI=0,903$, $TLI=0,914$, $CFI=0,926$, $RMSEA=0,053 < 0,08$, đều đạt yêu cầu. Vì vậy, có thể kết luận: Mô hình này thích hợp với dữ liệu thị trường. Kết quả ước lượng của các tham số chính được trình bày ở Bảng 3 cho thấy tất cả các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê ($p < 5\%$).

Kết quả Bảng 3 cho thấy: Căng thẳng công việc có tác động dương khá mạnh đến phản ứng, chống đối (H_{1a} : $\beta=0,465$, $p=***$) đồng thời cũng có tác động dương đến ý định nghỉ việc (H_{1b} : $\beta=0,223$, $p=0,007$). Nhận thức sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi có tác động dương đến thái độ phản ứng, chống đối (H_{2a} : $\beta=0,315$, $p=***$) và tác động dương đến ý định nghỉ việc (H_{2b} : $\beta=0,149$, $p=0,045$). Sự công bằng có tác động âm đến thái độ phản ứng, chống đối (H_{3a} : $\beta=-0,215$, $p=0,001$) đồng thời cũng có tác động âm đến ý định nghỉ việc (H_{3b} : $\beta=0,234$, $p=***$). Phản ứng, chống đối có tác động dương khá mạnh đến ý định nghỉ việc (H_4 : $\beta=0,422$, $p=***$). Như vậy, Tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận.

Bảng 3

Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình (chuẩn hóa)

	Mối quan hệ		Ước lượng	S.E.	C.R.	P
PUCD	<---	NTTD	0,315	0,079	4,198	***
PUCD	<---	CTCV	0,465	0,088	5,703	***
PUCD	<---	CBA	-0,215	0,086	-3,242	0,001
YDNV	<---	NTTD	0,149	0,062	2,001	0,045
YDNV	<---	CTCV	0,223	0,07	2,714	0,007
YDNV	<---	PUCD	0,422	0,077	4,367	***
YDNV	<---	CBA	-0,234	0,072	-3,323	***

Ghi chú: *** mức ý nghĩa 1%.

Nguồn: Xử lý từ số liệu điều tra của tác giả

Kết quả các tác động trực tiếp, tác động gián tiếp và tác động tổng hợp vào các biến phụ thuộc (phản ứng, chống đối và ý định nghỉ việc) được trình bày ở Bảng 4.

Bảng 4

Tác động của các yếu tố đến ý định nghỉ việc

Biến phụ thuộc	Loại tác động	CTCV	NTTD	CB	PUCĐ
Phản ứng, chống đối (PUCĐ)	Trực tiếp	0,465	0,315	-0,215	0
	Gián tiếp	0	0	0	0
	Tổng hợp	0,465	0,315	-0,215	0
Ý định nghỉ việc (YDNV)	Trực tiếp	0,223	0,149	-0,234	0,42
	Gián tiếp	0,195	0,1323	-0,0903	0
	Tổng hợp	0,418	0,281	-0,324	0,42

Nguồn: Xử lí của tác giả

Phương pháp phân tích cấu trúc đa nhóm được sử dụng để so sánh mô hình nghiên cứu theo giới tính nam và nữ. Phương pháp phân tích đa nhóm sử dụng trong nghiên cứu này bao gồm khả biến (tất cả các tham số ước lượng trong từng mô hình của các nhóm không bị ràng buộc) và bất biến từng phần (các trọng số hồi quy được ràng buộc bằng nhau giữa hai nhóm) (Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2007).

Kết quả phân tích SEM cho sự khác biệt giữa hai mô hình nhóm nam và nữ được trình bày trong Bảng 5. Giá trị khác biệt Chi-bình phương của 2 mô hình khả biến và bất biến từng phần là 16,001 với 7 bậc tự do, như vậy $p=0,000$ ($<5\%$), mức khác biệt của hai mô hình này có ý nghĩa thống kê, do đó mô hình khả biến từng phần được chọn. Có nghĩa: Có sự khác biệt giữa nam và nữ trong mối quan hệ giữa các yếu tố thay đổi tổ chức với thái độ phản ứng, chống đối và ý định nghỉ việc của NLĐ.

Bảng 5

Sự khác biệt các chỉ tiêu tương thích bất biến và khả biến từng phần theo giới tính

	Chi ²	df	p	NFI	RFI	IFI	TLI
Mô hình khả biến	637,046	398	0,000	0,765	0,727	0,897	0,877
Mô hình bất biến	653,047	405	0,000	0,759	0,725	0,892	0,874
Chênh lệch	16,001	7	0,000	-0,006	-0,002	-0,005	-0,003

Nguồn: Xử lí từ số liệu điều tra của tác giả

3.2. Thảo luận kết quả

Mô hình này có 5 khái niệm đơn hướng (nhận thức sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi, căng thẳng trong công việc, sự công bằng, thái độ phản ứng, chống đối và ý định nghỉ việc). Kết quả của các mô hình đo lường cho thấy giá trị thang đo đều đạt được độ tin cậy (Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp) và giá trị cho phép (tính đơn hướng, phương sai trích, giá trị hội tụ và phân biệt).

Thang đo căng thẳng trong công việc có 11 biến quan sát, sau phân tích sơ bộ chỉ còn lại 6 biến quan sát. Căng thẳng trong công việc có tác động trực tiếp dương mạnh nhất đến phản ứng, chống đối ($\beta=0,465$) và có tác động tổng hợp ở mức độ yếu hơn một chút với ý định nghỉ việc (0,418) của NLD. Thảo luận về kết quả có thể lí giải, NLD trong các ngân hàng bị sáp nhập thường bị căng thẳng nhiều hơn do phải làm quen với mọi thứ mới: Quy trình mới, thủ tục mới, sếp mới, đồng nghiệp mới, công việc mới, v.v.. Điều này làm họ luôn bị căng thẳng do không đủ thời gian, hoặc cảm thấy phải cố gắng nhiều hơn để hoàn thành công việc được giao. Do đó, họ có thái độ phản ứng, chống đối khá mạnh. Tuy nhiên, NLD chỉ có ý định nghỉ việc khi không thể tìm được biện pháp giảm bớt sự căng thẳng này, vì thế mức độ tác động của căng thẳng trong công việc đến ý định nghỉ việc là thấp hơn so với thái độ phản ứng, chống đối.

Thang đo nhận thức sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi có 5 biến quan sát trong nghiên cứu sơ bộ, bị loại 2 biến quan sát còn lại 3 biến quan sát sau kiểm định CFA. Yếu tố nhận thức sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi có tác động dương khá mạnh đến phản ứng, chống đối (0,315) và có tác động tổng hợp nhỏ hơn đối với ý định nghỉ việc (0,2813), nhưng ở mức thấp hơn so với yếu tố căng thẳng trong công việc. Thảo luận về vấn đề này có thể hiểu, khi tổ chức sáp nhập có nhiều vấn đề làm cho NLD rất lo lắng, vì họ cảm nhận mọi sự đều không có gì chắc chắn cho tương lai của họ. Họ nghi ngờ mọi thứ và nghi ngờ chính bản thân họ không biết có đáp ứng được các yêu cầu của tổ chức mới, con người mới v.v. hay không, vì vậy họ có thái độ phản ứng, chống đối. So với ý định rời bỏ tổ chức thì mức tác động là thấp hơn. Vì, quá trình thay đổi sau sáp nhập mọi thứ đều có thể rõ ràng hơn và họ chỉ có ý định rời bỏ tổ chức khi không thể hòa nhập với nó.

Sự công bằng có 7 biến quan sát, sau phân tích sơ bộ còn lại 4 biến quan sát. Sự công bằng có tác động trực tiếp âm đến phản ứng, chống đối (-0,215) và tác động tổng hợp đến ý định nghỉ việc (-0,324). Đối với NLD, được đối xử công bằng (công bằng trong tương tác, trong phân phối và thủ tục quy trình) là một yếu tố vô cùng quan trọng, nhất

là những NLĐ ở các công ty bị sáp nhập. Sự công bằng làm họ yên tâm làm việc vì thấy mọi việc đều tốt đẹp, ai cũng được đối xử như nhau, người cũ cũng như người mới. Do đó, họ hài lòng và không có thái độ phản ứng cũng như không có ý định rời bỏ tổ chức (tác động âm).

Phản ứng, chống đối có 4 BQS được giữ nguyên. Phản ứng, chống đối có tác động dương khá mạnh đến ý định nghỉ việc của NLĐ trong các ngân hàng sau sáp nhập (0,422). Sự phản ứng, chống đối của NLĐ trong các tổ chức sáp nhập là lẽ đương nhiên. Đỉnh cao của phản ứng là NLĐ sẽ có ý định rời bỏ tổ chức. Ngoài tác động trực tiếp, các yếu tố căng thẳng trong công việc, nhận thức về sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi và sự công bằng đều có tác động gián tiếp đến ý định nghỉ việc thông qua phản ứng, chống đối (Bảng 4).

Kết quả của nghiên cứu có một số ý nghĩa sau:

Thứ nhất: Nghiên cứu này góp phần vào hệ thống thang đo lường tác động của một số yếu tố thay đổi tổ chức (sau sáp nhập) đến thái độ phản ứng, chống đối và ý định nghỉ việc của người lao động trong các ngân hàng sáp nhập tại VN.

Thứ hai: Kết quả nghiên cứu cũng gợi ý cho các ngân hàng sáp nhập cũng như các tổ chức sáp nhập hay có ý định thay đổi tổ chức (cải tổ, tái cấu trúc...) thấy được yếu tố nhận thức sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi và căng thẳng công việc có tác động tích cực đến phản ứng, chống đối cũng như ý định nghỉ việc của NLĐ sau sáp nhập. Còn yếu tố công bằng có tác động âm đến phản ứng, chống đối và ý định nghỉ việc. Trên cơ sở đó các ngân hàng sáp nhập sẽ có các giải pháp khả thi để giảm bớt sự chống đối cũng như ý định nghỉ việc của NLĐ trong công ty mình.

4. Kết luận và hàm ý chính sách cho nhà quản trị ngân hàng

4.1. Kết luận

Nghiên cứu này kiểm định tác động của một số yếu tố trong thay đổi tổ chức sau sáp nhập (nhận thức sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi, sự căng thẳng trong công việc, sự công bằng) đến thái độ phản ứng chống đối và ý định nghỉ việc của NLĐ trong các ngân hàng sáp nhập. Kết quả cho thấy yếu tố nhận thức sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi và căng thẳng trong công việc có tác động dương đến phản ứng chống đối và ý định nghỉ việc. Người lao động càng mơ hồ, không chắc chắn thì càng hoang mang, lo lắng trước sự thay đổi và sẽ có phản ứng chống đối. Sự thay đổi môi trường lao động,

quy trình mới, đồng nghiệp mới, mọi thứ đều mới làm cho NLD bị căng thẳng, không tin hoặc nghi ngờ vào khả năng của mình, điều này cũng dẫn đến phản ứng chống đối và ý định nghỉ việc. Kết quả nghiên cứu hàm ý sự công bằng có tác động âm đến phản ứng, chống đối và ý định nghỉ việc. Điều này cho thấy đối với NLD sự công bằng càng cao, thì họ sẽ ủng hộ việc thay đổi tổ chức, vì họ tin rằng sự thay đổi đó sẽ mang lại cho họ nhiều lợi ích hơn. Kết quả nghiên cứu giải thích phản ứng, chống đối là tác nhân chính làm tăng ý định nghỉ việc của NLD trong các ngân hàng sáp nhập. Kết quả nghiên cứu còn chỉ ra có sự khác biệt về giới tính trong mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình. Nhóm nam có tác động mạnh hơn nhóm nữ về phản ứng chống đối cũng như ý định nghỉ việc.

Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này chỉ được thực hiện tại 6/8 ngân hàng sáp nhập giai đoạn 2011-2015 tại TP.HCM, do đó khả năng tổng quát hóa chưa cao. Kết quả sẽ tốt hơn nếu được thực hiện lặp lại ở một số ngân hàng khác ngoài các ngân hàng sáp nhập, như các ngân hàng có hoạt động mua lại, hợp nhất hoặc chuyển giao. Có nghĩa, các tổ chức có sự thay đổi về tổ chức hoặc tái cấu trúc nhân sự của tổ chức.

Nghiên cứu này thực hiện chọn mẫu thuận tiện do đó cũng có nhược điểm là tính đại diện không cao. Tác giả mới chỉ xem xét một số yếu tố trong thay đổi tổ chức sau sáp nhập, có thể còn nhiều yếu tố khác nữa góp phần vào việc giải thích thay đổi tổ chức và phản ứng của NLD đến ý định rời bỏ tổ chức như: Niềm tin của nhân viên, hài lòng công việc, sự hỗ trợ từ cấp trên, môi trường làm việc, v.v.. Đây là các vấn đề được đặt ra cho các nghiên cứu tiếp theo.

4.2. Gợi ý chính sách và giải pháp.

Dựa vào kết quả thực nghiệm, nghiên cứu này đề xuất một số hàm ý quản trị trong chính sách nhân sự nhằm giảm sự căng thẳng trong công việc, nâng cao sự nhận thức của NLD trong quá trình sáp nhập tổ chức, giữ được sự công bằng cho NLD, giảm thái độ phản ứng, chống đối cũng như ý định nghỉ việc của NLD trong các ngân hàng sáp nhập hiện nay:

Ban lãnh đạo của các ngân hàng sáp nhập nên có sự trao đổi trước, trong và sau khi sáp nhập với NLD. Điều này đảm bảo cho NLD trang bị đầy đủ các thông tin và sự hiểu biết cần thiết, giảm bớt sự mơ hồ cũng như những điều không chắc chắn về thay đổi tổ chức, từ đó giảm bớt thái độ phản ứng chống đối và giảm ý định rời bỏ tổ chức.

Giảm thiểu các tác nhân gây căng thẳng cho người lao động: Định hướng công việc cho NLD. Giúp họ hiểu rõ bản chất công việc, mục đích công việc ngay từ đầu. Cần tổ chức tập huấn, đào tạo chuyên môn và các kỹ năng cần thiết để họ có thể bước vào môi trường làm việc mới, thực hiện công việc tốt hơn. Không gây căng thẳng về công việc cho các nhân viên mới (áp lực về công việc, thời gian, trách nhiệm). Các nhân viên cũ cần có thái độ hợp tác và giúp đỡ các nhân viên mới để cùng nhau hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Các cấp quản lý cần quan tâm theo dõi, hỗ trợ, giám sát tiến độ thực hiện công việc của nhân viên cấp dưới, đảm bảo công việc được thực hiện theo đúng quy trình của hệ thống ngân hàng. Bố trí công việc phù hợp với năng lực từng cá nhân qua việc đánh giá hiệu quả làm việc của họ.

Các ngân hàng sau khi sáp nhập sẽ có nhiều sự khác biệt về quy trình làm việc cũng như không có sự đồng bộ trong hệ thống các văn bản hướng dẫn. Do đó, cần thiết phải xây dựng quy trình làm việc rõ ràng, có tài liệu hướng dẫn chung cho tất cả các chi nhánh, phòng ban và các bộ phận khác nhau. Điều này đảm bảo tính công bằng cho tất cả NLD cùng hiểu và tuân thủ đúng theo một quy chuẩn chung nhất trong suy nghĩ và hành động. Những quy tắc, chuẩn mực chung này cũng góp phần duy trì sự công bằng trong nhận xét đánh giá NLD trong tổ chức.

Môi trường làm việc được hình thành bởi các mối quan hệ đồng nghiệp. Do đó, ban lãnh đạo công ty cần đảm bảo NLD từ các ngân hàng khác nhau phải có sự giao lưu, hợp tác, hỗ trợ nhau trong công việc. Tất nhiên, sau sáp nhập sẽ có những thay đổi về nhân sự giữa các phòng ban, chi nhánh do việc cắt giảm hoạt động của một số nơi. Vì thế, nhân viên giữa các ngân hàng khác nhau nếu được đối xử bình đẳng sẽ tạo được sự công bằng trong môi trường mới, mối quan hệ đồng nghiệp sẽ tốt đẹp hơn.

Để hạn chế thái độ phản ứng, chống đối của NLD, các ngân hàng cần làm rõ sự thay đổi tổ chức này tác động đến ai, đến bộ phận nào. Các ngân hàng sáp nhập cần giải thích rõ cho NLD thấy việc sáp nhập là cần thiết và theo chủ trương tái cấu trúc ngành ngân hàng của Nhà nước, NLD nên ủng hộ để hệ thống ngân hàng hoạt động hiệu quả hơn. Các ngân hàng sáp nhập cũng cần có kế hoạch thay nhân sự khi NLD có thái độ chống đối quyết liệt bằng cách không chịu tuân thủ hay tự ý bỏ việc■

Tài liệu tham khảo

- Abdallah, M. E., & Nasser, A. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment?. *International Management Review*, 7(1), 39-49.
- Bashir, A., Muhammad, S., Zill-E- Huma, & Sajjad, H. (2012). Turnover intention: An HRM issue in textile sector. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(12), 125-137.
- Bhal, K. T., Bhaskar, A. U. & Venkata Ratnam, C. S. (2009). Employee reactions to M&A: Role of LMX and leader communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 604-624.
- Bovey, W.H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7/8), 534-548.
- Callan, V. J. (1993). Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 7(1), 63-75.
- Chu, Y. M. (2009). Employee' Perception of Organizational Change: The mediating Effects of Stress management Strategies. *Public Personnel Management*, 38(1), 17-32.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Fuchs, S. (2010). The impact of manager and top management identification on the relationship between perceived organizational justice and change-oriented behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 555-563.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.
- Hang-yue, N., Foley, S., & Loi, R. (2005). Work role stressors and turnover intentions: a study of professional cletgy in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2133-2146.
- Huỳnh Thị Thu Thanh & Cao Hào Thi. (2013). Các yếu tố ảnh hưởng đến thái độ của nhân viên và xu hướng rời bỏ khi tổ chức có sự thay đổi. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 27(7), 13-25.
- Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., & Chiste-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792.
- Kan, M., & Parry, K. (2004). Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 467-491.

- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.
- Maria, V. & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employee' stress and commitment?, *Employee Relations*, 27(2), 160-174.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in merges and acquisitions. *Human Resources Management*, 50(6), 859-877.
- Masri, M. (2009). Job satisfaction and turnover intention among the skilled personel in Triplc Berhad. Master thesis. A dissertation submitted to the college of business in partial fulfilment of the requirements for the master in human resources management. Universiti Utara Malaysia.
- Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang. (2007). *Nghiên cứu khoa học Marketing*. “Ứng dụng mô hình cấu trúc SEM”. TP. Hồ Chí Minh: NXB Đại học Quốc Gia.
- Nguyễn Thị Bích Đào. (2009). Quản lí những thay đổi trong tổ chức. Khoa quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế , Đại học Quốc gia Hà Nội. *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh*, 25(2009), 159-166.
- Quốc Hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. (2005). Luật Doanh nghiệp.
- Rekha K. P., Sree, & Kamalanabhan, T. J. (2010). A three-dimensional analysis of turnover intention among employee of ITES/BPO sector. *South Asian Journal of Management*, 17(3), 85-103.
- Robert, F. (1977). Distributive and procedural justice: combined impact of voice and improvement on experienced inegalyty. *Journal of Persanality and Social Psychology*, 35(2), 108-119.
- Schweiger, D., & DeNisi, A. (1991). Communicating with employeesfollowing a merge: A longitudinal fild experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135. TP. HCM: NXB Lao động xã hội.
- Vos, J. (2006). *The role of personality and emotions in employee resistance to change*. Erasmus University Rotterdam, Faculty of the Social Sciences .