

NGHIÊN CỨU CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG

Ngô Đức Chiến

Tóm tắt

Thông qua kết quả khảo sát từ 276 nhân viên của các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Đà Nẵng, nghiên cứu này đã áp dụng các lý thuyết nền tảng, các kết quả nghiên cứu đi trước trong việc nghiên cứu và phân tích các nhân tố tác động đến sự gắn kết công việc. Kết hợp các phép phân tích cơ bản trong nghiên cứu định lượng như thống kê, đánh giá độ tin cậy Cronbach's alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan, mô hình hồi quy tuyến tính từ phần mềm SPSS. Kết quả chính của nghiên cứu chỉ ra sáu nhân tố tác động đến sự gắn kết công việc của nhân viên các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Đà Nẵng, trong đó nhân tố đào tạo và phát triển tác động mạnh nhất; kế đến là nhân tố chính sách lương, thưởng và phúc lợi; Bản chất công việc; Mối quan hệ với lãnh đạo; Trao đổi và truyền đạt thông tin và mối quan hệ với đồng nghiệp.

Từ khóa: Ngân hàng, nhân tố ảnh hưởng, sự gắn kết, sự gắn kết công việc.

FACTORS AFFECTING THE WORK ENGAGEMENT OF EMPLOYEES AT COMMERCIAL BANKS IN DANANG CITY

Abstracts

Through the survey of 276 employees of commercial banks in Danang city, this study has applied the foundational theories and the literature to analyse factors affecting the work engagement. Combining basic analyzes in quantitative research such as Cronbach's alpha reliability coefficient, explanatory factor analysis, correlation analysis, linear regression model from SPSS software. The results show six factors affecting the work engagement of the employees of commercial banks in Danang city, in which training and development has the strongest impact; followed by salary, bonus and welfare policy; Nature of work; Relationship with leaders; Exchange and communication of information and Relationship with colleagues.

Keywords: Banking, influencing factors, engagement, work engagement.

JEL classification: G21; G32; G34.

1. Giới thiệu

Ngày nay, trong điều kiện thị trường khắc nghiệt, cạnh tranh về nguồn nhân lực luôn là các vấn đề hết sức khó khăn. Chính vì vậy, để thu hút nhân tài các tổ chức không ngừng hoàn thiện chính sách phát triển nguồn nhân lực, tìm cách giữ chân nguồn nhân lực, theo đó mức lương và nhiều chế độ đãi ngộ khác luôn được các lãnh đạo tổ chức đặc biệt quan tâm (Trần Kim Dung, 2005).

Tất cả những nhà lãnh đạo đều nhìn nhận rằng đội ngũ nhân lực ổn định sẽ giúp tổ chức tiết kiệm được thời gian và chi phí, giảm sai sót do nhân sự mới mới chưa quen việc, tạo niềm tin và tinh thần đoàn kết trong nội bộ (Trần Kim Dung, 2005; Shah & cs, 2017). Từ đó người lao động sẽ xem tổ chức là môi trường tốt, lý tưởng để họ phát huy năng lực của bản thân và gắn bó lâu dài. Không những thế, sự ổn định ấy sẽ giúp cho các tổ chức hoạt động hiệu quả hơn và có được niềm tin của khách hàng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ của tổ chức.

Trong hoạt động quản lý nguồn nhân lực, sự gắn kết công việc của người lao động là một chủ đề rất đáng được quan tâm, bởi sự gắn kết công việc đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho cá nhân và tổ chức. Với mục đích là việc sử dụng nguồn lao động làm việc một cách tốt nhất và khai thác đạt mức hiệu quả cao nhất. Vì vậy, gia tăng sự gắn kết công việc cho người lao động có ý nghĩa rất lớn đối với hiệu quả hoạt động trong một tổ chức (Joki & Srivastava, 2015).

Chính vì vậy, đã có rất nhiều nghiên cứu trước đây đã nghiên cứu về sự gắn kết công việc của nhân viên tại nhiều loại hình công ty, tổ chức. Theo đó, nghiên cứu của Yalabik & cs (2017) cho thấy điều kiện làm việc và sự trao đổi công việc có vai trò trong việc gia tăng sự gắn kết công việc. Hay các nghiên cứu của Tziner và Kopelman (2002), Bellingham (2004), Trần Kim Dung (2005), Schmidt (2007), Hill (2008), Artz và Benjamin (2008), Mostafa & cs (2015) đã cho thấy được các vấn đề như chính sách lương, thưởng, phúc

lợi; bản chất công việc; mối quan hệ với lãnh đạo và đồng nghiệp; đào tạo và phát triển. Tuy nhiên, các nghiên cứu trên đều chưa cho thấy vai trò tác động mạnh của nhân tố đào tạo và phát triển đến sự gắn kết công việc của nhân viên.

Cùng với đó, theo kết quả khảo sát của tác giả cho thấy các ý kiến thực tế của các nhân viên tại các ngân hàng thương mại (NHTM) trên địa bàn TP. Đà Nẵng cho thấy, nhiều nhân viên vẫn chưa thật sự chú tâm và gắn bó với tổ chức mà mình đã chọn, đặc biệt là các bạn trẻ, sinh viên mới ra trường hay có ý định nhảy việc vì họ chưa nhận thức được các nhiệm vụ và vai trò của họ trong công việc tại đơn vị ngân hàng mà họ công tác, do đó họ thiếu đi sự gắn kết với công việc. Bên cạnh đó, sự chênh lệch về mức lương có thể là một trong những nguyên nhân dẫn đến sự dịch chuyển nguồn nhân lực giữa các NHTM trên địa bàn TP.Đà Nẵng, dẫn đến tình trạng gắn kết công việc suy giảm. Hầu hết các nhân viên tại các NHTM đều mong muốn tìm kiếm và làm việc cho các NHTM có mức lương cao, nguồn khách hàng có sẵn hoặc dễ dàng khai thác, chính vì vậy, các NHTM lớn thường có sức hút hơn. Hiện nay, nhiều nhân viên tại các NHTM chưa nhận thức được cụ thể công việc được giao, vẫn trong tình trạng so sánh mức lương giữa các cá nhân với nhau, giữa các ngân hàng khác với nhau nên việc nhảy việc có xảy ra với một phần nhỏ các nhân viên.

Do đó, với mục đích tìm hiểu và phân tích các nhân tố tác động đến Sự gắn kết công việc; từ đó, nghiên cứu tiền hành đề xuất các hàm ý quản trị nhằm gia tăng Sự gắn kết công việc của nhân viên các NHTM trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Chính vì vậy, tác giả quyết định thực hiện “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến Sự gắn kết công việc của nhân viên tại các NHTM trên địa bàn TP. Đà Nẵng”. Thông qua nghiên cứu này, tác giả cho thấy được vai trò của nhân tố Đào tạo và phát triển có vai trò trong việc nâng cao Sự gắn kết công việc của nhân viên tại các NHTM; bởi thông qua việc tham gia vào các khóa đào tạo tại các NHTM, các

nhân viên sẽ gia tăng kỹ năng và kinh nghiệm làm việc; do đó họ sẽ thấu hiểu công việc đang làm và gắn bó lâu dài hơn; đây được xem là điểm mới trong nghiên cứu của tác giả so với các nghiên cứu đi trước.

2. Các khái niệm và giả thuyết nghiên cứu

Tổng quan về sự gắn kết công việc của nhân viên.

Sự gắn kết của người lao động với một công việc được định nghĩa là thái độ hay xu hướng gắn liền những đặc tính cá nhân với tổ chức, từ đó những mục tiêu của tổ chức và cá nhân sẽ được đồng nhất (Myer & Allen, 1997). Mowday & cs (1982), những tác giả đã thực hiện nhiều nghiên cứu về sự gắn kết với công việc, cho rằng sự gắn kết với tổ chức thể hiện niềm tin và sự chấp nhận mạnh mẽ những mục tiêu và giá trị của tổ chức, sự quyết tâm thực hiện nhiệm vụ mà tổ chức phân bổ bằng nỗ lực cao nhất và mong muốn được duy trì là thành viên của tổ chức.

Shah & cs (2017) cho rằng một tổ chức có sự gắn kết đội ngũ nhân viên đồng nghĩa với một môi trường làm việc trong đó: Bản thân nhân viên cảm thấy muốn ràng buộc với tổ chức; Cảm thấy tự hào khi giới thiệu tổ chức là môi trường tốt và là nơi mọi người nên vào làm việc; Cảm thấy việc gắn bó với tổ chức mang lại nhiều điều quý giá chứ không chỉ gói gọn trong lương bổng và cảm thấy gắn bó với những giá trị, đạo đức và hành động đại diện cho hình ảnh của tổ chức.

Điều chỉnh khái niệm sự gắn kết tổ chức phù hợp với thực tiễn môi trường Việt Nam, Trần Kim Dung (2005) cho rằng ý thức gắn kết với tổ chức của nhân viên thể hiện thông qua ba tiêu chí: “(1) *Nỗ lực, cố gắng của nhân viên với công việc: nhân viên trong tổ chức nỗ lực hết mình nâng cao kỹ năng để có thể cống hiến nhiều hơn cho công việc, sẵn sàng hi sinh quyền lợi cá nhân khi cần thiết để giúp đỡ nhóm, tổ chức làm việc thành công*; (2) *Niềm tự hào, yêu mến tổ chức: nhân viên yêu mến, tự hào về tổ chức, coi tổ chức là nơi tốt nhất để làm việc và* (3) *Trung thành với tổ chức: Nhân viên có ý định ở lại lâu dài cùng tổ chức mặc dù có nơi khác đề nghị lương bổng, điều kiện làm việc, cơ hội thăng tiến hấp dẫn hơn*”.

Bùi Văn Danh (2011) định nghĩa sự gắn kết với tổ chức là mức độ nhân viên tin tưởng và chấp nhận các mục tiêu của tổ chức, mong muốn cùng làm việc với tổ chức. Các trải nghiệm nơi làm việc ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức, đặc biệt là các yếu tố sau: Sự công bằng và thỏa mãn, an sinh nghề nghiệp, sự hiểu biết tổ chức, sự tham gia của nhân viên, tín nhiệm nhân viên.

Trong phạm vi của bài nghiên cứu này, khái niệm sự gắn kết với tổ chức được tiếp cận theo hướng nghiên cứu trước đó của tác giả Trần Kim Dung (2005) xây dựng dựa trên khái niệm của Allen & Myer (1990) để phù hợp với thực tiễn Việt Nam.

Các giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất.

Mối quan hệ giữa bản chất công việc và sự gắn kết công việc.

Bản chất công việc liên quan đến những thách thức công việc, cơ hội để sử dụng các năng lực cá nhân và cảm nhận thú vị khi thực hiện công việc. Trong nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005) đã cho thấy sự ảnh hưởng mạnh mẽ của bản chất công việc đến sự thỏa mãn chung và sự gắn kết của nhân viên; một công việc thú vị, có nhiều cơ hội, thách thức để người lao động có

sự say mê, gắn kết lâu dài với tổ chức, với những công việc mình đang làm. Cùng với đó, Yalabik & cs (2017), Bellingham (2004) cho rằng một công việc mang lại sự thỏa mãn nói chung, tăng cường sự gắn kết của nhân viên với tổ chức khi thiết kế công việc đó thỏa mãn các vấn đề cơ bản của bản chất công việc.

Trong lĩnh vực ngân hàng, các nhân viên có cơ hội phát huy được năng lực, thể hiện được các điểm mạnh của mình thì họ dễ gắn kết công việc nhiều hơn, do đó, khi nghiên cứu về sự gắn kết công việc của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng cần xem xét đến bản chất công việc. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H1: Bản chất công việc tác động tích cực (+) đến sự gắn kết công việc của nhân viên tại các NHTM trên địa bàn TP. Đà Nẵng.

Mối quan hệ giữa đào tạo, phát triển và sự gắn kết công việc.

Cơ hội phát triển nghề nghiệp được hiểu như các bước tiến trong nghề nghiệp, thăng tiến trong công việc đồng nghĩa với việc cấp trên nhìn nhận vào năng lực làm việc và sự phấn đấu của nhân viên chứ không chỉ nhờ vào mối quan hệ (Schmidt, 2007). Yalabik & cs (2017) đã tìm thấy sự gắn kết công việc chịu tác động mạnh mẽ bởi việc đào tạo và phát triển nhân viên của tổ chức đó. Schmidt (2007), Trần Kim Dung (2005) đánh giá cao tầm quan trọng của đào tạo và phát triển trong tổ chức; kết quả nghiên cứu cho thấy sự thỏa mãn với đào tạo, phát triển trong công việc có quan hệ rõ rệt, tích cực với sự thỏa mãn công việc nói chung và sự gắn kết công việc nói riêng.

Trong lĩnh vực ngân hàng, khi ngân hàng có chính sách đào tạo và phát triển rõ ràng sẽ khiến các nhân viên hành động tích cực, nỗ lực trong công việc được giao, tăng cường nâng cao nghiệp vụ và gắn bó lâu dài với ngân hàng hơn (Yalabik & cs, 2017). Chính môi trường có sự thăng tiến phát triển rõ rệt sẽ ảnh hưởng mạnh đến sự duy trì nhân viên với tổ chức. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H2: Đào tạo và phát triển tác động tích cực (+) đến sự gắn kết công việc của nhân viên tại các NHTM trên địa bàn TP. Đà Nẵng.

Mối quan hệ giữa vai trò của lãnh đạo và sự gắn kết công việc.

Một số nghiên cứu đã tìm thấy mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo và sự gắn kết công việc, tức là nhân viên có quan hệ tốt với các nhà quản lý trực tiếp của mình có mức độ gắn kết cao hơn (Tziner & Kopelman, 2002) và nghiên cứu của CIPD (2001) kết luận rằng mối quan hệ tốt giữa nhân viên và nhà quản lý là một trong những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc. Điều này thể hiện qua việc nhân viên trao đổi với nhà quản lý về công việc hàng ngày và cách thức thiết lập mục tiêu công việc. Barber & cs (1999) nhấn mạnh vai trò của nhà quản lý trực tiếp là chìa khóa để nhân viên cảm nhận được giá trị của mình và tham gia vào sự phát triển của tổ chức. Theo Trần Kim Dung (2005), Yalabik & cs (2017) thì quan hệ giữa cấp quản lý trực tiếp và nhân viên rất quan trọng; đây chính là yếu tố quyết định sự gắn bó với công việc, ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất làm việc của nhân viên; niềm tin vào khả năng lãnh đạo, khả năng dẫn dắt tổ chức đi đúng hướng cũng như sự thường xuyên chia sẻ thông

tin của tổ chức đối với nhân viên cũng là một yếu tố chủ chốt dẫn đến sự gắn kết.

Trong lĩnh vực ngân hàng cũng vậy, khi các nhân viên cảm nhận được sự quan tâm của các lãnh đạo và các nhà lãnh đạo phát huy được vai trò của mình thì sẽ giúp nhân viên gắn kết với tổ chức nhiều hơn (Yalabik & cs, 2017). Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H3: Vai trò của lãnh đạo tác động tích cực (+) đến sự gắn kết công việc của nhân viên tại các NHTM trên địa bàn TP.Đà Nẵng.

Mối quan hệ giữa đồng nghiệp và sự gắn kết công việc.

Theo Trần Kim Dung (2005) cho rằng nhân viên sẽ tự hào, mong muốn ở lại cùng tổ chức khi tổ chức có hình ảnh tốt đẹp trong công chúng và đối xử tốt với nhân viên; điều này đòi hỏi cần có một mối quan hệ tốt tại nơi làm việc và đó là mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau. Hill (2008), Bellingham (2004) cũng khẳng định rằng nhân viên cần có sự hỗ trợ từ đồng nghiệp khi cần thiết, tìm thấy sự thoải mái thân thiện khi làm việc với đồng nghiệp, đồng thời nhân viên phải tìm thấy sự tận tâm với công việc từ đồng nghiệp để công việc đạt kết quả tốt nhất và chính mối quan hệ giữa nhân viên với đồng nghiệp của họ tác động sự gắn kết đối với tổ chức.

Tương tự, trong lĩnh vực ngân hàng, khi các nhân viên có mối quan hệ tốt với các đồng nghiệp của mình thì công việc diễn ra tốt hơn, sự kết hợp giữa các nhân viên tốt hơn, do đó, họ gắn bó với công việc hơn. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H4: Mối quan hệ với đồng nghiệp tác động tích cực (+) đến sự gắn kết công việc của nhân viên tại các NHTM trên địa bàn TP.Đà Nẵng.

Mối quan hệ giữa chính sách lương, thưởng, phúc lợi và sự gắn kết công việc.

Lương thưởng là một nhân tố rất quan trọng trong việc thu hút và “giữ chân” nhân viên. Nghiên cứu của tổ chức Towers Perrin (2003) cho thấy lương thưởng và phúc lợi không những là yếu tố cần thiết đảm bảo cho cuộc sống mà còn ảnh hưởng đến hiệu quả công việc, tinh thần lao động và sự gắn kết của nhân viên. Theo Artz và Benjamin (2008), chế độ đãi ngộ có vai trò quan trọng trong việc xác định mức thỏa mãn công việc và do đó ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Yalabik & cs (2017) cho rằng sự gắn kết với tổ

chức chịu tác động của các yếu tố trong thành phần công việc khác nhau trong đó có cơ chế đãi ngộ.

Theo Yalabik & cs (2017), nhân viên trong ngành ngân hàng sẽ gắn kết lâu dài với tổ chức khi họ có một chế độ phúc lợi phù hợp, tương xứng với đóng góp của họ. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H5: Chính sách lương, thưởng, phúc lợi tác động tích cực (+) đến sự gắn kết công việc của nhân viên tại các NHTM trên địa bàn TP.Đà Nẵng.

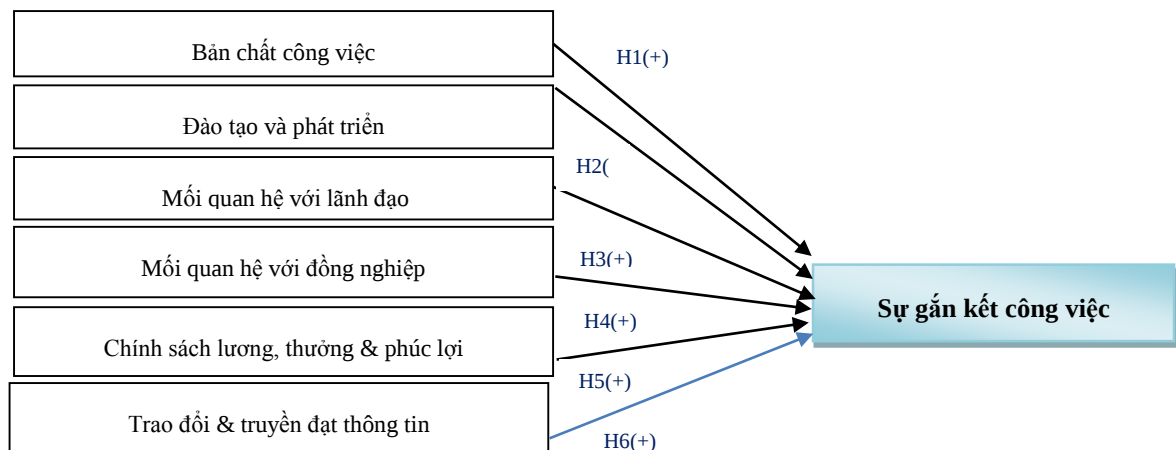
Mối quan hệ giữa trao đổi, truyền đạt thông tin và sự gắn kết công việc

Hoạt động trao đổi và truyền đạt thông tin giúp chia sẻ và truyền đạt cái đích mà tổ chức cần đạt tới, cũng như cách thức đạt được điều đó (Yalabik & cs, 2017). Không có hoạt động trao đổi và truyền đạt thông tin, thậm chí là khi hoạt động trao đổi và truyền đạt thông tin không hiệu quả, các cá nhân, các nhóm khác nhau có thể xác định, hiểu và hướng tới các mục tiêu theo những cách khác nhau (Mostafa & cs, 2015; Yalabik & cs 2017). Không những thế, hoạt động trao đổi và truyền đạt thông tin là cơ chế, là chất keo dính lôi cuốn những người, những yếu tố có những điểm chung cơ bản lại với nhau để hình thành tổ chức (Mostafa & cs, 2015). Trong tổ chức, nhờ có hoạt động trao đổi và truyền đạt thông tin sẽ cho phép các yếu tố khác biệt, các cá nhân, đơn vị, các nguồn lực, và các mục tiêu được kết nối với nhau (Mostafa & cộng sự, 2015; Yalabik & cs, 2017).

Đối với cán bộ, nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng, hoạt động trao đổi và truyền đạt thông tin cho phép nắm bắt thông tin, hiểu biết về nhiệm vụ và trông đợi của tổ chức đối với họ, tương tác với đồng nghiệp, do đó, hoạt động trao đổi và truyền đạt thông tin là điều rất cần thiết nhằm nâng cao sự gắn kết với tổ chức của nhân viên (Mostafa & cs, 2015). Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H6: Trao đổi và truyền đạt thông tin tác động tích cực (+) đến sự gắn kết công việc của nhân viên tại các NHTM trên địa bàn TP.Đà Nẵng.

Căn cứ trên các giả thuyết đã nêu, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng các phương pháp cụ thể như sau:

Nghiên cứu định tính thông qua việc tổng hợp các lý thuyết và kết quả từ các nhà nghiên cứu đi trước liên quan đến chủ đề tác giả nghiên cứu để đề xuất các giả thuyết và xây dựng mô hình nghiên cứu; sau đó, tác giả tiến hành thảo luận cùng với 10 chuyên gia để hiệu chỉnh và bổ sung các thang đo cũng như mô hình nghiên cứu cho phù hợp hơn với bối cảnh nghiên cứu.

Nghiên cứu định lượng được tác giả thực hiện thông qua các phép phân tích cơ bản như thống kê, đánh

giá độ tin cậy Cronbach's alpha, phân tích nhân tố EFA, phân tích tương quan, mô hình hồi quy tuyến tính từ dữ liệu điều tra khảo sát 300 nhân viên các Ngân hàng thương mại trên địa bàn TP. Đà Nẵng và thu về 276 mẫu hợp lệ chiếm tỷ lệ 92,0%; cỡ mẫu này cũng khá tương đồng với các nghiên cứu trước đây do đó đảm bảo mức độ uy tín khi phân tích dữ liệu. Kết quả nghiên cứu định lượng phản ánh cụ thể về các nhân tố tác động đến sự gắn kết công việc của các nhân viên các NHTM trên địa bàn TP. Đà Nẵng.

Bảng 1: Các thang đo thuộc các nhân tố trong mô hình nghiên cứu

Nhân tố	Mã hóa	Thang đo	Nguồn
Bản chất công việc	BC1	Công việc của Anh/Chị tại Ngân hàng đòi hỏi nhiều kỹ năng	Mostafa và cộng sự (2015), Yalabik và cộng sự (2017)
	BC2	Công việc của Anh/Chị có vai trò nhất định trong Ngân hàng	
	BC3	Anh/Chị được nhận thông tin phản hồi từ công việc	
	BC4	Công việc phù hợp với khả năng của Anh/Chị	
Đào tạo và phát triển	DT1	Ngân hàng của Anh/Chị có cung cấp các cơ hội đào tạo và phát triển	Mostafa và cộng sự (2015)
	DT2	Theo Anh/Chị, số lượng các chương trình đào tạo của Ngân hàng cung cấp cho nhân viên là đủ	
	DT3	Khi công việc của Anh/Chị liên quan đến nhiệm vụ mới, Anh/Chị được đào tạo phù hợp	
	DT4	Ngân hàng của Anh/Chị đã tạo ra các cơ hội tuyệt vời để phát triển các kỹ năng cá nhân	
Vai trò của lãnh đạo	LD1	Lãnh đạo luôn thân thiện với Anh/Chị	Yalabik và cộng sự (2017)
	LD2	Lãnh đạo luôn tôn trọng và lắng nghe ý kiến của nhân viên	
	LD3	Lãnh đạo luôn khéo léo khi phê bình nhân viên	
	LD4	Lãnh đạo luôn góp ý với Anh/Chị trên tinh thần xây dựng ý kiến	
Mối quan hệ với đồng nghiệp	DN1	Đồng nghiệp luôn cởi mở, dễ chịu, hòa đồng và thân thiện với Anh/Chị	Yalabik và cộng sự (2017)
	DN2	Đồng nghiệp luôn phối hợp với Anh/Chị để thực hiện công việc một cách tốt nhất	
	DN3	Đồng nghiệp luôn sẵn sàng giúp đỡ và chia sẻ những khó khăn với Anh/chị trong công việc	
	DN4	Đồng nghiệp biết lắng nghe và góp ý để giúp Anh/Chị trong công việc tốt hơn	
Chính sách lương, thưởng và phúc lợi	LT1	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của Anh/Chị	Mostafa và cộng sự (2015), Yalabik và cộng sự (2017)
	LT2	Tiền lương đủ để đáp ứng các nhu cầu cuộc sống của Anh/Chị	
	LT3	Các khoản phụ cấp tại Ngân hàng đảm bảo hợp lý	
	LT4	Các chế độ thanh toán của Ngân hàng dành cho nhân viên đảm bảo kịp thời	
Trao đổi và truyền đạt thông tin	TT1	Trong công việc, sự giao tiếp và trao đổi thông tin giữa Anh/Chị và các nhân viên khác khá tốt	Mostafa và cộng sự (2015)
	TT2	Hoạt động quản lý ở Ngân hàng giúp Anh/Chị biết được Ngân hàng đang vận hành tốt ở mức nào	
	TT3	Trong công việc, sự giao tiếp và trao đổi thông tin giữa Anh/Chị và các lãnh đạo là khá tốt.	
	TT4	Anh/Chị thường xuyên được thông tin chính thức về mục đích và mục tiêu của Ngân hàng	
Sự gắn kết công việc	GK1	Anh/Chị hiểu rõ mục tiêu của tổ chức	Mostafa và cộng sự (2015), Yalabik và cộng sự (2017)
	GK2	Anh/Chị thực sự cảm thấy những vấn đề của Ngân hàng như là của riêng Anh/Chị	
	GK3	Anh/Chị thường cảm thấy rằng, Anh/Chị luôn biết chuyện gì đang xảy ra với công việc	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Căn cứ vào số lượng biến trong mô hình nghiên cứu, đồng thời dựa vào lý thuyết cỡ mẫu cho các nghiên cứu có áp dụng phép phân tích nhân tố EFA, cỡ mẫu tối thiểu được xác định là 4 hoặc 5 lần số biến (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Như vậy theo

nghiên cứu này, cỡ mẫu tối thiểu là $5 \times 27 = 135$ mẫu, tuy nhiên để đảm bảo tính thuyết phục và gia tăng độ tin cậy, tác giả đã tiến hành khảo sát 300 mẫu và thu về 276 mẫu hợp lệ.

Bảng 2: Kết quả thống kê mô tả

Biến	Nội dung	Số lượng (n)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	127	46,0
	Nữ	149	54,0
Trình độ học vấn	Trung cấp và cao đẳng	16	5,8
	Đại học	198	71,7
	Sau đại học	62	22,5
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	35	12,7
	Từ 30 đến 40 tuổi	113	40,9
	Từ 41 đến 50 tuổi	96	34,8
	Trên 50 tuổi	32	11,6
Thâm niên công tác	Dưới 5 năm	40	14,5
	Từ 5 đến 10 năm	165	59,8
	Trên 10 năm	71	25,7

Kết quả khảo sát 276 đối tượng cho thấy tỷ lệ nam, nữ lần lượt là 46,0% và 54,0%; trình độ học vấn có tỷ lệ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất 71,7%; nhóm tuổi từ 30 đến 50 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất là 75,7% và thâm niên công tác từ 5 đến 10 năm chiếm tỷ lệ cao nhất là 59,8%.

4. Kết quả nghiên cứu

Thực việc việc đánh giá độ tin cậy Cronbach's alpha là bước đầu tiên trong việc thực hiện mô hình hồi quy tuyến tính, với 27 biến số của 7 nhóm nhân tố đưa vào phân tích (bao gồm: BC (Bản chất công việc), DT

(Đào tạo và phát triển), LD (Vai trò của lãnh đạo), DN (Mối quan hệ với đồng nghiệp), LT (Chính sách lương, thưởng và phúc lợi), TT (Trao đổi và truyền đạt thông tin), GK (Sự gắn kết công việc), tất cả các biến đều đạt yêu cầu (hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3). Cùng với đó, tất cả các hệ số Cronbach's Alpha đều từ 0,8 trở lên; giao động từ mức thấp nhất là 0,819 (nhân tố Chính sách lương, thưởng và phúc lợi) cho đến mức cao nhất là 0,913 (nhân tố Trao đổi và truyền đạt thông tin).

Bảng 3: Tổng hợp hệ số Cronbach's Alpha

Nhân tố	Số biến ban đầu	Hệ số Cronbach's alpha	Số biến hợp lệ
Bản chất công việc	4	0,874	4
Đào tạo và phát triển	4	0,897	4
Vai trò của lãnh đạo	4	0,893	4
Mối quan hệ với đồng nghiệp	4	0,902	4
Chính sách lương, thưởng và phúc lợi	4	0,819	4
Trao đổi và truyền đạt thông tin	4	0,913	4
Sự gắn kết công việc	3	0,829	3

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Như vậy, sau khi đánh giá độ tin cậy Cronbach's alpha, nghiên cứu có 27 biến phù hợp thuộc 7 nhân tố để đưa vào phân tích nhân tố EFA nhằm khám phá cấu trúc thang đo của 6 nhóm nhân tố độc lập ((BC (Bản chất công việc), DT (Đào tạo và phát triển), LD (Vai trò của lãnh đạo), DN (Mối quan hệ với đồng nghiệp), LT (Chính sách lương, thưởng và phúc lợi), TT (Trao đổi và truyền đạt thông tin)) và 1 nhân tố phụ thuộc (GK (Sự gắn kết công việc)).

Kết quả phân tích nhân tố EFA các biến thuộc các nhân tố độc lập với hệ số KMO đạt mức 0,660 lớn hơn 0,5; điều này khẳng định kết quả EFA các biến thuộc các nhân tố độc lập hoàn toàn phù hợp cho việc khám phá cấu trúc các thang đo; cùng với đó, kiểm định Barlett với hệ số Sig. nhỏ hơn 5%, cho thấy, kết quả phân tích nhân tố EFA các biến thuộc các nhân tố độc lập hoàn toàn có ý nghĩa thống kê.

Bảng 4: Kết quả phương sai trích và xoay nhân tố các biến thuộc các nhân tố độc lập

	Thành phần					
	1	2	3	4	5	6
TT3	0,960					
TT4	0,937					
TT1	0,917					
TT2	0,749					
DT3		0,891				
DT4		0,884				
DT2		0,803				
DT1		0,669				
DN4			0,874			
DN3			0,872			
DN2			0,865			
DN1			0,852			
LD2				0,857		
LD1				0,843		
LD4				0,808		
LD3				0,787		
BC2					0,920	
BC3					0,915	
BC4					0,831	
BC1					0,718	
LT3						0,776
LT4						0,736
LT1						0,727
LT2						0,686
KMO = 0,660; Kiểm định Barlett's = 7.931,451; Sig. = 0,000						
Giá trị riêng	6,240	4,017	3,004	2,494	1,637	1,338
Phương sai trích (%)	25,998	16,738	12,518	10,393	6,822	5,575
Phương sai trích tích lũy (%)	25,998	42,736	55,254	65,646	72,468	78,043

Bên cạnh đó, kết quả phân tích nhân tố EFA các biến thuộc các nhân tố độc lập cho thấy điểm dừng tại dòng thứ 6 với giá trị riêng là 1,338 lớn hơn 1, điều này khẳng định các biến đưa vào phân tích sắp xếp thành 6 nhóm nhân tố và tổng phương sai trích tại dòng thứ 6 là 78,043% lớn hơn 50%; cho thấy được mức độ biến thiên của dữ liệu được giải thích đến 78,043%.

Không những thế, kết quả xoay nhân tố cho thấy 24 biến thuộc các nhân tố độc lập đưa vào phân tích sắp xếp cụ thể thành 6 nhóm nhân tố BC (Bản chất công việc), DT (Đào tạo và phát triển), LD (Vai trò của lãnh đạo), DN (Mối quan hệ với đồng nghiệp), LT (Chính sách lương, thưởng và phúc lợi), TT (Trao đổi và truyền đạt thông tin) theo kết quả cụ thể tại Bảng 4.

Bảng 5: Kết quả phương sai trích và xoay nhân tố các biến thuộc các nhân tố phụ thuộc

	Thành phần
GK2	0,892
GK3	0,876
GK1	0,823
KMO = 0,705; Kiểm định Barlett's = 322,277; Sig. = 0,000	
Giá trị riêng	2,240
Tổng phương sai trích (%)	74,659

Cùng với đó, kết quả phân tích nhân tố EFA các biến thuộc nhân tố Sự gắn kết công việc (Bảng 5) cho thấy giá trị KMO là 0,705; điều đó khẳng định giá trị KMO đảm bảo tính thích hợp của việc phân tích nhân tố khám phá và mức độ ý nghĩa của dữ liệu đưa vào thực hiện phân tích nhân tố. Thống kê Chi-Square của kiểm định Bartlett có giá trị 322,277 với mức ý nghĩa Sig. = 0,000 < 0,05, điều này cho thấy kết quả kiểm định KMO hoàn toàn có nghĩa thống kê với mức ý nghĩa 5%.

Việc phân tích phương sai trích các biến phụ thuộc, cho thấy tổng phương sai trích đạt giá trị 74,659%, giá trị này khá cao, như vậy 74,659% biến thiên của dữ liệu được giải thích bởi 1 nhân tố, các thang đo được rút ra và chấp nhận. Điểm dừng khi trích các nhân tố tại nhân tố thứ nhất với giá trị riêng (eigenvalue) là 2,240. Và, các hệ số tải nhân tố thuộc các biến thành phần GK1, GK2,

Nguồn: Kết quả Phân tích SPSS
GK3 lần lượt là 0,823; 0,892; 0,876 đều lớn hơn 0,5; điều này cho thấy, các biến thành phần thuộc nhân tố Sự gắn kết công việc đảm bảo cho việc đưa vào phân tích dữ liệu.

Căn cứ trên kết quả phân tích tương quan các nhân tố (Bảng 6), ta thấy nhân tố phụ thuộc Sự gắn kết công việc có mối tương quan dương/cùng chiều với các nhân tố độc lập, cụ thể, giá trị tương quan Pearson của các nhân tố BC (Bản chất công việc), DT (Đào tạo và phát triển), LD (Vai trò của lãnh đạo), DN (Mối quan hệ với đồng nghiệp), LT (Chính sách lương, thưởng và phúc lợi), TT (Trao đổi và truyền đạt thông tin) với nhân tố Sự gắn kết công việc lần lượt là 0,275; 0,809; 0,549; 0,174; 0,578; 0,323 đều lớn hơn 0. Và các hệ số Sig. của các nhân tố đều nhỏ hơn 5% (tức nhỏ hơn 0,05) điều này đảm bảo mối tương quan giữa các nhân tố có ý nghĩa thống kê để tác giả tiến hành chạy mô hình hồi quy tuyến tính.

Bảng 6: Kết quả phân tích tương quan

		Bản chất công việc	Đào tạo và phát triển	Mối quan hệ với lãnh đạo	Mối quan hệ với đồng nghiệp	Chính sách lương, thưởng và phúc lợi	Trao đổi và truyền đạt thông tin	Sự gắn kết công việc
Bản chất công việc	Pearson	1						
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)							
Đào tạo và phát triển	N	276						
	Pearson	0,161**	1					
	Sig. (2-tailed)	0,007						
Mối quan hệ với lãnh đạo	N	276	276					
	Pearson	0,014	0,451**	1				
	Sig. (2-tailed)	0,811	0,000					
Mối quan hệ với đồng nghiệp	N	276	276	276				
	Pearson	-0,073	0,201**	0,038	1			
	Sig. (2-tailed)	0,224	0,001	0,531				
Chính sách lương, thưởng và phúc lợi	N	276	276	276	276			
	Pearson	0,036	0,451**	0,496**	0,186**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,549	0,000	0,000	0,002			
Trao đổi và truyền đạt thông tin	N	276	276	276	276	276		
	Pearson	0,048	0,274**	0,160**	-0,156**	0,187**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,428	0,000	0,008	0,009	0,002		
Sự gắn kết công việc	N	276	276	276	276	276	276	
	Pearson	0,275**	0,809**	0,549**	0,174**	0,578**	0,323**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	
	N	276	276	276	276	276	276	276

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kết quả phân tích mô hình hồi quy (Bảng 7) cho thấy các nhân tố ảnh hưởng tích cực đến Sự gắn kết công việc, bao gồm: BC (Bản chất công việc), DT (Đào tạo và phát triển), LD (Vai trò của lãnh đạo), DN (Mối quan hệ với đồng nghiệp), LT (Chính sách lương, thưởng và phúc lợi), TT

Nguồn: Kết quả Phân tích SPSS
(Trao đổi và truyền đạt thông tin); tức các biến này ảnh hưởng cùng chiều đến GK (Sự gắn kết công việc). R^2 là 0,763; kết quả này cho thấy độ thích hợp của mô hình là 76,3%, hay nói một cách khác 76,3% sự biến thiên của nhân tố Sự gắn kết công việc được giải thích bởi 6 nhân tố: BC

(Bản chất công việc), DT (Đào tạo và phát triển), LD (Vai trò của lãnh đạo), DN (Mối quan hệ với đồng nghiệp), LT (Chính sách lương, thưởng và phúc lợi), TT (Trao đổi và truyền đạt thông tin). Sử dụng kiểm định F trong phân tích

phương sai ANOVA cho thấy giá trị F là 144,220 với mức ý nghĩa Sig. là 0,000 nhỏ hơn 0,05; điều đó cho thấy sự kết hợp của 6 nhân tố độc lập có trong mô hình có thể giải thích được sự thay đổi của Sự gắn kết công việc.

Bảng 7: Kết quả mô hình hồi quy

Model		Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa	t	Sig.	Đa cộng tuyến	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Hằng số)	1,015	0,236		4,308	0,000		
	Bản chất công việc	0,186	0,033	0,171	5,620	0,000	0,957	1,045
	Đào tạo và phát triển	0,576	0,037	0,580	15,696	0,000	0,645	1,550
	Mối quan hệ với lãnh đạo	0,160	0,034	0,167	4,640	0,000	0,678	1,476
	Mối quan hệ với đồng nghiệp	0,044	0,019	0,042	2,314	0,010	0,875	1,143
	Chính sách lương, thưởng và phúc lợi	0,200	0,036	0,201	5,534	0,000	0,669	1,495
	Trao đổi và truyền đạt thông tin	0,086	0,028	0,097	3,059	0,002	0,869	1,151

$R^2 = 0,763$; R^2 change = 0,758; F = 144,220 (Sig. = 0,000); Durbin Watson = 1,644

a. Dependent Variable: Sự gắn kết công việc

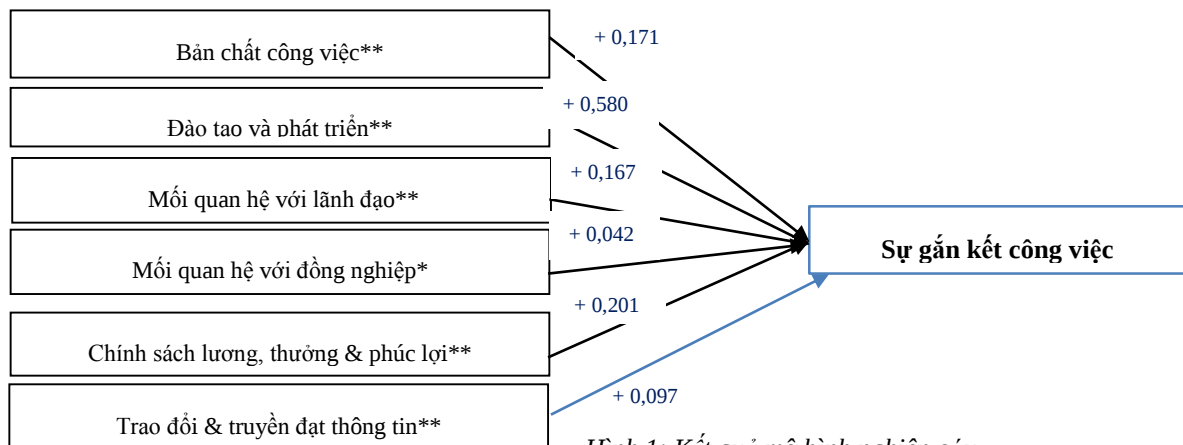
Như vậy, phương trình hồi quy (theo hệ số chuẩn hóa Beta) thể hiện mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng đến GK (Sự gắn kết công việc) là:

Sự gắn kết công việc = 1,015 + 0,186*Bản chất công việc + 0,576*Đào tạo và phát triển + 0,160*Mối quan hệ với lãnh đạo + 0,044*Mối quan hệ với đồng nghiệp + 0,200*Chính sách lương, thưởng và phúc lợi + 0,086*Trao đổi và truyền đạt thông tin + Ei

Căn cứ trên hệ số Beta chuẩn hóa, chúng ta có thể thấy rằng, mức độ ảnh hưởng cao nhất đến GK (Sự gắn kết công việc) đó là nhân tố đào tạo và phát triển (DT có Beta = 0,580; ảnh hưởng cùng chiều), khi nhân tố đào tạo và phát triển tốt hơn (tăng lên 1 đơn vị) thì sự gắn kết công việc tăng lên 0,580 đơn vị. Tiếp đến là nhân tố chính sách lương, thưởng và phúc lợi (LT có Beta = 0,201; ảnh hưởng cùng chiều), khi nhân tố chính

Nguồn: Kết quả Phân tích SPSS

sách lương, thưởng và phúc lợi tốt hơn (tăng lên 1 đơn vị) thì sự gắn kết công việc tăng lên 0,201 đơn vị. Nhân tố bản chất công việc (BC có Beta = 0,171; ảnh hưởng cùng chiều), khi nhân tố bản chất công việc tốt hơn (tăng lên 1 đơn vị) thì sự gắn kết công việc tăng lên 0,171 đơn vị. Nhân tố mối quan hệ với lãnh đạo (LD có Beta = 0,167; ảnh hưởng cùng chiều), khi nhân tố mối quan hệ với lãnh đạo tốt hơn (tăng lên 1 đơn vị) thì sự gắn kết công việc tăng lên 0,167 đơn vị. Nhân tố trao đổi và truyền đạt thông tin (TT có Beta = 0,097; ảnh hưởng cùng chiều), khi nhân tố trao đổi và truyền đạt thông tin tốt hơn (tăng lên 1 đơn vị) thì sự gắn kết công việc tăng lên 0,097 đơn vị. Và cuối cùng là nhân tố mối quan hệ với đồng nghiệp (DN có Beta = 0,042; ảnh hưởng cùng chiều), khi nhân tố mối quan hệ với đồng nghiệp tốt hơn (tăng lên 1 đơn vị) thì sự gắn kết công việc tăng lên 0,042 đơn vị.



Hình 1: Kết quả mô hình nghiên cứu

*: Có ý nghĩa 5%; **: Có ý nghĩa 1%

Cùng với đó, kết quả cho thấy, hệ số VIF của các nhân tố BC (Bản chất công việc), DT (Đào tạo và phát triển), LD (Vai trò của lãnh đạo), DN (Mối quan hệ với đồng nghiệp), LT (Chính sách lương, thưởng và phúc lợi), TT (Trao đổi và truyền đạt thông tin) lần lượt là 1,045; 1,550; 1,476; 1,143; 1,495; 1,151 đều nằm trong mức cho phép (nhỏ hơn 10), cho thấy mô hình không bị đa cộng tuyến. Và giá trị d (Durbin Watson) = 1,644 nằm trong vùng chấp nhận (gần bằng 2), nghĩa là mô hình không có tự tương quan chuỗi bậc nhất (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu này tập trung cho thấy các nhân tố tác động đến Sự gắn kết công việc của nhân viên các NHTM trên địa bàn TP. Đà Nẵng. Do đó, dựa vào nghiên cứu này, tác giả đã cho thấy được các lý thuyết nền tảng liên quan đến sự gắn kết công việc. Căn cứ vào kết quả nghiên cứu của các nhà nghiên cứu đi trước, tác giả tiến hành tổng hợp các thang đo và đề xuất mô hình nghiên cứu đề xuất cùng với việc thực hiện nghiên cứu định tính để điều chỉnh thang đo và mô hình cho phù hợp hơn với bối cảnh nghiên cứu.

Kết quả chính của nghiên cứu cho thấy được các nhân tố tác động đến sự gắn kết công việc của nhân viên các NHTM trên địa bàn TP. Đà Nẵng, trong đó nhân tố (1) Đào tạo và phát triển tác động mạnh nhất; kế đến là nhân tố (2) Chính sách lương, thưởng và phúc lợi; (3) Bản chất công việc; (4) Mỗi quan hệ với lãnh đạo; (5) Trao đổi và truyền đạt thông tin và (6) Mỗi quan hệ với đồng nghiệp. Kết quả nghiên cứu này của tác giả đã được các nhà nghiên cứu đi trước như Tziner và Kopelman (2002), Bellingham (2004), Trần Kim Dung (2005), Schmidt (2007), Hill (2008), Artz & Benjamin (2008), Mostafa & cs (2015), Yalabik và cộng sự (2017) chứng minh. Trong đó, sự khác biệt lớn nhất từ kết quả nghiên cứu của tác giả đó là cho thấy được vai trò của nhân tố đào tạo và phát triển trong việc tác động đến sự gắn kết công việc của nhân viên; điều đó thể hiện qua việc nhân tố đào tạo và phát triển tác động mạnh nhất đến sự gắn kết công việc của nhân viên các NHTM trên địa bàn TP. Đà Nẵng.

5.2. Các hàm ý quản trị

Căn cứ vào kết quả mô hình nghiên cứu đạt được, tác giả đề xuất các hàm ý quản trị nhằm gia tăng sự gắn kết công việc của nhân viên các NHTM trên địa bàn TP. Đà Nẵng hiện nay, cụ thể như sau: Các NHTM cần mạnh dạn phân công công tác phù hợp với từng cán bộ, công nhân viên, thường xuyên tổ chức các đợt kiểm tra, đánh giá năng lực của đội ngũ nhân viên. Cùng với đó, các NHTM nên thường xuyên nghiên cứu, đổi mới, cập chương trình và

nội dung đào tạo cho phù hợp hơn với xu thế, không để tình trạng nội dung cũng như chương trình đào tạo, phát triển dành cho các nhân viên trở nên quá lạc hậu cũng như đa dạng hình thức đào tạo. Và hơn hết, các lãnh đạo luôn luôn biết lắng nghe các phát biểu, ý kiến và sáng kiến của nhân viên.

Không chỉ vậy, các NHTM nên đề cao tinh thần đồng đội, tinh thần đồng đội là một cách thức có sức ảnh hưởng tốt trong việc kết nối các nhân viên lại với nhau, để làm điều này, các NHTM nên ban hành các chính sách khen thưởng thành tích chung cho một nhóm, một đội, phòng ban thay vì một cá nhân nào đó.

Thêm vào đó, các NHTM nên thực hiện việc trả lương, thưởng, phụ cấp theo đúng năng lực và khả năng làm việc của mỗi nhân viên và đa dạng các hình thức khen thưởng và phụ cấp cho các nhân viên.

Đặc biệt, các NHTM nên thường xuyên tạo sự gắn kết với nhau giữa các đồng nghiệp với đồng nghiệp, cán bộ với nhân viên thông qua các buổi họp mặt, thăm hỏi,... để tạo sự gắn gũi hơn giữa các đồng nghiệp, cán bộ, công nhân viên.

Mặc dù cố gắng hoàn thiện nghiên cứu một cách tốt nhất, tuy nhiên, do sự giới hạn về thời gian và kiến thức, nghiên cứu vẫn còn những hạn chế nhất định như cỡ mẫu còn khá ít, phạm vi nghiên cứu chỉ thực hiện trên địa bàn TP. Đà Nẵng. Do đó, các nghiên cứu theo sau có thể gia tăng cỡ mẫu và mở rộng phạm vi nghiên cứu trên nhiều tỉnh, thành khác.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Bùi Văn Danh. (2011). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Phương Đông.
- [2]. Trần Kim Dung. (2005). Đo lường mức độ thỏa mãn với công việc trong điều kiện ở Việt Nam. *Tạp chí Phát triển khoa học công nghệ*. Đại học Quốc gia Tp. Hồ Chí Minh tháng 12/2015.
- [3]. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc. (2008). *Giáo trình Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS* (tập 1 & 2). Hồ Chí Minh, Việt Nam: Nhà xuất bản Hồng Đức.
- [4]. Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang. (2011). *Giáo trình nghiên cứu thị trường*. Việt Nam: Nhà xuất bản Lao động 2011.
- [5]. Allen & Myer. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupation Psychology*, 63, 1–18.
- [6]. Artz & Benjamin. (2008). *Fringe benefit and Job satisfaction*, Univer of Wisconsin – White water. USA.
- [7]. Barber, L., Hayday, Bevan, S. (1999). From people to profit. Brighton: IES Report 355.
- [8]. Bellingham. R. (2004). *Job Satisfaction Survey*, Wellness Council of America.
- [9]. CIPD. (2001). Employer's perception of the psychological contract. London: CIPD Report 112.
- [10]. Hill, S. (2008), *What Make a good work colleague*, EzineArticle.com.
- [11]. Jogi, R. A. & Srivastava, A. K. (2015). Determinants of employee engagement in banking sector: A multivariate study in Central Chhattisgarh. *Pacific Business Review International*. 8(3), 66-70.
- [12]. Meyer, J. & Allen, N. (1997). Commitment in workplace: theory, research, and application. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- [13]. Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015). High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review*. 75(5), 747-757.
- [14]. Mowday R. T., Steers R. M. & Porter L. W. (1982). *Organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- [15]. Shah, M. M., Mohd, I. H., & Khairudin, M. K. (2017). Factors Relating to Employee Engagement: A Case Study in a Selected Bank. *Proceedings of the 2nd Advances in Business Research International Conference*, 297–303.
- [16]. Schmidt, S. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*. 18(4), Winter 2007 Wiley Periodicals, Inc.

Thông tin tác giả:

1. Ngô Đức Chiến

- Đơn vị công tác: Khoa Kinh tế, Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng
- Địa chỉ email: chiendnd@dau.edu.vn

Ngày nhận bài: 24/9/2022

Ngày nhận bản sửa: 30/9/2022

Ngày duyệt đăng: 24/11/2022