

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ KHÁNG CỰ VỚI THAY ĐỔI CỦA NHÂN VIÊN TRONG LĨNH VỰC NGÂN HÀNG

THE DETERMINANTS OF EMPLOYEE'S RESISTANCE TO CHANGE IN BANKING INDUSTRY

Ngày nhận bài: 14/06/2019

Ngày chấp nhận đăng: 12/02/2020

Lâm Hoàng Phương

TÓM TẮT

Trong một thị trường có tốc độ phát triển cao và nhiều biến động như Việt Nam hiện nay, các ngân hàng phải thực hiện những thay đổi một cách mạnh mẽ để có thể giúp tổ chức tồn tại và phát triển. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện thay đổi, các vấn đề về sự phản kháng của nhân viên với thay đổi vẫn chưa nhận được sự quan tâm từ phía các cấp quản lý. Nghiên cứu này được thực hiện với mục tiêu kiểm định lại sự tác động của các yếu tố năng lực cá nhân, sự tham dự và truyền thông đến sự kháng cự của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trong khu vực Thành phố Hồ Chí Minh. Với mẫu khảo sát là 323, phân tích EFA, CFA và SEM được sử dụng và kết quả cho thấy chỉ có yếu tố Năng lực cá nhân và Sự tham dự có tác động đến Sự kháng cự, tác động của yếu tố Truyền thông không có ý nghĩa thống kê. Trong đó, Năng lực cá nhân có tác động âm và Sự tham dự có tác động dương đến Sự phản kháng của nhân viên.

Từ khóa: Sự kháng cự, năng lực cá nhân, sự tham dự, truyền thông.

ABSTRACT

In the fast growing and turbulent market as Vietnam, many banks must implement critical changes to survive and achieve the substantial development. However, during changing process, employee's resistance to change have not attracted much attention by managers. This study focuses on examining the effects of employee competence, participation and communication on employee's resistance to change. The study surveyed employees working in banks in Ho Chi Minh City. With the sample of 323 respondents, the result indicated that only employee competence and participation have significant effects on employee's resistance to change, the effect of communication on employee's resistance to change is not supported. Specifically, competence has negative impact while participation has positive influence on resistance to change.

Keywords: Resistance to change, competence, participation, communication.

1. Giới thiệu

Từ sau khi gia nhập WTO, nền kinh tế Việt Nam đã có nhiều chuyển biến tích cực. Môi trường kinh doanh được cải thiện đã tạo điều kiện cho các doanh nghiệp nước ngoài đầu tư vào Việt Nam, góp phần thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế. Tuy nhiên, quá trình hội nhập không những mang lại cơ hội mà còn bao gồm cả những thách thức đối với các doanh nghiệp trong nước. Sự gia tăng về áp lực cạnh tranh, biến đổi về trình độ lao động, công nghệ... buộc các doanh nghiệp phải có sự thay đổi trong chiến lược, cấu trúc, phương thức quản lý để thích nghi với điều

kiện mới. Cụ thể, trong giai đoạn 2015-2019 hàng loạt các hoạt động mua bán và sáp nhập trong lĩnh vực ngân hàng đã diễn ra nhằm giúp các ngân hàng cải thiện về tình hình tài chính, chia sẻ rủi ro, nâng cao năng lực cạnh tranh. Riêng trong năm 2015, có đến 3 cặp đôi các ngân hàng được sáp nhập: Ngân Hàng Phát Triển Nhà Đồng Bằng Sông Cửu Long và Ngân Hàng Đầu Tư Và Phát Triển Việt Nam; Ngân Hàng Mekong và Ngân

Lâm Hoàng Phương, Trường Đại học Torren, Australia

Hàng Hàng Hải; Ngân Hàng Phương Nam và Ngân Hàng Sài Gòn Thương Tín. Chính những thay đổi mạnh mẽ này đã làm cho lĩnh vực ngân hàng trở thành môi trường phù hợp cho việc thực hiện nghiên cứu về sự kháng cự của nhân viên với thay đổi.

Năng lực thay đổi là một trong những yếu tố quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp (Kotter và Schlesinger, 1979). Để đảm bảo sự phát triển lâu dài và ổn định, doanh nghiệp cần phải thực hiện những thay đổi bền vững (Farjoun, 2010). Tuy nhiên, việc thực hiện thay đổi là điều không dễ dàng. Tỷ lệ doanh nghiệp thất bại trong việc thực hiện thay đổi dao động từ 40% đến 70% (Isern và Pung, 2007). Một trong những yếu tố chính dẫn đến sự thất bại này chính là sự kháng cự của nhân viên (Kotter, 1996; Oreg, 2003). Mặc dù vậy, trong quá trình thay đổi, các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay vẫn chỉ quan tâm đến các vấn đề về chiến lược hoặc cơ cấu mà chưa có sự quan tâm cần thiết đến phản ứng của nhân viên trong quá trình thay đổi. Những phản ứng tiêu cực của nhân viên đối với thay đổi không những làm ảnh hưởng đến kết quả làm việc mà còn ảnh hưởng đến sự thành công của tổ chức trong quá trình thay đổi (Kunze và Bruch, 2013). Do đó, việc nghiên cứu sự kháng cự của nhân viên là điều vô cùng cần thiết, thông qua việc xác định các yếu tố ảnh hưởng và mức độ tác động của chúng, các nhà quản trị sẽ có được cơ sở lý luận vững chắc để vượt qua được những kháng cự từ phía nhân viên.

Kết quả từ các nghiên cứu trước đây cho thấy các yếu tố ảnh hưởng đến sự kháng cự bao gồm sự cam kết, năng lực, lợi ích cá nhân, sự tham dự, sự sẵn sàng (Peccei, Giangreco và Sebastiano, 2011; McKay, Kuntz và Naswall 2013). Tuy nhiên, các nghiên cứu chủ yếu được thực hiện ở các nền kinh tế phát triển mà ít có nghiên cứu thực hiện tại nền kinh tế đang chuyển đổi như Việt Nam. Mặc khác, trong nghiên cứu của

McKay và ctg (2013), giả thuyết về sự tác động trực tiếp của sự tham dự đến sự kháng cự không được ủng hộ. Tuy nhiên, Peccei và ctg (2011) đã chỉ ra rằng tồn tại mối quan hệ gián tiếp thông qua thái độ với thay đổi. Do đó, nghiên cứu tập trung vào việc kiểm định lại mối quan hệ trực tiếp giữa sự tham dự và sự kháng cự, đồng thời xem xét đến sự tác động của hai biến khác bao gồm năng lực và sự tham dự trong điều kiện nền kinh tế Việt Nam. Kết quả nghiên cứu sẽ góp phần bổ sung vào cơ sở lý thuyết và thực tiễn về sự kháng cự của nhân viên thông qua việc kiểm định lại sự tác động của các yếu tố năng lực, sự tham dự, truyền thông trong nền kinh tế chuyển đổi của Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Sự kháng cự với thay đổi

Sự kháng cự với thay đổi của nhân viên trong tổ chức được tiếp cận với rất nhiều quan điểm khác nhau. Zaltman và Duncan (1977) định nghĩa sự phản kháng là bất kì hành vi nào cố gắng duy trì hiện trạng trước những áp lực thay đổi hiện trạng đó. Sự xuất hiện những thái độ hoặc hành vi làm cản trở những mục tiêu thay đổi của tổ chức cũng được xem là sự phản kháng với thay đổi của tổ chức (Chawla và Kelloway, 2004). Quan điểm của Giangreco và Peccei (2005) thì cho rằng kháng cự là một hình thức bày tỏ sự bất đồng với tổ chức khi các cá nhân trong tổ chức nhận thấy rằng sự thay đổi làm họ cảm thấy không thoải mái hoặc gây bất lợi cho họ.

Sự kháng cự của nhân viên bị chi phối bởi khá nhiều yếu tố cả bên trong lẫn bên ngoài. Nguyên nhân dẫn đến sự kháng cự có thể là do lợi ích bị tổn hại, sự mơ hồ về những thay đổi đang diễn ra, lo lắng về năng lực bản thân không đáp ứng được yêu cầu của công việc mới (Cameron và Green, 2015). Các nghiên cứu trước đây đã tiến hành nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố môi trường như truyền

thông, sự tham dự, (Wanberg và Banas, 2000; Armenakis và Harris, 2002; Lines, 2004) và các yếu tố thuộc nội tại bên trong như sự cam kết (Giangrecio và Peccei, 2005; Peccei và ctg, 2011, McKay và ctg, 2013), sự tự tin vào năng lực của bản thân, năng lực cá nhân (Islam và ctg, 2010; Wanberg và Banas, 2000). Các kết quả đã khẳng định mối quan hệ giữa các yếu tố bên trong và bên ngoài đến sự kháng cự của nhân viên. Để vượt qua sự kháng cự của nhân viên, đảm bảo thành công cho quá trình thay đổi của tổ chức, Kotter và Schlesinger (1979) đề xuất sáu phương pháp bao gồm: Truyền thông và đào tạo, lôi kéo và tham gia, tạo điều kiện và hỗ trợ, thương lượng và thỏa hiệp, điều khiển, ép buộc.

2.2. Năng lực cá nhân

Nghiên cứu về yếu tố năng lực được khởi xướng vào những năm đầu thập niên 70. Theo Athey và Orth (1999), năng lực cá nhân là một tổ hợp bao gồm kiến thức chuyên môn, thái độ và kỹ năng có ảnh hưởng đến phần lớn công việc của một cá nhân. Năng lực thể hiện thông qua một hành động tích cực nhằm thực hiện mục tiêu cụ thể trong những tình huống không chắc chắn, chính năng lực sẽ tạo ra những hành động phù hợp với tình huống dựa trên kiến thức và kinh nghiệm để thực hiện những nhiệm vụ cụ thể trong giới hạn tự do mà môi trường cho phép.

Spencer và Spencer (1993) xác định 5 loại đặc điểm của năng lực bao gồm: động cơ, đặc tính, tự nhận thức, kiến thức, kỹ năng và được chia thành 2 nhóm bao gồm thuộc tính ẩn và thuộc tính hiện. Trong đó, thuộc tính ẩn bao gồm động cơ, đặc tính, sự tự nhận thức giúp hình thái độ và hành vi của một cá nhân, thuộc tính hiện bao gồm kiến thức và kỹ năng giúp đảm bảo khả năng cá nhân có thể thực hiện những hành vi đó. Lombard và Crafford (2003) khẳng định có mối quan hệ giữa năng lực của các nhà quản lý cấp cơ sở

với sự phản kháng họ. Một số thành tố của năng lực cá nhân có thể giúp nhà quản lý cấp cơ sở vượt qua những phản kháng đó.

H1: Có mối quan hệ giữa Năng lực cá nhân và Sự kháng cự với thay đổi.

2.3. Truyền thông trong thay đổi

Truyền đạt thông tin đến nhân viên về những thay đổi sắp diễn ra và ảnh hưởng của nó đến tổ chức là điều vô cùng cần thiết (Wanberg và Bannas, 2000). Nếu không được truyền đạt thông tin một cách đầy đủ và kịp thời sẽ làm gia tăng sự hoài nghi và lo lắng của nhân viên (Milliken, 1987) nhưng ngược lại, nếu nhận được đầy đủ thông tin về những thay đổi sắp diễn sẽ giúp nhân viên có thái độ tốt hơn đối với thay đổi, giảm sự lo lắng và cảm giác bất an của họ (Miller và Monge, 1985; Schweiger và DeNisi, 1991). Do đó, truyền thông đóng vai trò vô cùng quan trọng và là một nhân tố chiến lược trong quá trình thực hiện thay đổi của tổ chức (Saruhan, 2014).

Một chiến lược truyền thông rõ ràng và phù hợp được cho là có quan hệ mật thiết đến việc đạt được thành công trong quá trình thay đổi của tổ chức (Smith, 1998). Theo Mayer và ctg (1995), một chiến lược truyền thông tốt sẽ giúp giảm sự e sợ của nhân viên trước sự tác động không mong muốn mà những thay đổi của tổ chức mang lại. Và khi nhân viên không còn e sợ trước sự thay đổi, họ sẽ có thái độ tích cực hơn. Ngoài ra, nhân viên khi được rõ hơn về sự thay đổi và nguyên nhân của sự thay đổi sẽ có xu hướng đón nhận thay đổi tích cực hơn (Madsen và ctg, 2005).

Ngoài ra, truyền thông còn giúp truyền tải đến nhân viên những mục tiêu của sự thay đổi, giúp nhân viên tự tin hơn vào năng lực của mình để có thể đảm nhiệm những công việc mới. Mặt khác, truyền thông trong thay đổi còn bao gồm việc đào tạo kiến thức và kỹ năng mới nhằm giúp nâng cao năng lực của

nhân viên để đáp ứng những yêu cầu mới (Chreim, 2006). Và khi nhân viên đã cảm thấy có đầy đủ năng lực đảm nhận nhiệm vụ mới, họ sẽ sẵn lòng chấp nhận sự thay đổi (Cunningham và cộng sự, 2002).

H2: Có mối quan hệ giữa Truyền thông và Sự kháng cự với thay đổi.

2.4. Sự tham dự

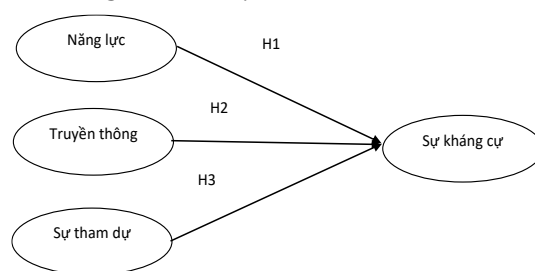
Cốt lõi của sự tham dự là một nỗ lực có ý thức và đáng mong đợi bởi những cá nhân có trình độ cao trong một tổ chức để góp thêm vai trò mình hoặc tạo cơ hội mở rộng vai trò dành cho những cá nhân hoặc những nhóm người ở cấp thấp hơn trong tổ chức có thể có tiếng nói tốt hơn hoặc được thể hiện nhiều hơn trong phạm vi thuộc tổ chức (Glew và ctg, 1995). Tham gia vào hoạt động của tổ chức cung cấp cơ hội cho mọi người tìm ra ý nghĩa trong công việc của họ và nếu sự tham dự có hiệu quả sẽ giúp các cá nhân có thể thực hiện những ước mơ của mình (Pasmore và Fagans, 1992). Hay nói cách khác, khi tham gia vào các hoạt động của tổ chức, nhân viên có cơ hội sáng tạo và tự mình phát triển đi xa hơn so với vai trò ban đầu được qui định trong bảng mô tả công việc (Smith, Organ và Near, 1983).

Sự tham dự của nhân viên vào quá trình thay đổi bao gồm việc tham gia vào quá trình lên kế hoạch và tổ chức thực hiện (Judson, 1991) và cả việc họ nhận được những hỗ trợ cần thiết của tổ chức để trang bị cho họ những kỹ năng và công cụ cần thiết trong quá trình thực hiện thay đổi (Kotter và Schlesinger, 1979; Kumar và đồng sự, 2007). Chính quá trình này sẽ góp phần làm gia tăng sự tự tin của nhân viên, giảm sự bất an về công việc mới và từ đó sẽ có thể làm giảm sự kháng cự của nhân viên với thay đổi trong tổ chức.

McKay và cộng sự (2013) cho rằng việc tạo ra cơ hội để nhân viên tham gia vào quá trình thay đổi sẽ giúp giảm thái độ tiêu cực

của nhân viên trước những đổi mới của tổ chức. Nhân viên được tham gia vào quá trình thay đổi sẽ giảm sự lo lắng, nhận thức được sự đóng góp của mình và như vậy ủng hộ sự thay đổi hơn (Kotter và Schlesinger, 1979; Lawrence, 1954). Bên cạnh đó, Giangreco và Peccei (2005) cũng cho rằng sự tham gia của nhân viên cũng có thể tạo ra thái độ tích cực trước thay đổi.

H3: Có mối quan hệ giữa Sự tham dự và Sự kháng cự với thay đổi.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng là chủ yếu kết hợp với phương pháp định tính trong nghiên cứu sơ bộ. Trước tiên, việc tổng hợp cơ sở lý thuyết, xây dựng mô hình và thiết lập thang đo được thực hiện. Sau đó, nghiên cứu định tính được triển khai thông qua phương pháp phỏng vấn chuyên gia và phỏng vấn nhóm tập trung nhằm hiệu chỉnh thang đo và làm rõ các biến quan sát. Thang đo được chuyển thể từ tiếng Anh sang tiếng Việt với sự hỗ trợ của một chuyên gia trong lĩnh vực khoa học hành vi trong tổ chức nhằm đảm bảo độ chính xác trong từ ngữ được sử dụng. Bên cạnh đó, chuyên gia còn đưa ra một số điều chỉnh trong nội dung của biến quan sát để phù hợp với văn hoá và bối cảnh của Việt Nam. Tiếp theo, việc phỏng vấn nhóm tập trung được thực hiện nhằm đảm bảo các câu hỏi trong thang đo được đối tượng khảo sát hiểu một cách chính xác. Một nhóm gồm bảy thành viên là những

cá nhân làm việc trong các ngân hàng được mời để tham gia buổi phỏng vấn. Các ý kiến của đối tượng phỏng vấn được ghi chép lại nhằm phục vụ cho việc hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát cuối cùng.

Phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện trong nghiên cứu chính thức. Dữ liệu sau khi mã hóa sẽ được phân tích bằng phần mềm SPSS để kiểm tra hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích khám phá nhân tố (EFA). Phần mềm Amos sẽ được sử dụng trong phân tích khẳng định nhân tố (CFA) và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

3.2. Thang đo sử dụng trong nghiên cứu

Thang đo các khái niệm nghiên cứu được xây dựng, sử dụng thang đo Likert 5 bậc, có sự biến thiên của các trả lời từ “hoàn toàn không đồng ý” đến “hoàn toàn đồng ý”.

Thang đo sự kháng cự của nhân viên bao gồm 4 biến quan sát được xây dựng dựa trên thang đo Pederit (1999), trong đó gồm biến quan sát thể hiện hành vi kháng cự của nhân viên như “Tôi sẽ chống đối việc thực hiện thay đổi này”.

Thang đo về sự tham dự và truyền thông được xây dựng dựa trên thang đo của Wanberg và Bannas (2000). Trong đó, sự

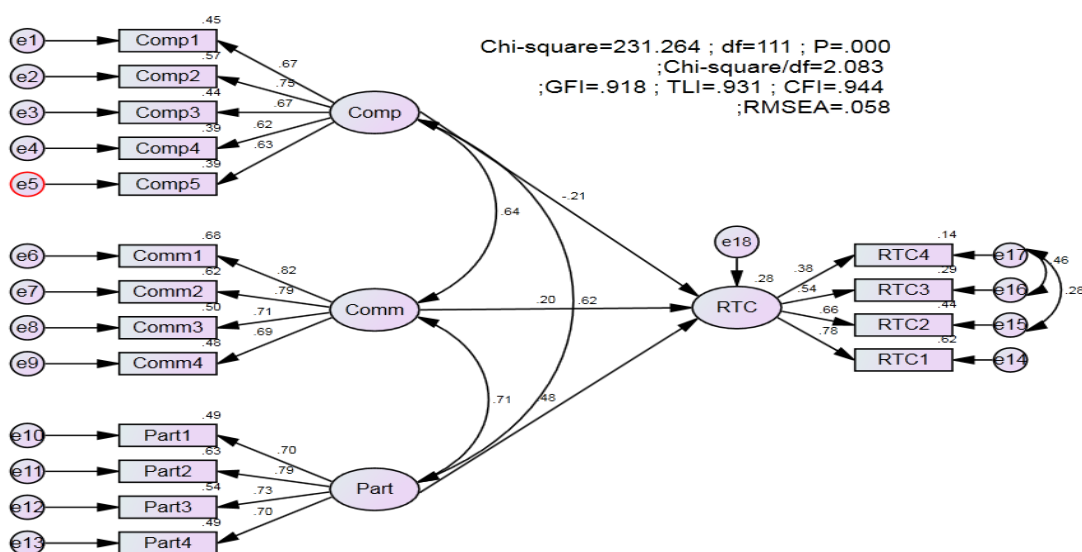
tham dự bao gồm 4 biến quan sát, ví dụ: “Tôi có thể tham gia vào quá trình thực hiện những thay đổi đã được đề xuất hoặc đang triển khai”. Khái niệm truyền thông cũng bao gồm 4 biến quan sát chẳng hạn như “Tôi nhận được đầy đủ thông tin về sự thay đổi sắp diễn ra”.

Thang đo về năng lực được xây dựng dựa trên công trình nghiên cứu của Lombard và Crafford (2003) bao gồm 5 biến quan sát đo lường năng lực của nhân viên như: “Tôi có đầy đủ khả năng để thực hiện công việc”.

3.3. Mẫu nghiên cứu

Trong trường hợp sử dụng phương pháp phân tích nhân tố (EFA) thì kích thước mẫu tối thiểu phải là 50, tốt hơn là 100 và tỉ lệ số quan sát trên biến đo lường là 5:1 nghĩa là cứ mỗi biến đo lường cần tối thiểu là 5 quan sát (Hair và ctg, 2006). Số biến được xác định trong nghiên cứu định lượng là 20, do đó số quan sát tương ứng là 100.

Theo nguyên tắc số lớn, khi tăng kích thước mẫu, độ tin cậy của thông tin càng tăng, vì vậy kích thước mẫu được chọn là 300 để gia tăng độ tin cậy đối với kết quả phân tích. Tuy nhiên, để có được kích thước mẫu là 300, tác giả đã phát ra 350 bảng câu hỏi.



Hình 2: Mô hình SEM (đã chuẩn hóa)

Mẫu trong nghiên cứu được lựa chọn theo phương pháp thuận tiện phi xác suất. Đối tượng khảo sát là nhân viên làm việc tại các ngân hàng trong khu vực Tp.Hồ Chí Minh. Sau khi thu thập, số lượng phiếu thu về là 335, trong đó có 12 phiếu không hợp lệ do chưa hoàn tất các câu hỏi. Kết quả là cỡ mẫu 323 được sử dụng cho nghiên cứu.

4. Kết quả và đánh giá

4.1. Kết quả nghiên cứu

Trong số 323 mẫu thu về, tỷ lệ nam giới chiếm 41.8% và nữ giới chiếm 58.2%. Tỷ lệ người lao động có độ tuổi từ 18 đến 29 là 84.5%, từ 30 đến 39 là 13.3 % và từ 40 đến 49 là 2.2%.

Hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng để đánh giá độ tin cậy của thang đo. Phân tích EFA và CFA được tiến hành để phân tích khám phá nhân tố, khẳng định giá trị hội tụ và phân biệt của thang đo. Mô hình đo lường và mô hình cấu trúc cũng được kiểm định thông qua phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

4.1.1. Kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích EFA

Kết quả phân tích cho thấy ngoại trừ thang đo sự kháng cự có hệ số tin cậy là 0.761, các thang đo đều có độ tin cậy cao (trên 0.8). Cụ thể: thang đo Năng lực có hệ số Cronbach's Alpha là 0.81, thang đo Sự

tham dự là 0.822 và thang đo Truyền thông là 0.838, trong đó các biến đều có hệ số tương quan biến tổng trên 0.5.

Sau khi phân tích EFA với phép quay Varimax, kết quả cho thấy hệ số KMO đạt 0.875, kiểm định Bartlett có hệ số Sig bằng 0.000, như vậy phân tích EFA được sử dụng là phù hợp. Tại mức giá trị Eigenvalue = 1.172 (>1), tổng phương sai trích đạt được là 57.918% (>50%), từ 17 biến quan sát rút trích được 4 yếu tố tương ứng với các khái niệm Năng lực, Sự tham dự, Truyền thông và Sự kháng cự. Các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố trên 0.5. Các khái niệm đều đạt được giá trị phân biệt và giá trị hội tụ. Như vậy, không có biến nào bị loại, các biến đều được đưa vào trong phân tích CFA và SEM.

4.1.2. Kiểm định CFA và mô hình SEM.

Kiểm định CFA ban đầu cho thấy hệ số $\chi^2 = 296.098$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 2.260$, GFI = 0.894, TLI = 0.897, CFI = 0.915, RMSEA = 0.071. Kết quả này cho thấy mô hình đo lường chưa tốt do chỉ số GFI và TLI nhỏ hơn 0.9. Tiến hành điều chỉnh căn cứ vào hệ số MI, mô hình sau hiệu chỉnh cho kết quả như sau $\chi^2 = 213.264$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 2.083$, GFI = 0.918, TLI = 0.931, CFI = 0.944, RMSEA = 0.058, các biến quan sát đều có hệ số hồi qui chưa chuẩn hóa lớn hơn 0.5 và $p = 0.000$. Như vậy mô hình đo lường phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm (chưa chuẩn hóa)

Giả thuyết				Ước lượng	S.E.	C.R.	P
H1	RTC	<---	Comp	-0.326	0.161	-2.024	0.043
H2	RTC	<---	Comm	0.216	0.123	1.759	0.079
H3	RTC	<---	Part	0.571	0.142	4.029	****

Tiến hành phân tích SEM, hệ số $\chi^2 = 213.264$, $p = 0.000$ (<0.001), $\chi^2/df = 2.083$, GFI = 0.918 TLI = 0.931, CFI = 0.944, RMSEA = 0.058 (< 0.06) cho thấy mô hình

lý thuyết phù hợp với dữ liệu thị trường. Với mức ý nghĩa 5%, yếu tố Năng lực có tác động âm đến Sự kháng cự ($\beta = -0.209$, $p = 0.043 < 0.05$), do đó giả thuyết H1 được

chấp nhận. Tuy nhiên, giả thuyết H2 lại bị bác bỏ do sự tác động của yếu tố Truyền thông đến Sự kháng cự không có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0.204$; $p = 0.079 > 0.05$). Mặt khác, yếu tố Sự tham dự có tác động dương khá mạnh đến Sự kháng cự ($\beta = 0.482$; $p = 0.000 < 0.05$), giả thuyết H3 được chấp nhận. Hệ số tin cậy R^2 đạt mức 27.7%, như vậy, các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu giải thích được 27.7% sự biến thiên của Sự kháng cự.

Bảng 2.

Sự khác biệt các chỉ tiêu tương thích của mô hình bất biến và khả biến theo Giới tính

Mô hình	Chi-Square	df	p	RFI	IFI	TLI
Khả biến	414.813	222	0.000	0.798	0.916	0.895
Bất biến	415.798	225	0.000	0.8	0.917	0.897
Giá trị khác biệt	0.985	3	0.000	0.002	0.001	0.002

4.1.4. So sánh sự khác biệt theo vị trí công việc

Các vị trí công việc được so sánh bao gồm nhân viên và cấp quản lý. Tương tự, mô hình bất biến và khả biến được sử dụng trong kiểm định. Kết quả trong bảng 3 cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa giữa hai mô hình.

Sự khác biệt các chỉ tiêu tương thích của mô hình bất biến và khả biến theo Vị trí công việc

Mô hình	Chi-Square	df	p	RFI	IFI	TLI
Khả biến	395.447	222	0.000	0.815	0.927	0.909
Bất biến	398.043	225	0.000	0.816	0.928	0.911
Giá trị khác biệt	2.596	3	0.000	0.001	0.001	0.002

4.2. Đánh giá

Kết quả nghiên cứu cho thấy các thang đo về Năng lực, Sự tham dự, Truyền thông và Sự kháng cự khi kiểm định tại Việt Nam đều có độ tin cậy cao, các khái niệm đều đạt giá trị hội tụ và phân biệt. Trong đó, yếu tố Năng lực có tác động âm đến Sự kháng cự. Nhân viên có năng lực cao sẽ ít có xu hướng chống lại sự thay đổi. Kết quả này cũng cổ khảm phá của Islam và ctg (2010) và quan điểm

4.1.3. So sánh sự khác biệt theo giới tính

Mô hình bất biến và mô hình khả biến được sử dụng để so sánh. Kết quả phân tích SEM trong bảng 2 cho thấy sự khác biệt giữa hai mô hình không có ý nghĩa thống kê ($p = 0.805 > 0.05$). Như vậy, ta chọn mô hình bất biến. Hay nói cách khác, giới tính không làm ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa Năng lực, Sự tham dự, Truyền thông và Sự kháng cự.

hình ($p = 0.458 > 0.05$). Do đó, ta chọn mô hình bất biến. Như vậy, vị trí công việc không làm ảnh hưởng đến tác động của các yếu tố Năng lực, Sự tham dự và Truyền thông đến Sự kháng cự của nhân viên.

của Lombard và Crafford (2003). Mặt khác, mối quan hệ trực tiếp giữa Sự tham dự và Sự kháng cự đã được chứng minh, trong khi giả thuyết này không được ủng hộ trong nghiên cứu của McKay và ctg (2013) và trong nghiên cứu của Peccei và ctg (2009), mối quan hệ này là gián tiếp. Tuy nhiên, giả thuyết về sự tác động của yếu tố Truyền thông lại bị bác bỏ, theo như Wanberg và Bannas (2000), McKay và ctg (2013),

Truyền thông có tác động gián tiếp đến Sự kháng cự thông qua Sự sẵn sàng thay đổi của tổ chức.

Mặc dù nghiên cứu đã chứng minh được sự tồn tại của mối quan hệ giữa Sự tham dự và Sự kháng cự của nhân viên trong tổ chức. Tuy nhiên, dữ liệu thu thập được lại cho thấy mối quan hệ này là mối quan hệ nghịch chiều và hoàn toàn trái ngược với kì vọng về mặt suy luận lý thuyết. Do đó, cần có một nghiên cứu chuyên sâu tiếp theo để kiểm định lại và làm rõ sự khác biệt này.

Nghiên cứu chỉ thực hiện với mẫu 323 nhân viên tại các ngân hàng trong khu vực thành phố Hồ Chí Minh nên tính đại diện chưa cao. Khi nghiên cứu với số lượng đối tượng khảo sát lớn hơn hay thay đổi thời điểm, địa điểm nghiên cứu có thể sẽ ảnh hưởng đến mối quan hệ và mức độ tác động giữa các yếu tố.

Dữ liệu được thu thập thông qua phương pháp khảo sát thông qua việc đối tượng tự đánh giá. Phương pháp này có thể dẫn đến sự thiên lệch về thông tin do đối tượng cung cấp. Ngoài ra, phương pháp tự đánh giá đôi khi cũng gặp phải những vấn đề về giá trị của thông tin thông qua mức độ trung thực của người được khảo sát. Trên thực tế, có nhiều nhân tố khác tác động đến Sự kháng cự của nhân viên như: Lợi ích cảm nhận, Sự lãnh đạo, Sự sẵn sàng cho thay đổi, Sự cam kết...nhưng chưa được đưa vào trong nghiên cứu này.

Các nghiên cứu tiếp theo có thể sử dụng thêm những yếu tố mới vào trong mô hình nghiên cứu Sự kháng cự như: Tâm lý nhân viên, Sự cam kết, Sự công bằng của tổ chức, Lợi ích cảm nhận, Thái độ với thay đổi... Trong đó, cần đặc biệt nghiên cứu về yếu tố Lợi ích cảm nhận, Tâm lý nhân viên để có thể giải thích về mối quan hệ cùng chiều giữa Sự tham dự và Sự kháng cự - trong khi lý thuyết cho rằng mối quan hệ này là ngược

chiều. Đồng thời phát triển mẫu với số lượng lớn để đem lại độ tin cậy và tính đại diện cao hơn. Ngoài ra, các nghiên cứu lặp lại có thể được thực hiện ở những vùng miền, quốc gia khác nhau để kiểm định lại mối quan hệ giữa các khái niệm, củng cố thêm khám phá về mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu.

5. Kết luận

Như vậy, với mức ý nghĩa 5%, yếu tố Năng lực cá nhân và Sự tham dự có tác động trực tiếp đến Sự kháng cự với thay đổi của nhân viên trong tổ chức. Trong đó, yếu tố Năng lực cá nhân có tác động mạnh với mức 0.21. Trong khi đó, sự tác động của yếu tố Truyền thông tồn tại ở mức ý nghĩa 10% ($0.05 < p = 0.079 < 0.1$). Hay nói cách khác, với độ tin cậy 90% thì yếu tố Truyền thông có tác động trực tiếp đến sự kháng cự với thay đổi của nhân viên.

Như vậy, để vượt qua Sự kháng cự của nhân viên, các nhà quản trị cần quan tâm hơn đến việc phát triển năng lực của nhân viên, đào tạo và bổ sung kiến thức, kỹ năng mới nhằm đảm bảo nhân viên có đủ khả năng thực hiện những nhiệm vụ mới sau khi tổ chức thực hiện thay đổi. Nhân viên được trang bị đầy đủ kiến thức và kỹ năng, có trình độ chuyên môn cao sẽ gia tăng mức độ tự tin, sẵn sàng chấp nhận thử thách mới. Do đó, khả năng chấp nhận sự thay đổi cũng sẽ cao hơn.

Sự tham dự có tác động dương đến Sự kháng cự của nhân viên với mức tác động khá cao là 0.482. Nhân viên được tham gia càng nhiều vào quá trình thực hiện thay đổi càng có xu hướng chống lại sự thay đổi. Điều này có thể giải thích thông qua bản chất của sự thay đổi và tương tác của cấp quản lý trong quá trình tham gia của nhân viên. Nhân viên tích cực tham gia vào quá trình thực hiện thay đổi, tăng cường sự tìm hiểu và trao đổi với cấp trên nhưng nếu những thắc mắc của họ không được giải đáp thỏa đáng có thể

sẽ làm gia tăng sự hoài nghi, mất đi sự tin tưởng và từ đó làm tăng sự kháng cự. Mặt khác, nếu thay đổi là bất lợi, nhân viên có thể xem việc tham gia vào quá trình thay đổi là trách nhiệm mà họ phải gánh vác thêm nhưng lại không mang lại lợi ích và như vậy

sẽ làm phát sinh hành vi chống đối với thay đổi của nhân viên. Do đó, để khắc phục điều này, nhà quản trị cần theo sát và giải đáp kịp thời những thắc mắc của nhân viên, giúp tạo lòng tin cho nhân viên về những kết quả tốt đẹp sắp tới khi thay đổi thành công.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-225.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*: Kogan Page Publishers.
- Chawla, A., & Kevin Kelloway, E. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.
- Chreim, S. (2006). Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance. *Organization Studies*, 27(9), 1261-1287.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202-225.
- Giangreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *The international journal of human resource management*, 16(10), 1812-1829.
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*, 21(3), 395-421.
- Hertel, B. I. v. d. H., Annet H. de Lange, Jürgen Deller, Guido, Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741-760.
- Isern, J., & Pung, C. (2007). Harnessing energy to drive organizational change. *McKinsey Quarterly*, 1, 1-4.
- Islam, M. A., Ali, A. J., & Wafi, S. M. (2010). Resistance to change among first line managers in multinational organizations in Malaysia. *International Review of Business Research Papers*, 6(4), 232-245.
- Judson, A. S. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*: B. Blackwell.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*: Harvard Business Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). *Choosing strategies for change*: Harvard Business Review.

- Kumar, S., Kant, S., & Amburgey, T. L. (2007). Public Agencies and Collaborative Management Approaches Examining Resistance Among Administrative Professionals. *Administration & Society*, 39(5), 569-610.
- Lawrence, P. R. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32(3), 49-57.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of change management*, 4(3), 193-215.
- Lombard, C., & Crafford, A. (2003). Competency Requirements For First-Line Managers. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(1).
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McKay, K., Kuntz, J. R., & Naswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2), 29-40.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1985). Social information and employee anxiety about organizational change. *Human Communication Research*, 11(3), 365-386.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680.
- Pasmore, W. A., & Fagans, M. R. (1992). Participation, individual development, and organizational change: A review and synthesis. *Journal of Management*, 18(2), 375-397.
- Peccei, R., Giangreco, A., & Sebastiano, A. (2011). The role of organisational commitment in the analysis of resistance to change: Co-predictor and moderator effects. *Personnel Review*, 40(2), 185-204.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Saruhan, N. (2014). The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process. *Business and Economics Research Journal*, 5(4), 143.
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of management journal*, 34(1), 110-135.
- Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1988). Survive and thrive in times of change. *Training & Development Journal*, 42(4), 25-28.
- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Smith, D. (1998). Invigorating change initiatives. *Management Review*, 87(5), 45.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, 85(1), 132.
- Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*: Wiley.