

MỐI QUAN HỆ GIỮA GẮN KẾT - TRUNG THÀNH - HIỆU QUẢ TỔ CHỨC Ở NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN CHI NHÁNH TỈNH BÌNH THUẬN

● DINH PHI HỒ

TÓM TẮT:

Hầu hết các ngân hàng đang đối mặt với nâng cao chất lượng nhân sự và phát triển nhân lực ổn định bền vững. Phát triển nhân lực phải gắn với hiệu quả hoạt của tổ chức mới là vấn đề thách thức cho các nhà quản lý. Nghiên cứu này, sử dụng dữ liệu khảo sát 320 nhân viên và áp dụng mô hình cấu trúc tuyến tính trong phân tích. Kết quả cho thấy có mối quan hệ tuyến tính dương giữa gắn kết và trung thành với hiệu quả tổ chức. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết nhân viên với tổ chức, bao gồm: (i) Phát triển nghề nghiệp; (ii) Niềm tin vào tổ chức; (iii) Động lực làm việc; (iv) Đồng nghiệp; (5) Thu nhập. Đặc biệt là vai trò quan trọng của 2 yếu tố "Phát triển nghề nghiệp" và "Niềm tin vào tổ chức".

Từ khóa: Gắn kết, trung thành, hiệu quả tổ chức, mô hình SEM, Bình Thuận, Việt Nam.

1. Giới thiệu

Trong thời gian qua, có nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa sự hài lòng công việc và gắn kết nhân viên với tổ chức hoặc mối quan hệ giữa sự hài lòng công việc và trung thành của nhân với tổ chức. Tuy nhiên, mục đích cuối cùng của sự hài lòng, gắn kết và trung thành phải là tác động đến hiệu quả tổ chức. Đây cũng là vấn đề thách thức cho các nhà nghiên cứu và quản lý trong bối cảnh Việt Nam hòa nhập thế giới, nhất là trong lĩnh vực ngân hàng đang có sự cạnh tranh gay gắt và nguồn nhân lực bị biến động mạnh. Nghiên cứu này tập trung vào: (i) Xác định mối quan hệ giữa gắn kết, trung thành và hiệu quả tổ chức; (ii) Xây dựng mô hình định lượng

về mối quan hệ giữa gắn kết, trung thành và hiệu quả tổ chức. Nghiên cứu tiến hành khảo sát 320 nhân viên tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn (NHNN & PTNT), chi nhánh tỉnh Bình Thuận, Việt Nam nhằm tạo cơ sở thực tiễn cho mô hình đo lường.

2. Tổng quan lý thuyết và mô hình nghiên cứu sự gắn kết nhân viên với tổ chức

Theo Meyer và Allen (1994), sự gắn kết nhân viên với tổ chức (Organizational Commitment) là một trạng thái tâm lý thể hiện đặc trưng mối quan hệ của nhân viên với tổ chức, hàm ý cho việc quyết định tiếp tục làm việc và sẵn lòng làm việc tối hơn nhằm góp phần phát triển tổ chức. Sự gắn kết với tổ

chức thường được thể hiện đa chiều: sự gắn kết bằng thái độ chuẩn mực (normative commitment), gắn kết bằng tình cảm (affective commitment) và sự gắn kết bằng hành vi tư duy diễn tiến (continuance commitment). Robbins (2005), Walker và Boyne (2005) cho rằng, sự gắn kết nhân viên với tổ chức thể hiện qua mức độ của mỗi nhân viên nhân định về một tổ chức, mục tiêu tổ chức và mong muốn tiếp tục làm việc với tổ chức đó.

2.1. Lòng trung thành của nhân viên với tổ chức

Theo Encyclopedia Britannica (1998), lòng trung thành của nhân viên (Loyalty of employee), như một thuật ngữ chung, biểu thị cho một người có tình cảm gắn bó với một đối tượng cụ thể, có thể là một người hoặc một nhóm người. Nó cũng biểu hiện một cá nhân có sự tin tưởng mạnh mẽ đối với mục tiêu, giá trị của tổ chức và sẵn lòng phục vụ tổ chức, có mong muốn tiếp tục được làm việc với tổ chức. Elegido (2013) cho rằng lòng trung thành được xem như một hình thức cam kết gắn bó lâu dài của nhân viên với tổ chức.

2.2. Hiệu quả tổ chức

Theo Richard và cộng sự (2009), Schneider và cộng sự (2003), hiệu quả tổ chức (Organizational Performance) bao gồm 3 lĩnh vực cụ thể về kết quả của tổ chức (công ty): (a) hiệu quả tài chính (lợi nhuận, lợi nhuận trên tài sản, lợi tức đầu tư...); (b) hiệu suất thị trường sản phẩm (bán hàng, thị phần...); và (c) lợi tức cổ đông (tổng lợi nhuận của cổ đông, giá trị gia tăng kinh tế...).

2.3. Môi quan hệ giữa gắn kết - trung thành - hiệu quả tổ chức

Theo Jowahar (2006), nhân viên gắn kết với tổ chức khi họ được phát triển nghề nghiệp riêng của họ, có động lực làm việc và đồng nghiệp tin cậy, vì đây là lợi ích lâu dài và thúc đẩy họ nỗ lực vươn lên trong công việc và cũng là mong đợi trong cuộc sống. Hơn nữa, đồng nghiệp ảnh hưởng quan trọng cho nhân viên gắn kết với tổ chức, vì để hoàn thành công việc của chính mình cần có đồng nghiệp tương trợ, chia sẻ kinh nghiệm và cảm thông thay vì đổ lỗi nhau. Kết quả nghiên cứu Trần Kim Dung (2006) ở Việt Nam; ở Pakistan của Ahnam và cộng sự (2015) cho biết mối liên hệ về tài chính (thu nhập) cũng quyết định đến sự gắn kết nhân viên trong một tổ chức, vì đơn giản là lợi ích sống còn đem lại cho họ và gia đình. Theo Taylor (1979); Hackett và Guinon (1985); McCausly và Kuhnert (1992); Trần Kim

Dung (2006); Kuyvenhoven và Bus (2011); Chatna và Rajny (2012), niềm tin của nhân viên đối tổ chức, cũng là niềm tin vào văn hóa, đạo đức, chiến lược và tiềm năng phát triển của tổ chức. Nhân viên có niềm tin cao vào tổ chức thì ý định rời bỏ tổ chức thấp, hài lòng công việc cao và trung thành với tổ chức.

Kể từ thập niên 90 đến nay, có nhiều nghiên cứu trên thế giới (Hackett và Guinon, 1985; Shaw, 1999; Walker và Boyne, 2005; Abdullah và cộng sự, 2009; Owadunni và Obatala, 2015) cho thấy có mối quan hệ giữa gắn kết với sự trung thành nhân viên đối tổ chức và hiệu quả tổ chức. Theo Danica (2016), hiệu quả tổ chức được tác động bởi nhiều yếu tố khác nhau, yếu tố nội bộ, yếu tố bên ngoài. Nếu giả định yếu tố bên ngoài không đổi, chắc chắn rằng, sự hài lòng công việc - gắn kết với tổ chức ảnh hưởng tới hiệu quả tổ chức. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm (Chan và cộng sự, 2000; Harter và cộng sự, 2003; Choi và cộng sự, 2010) cho thấy có quan hệ trực tiếp giữa gắn kết với hiệu quả tổ chức.

2.4. Mô hình nghiên cứu

Dựa vào tham khảo các nghiên cứu trong và ngoài nước trong thập niên gần đây, nhóm nghiên cứu lựa chọn mô hình nghiên cứu cho Ngân hàng NN&PTNT, chi nhánh tỉnh Bình Thuận như Hình 1.

Giả thuyết nghiên cứu:

H1: Thu nhập của nhân viên tác động đến gắn kết tổ chức.

H2: Niềm tin vào tổ chức tác động đến gắn kết tổ chức.

H3: Phát triển nghề nghiệp tác động đến gắn kết tổ chức.

H4: Đồng nghiệp tác động đến gắn kết tổ chức.

H5: Động lực làm việc tác động đến gắn kết tổ chức.

H6: Gắn kết với tổ chức tác động đến trung thành nhân viên.

H7: Gắn kết với tổ chức tác động đến hiệu quả tổ chức.

H8: Trung thành nhân viên tác động đến hiệu quả tổ chức.

Mô hình khái quát:

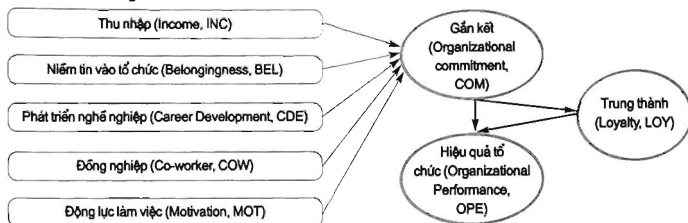
$$COM = f(INC, BEL, CDE, COW, MOT) \quad (1)$$

$$LOY = f(COM) \quad (2)$$

$$OPE = f(COM, LOY) \quad (3)$$

Tất cả các biến trong mô hình được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ. (Bảng 1).

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



Bảng 1. Thang đo và các biến quan sát

STT	THANG ĐO	KÝ HIỆU
I	Thu nhập (Income)	INC
1	Thu nhập trang trải được nhu cầu cần thiết cho gia đình	INC1
2	Thu nhập tương xứng với kết quả công việc	INC2
3	Thu nhập phù hợp với thu nhập của các NH khác trên địa bàn	INC3
4	Thu nhập được phân phối công bằng theo quy định NH	INC4
II	Niềm tin vào tổ chức (Belongingness)	BEL
5	Những vấn đề khó khăn của tổ chức cũng là của tôi	BEL1
6	Tôi gắn bó với tổ chức lâu dài	BEL2
7	Tôi tự nguyện hết lòng với tổ chức	BEL3
8	Tôi cam kết làm việc hiệu quả để góp phần cho sự hoạt động hiệu quả của tổ chức	BEL4
III	Phát triển nghề nghiệp (Career development)	CDE
9	Đơn vị luôn quan tâm đầu tư, tổ chức đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ nhân viên	CDE1
10	Tôi được được định hướng và huấn luyện các kỹ năng phù hợp với công việc đảm nhận	CDE2
11	Tổ chức hỗ trợ về thời gian và chi phí đi học nâng cao trình độ	CDE3
12	Tôi tự hào với công việc tôi đảm nhận	CDE4
13	Tôi muốn làm việc cho đơn vị nhiều năm nữa.	CDE5
IV	Đồng nghiệp (Co-worker)	COW
14	Đồng nghiệp thân thiện	COW1
15	Đồng nghiệp tin cậy lẫn nhau	COW2
16	Đoàn kết trong tổ chức	COW3
17	Tương thân - tương trợ trong công việc	COW4
V	Động lực làm việc (Motivation)	MOT
18	Lãnh đạo các cấp coi trọng năng lực và tài năng nhân viên	MOT1
19	Lãnh đạo các cấp đối xử công bằng với nhân viên	MOT2

STT	THANG ĐO	KÝ HIỆU
20	Chính sách thăng tiến công bằng, minh bạch	MOT3
21	Được quan tâm đến đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn	MOT4
VI	Gắn kết (Commitment)	COM
22	Không rời bỏ đơn vị dù được nơi khác nhận làm việc tốt hơn	COM1
23	Tối xem đơn vị như gia đình của mình	COM2
24	Sự ổn định cuộc sống gia đình tối gắn với sự phát triển đơn vị	COM3
25	Tối tự hào về thâm niên làm việc cho đơn vị	COM4
VII	Trung thành nhân viên với tổ chức (Loyalty)	LOY
26	Sẵn lòng giới thiệu đơn vị mình như một nơi làm việc tốt	LOY1
27	Sẵn lòng giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ của đơn vị	LOY2
28	Có ý định gắn bó lâu dài với đơn vị.	LOY3
VIII	Hiệu quả tổ chức (Organizational Performance)	OPE
29	Thu nhập của nhân viên tăng hàng năm	OPE1
30	Đơn vị có nhiều khách hàng hơn	OPE2
31	Lợi nhuận đơn vị tăng theo thời gian	OPE3

Dữ liệu được thu thập thông qua phỏng vấn trực tiếp 320 nhân viên ở Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, chi nhánh tỉnh Bình Thuận, từ tháng 8 đến tháng 10/2019 theo phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên, phân tầng theo đặc điểm công việc hằng bằng câu hỏi chi tiết để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

Do mô hình lý thuyết với một tập hợp các quan hệ đan xen, mô hình cấu trúc tuyến tính (Structural Equation Model, SEM) được sử dụng để kiểm định các giả thuyết trên (Lorence và Mortimer, 1985; Anderson và Gerbing, 1988); Theo Hair và cộng sự (2006); Kline (2011); Tabachnik và Fidell (2011), phân tích nhân tố và cấu trúc tuyến tính được thực hiện theo quy trình bao gồm 4 bước. Quy trình phân tích mô hình bao gồm các bước: (i) Kiểm định tin cậy thang đo (Cronbach test); (ii) Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis-EFA); (iii) Phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis-CFA) và (iv) Mô hình cấu trúc tuyến tính (Structural Equation Modeling-SEM)

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Kết quả phân tích độ tin cậy

Kết quả thể hiện trong Bảng 2 cho thấy: Biên quan sát bị loại: OPE3, các biến quan sát còn lại đều thỏa mãn các điều kiện trong phân tích độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach > 0,6 và tương quan biến tổng > 0,3 (Nunnally và Burnstein, 1994).

3.2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Kết quả được trình bày trong Bảng 3 cho thấy: các yếu tố tác động đến sự gắn kết với tổ chức được trích thành 5 yếu tố tương ứng với các biến

Bảng 2. Tin cậy thang đo và biến quan sát bị loại

Thang đo	Biến quan sát bị loại	Hệ số Alpha	Kết luận
BEL	Không	0.826	Chất lượng tốt
COW	Không	0.793	Chất lượng
INC	Không	0.780	Chất lượng
CDE	Không	0.865	Chất lượng tốt
MOT	Không	0.839	Chất lượng tốt
COM	Không	0.826	Chất lượng tốt
LOY1	Không	0.868	Chất lượng tốt
OPE	OPE3	0.783	Chất lượng

Bảng 3. Bộ thang đo mới qua phân tích nhân tố khám phá

	Pattern Matrix							
	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
CDE3	0.866							
CDE2	0.814							
CDE5	0.795							
CDE4	0.763							
CDE1	0.748							
MOT3		0.860						
MOT2		0.846						
MOT4		0.796						
MOT1		0.759						
COW3			0.858					
COW1			0.844					
COW4			0.805					
COW2			0.738					
BEL1				0.856				
BEL2				0.845				
BEL4				0.766				
BEL3				0.761				
INC4					0.844			
INC2					0.800			
INC3					0.764			
INC1					0.661			
COM4						0.858		
COM2						0.822		
COM1						0.777		
COM3						0.712		
LOY1							0.877	
LOY2							0.870	
LOY3							0.838	
OPE1								0.896
OPE2								0.890
Kaiser-Meyer-Olkin Measure						0.882	0.716	0.513
Bartlett's Test (Sig.)						0.000	0.000	0.000
Eigenvalues						1.066	2.228	1.679
% of Variance						67.244	74.256	55.982

do lường của mô hình lý thuyết với tổng phương sai trích là 67,244% tại Eigenvalue là 1,066; EFA của sự trung thành được trích thành 04 biến quan sát với phương sai trích là 55,98% tại Eigenvalue là 1,679. EFA của hiệu quả tổ chức được trích thành 02 biến quan sát với phương sai trích là 74,256% tại Eigenvalue là 2,228; Kết quả EFA được sử dụng bằng phương pháp xoay Promax.

Ghi chú: Theo Hair và cộng sự (2006), $0.5 < KMO < 1$; kiểm định Bartlett có mức ý nghĩa nhỏ hơn 0,05; hệ số tải nhân tố của các biến quan sát (Factor Loading) > 0.5 ; phương sai trích $> 50\%$ và Eigenvalue > 1 .

3.3. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Kết quả được trình bày trong Hình 2 cho thấy: mô hình có $Cmin/df = 1.227$; $TLI = 0.977$, $CFI = 0.981$ và $RMSEA = 0.027$.

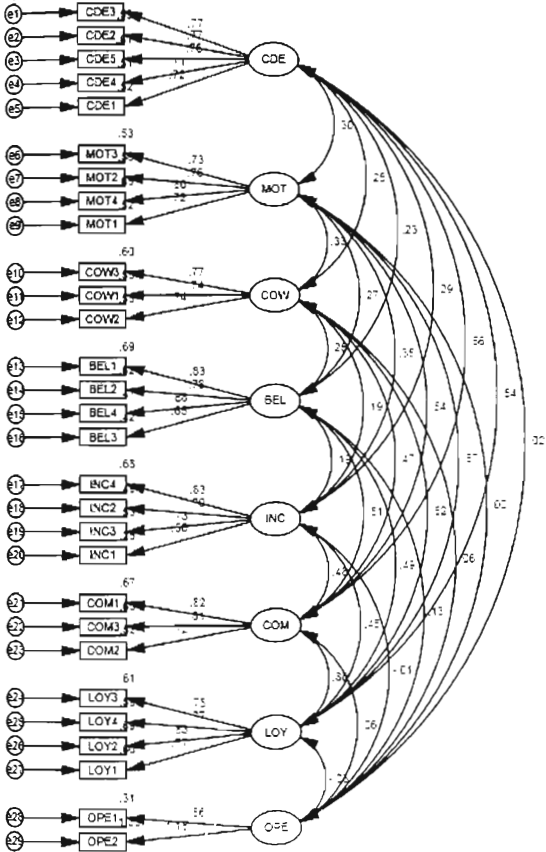
Theo Smith & McMilan (2001), mô hình đo lường phù hợp với dữ liệu thực tế phải đảm bảo phù hợp với 4 thước đo: (i) $Cmin/df$; (ii) TLI , (iii) CFI , (iv) $RMSEA$. (Bảng 4)

Mô hình đo lường (Measurement Model) được khẳng định phù hợp với dữ liệu thực tế khi đáp ứng được chỉ số (Indexes) thước đo trong Bảng 2.

Bảng 2 cho thấy, mô hình đo lường phù hợp với dữ liệu thực tế.

Hình 2: Mô hình đo lường

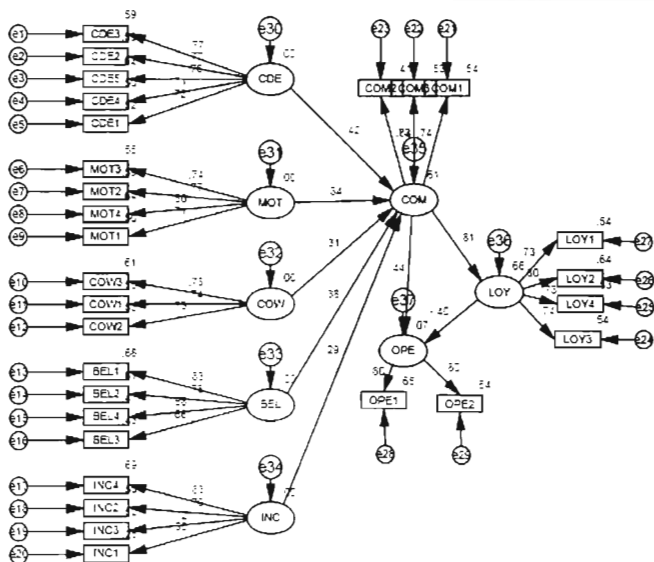
Chi-square=428.313; CMIN/df=1.227; CFI=.981; TLI=.977; RMSEA=.027



Bảng 4. Kết quả giá trị các thước đo

STT	Thước đo	Giá trị tiêu chuẩn	Giá trị mô hình	Kết quả
1	Chỉ bình phương điều chỉnh theo bậc tự do (Cmin/df)	$\chi^2/df \leq 5$ (Bentler và Bonett, 1980).	1.227	Tốt
2	Chỉ số TLI (Tucker-Lewis Index)	TLI > 0.90 (Garver, N. S., và Mentzer, J. T., 1999. Hair và công sự, 2006)	0.977	Tốt
3	Chỉ số thích hợp so sánh CFI (Comparative Fit Index).	CFI > 0.90; 0 < CFI < 1. Càng tiến về 1 càng phù hợp. (Bentler & Bonett, 1980; Hu và Bentler, 1995)	0.981	Tốt
4	Chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error Approximation).	RMSEA < 0.05. Mô hình phù hợp tốt. RMSEA < 0.08 Chấp nhận; Càng nhỏ càng tốt. (Garver và Mentzer, 1999, Hu và Bentler, 1995).	0,027	Tốt

Hình 3: Kết quả của phân tích cấu trúc tuyến tính



Chi-square = 580.975; CMIN/df = 1.874; TLI = .943; CFI = .948; RMSEA = .042

3.4. Kết quả phân tích cấu trúc tuyến tính (NEM)

Khi mô hình được đánh giá phù hợp với dữ liệu thực tiễn, sắp xếp lại các biến theo mô hình lý thuyết ban đầu. Mô hình phân tích dạng mô hình tích hợp tuyến tính, ước lượng mối quan hệ nhân quả giữa các nhân tố tiềm ẩn.

Kết quả được trình bày trong Hình 3 cho thấy: mô hình có giá trị $Cmin/df = 1,574$; $TLI = 0,943$; $CFI = 0,948$ và $RMSEA = 0,042$. Điều này cho thấy mô hình tích hợp phù hợp với dữ liệu thực tế.

Kết quả được trình bày trong Bảng 5 cho thấy: tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận ở mức ý nghĩa 3%, độ tin cậy trên 97%.

Các yếu tố tác động đến "Gắn kết" theo thứ tự ảnh hưởng: CDE, BEL, MOT, COW, INC.

Các yếu tố tác động đến "Hiệu quả tổ chức" theo thứ tự ảnh hưởng: COM, LOY. (Bảng 6)

Thảo luận kết quả nghiên cứu

Sự gắn kết với tổ chức chịu tác động trực tiếp bởi 5 thành phần: Phát triển nghề nghiệp; đồng lực làm việc; đồng nghiệp; niềm tin vào tổ chức; thu nhập.

Bảng 5. Kết quả giả thuyết

Tác động		Estimate	S.E.	C.R.	P	Kết quả giả thuyết	
COM	←	CDE	0.405	0.056	7.185	***	H3 phù hợp
COM	←	MOT	0.316	0.053	5.908	***	H5 phù hợp
COM	←	COW	0.296	0.055	5.377	***	H4 phù hợp
COM	←	BEL	0.318	0.048	6.568	***	H2 phù hợp
COM	←	INC	0.232	0.045	5.152	***	H1 phù hợp
LOY	←	COM	0.809	0.079	10.255	***	H6 phù hợp
OPE	←	COM	0.514	0.206	2.496	0.013	H7 phù hợp
OPE	←	LOY	0.464	0.201	2.313	0.021	H8 phù hợp

Ghi chú: *** (Sig. = 0.000).

Bảng 6. Mức độ tác động

Mức độ tác động đến COM			Hệ số hồi quy	%	Vị trí
COM	←	CDE	0.405	25.8	1
COM	←	MOT	0.316	20.2	3
COM	←	COW	0.296	18.9	4
COM	←	BEL	0.318	20.3	2
COM	←	INC	0.232	14.8	5
Mức độ tác động đến OPE					
OPE	←	LOY	0.464	48.2	2
OPE	←	COM	0.514	51.8	1

Như vậy, giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5 được chấp nhận. Điều này có nghĩa là: khi nhân viên đánh giá tốt các yếu tố này sẽ làm cho họ cảm thấy gắn kết với tổ chức.

Nghiên cứu xác định có mối quan hệ giữa “Gắn kết” và “Trung thành”. Giả thuyết H6 được chấp nhận. Điều này có nghĩa rằng, để có sự trung thành của nhân viên cần quan tâm đến gắn kết nhân viên với tổ chức.

Kết quả nghiên cứu cũng khẳng định có mối quan hệ giữa gắn kết, trung thành và hiệu quả tổ chức theo hướng: Gắn kết và trung thành tác động đến hiệu quả tổ chức. Như vậy, giả thuyết H7, H8 được chấp nhận.

4. Kết luận và hàm ý quản trị

Mục tiêu của nghiên cứu xác định mối quan hệ sự gắn kết và trung thành nhân viên tác động đến hiệu quả tổ chức tại Ngân hàng NN & PTNT, chi

nhánh tỉnh Bình Thuận. Đặc biệt trong bối cảnh sự cạnh tranh mạnh mẽ để tồn tại và phát triển, vấn đề nhân lực, mà gắn kết và trung thành của nhân viên với tổ chức là chìa khóa cho các ngân hàng thương mại phát triển bền vững.

Dựa trên khảo sát 320 nhân viên và sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính, nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ tuyến tính dương giữa gắn kết và trung thành với hiệu quả tổ chức. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết nhân viên với tổ chức bao gồm: (i) Phát triển nghề nghiệp; (ii) Niềm tin vào tổ chức; (iii) Đồng lực làm việc; (iv) Đồng nghiệp; (5) Thu nhập, đặt biệt là vai trò quan trọng của “Phát triển nghề nghiệp” và “Niềm tin vào tổ chức”. Kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở cho khoa học cho các nhà quản lý muốn nâng cao hiệu quả tổ chức cần phải quan tâm đến sự gắn kết và trung thành của nhân viên với tổ chức ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Abdullah, R.B. et al (2009). *The Linkage of employee satisfaction, and loyalty in hotel Industry in Klang Valley, Malaysia. International Journal of business management*, 4(10), 152-157.
2. Ahnan Iqbal, Muhammad, S.T., Rab, N.L. (2015). *Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organizations. Global Journal of Human Resource Management*, 3(1), 1-11.
3. Anderson and Gerbing (1988). *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. Journal of Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
4. Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). *Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. Psychological Journal*.
5. Chan, K.C., Gee, M.V., Steiner, T.L (2000). *Employee happiness and corporate financial performance. Financial Practice and Education*, 10, 47-52
6. Chama Pendey and Rajny Khare (2012). *Impact of Job satisfaction and organizational commitment on commitment on employee Loyat International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(8), 26-41.
7. Choi, J.S., Kwat, Y.M., Choe, C. (2010). *Corporate Social responsibility and corporate financial performance: evidence from Korea. Australian Journal of Management*, 36, 291-311.
8. Danica Bakočić (2016). *Relationship between job satisfaction and organization Performance. Economic Research - Ekonomsko Istraživanje*, 29(1), 118-130.
9. Elcigido, J.M (2013). *Does it make sence to be a loyal employee? Journal of businessethic*, 116, 495-591.
10. *Encyclopedia Britannica (1998). The definition of loyalty.* < <http://www.sweb.com/marccric/archieve/arc3.htm>>.

11. Garver, N. S. & Mentzer, J. T. (1999). Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 33-57.
12. Hackman, R.D. and Wageman, R.M. (1995). A reevaluation of the absenteeism - job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 340-381.
13. Hair, J., Anderson, R., Tatham, P., and Black, W. (2006). *Multivariate Data Analysis, 6ed.* Prentice-Hall, Upper Saddle River, N.J.
14. Harter, J.K., Schmidt, F.L., Keyes, C.L.M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcome: A review of the Gallup Studies, *Flourishing, the positive and the good life*, chapter 9. In Keyes, C.M.I. American Psychological Association.
15. Hu, L.T., & Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling, Concepts, issues, and applications* (pp 76-99). Thousand Oaks, CA: Sage
16. Robbins, S.P. (2005). *Organizational behavior*. Pearson Prentice Hall, New Jersey
17. Kline, R.B. (2011). *Principles and practices of structural equation modeling*, New York: Guilford Press.
18. Kuykenhoven, R., and Bus, W.C. (2011). A normative view of the role of the middle management in the implementation of strategic change. *Journal of Management and Marketing Research*, 8, 1-15.
19. Jowhar, I.M. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, 27(2), 213-236.
20. Lorence, J. and Mortimer, J. T. (1985). Job involvement through the life course: A panel study of three age groups. *American Sociological Review*, (50), 618-638.
21. McCausy, D.P., Kuhnert, K.W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust. *Public Administration Quarterly*, 6(2), 265-285.
22. Meyer and Allen (1994). Three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
23. Nunnally, J. C., and Burnstein, J. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill
24. Owalanu, A.A., Obulolu, A.O. (2015). Employee retention as motivation as correlates of organization performance among bank employees in Victoria Island, Lagos. *African Journal for Psychological Studies of Social Issues*, 18(3), 120-129.
25. Richard và cộng sự (2009). *Organizational performance*. Truy cập từ <<https://en.wikipedia.org/wiki>>.
26. Robbins, S.P. (2005). *Organizational behavior*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
27. Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D.B., & Salvaggio, A.N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88, 836-851.
28. Shaw, J.D. (1999). Job satisfaction and turnover intentions: The moderating role of positive affect. *Journal of Social Psychology*, 139(2), 242-259
29. Smeeth, T.D., McMillan, B.F. (2001). A primer of model fit indices in structural equation modeling. Paper presented at the annual meeting of Southwest Educational Association, New Orleans
30. Tabachnik, B.J và Fidell, L.S. (2011). *Using multivariate Statistics*. Boston: Allyn and Bacon
31. Taylor, J.C., in Cary L. Cooper and Emd Memford. (1979). *The quality working life in Western and Eastern Europe*. Greenwood Press.
32. Trần Kim Dung (2006). *Thống kê thực tiễn kết nối với tổ chức: Phát triển kinh tế*, 184, 50-52.

33. Walker, R.M., and Bosne, J.A. (2005). *Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the UK labor government's public service improvement strategy* Working paper, Center for Local and Regional Government Research, Cardiff University.

Ngày nhận bài: 15/11/2019

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 25/11/2019

Ngày chấp nhận và đăng bài: 5/12/2019

Thông tin tác giả:

PGS.TS. ĐINH PHI HỒ

Trường Đại học Phan Thiết

**RELATIONSHIPS AMONG THE COMMITMENT,
LOYALTY AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE
AT VIETNAM BANK FOR AGRICULTURE
AND RURAL DEVELOPMENT
- BINH THUAN PROVINCE BRANCH, VIETNAM**

● Assoc.Prof.Ph.D DINH PHI HO
University of Phan Thiet

ABSTRACT:

Most banks are faced with the issue of improving human resource quality and developing stable and sustainable human resources. The challenge for human resource managers is that the development of human resource must be linked to the performance of an organization. This study is conducted by using 320 employee survey data and a Structural Equation Model. The study's result shows that there is a positive linear relationship between the commitment and the loyalty factors to the organizational performance. Factors affecting the commitment include: (i) Career development; (ii) Belongingness in the organization; (iii) Work motivation; (iv) Co-worker and (v) Income. Especially, the Career development and the belongingness in the organization factors play a key role in this issue.

Keywords: Commitment, loyalty, organizational performance, Structural Equation Model, Binh Thuan Province, Vietnam.