



Original Article

# The Adaptation of Individuals to Organizational Changes: Exploration of Factors Reflecting Individual Readiness for Change

Le Thi Hoai Thu \*

*Information Technology and Digital Economic School, NEU,  
207 Giai Phong, Hai Ba Trung, Hanoi, Vietnam*

Received 14 September 2019

Revised 24 September 2019; Accepted 25 September 2019

**Abstract:** This study aims to explore components of the construct “readiness for change” at an individual level. The ANOVA analytic was conducted to examine differences among respondents in terms of gender, job position and number of dependents. It is indicated that individual readiness for organizational change is reflected via five components, including: personal feeling, appropriateness; management support; change efficacy and personal benefit. Of these, personal feeling is a newly developed factor compared to previous studies. This study is expected to help management and practitioners to be fully aware of individual feelings to organizational changes, especially personal readiness, in order for management and practitioners to adopt appropriate management methods.

**Keywords:** Individual, organizational change, awareness of organizational change, factor, management.

\* Corresponding author.

*E-mail address:* [thulh@neu.edu.vn](mailto:thulh@neu.edu.vn)

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4215>



## Sự thích ứng của cá nhân với thay đổi tổ chức: Khám phá các nhân tố phản ánh sự sẵn sàng thay đổi của cá nhân

Lê Thị Hoài Thu\*

*Viện Công nghệ Thông tin và Kinh tế số, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân,  
207 Giải Phóng, Hai Bà Trưng, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 14 tháng 9 năm 2019

Chỉnh sửa ngày 24 tháng 9 năm 2019; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 9 năm 2019

**Tóm tắt:** Nghiên cứu khám phá các khía cạnh của phạm trù sẵn sàng thay đổi ở cấp độ cá nhân. Tính tình huống cũng được khảo sát để xem xét sự khác biệt giữa các nhóm cá nhân khác nhau về giới tính, vị trí công việc và số người phụ thuộc. Kết quả cho thấy sự sẵn sàng của cá nhân đối với thay đổi tổ chức được phản ánh thông qua 5 nhân tố: cảm xúc của cá nhân, nhận thức về sự phù hợp của thay đổi, sự ủng hộ của lãnh đạo với thay đổi, khả năng thực hiện thay đổi của cá nhân và giá trị lợi ích cá nhân từ thay đổi. Trong đó, nhân tố cảm xúc cá nhân là một thành phần mới được phát triển thêm so với các nghiên cứu đã có trước đây. Kết quả nghiên cứu có thể giúp nhà quản lý có cái nhìn đầy đủ hơn về cảm nhận của cá nhân khi tổ chức có thay đổi, đặc biệt là mức độ sẵn sàng thay đổi của các thành viên trong tổ chức, từ đó thiết lập phương thức quản lý phù hợp nhằm thay đổi tổ chức thành công.

*Từ khóa:* Cá nhân, thay đổi tổ chức, nhận thức về thay đổi, nhân tố, quản lý.

### 1. Giới thiệu

Đối với các tổ chức, thay đổi là không thể tránh khỏi do các nguyên nhân như thay đổi công nghệ, các quy định mới và sự biến đổi các khía cạnh môi trường, xã hội. Những thay đổi này có thể kéo theo việc tạo ra các tình huống mới và gây ra sự mất ổn định, sự lo lắng và căng thẳng cho tổ chức, đặc biệt đối với nhân viên. Trong nhiều trường hợp do không thích ứng hay đáp ứng được các thay đổi này một cách kịp thời, các tổ chức phải đối mặt với nguy

cơ bị mất thị phần vào tay đối thủ cạnh tranh, mất nhân sự chủ chốt hoặc có thể bị sụp đổ. Nghiên cứu của Vakola và cộng sự (2004) xác nhận rằng sự e ngại và chống đối có thể xuất hiện từ phía nhân viên nếu họ không được biết trước về các thay đổi và mức độ tác động của các thay đổi tới họ [1]. Ngược lại, sự tin tưởng, sự ủng hộ của tổ chức, uy tín của nhà lãnh đạo thay đổi sẽ dẫn đến thái độ chấp nhận sự thay đổi. Sự mơ hồ và bất ổn trong nhận thức của cá nhân về thay đổi tổ chức cũng có thể dẫn đến ý định rời bỏ tổ chức và tìm kiếm công việc mới. Có thể thấy, trong bối cảnh tổ chức có thay đổi, nhận thức của mỗi thành viên đối với sự thay đổi đó sẽ có tác động không nhỏ đến thành công của tiến trình thay đổi. Trong nhiều

\* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: [thulh@neu.edu.vn](mailto:thulh@neu.edu.vn)

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4215>

nghiên cứu về quản lý thay đổi và quản trị nhân sự gần đây, các tác giả đã đề cập đến một nhân tố quan trọng thể hiện kết quả nhận thức của cá nhân đối với thay đổi tổ chức, đó là sự sẵn sàng thay đổi (*readiness for change*). Theo nghiên cứu của Armenakis (1993) và Holt và cộng sự (2007), sẵn sàng thay đổi là một trong những nhân tố quan trọng nhất liên quan đến sự ủng hộ ban đầu của nhân viên đối với các sáng kiến thay đổi [2, 3].

Với nền kinh tế phát triển năng động như Việt Nam, bên cạnh việc có nhiều cơ hội để tăng trưởng, các tổ chức đang phải chịu nhiều thách thức về thay đổi ở các cấp độ khác nhau. Để đạt được thành công trong thay đổi thì ngoài việc thúc đẩy các sáng kiến thay đổi, cần phải tìm hiểu cách thức để hỗ trợ cho các sáng kiến này thực hiện thành công. Bài viết sẽ khám phá các khía cạnh phản ánh sự sẵn sàng thay đổi của cá nhân như là một cách thức tiếp cận để từng bước đạt được thay đổi thành công của tổ chức trong bối cảnh Việt Nam.

## 2. Cơ sở lý thuyết

Lý thuyết 3 giai đoạn của Lewin (1953) chỉ ra rằng quá trình thay đổi tổ chức diễn ra trong 3 giai đoạn: Phá vỡ trạng thái đông cứng hiện tại; thay đổi hiện trạng; thiết lập trạng thái đông cứng mới [4]. Theo đó, ở giai đoạn đầu tiên, tổ chức có thể phải đối mặt với sự kháng cự từ các thành viên. Từ mô hình này và đồng thời xem xét, đánh giá các mô hình thực hiện thay đổi được đề xuất trong thập niên 1990, Armenaski (1999) cho rằng trong giai đoạn đầu của tiến trình thay đổi, thay vì đo lường kết quả hay cố gắng dự báo các thay đổi, các nhà quản lý nên tìm kiếm cách thức thay thế động lực của các lực lượng của tổ chức [3]. Cũng theo tác giả, một trong các yếu tố dẫn đến thành công của các nỗ lực thay đổi tổ chức chính là sự sẵn sàng thay đổi. Ông cho rằng sự sẵn sàng là nhận thức tiền đề dẫn tới các hành vi, cả kháng cự lẫn ủng hộ của các thành viên tổ chức với những nỗ lực thay đổi một cách chủ động và bị động. Trong khái niệm “sẵn sàng thay đổi” của Armenakis và cộng sự (1993), tác giả đã định nghĩa phạm

trù này như là “niềm tin, thái độ, ý định về mức độ thay đổi cần thiết của cá nhân và khả năng của tổ chức để thực hiện thành công những thay đổi đó” [3].

Nghiên cứu sâu về chủ đề này, Armenaski và Haris (1999) đã mở rộng khái niệm và đề cập đến 5 thành phần tạo nên sự sẵn sàng thay đổi của cá nhân dựa theo góc độ niềm tin về nhận thức [4]. Đầu tiên, các tác giả lập luận rằng một thay đổi khi được truyền thông tới các thành viên trong tổ chức phải tạo ra cảm giác khác biệt (*discrepancy*) - hay niềm tin rằng thay đổi là cần thiết. Một cá nhân phải tin rằng một đề xuất thay đổi phải là một sự thích hợp (*appropriateness*) đối với trạng thái hiện tại. Cả hai dạng nhận thức trên có thể được đại diện thông qua thuật ngữ “sự cần thiết phải thay đổi”. Hai tác giả cũng lập luận rằng một thông điệp thay đổi phải tạo ra cảm giác tự tin “có thể đạt được” (*efficacy*), nghĩa là đề cập đến nhận thức của cá nhân về khả năng thực hiện được sáng kiến thay đổi đó [2-4]. Đây là một dạng mở rộng khái niệm từ sự tự tin hay cảm giác tự tin mà đặc biệt chỉ liên quan đến thay đổi [5]. Khía cạnh thứ tư trong khái niệm về sự sẵn sàng thay đổi đề cập đến sự ủng hộ chính (*principal support*) - nghĩa là niềm tin của cá nhân trong đánh giá tổ chức của họ, cụ thể là về người quản lý cấp cao và các đối tượng có liên quan, nhận thức về sự ủng hộ của các nhà quản lý cấp cao đối với thay đổi tổ chức thể hiện thông qua sự hỗ trợ hữu hình cụ thể như là các ủng hộ về nguồn lực và thông tin. Niềm tin này sẽ tạo nên cảm giác tin cậy của cá nhân về khả năng hoàn thành của người đó khi thực hiện thay đổi. Khía cạnh cuối cùng là về giá trị cá nhân (*valence*), có nghĩa là niềm tin của cá nhân về lợi ích hay chi phí của thay đổi đối với công việc và vai trò của họ khi có thay đổi xảy ra. Nếu cá nhân không tin rằng thay đổi có lợi cho họ thì có khả năng là họ sẽ không có được những đánh giá tổng thể tích cực về sự sẵn sàng thay đổi của mình. Tất cả 5 khía cạnh này khi được cá nhân nhận thức đầy đủ sẽ tạo nên sự sẵn sàng của họ cho các thay đổi của tổ chức.

Nghiên cứu của Holt và cộng sự (2007) một lần nữa khẳng định vai trò của nhân tố sẵn sàng cá nhân đối với thay đổi tổ chức [2]. Tác giả đã

hoàn thiện được thang đo về sự sẵn sàng thay đổi của cá nhân đối với thay đổi tổ chức. Theo đó, có 4 khía cạnh cấu thành nên sự sẵn sàng thay đổi ở cấp độ cá nhân, gồm: (1) Nhận thức về sự phù hợp của thay đổi đối với tổ chức; (2) Nhận thức về sự ủng hộ của lãnh đạo đối với thay đổi; (3) Nhận thức về khả năng thực hiện thay đổi của cá nhân; (4) Nhận thức về các giá trị lợi ích mà cá nhân sẽ có được từ thay đổi.

Mặc dù thế, nếu coi sự sẵn sàng cá nhân như là một dạng thái độ của con người đối với thay đổi thì ngoài nhân tố nhận thức (dạng lý tính), niềm tin của cá nhân mới chỉ biểu hiện khía cạnh nhận thức của loại thái độ này. Khi đối diện với thay đổi, cá nhân còn thể hiện các phản ứng tình cảm, cảm xúc như yêu thích, ghét, lo lắng, hồi hộp... Điều này có nghĩa là ngoài khía cạnh nhận thức để xây dựng nên niềm tin về thay đổi như Holt và cộng sự (2007) đã đề cập ở trên, sự sẵn sàng thay đổi còn thể hiện ở yếu tố cảm xúc. Lập luận này làm nảy sinh ý tưởng hoàn chỉnh thêm các khía cạnh phản ánh sự sẵn sàng của cá nhân đối với thay đổi tổ chức, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam. Cá nhân khi tiếp xúc với một sáng kiến thay đổi trong giai đoạn đầu tiên thường thể hiện cảm xúc của bản thân đối với thay đổi đó.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Bảng câu hỏi sử dụng trong nghiên cứu được hình thành căn cứ trên thang đo sự sẵn sàng thay đổi của cá nhân trong nghiên cứu của Holt và cộng sự [2]. Tập các phát biểu được chuyển ngữ để đo lường khái niệm cần nghiên cứu. Tác giả nhận định do có sự khác biệt về nền tảng văn hóa và các điều kiện kinh tế nên 1 thang đo được thiết kế ở một nước phát triển có thể chưa phù hợp với tình hình ở Việt Nam, do đó thang đo được hiệu chỉnh bằng phương pháp phỏng vấn sâu giữa tác giả với một số cá nhân đã trải qua tình huống thay đổi là sáp nhập ngân hàng. Thông qua kết quả phỏng vấn sâu, các phát biểu đã được chỉnh sửa cho phù hợp với suy nghĩ và ngôn ngữ của đối tượng nghiên cứu. Thêm một số phát biểu mới được xây dựng và đưa vào thang đo để bao hàm được khía

cạnh cảm xúc trong sự sẵn sàng thay đổi của cá nhân (4 phát biểu thể hiện cảm xúc của cá nhân khi thay đổi diễn ra, bao gồm sự mong chờ, thích thú, lo lắng, cảm giác dễ chịu và phấn khích về thay đổi). Phỏng vấn sâu cũng giúp tác giả khẳng định rằng thang đo Likert 7 cấp độ (như trong thiết kế ban đầu của Holt và cộng sự, 2007) gây bối rối cho người trả lời, do đó nghiên cứu này sử dụng thang đo 5 mức độ để đơn giản và dễ hiểu hơn, bắt đầu từ 1 là “hoàn toàn không đồng ý” đến 5 là “hoàn toàn đồng ý”.

Nghiên cứu chính thức được tiến hành sau khi bảng câu hỏi đã được điều chỉnh ngôn từ để đảm bảo tính mạch lạc trong hành văn nhờ kết quả phỏng vấn thử.

Với điều kiện hạn chế về nguồn lực thực hiện nghiên cứu nên mục tiêu khảo sát sự sẵn sàng của cá nhân đối với thay đổi tổ chức được khoanh vùng nghiên cứu bối cảnh thay đổi là tình huống sáp nhập ngân hàng. Ngân hàng được lựa chọn để khảo sát là Ngân hàng Phát triển nhà Đồng bằng Sông Cửu Long (MHB), sáp nhập vào Ngân hàng Đầu tư và Phát triển (BIDV). Để tránh các nhận định không khách quan về cảm xúc và nhận thức của người trả lời về thay đổi diễn ra trong tổ chức, nghiên cứu này tìm kiếm và khảo sát trên những cá nhân lựa chọn tiếp tục gắn bó với tổ chức sau thay đổi và cả những người đã không còn tiếp tục gắn bó với tổ chức sau thay đổi. Đối tượng được chọn bao gồm cả nhân viên và nhà quản lý cơ sở. Những người tham gia được yêu cầu nhớ lại khoảng thời gian ngân hàng tiến hành sáp nhập (khoảng 1 năm trước đó) và cho biết những cảm xúc, nhận định của cá nhân về sự thay đổi này của tổ chức.

Dữ liệu được thu thập bằng cách gửi bảng hỏi đến 200 cá nhân đã trải qua tình huống sáp nhập ngân hàng bằng email và phiếu trả lời online. Số bảng hỏi thu về được kiểm tra để loại bỏ những bảng hỏi kém chất lượng, cuối cùng chỉ còn 108 bảng hỏi sử dụng được tốt. Các bảng hỏi được nhập liệu và xử lý trên phần mềm SPSS. Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA được sử dụng để gạn lọc thang đo về sự sẵn sàng của cá nhân đối với thay đổi của tổ chức. Phương pháp phân tích ANOVA được áp dụng để phân tích sự

khác biệt về mức độ sẵn sàng của cá nhân giữa các vị trí công việc, số người phụ thuộc và giới tính khác nhau.

#### 4. Kết quả, diễn giải và nhận định

##### 4.1. Các nhân tố phản ánh sự sẵn sàng của cá nhân đối với thay đổi tổ chức

Để xác định các nhân tố thể hiện sự sẵn sàng của cá nhân cho thay đổi tổ chức, nghiên cứu thực hiện kiểm tra sự phù hợp của dữ liệu với phương pháp EFA được thực hiện qua chỉ số KMO và kiểm định Bartlett. Quy tắc khảo sát kết quả phân tích EFA là các thành phần của sự sẵn sàng thay đổi cá nhân được rút trích phải có trị số Eigen Value tương ứng lớn hơn 1 mới được chấp nhận, ngoài ra tổng phần trăm giải thích được phải từ 50% trở lên [7]. Theo đó, có thể xác định có 5 nhân tố (tức 5 thành phần thể hiện sự sẵn sàng của cá nhân cho thay đổi tổ chức) được trích ra từ 16 mục hỏi trên tổng số 30 mục hỏi của thang đo ban đầu về sự sẵn sàng thay đổi của cá nhân. Tổng phần trăm giải thích được của các thành phần này là 73,776%. Nhận định ban đầu là bộ thang đo đã xác định được 5 nhân tố phản ánh sự sẵn sàng của cá nhân đối với thay đổi tổ chức. Trong đó có 4 nhân tố khá giống như bộ thang đo của Holt và cộng sự (2007), một nhân tố mới tách ra phân biệt với các nhân tố còn lại chính là nhóm các mục hỏi phản ánh các trạng thái cảm xúc của cá nhân đối với thay đổi như lo lắng, thích thú, phấn khích, mong chờ - là các mục hỏi mới được thêm vào thang đo của Holt và cộng sự. Tuy nhiên, trong số 4 nhóm nhân tố tách ra sau đó, so với thang đo gốc của Holt và cộng sự có một vài điểm khác biệt.

Để gọi tên các nhân tố một cách rõ ràng hơn, nghiên cứu tiến hành xoay ma trận nhân tố để dễ giải thích, do việc xoay ma trận làm mối tương quan giữa các biến và nhân tố lộ rõ. Việc xác định 5 nhóm nhân tố được kết hợp cùng lúc với việc tính toán hệ số Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên là bộ phận thang đo đạt yêu cầu trong sử dụng. Kết quả xác định 5 nhóm nhân tố như sau:

*Nhân tố sẵn sàng 1:* Chứa 4 mục hỏi thể hiện cảm xúc của cá nhân đối thay đổi của tổ chức. Các cảm xúc này bao gồm sự mong chờ, phấn khích, lo lắng và yêu thích đối với thay đổi đang được thực hiện. Như vậy, đây chính là nhóm nhân tố thể hiện sự sẵn sàng thay đổi của cá nhân dựa trên cảm xúc của cá nhân đối với thay đổi đó. Giá trị Cronbach's Alpha trên 0,8 chứng tỏ chất lượng cao của nhân tố cảm xúc. Nhân tố này được gọi tên là cảm xúc với thay đổi.

*Nhân tố sẵn sàng 2:* Thể hiện nhận thức của cá nhân về sự phù hợp của thay đổi đối với tổ chức. Theo Armenakis (1993), nhận thức này của cá nhân sẽ tạo niềm tin trong họ rằng việc thay đổi là cần thiết đối với tổ chức. Sự cần thiết này được thể hiện qua việc cá nhân thấy được rằng thay đổi là có lợi cho tổ chức, việc thay đổi sẽ cải thiện hiệu lực tổng thể của tổ chức, sự thay đổi sẽ có lợi cho tổ chức, phù hợp với các quy định luật pháp và phù hợp với các ưu tiên trong giai đoạn hiện nay của tổ chức. Trong thang đo của Holt và cộng sự (2007), ngoài nhận thức về các lợi ích mà tổ chức nhận được, sự sẵn sàng còn thể hiện thông qua các lợi ích mà cá nhân cũng nhận được từ sự thay đổi. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này, sự cần thiết của thay đổi đối với tổ chức được hiểu là do các quy định của Nhà nước. Điều này có thể lý giải là các ngân hàng được khảo sát trong nghiên cứu này đều là các ngân hàng thuộc diện bắt buộc phải sáp nhập và nhân viên hiểu rõ điều này. Do vậy, có 3 mục hỏi có hệ số tải (lớn hơn 0,6) trên cùng một nhóm thể hiện nhận thức rất rõ ràng của nhân viên về tình huống nghiên cứu này. Cụ thể nội dung 3 mục này là: (1) Thay đổi này là theo đúng quy định của pháp luật; (2) Thay đổi này phù hợp với ưu tiên hiện nay của tổ chức và (3) Ủng hộ thay đổi vì thay đổi là hợp lý với tổ chức. Giá trị Cronbach's Alpha của nhân tố này là 0,743. Nhóm này được gọi tên là nhận thức về sự cần thiết của thay đổi.

*Nhân tố sẵn sàng thứ 3:* Nhóm nhân tố này thể hiện nhận thức của cá nhân về sự ủng hộ của lãnh đạo đối với thay đổi tổ chức. Các thành viên trong tổ chức sẽ sẵn sàng thay đổi nếu họ thấy được sự ủng hộ của các nhà lãnh

đạo cao nhất trong tổ chức đối với thay đổi. Sự ủng hộ này thể hiện thông qua việc khuyến khích, thúc đẩy nhân viên nắm lấy sự thay đổi, hay các cam kết thay đổi của các nhà quản lý cấp cao. Có 3 mục hỏi có hệ số tải phù hợp trên nhóm nhân tố này. Các giá trị độ tin cậy của nhóm này là 0,783.

*Nhân tố sẵn sàng thứ 4:* Thể hiện nhận thức của cá nhân về khả năng thực hiện thay đổi của chính bản thân họ, từ đó sẽ tạo cho họ niềm tin rằng tổ chức có thể thực hiện thành công thay đổi này. Khả năng thực hiện thay đổi của cá nhân thể hiện qua việc họ tin rằng mình có sẵn các kỹ năng hay việc họ sẵn sàng học thêm mọi thứ cần thiết để thực hiện nhiệm vụ mới hoặc họ có tự tin với các nhiệm vụ mới có khả năng sẽ được giao cho họ hay không. Ngoài ra, việc tin rằng bản thân có thể thực hiện nhiệm vụ mới một cách dễ dàng cũng phản ánh sự sẵn sàng cho thay đổi của họ. So với 6 mục hỏi trong thang đo gốc của Holt và cộng sự (2007), chỉ có 3 mục hỏi có hệ số tải phù hợp trong nghiên cứu này. Nhân tố này được gọi tên là nhận thức về năng lực thực hiện thay đổi.

*Nhân tố sẵn sàng thứ 5:* Nhân tố cuối cùng thể hiện qua 3 mục hỏi xác định các giá trị mà cá nhân nhận được nếu thay đổi diễn ra trong tổ chức. Cá nhân có thể lo lắng về các lợi ích, về các mối quan hệ họ có thể sẽ bị mất khi thay đổi này diễn ra. Nhân viên cũng có thể lo lắng về tương lai công việc của họ nếu thay đổi này diễn ra. Cả 3 mục hỏi trong thang đo đều có hệ số tải khá cao thể hiện mức độ hội tụ và phân biệt rất tốt của nhóm nhân tố này. Giá trị Cronbach's Alpha của nhóm này rất tốt (0,817). Nhóm này được gọi tên là nhận thức về giá trị cá nhân.

Tóm lại, phân tích EFA và tính toán hệ số Cronbach's Alpha đã cho phép khám phá các nhân tố phản ánh sự sẵn sàng của cá nhân đối với thay đổi tổ chức. Các nhân tố này cùng với bộ các mục hỏi được xem xét cũng chính là thang đo mức độ sẵn sàng của cá nhân với thay đổi tổ chức. Trong tình huống nghiên cứu là sáp

nhập ngân hàng, sự sẵn sàng của cá nhân đối với thay đổi tổ chức được thể hiện thông qua những phản hồi của cá nhân về 5 khía cạnh: phản ứng cảm xúc đối với thay đổi, nhận thức về sự phù hợp của thay đổi, nhận thức về sự ủng hộ của các nhà lãnh đạo với thay đổi, nhận thức về khả năng thực hiện thay đổi và nhận thức về giá trị của thay đổi với cá nhân. Các nhân tố này được trích rút trên một thang đo có phương sai giải thích được 73,776%. Như vậy, còn gần 30% biến động về sự sẵn sàng thay đổi mà thang đo này chưa bao hàm được. Trong tình huống khá đặc thù là sáp nhập ngân hàng, trừ nhóm nhân tố đầu tiên về phản ứng cảm xúc được nghiên cứu phát triển thêm thì việc các mục hỏi được tải lên 4 nhân tố còn lại rất giống với nghiên cứu của Holt và cộng sự (2007) cho thấy kết quả nghiên cứu là khả quan, điều này cũng gợi ý và đặt tiền đề cho những khám phá tiếp theo sâu hơn nữa về sự sẵn sàng của cá nhân đối với thay đổi tổ chức.

Xác định được 5 nhóm nhân tố phản ánh về sự sẵn sàng thay đổi của cá nhân trong tình huống sáp nhập ngân hàng sẽ tạo điều kiện cho quản lý ngân hàng và rộng hơn là các tổ chức nói chung trong việc lãnh đạo thay đổi thành công. Cụ thể là để tạo ra được sự sẵn sàng cho các thành viên đối với thay đổi, các nhà quản lý cần làm cho nhân viên của mình nhận thức được sự phù hợp của thay đổi đối với tổ chức, thể hiện sự ủng hộ của mình đối với thay đổi thông qua việc khuyến khích nhân viên cấp dưới nắm lấy cơ hội thay đổi cũng như thể hiện cam kết đối với thay đổi. Từ cấp độ cá nhân, nhân viên của tổ chức sẽ cảm thấy và thể hiện sự sẵn sàng thay đổi nếu họ hiểu được những lợi ích mà mình sẽ có được từ thay đổi, và bản thân họ phải cảm thấy có đủ năng lực để thực hiện thay đổi đó. Tất cả những điều trên sẽ được hỗ trợ thêm bởi những phản ứng cảm xúc tích cực của chính họ đối với thay đổi, đặc biệt trong giai đoạn đầu khi thay đổi bắt đầu được giới thiệu tới toàn thể thành viên tổ chức.

Bảng 1. Kết quả phân tích các nhân tố thể hiện sự sẵn sàng của cá nhân với thay đổi tổ chức

TT		Cảm xúc với thay đổi	Lợi ích cá nhân từ thay đổi	Sự phù hợp của thay đổi với tổ chức	Sự ủng hộ của lãnh đạo với thay đổi	Khả năng của cá nhân để thực hiện thay đổi
1	Thích sự thay đổi này	,877				
2	Mong chờ sự thay đổi này	,867				
3	Phản khích với thay đổi này	,856				
4	Lo lắng và hồi hộp với thay đổi này	,774				
1	Thay đổi có thể phá vỡ nhiều mối quan hệ cá nhân đã phát triển		,853			
2	Lo lắng sẽ mất một số quyền lợi khi thay đổi diễn ra		,820			
3	Tương lai công việc sẽ bị hạn chế bởi thay đổi này		,787			
1	Có một số lý do hợp lý để thay đổi này diễn ra			,795		
2	Có một vài quy định pháp luật khiến tổ chức thực hiện thay đổi này			,793		
3	Thay đổi này phù hợp với các ưu tiên của tổ chức			,626		
1	Lãnh đạo không muốn thay đổi diễn ra				,815	
2	Lãnh đạo cấp cao khuyến khích nhân viên nắm lấy thay đổi này				,812	
3	Người có quyền quyết định cao nhất đặt tất cả sự ủng hộ vào thay đổi này				,768	
1	Có các kỹ năng cần thiết để thực hiện thay đổi					,833
2	Có thể có một số nhiệm vụ mới được yêu cầu mà không thể làm tốt được					,812
3	Có thể học mọi thứ mà bản thân sẽ được yêu cầu khi thay đổi diễn ra					,747

Nguồn: Kết quả khảo sát (2018).

#### 4.2. Phân tích tình huống của sự sẵn sàng thay đổi

Năm nhân tố thu được từ phân tích EFA, sau khi kiểm định độ tin cậy, nghiên cứu tiến hành phân tích ANOVA một nhân tố và kiểm định T-test để xác định sự khác biệt về mức độ sẵn sàng thay đổi giữa các nhóm khác nhau về vị trí công việc, giới tính và số người phụ thuộc.

Kết quả kiểm định T-test, khi xem xét mối tương quan giữa các nhóm giới tính với các khía cạnh thể hiện sự sẵn sàng thay đổi của cá nhân - cho thấy không có sự khác biệt về mức độ sẵn sàng giữa hai nhóm giới tính (nam và nữ). Điều này trùng khớp với khẳng định trong một số nghiên cứu gần đây trên thế giới về sẵn sàng thay đổi của cá nhân, như nghiên cứu của Vakola (2014) hay Shah (2011) [5, 6]. Ngay trong nghiên cứu của Holt và cộng sự (2007),

tác giả cũng không tìm thấy sự khác biệt về sự sẵn sàng của cá nhân với thay đổi tổ chức trong hai nhóm giới tính. Đối với biến số về vị trí công việc, nghiên cứu cũng không tìm thấy sự khác biệt giữa hai vị trí nhân viên và quản lý. Điều này có thể được giải thích là do nghiên cứu mới chỉ thu thập dữ liệu về các nhà quản lý cấp cơ sở mà chưa có được dữ liệu của các nhà quản lý cấp trung và cấp cao. Điểm thứ hai để giải thích có thể do nhận thức về bản chất tình huống bắt buộc phải sáp nhập của các ngân hàng, mà lại sáp nhập vào ngân hàng lớn hơn nên những người được hỏi đều có xu hướng sẵn sàng thay đổi, dù đối tượng là quản lý hay nhân viên.

Kết quả phân tích ANOVA theo nhân tố người phụ thuộc (tức số người phải nuôi dưỡng) cho kết quả có sự khác biệt khá rõ về sự sẵn sàng thay đổi giữa các nhóm có 1, 2, 3 và chưa

phải nuôi dưỡng ai cả. Sự khác biệt này cũng khác nhau theo từng nội dung phản ánh mức độ sẵn sàng thay đổi. Hai sự khác biệt lớn nhất là:

- Khía cạnh nhận thức về khả năng thực hiện thay đổi: nhóm chưa phải nuôi dưỡng ai (0 người phụ thuộc) có mức độ thấp nhất. Điều này có thể được lý giải do nhóm này chủ yếu là những người trẻ, thường có ít kinh nghiệm làm việc, do vậy có thể họ cảm thấy chưa tự tin với tình huống thay đổi.

- Khía cạnh nhận thức về giá trị hay lợi ích cá nhân: nhóm có mức độ nhận thức tích cực hơn là nhóm có nhiều người phụ thuộc nhất (3 người phụ thuộc). Kiểm tra chi tiết dữ liệu của nhóm này cho thấy, phần lớn người trong nhóm này có nhiều năm kinh nghiệm làm việc, nhiều người giữ vị trí quản lý nên họ khá tự tin với thay đổi và nhận thức rõ về lợi ích mà thay đổi mang lại cho bản thân họ.

Như vậy, tính tình huống của sự sẵn sàng của cá nhân cho thay đổi theo số người phụ thuộc đã được khẳng định là có tồn tại trong bối cảnh sáp nhập ngân hàng. Trong các nghiên cứu trước đây, người trẻ tuổi thường được xem là đối tượng thể hiện sự sẵn sàng thay đổi cao hơn nhiều so với người nhiều tuổi. Kết quả này phản ánh một hiện trạng trong lĩnh vực ngân hàng là dù vài năm gần đây có sự dư thừa nhân sự ngành này, nhưng nhân sự có kinh nghiệm và chuyên môn cao thì vẫn rất thiếu, điều này khiến những người trẻ (đồng nghĩa còn thiếu kinh nghiệm làm việc) thường lo lắng về vị trí công việc của mình mỗi khi ngân hàng có những thay đổi lớn.

## 5. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy các khía cạnh phản ánh một phạm trù khá mới mẻ trong nghiên cứu tại Việt Nam, đó là sự sẵn sàng của cá nhân với thay đổi tổ chức. Mặc dù vậy, nghiên cứu này mới chỉ mang tính khám phá và đòi hỏi sự cẩn thận hơn khi suy rộng ra cho các thay đổi tổ chức khác nhau. Bên cạnh đó, sự hạn chế về quy mô mẫu (n = 108) khiến cho nghiên cứu này có thể chưa phản ánh đầy đủ tất

cả các nhân tố thể hiện sự sẵn sàng thay đổi của cá nhân. Tuy nhiên, mô hình về sự sẵn sàng của cá nhân được định hình qua nghiên cứu này có thể xem như một nghiên cứu thử nghiệm, bước đầu xác lập khung lý thuyết cơ bản để tiếp tục phát triển những nghiên cứu tương lai. Trong các nghiên cứu sâu hơn về sự sẵn sàng thay đổi trên thế giới, một vài nhân tố tiền đề và ảnh hưởng của sự sẵn sàng thay đổi đối với tổ chức đã được kiểm định. Tuy nhiên, tại Việt Nam, đây vẫn là một xu hướng nghiên cứu mới mẻ. Đặc biệt, trong bối cảnh hiện nay khi thay đổi diễn ra liên tục và đôi khi là áp lực bắt buộc đối với các tổ chức thì nghiên cứu này càng trở nên có ý nghĩa.

## Tài liệu tham khảo

- [1] M. Vakola, I. Tsaousis, I. Nikolaou, "The effect of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change", *Journal of Managerial Psychology* 19 (2) (2004) 88-110.
- [2] D.T. Holt, A.A. Armenakis, H.S. Field, S.G. Harris, "Readiness for organizational change", *Journal of Applied Behavioral Science* 43 (2) (2007) 232-255.
- [3] A. Achilles, Armenakis, Harris, Stanley, G. Mossholder, W. Kevin, *Creating readiness for organizational change*, *Human Relations*, New York 46 (6) (1993) 681-702.
- [4] Achilles A. Armenakis, Stanley G. Harris, and Hubert S. Feild, "Making change permanent a model for institutionalizing change", *Research in Organizational Change and Development*, Volume 12 (1999) 97-128.
- [5] Maria Vakola, "What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change", *Leadership & Organization Development Journal* 35 (3) (2014) 195-209.
- [6] Naimatullah Shah, "A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for change", *Journal of Enterprise Information Management* 24 (3) (2011) 224-236.
- [7] Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc, *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nhà xuất bản Hồng Đức, Thành phố Hồ Chí Minh, 2007.