

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**



NGUYỄN NGỌC MAI

**DUY TRÌ NHÂN TÀI TẠI
CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI Ở VIỆT NAM**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đồng Nai, năm 2018

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG



NGUYỄN NGỌC MAI

DUY TRÌ NHÂN TÀI TẠI
CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI Ở VIỆT NAM

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã ngành: 9340101

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
PGS. TS ĐOÀN THANH HÀ

Đồng Nai, năm 2018

Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam
ĐỘC LẬP – TỰ DO – HẠNH PHÚC

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận án tiến sĩ kinh tế “Duy trì nhân tài tại các Ngân hàng thương mại ở Việt Nam” là công trình nghiên cứu do chính tôi thực hiện và của riêng tôi

Các kết quả nghiên cứu trong luận án là hoàn toàn trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác

Đồng Nai, ngày tháng.....năm 2018

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Ngọc Mai

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận án này, tôi đã nhận được sự cổ vũ và hướng dẫn của nhiều cá nhân và tổ chức

Trước hết, tôi xin bày tỏ sự kính trọng và lòng biết ơn sâu sắc đến Thầy hướng dẫn khoa học cho tôi. Trong suốt 4 năm qua đã tận tình hướng dẫn và chỉ bảo tôi thực hiện luận án này. Những nhận xét, đánh giá của Thầy và hướng dẫn cách giải quyết vấn đề thực sự là bài học quý giá đối với tôi. Tôi thật sự trân trọng và trân quý sự hướng dẫn của Thầy cho luận án này.

Tôi xin chân thành cảm ơn tập thể các PGS, TS thuộc trường Đại học Lạc Hồng đã tận tình hướng dẫn, giảng dạy cho tôi hoàn thành các học phần trong chương trình đào tạo tiến sĩ. Tôi chân thành cảm ơn Thầy Cô và các cán bộ Khoa Sau đại học đã hỗ trợ và tạo điều kiện, môi trường học tập tốt.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn đến các Thầy Cô Trường Đại học Thủ Dầu Một đã tạo điều kiện và luôn động viên tôi thực hiện luận án này.

Tôi xin chân thành cảm ơn các chuyên gia, các anh chị đang làm việc tại các Ngân hàng thương mại ở vùng Đông Nam Bộ đã tạo điều kiện cho tôi hoàn thành luận án

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn Gia đình tôi, những người đã luôn bên cạnh giúp đỡ, động viên và tạo mọi điều kiện để tôi có đủ nghị lực và sức khỏe để hoàn thành luận án này

Đồng Nai, ngày tháng.....năm 2018

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Ngọc Mai

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

DANH MỤC BẢNG

DANH MỤC HÌNH

TÓM TẮT

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU1

 Giới thiệu 1

 1.1 Bối cảnh nghiên cứu 1

 1.1.1 Bối cảnh lý thuyết..... 1

 1.1.2 Bối cảnh thực tiễn.....6

 1.2 Câu hỏi nghiên cứu 10

 1.3 Mục tiêu nghiên cứu 11

 1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 11

 1.4.1 Đối tượng nghiên cứu.....11

 1.4.2 Đối tượng khảo sát11

 1.4.3 Phạm vi nghiên cứu12

 1.5 Phương pháp nghiên cứu 14

 1.5.1 Phương pháp nghiên cứu định tính 14

 1.5.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng 14

 1.6 Đóng góp của nghiên cứu 15

 1.7 Kết cấu của Luận án..... 16

 Tóm tắt chương 1 17

**CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ DUY
TRÌ NHÂN TÀI.....19**

 Giới thiệu 17

 2.1 Tổng quan về nhân tài..... 19

 2.1.1 Khái niệm Nhân tài.....19

3.4 Chương trình khảo sát và đánh giá độ tin cậy của thang đo.....	84
3.4.1 Mô tả chương trình khảo sát và cỡ mẫu điều tra.....	84
3.4.2 Phương pháp đánh giá độ tin cậy của thang đo.....	85
3.4.2.1 Đánh giá độ tin cậy của thang đo.....	85
3.4.2.2 Nguyên tắc kiểm định các biến.....	85
3.4.3 Phương pháp đánh giá giá trị thang đo – phân tích nhân tố khám phá (EFA).....	86
3.5 Phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA).....	87
3.6 Phương pháp kiểm định bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).....	88
3.7 Xác định kích thước mẫu nghiên cứu.....	90
Tóm tắt chương 3.....	90
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN.....	91
Giới thiệu.....	91
4.1 Nghiên cứu định lượng sơ bộ.....	91
4.1.1 Thống kê mô tả đối tượng được khảo sát sơ bộ.....	91
4.1.2 Đánh giá độ tin cậy của thang đo sơ bộ.....	923
4.1.2.1 Thang đo sự hài lòng công việc trong khảo sát sơ bộ.....	93
4.1.2.2 Thang đo động lực làm việc trong khảo sát sơ bộ.....	93
4.1.2.3 Thang đo cam kết gắn bó trong khảo sát sơ bộ.....	94
4.1.2.4 Thang đo lòng trung thành trong khảo sát sơ bộ.....	95
4.1.2.5 Thang đo duy trì nhân tài trong khảo sát sơ bộ.....	95
4.2 Mẫu nghiên cứu chính thức.....	96
4.2.1 Thống kê mô tả đối tượng được khảo sát.....	97
4.2.2 Kiểm định thang đo chính thức bằng độ tin cậy.....	97
4.2.3 Đánh giá giá trị thang đo – phân tích nhân tố khám phá (EFA).....	100
4.3 Phân tích nhân tố khẳng định (CFA).....	102
4.3.1 Kiểm định thang đo bằng phân tích nhân tố khẳng định (CFA).....	102
4.3.2 Kiểm định giá trị phân biệt.....	103
4.4 Kiểm định mô hình lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu bằng SEM.....	104
4.4.1 Kiểm định các giả thuyết của mô hình.....	105
4.4.2 Kiểm định ước lượng mô hình bằng Bootstrap.....	108

4.5 Kiểm định sự khác biệt của các biến nhân khẩu học đến mô hình nghiên cứu	109
4.6 Thảo luận kết quả nghiên cứu	111
4.6.1 Thảo luận về nhân tố sự hài lòng công việc	111
4.6.2 Thảo luận về nhân tố động lực làm việc	112
4.6.3 Thảo luận về nhân tố cam kết gắn bó	113
4.6.4 Thảo luận về nhân tố lòng trung thành	114
4.6.5 Thảo luận về yếu tố duy trì nhân tài	115
Tóm tắt chương 4	116
CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ	117
Giới thiệu	117
5.1 Kết luận	117
5.2 Hàm ý nghiên cứu và đề xuất quản trị đối với các nhà quản trị NHTM	120
5.2.1 Hàm ý về tăng sự hài lòng công việc của nhân tài	121
5.2.1.1 Có chính sách đánh giá công bằng trong công việc	121
5.2.1.2 Tạo môi quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo, đồng nghiệp và nhân tài	122
5.2.1.3 Tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động nhằm hướng đến mục tiêu chung của ngân hàng và của nhân tài	123
5.2.1.4 Tạo sự thích thú trong công việc và hài lòng với tính chất công việc	123
5.2.1.5 Chính sách tạo cơ hội phát triển và thăng tiến chung cho những người làm được việc	124
5.2.2 Hàm ý về tăng cam kết gắn bó của nhân tài	124
5.2.2.1 Ghi nhận giá trị đóng góp của nhân tài đồng thời tạo môi trường làm việc giúp nhân tài nhận thấy họ là một phần của tổ chức	124
5.2.2.2 Xây dựng tinh thần trách nhiệm trong công việc	125
5.2.3 Hàm ý về tăng động lực làm việc cho nhân tài	126
5.2.3.1 Tạo hứng thú trong công việc	126
5.2.3.2 Tăng cường mối quan hệ tốt đẹp và ghi nhận thành quả làm việc	127

5.2.3.3 Khuyến khích bằng chính sách tài chính và các chính sách phi tài chính.....	127
5.2.4 Hàm ý về nâng cao lòng trung thành của nhân tài	128
5.2.4.1 Tạo môi trường làm việc trách nhiệm và linh hoạt trong công việc....	
.....	128
5.2.4.2 Tạo điều kiện cho các đồng nghiệp có tình cảm thực sự với ngân hàng, với công việc	129
5.2.5 Hàm ý về việc thiết lập chính sách đãi ngộ không phân biệt đối với tất cả nhân tài	129
5.3 Hạn chế và gợi ý hướng nghiên cứu tiếp theo	130
Tóm tắt chương 5.....	131

DANH MỤC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ

TÀI LIỆU THAM KHẢO

PHỤ LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

ABBank – Ngân hàng thương mại cổ phần An Bình
ACB – Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu
Agribank – Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn
BIDV – Ngân hàng đầu tư và phát triển
CEO – Chief Executive Officer – Giám đốc điều hành
CFA – Confirmatory Factor Analysis – Phân tích nhân tố khẳng định
CFI – Comparative Fit Index – Chỉ số so sánh thích hợp
CQ – Creative Intelligence – Chỉ số thông minh sáng tạo
ĐNB – Đông Nam Bộ
EFA – Exploratory factor analysis – Phân tích nhân tố khám phá
EQ – Chỉ số cảm xúc trí tuệ
GPbank – Ngân hàng thương mại cổ phần Dầu Khí Toàn cầu
GFI – Good of Fitness Index – Chỉ số thích hợp tốt
GDP – Gross Domestic Product – Tổng sản phẩm quốc nội
HCM – Human Capital Management – Quản trị nguồn vốn nhân lực
HDBank - Ngân hàng thương mại cổ phần phát triển TP HCM
HRM – Human Resources Management – Quản trị nguồn nhân lực
IQ – Intelligence Quotient – Chỉ số thông minh
JDI – Job Descriptive Index – Chỉ số mô tả công việc
KPI – Key Performance Indicator – Chỉ số đánh giá thực hiện công việc
MB – Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội
MBS – Công ty chứng khoán Ngân hàng Quân đội
NHNN – Ngân hàng nhà nước
NHTM – Ngân hàng thương mại
NHTMCP – Ngân hàng thương mại cổ phần
NNL – Nguồn nhân lực
PGbank – Ngân hàng thương mại cổ phần Petrolimex
QLNT – Quản lý nhân tài
RMSEA – Root Mean Square Error Approximation – Sai số trung bình xấp xỉ
Sacombank - Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn thương tín

SEM – Structural Equation Modeling – Mô hình cấu trúc tuyến tính

SQ – Social Quotient – Chỉ số thông minh xã hội

TCTD – Tổ chức tín dụng

Techcombank - Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương

TPHCM – Thành phố Hồ Chí Minh

VCB – Vietcombank – Ngân hàng Ngoại thương

Vietinbank – Ngân hàng Công thương

VPbank - Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam thịnh vượng

DANH MỤC BẢNG

	Trang
Bảng 1.1: Thống kê mạng lưới chi nhánh của một số NHTM có vốn điều lệ lớn	12
Bảng 2.1: Tổng quan các nghiên cứu có liên quan	56
Bảng 2.2: Tóm tắt các giả thuyết nghiên cứu.....	64
Bảng 3.1: Hệ số tải tối thiểu theo kích thước mẫu	68
Bảng 3.2: Tiêu chí xác định nhân tài.....	70
Bảng 3.3: Thống kê tiêu chí xác định nhân tài.....	71
Bảng 3.4: Mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng.....	73
Bảng 3.5: Thành phần các thang đo và mã hóa các biến	75
Bảng 3.6: Thang đo Sự hài lòng trong công việc.....	77
Bảng 3.7: Thang đo động lực làm việc	79
Bảng 3.8: Thang đo cam kết gắn bó.....	80
Bảng 3.9: Thang đo lòng trung thành.....	82
Bảng 3.10: Thang đo duy trì nhân tài.....	83
Bảng 4.1: Thống kê mô tả đối tượng được phỏng vấn trong khảo sát sơ bộ	92
Bảng 4.2: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo Sự hài lòng công việc trong khảo sát sơ bộ	93
Bảng 4.3: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo Động lực làm việc trong khảo sát sơ bộ	94
Bảng 4.4: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo cam kết gắn bó trong khảo sát sơ bộ	94
Bảng 4.5: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo Lòng trung thành trong khảo sát sơ bộ	95
Bảng 4.6: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo Duy trì nhân tài trong khảo sát sơ bộ	95
Bảng 4.7: Thống kê mô tả đối tượng được khảo sát	97
Bảng 4.8: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo Sự hài lòng công việc.....	98
Bảng 4.9: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo Động lực làm việc	98
Bảng 4.10: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo Cam kết gắn bó	99
Bảng 4.11: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo Lòng trung thành.....	99

Bảng 4.12: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo Duy trì nhân tài	99
Bảng 4.13: KMO và kiểm định Bartlett	100
Bảng 4.14: Ma trận khuôn mẫu	101
Bảng 4.15: Kết quả kiểm định giá trị phân biệt giữa các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài	103
Bảng 4.16: Hệ số hồi quy của các mối quan hệ	105
Bảng 4.17: Kết quả ước lượng bằng bootstrap	108
Bảng 4.18: Phân tích đa biến	109
Bảng 4.19: Kiểm định sự khác biệt của các biến nhân khẩu học	110
Bảng 4.20: Kết quả thống kê mô tả thang đo Sự hài lòng công việc	111
Bảng 4.21: Kết quả thống kê mô tả thang đo Động lực làm việc	113
Bảng 4.22: Kết quả thống kê mô tả thang đo Cam kết gắn bó	114
Bảng 4.23: Kết quả thống kê mô tả thang đo Lòng trung thành	115
Bảng 4.24: Kết quả thống kê mô tả thang đo Duy trì nhân tài	115

DANH MỤC HÌNH

	Trang
Hình 2.1: Mối liên hệ giữa yếu tố hình thành tài năng và yếu tố xác định tài năng .27	
Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu đề xuất.....63	
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu69	
Hình 4.1: Kết quả CFA (chuẩn hoá) các thang đo103	
Hình 4.2: Kết quả SEM mô hình nghiên cứu (chuẩn hóa).....104	

TÓM TẮT

Luận án này được nghiên cứu và thực hiện nhằm khám phá lý thuyết các khái niệm về nhân tài trong các NHTM và phát hiện các tiêu chí xác định nhân tài tại các ngân hàng thương mại (NHTM) ở Việt Nam. Ngoài ra, nghiên cứu của luận án này cũng khám phá các nhân tố chính ảnh hưởng đến duy trì nhân tài và đo lường mức độ tác động của những nhân tố chính tác động đến duy trì nhân tài. Sau khi lược khảo lý thuyết nền, nghiên cứu đã tiến hành tổng kết và xem xét quá trình phát triển lý thuyết duy trì nhân tài. Từ đó, nghiên cứu đã xác định được khoảng trống về lý thuyết và thiết lập mô hình nghiên cứu về duy trì nhân tài tại các NHTM dựa trên đặc thù của Việt Nam. Nghiên cứu này đã dựa vào lý thuyết sự hài lòng công việc, động lực làm việc, sự cam kết gắn bó và lòng trung thành, từ đó mô hình lý thuyết về duy trì nhân tài đã được tác giả đề xuất để nghiên cứu và kiểm định.

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng, trong đó nghiên cứu định lượng được thực hiện qua hai bước chính là nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức.

Bước đầu, nghiên cứu này thực hiện lược khảo lý thuyết để phát hiện một số tiêu chí nhân tài của các nghiên cứu, đồng thời phát hiện các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài tại các NHTM. Nghiên cứu định tính đầu tiên được thực hiện để xác định tiêu chí nhân tài được thực hiện qua các bước phỏng vấn sâu 11 chuyên gia bằng dàn bài thảo luận với các câu hỏi mở. Trong nghiên cứu này, chuyên gia là nhà khoa học, nhà nghiên cứu trong lĩnh vực ngân hàng, là lãnh đạo của các NHTM có trên 5 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực ngân hàng (phụ lục 6). Sau đó nghiên cứu đã thực hiện thống kê mô tả để rút ra 9 tiêu chí xác định nhân tài theo ý kiến chuyên gia, kế tiếp là thảo luận nhóm chuyên gia, các chuyên gia thống nhất ý kiến có 4 tiêu chí chính để xác định nhân tài. Bước tiếp theo, nghiên cứu đã thực hiện khảo sát 104 lãnh đạo ngân hàng bằng bảng câu hỏi có/không để khẳng định lại lần nữa tiêu chí xác định nhân tài tại các NHTM. Thông qua bước này nghiên cứu đã rút ra được 4 tiêu chí xác định nhân tài. Nghiên cứu định tính thứ hai trong nghiên cứu này là để xác định mối liên hệ của các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài tại các NHTM được thực hiện bằng dàn bài thảo luận với những câu hỏi mở nhằm điều chỉnh và khám phá các khái niệm trong nghiên cứu, thiết kế thang đo. Kết quả đã

xác định được mối liên hệ của các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài tại các NHTM.

Nghiên cứu định lượng được tác giả thực hiện thông qua bước đầu tiên là nghiên cứu sơ bộ: được thực hiện qua khảo sát trực tiếp 200 nhân tài do lãnh đạo các ngân hàng giới thiệu dựa vào tiêu chí xác định nhân tài, thang đo sơ bộ được đánh giá thông qua việc kiểm định hệ số Cronbach alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory factor analysis).

Nghiên cứu chính thức được tác giả thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua phỏng vấn trực tiếp, với mẫu khảo sát là 1200 nhân tài làm việc trong các NHTM tại Đông Nam Bộ, trong đó 877 mẫu thu về đạt yêu cầu và đưa vào phân tích. Chương trình nghiên cứu chính thức nhằm mục tiêu kiểm định mô hình lý thuyết, mục tiêu của nghiên cứu này là kiểm định lại thang đo thông qua phương pháp phân tích nhân tố khẳng định CFA (Confirmatory Factor Analysis) và mô hình lý thuyết được kiểm định bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Structural Equation Modeling).

Kết quả kiểm định mô hình cho thấy các thang đo đạt được độ tin cậy cao và giá trị cho phép. Kết quả cũng cho thấy, mô hình duy trì nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam bao gồm 4 khái niệm chính, đó là: (1) Sự hài lòng công việc, (2) Động cơ làm việc, (3) Cam kết gắn bó, (4) Lòng trung thành. Nghiên cứu đã đưa ra kết quả kiểm định mô hình, có ý nghĩa góp phần vào việc đặc thù hóa thang đo lường Duy trì nhân tài. Nghiên cứu đã đóng góp vào hệ thống lý thuyết duy trì nhân tài và một số lý thuyết có liên quan có thể dùng cho các nghiên cứu tiếp theo trên thị trường Ngân hàng tại Việt Nam. Nghiên cứu cho thấy sự phù hợp của mô hình với dữ liệu thị trường và đạt được độ tin cậy cao. Ngoài ra nghiên cứu cũng cho thấy rằng không có sự phân biệt duy trì nhân tài về giới tính, trình độ, độ tuổi, kinh nghiệm, quyền sở hữu ngân hàng, quy mô ngân hàng và vị trí làm việc của nhân tài

Kết quả nghiên cứu đã bổ sung vào cơ sở lý thuyết duy trì nhân tài thông qua mô hình duy trì nhân tài. Đồng thời còn đề xuất hàm ý quản trị về việc thực hiện các chính sách nhằm kích thích động lực làm việc của nhân tài, tăng sự hài lòng trong công việc, củng cố sự cam kết gắn bó và lòng trung thành của các nhân tài đó, nhằm duy trì họ một cách có hiệu quả nhất.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

Giới thiệu

Chương 1 giới thiệu tổng quan vấn đề nghiên cứu. Thứ nhất là phân tích bối cảnh nghiên cứu về lý thuyết và thực tiễn nhằm xác định khe hổng và vấn đề nghiên cứu. Bên cạnh đó sẽ giới thiệu câu hỏi nghiên cứu và xác định mục tiêu nghiên cứu của luận án. Trong chương 1 cũng trình bày đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu, giới thiệu phương pháp nghiên cứu trong luận án. Phần đóng góp của luận án cũng được trình bày trong chương này và cuối cùng là phần kết cấu của luận án

1.1 Bối cảnh nghiên cứu

1.1.1 Bối cảnh lý thuyết

Với sự phát triển khoa học và công nghệ trong thời gian vừa qua, nền kinh tế thế giới đã có sự liên kết chặt chẽ với nhau và cũng đồng thời tạo sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn. Bởi vì theo Raymond (1989), những tiến bộ trong công nghệ, thông tin liên lạc và giao thông vận tải đã thúc đẩy quá trình thương mại toàn cầu tăng nhanh hơn và mạnh hơn do thị trường được hội tụ. Khi toàn cầu hóa kinh tế trở nên rõ rệt hơn, năng lực cạnh tranh của tổ chức trong thị trường toàn cầu được quyết định bởi yếu tố quản lý nguồn nhân lực của chính các tổ chức đó (Hanif và Yunfei, 2013). Khi đó, để đạt được lợi thế cạnh tranh, đặc biệt trong nền kinh tế toàn cầu, nhiều tổ chức đề cao khả năng chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm và năng lực của các tài năng làm việc cho họ. Do vậy, con người được xem là thứ tài sản quý giá và là yếu tố quan trọng trong sự phát triển và thành công của tổ chức (Becker và Huselid, 2006). Một ngân hàng có được đội ngũ nhân viên có chuyên môn giỏi, trình độ cao, trung thành với tổ chức thì tổ chức đó có được lợi thế rất lớn trên thị trường. Và như vậy, trong môi trường kinh tế không chắc chắn và thường xuyên biến động này, việc lưu giữ nhân tài chính là một chiến lược quan trọng cho các nhà quản lý nguồn nhân lực cũng như các lãnh đạo của các ngân hàng thương mại. Vậy làm sao để có thể duy trì nhân tài trong môi trường như vậy? Đó cũng chính là câu hỏi quan trọng mà các ngân hàng thương mại (NHTM) cần phải trả lời một cách thấu đáo.

Hiện nay, rất nhiều các NHTM đang có nhu cầu cao đối với nhân viên có năng lực để tạo ra năng suất và hiệu quả lao động. Do đó các NHTM không ngừng cạnh tranh để tuyển mộ nhân tài cho tổ chức của mình. Thật vậy, đã có một sự thay đổi khái niệm từ “nguồn nhân lực” (Human resource) sang “vốn nhân lực” (Human capital). “Vốn nhân lực” bao gồm kỹ năng, kiến thức và khả năng của người làm việc trong một tổ chức. Ngày nay, các tổ chức đang phải đương đầu với những thách thức lớn trong việc duy trì nhân tài trong tổ chức của họ nhằm nâng cao vị thế và năng lực cạnh tranh trong thị trường toàn cầu (Tarique và Schuler, 2010; Schuler và cộng sự, 2011; Scullion và cộng sự, 2011). Định hướng quan trọng trong “cuộc chiến giành nhân tài” này là giảm tỷ lệ người lao động nghỉ việc và tăng cường duy trì nhân tài. Mục đích chính trong việc duy trì nhân tài là để ngăn ngừa nhân viên có năng lực tốt rời khỏi tổ chức vì điều này có thể có ảnh hưởng xấu đến năng suất và hoạt động chung của tổ chức. Bên cạnh đó các ngân hàng làm tốt nhất việc quản lý nhân tài của mình có kết quả hoạt động tốt hơn những tổ chức khác, theo kết quả khảo sát của Price waterhouse Coopers (PwC) năm 2014 đối với những tổ chức thực hiện chiến lược trọng dụng nhân tài, hiệu quả triển khai các chiến lược của họ tăng 77%, tăng doanh số 75% và tăng hiệu quả tài chính 85% (Hesse, 2015).

Duy trì nhân tài nhằm hỗ trợ cho các tổ chức có được đúng người với kỹ năng phù hợp tại đúng thời điểm để tham gia vào chiến lược kinh doanh nhằm đảm bảo sự thành công và tối ưu hoạt động của tổ chức (Mohammed, 2015). Bên cạnh đó, công tác quản lý nhân tài liên quan đến việc đưa ra các cơ chế đảm bảo quá trình thu hút, công tác duy trì và phát triển nguồn nhân tài. Điều này đang ngày càng trở nên quan trọng bởi vì nhân tài không nhiều và sự thiếu hụt này dẫn đến sự cạnh tranh gay gắt giữa các tổ chức. Mặc dù quản lý nhân tài là một lĩnh vực tương đối mới đối với cả khu vực công và tư nhân, các tổ chức cũng đã có sự ưu tiên nhất định trong công tác này (Kagwiria, 2013), bởi vì công tác này có liên quan sâu sắc đến sự thành công của việc thu hút, duy trì và công tác phát triển nghề nghiệp của nhân viên.

Các NHTM đã và đang phải đương đầu với những thách thức to lớn trong việc thực hiện chiến lược quản lý nhân tài hiệu quả bởi vì nhân tài thường khan hiếm. Trong nền kinh tế tri thức hiện nay, tài năng, kỹ năng và kiến thức là rất quan trọng để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức. Do đó, mọi NHTM đều đánh giá cao sự

quan trọng trong việc thu hút và duy trì các nhân tài phục vụ cho họ. Mohammed (2015) cho rằng duy trì nhân tài là những ưu tiên của nhiều tổ chức và là nền tảng tạo sự khác biệt quan trọng trong việc quản lý nguồn nhân lực hiện đại. Còn Lathitha (2012) nhận định duy trì nhân tài cũng là một trong những vấn đề quản lý quan trọng và là một trong những thách thức lớn nhất về nhân sự mà các tổ chức phải đối mặt trong nền kinh tế hiện đại bởi vì tình trạng thiếu nhân viên lành nghề trong khi nhu cầu nhân lực đáp ứng sự tăng trưởng kinh tế ngày càng cao và sự “nhảy việc” ngày càng phổ biến.

Việc xác định và phát triển nhân viên có tiềm năng cao trong nội bộ được xem là một trong những chức năng quan trọng của quản trị nguồn nhân lực hiện đại. Theo Scullion và Collings (2010) cho rằng quản lý nhân tài là hành động của các tổ chức với mục đích thu hút, lựa chọn, phát triển và duy trì những nhân viên giỏi nhất trong vai trò chiến lược nhất. Nhằm mục đích phát triển đúng người vào đúng công việc và đúng thời điểm, đảm bảo môi trường thích hợp cho các cá nhân để làm việc tốt nhất trong khả năng của họ và có sự gắn kết lâu dài với tổ chức. Theo Viện Chartered Institute of Professional Development (CIPD, 2015), nhân tài bao gồm những cá nhân có thể tạo ra sự khác biệt tích cực đáng kể đến kết quả hoạt động của tổ chức thông qua sự đóng góp ngay tức thời của mình hoặc có thể thể hiện những tiềm năng vượt trội nhất của mình trong lâu dài. Vì vậy, tiềm năng phát triển của các tổ chức trên toàn thế giới phụ thuộc nhiều vào khả năng của họ trong việc bố trí đúng người, đúng nơi vào đúng thời điểm. Nhưng tiêu chí nào để xác định nhân tài nhất là trong lĩnh vực ngân hàng để bố trí họ vào đúng việc và đúng khả năng của họ.

Ngày nay, các NHTM đã ghi nhận sự gia tăng giá trị đáng kể do sự đóng góp về mặt tài nguyên con người thông qua những nhân tài làm việc trong các tổ chức của họ. Ngoài ra, các tổ chức cũng đã phát hiện ra rằng, nhân tài không chỉ ngày càng trở nên khan hiếm và họ gặp khó khăn trong việc tuyển dụng được nhân tài hàng đầu, mà họ đang gặp nguy cơ mất nhân tài của họ vào các đối thủ cạnh tranh bất cứ lúc nào. Đối với nhiều NHTM, khả năng để giữ cho các nhân viên nòng cốt và có tài là rất quan trọng cho sự tồn tại của ngân hàng trong tương lai. Trong vài năm qua, nhiều tổ chức đã không ngừng quan tâm đến vấn đề hiệu quả quản lý nhân tài, theo kết quả khảo sát của CIPD (2015), ít nhất 75% các CEO nhận ra rằng quản

lý nhân tài là ưu tiên hàng đầu trong các chương trình nghị sự của họ. Do đó, quản lý nhân tài hiện nay được xem như là một công cụ để tăng cường năng lực của tổ chức thông qua sự phát triển cá nhân, nâng cao hiệu suất, và phát triển nghề nghiệp (Iles và cộng sự, 2010).

Tuy nhiên, mỗi ngân hàng có cách thức thu hút và duy trì nhân tài khác nhau, hiệu quả của các hoạt động này tại mỗi tổ chức cũng khác nhau. Trên thế giới, nhiều nhà nghiên cứu đã xác định các nhân tố tác động đến tâm lý và hành vi của người lao động để các nhà quản lý có thể xây dựng các chính sách phù hợp trong việc đáp ứng và thỏa mãn người lao động. Ali và Ahmed (2009) nghiên cứu sự tác động của khen thưởng và ghi nhận đến động lực làm việc và hài lòng công việc của nhân viên đã chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa hài lòng công việc và động lực làm việc. Tuy nhiên nghiên cứu này chưa toàn diện về sự đa dạng của các nhân tố và mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến hài lòng công việc và động lực làm việc. Bên cạnh đó nghiên cứu này cũng chưa xem xét có sự khác biệt giữa các biến nhân khẩu học đến các nhân tố ảnh hưởng. Vì vậy mục đích của nghiên cứu chỉ dừng lại ở việc tăng khen thưởng và sự ghi nhận trong công việc, chưa đi đến mục đích cuối cùng là duy trì những người mình cần cho tổ chức.

Rajyalakshmi và Allada (2012) cho rằng sự ghi nhận của cấp trên và sự hỗ trợ giúp đỡ từ đồng nghiệp có ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc và tăng sự duy trì nhân viên ngân hàng. Đồng thời nghiên cứu cũng chỉ ra rằng tăng sự hỗ trợ dịch vụ nội bộ sẽ tăng sự hài lòng trong công việc và nâng cao lòng trung thành của họ. Tuy nhiên nghiên cứu này chỉ nghiên cứu về việc duy trì nhân viên ngân hàng giới hạn trong khu vực ngân hàng công, chưa nghiên cứu rộng rãi cho nhiều đối tượng NHTM, đây cũng là điều hạn chế mà nghiên cứu này cần mở ra các hướng nghiên cứu mới trong tương lai.

Ramlall (2004) đã nghiên cứu về động lực làm việc của nhân viên ảnh hưởng đến việc duy trì nhân viên trong tổ chức. Nghiên cứu đã giải thích được sự quan trọng trong việc duy trì những nhân viên quan trọng. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng cho rằng cam kết của nhân viên là điều quan trọng để duy trì nhân viên trong tổ chức. Tuy nhiên nghiên cứu này chưa xem xét được mối liên hệ của các nhân tố trong việc duy trì nhân viên. Johnson và Hsu (2006), Nguyễn Thị Mai Trang (2010) thì quan tâm đến các nhân tố tác động đến sự gắn bó và lòng trung thành của người

lao động đối với tổ chức, v.v... Nhưng những nghiên cứu này chưa xem xét mối quan hệ của sự hài lòng công việc, động lực làm việc, cam kết gắn bó và lòng trung thành với việc duy trì nhân tài.

Doh và cộng sự (2011) nghiên cứu mối quan hệ giữa trách nhiệm của lãnh đạo với việc duy trì nhân tài đã chỉ ra vai trò quan trọng của trách nhiệm lãnh đạo trong việc duy trì nhân tài. Trong đó nhấn mạnh nhân tài hài lòng với công việc sẽ tăng thêm việc duy trì họ. Tuy nhiên nghiên cứu chưa chỉ ra mức độ ảnh hưởng của nhân tố này đối với việc duy trì nhân tài và mối quan hệ giữa các nhân tố trong nghiên cứu này.

Theo nghiên cứu của Mbugua và cộng sự (2014) đã phát hiện sự khuyến khích sẽ tăng động lực làm việc của nhân tài như là một chiến lược để duy trì nhân tài. Ngoài ra, nghiên cứu cũng cho thấy việc quản lý chiến lược hiệu quả sẽ tăng cường cho việc duy trì nhân viên trong ngân hàng thương mại. Tuy nhiên nghiên cứu này khảo sát người đứng đầu các NHTM, chưa đi sâu vào khảo sát đối tượng nhân viên ngân hàng. Vì vậy nghiên cứu chỉ đạt kết quả dưới góc độ của nhà quản lý, chưa có cái nhìn toàn diện về việc duy trì nhân viên dưới góc độ của nhân viên

Trong khi đó, Chew (2004) nhận thấy rằng dự định nghỉ việc của nhân viên phụ thuộc vào lòng trung thành với một tổ chức. Trong đó lòng trung thành với tổ chức bao gồm 2 nhóm yếu tố chính là nhóm yếu tố tài nguyên nhân sự và nhóm các yếu tố tổ chức. Nhóm các yếu tố tài nguyên nhân sự bao gồm 4 yếu tố là sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, lương thưởng và công nhận, huấn luyện và phát triển nghề nghiệp và cơ hội thách thức. Nhóm các yếu tố tổ chức bao gồm 4 yếu tố là hành vi lãnh đạo, quan hệ nơi làm việc, văn hóa và cấu trúc công ty và môi trường làm việc. Ngoài ra, yếu tố truyền thông cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên. Nhưng trong nghiên cứu này cũng chưa đề cập đến mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên.

Khan và cộng sự (2010) nghiên cứu các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng, nghiên cứu cho rằng phần thưởng và động lực có mối quan hệ với nhau, nhưng nghiên cứu này chưa xem xét đến các mối quan hệ khác về động lực làm việc của nhân viên ngân hàng, mục đích cuối cùng của động lực làm việc là để duy trì nhân viên, nhưng nghiên cứu chưa đề cập đến.

Trần Kim Dung (2006) nghiên cứu về “Đo lường mức độ thỏa mãn đối với

công việc trong điều kiện của Việt Nam” bổ sung thêm thỏa mãn với phúc lợi vào thang đo JDI của Smith và cộng sự (1969), đóng góp của nghiên cứu này đã chỉ ra mức độ thỏa mãn với nhu cầu vật chất thấp hơn với sự thỏa mãn nhu cầu phi vật chất. Tuy nhiên, nghiên cứu này chưa cho thấy đầy đủ và chính xác về mức độ thỏa mãn đối với công việc của nhân viên.

Nghiên cứu của Nguyễn Thành Long (2016) chỉ ra mối quan hệ giữa lòng trung thành và cam kết của nhân viên. Nghiên cứu chỉ đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tạo nên lòng trung thành đến sự cam kết mà chưa nghiên cứu mối quan hệ ngược lại.

Theo Hassan và cộng sự (2011), duy trì nhân tài hay “giữ chân” nhân tài có nghĩa là giữ những người đã và đang hoặc có tiềm năng đóng góp quan trọng cho hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên, hiện vẫn chưa có định nghĩa cụ thể về duy trì nhân tài nhưng có thể hiểu là “giữ chân” nhân tài là tất cả phương pháp để nhân tài chịu ở lại với tổ chức và phục vụ hết mình, tận tâm vì tổ chức.

Davis và cộng sự (2016) cho rằng duy trì nhân tài là giữ người và giữ động lực làm việc tốt nhất của người đó. Động lực làm việc liên quan đến người chủ chốt trong tổ chức đảm bảo được mục tiêu của người đứng đầu tổ chức đó. Trong khi đó, Masibigiri và Nienaber (2011) đã chứng minh rằng duy trì nhân tài là một khái niệm đa diện bị ảnh hưởng bởi các yếu tố khác nhau. Trong đó duy trì nhân tài là tăng cường sự cam kết gắn bó của nhân tài đó.

Có thể thấy rằng vấn đề nghiên cứu về duy trì nhân viên, đặc biệt là duy trì nhân tài đã thu hút được nhiều sự quan tâm của cộng đồng khoa học ở nhiều góc độ và quan điểm khác nhau. Do đó, rất nhiều công trình nghiên cứu đã nêu lên định nghĩa về duy trì nhân tài với nhiều cách khác nhau và quan điểm tiếp cận cũng khác nhau, đồng thời cách xác định và phát triển nhân tài trong tổ chức. Tuy nhiên, tại Việt Nam vẫn chưa có công trình nghiên cứu các tiêu chí để xác định nhân tài trong các NHTM, chưa có nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài và mối liên hệ của các nhân tố này trong các ngân hàng thương mại (NHTM).

1.1.2 Bối cảnh thực tiễn

Trong xu thế hội nhập toàn cầu, các NHTM ở Việt Nam có nhiều cơ hội phát triển, mở rộng thị trường, học hỏi kinh nghiệm từ các ngân hàng trên thế giới, đồng thời, họ cũng phải đương đầu với nhiều thách thức lớn từ các đối thủ trong khu vực

và thế giới do quá trình hội nhập đó đem lại. Để có thể tồn tại và phát triển trên thị trường, các NHTM phải không ngừng nâng cao khả năng cạnh tranh của mình. Điều đó cũng có nghĩa là các NHTM phải biết phát huy các lợi thế của mình. Không chỉ ở dịch vụ, sản phẩm, công nghệ, v.v..., một yếu tố không thể thiếu trong sự phát triển của các NHTM là nguồn nhân lực có chất lượng cao (người giỏi hay nhân tài), các ngân hàng thành công là những ngân hàng quản trị tốt nguồn nhân lực.

Hệ thống ngân hàng một cấp được phân thành hai cấp là ngân hàng trung ương đại diện là Ngân hàng Nhà nước (NHNN) và các NHTM nhà nước vào năm 1988, ngành ngân hàng về quy mô và số lượng đã có sự tăng trưởng mạnh mẽ, đa dạng về loại hình cũng như cơ cấu sở hữu. 20 ngân hàng thương mại cổ phần (NHTMCP) đô thị được thành lập là đợt sóng mở rộng số lượng ngân hàng lần thứ nhất là được thành lập từ năm 1991 mà đến năm 2011 vẫn còn tồn tại. Từ 1995 đến 2005 (trong vòng 11 năm), thời gian này chỉ có bốn ngân hàng mới được NHNN cấp phép hoạt động (Ngân hàng nhà nước Việt Nam, 2016). Bên cạnh đó, trong nửa cuối thập niên 2000 đợt sóng mở rộng thứ hai xảy ra gắn liền với việc chuyển đổi các NH TMCP nông thôn thành các NH TMCP đô thị được hoạt động trên phạm vi toàn quốc. Cho đến nay, Việt Nam vẫn tồn tại hai loại hình NH TMCP như vậy.

Trong những năm gần đây, có thể khẳng định lĩnh vực ngân hàng là lĩnh vực có nhiều xáo trộn trong nền kinh tế. Lãi suất cho vay có nhiều biến đổi, doanh nghiệp tiếp cận vốn vay khó khăn, thực sự gây bất ổn lớn. Chính vì thế cải cách hệ thống NHTM là nhiệm vụ ưu tiên hàng đầu mà nhà nước cần phải làm. Sau gần 3 năm (giai đoạn 2011-2014), NHNN thực hiện đề án tái cơ cấu hệ thống các NHTM và tổ chức tín dụng, cùng với đề án xử lý nợ xấu tại các tổ chức tín dụng ở Việt Nam, công việc này được triển khai đúng định hướng, mục tiêu, lộ trình đề ra và đã đạt được một số kết quả được ghi nhận. Biện pháp đầu tiên để tái cơ cấu hệ thống NHTM là việc sáp nhập các ngân hàng hoạt động còn thiếu hiệu quả.

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2017c) đã thống kê cho thấy quy mô nguồn nhân lực cho lĩnh vực ngân hàng đã tăng lên gần 190.000 người vào năm 2017 so với 67.558 người năm 2000. Trong số đó, số lượng người làm việc trong hệ thống NHNN là hơn 6.000 người, số còn lại làm việc trong các NHTM và các quỹ tín dụng nhân dân. Theo đánh giá của NHNN năm 2017: nguồn nhân lực có trình độ đại học ngân hàng là 30,06%, ngành khác 34,9%, cao học ngân hàng 1,35%, ngành

khác 1,75% , đây là tỷ lệ đào tạo trong ngành ngân hàng cao hơn các ngành khác, tuy nhiên tỷ lệ đào tạo chuyên ngành lại thấp hơn các ngành khác. Trong giai đoạn tiếp theo, theo dự báo nhu cầu về nhân lực cho ngành ngân hàng vẫn đang tiếp tục tăng lên. Đến nay, nhu cầu nhân sự cao cấp của ngành tài chính và ngân hàng cần gần 94.000 nhân sự, nếu không kịp thời nâng cao chất lượng đào tạo từ cấp độ cơ bản đến chuyên sâu, số lượng cấp cao trong ngành sẽ thiếu hụt từ năm 2015. (Nguyễn Tuấn Anh và Nguyễn Văn Thọ, 2014). Theo kết quả điều tra của Ngân hàng nhà nước Việt Nam (2017c) , mặc dù 52,1% TCTD cho biết đã tuyển thêm lao động trong Quý IV/2017 nhưng vẫn có 25,3% TCTD nhận định đang thiếu lao động cần thiết cho nhu cầu công việc hiện tại và 52,1% TCTD dự kiến tiếp tục tuyển thêm lao động trong Quý I/2018. Theo Nguyễn Minh Phong và Nguyễn Trần Minh Trí (2018) phát biểu rằng: “Theo NHNN, nhu cầu nhân lực chất lượng cao ngành tài chính ngân hàng vào năm 2020 là trên 120 nghìn người, tăng gấp hai lần so với đầu năm 2017”. Theo nhận định của hai tác giả này thì ngành ngân hàng cần rất nhiều người giỏi, người có khả năng đáp ứng được áp lực cao và thay đổi liên tục của ngành ngân hàng ở Việt Nam. Vậy làm sao để các lãnh đạo ngân hàng có thể nhận diện những người đó. Đây là một khoảng trống thực tiễn mà nhiều ngân hàng đang cần xây dựng tiêu chí để nhận diện nhân tài. Bên cạnh đó, trong những năm gần đây, có nhiều người giỏi, người làm việc tốt đã tìm công việc khác có áp lực ít hơn. Vì vậy, cần phải có chính sách để duy trì họ trong các NHTM ở Việt Nam.

Trong sự xáo trộn trong hệ thống ngân hàng hiện nay như vậy, các ngân hàng càng nhận thức được tính cấp thiết của công tác thu hút và duy trì nhân tài. Cụ thể, để duy trì nguồn nhân tài phục vụ trong ngân hàng, các nhà quản lý đã và đang phải thực hiện rất nhiều chính sách linh hoạt như chính sách phúc lợi, lương, thưởng, đào tạo, văn hóa ngân hàng, môi trường làm việc, v.v.... Đây là một chủ đề quan trọng trong kinh doanh khi Việt Nam đang hội nhập vào nền kinh tế thế giới một cách sâu rộng.

Theo W. Khan và Iqbal (2013) nghiên cứu mối quan hệ giữa sự gắn bó của nhân viên ngân hàng và động lực làm việc, đã chỉ ra rằng bốn yếu tố nội tại (gồm công việc thú vị, đánh giá cao công việc, sự hài lòng và căng thẳng), và bốn yếu tố bên ngoài (gồm bảo đảm việc làm, lương tốt, thăng tiến và phát triển) và sự công nhận được coi là quan trọng trong mối quan hệ giữa sự gắn bó của nhân viên ngân

hàng và động lực làm việc. Nghiên cứu đã phát hiện mối quan hệ tích cực giữa sự gắn bó của nhân viên và động lực làm việc. Tuy nhiên nghiên cứu chỉ dừng lại mối quan hệ này mà chưa phát triển các mối quan hệ khác để đạt được mục đích sau cùng là duy trì được nhân viên mình cần.

Trong khi đó, Nguyễn Quốc Nghi (2012) phát hiện ra những nhân tố tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên ngân hàng bao gồm phong cách lãnh đạo, môi trường làm việc, đặc điểm công việc, lương thưởng, phúc lợi, cơ hội đào tạo, điều kiện làm việc, cơ hội thăng tiến, cơ hội học hỏi và nâng cao kỹ năng, thâm niên công tác và thu nhập hàng tháng. Trong đó, nhân tố môi trường làm việc và trình độ học vấn là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến lòng trung thành của nhân viên ngân hàng. Tuy nhiên, nghiên cứu chưa xem xét đến nhân tài của ngân hàng, những nhân viên ngân hàng làm được việc và đúng người mà tổ chức cần họ trung thành.

Mặc dù các NHTM đều nhận thức được tầm quan trọng của việc duy trì nguồn nhân lực ổn định và mong muốn có được sự trung thành của những nhân lực đó, đặc biệt là những nhân tài, nhưng thực tế cho thấy hiện nay, nhân sự tại các NHTM nói chung và nhân sự tại các NHTM ở Việt Nam nói riêng thường rời bỏ ngân hàng đang làm việc và chuyển qua vị trí mới tại ngân hàng khác, ngành nghề khác, vậy nguyên nhân do đâu? Do chính sách của ngân hàng, do nhà quản lý hay do chính bản thân nhân viên..., và đây là câu hỏi chưa có lời giải đáp thỏa đáng. Mặt khác, vấn đề duy trì nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam có những đặc thù riêng ra sao, gặp những khó khăn nào? Làm thế nào để các ngân hàng này phát triển nguồn nhân lực, duy trì được nhân tài trong giai đoạn hiện nay? Nhân tố nào ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài tại các ngân hàng này? v.v... Đây chính là những câu hỏi thôi thúc tác giả thực hiện nghiên cứu này.

Tuy nhiên, qua lược khảo các lý thuyết và các công trình nghiên cứu của các tác giả khác có liên quan, tác giả nhận thấy chưa có công trình nào nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài ở các NHTM ở Việt Nam. Chính vì thế, để các ngân hàng có thể xây dựng các chính sách duy trì nhân tài một cách hiệu quả, điều cần thiết đầu tiên là cần phải nhận ra được đâu là nhân tài. Tiếp theo, cần phải giúp các ngân hàng liên quan nhận thức được tầm quan trọng của công tác duy trì nhân tài và xác định các nhân tố nào ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài tại các

NHTM.

Xuất phát từ bối cảnh nghiên cứu và các vấn đề nghiên cứu như trên, tác giả nhận thấy rằng đề tài ***“Duy trì nhân tài tại các Ngân hàng thương mại ở Việt Nam”*** cần thiết phải được triển khai nghiên cứu. Đây cũng chính là lý do để tác giả chọn đề tài này nghiên cứu trong phạm vi của luận án tiến sĩ.

1.2 Câu hỏi nghiên cứu

Một ngân hàng luôn cần những người tài làm việc để đạt được mục tiêu của tổ chức đó. Vì thế, các NHTM cần phải chọn, phát triển và duy trì những nhân tài đó (Berger và Dorothy, 2010). Do đó, để duy trì nhân tài trong các NHTM ở Việt Nam, các NHTM cần phải nhận diện đâu là nhân tài. Để làm được điều đó, các NHTM cần biết những dấu hiệu và tiêu chí nào để xác định đó là nhân tài mà mình đang tìm kiếm. Vì thế, câu hỏi nghiên cứu được đề ra như sau:

- Tiêu chí nào xác định nhân tài trong các NHTM ở Việt Nam?

Thông qua phân lược khảo lý thuyết, nghiên cứu đã thấy có nhiều nhân tố được các nhà nghiên cứu trước chỉ ra nhằm duy trì nhân tài. Tuy nhiên, ít nghiên cứu tìm hiểu mối quan hệ tác động giữa các nhân tố ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài và có nhân tố nào ảnh hưởng tích cực hay ảnh hưởng tiêu cực đến việc duy trì nhân tài. Chính vì thế, câu hỏi nghiên cứu của luận án được đặt ra như sau:

- Những nhân tố nào có ảnh hưởng quan trọng đến việc duy trì nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam?

Quá trình lược khảo lý thuyết cho thấy các nghiên cứu trước chỉ tiến hành nghiên cứu về lòng trung thành của nhân viên ngân hàng, nghiên cứu về nhân tài nhưng ở các lĩnh vực khác nhau. Bên cạnh đó, các nghiên cứu trước chỉ xem xét các nhân tố có ảnh hưởng hay không đến việc duy trì nhân tài. Duy trì nhân tài là duy trì người đang có tiềm năng đóng góp quan trọng cho hoạt động của tổ chức mình (Hassan và cộng sự, 2011). Chính vì thế cần tìm hiểu mối quan hệ của các nhân tố ảnh hưởng quan trọng đến việc duy trì nhân tài sẽ giúp các nhà quản trị có cơ sở để đưa ra những chiến lược nhân sự kịp thời và phù hợp.

- Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến việc duy trì nhân tài tại các NHTM như thế nào?

Để có được những quyết định chính xác và phù hợp, thì nhà quản trị cần đưa ra ưu tiên cho từng chính sách, việc nào trước việc nào sau. Chính vì vậy, xác định

được mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến việc duy trì nhân tài tại các NHTM sẽ góp phần cho các nhà quản trị ngân hàng có cái nhìn sâu hơn về từng chính sách để duy trì nhân sự của ngân hàng mình. Nhiều tổ chức nhận ra rằng cần kết hợp những yếu tố thiết yếu và không thiết yếu trong việc duy trì nhân tài (Birt và cộng sự, 2014). Làm thế nào để duy trì nhân tài trong tổ chức của mình đó cũng là câu hỏi lớn của nhiều nhà quản trị NHTM.

- Những hàm ý quản trị nào phù hợp để các NHTM duy trì nhân tài trong giai đoạn hiện nay?

1.3 Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát của nghiên cứu này là việc xác định các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài tại các NHTM Việt Nam và đề xuất các gợi ý để giúp cho các ngân hàng này có thể duy trì nhân tài trong giai đoạn hiện nay.

Để đạt được mục tiêu tổng quát như trên, đề tài này cần đạt được các mục tiêu cụ thể như sau:

- (1) Phát hiện được tiêu chí xác định nhân tài trong các NHTM ở Việt Nam.
- (2) Xác định được các nhân tố ảnh hưởng quan trọng đến việc duy trì nhân tài tại các NHTM.
- (3) Xác định được mức độ ảnh hưởng của các nhân tố này đến việc duy trì nhân tài tại các NHTM.
- (4) Đề xuất các hàm ý quản trị từ các kết quả nghiên cứu để giúp cho các ngân hàng này có thể duy trì nhân tài trong giai đoạn hiện nay.

1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.4.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án này là nhân tài, duy trì nhân tài, các nhân tố ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam và mối liên hệ của các nhân tố này trong việc duy trì nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam

1.4.2 Đối tượng khảo sát

Đối tượng khảo sát là thứ nhất các chuyên gia trong lĩnh vực ngân hàng, chuyên gia trong nghiên cứu này là các nhà khoa học, nhà nghiên cứu trong lĩnh vực ngân hàng, lãnh đạo của một số NHTM ở Việt Nam có trên 5 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực ngân hàng. Đối tượng khảo sát thứ hai là nhân tài của các chi nhánh/phòng giao dịch, các phòng ban tại các chi nhánh của những NHTM trên địa

bàn vùng Đông Nam Bộ.

1.4.3 Phạm vi nghiên cứu

- *Về không gian:*

Vùng Đông Nam Bộ là vùng kinh tế trọng điểm phía Nam, có những lợi thế và điều kiện phù hợp để đẩy mạnh phát triển công nghiệp, dịch vụ. Do TPHCM là trung tâm kinh tế lớn của cả nước, với mạng lưới đô thị và đô thị vệ tinh của vùng ĐNB. Vì vậy vùng ĐNB đã trở thành vùng kinh tế lớn nhất cả nước, tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và nguồn nhân lực dồi dào. Tăng trưởng kinh tế của vùng Đông Nam Bộ gấp 1,5 lần mức bình quân cả nước, chiếm hơn 40% GDP của cả nước, đóng góp 60% ngân sách quốc gia, thu hút hơn 60% số dự án và 50% số vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam (Vũ Tiến Lộc, 2017). Theo báo cáo thường niên của NHNN (2016) cho thấy GDP năm 2016 là 4.502.733 tỷ đồng, trong đó, Đông Nam Bộ chiếm hơn 40% GDP cả nước. Đây là con số quan trọng, trong đó, dịch vụ ngân hàng là một phần đóng góp này.

Theo nghiên cứu của MBS (2017) cho rằng trong giai đoạn 2015-2020 thì khu vực Đông Nam Bộ vẫn sẽ là vùng kinh tế trọng điểm quốc gia. Tiếp đến là Đồng bằng Sông Hồng, Duyên hải miền Trung và cuối cùng là Đồng bằng Sông Cửu Long. Tỷ lệ đóng góp vào GDP cụ thể của từng khu vực là 45-50%, 27%, 10% và 13%. (MBS, 2017). Lĩnh vực dịch vụ ngân hàng cũng góp phần không nhỏ trong việc tài trợ các dự án. Quy mô của các ngân hàng ngày càng lớn rộng đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của người dân và doanh nghiệp. Mạng lưới chi nhánh NHTM cũng phân bố rộng khắp các vùng trong cả nước, trong đó, mạng lưới chi nhánh các NHTM ở vùng Đông Nam Bộ chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số các NHTM của cả nước.

Theo tác giả thống kê về mạng lưới chi nhánh của một số NHTM lớn ở Việt Nam cùng với thống kê của MBS (2017), số liệu cho thấy vùng Đông Nam Bộ là nơi tập trung nhiều chi nhánh hơn Hà Nội và các vùng khác trên cả nước. Theo Bảng 1.1 thống kê danh sách các chi nhánh của các NHTM vùng Đông Nam Bộ của một số NHTM có vốn điều lệ lớn trong tất cả các NHTM. Bên cạnh đó, chi tiết số lượng chi nhánh của các NHTM được thống kê trong Phụ lục 8 đã cho thấy số lượng chi nhánh của các NHTM tập trung ở vùng Đông Nam Bộ nhiều hơn so với các vùng khác trên cả nước. Bên cạnh đó Đông Nam Bộ cũng là vùng kinh tế trọng

điểm phía Nam. Do đó nghiên cứu này tập trung khảo sát nhân tài tại các NHTM thuộc vùng Đông Nam Bộ

Bảng 1.1 Thông kê mạng lưới chi nhánh của một số NHTM có vốn điều lệ lớn

STT	NGÂN HÀNG	VỐN ĐIỀU LỆ (tỷ đồng)	PHÂN VÙNG	SỐ LƯỢNG CHI NHÁNH
1	BIDV	34,187.2	TOÀN QUỐC	190
			ĐÔNG NAM BỘ	54
2	VCB	35,977.7	TOÀN QUỐC	101
			ĐÔNG NAM BỘ	29
3	AGRIBANK	30,354.5	TOÀN QUỐC	617
			ĐÔNG NAM BỘ	109
4	VIETINBANK	37,234	TOÀN QUỐC	104
			ĐÔNG NAM BỘ	33
5	ACB	10,273.2	TOÀN QUỐC	81
			ĐÔNG NAM BỘ	41
6	MB	18,155	TOÀN QUỐC	91
			ĐÔNG NAM BỘ	22
7	VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG	15,706	TOÀN QUỐC	47
			ĐÔNG NAM BỘ	12
8	SACOMBANK	18,852.2	TOÀN QUỐC	109
			ĐÔNG NAM BỘ	47
9	EXIMBANK	12,355.2	TOÀN QUỐC	44
			ĐÔNG NAM BỘ	22
10	TECHCOMBANK	11,655	TOÀN QUỐC	86
			ĐÔNG NAM BỘ	32

Nguồn: tác giả tổng hợp từ website các ngân hàng

Ngoài danh sách thống kê các chi nhánh NHTM trong nước ở bảng 1.1, các chi nhánh ngân hàng 100% vốn nước ngoài đa số tập trung ở TPHCM và Hà Nội. Vì vậy tổng hợp lại số lượng chi nhánh ở vùng Đông Nam Bộ chiếm số lượng lớn trên cả nước.

Đề tài nghiên cứu này thực hiện khảo sát các NHTM ở Việt Nam, nhưng do nguồn lực có hạn, nghiên cứu này sẽ tập trung nghiên cứu tại các chi nhánh của các NHTM ở vùng Đông Nam Bộ. Vì ĐNB là vùng kinh tế trọng điểm phía Nam, tập trung số lượng lớn chi nhánh của các NHTM.

- *Về thời gian:* Đề tài nghiên cứu các dữ liệu thứ cấp về nhân sự tại các NHTM ở Việt Nam trong giai đoạn: 2012 – 2017 và thực hiện thu thập dữ liệu sơ

cấp bằng bảng hỏi khảo sát trong năm 2016 - 2017.

1.5 Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng kết hợp trong luận án này

1.5.1 Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu này đã hệ thống hóa các nghiên cứu về duy trì nhân tài, từ đó phát hiện các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài. Nghiên cứu thực hiện khảo sát định tính thông qua phương pháp hỏi ý kiến chuyên gia nhằm xác định tiêu chí nhân tài, đồng thời điều chỉnh, khám phá và bổ sung các nhân tố ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài. Việc thảo luận thực hiện tại các địa điểm khách quan nhằm đảm bảo sự trung thực trong các thông tin. Trong buổi thảo luận, tác giả ghi nhận những ý kiến về các nhân tố có ảnh hưởng đến duy trì nhân tài theo phương pháp Động não (Brainstorming). Tiếp theo, tác giả hệ thống lại các thông tin và gợi ý kết quả sắp xếp lại để cùng những người tham gia thảo luận lại lần nữa để đi đến thống nhất các thông tin được trao đổi trong buổi phỏng vấn và cuối cùng tác giả tiến hành điều chỉnh lại bảng câu hỏi cho phù hợp với điều kiện và môi trường trong lĩnh vực ngân hàng.

Sau bước phỏng vấn chuyên gia ngân hàng để tìm ra các nhân tố ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài, nghiên cứu này thực hiện phỏng vấn 40 nhân tài theo sự giới thiệu của các lãnh đạo ngân hàng. Nghiên cứu dùng kiểm định phi tham số để kiểm định mối quan hệ của các biến độc lập với biến phụ thuộc.

1.5.2 Nghiên cứu định lượng

Phương pháp nghiên cứu định lượng được tiến hành nhằm xác định mức độ tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam

Nghiên cứu định lượng được thực hiện qua 2 bước: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện thông qua việc khảo sát 200 nhân tài tại các NHTM, hệ số Cronbach's Alpha được thực hiện nhằm đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo bằng phần mềm SPSS 20. Từ việc đánh giá độ tin cậy của thang đo, nghiên cứu có thể loại bỏ các biến quan sát không phù hợp, từ đó điều chỉnh mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu.

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng cách khảo sát 1200 nhân tài tại các chi nhánh của các NHTM ở vùng Đông Nam Bộ bằng bảng câu hỏi. Trong số

1200 phiếu phát ra, có 877 phiếu thu về hợp lệ được đưa vào xử lý số liệu và các đối tượng được khảo sát là nhân tài của các chi nhánh/phòng giao dịch tại các NHTM ở vùng Đông Nam Bộ. Tác giả chọn mẫu theo phương pháp chọn mẫu quả bóng tuyết (Snowball sampling). Bởi vì nhân tài là một tổng thể ẩn, chưa xác định được chính xác vì có nhiều quan điểm khác nhau, chính vì thế sử dụng phương pháp chọn mẫu này là phù hợp nhất. Nhân tài sẽ được giới thiệu từ lãnh đạo ngân hàng và cứ tiếp diễn như vậy nhân tài được phỏng vấn sẽ giới thiệu nhân tài khác cho đến khi đủ định mức cần khảo sát. Các phiếu khảo sát này được phỏng vấn trong khoảng thời gian 2/2017 – 9/2017.

Luận án này sử dụng một số phương pháp phân tích dữ liệu được áp dụng khá phổ biến trong các nghiên cứu thuộc lĩnh vực kinh tế- xã hội như: đánh giá độ tin cậy của các thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha (α), phân tích nhân tố khám phá (EFA – Exploratory factor analysis), phân tích nhân tố khẳng định (CFA- Confirmatory Factor Analysis), và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM – Structural Equation Modeling). Khi phân tích CFA đạt kết quả tốt, bước tiếp theo là kiểm định những giả thuyết được đề nghị trong mô hình lý thuyết bằng SEM. Trong đó, phân tích CFA được thực hiện với mục đích kiểm định sự phù hợp của thang đo: độ tin cậy tổng hợp, phương sai trích, tính đơn hướng, hội tụ và phân biệt. Nội dung chi tiết của các phương pháp này được trình bày chi tiết trong Chương 3.

1.6 Đóng góp của nghiên cứu

Đề tài có những đóng góp cả về lý luận và thực tiễn:

Về lý luận

- Thứ nhất, đề tài có đối tượng nghiên cứu là về nhân tài và vấn đề duy trì nhân tài. Điểm mới quan trọng của đề tài là nghiên cứu một tổng thể ẩn. Nhân tài là một tổng thể chưa có tiêu chí xác định và chưa có thông tin về nhiều phương diện. Chính vì vậy luận án đã tìm ra các tiêu chí để xác định nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam

- Thứ hai, đề tài đã đóng góp cho lý thuyết về các yếu tố xác định nhân tài trong các NHTM ở Việt Nam, đo lường về các thành phần của thang đo sự trung thành, cam kết gắn bó, hài lòng công việc, động lực làm việc và duy trì nhân tài trong các NHTM ở Việt Nam

- Thứ ba, nghiên cứu đã xác định các yếu tố sự ảnh hưởng đến duy trì nhân tài

trong ngành ngân hàng ở Việt Nam.

- Các nghiên cứu trước đây chỉ đề cập đến khái niệm về nhân tài theo nhiều quan điểm khác nhau, chưa xây dựng rõ tiêu chí để xác định nhân tài, đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng. Do đó, đề tài đã đảm bảo được cái mới để các nghiên cứu kế tiếp có thể kế thừa, đó là xác định được các tiêu chí để xác định nhân tài tại các NHTM.

- Nghiên cứu này cũng mở ra nhiều hướng nghiên cứu mới cho các nhà nghiên cứu khi tìm hiểu về nhân tài cho các lĩnh vực khác.

Về thực tiễn

- Khảo sát tình hình thực tế, đề tài đánh giá được tầm quan trọng của việc duy trì nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam.

- Từ nhận định được các nhân tố ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài, các nhà quản trị NHTM sẽ có cái nhìn tổng quan hơn về việc duy trì nhân tài tại NHTM mình đang quản lý. Những yếu tố mới này đã phản ánh những điều kiện thực tiễn hiện nay ở Việt Nam

- Mục tiêu nghiên cứu là kiểm định thang đo và mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài cho trường hợp các NHTM ở Việt Nam, từ đó sẽ có những hàm ý quản trị cho các NHTM hoạch định chính sách duy trì nhân tài, để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM ở Việt Nam trong xu hướng hội nhập và quốc tế hóa.

1.7 Kết cấu của Luận án

Ngoài phần mở đầu, danh mục tài liệu tham khảo và các phụ lục liên quan, Luận án này được bố cục thành 5 chương chính như sau:

Chương 1- Tổng quan vấn đề nghiên cứu

Chương 1 giới thiệu tổng quan về vấn đề nghiên cứu như bối cảnh nghiên cứu, mục tiêu nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, và dự kiến những đóng góp mới về mặt lý luận và thực tiễn.

Chương 2- Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu về duy trì nhân tài

Chương này trình bày cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu về duy trì nhân tài tại các NHTM. Đồng thời, chương này cũng sẽ lược khảo lý thuyết để xác định được các tiêu chí để phát hiện nhân tài tại các NHTM dựa vào đặc điểm của nhân tài và nguồn lực của ngân hàng. Kế đến là xây dựng giả thuyết nghiên cứu và mô

hình nghiên cứu các nhân tố nào ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam.

Chương 3- Thiết kế nghiên cứu

Chương 3 trình bày quy trình nghiên cứu và cơ sở khoa học của các phương pháp phân tích số liệu để làm nền tảng cho các phân tích trong các chương tiếp theo. Cụ thể là Chương này sẽ giới thiệu phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Trong đó, Chương này trình bày phương pháp chọn mẫu và nguồn dữ liệu cho nghiên cứu, xây dựng thang đo và từ nghiên cứu định tính để đánh giá, điều chỉnh thang đo và xây dựng thang đo chính thức. Việc phân tích số liệu khảo sát được thực hiện thông qua phân tích độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố nhân tố khám phá EFA để đánh giá thang đo trước khi tiến hành kiểm định giả thuyết bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Trong quá trình thực hiện kiểm định giả thuyết, Luận án sẽ dùng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA- Confirmatory Factor Analysis) để kiểm định sự phù hợp của thang đo: phương sai trích, độ tin cậy tổng hợp, tính đơn hướng, hội tụ và phân biệt nhằm nâng cao độ tin cậy của kết quả phân tích SEM.

Chương 4- Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Chương 4 mô tả đặc điểm cỡ mẫu, trình bày nghiên cứu định lượng sơ bộ, đánh giá độ tin cậy của thang đo sơ bộ và thang đo chính thức. Tiếp theo là trình bày kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định CFA, kiểm định mô hình lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu với mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Đồng thời trong chương 4 cũng trình bày kiểm định sự khác biệt của các biến nhân khẩu học. Phân tích thống kê mô tả các thang đo. Các kết quả phân tích này được thảo luận chi tiết để tìm hiểu bản chất của vấn đề nghiên cứu. Đây chính là cơ sở quan trọng cho các đề xuất, góp ý trong chương tiếp theo.

Chương 5- Kết luận và Hàm ý quản trị

Chương 5 trình bày tóm tắt một số kết quả nghiên cứu, những đóng góp mới của nghiên cứu, những hàm ý quản trị, bên cạnh đó trong chương này cũng trình bày những hạn chế của nghiên cứu và định hướng nghiên cứu tiếp theo.

Tóm tắt chương 1: Chương này trình bày các bối cảnh về lý thuyết và thực tiễn của vấn đề nghiên cứu nhằm đưa ra được bối cảnh lý thuyết và thực tiễn của đề tài nghiên cứu. Đồng thời trong chương này cũng trình bày mục tiêu nghiên cứu,

đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu. Chương 1 là nền tảng cho việc xác định tiêu chí xác định nhân tài và các nhân tố tác động trực tiếp đến duy trì nhân tài. Lý thuyết liên quan đến nhân tài và mô hình nghiên cứu sẽ được giới thiệu trong chương 2.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ DUY TRÌ NHÂN TÀI

Giới thiệu

Chương 2 này giới thiệu tổng quan về nhân tài, giới thiệu các lý thuyết liên quan đến nhân tài và duy trì nhân tài. Bên cạnh đó, trong chương này cũng giới thiệu các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài. Tổng quan về lý thuyết từ đó xây dựng mô hình nghiên cứu và đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất của luận án.

2.1 Tổng quan về nhân tài

Một mô hình mới phù hợp với xu hướng hiện nay trong quản trị nguồn nhân lực là mô hình HCM (Quản trị nguồn vốn nhân lực). Sự thành công của một tổ chức cần được xây dựng trên bốn yếu tố nội tại, bao gồm: tổ chức, nhân lực, công nghệ, và quy trình, trong đó nhân lực được xem là yếu tố hàng đầu. Công tác quản trị nhân sự truyền thống hiện nay nặng về quản lý thông tin (lý lịch) và trả lương theo mô hình HRM (Quản trị nguồn nhân lực) được cho là đã lỗi thời. Các tổ chức cần xem nhân lực của mình như là “nguồn vốn” giống như các nguồn vốn khác của tổ chức chẳng hạn như tài chính, vật tư, nguyên liệu, v.v... Từ đó, quản trị nguồn nhân lực hiện đại nhất thiết phải lấy nhân tài trong tổ chức làm mục tiêu chủ lực. Hơn nữa, lược khảo của C.Tansley và cộng sự (2011) còn cho thấy nguồn gốc của khái niệm “nhân tài” (talent) và một trong những ý nghĩa của nó là “nguồn vốn”.

Tương tự như vậy, Serbana và Andanut (2014) cho rằng môi trường kinh tế đầy biến động hiện nay càng làm nổi bật vai trò quan trọng của yếu tố con người và xem con người là nguồn lực quan trọng nhất cho tất cả các nền kinh tế của quốc gia bởi vì chính con người mới sáng tạo ra của cải vật chất và sự sáng tạo đó giúp các quốc gia có thể không ngừng cải thiện khả năng cạnh tranh của mình, đổi mới và phát triển bền vững. Do đó, các nền kinh tế tri thức đề cao yếu tố “nhân tài” trong “hạt nhân” của mỗi tổ chức khi đánh giá lợi thế cạnh tranh. Chính vì vậy mà sự tranh giành, thu hút nhân tài hiện nay được xem là một “cuộc chiến toàn cầu”.

2.1.1 Khái niệm nhân tài

Thorne và Pellant (2007) lập luận rằng một nhân tài là một người có khả năng vượt trên người khác và không cần phải cố gắng hết sức để sử dụng nó, họ nổi trội

một cách dễ dàng. Một nhân tài có một thể mạnh nào đó mà người khác muốn đạt tới.

Nguyễn Minh Phương (2010) đã chỉ ra rằng nhân tài là người có những phẩm chất, năng lực vượt trội để có thể đảm nhiệm một công việc hay một lĩnh vực hoạt động khó khăn, phức tạp và đạt kết quả, hiệu quả, chất lượng rất cao, có khi cao nhất trong một phạm vi nào đó. Nhân tài là người có tri thức rộng, có trí tuệ cao, kỹ năng nghề nghiệp điêu luyện, họ có mục đích sống thích hợp với xu thế phát triển của xã hội, bên cạnh đó họ là người có lý tưởng chính trị và có động cơ sống trong sáng vì xã hội.

Michaels và cộng sự (2001) cho rằng nhân tài là những người có “tài năng”, tức là có khả năng nội tại, kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm, sự thông minh, óc phán đoán, và thái độ phù hợp để thực hiện tốt nhiệm vụ và công việc. Theo Ulrich và cộng sự (2009), “người giỏi” và “người tài” là hai khái niệm không đồng nhất nhau. Bởi vì “giỏi” mới chỉ là điều kiện cần, chứ không phải là điều kiện đủ để trở thành “tài”. Cái “giỏi” do trời phú cần phải được “kích hoạt”, cần phải được “trung dụng” để tạo ra giá trị hữu ích càng nhiều càng tốt trong khi giảm thiểu các hệ lụy do cái “giỏi” đó gây ra.

Gagné (2000) đã cho thấy nhân tài là người có khả năng và kỹ năng vượt trội bởi vì những người có tài có khả năng để thực hiện một hoạt động để đạt thành tích cao hơn 10% so với các đồng nghiệp của họ người đang hoạt động trong cùng lĩnh vực đó. Williams (2000) mô tả nhân tài là những người thực hiện một hay nhiều trong các việc sau: thường xuyên chứng minh khả năng đặc biệt và thành tích hoặc qua một loạt các hoạt động và tình huống, trong một lĩnh vực chuyên ngành hẹp và chuyên môn. Nhân tài là người luôn đứng đầu trong lĩnh vực hoạt động có khả năng so sánh trong tình huống mà họ vẫn chưa được trải nghiệm và chứng minh được hiệu quả cao.

Còn theo Davis và cộng sự (2016) cho rằng nhân tài là một người có thái độ đặc biệt, năng lực trí óc tuyệt vời hoặc một trí tuệ cao. Trong nghiên cứu của Ulrich và cộng sự (2009), tác giả đã khái niệm nhân tài không chỉ là người có tài năng, có năng lực mà cần phải có sự cam kết gắn bó và sự cống hiến đối với tổ chức. Họ phải là người có ý chí và luôn thể hiện qua công việc và sự cống hiến hết mình cho tổ chức.

Bên cạnh đó, Axelrod và cộng sự (2001) thì định nghĩa nhân tài là người có năng lực thực hiện chuyên nghiệp hoặc cam kết của các chuyên gia mà đạt được kết quả cao trong một tổ chức và môi trường cụ thể. Như vậy, nhân tài là những người có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cao, có phẩm chất đạo đức nghề nghiệp cũng như nhân phẩm tốt được mọi người tôn trọng, nể phục, có trí thông minh và phương pháp làm việc khoa học, luôn đề xuất những ý kiến hay cho nhà quản trị doanh nghiệp, có khả năng đưa ra phát minh sáng kiến tạo bước ngoặt hoặc giải quyết kịp thời những sự cố nếu có trong hoạt động doanh nghiệp.

2.1.2 Các quan điểm về nguồn gốc nhân tài

Trước khi trình bày khái niệm nhân tài, chúng ta cần xác lập nền tảng chung. Có nhiều quan điểm về khái niệm nhân tài, quan điểm thứ nhất là nhân tài do bẩm sinh con người sinh ra đã có. Quan điểm thứ hai là nhân tài vừa do bẩm sinh vừa được đào tạo rèn luyện. Quan điểm thứ ba là nhân tài do môi trường và do được đào tạo rèn luyện.

2.1.2.1 Quan điểm về nhân tài do bẩm sinh

Mặc dù danh từ “nhân tài” đã được nhắc đến rất nhiều trong cộng đồng khoa học và cuộc sống như vậy nhưng hiện vẫn chưa có một khái niệm chính thống và được chấp nhận rộng rãi về “nhân tài”. Howe và cộng sự (1998) cho rằng nhân tài bắt nguồn từ cấu trúc gen, ít nhất một phần là do bẩm sinh. Cho dù nhân tài được định nghĩa như thế nào, những ai tin rằng nhân tài do bẩm sinh tồn tại cũng giả định rằng các dấu hiệu ban đầu của nó có thể được sử dụng để dự đoán thành công trong tương lai. Trong nghiên cứu của tác giả này đã chỉ ra rằng nhân tài là người có di truyền, có các chỉ số năng lực tốt, có cơ sở hoàn thành xuất sắc công việc, một số ít người có tài năng đặc biệt và hiệu quả mà nhân tài đem lại là tương đối cụ thể.

2.1.2.2 Quan điểm về nhân tài vừa do bẩm sinh vừa được đào tạo rèn luyện

Khái niệm nhân tài là khái niệm có tính chất tương đối, người này nổi trội hơn người khác là do một người có tài phụ thuộc một hay nhiều thuộc tính nhất định nào đó, vì nhân tài không phải là một thuộc tính đồng nhất. Một người có tài ở lĩnh vực này (có thể là toán học), nhưng lại lại không giỏi ở lĩnh vực khác (ví dụ văn học, nghệ thuật, âm nhạc), có thể chỉ ở mức trung bình hoặc dưới trung bình. Theo Nguyễn Minh Phương (2010), nhân tài bao gồm cả tổ hợp các năng lực vượt trội,

các thuộc tính nhân cách đặc biệt, tính sáng tạo cao, động cơ, ý chí. Họ được đặt trong môi trường phát triển mạnh mẽ với sự ủng hộ đồng bộ và thuận lợi từ nhà nước, gia đình, nhà trường, người thân và bạn bè. Nghiên cứu này cũng cho rằng không thể xếp một người nào đó là “có tài” hoặc “không có tài” một cách trừu tượng, chung chung, mà chỉ có thể là người có tài trên từng lĩnh vực cụ thể.

Theo nghiên cứu của C.Tansley và cộng sự (2011) cho rằng nhân tài là người phải được nhìn nhận kích thích và nuôi dưỡng qua quá trình làm việc. Nhân tài là người chịu ảnh hưởng cao bởi bản chất công việc được thực hiện. Cũng theo nghiên cứu của C.Tansley và cộng sự (2011) đã cho thấy nhân tài là người có năng khiếu tự nhiên, đặc biệt. Trong nghiên cứu này của C.Tansley và cộng sự (2011) cũng cho rằng nhân tài trong tổ chức là một số cá nhân có năng lực đặc biệt mà trên đó thành công của tổ chức phụ thuộc vào một số cá nhân đó, và từ đó, tổ chức xác định cách thức quản lý đặc biệt với các cá nhân đó.

Trần Văn Ngợi (2015) cho rằng nhân tài phải có sự kết hợp giữa những đặc điểm mang tính bẩm sinh (tổ chất) như có trí tuệ phát triển, có năng lực tư duy, tiếp thu nhanh, có trí nhớ tốt, phản xạ nhanh, linh hoạt, v.v... và những phẩm chất được hình thành nhờ có quá trình rèn luyện, tu dưỡng, học tập, tiếp thu từ xã hội, cộng đồng như tinh thần trách nhiệm cao, có kỹ năng giao tiếp tốt, ham học hỏi, khám phá, v.v... Trong số đó, những phẩm chất được hình thành nhờ có quá trình giáo dục, rèn luyện, tu dưỡng giữ vai trò quyết định.

2.1.2.3 Quan điểm nhân tài do môi trường và do đào tạo rèn luyện

Gagné (2000) cho rằng nhân tài nổi lên từ kết quả của kinh nghiệm và quá trình học tập của một cá nhân và nó tồn tại ở một số ít cá nhân có khả năng cần thiết để làm ra một sự khác biệt trong một lĩnh vực nhất định của con người, cho dù đó là trong các lĩnh vực nghệ thuật, giải trí, thể thao, hoạt động xã hội, công nghệ, kinh doanh, v.v... Theo một nghiên cứu khác cho rằng nhân tài là người thể hiện quyền làm chủ cao về khả năng phát triển hệ thống và kiến thức trong ít nhất một lĩnh vực của đời sống con người (Heller và cộng sự, 2000).

Trong khi đó, Cheese và cộng sự (2008) thì cho rằng “nhân tài là một nguồn tài nguyên quý giá mà các đối thủ cạnh tranh đều đang muốn sở hữu trong một cuộc chiến toàn cầu tranh giành nhân tài”. Nhân tài có thể mang lại giá trị gia tăng cho các tổ chức sở hữu. Điều này đã khẳng định thêm sự tinh tế trong nhận định “những

người có tài, có tay nghề cao là nguồn tài nguyên quý giá nhất của bất kỳ một tổ chức nào” của Drucker (2016). Nhân tài là người đem tài năng của mình đóng góp cho sự phát triển, tiến bộ của xã hội, họ không dùng tài năng để mưu cầu hạnh phúc riêng, họ được xã hội thừa nhận, trọng dụng và tôn vinh. Do đó, nhân tài cũng được xem là hiền tài, là người vừa có đức vừa có tài, trong đó lấy đức làm gốc.

Với mong muốn phát triển được nhân tài cho ngân hàng thì theo quan điểm của Ulrich và cộng sự (2009) đề xuất sử dụng bộ công cụ như sau để phát triển nhân tài:

Thứ nhất là Tuyển dụng, tìm nguồn cung và gắn chặt tài năng mới vào tổ chức. Bước thứ 2 là xây dựng phát triển nhân viên thông qua việc huấn luyện, công việc thực tế hoặc kinh nghiệm sống. Bước thứ 3 là đưa kiến thức vào tổ chức thông qua các chuyên gia tư vấn hoặc đối tác. Bước thứ 4 là bổ nhiệm đúng người vào những vị trí quan trọng. Bước thứ 5 là loại bỏ những nhân sự thừa, yếu kém. Bước thứ 6 là duy trì nhân tài.

Cũng chính vì chưa có một chuẩn mực chung về “nhân tài” như vậy, việc nhận diện “nhân tài” còn phụ thuộc khá nhiều vào các cách tiếp cận của người nghiên cứu và đặc thù của tổ chức. Sau đây là cách tiếp cận của tác giả trong quản trị nhân tài thuộc lĩnh vực ngân hàng.

Luận án này nghiên cứu trường hợp tại các NHTM ở Việt Nam. Vì vậy, trong nghiên cứu này, tác giả đi theo quan điểm thứ 3 về nhân tài, nhân tài do môi trường và do đào tạo rèn luyện. Vì trong lĩnh vực ngân hàng, nếu nhân tài chỉ do bẩm sinh mà có, nhưng không đào tạo bồi dưỡng để có kinh nghiệm thì rất khó phát huy khả năng của mình. Điều 21 trong nghị định 59/NĐ-CP về tổ chức và hoạt động các NHTM đã đưa ra tiêu chuẩn để bầu, bổ nhiệm các chức danh quản lý ngân hàng. Trong đó có tiêu chuẩn là cần có bằng đại học đúng ngành quy định và đặc biệt yêu cầu kinh nghiệm tùy vào từng chức danh bổ nhiệm. Chính vì vậy, đối với nhân tài trong lĩnh vực ngân hàng là người có bằng cấp chuyên môn phù hợp với quy định ngân hàng kèm theo yêu cầu kinh nghiệm trong lĩnh vực ngân hàng, thì mới được cân nhắc xem xét bổ nhiệm vào các vị trí cao hơn. Đặc trưng của nhân tài trong các NHTM có đặc điểm khác với những ngành nghề khác. Họ cần phải được đào tạo theo từng quy trình riêng của từng ngân hàng và tuân thủ quy chế chung của ngành ngân hàng. Do đó, nhân tài trong lĩnh vực ngân hàng phụ thuộc vào môi trường làm

việc và do đào tạo rèn luyện. Như vậy, một người được cho là nhân tài của ngân hàng là người có năng lực khi người đó có kiến thức, kỹ năng và giá trị phù hợp với công việc hiện tại cũng như đáp ứng tốt công việc trong tương lai. Do đó, năng lực có thể được thể hiện thông qua 3 “đúng”: đúng kỹ năng, đúng vị trí, và đúng công việc. Bên cạnh đó, theo quan điểm của tác giả, nhân tài trong lĩnh vực ngân hàng còn là người có khả năng đưa ra ý kiến sáng tạo để giải quyết vấn đề. Năng lực của họ không những được thể hiện qua kiến thức, kỹ năng, giá trị mà còn thể hiện qua sự sáng tạo trong công việc

2.1.3 Các tiêu chí xác định nhân tài

Với những nhận định như trên, chúng ta cần phải phân biệt sự khác nhau giữa nhân tài và người giỏi chuyên môn, bởi vì các giới hạn giữa hai khái niệm không được định nghĩa rõ ràng. Theo Rodríguez và Escobar (2009), những người giỏi chuyên môn là những người có một kiến thức rộng lớn, chính xác về một hoạt động hoặc đối tượng và họ là những chuyên gia trong lĩnh vực của họ. Trong khi đó, những nhân tài thường có những cá tính nhất định. Bên cạnh đó, nhân tài còn được xem là một nhóm nhỏ người đã chứng minh những thành tựu vượt trội, đã truyền cảm hứng cho những người khác về những năng lực cốt lõi và giá trị của tổ chức (Berger và Dorothy, 2010). Hơn thế nữa, người tài luôn có đủ kỹ năng xã hội và đời sống tình cảm. Do đó, họ có thể làm việc nhóm một cách hiệu quả và hiệu suất hơn khi so sánh với những người giỏi chuyên môn bởi vì những người giỏi chuyên môn đôi khi làm việc nhóm không tốt do thiếu một số kỹ năng cần thiết. Một nhà lãnh đạo có thể hoặc luôn là một chuyên gia, nhưng một chuyên gia không thể là một nhà lãnh đạo. Những nhân tài có thể luôn là người giỏi chuyên môn, nhưng người giỏi chuyên môn không thể là nhân tài. Do đó, một tổ chức luôn cần những nhân tài để đạt được các mục tiêu của tổ chức và không có họ tổ chức không thể đạt được chúng. Vì thế, doanh nghiệp phải xác định, chọn, phát triển và duy trì những nhân tài đó (Berger và Dorothy, 2010).

Để làm được điều này, tổ chức cần phải biết những dấu hiệu của nhân tài và nhân tài mà tổ chức đang tìm kiếm. Becker và Huselid (2006) cho rằng một trong những tiêu chí để xác định nhân tài là ý tưởng của họ có thể đóng góp vào mục tiêu chiến lược của tổ chức vì mong muốn thấy được giá trị và sự độc đáo của họ. Còn Blumberg và Pringle (1982) cho rằng hiệu suất làm việc là chức năng để đo năng

lực và đó cũng là tiêu chí để xác định nhân tài trong một tổ chức. Tuy nhiên, theo Davis và cộng sự (2016), tổ chức cần biết được một số đặc điểm cơ bản về nhân tài thì mới có thể xác định chính xác.

Theo C.Tansley và cộng sự (2011) đã phát biểu rằng cần phải cân bằng giữa nhân tài bẩm sinh và được học hỏi đào tạo, với tiêu chí “sự sáng tạo” như là một yếu tố để phát hiện nhân tài và tầm quan trọng của môi trường có ảnh hưởng đáng kể đến sự phát triển của nhân tài.

Davis và cộng sự (2016) cho rằng nhân tài thường có những tiêu chí chính như sau:

- Thứ nhất, có khả năng làm việc tốt trong vai trò được giao, họ có khả năng thực hiện các công việc của mình với kết quả cao trong bất kỳ vai trò được giao. Đây là sự khác biệt giữa nhân tài và người giỏi chuyên môn, bởi vì người giỏi chuyên môn có thể có được kết quả tốt trong vai trò chính thuộc chuyên môn của họ, trong khi những người tài có thể có được kết quả tốt hơn trong tất cả các vai trò. Đôi khi, nhân tài thường sử dụng một phương pháp dạng cấu trúc để giải quyết những vấn đề xuất hiện trong vai trò mà họ đảm nhiệm. Cách tiếp cận này bao gồm các giá trị tự nhiên của vấn đề, khả năng thực hiện, các điểm chính của vấn đề, v.v... và họ có thể thể hiện trong một ma trận hiệu suất. Từ đó, họ xác định một kế hoạch phù hợp nhằm đạt được các mục tiêu của các giải pháp cho các vấn đề đó và cuối cùng, họ thực hiện kế hoạch một cách thông minh.

- Thứ hai, có khả năng xử lý sự thay đổi, những người có tài xem sự thay đổi không phải là mối đe dọa mà chính là những cơ hội để chứng minh năng lực của họ cũng như khả năng nắm bắt nhanh chóng những thay đổi để cải thiện hoạt động của tổ chức. Họ có thể vượt qua những tình huống xấu và học hỏi những bài học kinh nghiệm có giá trị, vì thế họ có thể quản lý những thất bại của họ.

- Thứ ba, có khả năng học tập liên tục, những người tài năng có thể học các kỹ năng, kiến thức mới và dần hoàn thiện chúng. Họ thường có tính tò mò, bởi vì họ luôn luôn tìm kiếm những cách thức mới để giải quyết vấn đề hoặc thực hiện những việc mới, điều này làm cho họ không ngừng mở rộng kiến thức của họ. Ngoài ra, họ có thể áp dụng kiến thức của mình để nhận định và giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng và họ cũng có khả năng tiếp thu nhanh các khái niệm mới.

- Cuối cùng, họ có tính cách của một nhà lãnh đạo, là một người có sức mạnh

để gây ảnh hưởng trong mọi người theo mong muốn cũng như luôn tạo điều kiện để mọi người có thể dễ dàng thực hiện thành công tất cả các hoạt động, vai trò và nhiệm vụ của họ. Một nhà lãnh đạo cần phải có tầm nhìn chiến lược cũng như có một ý tưởng rõ ràng, có mục tiêu của mình cho tương lai để có cân bằng giữa sáng tạo và hiểu biết. Nhưng nhà lãnh đạo luôn cần có “trợ thủ đắc lực” để thực hiện các ý tưởng đó. Do đó, nhà lãnh đạo cần phải là người có thể xây dựng được nhóm làm việc và tạo điều kiện để các thành viên đoàn kết, hợp tác tốt với nhau, thấu hiểu được các mục tiêu và tầm nhìn của tổ chức. Bởi vì các thành viên trong nhóm có những tính cách, quan điểm, trình độ khác nhau, và khó tìm được “tiếng nói chung”, cho nên nhà lãnh đạo phải hiểu được tính cách các thành viên trong nhóm, biết sắp xếp và phối hợp các nhiệm vụ khác nhau với nhau để bộ máy tổ chức được vận hành hiệu quả. Đặc biệt, các thành viên trong nhóm xuất thân từ nhiều thành phần khác nhau và thường xảy ra các cuộc xung đột do bất đồng quan điểm, phương pháp giải quyết vấn đề, cho nên nhà lãnh đạo cần phải là người biết dung hòa, giảm tình hình căng thẳng trong nhóm, tránh sự cạnh kiệt về tinh thần, tình cảm và thể chất của các thành viên trong nhóm, trong tổ chức. Do đó, giao tiếp chính thức và không chính thức là một trong những kỹ năng quan trọng nhất của một nhà lãnh đạo. Nếu có tài giao tiếp, các nhà lãnh đạo có thể dễ dàng truyền đạt tầm nhìn và mục tiêu, truyền cảm hứng và động lực làm việc cho người khác.

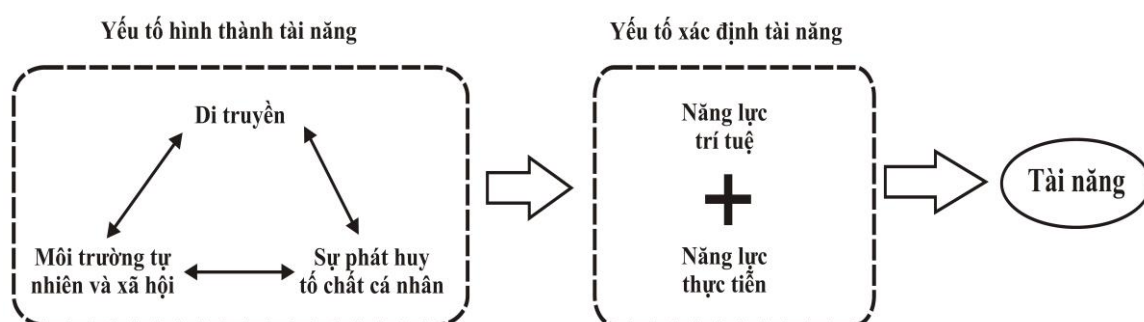
Còn Trần Văn Ngợi (2015) cho rằng người tài cần được xem xét trên cả hai mặt “đức” và “tài”, cụ thể như sau:

(1) Năng lực trí tuệ: Đó là sự thông minh, có khả năng khái quát tổng hợp cao, có năng lực tư duy tốt, khả năng phán xét sự việc và dự đoán xa, khả năng tiếp thu nhanh, nhớ lâu, hiểu kỹ, phản xạ nhanh, linh hoạt. Đặc biệt, phải có tư duy sáng tạo cao, luôn kiên trì theo đuổi cái mới. Tư duy sáng tạo là phẩm chất cao quý của người có tài năng, họ luôn nhạy bén, nắm bắt nhiều thông tin và thể hiện việc sở hữu các tri thức mới. Trên thực tế, để đánh giá năng lực trí tuệ của cá nhân, có thể áp dụng các công cụ để đo lường chỉ số thông minh (IQ).

(2) Năng lực thực tiễn: khi đề cập đến các phẩm chất của nhân tài, người ta thường ít quan tâm đến năng lực ý chí, năng lực hoạt động xã hội, năng lực tổ chức, năng lực giao tiếp và năng lực thực tiễn hoàn thành nhiệm vụ, năng lực thể chất mà chú ý nhiều đến năng lực trí tuệ. Năng lực thực tiễn ở đây đòi hỏi phải có kỹ năng

giao tiếp tốt, biết lựa chọn những thông tin bổ ích, biết diễn đạt và trình bày vấn đề rõ ràng, rành mạch, kỹ năng quan sát thực tế tốt và đánh giá sự việc đúng đắn. Trên thực tế, để đánh giá năng lực thực tiễn của một cá nhân, có thể áp dụng các công cụ để đo lường chỉ số cảm xúc trí tuệ (EQ). Bên cạnh đó còn căn cứ vào công trạng, thành tích và kết quả công việc được xã hội thừa nhận.

Nhiều công trình khoa học đã khẳng định tất cả mọi người phát triển bình thường đều tiềm ẩn những năng khiếu khác nhau, đều có khả năng trở thành nhân tài. Tuy nhiên, những năng khiếu đó sẽ chỉ ở dạng tiềm năng nếu không được tiếp tục giáo dục, rèn luyện trong môi trường giáo dục của nhà trường, gia đình và xã hội. Do vậy, có thể nói rằng yếu tố giáo dục của nhà trường và gia đình, yếu tố rèn luyện, tu dưỡng trong môi trường xã hội đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc hình thành nhân cách của cá nhân. Mối liên hệ giữa các yếu tố hình thành tài năng và yếu tố xác định tài năng được minh họa bằng Hình 2.1.



(Nguồn: Trần Văn Ngợi, 2015)

Hình 2.1: Mối liên hệ giữa yếu tố hình thành tài năng và yếu tố xác định tài năng

Trong khi đó, Nguyễn Minh Phương (2010) đã chỉ ra rằng nhân tài là người có các thuộc tính nhân cách cơ bản tạo thành một hệ thống tích hợp, được sắp xếp theo thứ bậc: Thái độ và suy nghĩ tích cực trong sự tiến bộ ngày càng cao của xã hội, họ khó thay đổi do hoàn cảnh tác động, đồng thời có mục đích sống cao cả. Trí tuệ cao (thông qua các chỉ số như IQ, CQ, EQ, SQ, v.v...), động cơ và hứng thú làm việc một cách mạnh mẽ, tri thức sâu rộng và thành thạo trong kỹ năng làm việc, những phẩm chất nhân cách có những lợi thế đặc biệt. Do vậy, nhằm điều chỉnh hoạt động để có được thành tích hiệu quả và tốt nhất thì nhân tài có nhiều khả năng huy động nhanh và mạnh mọi thuộc tính nhân cách một cách có định hướng của mình.

Từ những phân tích và nhận định về đặc điểm, tiêu chí để xác định nhân tài

của các nhà nghiên cứu, dựa trên khảo sát định tính các chuyên gia ngân hàng, đa số các chuyên gia ngân hàng ở Việt Nam lý giải nhân tài được chọn dựa vào các tiêu chí theo nghiên cứu của Davis và cộng sự (2016). Các chuyên gia đã cho rằng chỉ cần người có $\frac{3}{4}$ tiêu chí của Davis và cộng sự (2016) thì có thể xác định đó là nhân tài và thêm 1 tiêu chí mới là Ý kiến sáng tạo để giải quyết vấn đề. Vì theo các chuyên gia ngân hàng cho rằng, nhân tài không nhất thiết phải là người có tính cách của một nhà lãnh đạo. Ngân hàng có tiêu chí riêng của ngân hàng, dựa vào năng lực làm việc của họ cho dù họ làm ở vị trí nhân viên hay lãnh đạo cũng đều đánh giá theo KPI. Người được cho là nhân tài của ngân hàng là người cần phải thích nghi với sự thay đổi, nhất là ở giai đoạn hiện nay ngân hàng đang có nhiều biến động (thay đổi lãnh đạo, thay đổi chính sách, thay đổi quản lý...), nhân tài luôn linh hoạt trong từng thay đổi đó. Bên cạnh đó nhân tài cần phải có tư duy sáng tạo cao, luôn kiên trì theo đuổi cái mới (Trần Văn Ngợi, 2015). Nhờ có tư duy sáng tạo, nhân tài trong ngân hàng có khả năng giải quyết mọi vấn đề một cách nhạy bén và linh hoạt mà đem lại hiệu quả cao cho ngân hàng. Đi song song với tư duy sáng tạo người nhân tài trong ngân hàng sẽ dễ dàng làm chủ tri thức mới và nắm bắt nhanh các thông tin, họ không ngừng học hỏi đối với các công việc có liên quan. Do đó, nghiên cứu này rút ra 4 tiêu chí sau để xác định nhân tài:

(1) *Có khả năng làm việc tốt trong vai trò được giao*: họ có khả năng thực hiện các công việc của mình với kết quả cao trong bất kỳ vai trò nào được giao và có sự cam kết gắn bó với tổ chức của mình.

(2) *Có khả năng thích nghi sự thay đổi*: họ nắm bắt nhanh những thay đổi để cải thiện công việc đem lại kết quả cao cho tổ chức.

(3) *Có khả năng học tập liên tục*: không ngừng học hỏi nâng cao kiến thức nhằm đem lại kết quả tốt nhất cho tổ chức bởi vì họ luôn luôn tìm kiếm những cách thức mới để giải quyết vấn đề hoặc thực hiện những việc mới, điều này làm cho họ không ngừng mở rộng kiến thức của họ.

(4) *Đưa ra ý kiến sáng tạo để giải quyết vấn đề*: họ thường có những ý kiến đặc biệt và không theo quy trình, khuôn mẫu sẵn để giải quyết những tình huống cấp bách, khó khăn.

2.2 Tổng quan về duy trì nhân tài và các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài tại các NHTM

2.2.1 Khái niệm về Quản lý nhân tài và duy trì nhân tài

2.2.1.1 Quản lý nhân tài

Trong khoảng hai thập kỷ qua, quản lý nhân tài (Talent Management) (QLNT) đã nhận được sự chú ý đặc biệt trong giới học thuật (Collings và Mellahi, 2009; Iles và cộng sự, 2010; Lewis và Heckman, 2006) và là một thuật ngữ thường được nhắc đến trong các tổ chức ngày nay (Iles và cộng sự, 2010). Theo đó, QLNT là một tập hợp các hoạt động nhằm mục đích hỗ trợ chiến lược của tổ chức. QLNT là một công cụ chiến lược để đạt được và nâng cao thành công của tổ chức (Scullion và cộng sự, 2011) và để tồn tại trong thị trường cạnh tranh toàn cầu hiện nay.

QLNT được định nghĩa theo nhiều cách và thiếu nhất quán cũng như thiếu sự thống nhất chung giữa các tác giả (Collings và Mellahi, 2009; Iles và cộng sự, 2010; Tarique và Schuler, 2010). Chẳng hạn, Collings và Mellahi (2009) định nghĩa QLNT là các hoạt động và các quá trình có liên quan đến việc xác định hệ thống các vị trí chủ chốt mà các kiểu khác đóng góp vào lợi thế cạnh tranh bền vững của tổ chức, sự phát triển của một môi trường tài năng có hiệu suất cao cùng với sự phát triển của một cấu trúc nguồn nhân lực tạo sự khác biệt trong nhiều điều kiện cho các vị trí với người đương nhiệm có thẩm quyền và đảm bảo cam kết tiếp tục của họ cho tổ chức. Trong khi đó, Al Ariss và cộng sự (2014) cho rằng QLNT là tập hợp các hoạt động và các quá trình liên quan đến việc sau đây: (1) Xác định hệ thống các vị trí công việc có đóng góp vào lợi thế cạnh tranh bền vững của một tổ chức. (2) Sự phát triển của một môi trường tài năng đa dạng để bổ sung các vai trò và sự phát triển của một kiến trúc nguồn nhân lực khác biệt để tạo điều kiện hoàn thiện chúng. (3) Tiếp tục cam kết với tổ chức và lợi ích của xã hội phù hợp với bối cảnh địa phương và quốc gia. Còn Scullion và cộng sự (2011) thì cho rằng QLNT bao gồm tất cả các hoạt động tổ chức với mục đích thu hút, lựa chọn, phát triển và giữ gìn nhân tài trong vai trò chiến lược nhất, vai trò rất cần thiết để đạt được các ưu tiên chiến lược của một tổ chức.

Tất cả các định nghĩa về QLNT như trên có thể giúp tạo ra một hệ thống cho các hoạt động và quá trình tập trung vào vị trí quan trọng được xác định trong tổ chức. Tuy nhiên, sự thiếu hụt nhân tài là một thách thức chính cho các tổ chức ngày nay (Collings và Mellahi, 2009). Bởi vì việc thu hút, phát triển và duy trì một lực lượng lao động là nhân tài đã và đang trở nên vô cùng cần thiết và trở thành khía

cạnh quan trọng của chiến lược phát triển tổ chức (Tarique và Schuler, 2010). Theo báo cáo của PwC năm 2015, 80% các nhà quản trị điều hành của Hoa Kỳ thiếu hụt nhân tài đều đem đến những rủi ro tăng trưởng cho tổ chức của họ (Hesse, 2015). Và cộng đồng khoa học công nhận rằng QLNT đóng vai trò quan trọng cho sự thành công của tổ chức (Gallardo-Gallardo và cộng sự, 2013; Iles và cộng sự, 2010).

Theo Axelrod và cộng sự (2001) và Michaels và cộng sự (2001), việc xác định vị trí nhân tài then chốt được xem là bước quan trọng và là bước đầu tiên trong bất kỳ hệ thống chiến lược QLNT. Dĩ nhiên, trong lĩnh vực này đã có nhiều nghiên cứu về QLNT một cách chủ động (Scullion và Collings, 2010). Theo đó, quản lý nhân sự cần nhìn nhận tiềm năng của nguồn nhân lực như là một nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững. Các nguồn lực và khả năng tạo lợi thế cạnh tranh cho tổ chức cần phải gắn trực tiếp đến nhân tài, người tạo nên sức mạnh nguồn lực nhân sự của tổ chức (Gallardo-Gallardo và cộng sự, 2013). Lewis và Heckman (2006) đưa ra 3 quan niệm quan trọng trong QLNT: thứ nhất là thay thế quản lý nguồn nhân lực bằng QLNT. Thứ hai là phát triển đội ngũ nhân tài thông qua: dự án nhân viên, nhu cầu và quản lý các tiến trình của nhân viên bằng việc luân chuyển các vị trí. Thứ ba là tập trung QLNT. Ngoài ra, nghiên cứu cũng đã đề xuất một quan niệm mới trong QLNT: xác định vị trí chủ chốt và tiềm năng có ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của một tổ chức

Trong các chiến lược quản lý nhân sự, quản lý từ dưới lên cần tập trung chú ý vào phát triển năng lực của nhân viên bởi vì điều đó sẽ giúp họ tăng thêm giá trị và sự độc đáo của họ để có thể đóng góp vào mục tiêu chiến lược của tổ chức. Becker và Huselid (2006) lại cho rằng khi nhân viên có thể góp phần vào các mục tiêu và chiến lược của tổ chức thì họ được xem là có giá trị, nhưng không phải tất cả các chiến lược sẽ bị phụ thuộc nhiều vào nguồn lực con người. Collings và Mellahi (2009) cho rằng việc xác định vị trí nhân tài then chốt là bước đầu tiên trong bất kỳ hệ thống chiến lược QLNT để thừa nhận vai trò quan trọng của nhân viên trong chiến lược QLNT và tầm quan trọng của mối quan hệ giữa cam kết gắn bó và động lực làm việc. Ulrich và Dulebohn (2015) cho rằng điểm khởi đầu cho bất kỳ hệ thống QLNT là việc xác định các vị trí chủ chốt cho các kiểu đóng góp khác nhau vào lợi thế cạnh tranh của một tổ chức, công nhận tầm quan trọng của nguồn nhân

lực có chất lượng. Từ đó có thể tạo thuận lợi cho việc bổ sung vào các vị trí chủ chốt trong tổ chức để thay thế người đương nhiệm và đảm bảo sự tiếp tục cam kết của họ với tổ chức.

Trong các tổ chức kinh doanh, QLNT là một công cụ chiến lược được sử dụng để đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững (Collings và Mellahi, 2009). Sự thành công của các tổ chức trong tương lai phụ thuộc vào những người quản lý để thu hút, tham gia, phát triển, và giữ lại các nhân viên tốt nhất cả về tài và đức (Scullion và Collings, 2010). Thành công trong các tổ chức thuộc về những người quản lý để xác định lợi nhuận trên đầu tư bên cạnh việc xác định sự phát triển và duy trì nguồn lực con người và trí tuệ. Tương tự như vậy, để thúc đẩy đầu tư vốn khác, các tổ chức phải có một chiến lược tận dụng tốt nhất và tối đa hóa tài năng của các nhân viên. Như vậy, QLNT hợp lý sẽ tăng cường lợi thế cạnh tranh bền vững của tổ chức (Becker và Huselid, 2006; Tarique và Schuler, 2010; Al Ariss và cộng sự, 2014).

Nhân tài ở lại tổ chức bởi vì họ có cảm giác tự hào và có thể phát huy tối đa tiềm năng của họ chẳng hạn như môi trường làm việc, khen thưởng, đề bạt và phát triển nghề nghiệp và khả năng cân bằng công việc-cuộc sống, v.v... Hassan và cộng sự (2011) cho rằng mối quan hệ giữa hiệu suất công việc và duy trì nhân tài giữa các tổ chức có sự khác nhau đáng kể tùy thuộc vào văn hóa tổ chức và các giá trị của tổ chức. Roberts (2008) cho rằng tổ chức nên chú trọng vào nhân tài và đối xử tốt với các nhân tài bằng sự tôn trọng, sự quan tâm cũng như sự khen ngợi. Các tổ chức cần truyền đạt mục tiêu, nhiệm vụ và mong đợi của tổ chức một cách rõ ràng. Đặc biệt, tổ chức không nên chỉ trích công khai năng lực của một người nào đó nhưng cần thưởng cho những đóng góp vượt trội của người lao động với chính sách thăng tiến và cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Ngoài ra, Roberts (2008) cũng cho rằng tổ chức nên có kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo và phát triển nhân tài cũng như tạo điều kiện để họ có thể tự do sáng tạo và thể hiện tài năng của mình trong sự gắn kết các mục tiêu của tổ chức mình với mục tiêu của mỗi nhân tài. Đặc biệt là tổ chức cần lắng nghe và quan tâm đến ý kiến đóng góp của nhân tài trên phương diện công việc và tâm tư cá nhân cũng như chia sẻ thông tin một cách công khai và rõ ràng. Ngoài ra, tổ chức cũng phải có những hình thức ghi nhận những sáng kiến, đóng góp quan trọng, những thành công và sự kiện quan trọng đạt được của để tôn vinh các nhóm và cá nhân liên quan nhằm tạo động

lực làm việc cho toàn thể nhân viên cũng như tạo ra một văn hóa doanh nghiệp cởi mở, tin tưởng và vui vẻ.

Trong nỗ lực để giành chiến thắng trong cuộc chiến tranh giành nhân tài, các tổ chức đã tăng cường tập trung vào những yếu tố rất quan trọng để duy trì nhân tài. Nghiên cứu cho thấy rằng một sự kết hợp của các yếu tố thiết yếu và không thiết yếu ở tài năng như hiệu suất dựa trên lương, quyền sở hữu chứng khoán, công việc có ý nghĩa và đầy thử thách, giám sát tốt và cơ hội đào tạo, phát triển thường được người tài đánh giá cao (Birt và cộng sự, 2004).

2.2.1.2 Lý thuyết nền liên quan về Duy trì nhân tài

Lý thuyết mãn nguyện

Học thuyết nhu cầu của Maslow (1943) đã đề xuất lý thuyết 5 cấp bậc nhu cầu cơ bản của con người. Nhu cầu của con người được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên, sự xuất hiện của một nhu cầu thường dựa vào sự hài lòng của con người. Lý thuyết đã chỉ ra từ nhu cầu thấp nhất của con người là nhu cầu sinh lý cũng cần được thỏa mãn đến nhu cầu cao nhất là nhu cầu tự thể hiện bản thân. Lý thuyết của Alderfer (1969) phát triển từ học thuyết nhu cầu của Maslow, lý thuyết này dựa trên 3 khái niệm sự tồn tại, sự liên quan và sự tăng trưởng. Lý thuyết này đã khảo sát 110 nhân viên ngân hàng và đã không cho rằng khi nhân viên thỏa mãn công việc ở mức độ thấp sẽ xuất hiện nhu cầu cao hơn.

Lý thuyết của McGregor (1960) phù hợp với phần lớn lý thuyết của Maslow ở mức độ tự hiện thực hóa động lực. Nó dựa trên giả định đó là động lực tự kiểm soát, tự kiểm soát và trưởng thành. Hệ thống phần thưởng phải tương ứng với các yếu tố nội tại nếu nhân viên được thúc đẩy. Đáp ứng các yếu tố bên ngoài là một quá phổ biến đã cố gắng để thúc đẩy nhân viên

Bên cạnh đó học thuyết của Herzberg (1959) đã chỉ ra hai tập hợp nhân tố khác nhau để nhân viên hài lòng với công việc và có động lực làm việc. Ông cho rằng các yếu tố bên ngoài tác động đến sự hài lòng công việc và nếu thỏa mãn không được thì dẫn đến không hài lòng công việc. Trong lý thuyết này đã giải thích sự hài lòng công việc cao không phải được đưa ra bởi sự không đáp ứng để gây ra sự không hài lòng công việc. Đặc điểm công việc cũng là yếu tố dẫn đến sự hài lòng công việc và bên cạnh đó cũng chỉ ra những phần thưởng trực tiếp cần được chú ý từ hiệu suất làm việc của nhân viên làm công việc đó. Lý thuyết cũng chỉ ra rằng

đặc điểm công việc cũng thúc đẩy nhu cầu cá nhân tự thực hiện công việc và tự ý thực làm công việc của mình. Điều đó sẽ được tổ chức công nhận, ghi nhận, đánh giá đúng thực tế, đúng trách nhiệm của người làm công việc đó. Sự công nhận tốt về công việc không nhất thiết đến từ cấp trên mà có thể đến từ các đồng nghiệp và cấp dưới. Yếu tố thứ hai trong lý thuyết này là cấp trên có đủ năng lực hay không, phân công trách nhiệm và quan hệ có phù hợp hay không, điều này cũng dẫn đến sự không hài lòng công việc nếu thiếu những điều này.

Thuyết nhu cầu về thành tích của McClelland và cộng sự (1984) làm nền tảng cho học thuyết Maslow hiện thực hóa. Những điểm tương đồng trong thuyết của McClelland với Herzberg là người thành đạt cao thường có khuynh hướng xen vào động lực làm việc của nhân viên trong khi những người đạt thấp hơn được quan tâm nhiều hơn về các yếu tố cá nhân.

Lý thuyết quá trình

Vroom (1964) với lý thuyết kỳ vọng đã tiếp tục phát triển thuyết nhu cầu của Maslow và ông đã cho rằng con người được thúc đẩy để thực hiện những công việc nhằm đạt tới mục tiêu nếu họ tin vào giá trị của mục tiêu đó. Lý thuyết này đã cho thấy các cá nhân khác nhau thì mục tiêu làm việc khác nhau, vì vậy một tổ chức có thể kết hợp hài hòa các mục tiêu này và hướng đến mục tiêu chung của tổ chức thì các cá nhân này sẽ cùng hướng tới mục tiêu chung đó. Chính vì vậy để nhân viên hài lòng với công việc của mình đang làm thì nhà quản trị cần tạo ra mục tiêu chung và làm cho họ cảm thấy họ có giá trị đối với công việc đó. Trong nghiên cứu này cũng áp dụng lý thuyết nền nhu cầu của Maslow (1943) và lý thuyết kỳ vọng của Vroom (1964) để làm sáng tỏ lý thuyết về duy trì nhân tài tại các NHTM

Lý thuyết tương đối được phát triển bởi Adams J.S (1976) dường như không chỉ phù hợp nhất với sự hiểu biết về động lực của nhân viên, mà còn là sự kết hợp hoàn hảo nhất. Nó đã là khởi nguồn của một nội dung khá lớn của nghiên cứu được thiết kế để kiểm tra các mệnh đề khác nhau của nó và đã được nhiều sự quan tâm của người quản lý tiền lương và vấn đề tiền lương.

Edwin Locke (1994) với lý thuyết thiết lập mục tiêu của động lực, Lý thuyết này nói rằng cài đặt mục tiêu về cơ bản được liên kết với hiệu suất làm việc. Nghiên cứu cho rằng các mục tiêu cụ thể và đầy thách thức cùng với phản hồi thích hợp đóng góp vào hiệu suất làm việc cao hơn và tốt hơn. Nói một cách đơn giản, các

mục tiêu chỉ ra và đưa ra định hướng cho một nhân viên về những gì cần phải được thực hiện và cần bao nhiêu nỗ lực để được đưa vào. Sự sẵn sàng để làm việc hướng tới đạt được mục tiêu là nguồn động lực chính của công việc. Các mục tiêu rõ ràng, cụ thể và khó khăn là yếu tố thúc đẩy lớn hơn các mục tiêu dễ dàng, chung chung và mơ hồ. Mục tiêu cụ thể và rõ ràng dẫn đến sản lượng lớn hơn và hiệu suất tốt hơn. Mục tiêu rõ ràng, có thể đo lường và rõ ràng kèm theo hạn chót để hoàn thành tránh sự hiểu lầm. Mục tiêu phải thực tế và đầy thử thách. Điều này mang lại cho một cá nhân một cảm giác tự hào và chiến thắng khi anh ta đạt được chúng, và đặt anh ta lên để đạt được mục tiêu tiếp theo. Mục tiêu càng khó khăn hơn, thì phần thưởng càng lớn và càng có nhiều niềm đam mê để đạt được nó. Sự tham gia của nhân viên vào mục tiêu không phải lúc nào cũng mong muốn. Tuy nhiên, việc tham gia đặt mục tiêu làm cho mục tiêu được chấp nhận nhiều hơn và dẫn đến sự tham gia nhiều hơn. Lý thuyết thiết lập mục tiêu giả định rằng cá nhân cam kết với mục tiêu và sẽ không rời khỏi mục tiêu. Cam kết mục tiêu phụ thuộc vào các yếu tố sau: Mục tiêu được mở, biết và phát sóng. Các mục tiêu phải được thiết lập bởi cá nhân thay vì được chỉ định. Mục tiêu đặt ra của cá nhân phải phù hợp với mục tiêu và tầm nhìn của tổ chức.

Từ các lý thuyết nền của Maslow (1943), Herzberg (1959), McGregor (1960), Alderfer (1969), McClelland và cộng sự (1984), Vroom (1964), Locke Edwin (1994), nghiên cứu này cũng tìm hiểu các khái niệm có liên quan đến duy trì nhân tài và khái niệm về các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài tại các NHTM để làm rõ mục tiêu nghiên cứu. Trong thực tiễn, tỷ lệ nhân viên ngân hàng nghỉ việc cao chắc chắn gây ra nhiều tổn kém và thiệt hại cho ngân hàng. Bởi vì nó tác động tiêu cực đến tinh thần, tài năng, lòng trung thành của nhân viên và cuối cùng là quá trình hoạt động của tổ chức. Các ngân hàng luôn tự hỏi: Làm cách nào để có thể duy trì được nhân tài? Trong bối cảnh ngày nay thì câu hỏi càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết khi nhu cầu về nhân tài luôn quá cao so với số lượng hiện có. Do đó, sự cạnh tranh trong việc thu hút và duy trì nhân tài càng trở nên gay gắt hơn.

2.2.1.3 Duy trì nhân tài

Theo Singh và Dixit (2011), việc duy trì nhân tài quan trọng hơn nhiều so với việc thu hút bởi vì sự khan hiếm nhân tài trên thị trường nên các tổ chức cạnh tranh nhau cùng thu hút bằng nhiều chính sách khác nhau và tổ chức phải có chính sách

“khá tốn kém” mới có cơ hội thu hút được nhân tài. Ngày nay, nếu nhân tài cảm thấy không hài lòng với ngân hàng của mình hoặc công việc hiện tại của họ thì họ dễ dàng chuyển sang làm việc cho ngân hàng khác một cách dễ dàng vì họ luôn được mời gọi. Theo Hassan và cộng sự (2011), duy trì nhân tài hay “giữ chân” nhân tài có nghĩa là giữ những người đã và đang hoặc có tiềm năng đóng góp quan trọng cho hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên, hiện vẫn chưa có định nghĩa cụ thể về duy trì nhân tài nhưng có thể hiểu là “giữ chân” nhân tài là tất cả phương pháp để nhân tài chịu ở lại với tổ chức và phục vụ hết mình, tận tâm vì tổ chức. Mặc dù hiểu khá đơn giản như vậy, nhưng các ngân hàng hiện vẫn đang đối mặt với thách thức lớn trong việc duy trì nhân tài, cũng như thu hút nhân tài và người lao động có tay nghề và trình độ cao cho công việc.

Nghiên cứu của Davis và cộng sự (2016) cho rằng duy trì nhân tài là giữ người và giữ động lực làm việc tốt nhất của người đó. Động lực làm việc liên quan đến người chủ chốt trong tổ chức đảm bảo được mục tiêu của người đứng đầu tổ chức đó. Nhân tài sẽ nhận thức được họ được công nhận những nỗ lực của họ, thúc đẩy một văn hóa học tập liên tục và phát triển chuyên nghiệp, kích thích sự sáng tạo của nhân tài đó. Từ đó, họ sẽ cảm thấy giá trị của mình trong tổ chức và sẽ gắn bó, cùng làm tốt mục tiêu của tổ chức đó.

Duy trì nhân tài còn được đánh giá thông qua khả năng tạo ra những người tài bên cạnh việc nhân tài được đánh giá thông qua số lượng và chất lượng công việc mà họ tạo ra cho tổ chức. Do đó, “nhân tài phải là những người có khả năng làm tốt những công việc của ngày hôm nay và đặc biệt là của tương lai”. Sẽ hết sức sai lầm nếu chỉ so sánh thành tích của quá khứ để xác định ai là nhân tài, mà phải nhìn về phía trước xem ở tương lai tổ chức mình sẽ cần những con người như thế nào, (Ulrich và cộng sự, 2009). Nghiên cứu cũng cho rằng duy trì nhân tài là việc làm hài lòng công việc của họ trong tổ chức và tăng lòng trung thành của họ đối với tổ chức đó.

Masibigiri và Nienaber (2011) đã chứng minh rằng duy trì nhân tài là một khái niệm đa diện bị ảnh hưởng bởi các yếu tố khác nhau. Trong đó duy trì nhân tài là tăng cường sự cam kết gắn bó của nhân tài đó. Sự cam kết của nhân tài, sự gắn bó, môi trường giao tiếp, phong cách lãnh đạo, chính sách quản lý nguồn nhân lực và mối tương tác nội bộ là những yếu tố tác động trực tiếp đến duy trì nhân tài. Điều

này chỉ ra rằng duy trì nhân tài là một chủ đề phức tạp, đòi hỏi nhà quản lý phải xem xét cẩn thận để đảm bảo rằng nhân tài luôn muốn ở lại làm việc cho tổ chức nhằm duy trì kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết cho sự phát triển bền vững của tổ chức.

Frank và cộng sự (2014) cho rằng duy trì nhân tài là nỗ lực của các nhà tuyển dụng để đáp ứng cho mong muốn của nhân tài nhằm duy trì những người đáp ứng các mục tiêu kinh doanh. Trong nghiên cứu của Frank và cs (2014) cũng cho rằng cùng với việc duy trì nhân tài thì sự cam kết của nhân viên cũng cần được chú trọng. Vì vậy làm sao để tăng sự hài lòng trong công việc của nhân tài, tăng cường sự tận tâm và cam kết gắn bó của họ thì họ sẽ không có ý định rời bỏ tổ chức.

Duy trì nhân tài là làm tăng sự cam kết của người làm được việc, giúp hoàn thiện năng lực của họ. Bởi vì sự cam kết thể hiện thông qua việc cống hiến hết mình cho sự thành công của tổ chức và tính sẵn sàng của người lao động. Trên thực tế, có những người thành thạo việc, rất giỏi, thông minh nhưng do không “chịu làm” hoặc làm không hết mình nên kết quả cuối cùng thì họ không tạo ra được giá trị hay có đóng góp hiệu quả nào cho tổ chức. Theo Ulrich và cộng sự (2009), nhân viên họ làm hết mình khi họ nhận thức được rằng “họ tạo ra giá trị cho tổ chức thì cũng sẽ nhận được những giá trị từ tổ chức”.

Trong các nghiên cứu trước, khi đánh giá nhân tài thường chỉ dùng 2 yếu tố để đánh giá đó là họ có khả năng làm việc tốt hay không (còn gọi là năng lực) và họ có có ý chí làm việc tốt ra sao (gọi là cam kết). Tuy nhiên, với thể hệ nguồn nhân lực như hiện nay và trong tương lai, Ulrich và cộng sự (2009) cho rằng nhân tài phải là người có sự cống hiến vì mục tiêu chung của tổ chức và họ luôn có ý thức được mục đích và ý nghĩa của công việc mình làm. Người có năng lực kém kể cả khi người đó có có sự cống hiến và hết mình sẽ không bao giờ là “nhân tài” và ngược lại. Vì vậy, duy trì nhân tài là giữ được người có ý chí, kỹ năng, mục đích và phải thể hiện qua công việc hết mình và cống hiến đem lại hiệu quả.

Nhìn chung thì hầu hết các tổ chức đều nhận thức được tầm quan trọng của việc duy trì và sử dụng nhân tài. Bởi vì sự thay đổi nguồn nhân lực, đặc biệt là nhân tài, đều phát sinh chi phí. Cụ thể là: (1) Các chi phí trực tiếp cho việc tuyển dụng các tài năng mới, gồm các chi phí của cơ quan tuyển dụng, phỏng vấn và đánh giá ứng cử viên tiềm năng và chọn lựa trong quá trình tuyển dụng. (2) Các chi phí khác

liên quan đến đào tạo và phát triển, cũng như chi phí của bồi thường/hỗ trợ cho thôi việc nếu tổ chức tuyển dụng các ứng viên không phù hợp và buộc họ phải thôi việc.

Theo Singh và Dixit (2011), mất đi một quản lý cấp trung trong tổ chức thì chi phí tổn kém trung bình khoảng năm lần mức lương hàng năm của người quản lý. Nhiều nghiên cứu phát hiện rằng một tổ chức mất nhiều tiền khi một nhân tài và chuyên nghiệp rời khỏi tổ chức. Nếu tính cả chi phí trực tiếp và gián tiếp, tổng chi phí do một nhân tài nghỉ việc được ước tính tương đương 1-2 năm tiền lương và các lợi ích khác. Rõ ràng, các chi phí liên quan tới sự thay thế nhân tài là quá cao và dĩ nhiên là không có tổ chức nào muốn gặp phải tình huống này. Như vậy, việc mất mát nhân tài là rất tốn kém vì liên quan đến hoạt động tuyển dụng mới và đồng hóa của các tài năng mới. Sự mất mát của đầu tư liên quan đến phát triển tài năng và chi phí tiềm ẩn liên quan đến mất năng suất, mất cơ hội kinh doanh và các mối quan hệ khách hàng tốt đẹp.

Một khi nhân tài quyết định từ bỏ tổ chức thì ắt hẳn họ đã có những lý do quan trọng và không thể dung hòa. Các lý do phổ biến nhất được Singh và Dixit (2011) tìm thấy là họ không hài lòng với công việc hiện tại bao gồm:

- Công việc không như mong đợi: điều này dẫn đến sự không hài lòng trong công việc.
- Công việc không phù hợp: Một người có thể làm một loại công việc nào đó phù hợp với cá tính của mình. Nếu công việc không phù hợp thì họ sẽ không thể làm việc tốt và sẽ cố gắng tìm ra lý do để rời khỏi công việc.
- Không có cơ hội thăng tiến, phát triển: Không có hoặc ít có cơ hội học tập và phát triển trong công việc hiện tại sẽ làm cho công việc và sự nghiệp của họ bị trì trệ.
- Thiếu sự đánh giá nghiêm túc: Nếu lãnh đạo không nghiêm túc trong việc đánh giá kết quả thực hiện công việc thì họ cảm thấy không có động lực và không còn hứng thú trong công việc.
- Thiếu sự tin tưởng, hỗ trợ từ đồng nghiệp và lãnh đạo: Niềm tin là yếu tố quan trọng nhất đối với một cá nhân để làm việc trong một tập thể. Không có sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và lãnh đạo có thể làm cho môi trường làm việc không còn thân thiện và họ khó có thể làm việc lâu dài.
- Áp lực công việc lớn và mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

- Phúc lợi: Nếu các tổ chức khác đồng ý các gói phúc lợi để thu hút nhân tài về phía mình thì họ cũng có thể cân nhắc việc “đầu quân” cho tổ chức đó.
- Cơ hội nghề nghiệp mới: Một lời mời làm việc hấp dẫn mà họ nghĩ là tốt cho họ thì họ cũng có thể cân nhắc đến làm việc cho tổ chức đó.

Ngoài ra, Singh và Dixit (2011) còn chỉ ra rằng các vấn đề chính gây ra sự bất mãn của nhân tài trong tổ chức gồm: những chính sách về tổ chức và quy trình, chất lượng giám sát, điều kiện làm việc, mối quan hệ với cấp trên trực tiếp và tiền lương. Nhân tài luôn muốn có một cơ hội để phát triển và nâng cao kỹ năng của họ, thúc đẩy sự nghiệp của họ và có điều kiện để phát huy tại nơi làm việc. Họ cũng luôn muốn làm những điều mới mẻ, cảm thấy tay nghề và kinh nghiệm cá nhân có thể đáp ứng các yêu cầu công việc cao hơn và đạt thành tích tốt hơn. Họ cũng tìm cách cân bằng công việc-cuộc sống lớn hơn trong quá khứ, các tổ chức đang thực hiện những bước tiến đáng kể trong việc thực hiện giờ làm việc linh hoạt và trang phục thoải mái nhưng đảm bảo trang trọng và lịch sự. Do đó, kết quả nghiên cứu của Singh và Dixit (2011) cho thấy điều này đã làm tăng sự hài lòng của người lao động cũng như của các nhân tài, nâng cao tinh thần trách nhiệm trong công việc, gia tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức và đồng thời giảm đáng kể tỉ lệ nghỉ việc. Đây quả là một điều tốt lành cho cả người lao động và tổ chức. Do đó, trong quá trình QLNT, tổ chức cần chú trọng các nguyên tắc quản lý xây dựng động lực, cam kết và phát triển của những người trong nhóm nhân tài, nên thay đổi từ một hợp đồng ngắn hạn đổi sang hợp đồng dài hạn hơn để có thể khai thác hiệu quả năng lực của các nhân tài (Boxall và Purcell, 2011).

Trong nỗ lực để giành chiến thắng trong cuộc chiến giành nhân tài, các tổ chức đã tăng cường tập trung vào các yếu tố quan trọng tác động đến hiệu quả của công tác duy trì nhân tài. Birt và cộng sự (2004) nhận thấy rằng có một sự kết hợp của các yếu tố thiết yếu và không thiết yếu trong việc khen thưởng nhân tài như: lương dựa vào hiệu quả công việc, quyền sở hữu chứng khoán, tham gia công việc có ý nghĩa và đầy thử thách, giám sát tốt kèm theo là cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, tăng động lực làm việc cho nhân tài v.v... được các nhân tài đánh giá cao. Nghiên cứu cho rằng phần thưởng dựa vào hình thức sở hữu cổ phiếu thường được sử dụng để gắn kết mục tiêu của tổ chức vào mục tiêu cá nhân và mục đích tạo động lực làm việc cho họ. Do đó, hình thức này có thể dùng để thu hút và giữ chân

người tài. Tuy nhiên, Matkeri (2011) cho rằng có thể thu hút và duy trì nhân tài bằng hình thức kích thích tiền lương và thưởng theo hiệu quả công việc, từ đó làm gia sự cam kết gắn bó của nhân viên đối với tổ chức.

Còn theo Slavich (2011), nhân tài ở lại làm việc cho tổ chức vì nhiều lý do khác nhau tùy thuộc vào điều kiện nền kinh tế nói chung và hoàn cảnh cụ thể của tổ chức nói riêng. Nhưng những lý do khiến họ phải rời tổ chức có liên quan đến lương và các khoản thu nhập, sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc, gia tăng thêm cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, hoàn thiện kỹ năng của việc học tập. Họ không hài lòng với vị trí, tính chất công việc hiện tại và họ rời bỏ tổ chức.

2.2.1.4 Duy trì nhân tài trong các NHTM

Các nền kinh tế tri thức hiện đang ở một kỷ nguyên mới của công nghệ hiện đại và môi trường kinh doanh cạnh tranh. Điều này đòi hỏi các NHTM liên tục phải thay đổi để thích nghi. Môi trường kinh doanh thay đổi dĩ nhiên có ảnh hưởng lớn đến các NHTM và nhân tài. Do đó, để tận dụng tối đa năng suất của tổ chức và tối ưu hóa khai thác các nguồn tài nguyên, nguồn nhân lực phải được quản lý đúng cách. Vì vậy, nhân tài cần được quản lý một cách khéo léo để phát huy vai trò quan trọng của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức (Singh và Dixit, 2011). Nhưng theo Hassan và cộng sự (2011), không có mô hình duy trì nhân tài nào có thể phù hợp với mọi tình huống. Kết quả của một tổ chức phụ thuộc vào mức độ phù hợp của các chiến lược quản lý và chiến thuật duy trì nhân tài với sự thay đổi thời gian và hoàn cảnh hoạt động. Các NHTM có các chiến lược này có nhiều khả năng để duy trì nhân tài hàng đầu của họ, làm giảm tỷ lệ nhân tài nghỉ việc và đạt được mục tiêu của các ngân hàng và hoạt động tài chính trong dài hạn.

Như vậy, hiện nay việc tìm kiếm, thu hút, phát triển và duy trì nhân tài được xem là một trong những thành phần quan trọng của quản lý nguồn nhân lực của các NHTM. Trong đó, duy trì nhân tài được xem là quan trọng nhất. Để có thể duy trì nhân tài, các NHTM cần phải đáp ứng một môi trường làm việc tốt bởi vì hầu hết các nhân tài đều muốn làm việc trong các tổ chức có một môi trường làm việc tốt và cùng với mối quan hệ tốt đẹp giữa bản thân nhân tài và quản lý của họ, thì chắc chắn nhân tài sẽ trung thành hơn và làm việc hiệu quả hơn. Theo nghiên cứu, tổ chức cần phải nắm bắt được các yêu cầu của nhân tài và cố gắng đáp ứng trong khả năng của mình để có thể duy trì họ (Hassan và cộng sự, 2011).

Các lý thuyết hiện đại cho rằng nguồn nhân lực có giá trị là nguồn nhân lực quý hiếm, khó có thể bắt chước và không thể thay thế bởi vì họ tạo lợi thế cạnh tranh cho tổ chức (Becker và Huselid, 2006). Các nhân tài hiện đại đều có tay nghề cao, có trình độ, kinh nghiệm và kỹ năng tốt. Do đó, các tổ chức đều rất tích cực sẵn đón để tận dụng các kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm và khả năng của các nhân tài này nhằm tạo ra giá trị cao cho tổ chức của họ (Birt và cộng sự, 2004). Đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng, nhân tài là người cần được đào tạo bài bản theo quy trình, quy chế của ngân hàng. Từ đó họ có thể phát huy hết khả năng mình có để đem lại hiệu quả cao cho ngân hàng mình. Từ khâu phục vụ, giải quyết vấn đề đối với khách hàng đến giao dịch, đến khâu xử lý các hồ sơ tín dụng và khâu hỗ trợ (back office), đối với một nhân tài cần thực hiện tốt việc mình phụ trách và không ngừng học hỏi các công việc có liên quan, nhạy bén xử lý từng trường hợp khách hàng. Do đó, các NHTM hiện nay cần càng nhiều nhân tài, không những có tài mà còn có đạo đức nghề nghiệp tốt.

Trong các NHTM việc duy trì nhân tài thông qua việc đào thải những người làm việc trì trệ, không hiệu quả, kém hiệu suất nhưng cũng đồng thời tạo điều kiện cho những người làm việc tốt có cơ hội tham gia các chương trình phát triển sự nghiệp, có các phúc lợi thích đáng, được ghi nhận công sức làm việc của họ, tăng lòng trung thành của họ đối với ngân hàng v.v... Đặc biệt là cần phải để nhân tài cảm nhận được tầm quan trọng của mình trong ngân hàng, họ là một phần không thể thiếu của ngân hàng bằng cách cho họ tiếp xúc với tất cả các khía cạnh của NHTM và công nhận các đóng góp của họ đối với hiệu quả hoạt động của ngân hàng. Tương tự, Deanne (2007) cho rằng để thu hút và duy trì nhân tài, các tổ chức phải chú ý đến bốn chiến lược cụ thể sau đây:

(1) Tập trung vào các mối quan hệ hợp tác: Điều này rất quan trọng đối với việc xây dựng các mối quan hệ mạnh mẽ giữa các đồng nghiệp và khách hàng. Do đó, tổ chức cần phải phát triển một mô hình truyền thông mới trong đó lồng ghép chiến lược làm việc nhóm. Các NHTM cũng cần lưu tâm đến việc phát triển các mối quan hệ hợp tác giữa nhân tài với các phòng ban hỗ trợ công việc của nhau, vì mục đích cuối cùng là phục vụ khách hàng tốt nhất và đem lại hiệu quả hoạt động cho ngân hàng.

(2) Đa dạng hóa: Điều này liên quan đến sự quan tâm của nhân tài trong sự

bình đẳng, công bằng, công lý, sự linh hoạt và hệ thống làm việc của tổ chức. Một môi trường làm việc năng động và linh hoạt cùng với nhiều cơ hội để học hỏi những kỹ năng mới là cần thiết và quan trọng đối với các nhân tài. Đối với các NHTM việc linh hoạt trong công việc và cách làm việc năng động là điều cần thiết đối với tất cả nhân viên ngân hàng, không chỉ riêng nhân tài.

(3) Làm việc theo nhóm: Làm việc nhóm và khả năng liên kết với những người khác là yêu cầu cốt lõi về đạo đức làm việc của các nhân tài ngày nay. Các NHTM nên khuyến khích xây dựng đội nhóm, hoạt động đào tạo, loại bỏ quan liêu cứng nhắc. Các NHTM cần tập trung vào việc tạo ra một môi trường làm việc đồng đội và ghi nhận đóng góp của các cá nhân để khuyến khích tài năng phát triển.

(4) Xây dựng một quá trình giao tiếp hiệu quả: Để giữ chân nhân tài, các tổ chức cần phải khuyến khích hoạt động tranh luận và chia sẻ các ý kiến đối lập. Tài năng cần được khuyến khích để nói lên, thảo luận về những thách thức kinh doanh và bày tỏ quan điểm của mình mà không sợ bị “cô lập” hay “trù dập”. Cho nên, các NHTM cần có quy trình tiếp nhận và xử lý các ý kiến một cách khoa học và minh bạch. Trong thời đại công nghệ tiên tiến này, các NHTM cần phải tạo ra một môi trường làm việc minh bạch, thoải mái và có kênh phản hồi thông tin ngay lập tức.

Đối với NHTM, duy trì nhân tài có đặc trưng riêng và tổn thất về mặt kinh tế được xem là cực kỳ lớn nếu nhân tài của họ ra đi cùng với kiến thức và kinh nghiệm quý báu mà người khác không dễ gì có được bởi vì kiến thức và kinh nghiệm đó vô cùng quan trọng giúp cho NHTM có thể đáp ứng tốt nhu cầu và mong đợi của khách hàng. Hơn nữa, kiến thức và kinh nghiệm là những tài sản quý giá nhất của ngân hàng, nên việc giữ chân nhân tài là điều được đặc biệt quan tâm. Từ những nghiên cứu trên, chúng ta thấy rằng duy trì nhân tài là một vấn đề vô cùng quan trọng đối với các NHTM trong bối cảnh xã hội hiện đại ngày nay. Bởi vì hoạt động này thực ra ít tốn kém nhưng lại hiệu quả thực hiện cao hơn nhiều so với hoạt động thu hút nhân tài. Theo Masibigiri và Nienaber (2011), các tổ chức có thể dễ dàng tính toán được các chi phí trực tiếp liên quan đến việc nghỉ việc của nhân tài dựa trên các chi phí liên quan với các hoạt động cụ thể mà nhân tài đó phụ trách. Tuy nhiên các chi phí gián tiếp của việc nghỉ việc của nhân tài liên quan đến chi phí về kiến thức, đặc biệt là kiến thức tiềm ẩn mà nhân tài có được và đem theo khi họ rời khỏi tổ chức. Đối với NHTM thì những mất mát của những kiến thức ngầm đó chắc

chấn có tác động bất lợi cho ngân hàng trong việc đạt được lợi thế cạnh tranh lâu dài, bền vững và hiệu suất cao. Tuy nhiên, các NHTM không thể dễ dàng xác định và định lượng các khoản chi phí gián tiếp.

Còn theo Logan (2000), duy trì nhân tài được thúc đẩy bởi một số yếu tố quan trọng như: văn hóa tổ chức, truyền thông, chiến lược, lương bổng và các lợi ích, lịch làm việc linh hoạt và cơ hội phát triển nghề nghiệp, tất cả đều quy tụ về lòng trung thành của nhân tài đó. Bên cạnh đó, Masibigiri và Nienaber (2011) phát biểu rằng duy trì nhân tài là do ảnh hưởng từ sự cam kết của nhân tài, sự gắn bó, môi trường giao tiếp, phong cách lãnh đạo, môi trường tác động nội bộ và chính sách quản lý nguồn nhân lực. Vì vậy, trong các NHTM việc duy trì nhân tài đòi hỏi nhà quản lý phải cân nhắc để đảm bảo rằng nhân tài luôn mong muốn tận tâm và cam kết gắn bó với ngân hàng mình, phát huy hết tất cả khả năng của mình cho ngân hàng. Duy trì nhân tài tại các NHTM cần phải tạo cơ hội cho họ phát huy những ý tưởng chủ động làm việc của họ, đảm bảo điều kiện làm việc cho họ, ảnh hưởng đến lòng trung thành và sự cam kết gắn bó của các nhân tài này trong tổ chức.

2.2.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài

Trong giai đoạn hiện nay, duy trì nhân tài đang gặp phải nhiều thách thức trong các NHTM. Nhiều nhân tài từ bỏ ngân hàng mình đang làm việc để đi qua một ngân hàng khác có những chương trình thu hút hấp dẫn hơn. Điều này dẫn đến các NHTM đang cần xem xét đến các yếu tố nào có thể duy trì nhân tài của mình, tránh bị mất nhân tài vào tay các nhà quản trị ngân hàng khác. Theo kết quả định tính của tác giả với các chuyên gia ngân hàng, xác định được 4 nhân tố ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài tại các NHTM: Sự hài lòng công việc, Động lực làm việc, Lòng trung thành và Cam kết gắn bó.

2.2.2.1 Sự hài lòng công việc

Có rất nhiều nghiên cứu đã nghiên cứu về sự hài lòng công việc của nhân viên đối với nơi làm việc của họ. Theo Smith và cộng sự (1969), “sự hài lòng trong công việc là thái độ ảnh hưởng, ghi nhận của nhân viên về các khía cạnh khác nhau trong công việc”. Nghiên cứu của Vroom (1964) thì cho rằng sự hài lòng công việc là thể hiện mức độ mà nhân viên có được cảm nhận, định hướng tích cực đối với việc làm của họ trong tổ chức. Nhằm tăng hiệu quả thực hiện công việc, tổ chức cần phải có chính sách động viên nhằm khơi dậy sự nỗ lực của người lao động đối với

công việc. Sự hài lòng của nhân viên là một trong các yếu tố cốt lõi cho sự thành công hay thất bại của tổ chức.

Sự hài lòng công việc được định nghĩa là mức độ mà nhân viên thích công việc của họ. Dựa trên nhận thức, một nhân viên phát triển một thái độ tích cực hoặc tiêu cực đối với công việc của họ và môi trường làm việc (Abraham, 2012a). Vì vậy đối với nhân tài, khi một nhân tài hài lòng với công việc mới có thể trở thành một nhân tài cam kết gắn bó với ngân hàng. Khi họ hài lòng sẽ tăng trung thành và làm việc hiệu quả hơn nhằm tạo ra giá trị. Do đó, rất cần thiết để có những chính sách phù hợp với công việc, với mục tiêu nghề nghiệp của một nhân tài để họ trải nghiệm sự hài lòng với công việc.

Nghiên cứu của Herzberg và cộng sự (1959) chỉ ra 5 yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên, cụ thể như sau:

- (1) Yếu tố thành đạt: sự hài lòng trong công việc của bản thân khi một công việc đạt hiệu quả cao, họ nhìn thấy những thành quả mà mình đạt được thông qua nỗ lực của bản thân.
- (2) Sự ghi nhận công việc: là việc ghi nhận khi người đó hoàn thành tốt một công việc, điều này có thể do bản thân người đó tự đánh giá hoặc do mọi người đánh giá.
- (3) Bản chất của công việc: Đây là những ảnh hưởng có chiều hướng tích cực lên mỗi nhân viên.
- (4) Trách nhiệm: ý thức và khả năng thực hiện của một người đối với công việc.
- (5) Cơ hội thăng tiến và phát triển: đây chính là việc đánh giá khả năng của người đó và trao cho họ cơ hội phát triển và thăng tiến nghề nghiệp.

Sự hài lòng của nhân tài đối với công việc được định nghĩa và đánh giá theo cả hai góc độ: thứ nhất là sự hài lòng đối với bản chất công việc và thứ hai là sự hài lòng theo các yếu tố công việc. Trong đó, nghiên cứu sự hài lòng trong công việc sẽ giúp các nhà quản trị có cách nhìn tổng thể về sự hài lòng công việc của toàn thể nhân viên trong tổ chức. Bên cạnh đó, việc nghiên cứu sự hài lòng theo các yếu tố của công việc sẽ đánh giá được các đặc điểm trong bản chất của công việc có tác động đến sự hài lòng của nhân viên. Người ta dùng thang đo mô tả công việc (JDI) để đo lường mức độ hài lòng chung và các yếu tố của sự hài lòng công việc do Smith và cộng sự (1969) đề xuất. Thang đo này được nhiều nhà nghiên cứu đánh

giá cao cả về lý thuyết và thực tiễn. Thứ nhất liên quan đến những thách thức của người đó trong công việc, cảm thấy thú vị khi thực hiện công việc đó và khả năng tận dụng cơ hội để thể hiện năng lực cá nhân. Thứ hai liên quan đến các cơ hội phát triển và đào tạo. Thứ ba liên quan đến các mối quan hệ giữa lãnh đạo cấp trên trực tiếp với nhân viên của mình. Thứ tư liên quan đến các hành vi của các cá nhân, đó là mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong cùng một tổ chức. Thứ năm liên quan đến trả lương: thể hiện cảm nhận của nhân viên về tính công bằng trong đánh giá và trả lương.

Sự hài lòng công việc được xem như một biến hành vi thể hiện sự yêu thích công việc và mọi mặt liên quan đến công việc đó. Luddy (2005) cho rằng các yếu tố cá nhân người lao động ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc hoặc các tác động của tổ chức đối với các cảm nhận về công việc cũng là yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc. Có rất nhiều định nghĩa, khái niệm khác nhau về sự hài lòng của nhân tài, sự hài lòng trong công việc là một trạng thái mà người lao động cảm thấy và thỏa mãn công việc được thực hiện với các mục tiêu và định hướng rõ ràng có khả năng. Sự hài lòng của nhân viên là mức độ yêu thích công việc hoặc cố gắng duy trì công việc của người lao động (Herzberg, 1959). Đó là phản ứng tình cảm mà nhân viên của họ nhận thức được trong suốt thời gian làm việc tại tổ chức của họ (Smith và cộng sự, 1969). Sự hài lòng trong công việc được định nghĩa là một trạng thái tình cảm thú vị hoặc tích cực, kết quả từ việc đánh giá công việc hoặc kinh nghiệm làm việc của người đó (Gruneberg, 1979). Sự hài lòng công việc như cảm xúc của một cá nhân liên quan đến công việc của họ và phản ánh sự mong đợi của nhân viên được đáp ứng. Robbins và cộng sự (2009) cho thấy sự hài lòng của công việc ảnh hưởng đến động lực của nhân viên và ảnh hưởng đến quyết định rời khỏi tổ chức hoặc ở lại của nhân viên. Sự hài lòng công việc liên quan đến nhu cầu của nhân tài và phản ánh thái độ của họ đối với công việc. Do đó, vì nhu cầu của nhân tài trong công việc được hài lòng, họ sẽ cảm thấy hài lòng công việc.

Ở Việt Nam, nghiên cứu của Trần Kim Dung (2006) đã thực hiện đo lường sự hài lòng công việc của nhân viên áp dụng với điều kiện của Việt Nam bằng cách sử dụng mô hình JDI như trên nhưng có bổ sung thêm hai nhân tố: điều kiện làm việc và phúc lợi để phù hợp với môi trường tại Việt Nam. Nghiên cứu chỉ ra 4 yếu tố quan trọng hài lòng với công việc của nhân viên bao gồm: tiền lương, lãnh đạo,

đồng nghiệp và cơ hội thăng tiến. Trong khi đó, Nguyễn Vũ Duy Nhất (2009) nghiên cứu mức độ ảnh hưởng của hài lòng đến sự nỗ lực, lòng trung thành của nhân viên và đã phát hiện rằng: (1) Sự hài lòng của các yếu tố “kỹ thuật khéo léo, được chia sẻ và tương tác trong công việc, công việc thú vị và tâm lý yên tâm khi làm việc” ảnh hưởng đến sự nỗ lực làm việc của nhân viên. (2) Sự hài lòng của các yếu tố “thu nhập, được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc” ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên. (3) Yếu tố “Sự trung thành cá nhân đối với cấp trên” cần được điều chỉnh thành yếu tố “Mối quan hệ công việc với cấp trên” để phù hợp với đặc điểm nghiên cứu.

Nghiên cứu của Phan Thị Minh Lý (2011) phát hiện nhân viên hài lòng công việc tại các ngân hàng thương mại ở Thừa Thiên Huế khi họ hài lòng một cách tương đối với công việc hiện tại của họ. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng kiểm định 6 nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của họ, những nhân tố đó là: thu nhập và các chế độ đãi ngộ, tính chất và áp lực công việc, năng lực lãnh đạo và triển vọng phát triển của ngân hàng, quan hệ và đối xử, cơ hội đào tạo phát triển và thăng tiến, điều kiện làm việc.

Mặt khác, việc nhân viên có thể tham gia vào quá trình ra quyết định trong tổ chức giúp nâng cao sự hài lòng công việc của họ. Điều này cũng đã được tái khẳng định thông qua nghiên cứu của Moorhead và Griffin (2004). Khi các nhân tài tham gia vào việc ra quyết định trong ngân hàng, bất kể là trực tiếp hay gián tiếp, thì mức độ cải thiện hiệu suất, cam kết của nhân tài được cải thiện rất nhiều và tỷ lệ nghỉ việc được giảm cũng như mức độ hài lòng công việc tăng lên đáng kể. Bởi vì khi đó nhân tài biết tầm quan trọng của mình và cảm thấy sức mạnh khi họ có quyền đóng góp trí tuệ của mình trong các quyết định cho sự phát triển của ngân hàng. Vì vậy họ sẽ hài lòng công việc khi cảm thấy mình quan trọng vì là thành viên của tổ chức. Công nhận sự đóng góp của nhân viên có ảnh hưởng quan trọng đến sự hài lòng công việc của nhân viên. Do đó, trong các NHTM cần chú trọng hiệu quả hoạt động của ngân hàng sẽ bị giảm đáng kể nếu như ngân hàng đó không có hệ thống khen thưởng và thiếu sự công nhận hoàn thành nhiệm vụ của nhân tài.

2.2.2.2 Động lực làm việc

Theo Rizwan và cộng sự (2014), trong số các nguồn lực tài chính, kinh tế và con người thì con người có vai trò quan trọng với việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho

tổ chức. Hiệu suất làm việc của nhân viên về cơ bản phụ thuộc vào nhiều yếu tố như đánh giá hiệu quả, động lực của nhân viên, sự hài lòng của nhân viên, đãi ngộ, đào tạo và phát triển, bảo đảm việc làm, cơ cấu tổ chức, v.v.... Trong đó, động lực của nhân viên là một trong những chính sách của các nhà quản lý để quản lý công việc tăng hiệu suất làm việc giữa nhân viên trong tổ chức. Một nhân viên có động lực làm việc sẽ đáp ứng những mục tiêu rõ ràng mà tổ chức giao cho cũng như sẽ đạt được bằng những nỗ lực và ý chí kiên cường. Nhân viên có động lực làm việc giúp cho tổ chức thành công hơn bởi vì họ sẽ không ngừng tìm kiếm các phương pháp cải tiến để làm một công việc tốt hơn. Vì vậy, các tổ chức cần phải có chính sách tạo động lực cho nhân viên của họ (Khan và cộng sự, 2010).

Trong lĩnh vực nghiên cứu về hành vi con người, nhiều tác giả đã đưa ra nhiều khái niệm khác nhau về “động lực” nhưng hiện nay vẫn chưa có khái niệm nào được chấp nhận rộng rãi. Động lực là một sự tích lũy của các quá trình khác nhau có ảnh hưởng và chỉ đạo hành vi của một người để đạt được một số mục tiêu cụ thể. Pinder (2008) cho rằng “động lực làm việc là một tập hợp của các lực lượng tràn đầy năng lượng có nguồn gốc cả bên trong lẫn bên ngoài của một cá nhân đó để bắt đầu các hành vi liên quan đến công việc, nhằm xác định hình thức, phương hướng, cường độ và thời gian thực hiện công việc và các hành vi đó”. Deckers (2010) phát biểu rằng động lực là khuynh hướng nội tâm của một người trong việc tiếp cận các mục tiêu một cách tích cực và tránh các rào cản tiêu cực.

Động lực như một sức mạnh thực hiện hành vi, định hướng hành vi, và tạo ra các xu hướng để tiếp tục hành vi đó. Alipour và cộng sự (2011) cho rằng cách hiểu như thế có thiên hướng để đạt được mục tiêu. Do đó, cá nhân phải được thỏa mãn và tràn đầy hy vọng về các mục tiêu đã được xác định rõ ràng. Đó là sự cố gắng và là nội lực để giải quyết một vấn đề không hài lòng với một ý chí thực hiện mạnh mẽ. Như vậy, động lực được hình thành từ một quá trình tâm sinh lý hết sức phức tạp để đạt được mục tiêu đề ra. Quá trình đó là cơ sở kích thích, định hướng hành vi và quyết tâm của các hành động cố ý theo mục tiêu đã được xác định trước (Alipour và cộng sự, 2011). Trong các NHTM, động lực làm việc của nhân tài chính là sức mạnh của các nhân tài để giúp ngân hàng đạt được mục tiêu của mình.

Tương tự, động lực còn được xem là một tập hợp các tiềm năng có liên quan để tạo ra sức mạnh hoạt động hay thực hiện một công việc một cách có hiệu suất

hoặc định hướng các hành vi để hoàn thành một số mục tiêu nhất định (Khan và cộng sự, 2010). Theo Rizwan và cộng sự (2014), động lực là sự thôi thúc, định hình các hoạt động của con người để đạt được một số tham vọng cụ thể. Động lực của một cá nhân bao trùm tất cả các động cơ mà người đó chọn để hoạt động theo một ý định sẵn có. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2012) định nghĩa động lực là “sự tự nguyện của người lao động”, là sự khát khao để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu, kết quả nào đó. Còn Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2011) cho rằng động lực làm việc là những nhân tố bên trong một con người, trong điều kiện cho phép kích thích mọi nỗ lực làm việc nhằm đem lại năng suất hiệu quả và hiệu suất làm việc cao. Một trong những cách hiểu chung nhất về động lực thì động lực là sự khát khao và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay một kết quả cụ thể. Nó bao gồm tất cả những lý do khiến con người hành động. Do đó, động lực mạnh sẽ thúc đẩy con người hành động một cách tích cực, đạt hiệu quả cao và ngược lại.

Vậy, động lực làm việc của nhân tài là sự cố gắng, nỗ lực của chính bản thân mỗi nhân tài mà ra. Do đó, mục tiêu của các nhà quản lý NHTM là phải làm cách nào tạo ra được động lực để nhân tài có thể làm việc đạt hiệu quả làm việc cao nhất phục vụ cho ngân hàng. Cho nên có thể nói, động lực làm việc là sự tự nguyện, sự khao khát của nhân viên để cố gắng nỗ lực nhằm đạt tới việc thực hiện được các mục tiêu do tổ chức đề ra (Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm, 2012). Động lực làm việc không xuất phát từ bất kỳ sự cưỡng chế nào, không phát sinh từ các mệnh lệnh hành chính. Động lực làm việc không biểu hiện qua lời nói mà qua các hành động cụ thể, động lực làm việc xuất hiện từ trong nội tâm của người làm việc. Động lực làm việc của cá nhân là kết quả tổng hợp của nhiều nguồn lực trong các hoạt động, bên cạnh đó là động lực trong bản thân mỗi người, trong môi trường sống và làm việc. Do đó, động lực làm việc của cá nhân trong tổ chức là tổng hợp của nhiều yếu tố như văn hóa tổ chức, cấu trúc của tổ chức, văn hóa lãnh đạo, các chính sách nhân lực của tổ chức và cách thức triển khai vận hành các chính sách đó. Vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc cho chính bản thân họ là các nhân tố thuộc bên trong cá nhân mỗi người.

Nhìn chung, các nghiên cứu liên quan trong lĩnh vực này đều xây dựng trên nền tảng các học thuyết cổ điển như: Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow

(1943), Học thuyết kỳ vọng của Vroom (1964), Học thuyết hai yếu tố của Herzberg và cộng sự (1959), Lý thuyết hành vi của Skinner (2014). Và về nguyên tắc chung, các tổ chức có thể tạo động lực cho lực lượng lao động thông qua việc giới thiệu các chương trình khen thưởng và công nhận phù hợp và các lợi ích khác. Các yếu tố có ảnh hưởng tiêu cực đến động lực làm việc của nhân viên gồm có: không đủ tiền lương và bảo đảm việc làm, chương trình đào tạo còn hạn chế, thiếu các cơ hội mới, v.v... Trong những năm qua, có khá nhiều các nghiên cứu khác nhau đã được thực hiện để xác định các yếu tố tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động và kết quả cho thấy có rất nhiều yếu tố tác động đã được tìm thấy

Trong nghiên cứu của Safiullah (2015), những yếu tố có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên bao gồm: (a) an ninh việc làm, (b) quan hệ tốt với cấp trên, (c) tiền lương, (d) đánh giá hợp lý dựa trên hiệu suất làm việc, (e) quan hệ đáng tin cậy, (f) hợp tác với các đồng nghiệp, (g) môi trường làm việc phù hợp, (h) đảm bảo cơ hội cho sự phát triển cá nhân, (i) được tham gia trong các vấn đề quan trọng, và (j) công việc phù hợp. Trong đó, các mối quan hệ trong tổ chức có tác động mạnh nhất.

Pink (2013) trình bày luận điểm mới về động lực làm việc của con người trong thế kỷ 21 mà tác giả nhận định là các tổ chức, doanh nghiệp hiện nay chưa khai thác và đánh giá đúng vai trò của nó, do vẫn còn lệ thuộc nhiều vào các mô hình tạo động lực cũ. Do đó, cần thiết phải tăng cường các biện pháp tạo động lực nội tại bên trong mỗi con người, phát huy tính chủ động, tinh thần, nhiệt huyết mỗi cá nhân. Và, Safiullah (2015) cho rằng cần thiết phải bổ sung tác động của yếu tố “sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống” đối với động lực làm việc bởi vì có các nghiên cứu trước đây về động lực làm việc của nhân viên đều không xem xét yếu tố này, trong khi nó lại có ảnh hưởng lớn đến động lực của nhân viên.

Ở Việt Nam, Vũ Thị Uyên (2008) đã trình bày được các lý luận về vai trò lao động quản lý, vai trò của người quản lý trong tổ chức, đồng thời nghiên cứu còn phân tích về sự thỏa mãn, về nhu cầu, cách phát triển nhu cầu mới góp phần tạo động lực làm việc cho quản lý trong một tổ chức. Đồng thời, Vũ Thị Uyên (2008) cũng đã nêu ra những điểm mạnh, điểm yếu của các biện pháp tạo động lực đang được áp dụng trong các doanh nghiệp, nghiên cứu cũng đề xuất một số giải pháp để tạo động lực làm việc cho người quản lý trong các doanh nghiệp đến năm 2020.

Trong khi đó, Lê Đình Lý (2010) đã chỉ ra sự thành đạt, sự khẳng định mình, cơ hội phát triển, cơ hội thăng tiến có tác động rất lớn đến động lực làm việc của những cán bộ công chức cấp xã hơn là những kích thích về vật chất để từ đó đề xuất một số hình thức tạo động lực lao động. Còn Nguyễn Minh Tuấn (2012) thì đề cập đến vấn đề chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức thông qua cải cách chế độ tiền lương và chính sách ngoài lương cho cán bộ công chức. Theo đó, tác giả đã phân tích và đưa ra được các giải pháp hiệu quả nhằm hoàn thiện hơn chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay. Sự chia sẻ lợi ích với người lao động, doanh nghiệp muốn phát triển bền vững thì cần cập nhật đầu tư và đổi mới công nghệ, quan tâm đến đời sống của người lao động, bên cạnh đó là việc cải thiện môi trường pháp lý, tăng lương, tái tạo sức lao động, áp dụng khoa học kỹ thuật, đào tạo kỹ thuật cho người lao động, v.v... để người lao động có động lực làm việc.

Cùng xu hướng đó, Nguyễn Anh Việt (2011) trình bày các công cụ và phương thức tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp. Theo đó, công cụ tạo động lực bao gồm công cụ kích thích bằng vật chất và công cụ kích thích bằng tinh thần. Còn các phương thức tạo động lực bao gồm cách đánh giá thành tích và đãi ngộ nhân viên, làm cho bản thân công việc trở nên thích thú với người lao động, tạo cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp và văn hóa của tổ chức. Từ một số kinh nghiệm của các nước khác về tạo động lực làm việc của những nhà quản lý phương Tây và Nhật Bản, Nguyễn Anh Việt (2011) đã nêu rõ thực trạng và nhấn mạnh vào mô tả quy trình thực hiện điều tra người lao động một cách tỷ mỉ và kỹ lưỡng với nhiều bước, công đoạn được phân tích một cách rõ ràng và qua đó tổng hợp kết quả, khảo sát đưa ra nhiều công cụ trong đó có khuyến khích nhân viên tự tạo động lực làm việc cho bản thân, làm cho họ luôn tin tưởng và có động lực với chính mình cũng như nâng cao tinh thần làm việc theo nhóm. Còn Trần Thị Thanh Huyền (2011) đã đưa ra những vấn đề cơ bản về động lực và tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp từ việc nêu ra một số lý thuyết liên quan tạo động lực cho người lao động. Cụ thể, tác giả vận dụng lý thuyết để tạo động lực bằng việc sử dụng yếu tố kích thích vật chất và tạo động lực bằng việc sử dụng yếu tố kích thích tinh thần. Bằng việc phân tích thực trạng công tác tạo động lực của công ty cổ phần công nghệ viễn thông tin học, Trần Thị Thanh Huyền (2011) đã xác định được các yếu tố ảnh hưởng tạo động lực lao động từ các yếu tố cá nhân, các yếu tố thuộc về doanh

ng nghiệp, các yếu tố thuộc về công việc, các yếu tố bên ngoài (Chính sách nhà nước, thị trường lao động, sức cạnh tranh của doanh nghiệp nước ngoài, v.v...). Cũng từ đó, tác giả cũng đề xuất thêm một số biện pháp hoàn thiện công tác xây dựng chính sách tạo động lực như khen thưởng, sắp xếp bố trí nhân sự, đào tạo bồi dưỡng, quy hoạch cán bộ, xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp, v.v... Nguyễn Thị Phương Dung (2016) nghiên cứu về động lực làm việc của nhân viên văn phòng cho thấy rằng ngoài yếu tố lương thưởng thì các mối quan hệ đặc biệt ở nơi làm việc ảnh hưởng đến động cơ và niềm tin ở tổ chức. Mà các mối quan hệ này là quan hệ phi chính thức bên trong tổ chức

Còn trong lĩnh vực ngân hàng, Nguyễn Khắc Hoàn (2010) tìm thấy 5 nhân tố có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Ngân hàng ACB- chi nhánh Huế. 5 nhân tố đó là: lương bổng và phúc lợi, môi trường làm việc, triển vọng phát triển, sự hứng thú trong công việc và cách thức bố trí công việc.

2.2.2.3 Lòng trung thành

Lòng trung thành được xem là một khái niệm trừu tượng, mơ hồ và khó đo lường. Tuy nhiên nó lại là một khái niệm rất thường được nhắc đến từ rất lâu và trong môi trường cạnh tranh ngân hàng ngày càng mạnh mẽ như ngày nay thì nó lại càng trở nên quan trọng đối với tất cả các NHTM. Lòng trung thành có thể được xem như là một hành động mà bắt nguồn từ động cơ trung thực. Theo quan điểm của Kumar và Shekhar (2012) thì lòng trung thành là sự sẵn sàng để đặt những vấn đề cá nhân sang một bên để cải thiện mối quan hệ tốt hơn trong tổ chức. Theo Antoncic và Antoncic (2011) thì lòng trung thành của nhân viên trong tổ chức được thể hiện dưới dạng sẵn sàng làm việc tại tổ chức của mình bằng niềm tin vào các mục tiêu của tổ chức, xem đó như là mục tiêu cá nhân của mình và làm việc vì lợi ích chung. Lòng trung thành của nhân viên cũng có thể được xem như là “một hình thức cam kết” đòi hỏi nhân viên phải hành động có chủ đích để tiếp tục lợi ích tốt nhất của tổ chức mặc dù có thể phải hy sinh một số khía cạnh lợi ích cá nhân và thậm chí thực hiện những nhiệm vụ được giao với tinh thần và trách nhiệm cao nhất (Elegido, 2013). Theo đó, khi suy niệm lòng trung thành của nhân tài đối với ngân hàng, các nhân tài nên xem xét ba góc độ: (1) lòng trung thành của mình có thể có lợi cho hưng thịnh của xã hội, điều này có thể dẫn đến việc hình thành một bản sắc ổn định của nhân tài trong cuộc sống cá nhân và hoạt động chuyên môn của mình.

(2) mình có nhiều động lực làm việc tại ngân hàng này. (3) tổ chức vốn dĩ luôn tin cậy những người trung thành như mình hơn người không trung thành. Đặc biệt, nhân tài trung thành thường ít khi thể hiện lòng trung thành của mình dưới dạng mục đích cải thiện hiệu quả hoạt động của ngân hàng, mà họ là những người có thể nhìn ngân hàng ở một bức tranh toàn diện và sẵn sàng làm những việc không phải vì lợi ích cá nhân hay được chi trả để làm những việc đó bởi vì họ luôn có ấn tượng tốt đẹp về tổ chức và hành động vì lợi ích tốt nhất cho tổ chức (Elegido, 2013).

Dù lòng trung thành giúp nhân viên có thêm niềm tin, có tình cảm gắn bó với tổ chức, đòi hỏi sự cam kết (Elegido, 2013) và là chuẩn mực, biểu tượng và cảm xúc có ý nghĩa. Nhưng nó có thể là tốt và xấu, có thể làm cho con người tham gia vào việc bao che cho các hành vi sai trái của người khác, có thể khiến mọi người bỏ qua sự phán xét tốt, cho nên lòng trung thành cần được thể hiện trong sự suy xét để phù hợp đạo lý. Như vậy, lòng trung thành có nguồn gốc của đạo lý, từ đó hỗ trợ xây dựng niềm tin giữa con người với nhau và đó cũng là một yếu tố cần thiết góp phần tạo nên các giá trị cuộc sống.

Cho nên, có nhiều hướng và nhiều cách tiếp cận trong các nghiên cứu về lòng trung thành của nhân viên. Lòng trung thành có thể là một khái niệm khá độc lập, bên cạnh đó cũng có thể là một yếu tố bên trong của cam kết gắn bó với tổ chức. Nhân tài có thể trung thành với ngân hàng xuất phát từ tình cảm thực sự của họ. Họ sẽ ở lại với ngân hàng cho dù có nơi khác có điều kiện làm việc tốt hơn, trả lương cao hơn, các chế độ hấp dẫn hơn. Họ có thể là người trung thành với ngân hàng chỉ vì họ không có cơ hội kiếm được công việc tốt hơn. Người làm việc trong các tổ chức trung thành với nơi họ làm việc vì những chuẩn mực đạo đức mà họ theo đuổi (Yen và cộng sự, 2016).

Trong thực tiễn, lòng trung thành của nhân tài thực chất là mối quan hệ giữa nhân tài đó và lãnh đạo của họ, người lãnh đạo sẽ hỗ trợ và cung cấp những giá trị cần thiết để nhân tài hoàn thành tốt công việc của họ, đây là sự thỏa thuận không thành văn bản. Còn nhân tài thì làm việc ở hết khả năng, năng lực làm việc tối ưu nhằm đạt được mục tiêu cho ngân hàng mình đang làm. Lòng trung thành thực sự là chất xúc tác gắn kết nhân viên với tính chất công việc. Do đó, mọi tổ chức đều cần cố gắng xây dựng được lòng trung thành của nhân viên đối với mình (Nasiri và cộng sự, 2015). Lòng trung thành được thể hiện qua trình độ của nhà quản lý ngân

hàng, bởi vì ngân hàng có được hiệu quả làm việc cao khi có được lòng trung thành của nhân tài. Lòng trung thành giúp tổ chức giảm bớt được chi phí và thời gian cho việc quảng cáo tuyển dụng người mới. Chi phí cho việc phỏng vấn, chi phí cho đào tạo và thời gian để họ có được độ chín muồi và các kỹ năng cần thiết cho công việc, khi đó họ mới làm việc đạt năng suất mong đợi của nhà tuyển dụng và sự thỏa mãn trong công việc cũng được củng cố (Guillon và Cezanne, 2014). Do vậy, làm thế nào để nhân tài làm việc lâu dài với ngân hàng, họ sẽ nỗ lực cống hiến và yêu mến ngân hàng nhiều hơn luôn là một đề tài “nóng” của các NHTM hiện nay, trong khi thị trường lao động ngày càng trở nên cạnh tranh gay gắt hơn. Chính vì vậy mà việc xác định các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên và nhân tài cũng được đặc biệt quan tâm trong cộng đồng khoa học.

Theo học thuyết về trao đổi xã hội và quyền lực, người lao động cố gắng làm việc khi sự cố gắng của họ được đền bù xứng đáng: khi họ được trả lương đúng với năng lực làm việc của họ, khen thưởng họ khi làm tốt công việc và họ sẽ có cơ hội thăng tiến tốt (Vũ Hào Quang, 2014). Một khi ngân hàng có thể đáp ứng được điều kiện cơ bản đó, kèm theo sự uy tín, hình ảnh tốt đẹp trong công chúng và đối xử tốt với nhân tài, thì nhân tài sẽ tự hào về ngân hàng của mình và sẽ trung thành hơn với ngân hàng. Do đó, các NHTM cần tạo mối quan hệ tốt tại nơi làm việc và môi trường làm việc tốt.

Lòng trung thành của nhân tài thường có mối liên hệ với cách tổ chức đối xử với nhân tài của họ. Nếu nhân tài có cảm nhận họ được đối xử công bằng và có những cơ hội tốt nhất trong tổ chức, thì họ sẽ hiếm khi muốn chuyển sang làm việc ở các tổ chức khác. Một tổ chức sẽ có được lòng trung thành của nhân tài bằng cách thỏa mãn các mặt khác nhau trong nhu cầu của nhân tài liên quan đến công việc: (1) Sự phù hợp mục tiêu, (2) Cơ hội thăng tiến, (3) Phong cách lãnh đạo, (4) Quan hệ đồng nghiệp, (5) Tiền lương, (6) Phúc lợi, và (7) Điều kiện làm việc (Iqbal và cộng sự, 2015). Các yếu tố này cũng đã được học giả khác phát hiện trong mối liên hệ tới lòng trung thành của nhân viên trong tổ chức (Martensen và Grønholdt, 2006)

Một nhân tài trung thành ít khi tìm việc ở nơi khác, họ mong muốn ở lại với ngân hàng cả trong ngắn hạn và dài hạn, tự hào khi làm việc cho ngân hàng. Quan tâm đến việc làm tốt nhất của người đó và nỗ lực thực hiện công việc khi được yêu cầu - điều này liên quan đến hiệu suất của các nhân tài và đóng góp vào giá trị của

ngân hàng. Phát triển quan hệ mạnh mẽ với ngân hàng - sự không hài lòng tạm thời với công việc được chấp nhận. Quan tâm đến việc cải thiện hoạt động của mình - đề xuất các cải tiến, quan tâm đến việc tham gia vào các hoạt động đào tạo và giáo dục khác nhau.... Đồng thời có thái độ và hành vi phù hợp với giá trị, tầm nhìn và mục tiêu của tổ chức (Martensen và Grønholdt, 2006)

2.2.2.4 Cam kết gắn bó

Sự cam kết gắn bó của nhân tài ngoài việc đóng góp vào việc tuyển dụng hiệu quả và duy trì nhân tài. Một chiến lược quản lý nhân tài của tổ chức cũng nên đóng góp cho sự cam kết của nhân tài đó. Giống như quản lý nhân tài, sự cam kết của nhân tài là một khái niệm thiếu một định nghĩa chính xác. Theo Gibbons (2006) phát biểu rằng sự cam kết của nhân viên là một sự kết nối cảm xúc và trí tuệ của một nhân viên cho công việc của mình, tổ chức, quản lý hoặc đồng nghiệp ảnh hưởng đến anh/cô ấy để nỗ lực áp dụng vào công việc của mình. Theo một nghiên cứu khác của Hewitt Associates (2004), phát biểu rằng cam kết của nhân viên là một thước đo năng lượng và niềm đam mê của người lao động đối với doanh nghiệp của họ. Những nhân viên có sự cam kết là những cá nhân có hành động để cải thiện kết quả kinh doanh của tổ chức họ làm việc. Họ ở lại với tổ chức, nói và phấn đấu, cùng sự gắn bó với tổ chức, nói những điều tích cực về nơi làm việc của họ, và phấn đấu để đi lên. Vì vậy đối với các NHTM có được sự cam kết cao hơn của nhân tài, thì họ sẽ nói và làm những điều tích cực cho tổ chức, qua đó góp phần cho sự phát triển của một thương hiệu sử dụng lao động tích cực. Họ muốn ở lại với tổ chức, tăng năng suất lao động và thường xuyên có nỗ lực làm việc cao. Do đó có khả năng ảnh hưởng đến các biến số như chất lượng trong dịch vụ, sự hài lòng của khách hàng, năng suất, bán hàng, lợi nhuận.

Tower Perrin (2003) xác định cam kết là sẵn sàng làm việc và khả năng đóng góp vào sự thành công của tổ chức, thông qua việc đưa thêm thời gian, trí tuệ và năng lượng cho công việc của họ. Theo Schaufeli và Bakker (2004), cam kết là một trạng thái tích cực để hoàn thành công việc, là sự cống hiến và sự say mê và sự tự tâm của người lao động. Sự cam kết của nhân tài là một trạng thái tâm lý mà trong đó một nhân tài kết nối với một cá nhân khác trong công việc và tổ chức của họ, nhằm có kết quả duy trì và cải thiện hiệu suất. Sự cam kết của nhân viên là sự kết

nổi cảm xúc và trí tuệ của một nhân viên cho công việc. Tổ chức, quản lý, hoặc đồng nghiệp ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của người đó

Gibbons (2006) đã xác định được các nhân tố chính tạo nên việc cam kết của nhân viên, bao gồm: Thứ nhất là Sự tin cậy và toàn vẹn - mức độ nhận thức mà lãnh đạo của tổ chức quan tâm đến nhân viên, lắng nghe và đáp ứng những ý kiến của họ, là đáng tin cậy, và đáng trân trọng. Thứ hai là Bản chất của công việc - mức độ tham gia của nhân viên và tự chủ. Thứ ba là Sự kết nối giữa hiệu suất cá nhân và công ty - mức độ mà nhân viên hiểu được mục tiêu của công ty, mức độ hiện tại của hiệu suất và làm thế nào để đóng góp tốt nhất cho công ty của họ. Thứ tư là Cơ hội phát triển nghề nghiệp - mức độ mà người lao động có cơ hội cho phát triển nghề nghiệp và thăng tiến hoặc có một con đường sự nghiệp được xác định rõ ràng. Thứ năm là Niềm tự hào về công ty - mức độ mà nhân viên có được lòng tự trọng, tự hào từ công việc của họ. Thứ sáu là Đồng nghiệp / thành viên trong nhóm - thái độ và quan điểm của đồng nghiệp đối với công việc của họ và công ty. Thứ bảy là Đào tạo nhân viên - mức độ mà những nỗ lực được thực hiện để phát triển kỹ năng của người lao động. Nhân tố cuối cùng là Môi quan hệ cá nhân với người quản lý - mức độ và giá trị của mối quan hệ này.

Nhiều yếu tố tạo nên tranh luận về triết lý quản lý tổng thể chung – triết lý đó mong đợi nhà quản lý ở tất cả các cấp của tổ chức cư xử thẳng thắn, chính trực, tôn trọng nhân viên, giao tiếp hiệu quả, quan tâm đến người lao động khi ra quyết định, tạo nên các mối quan hệ cá nhân bằng các báo cáo trực tiếp và tạo ra sự tự hào về công việc của nhân viên. Về tầm quan trọng của một số yếu tố, Gibbons (2006) kết luận rằng "điều khiển cảm xúc như mối quan hệ của một người với người quản lý và niềm tự hào của một người trong công việc đã có tác động đến động lực làm việc gấp bốn lần so với với các việc hợp lý khác chẳng hạn như tiền lương và lợi ích". Đảm bảo các điều kiện có mặt trong tổ chức có ảnh hưởng sâu sắc đến chế độ và chính sách quản lý nhân sự đối với bất cứ ai, nếu họ có một năng lực giám sát, đưa ra câu hỏi về giám sát một cách tốt nhất và các nhà quản lý cần được tuyển chọn, lựa chọn, phát triển, khen thưởng, đánh giá, vv. Điều thú vị là, trong khi sự cam kết của nhân viên đã được thấy sự khác nhau giữa các nước và quy mô của công ty. Towers Perrin (2005) tìm thấy một tỷ lệ tương tác toàn cầu trung bình của 14% với các nhân viên từ các nước báo cáo về sự tự hào cấp độ cao nhất bao gồm Mexico

(40%), Brazil (31%), Hoa Kỳ (21%), Bỉ (18%) và Canada (17%). Về quy mô công ty, (Gibbons, 2006) tìm thấy rằng các nhân viên từ các công ty nhỏ (những công ty có ít hơn 5.000 nhân viên) có nhiều báo cáo về sự tự hào đối với người sử dụng lao động, làm cho họ cảm thấy hài lòng với công việc của mình, nhận ra được nhiều cơ hội phát triển nghề nghiệp, tin tưởng vào quản lý cấp cao của họ có tính toàn vẹn, và đồng ý rằng "đây là công ty tốt nhất để làm việc". Các doanh nghiệp có tạo được sự cam kết của các nhân viên mình thông qua một chiến lược quản lý nhân tài hiệu quả sẽ có một lợi thế cạnh tranh.

Tương tự như vậy, sự cam kết của nhân tài đã được liên kết với một số kết quả quan trọng của tổ chức, nhiều người trong số đó có liên quan trực tiếp đến quản lý nhân tài chẳng hạn như dễ tuyển dụng, duy trì, và giảm tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên. Towers Perrin (2003) cho thấy 66% nhân viên cam kết cao có kế hoạch ở lại với công việc hiện tại, so với chỉ có 12% người làm việc không có sự tận tâm gắn bó. Kết quả quan trọng của tổ chức có liên quan đến việc nâng cao sự tận tâm cam kết của nhân viên bao gồm năng suất lao động và thu hút khách hàng cấp cao hơn, cũng như tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận hoạt động. Thể hiện một mối quan hệ nhân quả giữa sự cam kết và kết quả tài chính. Trong 5 năm nghiên cứu nhiều công ty, Hewitt Associates (2004) thấy rằng khi mức độ cam kết của nhân viên tăng lên, đã làm tăng hiệu suất của chỉ số tài chính trong các công ty.

Qua các nghiên cứu trên, nhìn một cách tổng quát, bên cạnh các đặc điểm cá nhân của nhân tài, việc duy trì nhân tài thực sự bị ảnh hưởng lớn bởi lòng trung thành và cam kết gắn bó của những nhân tài đó. Trong đó, nhân tố sự hài lòng công việc, động lực làm việc và cam kết gắn bó là ba nhân tố có ảnh hưởng trực tiếp đến lòng trung thành, cam kết gắn bó có ảnh hưởng đến lòng trung thành của người lao động nói chung và nhân tài nói riêng.

2.3 Xây dựng mô hình nghiên cứu

Nhìn chung các nghiên cứu trước đây chỉ xem xét 1 khía cạnh của từng nhân tố trên ảnh hưởng đến duy trì nhân tài. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào tập trung để đánh giá các mối quan hệ của các nhân tố đó và tổng thể mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đó đến duy trì nhân tài tại các NHTM. Bên cạnh đó, hiện nay trong các NHTM ở Việt Nam chưa có tiêu chí rõ ràng để xác định một nhân tài, đặc biệt là

mối quan hệ của các nhân tố sự hài lòng công việc, động lực làm việc, lòng trung thành, cam kết gắn bó chưa thể hiện rõ nét qua các nghiên cứu trước. Đồng thời, chưa có nghiên cứu nào nghiên cứu về tổng thể ẩn là nhân tài với nhiều quan điểm và khái niệm khác nhau. Do đó, nghiên cứu này của tác giả lấp đầy khoảng trống đã nêu trên.

Bảng 2.1: Tổng quan các nghiên cứu có liên quan

STT	Tên tác giả	Ghi nhận
1	Lim (2001)	Cho rằng nhân viên chỉ sẵn sàng ở lại với các tổ chức hiện tại của họ trong ít hơn ba năm vì họ không có động lực để làm việc
2	Chen & cs (2002)	Mối liên quan tích cực giữa sự hài lòng công việc, động lực làm việc và lòng trung thành của nhân viên với tổ chức. Đồng thời cho rằng có mối liên kết giữa lòng trung thành và cam kết gắn bó của nhân viên
3	Towers Perrin (2003)	Nhân viên có sự cam kết cao sẽ xem xét ở lại tổ chức đó
4	Chew (2004)	Dự định nghỉ việc của nhân viên phụ thuộc vào lòng trung thành
5	Ramlall (2004)	Động lực làm việc của nhân viên ảnh hưởng đến duy trì nhân viên
6	Willis & cs (2008)	Động lực làm việc có ảnh hưởng đến việc duy trì nhân viên trong tổ chức thông qua các lý thuyết về động lực
7	Doh & cs (2011)	Vai trò quan trọng của trách nhiệm lãnh đạo trong việc làm hài lòng công việc và trong việc duy trì nhân tài
8	Alarcon & Lyons (2011)	Sự hài lòng công việc là tiền đề của sự cam kết trong công việc
9	Musa & c.s (2011)	Sự hài lòng công việc, lòng trung thành có ảnh hưởng đến duy trì nhân tài.
10	Rajyalakshmi & Allada (2012)	Sự ghi nhận của cấp trên và sự hỗ trợ giúp đỡ từ đồng nghiệp có ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc và tăng sự duy trì nhân viên ngân hàng
11	Abraham (2012b)	Cam kết gắn bó và sự hài lòng

		công việc có mối liên hệ cao
12	W. Khan và Iqbal (2013)	Mối quan hệ tích cực giữa sự gắn bó của nhân viên và động lực làm việc.
13	Biswas và Bhatnagar (2013),	Động lực làm việc tích cực sẽ đem lại mức độ hài lòng công việc cao, từ đó duy trì được nhân viên
14	Frank và cộng sự (2014)	Việc duy trì nhân tài thì sự cam kết của nhân viên cũng cần được chú trọng
15	Mbugua và cộng sự (2014)	Tăng động lực làm việc là chiến lược để duy trì nhân tài
16	Karatepe và Karadas (2015)	Động lực làm việc tích cực sẽ đem lại mức độ hài lòng công việc cao
17	Nguyễn Thành Long (2016)	Lòng trung thành ảnh hưởng đến sự cam kết
18	Peter (2016)	Nếu một nhân viên không có sự gắn bó với công việc của họ, có một cơ hội lớn hơn mà họ được đề nghị thì họ sẽ rời bỏ tổ chức đó
19	Mai Nguyen Ngoc (2017)	Có mối quan hệ giữa các nhân tố động lực làm việc, sự hài lòng công việc, lòng trung thành và cam kết gắn bó.

Nguồn: tác giả tổng hợp

Do vai trò quan trọng của việc duy trì nhân tài đối với sự phát triển và tồn tại bền vững của các tổ chức nói chung và NHTM nói riêng trong bối cảnh hội nhập toàn cầu hiện nay. Nhiều học giả trên toàn thế giới đã phải nỗ lực nghiên cứu, không chỉ nghiên cứu sâu trong việc duy trì nhân tài mà còn các mối quan hệ đến các nhân tố khác ảnh hưởng đến duy trì nhân tài. Sau khi lược khảo tài liệu và khảo sát định tính một số yếu tố ảnh hưởng đã được xác định. Sau đây là các yếu tố quyết định trong việc duy trì nhân tài trong các NHTM.

Nghiên cứu của Abraham (2012b) đã cho thấy sự hài lòng công việc và cam kết gắn bó là cấu trúc tích cực và có liên quan cao. Một số tác giả cho rằng động cơ làm việc xem là một công trình mới, phần lớn các học giả cho rằng động lực làm việc và sự hài lòng công việc là những khái niệm riêng biệt (Alarcon và Lyons, 2011). Mặc dù sự hài lòng công việc là một trạng thái thụ động và có tình cảm, sự cam kết trong công việc đại diện cho một trạng thái tích cực và chủ động (Abraham, 2012b, Alarcon và Lyons, 2011). Do đó, sự cam kết trong công việc có tiềm năng

có thể được tăng cường thông qua sự hài lòng công việc của nhân viên (Abraham, 2012a, 2012b). Qua các nghiên cứu cho thấy rằng sự hài lòng công việc là tiền đề của sự cam kết trong công việc (Alarcon và Lyons, 2011).

Theo Abraham (2012a), sự hài lòng trong công việc chưa chắc đem lại hiệu quả cao trong công việc nhưng nhân viên có động lực làm việc sẽ làm việc hiệu quả hơn với hiệu suất cao hơn. Như vậy, chắc chắn có sự phân biệt trong hai khái niệm “sự hài lòng công việc” và “động lực làm việc”. Trong khi cam kết gắn bó đường như là một yếu tố dự báo đáng tin cậy về hiệu suất công việc thì hài lòng công việc là yếu tố thỏa mãn công việc của nhân viên. Nghiên cứu của Abraham (2012b) cho thấy rằng sự hài lòng công việc và cam kết tham gia trong công việc có mối quan hệ tích cực và khá chặt chẽ với nhau. Tuy nhiên, mối quan hệ nhân quả của chúng là không đơn giản. Cụ thể, một số tác giả như Biswas và Bhatnagar (2013), Karatepe và Karadas (2015) cho rằng động lực làm việc tích cực sẽ đem lại mức độ hài lòng công việc cao. Một khi nhân viên trải nghiệm nhiều với một trạng thái cảm xúc thú vị trong công việc thì họ thường hài lòng hơn với công việc của họ. Trong khi đó, Abraham (2012b) và Alarcon và Lyons (2011) cho rằng sự hài lòng là một trạng thái thụ động và thiên về tình cảm, còn động lực làm việc đại diện cho trạng thái hoạt động có chủ đích. Do đó, động lực làm việc có khả năng được tăng cường thông qua sự hài lòng trong công việc. Sự hài lòng công việc là tiền đề thúc đẩy động lực làm việc (Alarcon và Lyons, 2011; Schaufeli và Bakker, 2004). Và mối quan hệ này đã được kiểm chứng bởi Nina và Tomislav (2015). Do đó giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H1: Sự hài lòng công việc có tác động cùng chiều lên động lực làm việc

Theo Morton (2005) đề tuyển dụng và duy trì nguồn nhân lực khan hiếm một cách hiệu quả, tổ chức cần tạo ra và liên tục điều chỉnh giá trị của nhân viên. Các tổ chức thành công trong tuyển dụng và duy trì nhân viên có giá trị, là sự gắn bó thể hiện qua "nhân viên tiềm năng có giá trị và cơ hội tồn tại ". Trong việc phát triển một đề xuất như vậy, người sử dụng lao động sẽ được khuyên là phải chú ý đến các yếu tố quan trọng liên quan đến tuyển dụng và duy trì thành công người lao động như cạnh tranh về tiền lương và phúc lợi, học tập, phát triển kỹ năng và phát triển cơ hội nghề nghiệp, cân bằng cuộc sống và công việc, định hướng chiến lược lâu dài, thích nghi với các quyết định. Những người trải nghiệm trạng thái cảm xúc vui vẻ tại nơi làm

việc, cho thấy họ hài lòng cao trong công việc. Bên cạnh đó, khi nhân viên có sự tận tâm trong công việc, họ có sự cam kết gắn bó thì họ sẽ nhanh nhẹn và hăng say về nhiệm vụ, và hoàn toàn hăng hái khi làm việc (Biswas và Bhatnagar, 2013). Tác giả đã cho rằng có sự liên kết giữa sự hài lòng công việc và cam kết gắn bó của nhân tài

H2: Sự hài lòng công việc có tác động cùng chiều đến cam kết gắn bó của nhân tài

Có nhiều bằng chứng cho thấy có mối quan hệ tích cực mạnh mẽ giữa sự hài lòng công việc và lòng trung thành của nhân viên (Silvestro, 2002). Nhân viên hài lòng với công việc thì người đó có nhiều khả năng ở lại làm việc cho tổ chức đó lâu dài và có thể giúp tổ chức thu hút được nhân tài thông qua sự giới thiệu của họ (Silvestro, 2002). Ngược lại, nếu nhân viên không hài lòng với công việc, họ có thể rời bỏ tổ chức, tìm kiếm việc làm mới, hoặc thay đổi công việc và nghề nghiệp hiện tại của họ (Turkyilmaz và cộng sự, 2011). Hơn nữa, sự hài lòng trong công việc là tiền đề của lòng trung thành của người làm việc đối với tổ chức (Chang và cộng sự, 2010; Turkyilmaz và cộng sự, 2011), cải thiện sự hài lòng công việc của nhân viên sẽ làm cho người lao động trung thành hơn với tổ chức. Nina và Tomislav (2015) cũng đã kết luận rằng sự hài lòng công việc có tác động tích cực ảnh hưởng lòng trung thành của nhân viên. Musa và cộng sự (2011) cho rằng có mối quan hệ giữa hài lòng công việc và lòng trung thành của nhân viên.

Hơn nữa, các bằng chứng thực nghiệm cho thấy mối quan hệ tích cực giữa sự hài lòng trong công việc và sự trung thành của nhân viên. Các nhân viên hài lòng có nhiều khả năng ở lại lâu hơn trong tổ chức và giới thiệu tổ chức này như một nơi làm việc cho người quen của họ. Mặt khác, sự hài lòng công việc thấp có thể khiến nhân viên nghỉ việc, tìm kiếm việc làm mới hoặc thay đổi công việc hiện tại. Hơn nữa, sự hài lòng công việc đã được tìm thấy là tiền thân của lòng trung thành với tổ chức của nhân viên (Turkyilmaz và cộng sự, 2011). Do đó giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H3: Sự hài lòng công việc có tác động cùng chiều đến lòng trung thành

Doh và cộng sự (2011) nhấn mạnh nhân tài hài lòng với công việc sẽ tăng thêm việc duy trì họ. Trong nghiên cứu cho rằng duy trì nhân tài là yếu tố quan trọng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Trong nghiên cứu cho rằng nếu niềm tự hào đối với tổ chức bị giảm sút thì sự hài lòng công việc cũng giảm đi và

dẫn đến sự rời bỏ tổ chức của nhân viên. Do đó, nhân tài trong NHTM cảm thấy không hài lòng với công việc của họ và niềm tự hào đối với ngân hàng không có thì họ sẽ có ý định rời khỏi tổ chức và đi tìm một nơi khác thích hợp hơn. Người lãnh đạo trong tổ chức đóng một vai trò trách nhiệm lớn trong việc làm hài lòng công việc của nhân viên. Người lãnh đạo có trách nhiệm, quan tâm chia sẻ với nguyện vọng của nhân viên và đối xử công bằng với họ thì sự hài lòng công việc của nhân viên được gia tăng (Doh và cs 2011)

Nghiên cứu của Sturgeon (2006) phát hiện mối quan hệ giữa nhân viên và quản lý trực tiếp là rất quan trọng, tác giả cho rằng nhân viên chỉ rời bỏ công việc của họ khi họ không hài lòng với công việc đó. Nhân viên hài lòng với công việc hiện tại của họ thì nhân viên đó sẽ trung thành với công việc đó hơn. Nghiên cứu này đưa ra giả thuyết rằng có sự liên kết giữa sự hài lòng công việc và lòng trung thành của nhân viên. Musa và cộng sự (2011) cho rằng tăng sự hài lòng của nhân viên sẽ gia tăng sự trung thành của nhân viên, còn đối với nhân tài, sự hài lòng công việc cũng có ảnh hưởng đến lòng trung thành của họ. Họ hài lòng với công việc thì họ sẽ không có ý định tìm một công việc khác. Từ các lập luận trên, giả thuyết nghiên cứu như sau:

H4: Sự hài lòng công việc có tác động cùng chiều đến Duy trì nhân tài

Giữa động lực làm việc và lòng trung thành của nhân viên cũng có mối quan hệ tích cực (Schaufeli và Bakker, 2004, Field và Buitendach, 2011, Ibrahim và Al Falasi, 2014). Mặc dù một số tác giả cho rằng giữa động lực làm việc và lòng trung thành của nhân viên có sự chông chéo nhất định (Agarwal, 2014; Alarcon và Lyons, 2011) nhưng cả lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh rõ ràng rằng hai khái niệm này có nội hàm khác nhau và động lực làm việc là nền tảng cho lòng trung thành của nhân viên (Agarwal, 2014; Bakker và Demerouti, 2008; Biswas và Bhatnagar, 2013; Field và Buitendach, 2011; Schaufeli và Bakker, 2004). Bên cạnh đó, Nina và Tomislav (2015) cũng kết luận rằng động lực làm việc tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên.

Mối liên hệ giữa động lực làm việc và lòng trung thành của nhân viên đã có kết quả tích cực nói chung. Động lực làm việc thúc đẩy lòng trung thành của nhân viên (Agarwal, 2014, Biswas và Bhatnagar, 2013). Quan điểm chi phối là người lao động có ý định ở lại với tổ chức, không có suy nghĩ tìm việc làm ở nơi khác

(Abraham, 2012a). Mức độ động viên công việc cao phản ánh không chỉ sự tin tưởng và mối quan hệ trung thành giữa một cá nhân và tổ chức (Biswas và Bhatnagar, 2013), nhưng người ta tin rằng lòng trung thành có thể được xây dựng từ bên trong bằng cách thiết lập quy trình thúc đẩy nhân viên

Tuy nhiên đối với trường hợp tại các NHTM tại Việt Nam thì mức độ tác động như thế nào sẽ được làm rõ trong nghiên cứu này. Phát biểu giả thuyết nghiên cứu như sau:

H5: Động lực làm việc có tác động cùng chiều đến lòng trung thành

Động lực có thể được định nghĩa là "mức độ sẵn sàng để duy trì và duy trì nỗ lực của các cá nhân đối với các mục đích của tổ chức Franco và cộng sự (2002). Động lực làm việc có ảnh hưởng đến việc duy trì nhân viên trong tổ chức thông qua các lý thuyết về động lực (Willis và cộng sự, 2008). Một cuộc khảo sát khác (Lim, 2001) cho thấy nhân viên chỉ sẵn sàng ở lại với các tổ chức hiện tại của họ trong ít hơn ba năm vì họ không có động lực để làm việc. Xem xét sự cần thiết của quản lý nguồn nhân lực trong việc liên kết các tổ chức thấp để khuyến khích, động viên nhân viên và duy trì họ. Các NHTM có khuynh hướng đưa ra những chính sách thực tiễn khác nhau để quản lý và kiểm soát hiệu quả làm việc của các nhân viên. Vì vậy, nghiên cứu này cho rằng động lực làm việc có tác động đến việc duy trì nhân viên, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H6: Động lực làm việc có tác động cùng chiều đến duy trì nhân tài

Nhân viên có sự cam kết tận tâm trong công việc sẽ làm giảm ý định nhân viên phải ra đi. Corporate Leadership Council (2004) nhận thấy rằng có 87% nhân viên cam kết tận tâm với công việc, ít có khả năng rời khỏi tổ chức của họ. Tương tự như vậy, hơn một nửa nhân viên không có sự cam kết sẽ xem xét việc rời bỏ công việc hiện tại của họ cho một cơ hội khác, trong khi chỉ có 25% nhân viên có sự cam kết cao sẽ xem xét ở lại. (Towers Perrin, 2003). Nhận thấy rằng việc thay thế một nhân viên có thể mất chi phí gấp rưỡi tiền lương của họ, việc duy trì nhân viên có tác động rất lớn đến các nhân viên cấp dưới trong 1 tổ chức. Không chỉ có chi phí thay thế lao động mà có thể là mất tài nguyên, nhưng đối với một nhân viên mới, họ có thể phải mất nhiều năm để tạo ra cùng doanh thu. Musa và cộng sự (2011) cho rằng các công ty cần chú ý đến những nhân tố có ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên như sự công nhận, khen thưởng, mối quan hệ, điều kiện làm việc, vì có

như vậy sẽ giúp nhân viên cam kết gắn bó, tận tâm và ở lại với doanh nghiệp nhiều hơn. Đối với lĩnh vực ngân hàng, thay thế một nhân tài sẽ tốn chi phí và ảnh hưởng đến số lượng khách hàng hiện nhân tài đó đang quản lý, từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của ngân hàng. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H7: Cam kết gắn bó có tác động cùng chiều đến duy trì nhân tài

Musa và cộng sự (2011) cho rằng lòng trung thành của nhân viên được thể hiện qua việc nhân viên đó có rời bỏ doanh nghiệp trong lúc doanh nghiệp khó khăn hay không, nghiên cứu đó đã cho rằng sự hài lòng công việc, lòng trung thành của nhân viên có ảnh hưởng đến việc duy trì với tổ chức đó. Martensen và Grønholdt (2006) cho rằng một nhân viên trung thành sẽ có những đóng góp có giá trị cho tổ chức và luôn tự hào về công việc mà họ đang làm và không hề có ý định đi kiếm một công việc khác. Trong quá trình thảo luận nhóm và phỏng vấn sâu đã cho thấy có mối liên hệ từ lòng trung thành của nhân tài có tác động đến việc duy trì nhân tài, nhưng mức độ tác động như thế nào thì chưa có nghiên cứu nào khám phá. Vì thế, nghiên cứu này sẽ xem xét lòng trung thành có ảnh hưởng như thế nào đến việc duy trì nhân tài ở các ngân hàng thương mại, do đó giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

H8: Lòng trung thành có tác động cùng chiều đến duy trì nhân tài

Nhân viên trung thành ít có khả năng rời bỏ công việc của họ. Nếu một nhân viên không có sự gắn bó với công việc của họ, có một cơ hội lớn hơn mà họ được đề nghị như tiền lương cao hơn, điều kiện làm việc linh hoạt hơn và cao hơn thì họ sẽ rời bỏ tổ chức đó (Peter, 2016; Schaufeli và Bakker, 2004). Field và Buitendach (2011) xác định rằng cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức là sự sẵn lòng của nhân viên để nỗ lực lớn hơn thay mặt cho tổ chức của họ, mong muốn mạnh mẽ trong tổ chức của họ và chấp nhận mục tiêu và giá trị chính của họ cho tổ chức đó. Cam kết với tổ chức đã được tìm thấy có liên quan tích cực đến một loạt các kết quả công việc mong muốn bao gồm sự hài lòng công việc, động lực làm việc và lòng trung thành với tổ chức đó (Chen và cộng sự, 2002). Trong nghiên cứu cũng chỉ ra rằng có mối liên kết giữa lòng trung thành và cam kết gắn bó của nhân viên thông qua hiệu suất làm việc của họ. Từ đó, nhân viên có sự cam kết gắn bó với tổ chức cao thì sẽ có lòng trung thành cao với tổ chức đó. Vì vậy lòng trung thành của nhân tài trong các NHTM được liên kết mạnh mẽ bởi sự cam kết gắn bó, họ có hiệu suất

làm việc tốt hơn và cống hiến nhiều hơn cho ngân hàng. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

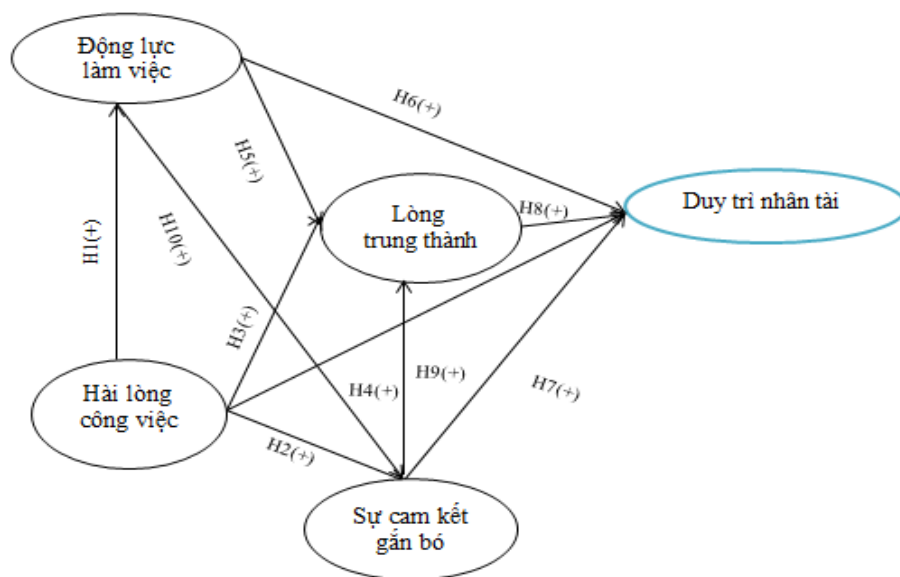
H9: Cam kết gắn bó có tác động cùng chiều đến lòng trung thành

Meyer và cộng sự (2004) cho rằng cam kết gắn bó thường liên quan đến gắn bó tâm lý, kết hợp cam kết như một khía cạnh độc lập của động lực nên cho phép nâng cao sự hiểu biết về các hành vi có ý nghĩa xã hội rộng hơn. Nó cũng có thể giúp trả lời lý thuyết động lực giải thích hành vi công việc trong tập thể. Nghiên cứu đã cho rằng động lực làm việc và cam kết gắn bó có mối liên hệ và hướng tới mục tiêu chung của tổ chức. Khan và cộng sự (2010) cho rằng động lực là tác nhân có hiệu quả trong một tổ chức bởi vì, nhân viên năng động luôn sáng tạo trong công việc của họ. Qua đó quản lý có thể đánh giá cao và thấu hiểu các chính sách để truyền cảm hứng cho nhân viên của họ. Nhân viên họ sẽ được tạo động lực làm việc, vì vậy mà tăng sự cam kết gắn bó, tăng sự tận tâm trong công việc hơn. Trong các NHTM, nhân tài có động lực làm việc tốt, hăng hái trong công việc sẽ tạo cảm xúc tốt trong công việc. Từ đó thúc đẩy cam kết gắn bó của nhân tài đó với ngân hàng hơn. Giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

H10: Động lực làm việc có tác động cùng chiều đến cam kết gắn bó

2.4 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ các lý thuyết và nghiên cứu liên quan cũng như các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như trên, Luận án này đề xuất mô hình nghiên cứu như trong Hình 2.2.



Nguồn: tác giả đề xuất

Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Ngân hàng nào cũng đều muốn hiệu quả kinh doanh tốt, nhân sự ổn định đặc biệt là nhân tài. Vì thế duy trì nhân tài là vấn đề quan tâm ưu tiên của các NHTM ở Việt Nam. Capelli (2008) cho rằng nhân tài trong tổ chức nhằm mục đích hỗ trợ mục tiêu cho tổ chức, tuy nhiên quan hệ lao động không chỉ là việc trao đổi kinh tế, mà nó còn phụ thuộc vào các yếu tố phi tài chính, các yếu tố tâm lý của nhân tài trong tổ chức đó. Các yếu tố này có mối quan hệ với nhau theo hướng tích cực hay mâu thuẫn nhau (Christensen và Rog, 2008). Nghiên cứu này mong đợi xây dựng các mối quan hệ của các yếu tố theo hướng tích cực nhằm duy trì được những nhân tài cần thiết cho các NHTM.

Bảng 2.2 đã tóm tắt các giả thuyết và kỳ vọng mà nghiên cứu đề xuất, tất cả đều kỳ vọng tác động tích cực, cùng chiều.

Bảng 2.2: Tóm tắt các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Phát biểu giả thuyết	Kỳ vọng
H1	Sự hài lòng công việc có tác động cùng chiều lên động lực làm việc	+
H2	Sự hài lòng công việc có tác động cùng chiều đến cam kết gắn bó của nhân tài	+
H3	Sự hài lòng công việc có tác động cùng chiều đến lòng trung thành	+
H4	Sự hài lòng công việc có tác động cùng chiều đến Duy trì nhân tài	+
H5	Động lực làm việc có tác động cùng chiều đến lòng trung thành	+
H6	Động lực làm việc có tác động cùng chiều đến duy trì nhân tài	+
H7	Cam kết gắn bó có tác động cùng chiều đến duy trì nhân tài	+
H8	Lòng trung thành có tác động cùng chiều đến duy trì nhân tài	+
H9	Cam kết gắn bó có tác động cùng chiều đến lòng trung thành	+
H10	Động lực làm việc có tác động cùng chiều đến cam kết gắn bó	+

Nguồn: tác giả đề xuất

Tóm tắt chương 2: Chương 2 trình bày các lý thuyết nền liên quan đến duy trì nhân tài. Đồng thời, trong chương này cũng đã trình bày các khái niệm về sự hài lòng công việc, động lực làm việc, cam kết gắn bó, lòng trung thành và các thành phần của các khái niệm trong mô hình nghiên cứu. Trong chương 2 cũng xây dựng mô hình nghiên cứu gồm 10 giả thuyết nghiên cứu. Trong chương tiếp theo sẽ trình bày thiết kế nghiên cứu để kiểm định mô hình đề xuất

CHƯƠNG 3

THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

Giới thiệu

Chương 2 đã giới thiệu về các khái niệm có liên quan trong nghiên cứu, xây dựng mô hình và giả thuyết nghiên cứu. Chương 3 sẽ giới thiệu về quy trình nghiên cứu, giới thiệu phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận án. Đồng thời, chương này cũng giới thiệu về cách xây dựng thang đo, phương pháp đánh giá thang đo, mô tả chương trình khảo sát và cỡ mẫu nghiên cứu.

3.1 Quy trình nghiên cứu

Duy trì nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam được thực hiện từ những phân tích khe hở trong các nghiên cứu trước. Việc nghiên cứu về khái niệm duy trì nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam, những nhân tố tác động đến duy trì nhân tài và mức độ tác động của các nhân tố đó đến duy trì nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam là cần thiết, đồng thời có đóng góp vào lý thuyết và thực tiễn về duy trì nhân tài. Nghiên cứu được thực hiện qua các bước chính:

- Xác định vấn đề nghiên cứu
- Xác định mục tiêu nghiên cứu
- Nghiên cứu định tính, thiết lập mô hình nghiên cứu, xác định tiêu chí về nhân tài, xác định mối liên hệ của các nhân tố
- Nghiên cứu định lượng sơ bộ và nghiên cứu chính thức
- Từ đó đưa ra được kết quả nghiên cứu
- Cuối cùng là đưa ra các hàm ý quản trị

Toàn bộ các bước nghiên cứu được diễn giải trong hình 3.1, nghiên cứu được diễn giải cụ thể như sau:

Bước 1: Xác định vấn đề nghiên cứu

Xác định vấn đề nghiên cứu đây là bước đầu tiên của bất kỳ nghiên cứu nào. Nhằm tìm ra các lý do để nghiên cứu, xác định các lỗ hổng nghiên cứu của các nghiên cứu đi trước và nghiên cứu của mình sẽ khắc phục lỗ hổng nghiên cứu đó.

Bước 2: Xác định mục tiêu nghiên cứu.

Đặt ra các câu hỏi nghiên cứu đồng thời xác định mục tiêu nghiên cứu của luận án để làm rõ vấn đề nghiên cứu

Bước 3: Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu tài liệu, thiết lập mô hình nghiên cứu đề xuất và nghiên cứu định tính lần thứ nhất để xác định tiêu chí về nhân tài trong ngân hàng

(1) Nghiên cứu tài liệu, lược khảo tài liệu trong đó nghiên cứu tài liệu là bước khởi sự quan trọng của quá trình nghiên cứu. Bởi vì cần tìm hiểu những tài liệu nghiên cứu trước đó của nhiều tác giả khác nhau trên thế giới về chủ đề nghiên cứu của đề tài. Từ đó, nghiên cứu này tổng hợp những thành tựu nghiên cứu của những nghiên cứu trước và xác định những nhược điểm cần khắc phục cũng như những đề xuất mới trong Luận án này thông qua mô hình lý thuyết cho nghiên cứu. (2) Phỏng vấn sâu một số chuyên gia để xác định các tiêu chí về nhân tài bằng bảng hỏi mở (Phụ lục 1). Sau đó, từ kết quả của các câu hỏi mở ban đầu, nghiên cứu tập hợp và sắp xếp chúng theo trình tự logic để làm cơ sở cho việc thảo luận tay đôi (Phụ lục 2) với các chuyên gia là lãnh đạo các Ngân hàng, các chuyên gia này đã được phỏng vấn tay đôi để xác định lại lần nữa tiêu chí nhân tài. Kết thúc bước này nghiên cứu đã xác định được 4 tiêu chí để xác định nhân tài trong ngân hàng.

Nghiên cứu định tính lần thứ 2 để xác định mối liên hệ của các nhân tố ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài

Phỏng vấn sâu chuyên gia nhằm xác định những nhân tố ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài bằng bảng hỏi những câu hỏi mở (Phần 3 Phụ lục1). Kết hợp với các nghiên cứu trước, nghiên cứu này thực hiện bước tiếp theo là xây dựng Bảng hỏi định tính và phỏng vấn nhân tài (thông qua sự lựa chọn nhân tài của các lãnh đạo ngân hàng, đồng thời dựa trên các tiêu chí xác định nhân tài ở bước 1, nhân tài được phỏng vấn đầu tiên sẽ giới thiệu tiếp nhân tài tiếp theo cho tác giả). Nghiên cứu định tính đã khẳng định mối liên hệ của các nhân tố đối với việc duy trì nhân tài (Phụ lục 3) thông qua kiểm định phi tham số. Kết quả đã khẳng định mối liên hệ của các nhân tố ảnh hưởng đến nhau. Sau cùng của giai đoạn này, nghiên cứu thực hiện thảo luận nhóm để điều chỉnh bảng câu hỏi, điều chỉnh thang đo.

Bước 4: Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu sơ bộ

Những khái niệm được đưa vào nghiên cứu trong mô hình nghiên cứu này đều đã được nghiên cứu và kiểm định ở nhiều lĩnh vực và nhiều quốc gia khác nhau. Do đó, để kiểm định các khái niệm này ở Việt Nam, một đất nước có nền kinh tế đang

hội nhập vào nền kinh tế thế giới ngày càng sâu rộng, cũng như một ngành tài chính ngân hàng còn khá non trẻ so với nhiều quốc gia khác thì việc thảo luận với nhóm trọng điểm nhằm sửa đổi các thang đo cho phù hợp với môi trường đặc thù của đất nước, của ngành tài chính ngân hàng là cần thiết.

Khảo sát sơ bộ và đánh giá độ tin cậy của thang đo, thiết lập bảng câu hỏi chính thức. Trong bước này với mục đích là điều tra sơ bộ đối tượng khảo sát với một mẫu 200 nhân tài nhằm đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo trước khi kiểm định lý thuyết khoa học của mô hình nghiên cứu (Nguyễn Đình Thọ, 2013). Theo Nunnally và Bernstein (1994), độ tin cậy của các thang đo được đánh giá thông qua hệ số Cronbach's Alpha (α) và hệ số tương quan biến tổng của từng yếu tố cấu thành nên thang đo. Cụ thể, trong lĩnh vực kinh tế-xã hội, hệ số α cần đạt giá trị tối thiểu 0.6 và hệ số tương quan biến tổng của từng yếu tố tối thiểu đạt 0.3 thì thang đo có thể chấp nhận được về độ tin cậy.

Nghiên cứu chính thức

Chương trình nghiên cứu chính thức sẽ được thực hiện trên cơ sở khảo sát các nhân tài tại các chi nhánh NHTM ở Việt Nam. Các khái niệm trong mô hình nghiên cứu được luận án đánh giá kiểm định trên cơ sở dữ liệu điều tra với cỡ mẫu là 1.200 người, số lượng được chọn lọc theo phương pháp quả bóng tuyết (Snowball sampling), vì đối tượng khảo sát là tổng thể ẩn, do đó phương pháp lấy mẫu này là phù hợp nhất.

Các nội dung chính được thực hiện trong bước nghiên cứu chính thức này:

(1) Kiểm định độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha (α) và hệ số tương quan biến tổng của từng yếu tố cấu thành nên thang đo.

(2) Sau đó, phân tích nhân tố khám phá (EFA – Exploratory factor analysis) sẽ được thực hiện để xác định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo. Hệ số tải nhân tố (factor loading) trong EFA cần đạt được giá trị tối thiểu như trong Bảng 3.1 để đảm bảo việc phân tích EFA có nghĩa (Hair và cộng sự, 2010).

Những biến với hệ số tải nhân tố thấp hơn mức tối thiểu (tùy theo kích thước mẫu) sẽ bị loại ra khỏi nghiên cứu (Nguyễn Đình Thọ, 2013). Những thang đo sau khi đã được kiểm định lại này sẽ đi vào bảng câu hỏi cho chương trình nghiên cứu chính thức của bước tiếp theo.

Bảng 3.1: Hệ số tải tối thiểu theo kích thước mẫu

Kích thước mẫu	Hệ số tải tối thiểu
350	0,30
250	0,35
200	0,40
150	0,45
120	0,50
100	0,55

Nguồn: (Hair và cộng sự, 2010)

(3) Phân tích nhân tố khẳng định (CFA- Confirmatory Factor Analysis): bước tiếp theo là kiểm định những giả thuyết được đề nghị trong mô hình lý thuyết bằng SEM sau khi phân tích CFA đạt kết quả tốt. Độ tin cậy tổng hợp, phương sai trích, tính đơn hướng, hội tụ và phân biệt là các chỉ số được phân tích trong CFA, với mục đích là kiểm định sự phù hợp của thang đo.

(4) Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM – Structural Equation Modeling) dùng để kiểm định mô hình nghiên cứu.

(5) Phân tích đa biến để kiểm định sự khác biệt của các biến nhân khẩu học đối với duy trì nhân tài tại các NHTM.

(6) Thống kê mô tả các thang đo để cho thấy mức độ đồng đều của các ý kiến và mức độ đồng ý các ý kiến của các đáp viên. Thông qua kết quả thống kê mô tả của các thang đo cho thấy tất cả các ý kiến đưa ra, người hỏi đều đồng ý ở mức trên trung bình hay dưới trung bình. Đồng thời kết quả cho thấy trong các thang đo, mức độ đồng đều như thế nào trong các ý kiến của các đáp viên trả lời câu hỏi.

Bước 5: Kết quả nghiên cứu

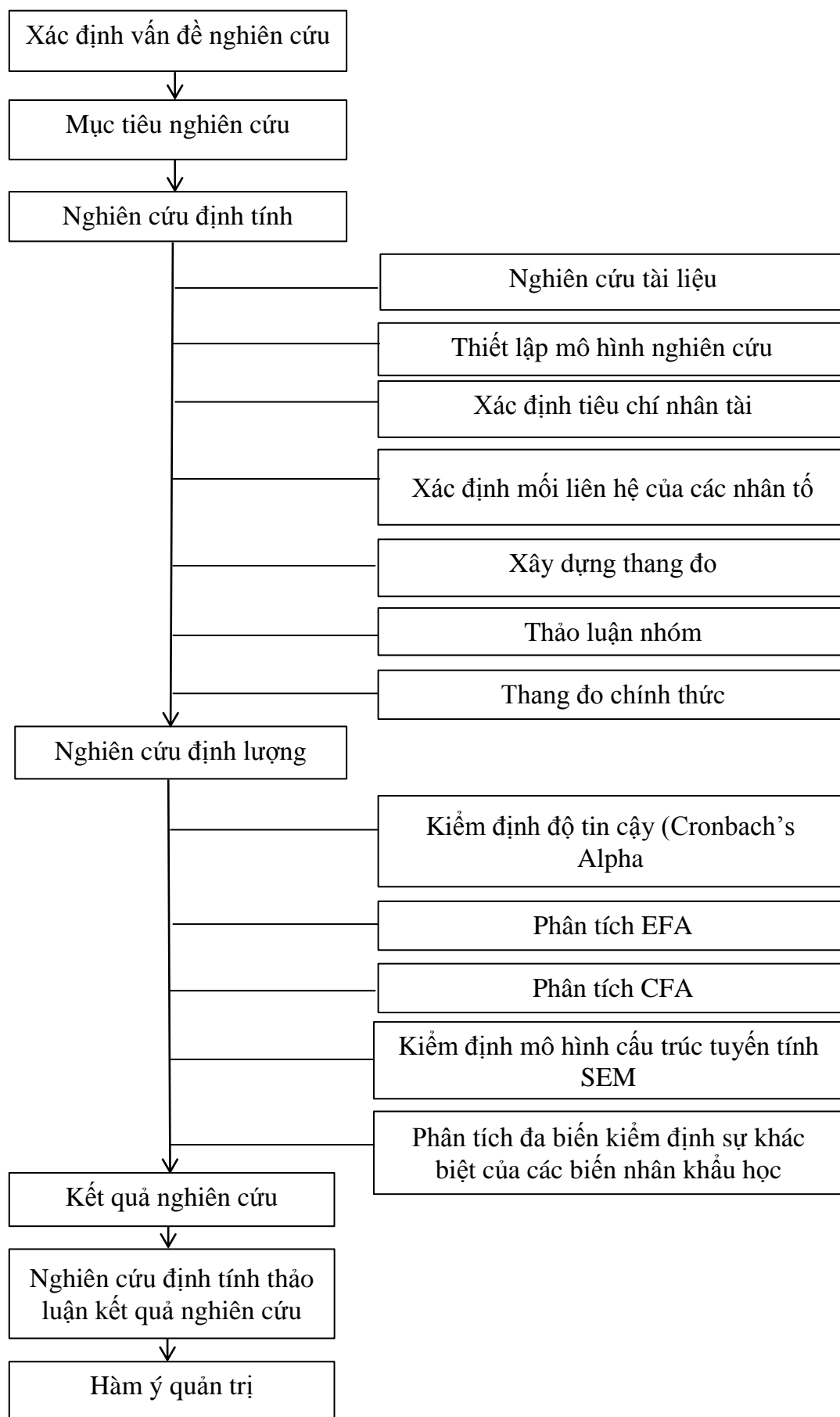
Sau khi thực hiện bước 4 phân tích các dữ liệu thu thập, nghiên cứu thảo luận các kết quả của nghiên cứu, so sánh so với các nghiên cứu có liên quan.

Bước 6: Nghiên cứu định tính thảo luận kết quả nghiên cứu

Để khẳng định và thảo luận thêm về kết quả nghiên cứu của luận án, đồng thời nhằm thu thập thêm ý kiến đóng góp, góp phần đề xuất các hàm ý quản trị

Bước 7: Hàm ý quản trị đề xuất

Từ kết quả nghiên cứu, luận án đã đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giúp các nhà quản trị có những chính sách thích hợp trong việc duy trì nhân tài.



Nguồn: tác giả đề xuất

Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu

3.2 Nghiên cứu định tính xác định tiêu chí nhân tài

Đây là bước nghiên cứu định tính ban đầu cần làm trong nghiên cứu nhằm xác định và khám phá tiêu chí để xác định nhân tài, nghiên cứu này được thực hiện từ tháng 2/2016 – 4/2016. Cách thức tiến hành thông qua cuộc gặp gỡ trực tiếp từng chuyên gia trong lĩnh vực ngân hàng. Đây là những lãnh đạo của các NHTM có trình độ từ Đại học trở lên và đã có nhiều kinh nghiệm trong việc quản lý ngân hàng. Thời gian cuộc khảo sát kéo dài khoảng 60 – 90 phút, theo trình tự đặt câu hỏi mở và các chuyên gia trả lời câu hỏi. Dựa vào các định nghĩa về nhân tài và tiêu chí xác định nhân tài đã lược khảo trong chương 2, các câu hỏi thảo luận được phát triển như sau: Vì sao Anh/ Chị cần nhân tài làm việc trong ngân hàng? Theo Anh/Chị một nhân tài cần có các tiêu chí nào để xác định? Trong các tiêu chí đó thì tiêu chí nào là quan trọng nhất. Sau khi phỏng vấn sâu các chuyên gia ngân hàng, tác giả tổng kết được 9 tiêu chí.

Kết quả nghiên cứu cho thấy có một số tiêu chí sau để xác định nhân tài:

Bảng 3.2: Tiêu chí xác định nhân tài

Ký hiệu	Tiêu chí
TiepCanMoi	Có cách tiếp cận mới để xử lý vấn đề
Ykien SangTao	Đưa ra ý kiến sáng tạo để giải quyết vấn đề
LVTot	Làm việc tốt trong vai trò của mình.
DamMe	Đam mê với công việc.
ThichNghì	Có khả năng thích nghi với sự thay đổi
TinhThanThép	Tinh thần thép khi làm việc
Kientri	Kiên trì trong công việc
Hoctap	Có khả năng học tập liên tục
Tinhcach	Có tính cách của một nhà lãnh đạo

Nguồn: khảo sát định tính

Tuy nhiên để khẳng định lại một lần nữa đâu là những tiêu chí chính để xác định nhân tài, tác giả đã làm một cuộc thảo luận nhóm các chuyên gia, nhóm chuyên gia đã thống nhất ý kiến 4 tiêu chí chính để xác định nhân tài bao gồm “có khả năng làm việc tốt trong vai trò được giao, có khả năng xử lý sự thay đổi, có khả năng học tập liên tục” và 1 tiêu chí mới là “đưa ra ý kiến sáng tạo để giải quyết vấn

đề”. Bên cạnh đó, cũng từ 9 tiêu chí này đồng thời kết hợp lược khảo các nghiên cứu trước, tiếp theo tác giả thực hiện xây dựng bảng hỏi (Phụ lục 2) và khảo sát bằng bảng hỏi 104 người là những lãnh đạo ngân hàng để xác định lại lần nữa tiêu chí xác định nhân tài. Sau phần khảo sát này, những tiêu chí có trên 50% lựa chọn “đồng ý” được xem là tiêu chí xác định nhân tài, trong đó có 3 tiêu chí theo nghiên cứu của Davis và cộng sự (2016) cho rằng nhân tài thường có những tiêu chí chính như: “có khả năng làm việc tốt trong vai trò được giao, có khả năng xử lý sự thay đổi, có khả năng học tập liên tục” và 1 tiêu chí mới là “đưa ra ý kiến sáng tạo để giải quyết vấn đề”. Chi tiết khảo sát được thể hiện qua bảng 3.3

Bảng 3.3: Thống kê tiêu chí xác định nhân tài

Lựa chọn (%)	LVTot	Ykien SangTao	TiepCan Moi	DamMe	Thich Nghi	TinhThan Thiep	Kientri	Hoctap	Tinhcach
Có	52,9	71,2	29,8	30,8	52,9	17,3	18,3	52,9	16,3
Không	47,1	28,8	70,2	69,2	47,1	82,7	81,7	47,1	83,7

Nguồn: kết quả khảo sát

Với tỷ lệ 71,2% chuyên gia cho rằng ý kiến sáng tạo để giải quyết vấn đề là 1 trong những tiêu chí để xác định nhân tài. Cũng như một số nghiên cứu trước cũng cho rằng ý kiến sáng tạo là giúp nhân viên giải quyết công việc và giải quyết vấn đề một cách hiệu quả (Madjar, 2002). Nếu chỉ là có ý kiến sáng tạo không ai nghĩ đến mà ý kiến đó không được triển khai thành hiện thực và giúp giải quyết vấn đề có hiệu quả thì người đó cũng chưa thực sự triển khai tốt ý kiến đó. Vì thế một nhân tài có ý kiến sáng tạo mà ý kiến đó được đem vào để giải quyết vấn đề có hiệu quả thì người đó đã cho thấy rằng ý kiến của mình là đáng để tôn trọng.

Tiêu chí “có tính cách của một nhà lãnh đạo” theo nghiên cứu của Davis và cs (2016) không được các chuyên gia lựa chọn cao, vì một nhân tài trong NHTM là người được qua quá trình đào tạo và rèn luyện, cần có thời gian để trau dồi năng lực và kỹ năng. Do đó, không nhất thiết cần có tính cách của một nhà lãnh đạo”. Một nhân tài khi làm việc tại vị trí nào họ cũng có khả năng phát huy hết khả năng và năng lực làm việc của mình.

Đưa ra ý kiến sáng tạo để giải quyết vấn đề: Ý tưởng là vô ích trừ khi được sử dụng (Levitt, 1963). Mặc dù một số người tranh cãi tính hợp lệ của phát biểu này,

các nghiên cứu trực tiếp kiểm tra các điều kiện xác định khi những ý tưởng sáng tạo được chuyển thành cải tiến thực tế, nghĩa là được thực hiện hoặc sử dụng, là tương đối hiếm. Với trọng tâm này, người ta lập luận rằng những ý tưởng hữu ích nhưng mới lạ có thể tạo ra sự chắc chắn để giải quyết vấn đề (Janssen và cộng sự 2004, Levitt, 1963). Cá nhân có thể cải thiện đáng kể khả năng thực hiện những ý kiến sáng tạo khi họ có động cơ thúc đẩy ý tưởng của mình tiến tới thực hiện thành công một công việc nào đó (Baer, 2012).

Sự gắn bó của người lao động trong các hoạt động của họ trong công việc có ý nghĩa quan trọng cho sự sáng tạo của họ. Các nghiên cứu trước đã chỉ ra rằng những cá nhân cam kết gắn bó, tận tâm vào công việc họ làm không chỉ là tò mò mà họ cũng sẵn sàng chấp nhận những rủi ro, tất cả những điều đó nên tạo điều kiện cho sự sáng tạo (Zhou và Shalley, 2003). Ngược lại, nhân viên ít cam kết gắn bó với các hoạt động của họ tại nơi làm việc thì sự sáng tạo trong giải quyết công việc của họ thấp. Zhou và George (2001) đánh giá ý kiến sáng tạo như sau: Đề xuất nhiều ý tưởng sáng tạo có thể cải thiện điều kiện làm việc tại tổ chức. Ý tưởng thông thường đi kèm với các giải pháp sáng tạo cho các vấn đề trong công việc. Đề xuất các cách thức mới để thực hiện nhiệm vụ công việc và là một nguồn sáng tạo ý tưởng.

Qua phần khảo sát lần nữa về các tiêu chí xác định nhân tài ngân hàng, nghiên cứu đã đưa ra được có 1 tiêu chí mới chưa có nghiên cứu nào chỉ ra đó là đưa ra ý kiến sáng tạo để giải quyết vấn đề.

3.3 Xây dựng các thang đo

Nghiên cứu định tính được tiến hành phỏng vấn sâu 11 chuyên gia ngân hàng, ngoài mục đích khám phá tiêu chí xác định nhân tài còn nhằm mục đích khám phá nhân tố tác động đến duy trì nhân tài và mối liên hệ của các nhân tố đó.

Thảo luận nhóm: Thảo luận nhóm thường tập trung vào một nhóm người tại một địa điểm cụ thể để thảo luận những vấn đề mà người nghiên cứu đặt ra, người nghiên cứu không được tham gia sâu vào quá trình tranh luận của những người tham gia, việc thảo luận nhóm trong nghiên cứu này nhằm khẳng định và bổ sung, điều chỉnh các nhân tố ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài tại các NHTM. Sau khi thảo luận nhóm với nhóm chuyên gia ngân hàng kết thúc vào 4/2016, tác giả xác định được các thành phần ảnh hưởng đến duy trì nhân tài. Đồng thời dựa vào các nghiên cứu trước, tác giả xây dựng bảng hỏi và phỏng vấn 40 nhân tài (đối tượng đã

được chọn lọc thông qua các lãnh đạo ngân hàng, phụ lục 7). Qua quá trình phỏng vấn này, một lần nữa khẳng định mối liên hệ của các nhân tố đến duy trì nhân tài tại các NHTM. Trong buổi thảo luận, tác giả ghi nhận những ý kiến về các thành phần tạo nên sự hài lòng công việc, động lực làm việc, lòng trung thành, cam kết gắn bó, duy trì nhân tài theo phương pháp Động não (Brainstorming). Tiếp theo, tác giả hệ thống lại các thông tin và gợi ý kết quả sắp xếp lại để cùng những người tham gia thảo luận lại lần nữa để đi đến thống nhất các thông tin được trao đổi trong buổi phỏng vấn và cuối cùng tác giả tiến hành điều chỉnh lại bảng câu hỏi cho phù hợp với điều kiện và môi trường trong lĩnh vực ngân hàng.

Sau bước khảo sát định tính chuyên gia ngân hàng nhằm tìm ra các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài, nghiên cứu này đã thực hiện bước tiếp theo là khảo sát 40 nhân tài nhằm một lần nữa khẳng định mối quan hệ giữa các nhân tố với nhau. Nghiên cứu thực hiện bước khảo sát này nhằm khẳng định cả hai đối tượng là chuyên gia và nhân tài đều có chung quan điểm khẳng định mối liên hệ của các nhân tố với nhau. Dàn bài thảo luận với phần 1 là chọn lọc đối tượng phỏng vấn thông qua việc giới thiệu của các lãnh đạo ngân hàng, phần nội dung với 10 câu hỏi về mối liên hệ của các nhân tố được đưa vào, trong đó có 4 nhân tố ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài, phần 3 là thông tin cá nhân người trả lời. Nghiên cứu dùng kiểm định phi tham số để kiểm định mối quan hệ của các biến độc lập với biến phụ thuộc. Giả thuyết được đưa ra H_0 là không có mối quan hệ giữa các biến với nhau.

Bảng 3.4: Mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng

STT	Giả thuyết H_0	Sig	Quyết định
1	Không có mối quan hệ HLahDT	.000	Không chấp nhận giả thuyết H_0
2	Không có mối quan hệ DLahDT	.000	Không chấp nhận giả thuyết H_0
3	Không có mối quan hệ TTahDT	.000	Không chấp nhận giả thuyết H_0
4	Không có mối quan hệ HlahDL	.000	Không chấp nhận giả thuyết H_0
5	Không có mối quan hệ CKahDT	.000	Không chấp nhận giả thuyết H_0
6	Không có mối quan hệ HLahCK	.000	Không chấp nhận giả thuyết H_0
7	Không có mối quan hệ HLahTT	.000	Không chấp nhận giả thuyết H_0
8	Không có mối quan hệ DLahTT	.000	Không chấp nhận giả thuyết H_0
9	Không có mối quan hệ DLahCK	.000	Không chấp nhận giả thuyết H_0
1	Không có mối quan hệ CKahTT	.007	Không chấp nhận giả thuyết H_0

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát

Các ký hiệu trong kiểm định này được mã hóa như sau:

HLahDT: Hài lòng công việc ảnh hưởng đến Duy trì nhân tài

DLahDT: Động lực ảnh hưởng Duy trì nhân tài

TTahDT: Lòng trung thành ảnh hưởng Duy trì nhân tài

HlahDL: Hải lòng công việc ảnh hưởng Động lực làm việc

CKahDT: Cam kết gắn bó ảnh hưởng Duy trì nhân tài

HLahCK: Hải lòng công việc ảnh hưởng cam kết gắn bó

HLahTT: Hải lòng công việc ảnh hưởng Lòng trung thành

DLahTT: Động lực làm việc ảnh hưởng Lòng trung thành

DLahCK: Động lực làm việc ảnh hưởng Cam kết gắn bó

CKahTT: Cam kết gắn bó ảnh hưởng Lòng trung thành

Bảng 3.4 cho thấy với $\alpha < 0.05$, thì giả thuyết không được chấp nhận, có nghĩa là có mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài tại các NHTM. Dựa vào kết quả trên, cho thấy có mối liên hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng lẫn nhau, đây là một phát hiện mới của nghiên cứu. Hải lòng công việc có ảnh hưởng đến động lực làm việc, lòng trung thành, cam kết gắn bó và duy trì nhân tài. Động lực làm việc có ảnh hưởng đến lòng trung thành, cam kết gắn bó và duy trì nhân tài, cam kết gắn bó có ảnh hưởng đến lòng trung thành và duy trì nhân tài, nhân tố lòng trung thành có ảnh hưởng đến duy trì nhân tài.

Căn cứ vào những nghiên cứu liên quan như đã trình bày trong chương 2 và phần nghiên cứu định tính, luận án này đề xuất thang đo với các biến quan sát được mã hóa như Bảng 3.5. Nghiên cứu đã xác định được các khái niệm được sử dụng trong nghiên cứu này bao gồm Sự hài lòng công việc, Động lực làm việc, Lòng trung thành, Cam kết gắn bó và Duy trì nhân tài. Từng thang đo trong nghiên cứu này được phát triển dựa trên các thang đo gốc của các tác giả trong các nghiên cứu trước. Từ đó, nghiên cứu đã hình thành bảng câu hỏi khảo sát sơ bộ như trong Phụ lục 4 được dùng vào giai đoạn nghiên cứu sơ bộ. Từ các thang đo gốc của các nghiên cứu trước, để phát triển thang đo cho phù hợp với đặc thù của các NHTM ở Việt Nam, tác giả đã có cuộc thảo luận với 11 chuyên gia ngân hàng về bảng hỏi này. Ý kiến của các chuyên gia được tác giả ghi nhận đầy đủ và kiểm tra lại các thang đo và tiến hành điều chỉnh cho phù hợp. Các chuyên gia đã đề xuất một số thay đổi nội dung trong các biến quan sát cho phù hợp với tình hình và đặc trưng của các NHTM. Các nội dung mới của các biến quan sát trong thang đo mới sẽ giúp người được phỏng vấn dễ hiểu hơn và trả lời chính xác hơn điều mà nghiên cứu đã

đưa ra.

Bảng 3.5: Thành phần các thang đo và mã hóa các biến

<i>Ký hiệu</i>	<i>Thang đo</i>	<i>Nguồn</i>
	Sự hài lòng công việc	
JoSa1	Tôi hài lòng với công việc	<i>Singh và Dixit (2011)</i> <i>Abraham (2012a)</i>
JoSa2	Tôi thấy thực sự thích thú trong công việc	
JoSa3	Tôi đạt được mục tiêu trong công việc	
JoSa4	Tôi cảm thấy vui khi được đánh giá cao.	
JoSa5	Lãnh đạo quan tâm những nhu cầu, nguyện vọng của tôi	
JoSa6	Tôi cảm thấy mình quan trọng khi là một thành viên của tổ chức	
JoSa7	Tôi cảm thấy hài lòng vì có cơ hội phát triển và thăng tiến	
JoSa8	Thành công của nhóm là thành công của tôi	
	Động lực làm việc	
WoMo1	Tôi thấy công việc thú vị	<i>Tremblay và cộng sự (2009),</i> <i>Khan và Iqbal (2013)</i>
WoMo2	Tôi thường được nhận thưởng cho công việc tốt	
WoMo3	Ngân hàng có những phản hồi về hiệu suất làm việc giúp tôi làm việc chăm chỉ hơn	
WoMo4	Tôi học được những điều mới từ tổ chức của tôi	
WoMo5	Tôi thường nhận được đánh giá cao vì công việc tốt	
	Lòng trung thành	
EmLo1	Mặc dù tôi có nhiều điểm mạnh, nhưng tôi không rời bỏ tổ chức bây giờ	<i>Martensen và Grønholdt (2006)</i> <i>Hatwal (2014)</i>
EmLo2	Tôi quan tâm đến việc cải thiện hiệu suất làm việc của mình, thường đề xuất những cải tiến	
EmLo3	Tôi thấy tổ chức xứng đáng để trung thành	
EmLo4	Mọi quan hệ cấp cao thu hút tôi	
EmLo5	Tôi cảm thấy có nghĩa vụ phải ở lại với tổ chức này	

	Cam kết gắn bó	
Com1	Tự hào nói với những người khác tôi là người của tổ chức	<i>Khan và Iqbal (2013)</i> <i>Mbugua và cộng sự (2014)</i>
Com2	Tôi cảm thấy có giá trị tại tổ chức của tôi	
Com3	Tôi cảm thấy tự hào là một phần của tổ chức	
Com4	Tôi không thể rời bỏ tổ chức ngay bây giờ vì cảm thấy có nghĩa vụ với mọi người trong tổ chức	
	Duy trì nhân tài	
Rete1	Tôi thích làm việc cho tổ chức này	<i>Mbugua và cộng sự (2014)</i>
Rete2	Tôi không có ý định rời bỏ tổ chức này.	
Rete3	Công việc tôi làm rất quan trọng	
Rete4	Nếu tôi nhận được lời mời làm việc hấp dẫn từ nơi khác, tôi không nhận lời	
Rete5	Trong tổ chức này, công việc của tôi mang lại thỏa mãn cho tôi	
Rete6	Tôi thấy tương lai của mình trong tổ chức này	

Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất

3.3.1 Phát triển thang đo sự hài lòng công việc

Sự hài lòng công việc được thể hiện qua mức độ mà nhân viên có định hướng, cảm nhận tích cực đối với việc làm trong tổ chức. Sự hài lòng của nhân viên là một trong những yếu tố cốt lõi cho sự thành công của tổ chức, dựa vào thang đo Singh và Dixit (2011), Abraham (2012a) cùng với kết quả phỏng vấn sâu: Thang đo Sự hài lòng công việc gồm có 8 biến quan sát, và các biến quan sát được các chuyên gia góp ý chỉnh sửa, bổ sung như sau:

- 10/11 ý kiến cho rằng nên bổ sung nội dung biến JoSa1 từ “Tôi hài lòng với công việc” thành “Tôi hài lòng với tính chất công việc hiện tại” nhằm làm rõ nội dung và khẳng định tính chất của công việc hơn.

- 11/11 ý kiến cho rằng nên giữ nguyên nội dung biến JoSa2 “Tôi thấy thực sự thích thú trong công việc” vì các chuyên gia nhận định rằng nội dung này dễ hiểu và thích hợp với điều kiện của các NHTM

- 8/11 chuyên gia cho rằng nên thay đổi nội dung biến JoSa3 từ “Tôi đạt được mục tiêu công việc” thành nội dung “Tôi cảm thấy công việc này phù hợp với mục tiêu của tôi” sẽ phù hợp với thực tế hơn

- 11/11 ý kiến cho rằng nên giữ nguyên nội dung của biến JoSa4 “Tôi cảm thấy vui khi được đánh giá cao”

- 9/11 ý kiến đề xuất thay đổi nội dung của biến JoSa5 từ “Lãnh đạo quan tâm những nhu cầu, nguyện vọng của tôi” thành “Lãnh đạo thấu hiểu và chia sẻ được những nhu cầu, nguyện vọng của tôi”

- 11/11 chuyên gia đồng ý giữ nguyên nội dung 2 biến JoSa6, JoSa7 vì nội dung đã phù hợp và dễ hiểu

- 10/11 ý kiến đề xuất thay đổi nội dung của biến JoSa8 từ “Thành công của nhóm là thành công của tôi” thành “Tôi cảm thấy hài lòng về các mối quan hệ trong ngân hàng”

Sau quá trình phỏng vấn sâu, thang đo này được điều chỉnh như Bảng 3.6

Bảng 3.6: Thang đo Sự hài lòng trong công việc

<i>Ký hiệu</i>	<i>Thang đo cũ</i>	<i>Thang đo mới</i>
JoSa1	Tôi hài lòng với công việc	Tôi hài lòng với tính chất công việc hiện tại
JoSa2	Tôi thấy thực sự thích thú trong công việc	Tôi thấy thực sự thích thú trong công việc.
JoSa3	Tôi đạt được mục tiêu trong công việc	Tôi cảm thấy công việc này phù hợp với mục tiêu của tôi.
JoSa4	Tôi cảm thấy vui khi được đánh giá cao.	Tôi cảm thấy vui khi được đánh giá cao.
JoSa5	Lãnh đạo quan tâm những nhu cầu, nguyện vọng của tôi	Lãnh đạo thấu hiểu và chia sẻ được những nhu cầu, nguyện vọng của tôi.
JoSa6	Tôi cảm thấy mình quan trọng khi là một thành viên của tổ chức	Tôi cảm thấy mình quan trọng khi là một thành viên của tổ chức.
JoSa7	Tôi cảm thấy hài lòng vì có cơ hội phát triển và thăng tiến	Tôi cảm thấy hài lòng vì có cơ hội phát triển và thăng tiến
JoSa8	Thành công của nhóm là thành công của tôi	Tôi cảm thấy hài lòng về các mối quan hệ trong ngân hàng

Nguồn: Tác giả đề xuất sau khi phỏng vấn sâu

3.3.2 Phát triển thang đo động lực làm việc

Động lực làm việc là một yếu tố thiết yếu giúp nâng cao hiệu suất của nhân viên Safiullah (2015), nghiên cứu đã xếp loại động lực và sự hài lòng của nhân viên như là giai đoạn đầu tiên của quá trình làm việc. Trong một sự phát triển tương tự, Karatepe và Karadas (2015) lập luận rằng rất nhiều công ty thiết lập một hệ thống khen thưởng để khuyến khích nhân viên của mình nâng cao chất lượng trong các dịch vụ khách hàng. Các thách thức trong hệ thống khen thưởng là không có khả năng quản lý để xác định sự khác biệt tồn tại giữa những người làm việc giỏi, trung bình và kém. Pinder (2008) đã nói rằng Động lực làm việc là một tập hợp các lực lượng tràn đầy sức mạnh có nguồn gốc cả hai bên, cũng như vượt ra khỏi cá thể của một cá nhân, bắt đầu hành vi có quan hệ đến công việc và xác định cường độ, dạng, hướng và thời gian của nó. Theo Deckers (2010), động lực là sự bố trí nội tâm của một người có liên quan và tiếp cận ưu đãi tích cực và tránh các ưu đãi tiêu cực. Bằng chứng kinh nghiệm từ các nghiên cứu trước khẳng định rằng nhân viên có động lực bản chất có những kết quả mong muốn trong công việc được tăng cường sự cam kết (Karatepe và Karadas, 2015).

Có một số điểm tương đồng giữa các lý thuyết của Maslow, Alderfer và Herzberg. Họ lập luận rằng nhân viên có mức độ hiểu biết về nhu cầu của họ đối với một hành vi cụ thể và những lý thuyết này có thể hữu ích để cung cấp các dấu hiệu không hài lòng trong nhân viên. Nó sẽ giúp tổ chức xác định những nhu cầu đó và cố gắng thỏa mãn chúng. Tremblay và cộng sự (2009) cho rằng động cơ bên trong xuất hiện khi con người làm một việc gì đó vì họ thích thú và hài lòng.

Thang đo Động lực làm việc gồm có 5 biến quan sát, và nội dung các biến quan sát được các chuyên gia góp ý chỉnh sửa, bổ sung như sau:

- 10/11 ý kiến cho rằng nên bổ sung nội dung của biến WoMo1 từ “ Tôi thấy công việc thú vị” thành “ Ngân hàng có cách tạo hứng thú trong công việc cho tôi” sẽ phù hợp với thực tế hơn.

- 9/11 chuyên gia đề nghị thay đổi nội dung biến WoMo2 bằng nội dung sau: “Ngân hàng có chính sách tạo động lực bằng kích thích tài chính phù hợp”

- 8/11 chuyên gia cho ý kiến cần điều chỉnh nội dung biến WoMo3 như sau: “Ngân hàng có chính sách tạo động lực bằng kích thích phi tài chính phù hợp”, thay thế cho nội dung “Ngân hàng có những phản hồi về hiệu suất làm việc giúp tôi làm

việc chăm chỉ hơn”. Vì nội dung thay đổi sẽ toàn diện hơn và không đi quá chi tiết bằng một việc cụ thể.

- 10/11 ý kiến chuyên gia cho rằng thay đổi nội dung biến WoMo4 từ “Tôi học được những điều mới từ tổ chức của tôi” thành “Lãnh đạo và đồng nghiệp cho tôi học hỏi những điều mới để hoàn thành tốt công việc được giao”.

- 9/11 ý kiến chuyên gia đề xuất rằng nội dung của biến WoMo5 thay đổi như sau: “Tôi thường nhận được đánh giá cao vì công việc tốt” thành “Tôi cảm thấy có động lực trong công việc vì được ghi nhận thành quả làm việc”.

Sau quá trình phỏng vấn sâu, thang đo Động lực làm việc được điều chỉnh như Bảng 3.7 dưới đây

Bảng 3.7: Thang đo động lực làm việc

<i>Ký hiệu</i>	<i>Thang đo cũ</i>	<i>Thang đo mới</i>
WoMo1	Tôi thấy công việc thú vị	Ngân hàng có cách tạo hứng thú trong công việc cho tôi
WoMo2	Tôi thường được nhận thưởng cho công việc tốt	Ngân hàng có chính sách tạo động lực bằng kích thích tài chính phù hợp.
WoMo3	Ngân hàng có những phản hồi về hiệu suất làm việc giúp tôi làm việc chăm chỉ hơn	Ngân hàng có chính sách tạo động lực bằng kích thích phi tài chính phù hợp.
WoMo4	Tôi học được những điều mới từ tổ chức của tôi	Lãnh đạo và đồng nghiệp cho tôi học hỏi những điều mới để hoàn thành tốt công việc được giao
WoMo5	Tôi thường nhận được đánh giá cao vì công việc tốt	Tôi cảm thấy có động lực trong công việc vì được ghi nhận thành quả làm việc

Nguồn: Tác giả đề xuất sau khi phỏng vấn sâu

3.3.3 Phát triển thang đo cam kết gắn bó

Càng có nhiều người cam kết gắn bó, càng nhiều khả năng họ sẽ nói những điều tích cực về tổ chức, qua đó đóng góp cho sự phát triển của một thương hiệu và họ mong muốn ở lại trong tổ chức, do đó giảm thiểu tỷ lệ “nhảy việc”. Thường xuyên có nỗ lực để làm việc, thông qua đó sẽ làm tăng hiệu quả cho công việc và cho tổ chức (Hughes và Rog, 2008). Howard và Foster (2009) coi cam kết gắn bó

của nhân viên là một công cụ quan trọng trong quản lý nhân tài mà không chỉ tăng khả năng cạnh tranh của tổ chức mà còn nâng cao hình ảnh tổ chức bởi vì nó giúp giảm tỷ lệ mất nhân viên trong một công ty kinh doanh. Sự cam kết gắn bó như chìa khóa để duy trì nhân tài, trong đó vai trò của người lãnh đạo trong việc truyền động lực và cảm hứng là một yếu tố thiết yếu góp phần vào sự cam kết của nhân tài.

Duy trì mối quan hệ tốt đẹp giữa các đồng nghiệp sẽ làm nâng cao sự cam kết của nhân viên, nhiều nghiên cứu đã cho rằng cam kết là ràng buộc một cá nhân với tổ chức, từ đó sẽ làm giảm khả năng từ bỏ tổ chức đó, thể hiện qua tình cảm và trách nhiệm đối với tổ chức đó, họ sẽ có tinh thần mạnh mẽ đối với tổ chức đó vì các giá trị của mình và giá trị của tổ chức (Meyer và cộng sự, 2002).

Thang đo cam kết gắn bó được điều chỉnh như bảng 3.8 dưới đây

Bảng 3.8: Thang đo cam kết gắn bó

<i>Ký hiệu</i>	<i>Thang đo cũ</i>	<i>Thang đo mới</i>
Com1	Tự hào nói với những người khác tôi là người của tổ chức	Tôi tự hào nói với người khác tôi là một phần của tổ chức này
Com2	Tôi cảm thấy có giá trị tại tổ chức của tôi	Lãnh đạo và đồng nghiệp công nhận giá trị của tôi đối với tổ chức
Com3	Tôi cảm thấy tự hào là một phần của tổ chức	Tôi rất hãnh diện vì chọn ngân hàng này để làm việc.
Com4	Tôi không thể rời bỏ tổ chức ngay bây giờ vì cảm thấy có nghĩa vụ với mọi người trong tổ chức	Tôi cảm thấy mình phải có trách nhiệm trong việc duy trì và phát triển ngân hàng

Nguồn: Tác giả đề xuất sau khi phỏng vấn sâu

Thang đo cam kết gắn bó bao gồm 4 biến quan sát, sau phần phỏng vấn sâu có một số đề nghị điều chỉnh nội dung của các biến quan sát như sau:

- 10/11 chuyên gia đề xuất nội dung biến quan sát Com1 nên thay đổi một chút cho phù hợp như sau: nội dung cũ là “Tự hào nói với những người khác tôi là người của tổ chức”, thay đổi thành nội dung mới như sau: “Tôi tự hào nói với người khác tôi là một phần của tổ chức này”

- 9/11 chuyên gia đề nghị thay đổi nội dung của biến quan sát Com2 từ “Tôi cảm thấy có giá trị tại tổ chức của tôi” thành nội dung: “Lãnh đạo và đồng nghiệp công nhận giá trị của tôi đối với tổ chức”

- 11/11 ý kiến đề nghị điều chỉnh nội dung của biến quan sát Com3 như sau: “Anh/chị rất hãnh diện vì chọn ngân hàng này để làm việc”, thay cho nội dung của thang đo ban đầu “Tôi cảm thấy tự hào là một phần của tổ chức” sẽ phù hợp với thực tế hơn

- 8/11 ý kiến đề nghị thay đổi nội dung biến quan sát Com4 với nội dung cũ là “Tôi không thể rời bỏ tổ chức ngay bây giờ vì cảm thấy có nghĩa vụ với mọi người trong tổ chức”, thay đổi thành nội dung sau: “Tôi cảm thấy mình phải có trách nhiệm trong việc duy trì và phát triển ngân hàng”

3.3.4 Phát triển thang đo lòng trung thành

Lòng trung thành của người lao động có thể được định nghĩa là một xu hướng tâm lý, "cảm giác" xác định, chấp nhận hoặc cam kết với tổ chức (Guillon và Cezanne 2014). Lòng trung thành tích hợp mong muốn mạnh mẽ để tiếp tục trở thành thành viên của một tổ chức, đầu tư cao và mức độ nỗ lực vì lợi ích của tổ chức (Turkyilmaz và cộng sự, 2011), sống và đứng lên theo tầm nhìn và giá trị của tổ chức (Davis 2015). Lòng trung thành sẽ thể hiện qua sự tận tụy của người nhân viên đó và tình cảm của họ đối với tổ chức đó, sự thiếu trung thành có thể gây bất lợi và gây mất lòng tin, công việc không hiệu quả, sự vắng mặt và rời bỏ tổ chức cao hơn (Davis 2015). Sự trung thành của nhân viên đã được chứng minh là tạo ra Giá trị cho các tổ chức thông qua các mức nỗ lực và đóng góp cao hơn, chất lượng sản phẩm tốt hơn, dịch vụ tốt hơn, mức độ thỏa mãn người tiêu dùng cao hơn, tăng lợi nhuận, giá trị cổ đông lớn hơn, gia tăng danh tiếng về tổ chức, tỷ lệ rời bỏ tổ chức thấp hơn và chi phí để tái tuyển dụng sẽ thấp hơn (Davis 2015, Guillon và Cezann 2014; Ibrahim và Al Falasi năm 2014). .

Thang đo lòng trung thành bao gồm 5 biến quan sát và được hiệu chỉnh như sau:

- 10/11 chuyên gia đề nghị thay đổi nội dung biến EmLo1 như sau: “Mặc dù tôi có nhiều điểm mạnh, nhưng tôi không rời bỏ tổ chức bây giờ” nên đổi thành “Tôi biết nhiều ngân hàng khác hiện đang thu hút nhân tài, nhưng tôi không rời bỏ tổ chức này”

- 10/11 chuyên gia đề xuất bổ sung nội dung của EmLo2 như sau: “Tôi thường đề xuất những cải tiến nhằm mang lại hiệu quả cao cho ngân hàng”, thay

cho nội dung “Tôi quan tâm đến việc cải thiện hiệu suất làm việc của mình, thường đề xuất những cải tiến”

- 10/11 ý kiến đề nghị điều chỉnh nội dung của EmLo3 từ “Tôi thấy tổ chức xứng đáng để trung thành” thành “Ngân hàng xứng đáng với lòng trung thành của Anh/Chị”

- 8/11 chuyên gia đề xuất bổ sung nội dung của biến EmLo4: “Mối quan hệ cấp cao thu hút tôi” bổ sung như sau: “Tôi tin tưởng vào cấp trên”

- 9/11 chuyên gia đề nghị thay đổi nội dung của EmLo5 từ “Tôi cảm thấy có nghĩa vụ phải ở lại với tổ chức này” thành “ Tôi nhận thấy mình có trách nhiệm và nghĩa vụ đối với ngân hàng ”

Thang đo Lòng trung thành được điều chỉnh, bổ sung như bảng 3.9 sau đây

Bảng 3.9: Thang đo lòng trung thành

<i>Ký hiệu</i>	<i>Thang đo cũ</i>	<i>Thang đo mới</i>
EmLo1	Mặc dù tôi có nhiều điểm mạnh, nhưng tôi không rời bỏ tổ chức bây giờ	Tôi biết nhiều ngân hàng khác hiện đang thu hút nhân tài, nhưng tôi không rời bỏ tổ chức này
EmLo2	Tôi quan tâm đến việc cải thiện hiệu suất làm việc của mình, thường đề xuất những cải tiến	Tôi thường đề xuất những cải tiến nhằm mang lại hiệu quả cao cho ngân hàng
Emlo3	Tôi thấy tổ chức xứng đáng để trung thành	Ngân hàng xứng đáng với lòng trung thành của tôi
Emlo4	Mối quan hệ cấp cao thu hút tôi	Tôi tin tưởng vào cấp trên
EmLo5	Tôi cảm thấy có nghĩa vụ phải ở lại với tổ chức này	Tôi nhận thấy mình có trách nhiệm và nghĩa vụ đối với ngân hàng

Nguồn: Tác giả đề xuất sau khi phỏng vấn sâu

3.3.5 Phát triển thang đo duy trì nhân tài

Trong việc quản lý nguồn nhân lực hiện đại, nỗ lực tái cơ cấu doanh nghiệp và áp lực cạnh tranh liên tục với lợi thế cạnh tranh bền vững thông qua năng lực, kỹ năng, khả năng của họ, trình độ mà một cá nhân sở hữu và được sử dụng trong công việc của họ (Sergio, 2013). Nhân tài thường được giải thích là các cá nhân có khả năng, năng lực và thành quả cũng như hiệu năng đặc biệt của họ trong việc hoàn thành

nhiệm vụ của mình. Như vậy, trong cuộc cạnh tranh khốc liệt giữa các ngân hàng trong việc duy trì lực lượng lao động có chất lượng, mọi tổ chức công nhận tầm quan trọng của việc duy trì nhân tài và đội ngũ nhân viên thành thạo, đáp ứng yêu cầu của công việc. Kontoghiorghes và Frangou(2009) tin rằng nhân tài là một người có khả năng thúc đẩy và kích thích sự hào hứng ở những người khác, trong khi Sergio (2013) cho rằng nhân tài là sản phẩm của khả năng (năng lực, giáo dục, đào tạo và kinh nghiệm) cùng với duy trì nhân viên (tham gia, phát triển, thử thách và chăm sóc sức khỏe) và sự hài lòng.

Thang đo Duy trì nhân tài được thay đổi và điều chỉnh như bảng 3.10

Bảng 3.10: Thang đo duy trì nhân tài

<i>Ký hiệu</i>	<i>Thang đo cũ</i>	<i>Thang đo mới</i>
Rete1	Tôi thích làm việc cho tổ chức này	Tôi luôn nói tốt về ngân hàng mà mình đang làm việc
Rete2	Tôi không có ý định rời bỏ tổ chức này.	Tôi không có ý định rời bỏ tổ chức này
Rete3	Công việc tôi làm rất quan trọng	Công việc của tôi góp phần phát triển ngân hàng
Rete4	Nếu tôi nhận được lời mời làm việc hấp dẫn từ nơi khác, tôi không nhận lời	Tôi sẽ ở lại dù nơi khác có đề nghị mức lương hấp dẫn
Rete5	Trong tổ chức này, công việc của tôi mang lại thỏa mãn cho tôi	Trong ngân hàng này, công việc của tôi mang lại sự thỏa mãn cho tôi
Rete6	Tôi thấy tương lai của mình trong tổ chức này	Tôi thấy tương lai của mình trong tổ chức này

Nguồn: Tác giả đề xuất sau khi phỏng vấn sâu

Thang đo duy trì nhân tài bao gồm 6 biến quan sát, được các chuyên gia đề xuất điều chỉnh một số nội dung như sau:

- 9/11 ý kiến đề nghị thay đổi nội dung của biến Rete1 như sau: từ nội dung “Tôi thích làm việc cho tổ chức này” thay đổi nội dung thành “ Tôi luôn nói tốt về ngân hàng mà mình đang làm việc”
- 11/11 chuyên gia cho rằng không cần thay đổi nội dung của biến Rete2 “Tôi không có ý định rời bỏ tổ chức này. ” vì nội dung này đã đầy đủ và phù hợp với người trả lời

- 11/11 chuyên gia đề nghị thay đổi nội dung Rete3 thành “Công việc của tôi góp phần phát triển ngân hàng”
- 8/11 chuyên gia cho rằng nên thay đổi nội dung của biến quan sát Rete4 như sau: “Nếu tôi nhận được lời mời làm việc hấp dẫn từ nơi khác, tôi không nhận lời”, nên thay đổi nội dung như sau: “Tôi sẽ ở lại dù nơi khác có đề nghị mức lương hấp dẫn”
- 10/11 chuyên gia đề nghị điều chỉnh nội dung Rete5 từ “Trong tổ chức này, công việc của tôi mang lại thỏa mãn cho tôi” thành nội dung sau: “Trong ngân hàng này, công việc của tôi mang lại sự thỏa mãn cho tôi”
- 11/11 chuyên gia đề nghị giữ nguyên nội dung của biến quan sát Rete6 vì các chuyên gia cho rằng nội dung này đã phù hợp.

3.4 Chương trình khảo sát và đánh giá độ tin cậy của thang đo

3.4.1 Mô tả chương trình khảo sát và cỡ mẫu điều tra

Nghiên cứu định tính để xác định mối quan hệ giữa các nhân tố được thực hiện thông qua khảo sát các nhân tài tại các NHTM (lãnh đạo các NHTM đã giới thiệu đối tượng khảo sát, sau đó nhân tài này sẽ giới thiệu người tiếp theo đạt 4 tiêu chí xác định nhân tài). Bảng hỏi được thiết kế với phần đầu là phần chọn lọc đối tượng phỏng vấn, phần thứ 2 là nội dung phỏng vấn và phần thứ 3 là những thông tin về nhân khẩu học và thông tin cá nhân. Trên cơ sở bảng câu hỏi khảo sát sơ bộ, một cuộc thảo luận nhóm được thực hiện để xem lại nội dung, thuật ngữ được sử dụng trong bảng câu hỏi để phục vụ cho khảo sát sơ bộ.

Tiếp theo, tác giả tiến hành khảo sát định lượng sơ bộ với số mẫu khảo sát là 200 mẫu, đối tượng được chọn đầu tiên là các lãnh đạo NHTM, sau đó nhờ sự giới thiệu từ những người này để có được nhân tài tiếp theo được khảo sát. 200 mẫu là cỡ mẫu đủ lớn để có thể điều chỉnh thang đo một cách chính xác. Mục tiêu của khảo sát này là để đánh giá độ tin cậy của thang đo và điều chỉnh bảng hỏi cho phù hợp mức độ hiểu hết ý của người trả lời, nhằm thu được kết quả chính xác nhất cho phần khảo sát chính thức.

Sau đó, tác giả tiến hành khảo sát chính thức, với số phiếu được phát ra là 1.200 phiếu. Các đối tượng được khảo sát nhân tài tại các chi nhánh của NHTM ở Đông Nam Bộ. Tác giả chọn mẫu khảo sát theo phương pháp quả bóng tuyết (Snowball sampling), nhân tài được chọn khảo sát theo sự giới thiệu từ lãnh đạo

ngân hàng và từ người được phỏng vấn đầu tiên của NHTM đó, đồng thời tác giả đã được giới thiệu nhân tài từ lãnh đạo các ngân hàng. Các phiếu này được thực hiện khảo sát trong khoảng thời gian 2/2017 – 9/2017.

3.4.2 Phương pháp đánh giá độ tin cậy của thang đo

3.4.2.1 Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Trong mô hình lý thuyết được đề xuất ở Mục 2.4, để nghiên cứu những nhân tố tác động đến việc duy trì nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam và kết quả của nó, các nhân tố này cần được đánh giá độ tin cậy thang đo trước khi có thể tiến hành phân tích sâu hơn. Cụ thể là, ứng dụng hệ số Cronbach's Alpha để đánh giá độ tin cậy của các thang đo, đồng thời dùng để đo lường các khái niệm có trong mô hình nghiên cứu. Theo Nguyễn Đình Thọ (2013), Cronbach's Alpha là hệ số được nhiều nghiên cứu ứng dụng nhất trong việc đánh giá độ tin cậy của những thang đo đa biến, bởi vì nó có thể được dùng để đánh giá tính nhất quán của các biến quan sát trong cùng một thang đo để đo lường một khái niệm.

Trong lĩnh vực kinh tế - xã hội, nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng khi Cronbach's Alpha từ 0.8 trở lên gần đến 1,0 thì thang đo được đánh giá là tốt, tính nhất quán của các thành phần cao. Hệ số Cronbach's Alpha từ 0.7 đến gần 0.8 thì thang đo được đánh giá là khá, còn từ 0.6 trở lên là có thể sử dụng được (Nunnally và Bernstein, 1994; Peterson, 1994). Bên cạnh đó có thể cải thiện hệ số cronbach's alpha thông qua cột “cronbach's alpha nếu loại biến”, ta có thể cải thiện α bằng cách loại biến đó nếu trong cột “cronbach's alpha nếu loại biến” có giá trị lớn hơn α . Nếu biến đó có giá trị quan trọng trong nghiên cứu thì có thể lập luận để giữ lại biến đó mặc dù có thể loại biến đó để cải thiện hệ số cronbach's alpha.

3.4.2.2 Nguyên tắc kiểm định các biến

Trong bước đánh giá độ tin cậy thang đo, cần lưu ý rằng Cronbach's Alpha đo lường độ tin cậy của cả thang đo (Nguyễn Đình Thọ, 2013), không đánh giá độ tin cậy cho từng biến quan sát. Bên cạnh đó, các biến phải có tương quan chặt chẽ với nhau bởi vì các biến quan sát trong cùng một thang đo dùng để đo lường cùng một khái niệm nghiên cứu. Vì vậy, giai đoạn kiểm tra từng biến đo lường thường sử dụng hệ số tương quan biến tổng (Nguyễn Đình Thọ, 2013). Nếu một biến đo lường có hệ số tương quan biến tổng (hiệu chỉnh) lớn hơn hoặc bằng 0.3 thì biến đó đạt yêu cầu (Nunnally và Bernstein, 1994).

3.4.3 Phương pháp đánh giá giá trị thang đo – phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Trước khi kiểm định mô hình lý thuyết, cần đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo. Những thang đo sau khi đã đánh giá độ tin cậy sẽ đưa vào phân tích nhân tố khám phá (EFA) để đánh giá giá trị thang đo. Để đánh giá giá trị thang đo, nghiên cứu thường cần xem xét ba yếu tố quan trọng trong kết quả EFA: (1) số lượng nhân tố trích được, (2) hệ số tải nhân tố và (3) tổng phương sai trích, cụ thể như sau:

- (1) Số lượng nhân tố trích được: việc đầu tiên trong kiểm tra thang đo là xem xét số lượng nhân tố trích có phù hợp với giả thuyết nghiên cứu về số lượng thành phần của thang đo hoặc số lượng khái niệm đơn hướng. Với tiêu chí này, số lượng nhân tố được rút trích xác định ở nhân tố dừng có EigenValue ≥ 1 (Nguyễn Đình Thọ, 2013).
- (2) Hệ số tải nhân tố: trong phân tích EFA, hệ số tải nhân tố của một biến phải đồng đều vào các biến khác, các biến quan sát đều tải về đúng nhân tố gốc sau khi quay nhân tố và các trọng số trên nhân tố mà nó không đo lường phải thấp nhằm giúp thang đo đạt được giá trị hội tụ (Nguyễn Đình Thọ, 2013). Theo đó, khi kiểm định hệ số tải nhân tố cần đáp ứng một số tiêu chí sau:
 - Một là, hệ số tải nhân tố (λ_i) của 1 biến X_i phải đáp ứng giá trị tối thiểu qui định trong Bảng 3.1. Trong trường hợp λ_i không đạt được giá trị tối thiểu đó, biến X_i cần được bỏ ra vì nó nhìn chung không đo lường khái niệm chúng ta cần trong nghiên cứu (Nguyễn Đình Thọ, 2013).
 - Hai là, chênh lệch hệ số tải nhân tố của một biến ở hai nhân tố cần phải đạt giá trị tối thiểu 0.3 (Nguyễn Đình Thọ, 2013). Nếu không thì cần phải loại bỏ biến này đi bởi vì nó không đảm bảo độ phân biệt.
- (3) Tổng phương sai trích: khi phân tích kết quả EFA, người ta cần xem xét phần tổng phương sai trích nhằm đánh giá xem các nhân tố được rút trích giải thích được tỷ lệ phần trăm của các biến đo lường. Tổng phương sai trích cần $\geq 50\%$, và tổng này càng cao càng tốt (Nguyễn Đình Thọ, 2013).

Nếu kết quả của phân tích EFA đạt được ba yếu tố này, nghiên cứu kết luận mô hình EFA là phù hợp. Việc dùng phương pháp phân tích EFA trong vấn đề nghiên cứu đó là phù hợp.

3.5 Phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Phân tích nhân tố khẳng định (phân tích CFA) sẽ làm rõ một số vấn đề sau:

- Đo lường tính đơn hướng.
- Đánh giá độ tin cậy của thang đo.
- Giá trị hội tụ.
- Giá trị phân biệt.

Đo lường tính đơn hướng

Theo Hair và cộng sự (2010) cho rằng điều kiện để tổng hợp các biến quan sát đạt được tính đơn hướng khi mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu thị trường, loại trừ trường hợp các sai số của các biến quan sát có tương quan với nhau. Để đo lường mức độ phù hợp này với dữ liệu thị trường, các nghiên cứu thường sử dụng: Chi-square (CMIN), Chi-square điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df), chỉ số thích hợp so sánh (CFI- Comparative Fit Index), chỉ số thích hợp tốt (GFI Good of Fitness Index), chỉ số Tucker và Lewis (TLI-Tucker và Lewis Index), chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error Approximation). Mô hình được xem là phù hợp với dữ liệu thị trường nếu kiểm định Chi-square có p-value lớn hơn 0.05, CMIN/df không lớn hơn 2, một số trường hợp CMIN/df có thể không lớn hơn 3, GFI, TLI, CFI không nhỏ hơn 0.9 và RMSEA không lớn hơn 0.08. Tuy nhiên, theo nhiều nghiên cứu gần đây của các nhà nghiên cứu thì $GFI < 0.9$ vẫn có thể chấp nhận được (Hair và cộng sự, 2010).

Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua: (1) hệ số tin cậy tổng hợp (composite reliability), (2) tổng phương sai trích (variance extracted) và (3) Cronbach's Alpha. Trong đó, độ tin cậy tổng hợp (ρ_c) và tổng phương sai trích (ρ_{vc}) được tính theo công thức sau:

$$\rho_c = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i \right)^2}{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i \right)^2 + \sum_{i=1}^n (1 - \lambda_i^2)} \quad \rho_{vc} = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^n (1 - \lambda_i^2)}$$

Trong đó: λ_i là hệ số tải nhân tố chuẩn hóa của biến quan sát thứ i , $(1 - \lambda_i^2)$ là phương sai của sai số đo lường biến quan sát thứ i và n là số biến quan sát của thang đo.

Tổng phương sai trích cho thấy các nhân tố trích được bao nhiêu phần trăm của các biến đo lường (Nguyễn Đình Thọ, 2013). Nó phản ánh lượng biến thiên chung của các biến quan sát được tính toán bởi biến tiềm ẩn và phương sai trích của mỗi khái niệm ≥ 0.5 (Hair và cộng sự, 2010). Trong phân tích CFA, một vấn đề quan trọng khác cần quan tâm là độ tin cậy của tập hợp các biến quan sát đo lường một khái niệm (nhân tố). Trong thực tế, các nghiên cứu ứng dụng hệ số Cronbach's Alpha, như đã được trình bày trong Mục 3.4 ở trên.

Giá trị hội tụ

Thang đo có các trọng số chuẩn hóa của các thang đo đều > 0.5 và có ý nghĩa thống kê, thì thang đo đó đạt được giá trị hội tụ (Anderson và Gerbing, 1991).

Giá trị phân biệt

Giá trị phân biệt cũng là một giá trị quan trọng trong đo lường. Giá trị phân biệt thể hiện cấp độ phân biệt của các khái niệm đo lường (Steenkamp và Trijp, 1991). Có hai cấp độ kiểm định giá trị phân biệt: (1) kiểm định giá trị phân biệt giữa các thành phần trong một khái niệm thuộc mô hình (within construct), (2) kiểm định giá trị phân biệt xuyên suốt (across construct): kiểm định mô hình đo lường tới hạn (saturated model), là mô hình mà các khái niệm nghiên cứu được tự do quan hệ với nhau. Giá trị phân biệt đạt được khi: Tương quan giữa hai thành phần của khái niệm (within construct) hoặc hai khái niệm (across -construct) thực sự khác biệt so với 1. Khi đó, mô hình đạt được độ phù hợp với dữ liệu thị trường.

3.6 Phương pháp kiểm định bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM đã được nghiên cứu và sử dụng khá phổ biến trong rất nhiều lĩnh vực nghiên cứu khác nhau như đã được Xiong và cộng sự (2014) tổng quan và đánh giá tầm quan trọng cũng như những vấn đề lý thuyết cần bổ sung. Bởi vì SEM có thể cho thấy mối quan hệ giữa các biến quan sát (observed variables) và các biến tiềm ẩn (latent variables). SEM chỉ ra các mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn với nhau cũng như có khả năng cung cấp thông tin về giá trị đo lường của biến quan sát (độ tin cậy, độ giá trị). Các mối quan hệ này có thể mô tả những dự báo mang tính lý thuyết mà các nhà nghiên cứu quan tâm. Do đó, SEM được sử dụng để ước lượng các mô hình đo lường (Measurement Model) và mô hình cấu trúc (Structure Model) của bài toán lý thuyết đa biến.

Những thang đo trong nghiên cứu về mô hình lý thuyết được đánh giá phù hợp trong phân tích CFA cần được kiểm định sâu hơn bằng Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, bởi vì SEM cho phép các nhà nghiên cứu phát hiện những sai số đo lường và hợp nhất những khái niệm trừu tượng và khó phân biệt. Nó không chỉ liên kết lý thuyết với dữ liệu mà còn đối chiếu lý thuyết với dữ liệu (Kline, 2015; Schumacker và Lomax, 2016). Khi phân tích nhân tố khẳng định (CFA), mô hình SEM cho phép linh động tìm kiếm mô hình phù hợp nhất trong các mô hình đề nghị.

Bản chất của mô hình SEM trước hết là đòi hỏi các nhà nghiên cứu thực hiện mô tả các giá trị ban đầu được gọi là mô hình giả thiết. Tiếp theo với một chuỗi vòng lặp các chỉ số biến đổi được thông qua để cuối cùng cung cấp cho nhà nghiên cứu một mô hình chính thức, có khả năng giải thích tối đa sự phù hợp giữa mô hình với bộ dữ liệu thu thập thực tế. Mô hình có p-value lớn hơn 0.05 khi kiểm định Chi-square thì được xem là thích hợp với dữ liệu thị trường, CMIN/df không lớn hơn 2, trong nhiều nghiên cứu thực tế khác người ta vẫn chấp nhận 2 trường hợp: CMIN/df < 2 (với mẫu $N > 200$) hoặc CMIN/df < 3 (khi cỡ mẫu $N < 200$) (Chin và Todd, 1995; Kettinger và Lee, 1995). GFI, TLI, CFI không nhỏ hơn 0.9 và RMSEA không lớn hơn 0.08. Tuy nhiên, theo các nghiên cứu gần đây của nhiều nhà nghiên cứu thì GFI vẫn có thể chấp nhận được khi < 0.9 (Hair và cộng sự, 2010).

Bên cạnh đó, các quan hệ riêng lẻ cũng được đánh giá tốt dựa trên các mức ý nghĩa thống kê. Các hệ số hồi quy được dùng để đánh giá tác động của các biến nội sinh lên các biến nội sinh và đánh giá tác động của các biến ngoại sinh lên các biến nội sinh. Các mũi tên trong mô hình biểu thị mối quan hệ giữa các biến. Nếu biến này tác động lên biến kia thì biểu thị bằng chiều của mũi tên. Một giả thuyết tương ứng với một mối quan hệ (như đã trình bày ở chương 2 về các giả thuyết và mô hình nghiên cứu). Tất cả các mối quan hệ nhân quả đề nghị có độ tin cậy ở mức 95% ($p = 0.05$) thuộc lĩnh vực khoa học xã hội (Nguyễn Đình Thọ, 2013).

Đặc biệt, trong việc kiểm định bằng mô hình SEM, kỹ thuật kiểm định bootstrap được quan tâm để tiến hành kiểm tra tính ổn định của mô hình lý thuyết. Bootstrap là phương pháp lấy mẫu lại có thay thế trong đó mẫu ban đầu đóng vai trò đám đông. Schumacker và Lomax (2016) cho rằng phương pháp bootstrap là phương pháp thích hợp để thay thế cho trường hợp đánh giá lại mẫu khảo sát có độ tin cậy cho các ước lượng của mô hình. Ở đây, các mối quan hệ sẽ được thể hiện

thông qua một hệ số đặc trưng, đó là giá trị tới hạn CR (Critical Ratios). Nếu trị tuyệt đối của CR rất nhỏ so với 3 (đây là giá trị của phân phối chuẩn ở mức 0.975, nghĩa là 2,5% một phía, 5% cho hai phía) thì kết luận mô hình ước lượng trong nghiên cứu có thể tin cậy được (mô hình đó đảm bảo tính ổn định). Thông thường đây là kết quả mong đợi khi phân tích SEM.

3.7 Xác định kích thước mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phân nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định CFA và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Phương pháp này đòi hỏi phải có kích thước mẫu lớn vì nó dựa vào lý thuyết phân phối mẫu lớn (Raykov và Marcoulides, 2006), vì theo nghiên cứu của các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực này đều đề xuất như vậy. Tuy nhiên, hiện nay chưa xác định rõ ràng kích thước mẫu bao nhiêu được gọi là lớn. Hơn nữa mỗi phương pháp ước lượng được sử dụng sẽ quyết định kích thước mẫu. Hair và cộng sự (2010) cho rằng kích thước mẫu tối thiểu là 50 khi sử dụng EFA và tốt hơn là 100 mẫu. Tỷ lệ quan sát/biến đo lường tối thiểu phải là 5:1, tỷ lệ này được giải thích là 1 biến đo lường cần tối thiểu là 5 quan sát. Tương tự, Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) cũng cho rằng kích thước mẫu ít nhất phải bằng 4 hoặc 5 lần biến trong phân tích nhân tố. Do đó, với 28 biến quan sát ban đầu của thang đo dùng trong nghiên cứu này, để tiến hành EFA, cỡ mẫu ít nhất của nghiên cứu tối thiểu là $28 \times 5 = 140$. Vì vậy, Luận án này sử dụng kích cỡ mẫu $n = 1.200$ phát ra nhằm đảm bảo đủ số quan sát cần thiết cho các phân tích về sau.

Tóm tắt chương 3: Chương 3 đã trình bày về việc thiết kế nghiên cứu, cơ sở hình thành thang đo, trình bày về phương pháp nghiên cứu định tính để xác định tiêu chí xác định nhân tài, nghiên cứu định tính được sử dụng trong nghiên cứu để điều chỉnh thang đo và bảng hỏi, đồng thời nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện qua kết quả kiểm định Cronbach's Alpha, nghiên cứu chính thức được thực hiện và kiểm định cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, CFA và kiểm định SEM. Kết quả cho thấy các thang đo đều phù hợp cho các kiểm định tiếp theo.

CHƯƠNG 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Giới thiệu

Chương 3 đã giới thiệu về quy trình nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận án. Trong chương 4 giới thiệu nghiên cứu định lượng sơ bộ, qua đó trong phần này có mô tả đối tượng được khảo sát, đánh giá độ tin cậy của thang đo sơ bộ. Đồng thời giới thiệu mẫu nghiên cứu chính thức, kiểm định thang đo chính thức, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định CFA và Kiểm định mô hình lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu bằng SEM. Bên cạnh đó trong chương này cũng thực hiện kiểm định sự khác biệt của các biến nhân khẩu học đến mô hình nghiên cứu và thống kê mô tả các thang đo.

4.1 Nghiên cứu định lượng sơ bộ

4.1.1 Thống kê mô tả đối tượng được khảo sát

Nghiên cứu sơ bộ nhằm khắc phục lỗi có thể xảy ra trong quá trình thiết kế bảng câu hỏi để khảo sát chính thức. Phương pháp nghiên cứu định lượng đã được thực hiện trong bước nghiên cứu cơ sở này. Độ tin cậy của các thang đo được đánh giá thông qua hệ số Cronbach 's alpha, độ tin cậy dùng để đo lường các khái niệm có trong mô hình nghiên cứu. Hệ số Cronbach's alpha (hệ số α) được tính khi ứng dụng phần mềm SPSS, để cải thiện hệ số α này bằng cách: chú ý cột "Cronbach's alpha nếu loại biến", khi chạy SPSS cần chú ý trong cột này, quan sát thấy có giá trị lớn hơn giá trị α mà ta thu được trước khi loại biến thì ta loại đi chính biến được chỉ định đó để cải thiện hệ số α

Nghiên cứu thực hiện khảo sát sơ bộ với số mẫu khảo sát là 200 mẫu nhân tài theo sự giới thiệu của các lãnh đạo NHTM, đáp ứng tiêu chí nhân tài theo nghiên cứu của tác giả đề xuất, dựa vào câu hỏi phân gạn lọc đối tượng cần khảo sát và sự giới thiệu của người được phỏng vấn để lựa chọn 200 nhân tài dùng cho nghiên cứu sơ bộ này. Các đối tượng được khảo sát tại những địa điểm phù hợp và thuận tiện cho người trả lời, các thông tin trả lời của các đáp viên đều được cam kết giữ bí mật và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu, không sử dụng cho các mục đích khác. Các đáp viên rất thoải mái và tự nhiên trả lời các câu hỏi mà tác giả đưa ra.

Bảng 4.1 miêu tả thống kê mô tả cấu trúc về nhân khẩu học và đặc điểm tổ

chức của những người được khảo sát:

Bảng 4.1: Thống kê mô tả đối tượng được phỏng vấn trong khảo sát sơ bộ

Đặc điểm		Số lượng quan sát	Tỷ lệ %
Giới tính	Nam	113	56.5
	Nữ	87	43.5
Tuổi	Dưới 30	19	9.5
	30-40	49	24.5
	40-50	64	32.0
	Trên 50	68	34.0
Trình độ học vấn	Cử nhân	95	47.5
	Thạc sỹ	96	48.0
	Tiến sỹ	9	4.5
Kinh nghiệm làm trong ngân hàng	Dưới 5 năm	48	24.0
	5 – 10 năm	80	40.0
	Trên 10 năm	72	36.0
Quyền sở hữu	Nhà nước	69	34.5
	Cổ phần	88	44.0
	100% VNN	28	14.0
	Liên doanh	15	7.5
Quy mô ngân hàng	Dưới 50 người	26	13.0
	50 - 100	66	33.0
	101 - 200	72	36.0
	Trên 200	36	18.0
Vị trí	Giám đốc	87	43.5
	PGĐ	98	49
	T.Phó phòng	10	5
	Kiểm soát viên	5	2.5

Nguồn: Số liệu khảo sát sơ bộ

Trong 200 người khảo sát tỷ lệ nam giới chiếm nhiều hơn, chiếm 56,5% tổng số người được khảo sát, với độ tuổi đối tượng khảo sát chiếm nhiều nhất là độ tuổi

từ 50 tuổi trở lên, chiếm 34%, tiếp đến là trong độ tuổi 40 – 50 tuổi (chiếm 32%), đa số trong đó có trình độ thạc sỹ (chiếm 48%), trình độ đại học (chiếm 47,5%). Với 40% số người được khảo sát có 5 - 10 năm kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực ngân hàng và đa số làm việc trong các NHTM cổ phần, chiếm 44% tổng số người được khảo sát. Những đáp viên làm việc trong ngân hàng có quy mô từ 100 -200 người chiếm số lượng nhiều nhất (36%), đa phần đối tượng khảo sát trong nghiên cứu sơ bộ là ban giám đốc, trong đó phó giám đốc (chiếm 49%), giám đốc (chiếm 43,5%). Nghiên cứu sơ bộ nhằm phát hiện thái độ của người trả lời về mức độ hiểu hết ý các câu hỏi, điều này giúp tác giả xem xét và điều chỉnh bảng hỏi cho phù hợp.

4.1.2 Đánh giá độ tin cậy của thang đo sơ bộ

Đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's alpha, để đo lường tính nhất quán của các biến quan sát trong một khái niệm nghiên cứu. Việc tiến hành nghiên cứu sơ bộ được thực hiện với 200 mẫu khảo sát đạt yêu cầu. Trong giai đoạn này nghiên cứu đánh giá và điều chỉnh thang đo cho phù hợp.

4.1.2.1 Thang đo Sự hài lòng công việc trong khảo sát sơ bộ

Bảng 4.2 cho thấy $\alpha = 0.963 > 0.7$, độ tin cậy được đảm bảo tốt và cần thiết, cả 8 biến quan sát đều có tương quan biến tổng lớn hơn 0.3, do đó không loại biến nào trong thang đo Sự hài lòng công việc. Thang đo này đáp ứng độ tin cậy cần thiết để đưa vào các phân tích tiếp theo.

Bảng 4.2: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo Sự hài lòng công việc trong khảo sát sơ bộ

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
$\alpha = .963$				
JoSa1	24.98	53.206	.986	.950
JoSa2	24.97	56.120	.801	.961
JoSa3	24.98	55.789	.814	.961
JoSa4	24.97	55.452	.833	.960
JoSa5	24.96	55.873	.824	.960
JoSa6	24.94	55.429	.839	.959
JoSa7	24.98	55.663	.833	.959
JoSa8	24.98	54.110	.926	.954

Nguồn: Số liệu khảo sát sơ bộ

4.1.2.2 Thang đo động lực làm việc trong khảo sát sơ bộ

Bảng 4.3 cho thấy Thang đo Động lực làm việc được cấu thành từ 5 biến quan sát, tất cả các biến quan sát đều có tương quan biến tổng >0.3 và hệ số $\alpha = 0.901 > 0.7$, vì vậy thang đo động lực làm việc là đáng tin cậy. Tuy nhiên có biến quan sát WoMo4 có Cronbach's Alpha nếu loại biến này là 0.915, nhưng vì đây là biến quan trọng “Lãnh đạo và đồng nghiệp cho tôi học hỏi những điều mới để hoàn thành tốt công việc được giao” khi khảo sát định tính chuyên gia nào cũng nêu ý kiến về nội dung này và đa số đều trả lời đồng ý và hoàn toàn đồng ý với câu hỏi này, vì vậy tác giả sẽ giữ lại biến này, mong muốn với cỡ mẫu lớn hơn khi khảo sát chính thức thì tương quan biến tổng của biến quan sát này sẽ tốt hơn.

Bảng 4.3: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo Động lực làm việc trong khảo sát sơ bộ

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
$\alpha = .901$				
WoMo1	12.07	16.403	.935	.839
WoMo2	12.08	17.592	.779	.874
WoMo3	12.07	17.472	.794	.871
WoMo4	12.22	19.175	.587	.915
WoMo5	12.21	17.986	.695	.893

Nguồn: Số liệu khảo sát sơ bộ

4.1.2.3 Thang đo cam kết gắn bó trong khảo sát sơ bộ

Bảng 4.4 cho thấy Thang đo Cam kết gắn bó bao gồm 4 biến quan sát, tất cả các biến quan sát thành phần đều có tương quan biến tổng >0.3 và hệ số $\alpha = 0.779 > 0.7$, vì vậy thang đo này đáp ứng độ tin cậy cần thiết

Bảng 4.4: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo cam kết gắn bó trong khảo sát sơ bộ

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
$\alpha = .779$				
Com1	10.91	6.981	.638	.696
Com2	10.55	7.294	.556	.741
Com3	10.48	7.577	.604	.716
Com4	10.78	7.961	.540	.747

Nguồn: Số liệu khảo sát sơ bộ

4.1.2.4 Thang đo Lòng trung thành trong khảo sát sơ bộ

Kết quả bảng 4.5 cho thấy thang đo Lòng trung thành gồm có 5 biến quan sát, tất cả các biến quan sát đều có tương quan biến tổng >0.3 vì vậy không có biến nào bị loại, hệ số $\alpha = 0.868 > 0.7$, độ tin cậy khá cao, thang đo này đáng tin cậy và các thành phần của thang đo này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

Bảng 4.5: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo Lòng trung thành trong khảo sát sơ bộ

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
$\alpha = .868$				
Emlo1	11.94	18.011	.830	.804
Emlo2	11.89	20.108	.672	.845
Emlo3	11.91	19.865	.678	.844
Emlo4	12.01	21.191	.603	.861
Emlo5	11.93	19.879	.680	.844

Nguồn: Số liệu khảo sát sơ bộ

4.1.2.5 Thang đo Duy trì nhân tài trong khảo sát sơ bộ

Bảng 4.6 cho thấy $\alpha = 0.751 > 0.7$ đảm bảo độ tin cậy cần thiết, thang đo này được cấu thành từ 6 biến quan sát, và cả 6 biến quan sát đều có tương quan biến tổng > 0.3 và không biến nào bị loại.

Bảng 4.6: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo Duy trì nhân tài trong khảo sát sơ bộ

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
$\alpha = .751$				
Rete1	19.03	13.848	.580	.699
Rete2	19.19	12.989	.533	.703
Rete3	19.20	13.387	.478	.718
Rete4	19.21	13.722	.435	.729
Rete5	19.19	13.109	.518	.707
Rete6	19.39	12.600	.441	.735

Nguồn: Số liệu khảo sát sơ bộ

4.2 Mẫu nghiên cứu chính thức

4.2.1 Thống kê mô tả đối tượng được khảo sát chính thức

Mẫu nghiên cứu là nhân tài tại các NHTM được chọn lọc thông qua tiêu chí xác định nhân tài, đối tượng được phỏng vấn làm việc tại các NHTM ở Đông Nam Bộ. Mẫu nghiên cứu được chọn theo phương pháp quả bóng tuyết (Snowball sampling), đối tượng được khảo sát nhờ sự giới thiệu của người được phỏng vấn đầu tiên, trong nghiên cứu này là lãnh đạo NHTM và đảm bảo bảo mật thông tin của người trả lời phỏng vấn. Bảng hỏi chính thức được thiết kế lại sau khi khảo sát sơ bộ. Thời gian nghiên cứu thực hiện khảo sát từ tháng 2/2017 đến tháng 9/2017

Nghiên cứu chính thức với số bảng hỏi phát ra là 1200 phiếu khảo sát nhân tài tại các NHTM ở Đông Nam Bộ. Đối tượng khảo sát sẽ được giới thiệu theo nguyên tắc người đầu tiên giới thiệu và người được phỏng vấn tiếp theo sẽ do nhân tài đã được khảo sát giới thiệu cho đến khi đủ số lượng cần cho nghiên cứu này. Sau phần khảo sát, tác giả thu về 984 phiếu trả lời, sau khi lọc lại còn 877 phiếu hợp lệ và đúng đối tượng cần khảo sát để đưa vào phân tích. Dựa vào phần gạn lọc đối tượng khảo sát trong bảng câu hỏi khảo sát, nếu đối tượng được hỏi trả lời “Có” cả 4 tiêu chí về nhân tài thì mới đáp ứng được điều kiện để trả lời các câu hỏi tiếp theo. Ngược lại, nếu đối tượng trả lời “Không” ở 1 trong 4 câu hỏi gạn lọc thì không trả lời các câu hỏi tiếp theo và dừng cuộc phỏng vấn. Đồng thời thêm câu hỏi cuối bảng khảo sát để hỏi về người khác đáp ứng đủ 4 tiêu chí trên. Bên cạnh đó, đối tượng được khảo sát có nhiều người điền thông tin chưa thực sự chính xác, nhiều câu trả lời mâu thuẫn nhau trong bảng khảo sát, do đó các bảng khảo sát đó bị loại trước khi đưa vào phân tích.

Bảng 4.7 mô tả ngắn gọn cấu trúc về nhân khẩu học và đặc điểm tổ chức của những người được khảo sát. Tất cả đối tượng khảo sát được chọn lọc đúng tiêu chí đề ra, trong đó cho thấy trong số 877 quan sát, nam giới chiếm hơn 53.9%, phần lớn trong những người được khảo sát trong độ tuổi 30 - 40 tuổi (chiếm 33,1%). Đối tượng khảo sát phần lớn làm việc trong các NHTM tại vùng Đông Nam Bộ hơn 5 năm (40,7%) và làm việc cho ngân hàng thương mại cổ phần (45,7%). Đối tượng khảo sát chiếm số lượng nhiều là làm việc tại Ngân hàng với quy mô 101-200 nhân viên (35,3%). Trong các đối tượng được khảo sát vị trí phó giám đốc là đối tượng được khảo sát nhiều nhất (chiếm 50.1%)

Bảng 4.7: Thống kê mô tả đối tượng được khảo sát

Đặc điểm		Số quan sát	Tỷ lệ %
Giới tính	Nữ	404	46.1
	Nam	473	53.9
Tuổi	Trên 50	108	12.3
	41-50	202	23.0
	30-40	290	33.1
	Dưới 30	277	31.6
Trình độ học vấn	Cử nhân	404	46.1
	Thạc sỹ	396	45.2
	Tiến sỹ	77	8.8
Kinh nghiệm làm trong ngân hàng	Dưới 5 năm	219	25.0
	5 – 10 năm	357	40.7
	Trên 10 năm	301	34.3
Quyền sở hữu	NHTM NN	284	32.4
	NHTM Cổ phần	401	45.7
	CN NH 100% vốn nước ngoài	106	12.1
	NH Liên doanh	86	9.8
Quy mô ngân hàng	Dưới 50 người	175	20.0
	50 - 100	263	30.0
	101 - 200	310	35.3
	Trên 200	129	14.7
Vị trí làm việc	Giám đốc	363	41.4
	Phó giám đốc	439	50.1
	Tr/Phó phòng	53	6.0
	Kiểm soát viên	22	2.5

Nguồn: Số liệu khảo sát chính thức

4.2.2 Kiểm định thang đo chính thức bằng độ tin cậy

Thang đo sự hài lòng trong công việc được thể hiện ở bảng 4.8 có độ tin cậy khá cao với $\alpha = .897$, thang đo này gồm 8 biến quan sát, tất cả đều có tương quan biến tổng >0.3 , và không có biến nào bị loại ra. Các thành phần của thang đo có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

Bảng 4.8: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo Sự hài lòng công việc

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
$\alpha = .897$				
JoSa1	25.36	38.014	.774	.875
JoSa2	25.34	39.010	.684	.883
JoSa3	25.34	39.554	.639	.887
JoSa4	25.28	39.646	.651	.886
JoSa5	25.34	39.789	.620	.889
JoSa6	25.34	39.323	.674	.884
JoSa7	25.37	38.924	.692	.882
JoSa8	25.38	38.964	.694	.882

Nguồn: Số liệu khảo sát chính thức

Bảng 4.9 bên dưới thể hiện Thang đo động lực làm việc có $\alpha = .899$, độ tin cậy cao và các biến quan sát đều có tương quan biến tổng lớn hơn 0.3, biến quan sát WoMo3 ở phần định lượng sơ bộ tác giả đề xuất giữ lại biến này, nhằm với cỡ mẫu lớn hơn thì kết quả sẽ tốt hơn, đã đạt kỳ vọng khi nghiên cứu chính thức là được giữ lại trong mô hình và không bị loại biến. Các thang đo đều đạt yêu cầu và đảm bảo độ tin cậy cần thiết.

Bảng 4.9: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo Động lực làm việc

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
$\alpha = .899$				
WoMo1	12.47	17.838	.837	.858
WoMo2	12.54	18.598	.739	.880
WoMo3	12.53	18.977	.674	.894
WoMo4	12.52	18.656	.725	.883
WoMo5	12.53	18.126	.780	.870

Nguồn: Số liệu khảo sát chính thức

Thang đo cam kết gắn bó với 4 biến quan sát được thể hiện trong bảng 4.10 bên dưới đều có tương quan biến tổng > 0.3 , và hệ số $\alpha = .746 > 0.7$, độ tin cậy tốt, không biến nào bị loại ra khỏi mô hình nghiên cứu. Các thành phần của thang đo đều đạt yêu cầu, thang đo đạt độ tin cậy.

Bảng 4.10: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo Cam kết gắn bó

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
$\alpha = .746$				
Com1	12.38	3.930	.666	.619
Com2	12.37	4.180	.513	.702
Com3	12.41	4.128	.508	.705
Com4	12.41	4.231	.483	.719

Nguồn: Số liệu khảo sát chính thức

Trong bảng 4.11 cho thấy thang đo Lòng trung thành với $\alpha = 0.897 > 0.7$, thang đo này bao gồm 5 biến quan sát, tất cả 5 biến đều có tương quan biến tổng lớn hơn 0.3, không có biến nào bị loại khỏi mô hình.

Bảng 4.11: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo Lòng trung thành

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
$\alpha = .897$				
Emlo1	12.88	16.814	.783	.866
Emlo2	12.89	17.253	.753	.873
Emlo3	12.86	17.907	.677	.889
Emlo4	12.87	17.530	.729	.878
Emlo5	12.84	16.850	.787	.865

Nguồn: Số liệu khảo sát chính thức

Thang đo duy trì nhân tài với $\alpha = 0.890 > 0.7$, thang đo này với 6 biến quan sát, tất cả các biến đều có tương quan biến tổng lớn hơn 0.3, không có biến nào bị loại khỏi mô hình.

Bảng 4.12: Kết quả Cronbach's Alpha thang đo Duy trì nhân tài

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
$\alpha = .890$				
Rete1	19.65	11.297	.782	.859
Rete2	19.65	11.503	.735	.867
Rete3	19.66	11.810	.680	.875
Rete4	19.66	11.735	.692	.873
Rete5	19.68	11.600	.662	.878
Rete6	19.72	10.997	.704	.872

Nguồn: Số liệu khảo sát chính thức

4.2.3 Đánh giá giá trị thang đo – phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Trong bước nghiên cứu chính thức thực hiện phân tích 877 phiếu hợp lệ, 28 biến đại diện cho 5 thang đo quan trọng được phân tích EFA để thực sự xác định các yếu tố quyết định việc duy trì nhân tài trong các ngân hàng thương mại.

Bảng 4.13: KMO và kiểm định Bartlett

Eigenvalue = 2.199, phương sai trích= 64.318%		
KMO		.898
Kiểm định Bartlett's	Chi bình phương	12248.209
	Df	378
	Sig.	.000

Nguồn: Số liệu khảo sát chính thức

Các kết quả từ phân tích EFA được thể hiện trong Bảng 4.13, trong đó, Eigenvalue lớn hơn 1 và tổng phương sai trích là 64.318%. Với giá trị KMO = .898 và Sig = 0.000 thể hiện ở Bảng 4.13 và dựa trên các tiêu chí kiểm định Bartlett, có thể nói rằng việc sử dụng EFA trong nghiên cứu này là thích hợp.

Bên cạnh đó, qua bảng 4.14 bên dưới cho thấy các biến trong các thang đo có hệ số tải nhân tố biến thiên từ 0.574 đến 0.912. Trong đó 8 biến quan sát về sự hài lòng công việc có hệ số tải nhân tố của biến JoSa5 nhỏ nhất là 0.643. Trong 5 biến quan sát về Duy trì nhân tài thì Rete5 có hệ số tải nhân tố thấp nhất là 0.715. Bên cạnh đó, thang đo động lực làm việc có biến quan sát WoMo3 có hệ số tải nhân tố nhỏ nhất 0.706. Trong thang đo lòng trung thành, biến quan sát EmLo3 có hệ số tải nhân tố thấp nhất là 0.718. Cuối cùng là thang đo cam kết gắn bó có hệ số tải nhân tố nhỏ nhất trong các thang đo, tuy nhiên biến quan sát Com4 có hệ số tải nhân tố nhỏ nhất là 0.574 vẫn lớn hơn 0.5.

Qua bảng 4.14 bên dưới cho thấy tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0.5 và có mức chênh lệch trong mức tải nhân tố lên nhân tố mà biến đó nhóm vào so với mức tải nhân tố lên các nhân tố khác đều > 0.3 . Vì vậy giá trị các thang đo này đều chấp nhận được và phù hợp với mô hình.

Bảng 4.14: Ma trận khuôn mẫu

Biến quan sát	Thành phần				
	1	2	3	4	5
JoSa1	.830				
JoSa8	.766				
JoSa7	.741				
JoSa2	.730				
JoSa6	.702				
JoSa4	.684				
JoSa3	.672				
JoSa5	.643				
Rete1		.843			
Rete2		.794			
Rete6		.745			
Rete4		.733			
Rete3		.729			
Rete5		.715			
WoMo1			.912		
WoMo5			.844		
WoMo2			.777		
WoMo4			.767		
WoMo3			.706		
Emlo5				.846	
Emlo1				.843	
Emlo2				.809	
Emlo4				.769	
Emlo3				.718	
Com1					.848
Com2					.605
Com3					.597
Com4					.574

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

Nguồn: Số liệu khảo sát chính thức

4.3 Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Kết quả kiểm định thang đo ở chương 4 cho thấy các thang đo đều đạt mức độ phù hợp với dữ liệu thông qua các chỉ tiêu: giá trị hội tụ, giá trị phân biệt, độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích. Vì vậy, các giả thuyết trong mô hình không có sự thay đổi điều chỉnh.

4.3.1 Kiểm định thang đo bằng phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

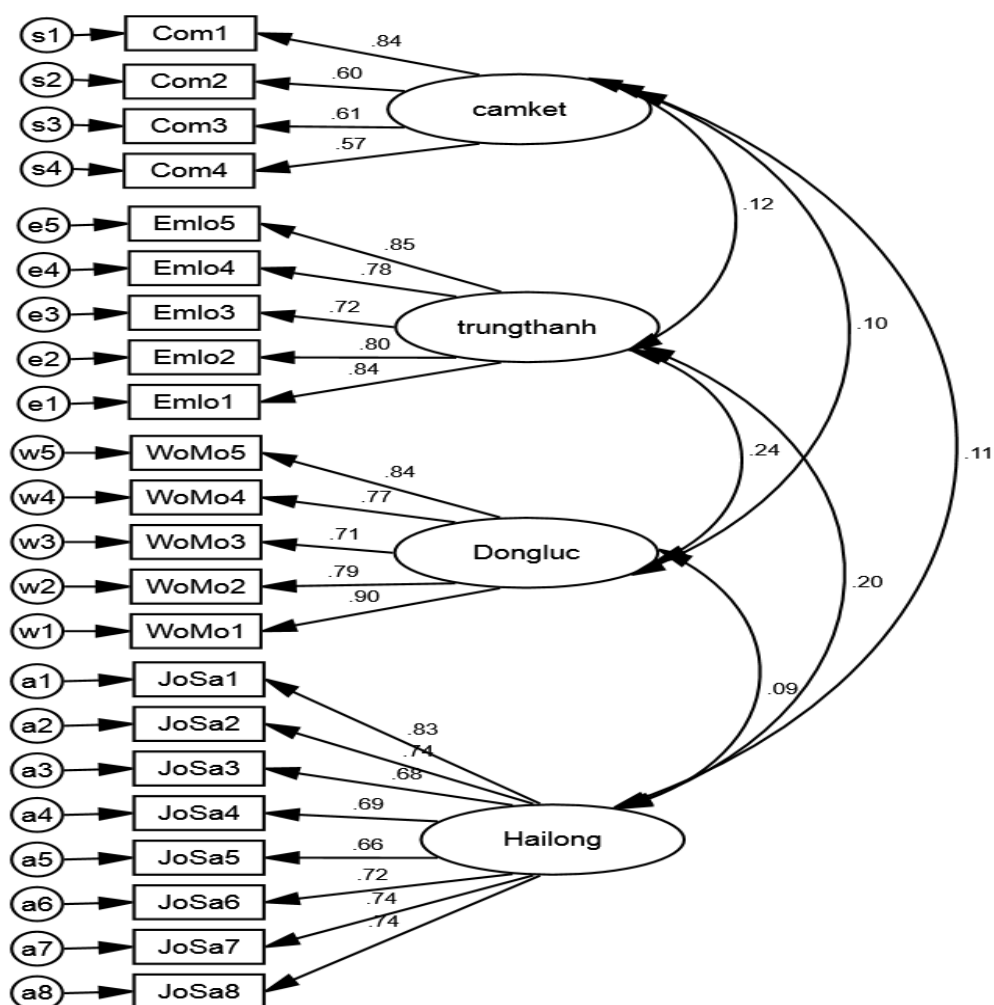
Nghiên cứu tiến hành thực hiện phân tích CFA cho các khái niệm, kiểm định giá trị phân biệt của tất cả khái niệm liên kết với nhau xem chúng thật sự có giá trị phân biệt với nhau không. Trong mô hình nghiên cứu đề xuất có 4 khái niệm cần được kiểm định mối quan hệ.

Qua hình 4.1 cho thấy đo lường tính đơn hướng thì mô hình này có 203 bậc tự do, phân tích CFA đã chỉ ra các thông số của mô hình như sau: Chi-square = 305.397 ($p = .000 < 0.05$), $CMIN/df = 1.504 < 2$. Các thông số khác cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường, cụ thể: GFI, TLI, CFI lần lượt là 0.970, 0.988 và 0.989 đều > 0.9 và $RSMEA = 0.024 < 0.08$. Tất cả các chỉ số đều được thể hiện ở hình 4.1 bên dưới, qua các chỉ số cho thấy mô hình nghiên cứu là đáp ứng tính đơn hướng và phù hợp.

Mô hình có p-value không lớn hơn 0.05 được xem là thích hợp với dữ liệu thị trường khi kiểm định Chi-square, $CMIN/df$ không lớn hơn 2, trong một số nghiên cứu thực tế người ta vẫn chấp nhận 2 trường hợp: $CMIN/df < 2$ (với mẫu $N > 200$) hoặc $CMIN/df < 3$ (khi cỡ mẫu $N < 200$) (Chin và Todd, 1995; Kettinger và Lee, 1995). GFI, TLI, CFI không nhỏ hơn 0.9 là phù hợp và RMSEA không lớn hơn 0.08. Tuy nhiên, theo các nghiên cứu gần đây của nhiều nhà nghiên cứu thì GFI vẫn có thể chấp nhận được khi nhỏ hơn 0.9 (Hair và cộng sự, 2010).

Tất cả các thang đo đều có trọng số chuẩn hóa đều lớn hơn 0.5, vì vậy các thang đo đạt giá trị hội tụ. Bên cạnh đó, các Cronbach's Alpha của các thang đo đều lớn hơn 0.7, vì vậy thang đo đạt được độ tin cậy.

Qua hình 4.1 cho thấy rằng các khái niệm thành phần đạt được giá trị phân biệt ở độ tin cậy 95%. Kết quả cho thấy các khái niệm và thang đo lường các khái niệm này đạt được tính đơn hướng, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và đạt được độ tin cậy của thang đo. Tất cả các khái niệm của mô hình nghiên cứu đều phù hợp với dữ liệu của thị trường và đạt được các giá trị nêu trên.



Chi-square = 305.397; $df = 203$; $P = .000$

Chi-square/ $df = 1.504$; $GFI = 0.970$; $TLI = 0.988$; $CFI = 0.989$; $RMSEA = 0.024$

Nguồn: Kết quả xử lý khảo sát

Hình 4.1: Kết quả CFA (chuẩn hoá) các thang đo

4.3.2 Kiểm định giá trị phân biệt

Kết quả kiểm định bảng 4.15 cho thấy hệ số tương quan r với sai số chuẩn SE của các mối quan hệ đều có P – value < 0.05 . Vì vậy từng cặp ước lượng đều đạt được giá trị phân biệt ở độ tin cậy 95%, các khái niệm có giá trị phân biệt.

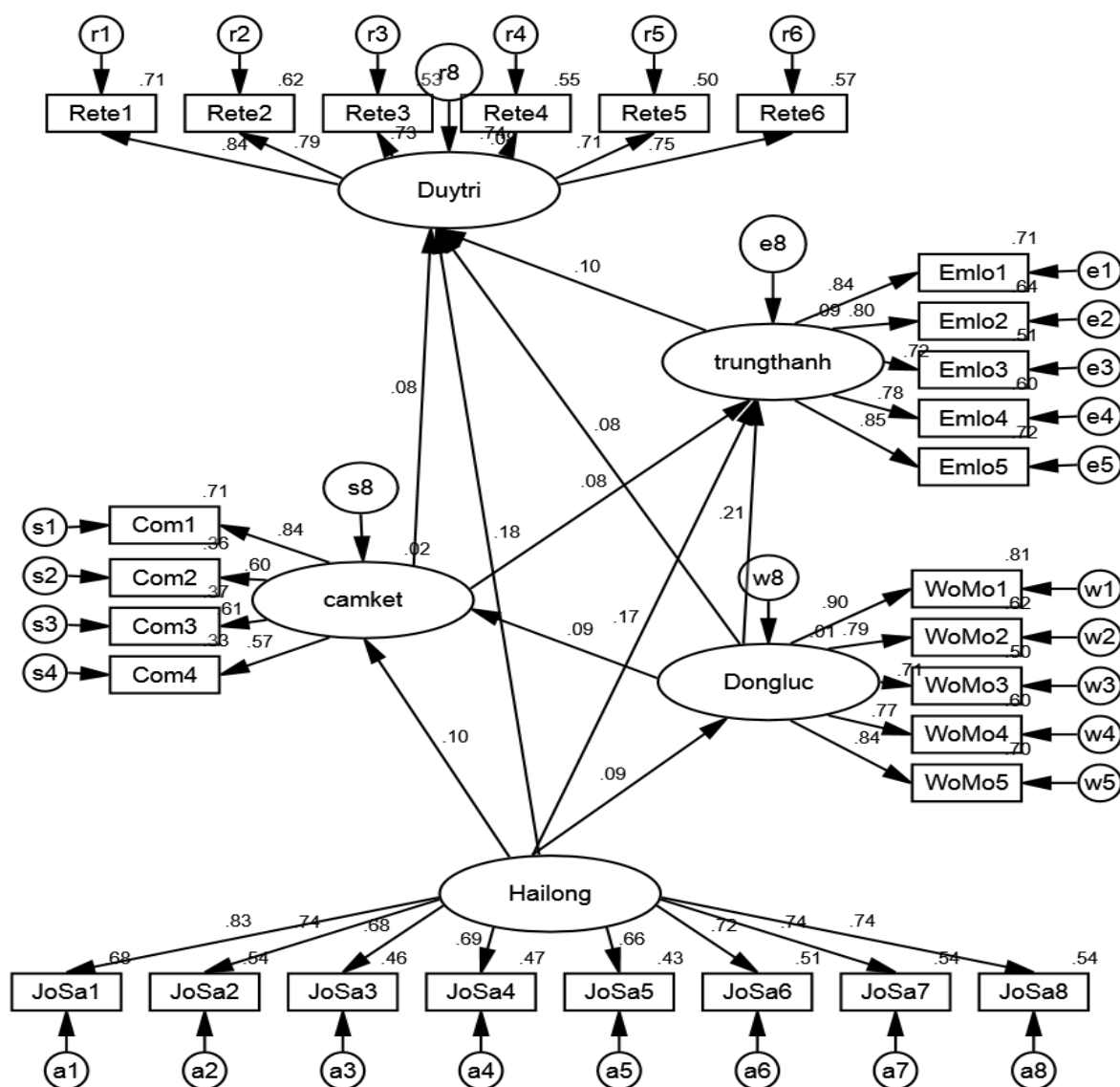
Bảng 4.15: Kết quả kiểm định giá trị phân biệt giữa các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài

Mối quan hệ			r	S.E	C.R.	P
Trungthanh	<-->	Camket	.063	.021	2.971	.003
Dongluc	<-->	Camket	.058	.022	2.606	.009
Camket	<-->	Hailong	.048	.017	2.761	.006
Dongluc	<-->	Trungthanh	.276	.045	6.177	***
Dongluc	<-->	Hailong	.090	.036	2.531	.011
Trungthanh	<-->	Hailong	.178	.035	5.148	***

Nguồn: Kết quả xử lý khảo sát

4.4 Kiểm định mô hình lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu bằng SEM

Kết quả SEM cho thấy mô hình lý thuyết đạt được độ tương thích với dữ liệu thì trường qua các chỉ số Chi-square= 439.977 ($p=.000 < .05$), Chi-square /df = $1.294 < 2$, GFI = 0.966, TLI = 0.991, CFI = 0.992 đều lớn hơn 0.9, RMSEA = 0.018 < 0.08 . Những thang đo đã được đánh giá và cho kết quả là phù hợp trong mô hình lý thuyết của nghiên cứu này. Mục này sẽ thực hiện kiểm định mô hình lý thuyết chính thức cùng với những giả thuyết cho các khái niệm trong mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).



Chi-square = 439.977; df = 340; $P = 0.000 < 0.05$

Chi-square/df=1.294; GFI = 0.966; TLI = 0.991; CFI = 0.992; RMSEA = 0.018

Nguồn: Kết quả xử lý khảo sát

Hình 4.2: Kết quả SEM mô hình nghiên cứu (chuẩn hóa)

4.4.1 Kiểm định các giả thuyết của mô hình

Tất cả những mối tương quan và mối quan hệ được nêu trong giả thuyết của mô hình nghiên cứu đều được chứng minh bằng kiểm định mô hình SEM. Kết quả ước lượng (chuẩn hoá) của các tham số chính được trình bày ở Bảng 4.16. Kết quả này cho thấy các mối quan hệ nhân quả này đều có ý nghĩa thống kê vì đều có giá trị $p < 0.05$, vì vậy các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10 đều được chấp nhận. Thêm vào đó, qua kết quả này, kết luận các thang đo lường của các khái niệm trong mô hình đạt giá trị về mặt lý thuyết.

Bảng 4.16: Hệ số hồi quy của các mối quan hệ

Giả thuyết	Tương quan	Ước lượng	S.E.	C.R.	P
H1	Sự hài lòng công việc → Động lực làm việc	.124	.048	2.548	.011
H2	Sự hài lòng công việc → Cam kết gắn bó	.060	.024	2.565	.010
H3	Sự hài lòng công việc → Lòng trung thành	.208	.045	4.613	***
H4	Sự hài lòng công việc → Duy trì nhân tài	.145	.030	4.784	***
H5	Động lực làm việc → Lòng trung thành	.200	.034	5.843	***
H6	Động lực làm việc → Duy trì nhân tài	.050	.023	2.158	.031
H7	Cam kết gắn bó → Duy trì nhân tài	.108	.054	2.021	.043
H8	Lòng trung thành → Duy trì nhân tài	.063	.025	2.509	.012
H9	Cam kết gắn bó → Lòng trung thành	.164	.081	2.031	.042
H10	Động lực làm việc → Cam kết gắn bó	.043	.018	2.384	.017

Nguồn: Kết quả xử lý khảo sát

Các mối quan hệ trong bảng 4.16 thể hiện Sự hài lòng công việc có tác động cùng chiều lên động lực làm việc, cam kết gắn bó của nhân tài, lòng trung thành và duy trì nhân tài. Động lực làm việc có tác động cùng chiều đến Lòng trung thành, cam kết gắn bó và duy trì nhân tài. Cam kết gắn bó có tác động cùng chiều đến lòng trung thành và duy trì nhân tài. Lòng trung thành có tác động cùng chiều đến duy trì nhân tài. Tất cả các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê nên các khái niệm đạt

được giá trị hội tụ. Hệ số tương quan của từng cặp khái niệm khác biệt ở độ tin cậy 95% do có P-value đều <0.05 . Trong đó yếu tố cam kết gắn bó là tác động mạnh nhất đến duy trì nhân tài.

Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu cho thấy trong các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài thì sự hài lòng công việc là có ảnh hưởng mạnh nhất, tiếp theo là cam kết gắn bó, lòng trung thành và động lực làm việc. Vì vậy, để tăng sự hài lòng trong công việc cần phải cho nhân tài nhận thấy sự thích thú trong công việc, họ hài lòng với tính chất công việc của họ, đồng thời họ nhận thấy được sự phù hợp công việc với mục tiêu cá nhân. Để làm được những điều đó lãnh đạo cần thấu hiểu và chia sẻ những nhu cầu, nguyện vọng của nhân tài và đánh giá cao khi họ làm việc tốt, từ đó họ sẽ cảm thấy hài lòng với các mối quan hệ trong ngân hàng và hài lòng với các cơ hội được đem đến. Nhiều nhà nghiên cứu đã thực hiện về chủ đề làm sao để tăng sự hài lòng, động lực làm việc của nhân viên dưới nhiều hình thức khác nhau (Zhou và Montoro, 2011). Singh và Dixit (2011) cho rằng cần phải có những chính sách thích hợp để duy trì nhân tài, không để họ bất mãn vì công việc không phù hợp, không có cơ hội cho họ thể hiện năng lực của mình. Cần đánh giá nghiêm túc khả năng làm việc của họ, bởi họ cho rằng phần thưởng tài chính có vai trò quyết định đến sự hài lòng công việc. Điều này có nghĩa là, nhân viên tin rằng khi họ thực hiện tốt công việc thì họ sẽ được thưởng xứng đáng. Nghiên cứu này cũng cho thấy bên cạnh đó cần có sự tin tưởng và hỗ trợ từ cấp trên và đồng nghiệp, khẳng định lại lập luận của Singh và Dixit (2011): niềm tin là yếu tố quan trọng nhất đối với một cá nhân để làm việc trong một tập thể. Không có sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và lãnh đạo có thể làm cho môi trường làm việc không còn thân thiện và họ khó có thể làm việc lâu dài.

Để tăng sự cam kết gắn bó của nhân tài thì cần tăng cường cảm hứng làm việc cho họ thông qua lãnh đạo trực tiếp và những người đồng nghiệp cùng làm việc, từ đó những nhân tài này sẽ cảm thấy trách nhiệm của mình trong việc duy trì và phát triển ngân hàng của họ. Từ đó, họ luôn tự hào và hãnh diện khi được làm việc tại ngân hàng của họ. Những người cam kết làm việc có một ý thức mạnh mẽ về trách nhiệm đối với công việc của họ, đặt nội tại giá trị về công việc như là một lợi ích trọng tâm của cuộc sống. Hình thức cam kết này liên quan đến động lực làm việc,

sự hài lòng công việc, làm việc như là một lợi ích trọng tâm cuộc sống và sự cam kết gắn bó với công việc của tổ chức (Jawahar, 2006).

Nhiều nghiên cứu trước đã phân cho rằng lợi ích tài chính là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài, Chew (2004) nhận thấy rằng dự định nghỉ việc của nhân viên phụ thuộc vào lòng trung thành với tổ chức. Trong đó, lòng trung thành với tổ chức bao gồm 2 nhóm yếu tố chính là nhóm yếu tố tài nguyên nhân sự và nhóm các yếu tố tổ chức. Trong nghiên cứu này, kết quả cũng đã cho thấy lòng trung thành có ảnh hưởng cùng chiều đến việc duy trì nhân tài, họ thấy được trách nhiệm của mình và không rời bỏ ngân hàng của họ mặc dù biết các chỗ khác có chế độ thu hút họ, họ tin tưởng vào cấp trên, và thường đề xuất các ý kiến sáng tạo để cải thiện hiệu quả công việc của ngân hàng họ.

Kết quả kiểm định trên cũng cho thấy sự hài lòng công việc ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc. Tại các NHTM ở Việt Nam, để tăng động lực làm việc của nhân tài, hướng đến mục đích cuối cùng là duy trì nhân tài cho ngân hàng, cần phải tăng sự hài lòng của nhân tài đó thông qua các hình thức tăng sự hài lòng về tài chính, sự đánh giá ghi nhận công việc và mối quan hệ trong ngân hàng. Theo Khan và Iqbal (2013) đã nghiên cứu mối quan hệ giữa động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên ngân hàng, nghiên cứu đã chỉ ra rằng bốn yếu tố nội tại (gồm công việc thú vị, đánh giá cao công việc, sự hài lòng và căng thẳng), bốn yếu tố bên ngoài (gồm bảo đảm việc làm, lương tốt, thăng tiến và phát triển) và sự công nhận được coi là quan trọng trong mối quan hệ giữa động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên ngân hàng. Bên cạnh các yếu tố của Khan và Iqbal (2013) đưa ra, nghiên cứu này còn chỉ ra sự hài lòng của nhân tài thể hiện qua việc hài lòng với tính chất của công việc, vì họ thấu hiểu và thỏa mãn được các nguyện vọng của mình, đặc biệt họ cảm thấy hài lòng khi nhận thấy mình quan trọng là một thành viên của ngân hàng. Từ đó họ cảm thấy không khó khăn trong công việc, dù cho công việc đó khó khăn như thế nào. Trong tất cả các mối quan hệ giả thuyết đưa ra, nghiên cứu này đã đưa ra mối quan hệ giữa sự hài lòng công việc và lòng trung thành có ảnh hưởng mạnh nhất, vì vậy để tăng lòng trung thành của nhân tài cần chú ý đến sự hài lòng công việc của họ. Mối quan hệ trong công việc cùng nhau hỗ trợ làm việc sẽ tạo động lực làm việc tốt, và họ hài lòng khi môi trường làm việc và mối quan hệ trong

ngân hàng làm họ cảm thấy hài lòng và được ghi nhận công sức đóng góp của mình một cách công bằng.

Khi nhân tài nhận thấy ngân hàng như ngôi nhà thứ hai của mình, cần phải xây dựng và vun đắp thì họ sẵn sàng làm việc lâu dài tại đó và cùng ngân hàng vượt qua những tình huống khó khăn nhất, luôn bảo vệ uy tín của ngân hàng mình, và không rời bỏ cho dù nơi khác có đề nghị mức lương hấp dẫn hơn. Nghiên cứu này cho thấy được sự hài lòng công việc, động lực làm việc, cam kết gắn bó và lòng trung thành có ảnh hưởng tích cực đến duy trì nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam. Bên cạnh đó, sự hài lòng công việc là nhân tố có ảnh hưởng mạnh mẽ đến động lực làm việc, ảnh hưởng tích cực đến cam kết gắn bó và lòng trung thành của nhân tài.

4.4.2 Kiểm định ước lượng mô hình bằng Bootstrap

Bootstrap là phương pháp lấy mẫu lại có thay thế trong đó mẫu ban đầu đóng vai trò đám đông. Schumacker và Lomax (2016) cho rằng phương pháp bootstrap là phương pháp thích hợp để thay thế cho trường hợp đánh giá lại mẫu khảo sát có độ tin cậy cho các ước lượng của mô hình. Để kiểm định độ tin cậy của các hệ số ước lượng, nghiên cứu này kiểm định bootstrap với số lượng mẫu lặp lại $N = 500$

Bảng 4.17: Kết quả ước lượng bằng bootstrap

Tương quan			Ước luong	SE	SE- SE	Mean	Bias	SE- Bias	CR
Dongluc	<---	Hailong	0.095	.049	.002	.123	.000	.002	0.00
camket	<---	Hailong	0.103	.025	.001	.061	.001	.001	1.00
camket	<---	Dongluc	0.095	.017	.001	.042	.000	.001	0.00
trungthanh	<---	Dongluc	0.213	.038	.001	.196	-.004	.002	-2.00
trungthanh	<---	Hailong	0.170	.046	.001	.207	-.001	.002	-0.50
trungthanh	<---	camket	0.079	.078	.002	.164	.000	.003	0.00
Duytri	<---	trungthanh	0.097	.026	.001	.064	.001	.001	1.00
Duytri	<---	Hailong	0.182	.030	.001	.144	-.002	.001	-2.00
Duytri	<---	camket	0.080	.054	.002	.106	-.002	.002	-1.00
Duytri	<---	Dongluc	0.081	.024	.001	.050	.000	.001	0.00

Nguồn: Kết quả xử lý khảo sát

SE: sai lệch chuẩn, SE-SE: sai lệch chuẩn của sai lệch chuẩn, Bias: độ lệch, SE-Bias: sai lệch chuẩn của độ lệch chuẩn

Qua bảng 4.17 thể hiện kết quả ước lượng bằng bootstrap cho thấy có sự xuất hiện độ chênh lệch của các ước lượng nhưng trị tuyệt đối của CR không lớn hơn 2, nên độ lệch là nhỏ và có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95%. Vì vậy, các ước lượng của mô hình là đáng tin cậy

4.5 Kiểm định sự khác biệt của các biến nhân khẩu học đến mô hình nghiên cứu

Qua kết quả của bảng 4.18 cho thấy $\text{sig} < 0.05$, cho thấy các hệ số đạt ý nghĩa của thống kê, vì vậy ta có thể xem xét có sự khác biệt giữa biến nhân khẩu học với duy trì nhân tài hay không.

Bảng 4.18: Phân tích đa biến

Ảnh hưởng		Giá trị	F	df	Bậc tự do của sai số	Sig.
Hệ số chặn	Pillai's Trace	.905	1075.960 ^b	7.000	787.000	.000
	Wilks' Lambda	.095	1075.960 ^b	7.000	787.000	.000
	Hotelling's Trace	9.570	1075.960 ^b	7.000	787.000	.000
	Roy's Largest Root	9.570	1075.960 ^b	7.000	787.000	.000
Duy trì nhân tài	Pillai's Trace	.727	1.108	581.000	5551.000	.044
	Wilks' Lambda	.462	1.108	581.000	5505.489	.045
	Hotelling's Trace	.819	1.107	581.000	5497.000	.045
	Roy's Largest Root	.162	1.547 ^c	83.000	793.000	.002

Nguồn: Kết quả xử lý khảo sát

Bảng 4.19 mô tả kết quả kiểm định sự khác biệt của các biến nhân khẩu học đối với duy trì nhân tài tại các NHTM. Kết quả cho thấy không có sự khác biệt về giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, kinh nghiệm, quyền sở hữu ngân hàng, quy mô ngân hàng và vị trí làm việc. Cụ thể như sau:

Giới tính (GEND): có $\text{Sig} > 0.05$: Không có sự khác biệt giữa nam và nữ trong việc duy trì nhân tài, vì Việt Nam hiện nay thực hiện quyền bình đẳng giới tốt nên biến giới tính không có sự khác biệt trong tác động đến việc duy trì nhân tài. Trong các NHTM, nhân tài dù là nam hay nữ thì cũng đều được coi trọng như sau.

Độ tuổi (AGE) cũng như giới tính có $\text{sig} > 0.05$, dù ở độ tuổi nào nhân tài cũng có và cũng cần phải duy trì với những vị trí làm việc khác nhau, do đó không có sự khác biệt trong độ tuổi khi tác động đến việc duy trì nhân tài.

Trình độ học vấn(EDUC): cũng có sig > 0.05, không có sự khác biệt giữa các trình độ khác nhau trong việc tác động đến việc duy trì nhân tài vì trong công việc thể hiện ở nhiều mặt khác nhau, không nhất thiết phải có trình độ cao hơn thì làm việc tốt hơn và thích nghi tốt hơn.

Quyền sở hữu ngân hàng (OWNS): Cũng tìm thấy không có sự khác biệt trong quyền sở hữu của các ngân hàng, cho dù ngân hàng có vốn nhà nước hay ngân hàng cổ phần hay ngân hàng có vốn nước ngoài thì việc tác động đến việc duy trì nhân tài cũng không khác nhau.

Quy mô ngân hàng (SIZE): có sig >0.05, cho dù ngân hàng nhỏ hay lớn thì việc duy trì ngân hàng đều cần thiết và quy mô ra sao cũng không có sự khác biệt khi tác động đến việc duy trì nhân tài.

Vị trí làm việc của nhân tài (POSI): có sig>0.05, dù nhân tài làm việc ở vị trí nào trong NHTM thì đều cần thiết, vì thế không có sự khác biệt giữa vị trí làm việc của nhân tài đến việc duy trì nhân tài.

Bảng 4.19: Kiểm định sự khác biệt của các biến nhân khẩu học

Biến	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
GEND	25.262	83	.304	1.253	.071
AGE	86.709	83	1.045	1.033	.403
EDUC	34.275	83	.413	1.008	.462
WEXP	51.924	83	.626	1.078	.306
OWNS	63.118	83	.760	.899	.725
SIZE	95.388	83	1.149	1.249	.074
POSI	49.076	83	.591	1.253	.071

Nguồn: Kết quả xử lý khảo sát

Bảng 4.19 cho thấy đối với duy trì nhân tài thì dù là nam hay nữ, độ tuổi nào và trình độ học vấn ra sao thì cũng không có sự khác biệt trong việc thực hiện duy trì họ. Bên cạnh đó, nhân tài đó làm việc trong ngân hàng cổ phần, ngân hàng có vốn nước ngoài hay NHTM có vốn nhà nước thì cũng không có sự phân biệt. Quy mô ngân hàng khác nhau cũng không có sự khác biệt trong duy trì nhân tài, nhân tài đó đang làm việc ở vị trí nào trong ngân hàng thì cũng như các biến khác cũng không có sự khác biệt trong việc duy trì họ.

4.6 Thảo luận kết quả nghiên cứu

4.6.1 Thảo luận về nhân tố sự hài lòng công việc

Bảng 4.20 thông kê mô tả thang đo Sự hài lòng công việc: trong đó cho thấy câu hỏi “Tôi cảm thấy hài lòng về các mối quan hệ trong ngân hàng” là ý kiến được đáp viên đồng ý thấp nhất (3.58). Trong thực tế tại các NHTM ở Việt Nam, nhìn chung các mối quan hệ cá nhân trong một tổ chức thường không được các nhân viên đồng ý cao, mỗi người đều có công việc, trách nhiệm và phận sự riêng. Sự quan tâm đến nhau chưa được đề cao, sự giúp đỡ trong công việc cũng chưa được xem trọng, đa số đều vì lợi ích và công việc của cá nhân mình, cố gắng chứng minh hiệu quả công việc của cá nhân. Cũng như nghiên cứu của Sturgeon (2006) đã phát hiện mối quan hệ giữa nhân viên và quản lý trực tiếp là rất quan trọng trong công việc, nhân viên hài lòng với công việc của họ thì họ sẽ không có ý định rời bỏ tổ chức đó.

Bảng 4.20: Kết quả thống kê mô tả thang đo Sự hài lòng công việc

Mã hóa	Thang đo	Thấp nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
JoSa1	Tôi hài lòng với tính chất công việc hiện tại	1	5	3.61	1.157
JoSa2	Tôi thấy thực sự thích thú trong công việc.	1	5	3.62	1.171
JoSa3	Tôi cảm thấy công việc này phù hợp với mục tiêu của tôi.	1	5	3.63	1.177
JoSa4	Tôi cảm thấy vui khi được đánh giá cao.	1	5	3.68	1.150
JoSa5	Lãnh đạo thấu hiểu và chia sẻ được những nhu cầu, nguyện vọng của tôi.	1	5	3.62	1.178
JoSa6	Tôi cảm thấy mình quan trọng khi là một thành viên của tổ chức	1	5	3.62	1.153
JoSa7	Tôi cảm thấy hài lòng vì có cơ hội phát triển và thăng tiến	1	5	3.59	1.169
JoSa8	Tôi cảm thấy hài lòng về các mối quan hệ trong ngân hàng	1	5	3.58	1.163

Nguồn: Kết quả xử lý khảo sát

Bên cạnh đó, trong thang đo này ý kiến “Tôi cảm thấy hài lòng vì có cơ hội phát triển và thăng tiến” cũng không được đồng ý ở mức cao (3.59), chính vì thế các nhà quản trị NHTM cần có cái nhìn cận kề hơn trong việc trao cơ hội phát triển và thăng tiến cho nhân tài, có như vậy thì sự cố gắng làm việc của họ mới đem lại kết

quả tốt, đồng thời họ hài lòng với công việc hơn thì sẽ duy trì họ tốt hơn. Kết quả nghiên cứu này cũng tương tự như nghiên cứu của Smith và cộng sự (1969), tác giả cho rằng sự hài lòng công việc có liên quan đến các cơ hội phát triển và đào tạo, liên quan đến mối quan hệ cá nhân và thể hiện tính công bằng trong đánh giá. Ý kiến “Tôi cảm thấy vui khi được đánh giá cao.” là ý kiến được đồng ý cao nhất (3.68). Trong mỗi tổ chức, mỗi cá nhân khi thực hiện công việc đều mong muốn sự đóng góp của mình được đánh giá tốt, có như vậy họ mới cố gắng thực hiện công việc của mình ngày càng tốt hơn. Trong thang đo sự hài lòng công việc, mức độ đồng ý cao nhất là ý kiến “Tôi cảm thấy vui khi được đánh giá cao” với độ lệch chuẩn là 1.150. Hầu hết các đối tượng được khảo sát đều trả lời đồng ý ở mức cao đối với câu hỏi này

4.6.2 Thảo luận về nhân tố động lực làm việc

Bảng 4.21 cho thấy trong thang đo Động lực làm việc, ý kiến đồng ý thấp nhất với giá trị trung bình là 3.11 là ý kiến “Ngân hàng có chính sách tạo động lực bằng kích thích phi tài chính phù hợp” với độ lệch chuẩn là 1.276 và ý kiến “Ngân hàng có chính sách tạo động lực bằng kích thích tài chính phù hợp” với độ lệch chuẩn 1.248. Vì hiện tại các NHTM đều trong giai đoạn cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường, hầu hết đều chú trọng vào hiệu quả công việc, đa phần chưa quan tâm đến sự động viên bằng những hình thức phi tài chính và kích thích tài chính phù hợp. Đa số các ngân hàng thường cho hiệu quả công việc của nhân viên vào cuối năm tài chính, dựa vào kết quả kinh doanh của tổ chức mình mà tính tỷ lệ thưởng, sau đó dựa vào chỉ tiêu hoàn thành kế hoạch kinh doanh của từng nhân viên sẽ có mức thưởng tương ứng. Do đó, nhân tài họ mong muốn các nhà quản trị NHTM có sự quan tâm hơn đến động lực làm việc của họ thông qua các hình thức kích thích phù hợp, cũng như quan điểm của Nguyễn Anh Việt (2011)

Bên cạnh đó, ý kiến “Tôi cảm thấy có động lực trong công việc vì được ghi nhận thành quả làm việc” cũng chưa đồng ý ở mức cao (3.12). Theo quan điểm của Safiullah (2015) cho rằng để tăng cường động lực làm việc thì cần có đánh giá hợp lý dựa trên hiệu suất làm việc. Chính vì vậy, các nhà quản trị cần chú trọng đến điều này để tăng động lực làm việc cho các nhân tài. Trong thang đo này, ý kiến “Ngân hàng có cách tạo hứng thú trong công việc cho tôi” là được đồng ý ở mức cao nhất, với giá trị trung bình là 3.18. Đây là ý kiến thiên hướng về tinh thần, lãnh đạo

NHTM cần có những chính sách, hành động nhằm tạo hứng thú làm việc cho nhân tài, như vậy mới có thể tăng động lực làm việc trong họ. Trong thang đo động lực làm việc thì mức độ đồng đều cao nhất là của ý kiến “Ngân hàng có cách tạo hứng thú trong công việc cho tôi” với độ lệch chuẩn là 1.236

Bảng 4.21: Kết quả thống kê mô tả thang đo Động lực làm việc

Mã hóa	Thang đo	Thấp nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
WoMo1	Ngân hàng có cách tạo hứng thú trong công việc cho tôi	1	5	3.18	1.236
WoMo2	Ngân hàng có chính sách tạo động lực bằng kích thích tài chính phù hợp.	1	5	3.11	1.248
WoMo3	Ngân hàng có chính sách tạo động lực bằng kích thích phi tài chính phù hợp.	1	5	3.11	1.276
WoMo4	Lãnh đạo và đồng nghiệp cho tôi học hỏi những điều mới để hoàn thành tốt công việc được giao	1	5	3.13	1.257
WoMo5	Tôi cảm thấy có động lực trong công việc vì được ghi nhận thành quả làm việc	1	5	3.12	1.263

Nguồn: Kết quả xử lý khảo sát

4.6.3 Thảo luận về nhân tố cam kết gắn bó

Bảng 4.22 cho thấy trong thang đo cam kết gắn bó: Với ý kiến “Tôi rất hạnh diện vì chọn ngân hàng này để làm việc” có độ lệch chuẩn 0.887 và ý kiến “Tôi cảm thấy mình phải có trách nhiệm trong việc duy trì và phát triển ngân hàng” có độ lệch chuẩn 0.878 là hai ý kiến được đồng ý thấp nhất (4.11). Tuy nhiên trong thang đo này, các đáp viên đều đồng ý ở mức trên 4, như vậy họ khá hài lòng với những việc mà ngân hàng đã tạo ra để tăng cường sự cam kết gắn bó của họ. Một ngân hàng có được sự hạnh diện của nhân tài và họ có trách nhiệm làm việc, trách nhiệm đối với sự phát triển của ngân hàng họ là điều trân trọng. cam kết của nhân tài là thước đo năng lượng và niềm đam mê của họ đối với tổ chức họ đang làm việc. Họ phấn đấu cùng gắn bó với ngân hàng của họ, luôn nói những điều tích cực về ngân hàng, đồng thời góp phần vào cho sự phát triển của một thương hiệu Hewitt Associates (2004). Họ muốn ở lại với ngân hàng đó, muốn tăng năng suất làm việc

và nỗ lực rất cao trong công việc, họ sẵn sàng làm việc và đóng góp cho thành công của ngân hàng mình.

Bảng 4.22: Kết quả thống kê mô tả thang đo Cam kết gắn bó

Mã hóa	Thang đo	Thấp nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Com1	Tôi tự hào nói với người khác tôi là một phần của tổ chức này	1	5	4.14	.815
Com2	Lãnh đạo và đồng nghiệp công nhận giá trị của tôi đối với tổ chức	1	5	4.16	.866
Com3	Tôi rất hạnh diện vì chọn ngân hàng này để làm việc.	1	5	4.11	.887
Com4	Tôi cảm thấy mình phải có trách nhiệm trong việc duy trì và phát triển ngân hàng	1	5	4.11	.878

Nguồn: Kết quả xử lý khảo sát

Bên cạnh đó, trong thang đo này, ý kiến “Lãnh đạo và đồng nghiệp công nhận giá trị của tôi đối với tổ chức” là ý kiến đáp viên đồng ý cao nhất (4.16). Trong thang đo này, mức độ đồng đều của các ý kiến của đáp viên đối với ý kiến “Tôi tự hào nói với người khác tôi là một phần của tổ chức này” là cao nhất, độ lệch chuẩn là 0.815. Trong nghiên cứu của Gibbons (2006) đã cho thấy niềm tự hào về tổ chức và mức độ nhân viên có được sự tự hào về công việc của họ góp phần làm tăng sự cam kết gắn bó của nhân viên đó. Khi đó, mức độ cam kết gắn bó của nhân viên tăng lên, hiệu suất làm việc cũng tốt hơn.

4.6.4 Thảo luận về nhân tố lòng trung thành

Đối với thang đo Lòng trung thành, ý kiến “Tôi thường đề xuất những cải tiến nhằm mang lại hiệu quả cao cho ngân hàng” có độ lệch chuẩn 1.212 là ý kiến mà đáp viên có mức đồng ý thấp nhất (3.19). Vì vậy, với các lãnh đạo NHTM cần đề cao những cải tiến sáng tạo của nhân tài, có như vậy lòng trung thành của họ mới được nâng cao. Bên cạnh đó, ý kiến “Tôi nhận thấy mình có trách nhiệm và nghĩa vụ đối với ngân hàng” có độ lệch chuẩn là 1.229 là ý kiến được đáp viên đồng ý cao nhất (3.24). Cũng như quan điểm của Elegido (2013) đã cho rằng lòng trung thành của nhân tài không phải vì lợi ích cá nhân của họ mà vì tổ chức và vì lợi ích cho tổ chức đó. Trong thang đo này, mức độ đồng đều trong ý kiến “Tôi tin tưởng vào cấp trên” là ý kiến có mức độ đồng đều nhất với độ lệch chuẩn là 1.201, các kết quả được thể hiện qua bảng 4.23.

Bảng 4.23: Kết quả thống kê mô tả thang đo Lòng trung thành

Mã hóa	Thang đo	Thấp nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Emlo1	Tôi biết nhiều ngân hàng khác hiện đang thu hút nhân tài, nhưng tôi không rời bỏ tổ chức này	1	5	3.20	1.240
Emlo2	Tôi thường đề xuất những cải tiến nhằm mang lại hiệu quả cao cho ngân hàng	1	5	3.19	1.212
Emlo3	Ngân hàng xứng đáng với lòng trung thành của tôi	1	5	3.22	1.211
Emlo4	Tôi tin tưởng vào cấp trên	1	5	3.22	1.201
Emlo5	Tôi nhận thấy mình có trách nhiệm và nghĩa vụ đối với ngân hàng	1	5	3.24	1.229

Nguồn: Kết quả xử lý khảo sát

4.6.5 Thảo luận về yếu tố duy trì nhân tài

Qua bảng 4.24 cho thấy trong thang đo Duy trì nhân tài: ý kiến được đáp viên đồng ý cao nhất là ý kiến “Tôi không có ý định rời bỏ tổ chức này” (3.96), ý kiến “Tôi thấy tương lai của mình trong tổ chức này” được đáp viên đồng ý thấp nhất (3.88). Trong thang đo duy trì nhân tài, mức độ đồng đều trong các ý kiến của đáp viên với câu hỏi “ Công việc của tôi góp phần phát triển ngân hàng ” là cao nhất, độ lệch chuẩn là 0.800.

Bảng 4.24: Kết quả thống kê mô tả thang đo Duy trì nhân tài

Mã hóa	Thang đo	Thấp nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Rete1	Tôi luôn nói tốt về ngân hàng mà mình đang làm việc	1	5	3.95	.807
Rete2	Tôi không có ý định rời bỏ tổ chức này	1	5	3.96	.809
Rete3	Công việc của tôi góp phần phát triển ngân hàng	1	5	3.94	.800
Rete4	Tôi sẽ ở lại dù nơi khác có đề nghị mức lương hấp dẫn	1	5	3.95	.803
Rete5	Trong ngân hàng này, công việc của tôi mang lại sự thỏa mãn cho tôi	1	5	3.92	.855
Rete6	Tôi thấy tương lai của mình trong tổ chức này	1	5	3.88	.928

Nguồn: Kết quả xử lý khảo sát

Duy trì nhân tài là một chủ đề phức tạp, vì vậy đảm bảo rằng nhân tài muốn ở lại làm việc cho ngân hàng mà không có ý định rời bỏ là việc đòi hỏi kết hợp của nhiều khía cạnh khác nhau. Kết quả này cũng đồng quan điểm với Slavich (2011), nghiên cứu đã cho rằng nhân tài ở lại làm việc cho tổ chức vì nhiều lý do khác nhau tùy thuộc vào sự hài lòng trong công việc và sự phát triển nghề nghiệp của họ.

Thông qua kết quả thống kê mô tả của các thang đo được thể hiện qua các bảng 4.20, 4.21, 4.22, 4.23, 4.24 cho thấy tất cả các biến quan sát, người hỏi đều đồng ý ở mức trên trung bình. Đồng thời kết quả cho thấy trong các thang đo, mức độ đồng đều trong các ý kiến của các đáp viên trả lời câu hỏi “Công việc của tôi góp phần phát triển ngân hàng” là đồng đều nhất với độ lệch chuẩn thấp nhất (0.800) được thể hiện qua bảng 4.24.

Sau khi có kết quả nghiên cứu, tác giả đã thực hiện nghiên cứu định tính nhằm thảo luận kết quả nghiên cứu của luận án. Thông qua nghiên cứu định tính, một lần nữa khẳng định các tiêu chí xác định nhân tài được các lãnh đạo ngân hàng đồng ý và thống nhất với các tiêu chí này. Bên cạnh đó,

Tóm tắt chương 4:

Chương 4 trình bày kết quả kiểm định thang đo sơ bộ và thang đo chính thức, phân tích nhân tố khám phá EFA và kiểm định mô hình nghiên cứu. Thông qua kiểm định CFA, tất cả các thang đo đều phù hợp với dữ liệu thị trường. Tất cả các khái niệm đo lường đều đạt được độ tin cậy, giá trị phân biệt và giá trị hội tụ. Kết quả thống kê mô tả các thang đo cho thấy mức độ đồng ý cao nhất và thấp nhất của các ý kiến

Nghiên cứu đã kiểm định mô hình lý thuyết bằng SEM, kiểm định Bootstrap cho thấy sự tác động mạnh nhất lên duy trì nhân tài là sự hài lòng công việc của nhân tài, đồng thời nghiên cứu cho thấy không có sự khác biệt giữa giới tính, tuổi tác, trình độ học vấn, quyền sở hữu ngân hàng, quy mô ngân hàng và vị trí làm việc của nhân tài trong việc duy trì nhân tài ở các NHTM ở Việt Nam. Các hàm ý quản trị sẽ được trình bày tiếp theo ở chương 5.

CHƯƠNG 5

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Giới thiệu

Luận án được thực hiện với tên đề tài “Duy trì nhân tài tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam” với mục tiêu xác định được các nhân tố ảnh hưởng đến việc quy trì nhân tài tại các NHTM, xác định được mức độ ảnh hưởng của các nhân tố này đến việc duy trì nhân tài tại các NHTM. Từ đó đề xuất các hàm ý quản trị nhằm giúp cho các ngân hàng có thể duy trì nhân tài trong giai đoạn hiện nay. Trong chương 5 này sẽ tổng hợp các phát hiện của nghiên cứu, bên cạnh đó cũng trình bày những hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo. Trọng tâm của chương 5 là đề xuất các hàm ý quản trị cho các nhà quản trị NHTM.

5.1 Kết luận

Luận án được thực hiện với mục tiêu đầu tiên là phát hiện các tiêu chí xác định nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam, qua đó đã giúp các nhà quản trị ngân hàng nhận diện được nhân tài tại ngân hàng họ. Từ đó, các nhà quản trị ngân hàng sẽ có chính sách sử dụng đúng người vào đúng việc.

Mục tiêu thứ 2 của luận án này là xác định các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài trong lĩnh vực ngân hàng ở Việt Nam, đồng thời xác định mối quan hệ của các nhân tố ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài và phát hiện mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đó. Mô hình lý thuyết được xây dựng trên cơ sở đặc thù của văn hóa Việt Nam bao gồm các thành phần sau: Sự hài lòng công việc, Động lực làm việc, Cam kết gắn bó, Lòng trung thành, và xem xét mối quan hệ của chúng.

Nhằm thực hiện mục tiêu nghiên cứu, luận án được thực hiện nghiên cứu định tính qua 2 bước để xác định tiêu chí xác định nhân tài, phỏng vấn sâu chuyên gia, phỏng vấn nhóm chuyên gia và cuối cùng là phỏng vấn nhân tài để khẳng định tiêu chí xác định nhân tài.

Mục tiêu thứ 3 được thực hiện thông qua nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, trong đó nghiên cứu định tính để khẳng định mối quan hệ của các nhân tố, xây dựng và điều chỉnh thang đo các khái niệm trong mô hình nghiên cứu. Nghiên cứu định lượng thực hiện bằng phương pháp kiểm định độ tin cậy

cronbach's alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phân tích nhân tố khẳng định CFA và mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, phân tích bootstrap để khẳng định các ước lượng của mô hình là đáng tin cậy

Kết quả nghiên cứu của luận án giúp đề xuất những hàm ý quản trị nhằm mục đích xây dựng chính sách phù hợp, đề xuất tăng cường động lực làm việc cho nhân tài thông qua thỏa mãn sự hài lòng trong công việc của họ, nâng cao sự cam kết gắn bó của nhân tài đồng thời hỗ trợ nâng cao lòng trung thành của những nhân tài đó. Về mặt lý thuyết, đóng góp của nghiên cứu là đã xác định được tiêu chí để xác định nhân tài trong lĩnh vực ngân hàng, từ đó giúp các nhà quản trị nhận diện chính xác được những nhân tài mà họ cần duy trì trong tổ chức của mình. Bên cạnh đó xác định mối quan hệ của 4 nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài trong các NHTM ở Việt Nam. Về mặt thực tiễn, luận án đã bổ sung thêm mô hình duy trì nhân tài thông qua các nhân tố sự hài lòng công việc, động lực làm việc, cam kết gắn bó và lòng trung thành của nhân tài.

Kết quả nghiên cứu phát hiện ra rằng tiêu chí để xác định nhân tài trong lĩnh vực ngân hàng ở Việt Nam ngoài 4 tiêu chí của Davis và cộng sự (2016) cho rằng nhân tài thường có những tiêu chí như: có khả năng làm việc tốt trong vai trò được giao, có khả năng xử lý sự thay đổi, có khả năng học tập liên tục, họ có tính cách của một nhà lãnh đạo, thì tại Việt Nam tiêu chí “có tính cách của một nhà lãnh đạo” không phù hợp, các chuyên gia ngân hàng đều khẳng định bỏ tiêu chí này vì không hẳn là lãnh đạo thì mới là nhân tài, nghiên cứu đã phát hiện ra 1 tiêu chí mới để xác định nhân tài đó là tiêu chí “Khả năng đưa ra ý kiến sáng tạo để giải quyết công việc”. Đây là một phát hiện quan trọng đóng góp vào việc xác định nhân tài tại các NHTM. Nghiên cứu đã đi tìm lý thuyết để giải thích cho khái niệm này, khái niệm này.

Kết quả nghiên cứu định tính một lần nữa khẳng định đây chính là 1 trong những tiêu chí quan trọng để xác định nhân tài. So với các nghiên cứu trước về tiêu chí xác định nhân tài thì nghiên cứu này đã khám phá thêm 1 tiêu chí có đặc thù riêng cho các NHTM ở Việt Nam. Vì thế nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam cần đưa ra ý kiến sáng tạo để giải quyết vấn đề được bổ sung vào lý thuyết xác định tiêu chí nhân tài.

Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy có những điểm tương đồng và một số điểm khác biệt với các nghiên cứu trước về các nhân tố tác động đến duy trì nhân tài tại các NHTM. Kết quả nghiên cứu này cho thấy sự hài lòng công việc, động lực làm việc, cam kết gắn bó và lòng trung thành có ảnh hưởng cùng chiều đến duy trì nhân tài, đạt kỳ vọng ở mô hình nghiên cứu đề xuất là các tác động này đều là tích cực.

Phát hiện tiếp theo của nghiên cứu là sự hài lòng công việc tác động mạnh nhất đến duy trì nhân tài, và các thành phần trong đó bao gồm nhân tài sẽ cảm thấy vui khi được đánh giá cao, bên cạnh đó họ cảm nhận được sự thích thú trong công việc và hài lòng với tính chất công việc, họ sẽ cảm thấy công việc phù hợp với mục tiêu của mình. Trong khi các nghiên cứu trước tại Việt Nam cho rằng để tăng lòng trung thành và để giữ chân nhân tài thì cần tăng lương, thưởng, điều kiện môi trường làm việc và chế độ thăng tiến (Nguyễn Thị Mai Trang, 2010; Nguyễn Quốc Nghi, 2012; Mai Ngoc Khuong và Bui Diem Tien, 2013), ngoài những nhân tố trên thì cần tăng thêm động lực làm việc cho nhân tài bằng cách tạo hứng thú làm việc cho họ.

Ngoài sự hài lòng công việc ảnh hưởng tích cực đến duy trì nhân tài khẳng định được kỳ vọng giả thuyết H4, thì nghiên cứu này đã chứng minh sự hài lòng công việc ảnh hưởng cùng chiều đến cam kết gắn bó và duy trì nhân tài, đồng quan điểm với Moorhead và Griffin (2004) cho rằng khi họ được tham gia vào việc ra quyết định trong tổ chức thì sự cam kết của họ được tăng lên và tỷ lệ nghỉ việc cũng vì thế mà giảm đi, vì họ được ghi nhận sự đóng góp của mình cho tổ chức đó. Bên cạnh đó nghiên cứu cũng phát hiện ra rằng sự hài lòng công việc còn ảnh hưởng tích cực và trực tiếp đến động lực làm việc và lòng trung thành của nhân tài, khác với nghiên cứu của Nina và Tomislav (2015) cho rằng hài lòng công việc có ảnh hưởng gián tiếp đến lòng trung thành thông qua sự tham gia công việc. Một lần nữa, phát hiện của nghiên cứu khẳng định kỳ vọng của nghiên cứu là sự hài lòng công việc có ảnh hưởng cùng chiều đến lòng trung thành của nhân tài. Tầm quan trọng của hài lòng công việc đến động lực làm việc cũng là một phát hiện của nghiên cứu này, đồng quan điểm đã được chứng minh từ nghiên cứu của Maslow (1943).

Phát hiện tiếp theo của nghiên cứu cho thấy cam kết gắn bó, động lực làm việc và lòng trung thành cũng có ảnh hưởng mạnh mẽ đến duy trì nhân tài tại các NHTM. Mỗi quan hệ của động lực làm việc đến lòng trung thành cũng là mối quan hệ tích

cực dương, chứng minh cho nghiên cứu của Khan và Iqbal (2013) có sự ảnh hưởng tích cực giữa động lực làm việc và lòng trung thành của nhân viên ngân hàng. Nghiên cứu này khẳng định được kỳ vọng H8: lòng trung thành có ảnh hưởng cùng chiều đến duy trì nhân tài, tăng lòng trung thành của nhân tài sẽ giữ chân được nhân tài đó cho ngân hàng. Lòng trung thành của nhân tài sẽ được thể hiện đến việc quan tâm đến cải thiện hoạt động của mình, đề xuất cải tiến và luôn cảm thấy tự hào với tổ chức của mình, từ đó họ không có ý định rời bỏ tổ chức của mình (Martensen và Grønholdt, 2006).

Ngoài ra nghiên cứu còn phát hiện mối quan hệ động lực làm việc ảnh hưởng tích cực đến cam kết gắn bó của nhân tài và cam kết gắn bó ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân tài. Qua đó cho thấy trong mô hình nghiên cứu, tất cả các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài đều có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

Điều đặc biệt trong nghiên cứu này là đã chỉ ra rằng không có sự khác biệt giữa các đối tượng trong việc duy trì nhân tài, mặc dù theo nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Dung (2016) cho rằng có sự khác biệt giữa nhân viên văn phòng nam và nữ trong động cơ làm việc. Còn nghiên cứu này cho thấy dù là nam hay nữ, độ tuổi khác nhau, trình độ học vấn và vị trí làm việc khác nhau cũng không có sự khác biệt trong việc duy trì nhân tài. Bên cạnh đó, quy mô ngân hàng, ngân hàng trong nước hay ngân hàng có vốn nước ngoài cũng không có sự khác biệt trong việc duy trì nhân tài.

Nghiên cứu này cũng là cơ sở cho việc giảng dạy về nguồn nhân lực, để duy trì nhân tài trong NHTM cần chú trọng đến sự hài lòng công việc, động lực làm việc, cam kết gắn bó và lòng trung thành của nhân tài đó trong NHTM.

5.2 Hàm ý nghiên cứu và đề xuất quản trị đối với các nhà quản trị NHTM

Hàm ý nghiên cứu nhằm gia tăng khả năng duy trì nhân tài cho các NHTM, nhằm đem lại hiệu quả cao cho ngân hàng, thể hiện qua sự hài lòng công việc của nhân tài và động lực làm việc của họ. Bên cạnh đó cần gia tăng sự cam kết gắn bó, tận tâm trong công việc và lòng trung thành của họ đối với ngân hàng. Ngoài ra, các NHTM cần dựa vào các tiêu chí để xác định nhân tài và đề ra những chính sách phù hợp nhằm thu hút và duy trì những nhân tài đó. Các nhà quản trị NHTM cần xây dựng những chính sách đãi ngộ thích hợp nhằm nâng cao sự hài lòng công việc và

động lực làm việc của nhân tài. Điều thứ hai là đề ra những chính sách nhằm tăng niềm tin của nhân viên vào cấp trên, vào ngân hàng, từ đó gia tăng sự cam kết gắn bó và gia tăng lòng trung thành của nhân tài. Từ những kết quả phân tích trong chương 4 đã cho thấy các mối quan hệ của các nhân tố tác động tích cực lẫn nhau, nghiên cứu này đã đề ra các hàm ý quản trị sau:

5.2.1 Hàm ý về tăng sự hài lòng công việc của nhân tài

Trong các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài theo kết quả nghiên cứu trong chương 4 cho thấy sự hài lòng công việc là nhân tố tác động mạnh nhất trong số các nhân tố tác động đến duy trì nhân tài (với $\beta = 0.208$). Chính vì vậy các nhà quản trị cần chú trọng để làm tăng sự hài lòng công việc của nhân tài thông qua tăng động lực làm việc của nhân tài. Xuất phát đầu tiên trong mô hình nghiên cứu là nhân tố sự hài lòng trong công việc. Đây là nhân tố có ảnh hưởng quan trọng trong tất cả các mối quan hệ khác nhằm duy trì nhân tài tại các NHTM. Để tăng sự hài lòng trong công việc của nhân tài, cần có những chính sách phù hợp và đạt hiệu quả cao:

5.2.1.1 Có chính sách đánh giá công bằng trong công việc

Theo phân tích ở phần thống kê mô tả trong chương 4, ý kiến “Tôi cảm thấy vui khi được đánh giá cao” với giá trị trung bình là 3.68 là ý kiến được nhiều đáp viên đồng ý cao nhất, chính vì vậy để tăng sự hài lòng trong công việc của nhân tài, các nhà quản trị cần xây dựng thang đo đánh giá phù hợp với tính chất công việc của nhân tài đó. Nhà quản trị cần đánh giá đúng giá trị đóng góp của họ đối với công việc, có như vậy sự hài lòng trong công việc của họ sẽ được gia tăng. Đặc biệt họ sẽ cảm thấy vui khi được đánh giá cao, do đó ghi nhận thành quả là một giải pháp không còn xa lạ đối với nhiều nhà lãnh đạo, nhưng làm sao để có thể ghi nhận một cách công bằng đối với họ. Đề xuất thông qua KPI, từ đó mỗi công việc được giao dù là nhân tài hay nhân viên bình thường họ cũng đều có căn cứ để phấn đấu và đạt được KPI đề ra thì được thưởng xứng đáng. Từ đó họ sẽ cảm thấy lãnh đạo luôn thấu hiểu và cảm thấy mình được thỏa mãn với công việc hiện tại. Trong thực tế tại các NHTM hiện nay, đối với việc áp dụng KPI sẽ thuận lợi hơn đối với các ngân hàng có vốn nước ngoài và ngân hàng liên doanh, vì họ đã có hệ thống vận hành áp dụng nhiều nước trên thế giới. Bên cạnh đó, đối với các NHTM cổ phần lớn

thì việc áp dụng KPI cũng có khả năng triển khai tốt hơn các NHTM nhỏ, vì hệ thống và quy trình chuẩn hóa hơn.

Bên cạnh đó, ý kiến “Tôi cảm thấy hài lòng về các mối quan hệ trong ngân hàng” là ý kiến được đồng ý thấp nhất với giá trị trung bình là 3.59. Chính vì vậy, các nhà lãnh đạo cần tạo một môi trường làm việc thân thiện hơn, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc và cải thiện các mối quan hệ trong công việc. Như vậy, sự hài lòng trong công việc của nhân tài sẽ được tốt hơn.

5.2.1.2 Tạo mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo, đồng nghiệp và nhân tài

Với giá trị trung bình 3.62 là câu hỏi được đáp viên trả lời đồng ý ở mức cao thứ 3 trong thang đo sự hài lòng công việc “lãnh đạo thấu hiểu và chia sẻ được những nhu cầu, nguyện vọng của tôi”. Vì vậy, đối với việc tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp và năng động của các NHTM là việc không dễ dàng. Các nhân viên ngay từ khi được thu hút vào làm việc đều trải qua nhiều giai đoạn đào tạo nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng và nghiệp vụ ngân hàng. Do đó, việc duy trì họ cần được đánh giá ngay từ khi họ mới vào làm việc tại ngân hàng. Để cải thiện về các mối quan hệ trong ngân hàng với ý kiến được đồng ý thấp nhất và phát huy thêm cái mà lãnh đạo đã làm được và được nhiều người đồng tính. Vì vậy đối với một người lãnh đạo ngân hàng, tạo môi trường và có thái độ thấu hiểu chia sẻ những nhu cầu nguyện vọng của nhân tài là việc làm cần thiết trong lĩnh vực NHTM. Doh và cộng sự (2011) cho thấy rằng lãnh đạo có trách nhiệm và có sự thấu hiểu chia sẻ sẽ hỗ trợ trong nhận thức của nhân tài. Từ đó họ hài lòng với công việc hơn và niềm tự hào của họ với tổ chức đó cũng tốt hơn. Bên cạnh đó xây dựng mối quan hệ làm việc tốt trong NHTM cũng góp phần làm tăng sự hài lòng trong công việc của nhân tài. Đối với việc làm của các nhân viên ngân hàng, nếu không có sự hỗ trợ của các nhân viên cùng phòng và các nhân viên các phòng ban khác thì rất khó để phục vụ khách hàng. Vì NHTM có đặc thù trong khâu phục vụ khách hàng đến giao dịch. Một khách hàng đến với ngân hàng không chỉ có sử dụng 1 dịch vụ và làm việc với 1 nhân viên xuyên suốt, chính vì thế mối quan hệ tốt trong ngân hàng sẽ hỗ trợ khách hàng tốt hơn, đồng thời đem lại hiệu quả kinh doanh tốt hơn cho NHTM. Đồng thời cải thiện được mối quan hệ của nhân viên với các đồng nghiệp và với lãnh đạo của ngân hàng.

5.2.1.3 Tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động nhằm hướng đến mục tiêu chung của ngân hàng và của nhân tài

Tăng sự hài lòng với tính chất công việc và tạo môi trường cho nhân tài thực sự thích thú trong công việc. Đây là việc mà các nhà lãnh đạo NHTM gặp không ít khó khăn, bởi vì nhân tài thường có những cá tính và đặc điểm riêng. Họ khó hài lòng với tính chất công việc bị áp đặt, họ thích thú với những công việc mà lãnh đạo giao có tính thách thức và mới mẻ, đây là việc các lãnh đạo NHTM cần quan tâm hơn để tăng sự hài lòng của nhân tài và họ sẽ cảm thấy công việc này phù hợp với mục tiêu của họ. Trong thang đo sự hài lòng công việc, ý kiến “tôi cảm thấy công việc này phù hợp với mục tiêu của tôi” là ý kiến được đáp viên trả lời đồng ý cao thứ 2 với giá trị trung bình là 3.63, chính vì thế nhà lãnh đạo cần tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp để nhân tài đó nhận thấy mục tiêu của mình phù hợp với công việc của ngân hàng. Với nghiên cứu của Pan (2005), Sự hài lòng trong công việc là một thái độ của một người chủ quan đánh giá và cảm thấy về mức độ hài lòng về các yếu tố liên quan đến công việc. Như vậy, điểm chính của lý thuyết là khi những nhu cầu liên quan đến công việc này mạnh mẽ ở một người, sự hài lòng trong việc nhận được nhu cầu có tiềm năng cao hơn để thúc đẩy hành vi. Để thực hiện như vậy, các nhà quản trị ngân hàng cần xây dựng quy trình đánh giá công việc và ghi nhận thành quả một cách công bằng, công khai và minh bạch, cụ thể rõ ràng. Giúp cho những người làm việc tại ngân hàng bao gồm cả nhân tài cần đánh giá, tự đánh giá đúng thực lực và năng lực làm việc của mình. Vì có như vậy mới có căn cứ để đánh giá và ghi nhận một cách công bằng và làm hài lòng nhân tài. Từ đó, họ sẽ cố gắng làm việc để được ghi nhận và được công nhận một cách chính xác. Mục tiêu của ngân hàng được nhân tài đánh giá phù hợp với mục tiêu phát triển của cá nhân họ ở mức cao, chính vì thế họ cố gắng làm việc và được thỏa mãn với công việc.

5.2.1.4 Tạo sự thích thú trong công việc và hài lòng với tính chất công việc

Kết quả kiểm định cho thấy, sự hài lòng công việc có tác động đến duy trì nhân tài thông qua cam kết gắn bó và lòng trung thành của nhân tài. Ý kiến “tôi hài lòng với tính chất công việc hiện tại” với giá trị trung bình là 3.61 là ý kiến được đồng ý ở mức cao thứ 4 và “tôi thấy thực sự thích thú trong công việc” với giá trị trung bình 3.62 là ý kiến được đồng ý ở mức độ cao thứ 3 trong các ý kiến. Chính vì vậy các nhà quản trị cần chú ý đến việc tạo sự thích thú trong công việc cho họ.

Gibbons (2006), Pierro và cs (2005), Reave (2005) cho rằng để tăng sự hài lòng công việc cần thực hiện các nguyên tắc làm thỏa mãn các nhu cầu về tài chính, lãnh đạo, đồng nghiệp và đánh giá công bằng, ghi nhận ngay những thành quả mà nhân tài đã thể hiện trong công việc. Cũng đồng quan điểm với các nghiên cứu trước, nghiên cứu này đã phát hiện để tăng việc giữ chân nhân tài cần tăng sự hài lòng công việc của họ thông qua việc làm cho họ cảm thấy hài lòng với tính chất công việc mà họ được giao, các chế độ tài chính cũng thỏa mãn.

5.2.1.5 Chính sách tạo cơ hội phát triển và thăng tiến chung cho những người làm được việc

Đối với lĩnh vực NHTM, cơ hội phát triển và thăng tiến là một vấn đề đòi hỏi có thời gian và kinh nghiệm làm việc. Một nhân tài bất cứ ở độ tuổi nào, từng làm vị trí cao ở ngân hàng khác hay là sinh viên mới ra trường, khi mới vào làm ngân hàng cần có quá trình đào tạo nghiệp vụ vận hành riêng của từng ngân hàng. Chính vì thế, họ cần phải có thời gian tiếp cận với công việc mới. với ý kiến “Tôi cảm thấy hài lòng vì có cơ hội phát triển và thăng tiến” với giá trị trung bình là 3.59 là ý kiến đồng ý thấp thứ 2 trong thang đo này. Trong quá trình làm việc họ nhận thấy ở ngân hàng có sự công bằng trong đánh giá và họ thấy được cơ hội phát triển thăng tiến của họ thì những nhân tài này sẽ cảm thấy hài lòng với công việc của mình hơn. Roberts (2008) cho rằng tổ chức nên chú trọng vào nhân tài và đối xử tốt với các nhân tài bằng sự tôn trọng và sự quan tâm cũng như sự khen ngợi tài năng, truyền đạt mục tiêu, đánh giá công bằng nhằm tạo cơ hội phát triển và thăng tiến trong công việc cho những người đã có đóng góp nhất định cho tổ chức. Bên cạnh đó Hebbzberg và cộng sự (1959) cũng đã cho rằng có cơ hội thăng tiến trong công việc sẽ giúp cho nhân viên hài lòng với công việc hiện tại của họ hơn.

5.2.2 Hàm ý tăng cam kết gắn bó của nhân tài

Cam kết gắn bó là nhân tố có ảnh hưởng mạnh thứ hai đến duy trì nhân tài tại các NHTM với $\beta = 0.108$. Để tăng cam kết gắn bó của nhân tài cần xuất phát từ sự hài lòng công việc của nhân tài và tăng động lực làm việc của nhân tài đó.

5.2.2.1 Ghi nhận giá trị đóng góp của nhân tài đồng thời tạo môi trường làm việc giúp nhân tài nhận thấy họ là một phần của tổ chức

Trong thang đo cam kết gắn bó, ý kiến “Lãnh đạo và đồng nghiệp công nhận giá trị của tôi đối với tổ chức” là ý kiến được đồng ý cao nhất với giá trị trung bình

4.16, đây là mức độ đồng ý rất cao. Chính vì vậy, lãnh đạo ngân hàng cần phát huy chính sách ghi nhận đối với các thành quả mà nhân tài đã đem lại cho ngân hàng mình, ghi nhận giá trị đóng góp của họ vào mục tiêu chung của ngân hàng. Có như vậy, thì sự cam kết và tận tâm với công việc của họ mới được nâng cao, góp phần duy trì nhân tài cho ngân hàng.

Nâng cao cam kết tình cảm của nhân viên chính là nâng cao mức độ hài lòng của nhân viên đối với công việc và ngân hàng. Lãnh đạo cần chú trọng quan tâm đến vấn đề xây dựng các chương trình phát triển sự nghiệp cho nhân tài, giúp họ có hướng đi và kế hoạch phát triển cụ thể sự nghiệp của mình tại ngân hàng, từ đó giúp họ có được cảm hứng làm việc và có trách nhiệm với công việc hơn, khi đó họ luôn tự hào vì mình là một phần của tổ chức này. Masibigiri và Nienaber (2011) đã chứng minh rằng giữ chân nhân tài là một khái niệm đa diện bị ảnh hưởng bởi các yếu tố khác nhau, trong đó có sự cam kết của nhân tài. Chính vì vậy, nhân tài trong NHTM sẽ nhận thấy mình chọn ngân hàng mình làm việc là đúng, không sai lầm. Nhân tài là những người đóng góp cho ngân hàng họ làm việc ngày càng tốt hơn, hiệu quả làm việc cao hơn, uy tín và vị thế trong ngành ngân hàng cũng tốt hơn. Từ đó họ sẽ cảm thấy hãnh diện với những gì mình làm, hãnh diện khi đã chọn ngân hàng này để làm việc. Có như vậy sự cam kết gắn bó đối với ngân hàng cũng ngày một tốt hơn.

5.2.2.2 Xây dựng tinh thần trách nhiệm trong công việc và nâng cao lòng tự hào cho nhân tài

Đối với ý kiến “Tôi cảm thấy mình phải có trách nhiệm trong việc duy trì và phát triển ngân hàng” là ý kiến được các đáp viên đồng ý ở mức thấp nhất với giá trị trung bình 4.11. Do đó, lãnh đạo cần quan tâm đến việc xây dựng tinh thần trách nhiệm trong công việc của từng cá nhân làm việc trong ngân hàng hơn, nhằm khắc phục điểm yếu này tại các NHTM. Bên cạnh đó cần phải xây dựng hình ảnh ngân hàng một cách chuyên nghiệp để nhân tài cảm thấy hãnh diện vì chọn ngân hàng này làm việc, với ý kiến “ Tôi rất hãnh diện vì chọn ngân hàng này để làm việc” là ý kiến trả lời với giá trị trung bình 4.11 . Malik và cộng sự (2010) ủng hộ việc các nhân tài tự hào đối với tổ chức của mình, họ cho rằng cam kết tình cảm giữa nhân viên ngân hàng bị ảnh hưởng trực tiếp và tiêu cực bởi sự quá tải vai trò và trách nhiệm. Trong các nghiên cứu khác, các tác giả gợi ý rằng cấp quản lý ngân hàng

cần tạo sự hứng thú làm việc cho nhân tài, không nên để quá tải công việc dẫn tới mất hứng thú làm việc và mất đi sự hài lòng trong công việc. Lãnh đạo và đồng nghiệp tiếp tục là yếu tố làm tăng sự cam kết gắn bó của nhân tài, nhờ sự hỗ trợ của họ mà nhân tài cảm thấy hứng thú trong công việc hơn, hăng say làm việc hơn, đóng góp cho tổ chức nhiều hơn, vì vậy muốn tăng sự cam kết gắn bó lãnh đạo cần chú trọng đến việc cần truyền cảm hứng làm việc cho nhân tài. Từ đó những nhân tài này sẽ cảm thấy mình cần phải có trách nhiệm với công việc, trách nhiệm với tổ chức, và họ sẽ cảm thấy hãnh diện khi mình chọn ngân hàng này làm việc, và họ sẽ tự hào khi nói với người khác mình là một phần của ngân hàng này. Họ sẽ cảm thấy trách nhiệm phát triển ngân hàng không chỉ của lãnh đạo ngân hàng đó mà trách nhiệm đó là trách nhiệm của những người làm việc trong NHTM, trong đó có nhân tài.

5.2.3 Hàm ý về tăng động lực làm việc cho nhân tài

Động lực làm việc của nhân tài trong NHTM là sự nỗ lực, cố gắng từ chính bản thân mỗi nhân tài. Trong mô hình duy trì nhân tài., động lực làm việc có ảnh hưởng thấp nhất đến duy trì nhân tài với $\beta = 0.050$. Như vậy, mục tiêu của các nhà quản lý NHTM là phải làm sao tạo ra được động lực để nhân tài có thể làm việc đạt hiệu quả cao nhất phục vụ cho ngân hàng.

5.2.3.1 Tạo hứng thú trong công việc

Trong thang đo động lực làm việc, ý kiến “Ngân hàng có cách tạo hứng thú trong công việc cho tôi” được đồng ý cao nhất với giá trị trung bình 3.18. Vì vậy, lãnh đạo ngân hàng cần phát huy điểm mạnh này để tăng động lực làm việc cho nhân tài. Mỗi ngày họ đi làm đều cảm thấy hứng thú với công việc, với khách hàng và với đồng nghiệp. Nhờ môi trường này đã tạo cho họ có những hứng thú trong công việc, cần đẩy mạnh và giữ vững cách tạo hứng thú của ngân hàng mình.

Trong xây dựng động lực làm việc cần xây dựng động lực bên trong và động lực bên ngoài (Khan và Iqbal, 2013). Một nhân viên có động lực làm việc sẽ đáp ứng những mục tiêu rõ ràng mà tổ chức giao cho cũng như sẽ đạt được bằng những nỗ lực và ý chí kiên cường. Nhân viên có động lực làm việc giúp cho tổ chức thành công hơn bởi vì họ sẽ không ngừng tìm kiếm các phương pháp cải tiến để làm một công việc tốt hơn. Vì vậy, các ngân hàng cần phải có chính sách tạo động lực cho nhân viên của họ, tạo hứng thú trong công việc cho nhân tài làm việc. Khi một nhân

tài trong ngân hàng có hứng thú trong công việc, họ làm việc sẽ không mệt mỏi và chán nản, vì đặc thù của NHTM là giao dịch với khách hàng và làm việc ngoài giờ rất nhiều. Chính vì thế nếu có hứng thú làm việc thì họ sẽ làm việc đạt hiệu quả cao hơn, tốt hơn và phục vụ khách hàng cũng tốt hơn.

5.2.3.2 Tăng cường mối quan hệ tốt đẹp và ghi nhận thành quả làm việc

Lãnh đạo ngân hàng cần tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, phấn đấu cao để có thể tạo hứng thú làm việc cho các nhân tài, đồng thời có chính sách kích thích tài chính và phi tài chính phù hợp, để mỗi nhân tài của ngân hàng sẽ cảm nhận được động cơ làm việc hàng ngày của mình nhằm mục đích gì cho bản thân và cho mục tiêu chung của ngân hàng, cũng như tạo sự hài lòng công việc thì việc ghi nhận thành quả làm việc cũng là cách để tăng động lực làm việc cho họ. Trong thang đo động lực làm việc, ý kiến “ Tôi cảm thấy có động lực trong việc được ghi nhận thành quả làm việc” là ý kiến có giá trị trung bình là 3.12, là ý kiến có sự đồng ý ở mức thấp thứ 2 trong thang đo. Thông qua những việc khuyến khích như đạt được mục tiêu hoặc tăng trưởng cao hơn mục tiêu thì họ được ghi nhận và thưởng ngay để tăng động lực làm việc hơn nữa. Safiullah (2015) cho rằng một nơi làm việc lành mạnh, chuyên nghiệp, mối quan hệ đồng nghiệp tốt đẹp hài hòa thì hiệu suất làm việc của họ cũng cao hơn. Lãnh đạo và đồng nghiệp là yếu tố không thể thiếu trong quá trình làm việc, sự hỗ trợ của yếu tố này góp phần quan trọng cho việc tạo động lực làm việc cho nhân tài.

5.2.3.3 Khuyến khích bằng chính sách tài chính và các chính sách phi tài chính

Đây là hai ý kiến được đáp viên đồng ý ở mức thấp nhất (với giá trị trung bình 3.11) trong thang đo động lực làm việc. Vì vậy, cần kích thích thêm động lực làm việc bằng chính sách tài chính và kích thích phi tài chính phù hợp, tạo môi trường làm việc vui vẻ có sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp, hỗ trợ kịp thời khi họ gặp khó khăn trong công việc đồng thời đánh giá khen thưởng kịp thời những thành quả của họ. Thông qua đó, kích thích động lực làm việc cho nhân tài, họ có động lực làm việc cao sẽ đem lại hiệu quả trong công việc cao. Theo Pan (2005) cho rằng động lực làm việc là kết quả của sự mong đợi trong tương lai trong khi sự hài lòng công việc là kết quả của sự kiện trong quá khứ. Vì vậy, tăng động lực làm việc cho nhân viên là việc làm cần thiết và hướng đến vì mục tiêu tương lai cho ngân hàng,

nhân tài có động lực làm việc cao sẽ kích thích các ý kiến sáng tạo và từ đó đem lại hiệu quả cao trong công việc chung của ngân hàng.

5.2.4 Hàm ý về nâng cao lòng trung thành của nhân tài

Lòng trung thành là nhân tố có mức tác động mạnh thứ 3 đến duy trì nhân tài trong mô hình duy trì nhân tài ($\beta = 0.063$). Nâng cao sự hài lòng trong công việc, tạo động lực làm việc và gia tăng sự cam kết gắn bó cũng là một phần không nhỏ trong việc nâng cao lòng trung thành của nhân tài trong các NHTM. Hàm ý về việc nâng cao lòng trung thành của nhân tài đều thông qua các nhân tố trên. Đặc biệt, cần gia tăng sự hài lòng trong công việc thông qua một số chính sách cụ thể đã đề cập ở 5.2.1. Đồng thời cần phải tăng động lực làm việc của nhân tài, từ đó thúc đẩy sự cam kết gắn bó của các nhân tài. Bên cạnh đó, cần có những chính sách đặc thù riêng trong mỗi ngân hàng.

5.2.4.1 Tạo môi trường làm việc trách nhiệm và linh hoạt trong công việc

“Tôi nhận thấy mình có trách nhiệm và nghĩa vụ đối với ngân hàng” là ý kiến được đồng ý cao nhất trong khảo sát nhân tài với giá trị trung bình 3.24. Vì thế, các nhà lãnh đạo NHTM cần phát huy điểm mạnh này của các nhân tài, vì bản thân họ đã nhận thấy được trách nhiệm của cá nhân mình đối với ngân hàng thì nhà quản lý cũng cần có chính sách phù hợp để duy trì trách nhiệm đó. Sturgeon (2006) nói rằng mối quan hệ của người lao động với cấp trên trực tiếp của họ là rất quan trọng đối với họ, kể từ khi làm việc trong cùng một tổ chức và chia sẻ cùng một nơi làm việc. Loveman (1998) cho rằng, khi nhân viên nghỉ việc vì họ không hài lòng và họ cảm thấy không còn lòng tin vào cấp quản lý của mình. Chính vì vậy để tăng lòng trung thành của nhân tài, cần tạo cho họ có lòng tin vào cấp trên, để từ đó họ không thể rời bỏ ngân hàng vì thấy trách nhiệm của mình. Họ không có ý định rời bỏ ngân hàng của mình dù nơi khác thu hút hơn, họ không ngừng đưa ra những ý kiến để cải tiến để đem lại hiệu quả cao cho ngân hàng mình. Cấp trên cần thực hiện những hành động nhằm củng cố lòng tin của nhân tài, hỗ trợ công việc khi họ cần để tăng lòng tin nơi họ, đối xử và ghi nhận công bằng kịp thời cũng là cách để tăng sự tin tưởng vào cấp trên. Nhân tài sẽ cảm nhận được sự quan trọng của mình đối với ngân hàng mà họ đang cống hiến và không thể rời bỏ ngân hàng vì trách nhiệm làm việc xứng đáng với lòng tin của lãnh đạo. Họ cảm thấy ngân hàng xứng đáng với lòng trung thành của họ, họ sẽ luôn hài lòng với những gì cấp trên và đồng nghiệp

đối xử với mình khi lãnh đạo tạo được môi trường làm việc công bằng và chuyên nghiệp. Từ đó cho dù ngân hàng khác đang thu hút nhân tài nhưng họ cũng không mấy quan tâm, họ sẽ toàn tâm đề xuất những cải tiến nhằm đem lại hiệu quả làm việc cao cho ngân hàng

5.2.4.2 Tạo điều kiện cho các đồng nghiệp có tình cảm thực sự với ngân hàng, với công việc

Nhân tài có thể trung thành với ngân hàng xuất phát từ tình cảm thực sự của họ. Họ sẽ ở lại với ngân hàng cho dù có nơi khác trả lương cao hơn, điều kiện làm việc tốt hơn, các chế độ hấp dẫn hơn. Dựa trên kết quả khảo sát đã cho thấy mức độ đồng ý cao của các nhân tài đối với ý kiến “Tôi biết nhiều ngân hàng khác hiện đang thu hút nhân tài, nhưng tôi không rời bỏ tổ chức này” với giá trị trung bình 3.20. Họ có thể trung thành với tổ chức vì những chuẩn mực đạo đức mà họ theo đuổi (Yen và cộng sự, 2016). Chính vì xuất phát từ tình cảm họ sẽ ít có suy nghĩ rời khỏi ngân hàng mình đang làm việc cho dù có nhận được lời mời hấp dẫn hơn từ các ngân hàng khác. Bên cạnh đó cần khơi gợi sự sáng tạo để giải quyết các vấn đề phát sinh trong ngân hàng nhưng sáng tạo trong khuôn khổ cho phép đúng quy định. Cần khuyến khích sáng kiến kinh nghiệm, sáng kiến đóng góp cho việc nâng cao hiệu quả làm việc, hiệu quả kinh doanh cho ngân hàng vì ý kiến “Tôi thường đề xuất những cải tiến nhằm mang lại hiệu quả cao cho ngân hàng” là ý kiến được đồng ý thấp nhất trong thang đo lòng trung thành. Các nhân tài sẽ thể hiện mình thông qua việc thường đề xuất những cải tiến phù hợp, nhằm đem lại hiệu quả cao cho ngân hàng. Chính vì lý do đó, nhà quản lý cần tạo điều kiện tối đa cho họ phát huy, không để những ý kiến hay, ý kiến sáng tạo có hiệu quả vì lý do gì đó mà không được áp dụng góp phần cho hiệu quả của ngân hàng.

5.2.5 Hàm ý về việc thiết lập chính sách đãi ngộ không phân biệt đối với tất cả nhân tài

Điểm khác biệt và đặc biệt của nghiên cứu này là không có sự khác biệt về các biến nhân khẩu học và việc duy trì nhân tài tại các NHTM. Chính vì thế, các NHTM cho dù quy mô ra sao, quyền sở hữu nhà nước, cổ phần hay có vốn nước ngoài, việc duy trì nhân tài là tất yếu, không phân biệt tuổi tác, giới tính là nam hay nữ. Cho dù là ở độ tuổi nào cũng có thể là nhân tài của ngân hàng. Để xây dựng một chính sách duy trì nhân tài cho ngân hàng tốt hơn, các NHTM cần lưu ý đến việc không phân

biệt trình độ học vấn của những nhân viên ngay từ lúc mới vào làm tại ngân hàng, họ sẽ được đào tạo để phát huy hết khả năng, tiềm năng để góp phần cho sự phát triển của ngân hàng. Như phân tích trong bảng 4.19 cho thấy kinh nghiệm làm việc tuy là quan trọng trong lĩnh vực ngân hàng, nhưng nhân tài cho dù là mới vào hoặc đã có kinh nghiệm làm việc thì cũng cần có chính sách đồng bộ chung, tránh phân biệt trong việc đối xử và đào tạo cho tương lai của họ và tương lai của ngân hàng.

Hiện tại ở Việt Nam, dù là NHTM lớn hay nhỏ thì cũng cần có nhân tài, như đã phân tích trong chương 4 không có sự phân biệt về quyền sở hữu ngân hàng trong việc duy trì nhân tài. Nhân tài dù ở NHTM nào cũng cần có những chính sách phù hợp để họ cảm thấy có giá trị của mình ở ngân hàng đó, cho dù nơi khác có thu hút hơn họ cũng không từ bỏ ngân hàng của mình đang làm để đi qua nơi khác. Thực trạng tại Việt Nam cho thấy đối với các NHTM lớn thu hút nhân tài dễ dàng hơn các NHTM nhỏ, nhưng để duy trì nhân tài thì dù NHTM lớn hay nhỏ, mỗi ngân hàng đều cần có chính sách động viên riêng. Theo phỏng vấn các chuyên gia ngân hàng thảo luận kết quả nghiên cứu của luận án, để duy trì nhân tài tại các NHTM nhỏ, cần tạo chính sách đãi ngộ để nhân tài luôn có cảm giác tự hào về nơi mình đang làm. Mặc dù là NHTM nhỏ, nhưng cách đối xử của cấp trên đối với các nhân tài như người trong gia đình, để họ có cảm giác thân thuộc như chính ngôi nhà của mình mà ra sức xây dựng và phát triển. Bên cạnh đó, chính bằng sự tận tâm của nhà quản lý làm cho nhân tài sẽ không rời bỏ ngân hàng mình cho dù ngân hàng khác có đề nghị mức lương hấp dẫn hơn.

5.3 Hạn chế và gợi ý hướng nghiên cứu tiếp theo

Bên cạnh những kết quả đạt được, nghiên cứu cũng có những hạn chế sau:

Thứ nhất, phạm vi nghiên cứu của nghiên cứu này là địa bàn Đông Nam Bộ, vì vậy chưa có sự so sánh vùng miền để đại diện cho toàn thị trường NHTM ở Việt Nam. Nghiên cứu tiếp theo sẽ khảo sát từng vùng miền tại Việt Nam để có sự so sánh giữa các vùng miền.

Thứ hai, nghiên cứu này xem xét và kiểm định một số nhân tố quan trọng trong việc duy trì nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam, mặc dù nghiên cứu đã khẳng định được mức ý nghĩa của các khái niệm tham gia vào mô hình lý thuyết, tuy nhiên, có thể còn có những khái niệm khác nữa cũng có ý nghĩa thống kê cần được khám

phá. Vì vậy, các hướng nghiên cứu tiếp theo sẽ mở rộng khái niệm các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài.

Thứ ba, tiêu chí mới để xác định nhân tài trong nghiên cứu này là “có khả năng đưa ra ý kiến sáng tạo để giải quyết vấn đề” cần được kiểm định thêm theo phương pháp khác đáng tin cậy hơn trong nghiên cứu tiếp theo.

Tóm tắt chương 5:

Chương 5 đã khái quát hóa những kết quả nghiên cứu và từ đó đề xuất các hàm ý quản trị. Bên cạnh đó cũng trình bày những hạn chế của nghiên cứu và đề xuất các hướng nghiên cứu tiếp theo.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ

Các công trình nghiên cứu khoa học đã công bố:

1. Mai Nguyen Ngoc, Ha Doan Thanh (2016), “Determinants of Talent Retention in Commercial Banks in The Southeast Vietnam”, *International Journal of Business and Applied Social Science*, 2(8), 14-30
2. Mai Nguyen Ngoc (2017), “Empirical Study of the Relationships between Loyalty, Motivation, Satisfaction and Commitment of Talents at Commercial Banks in Vietnam”, *International Journal of Business, Social and Scientific Research*, 6(1), 13-17
3. Nguyễn Ngọc Mai (2018), “Mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài tại các NHTM – Trường hợp nghiên cứu tại Đông Nam Bộ”, *Tạp chí Công Thương*, số 7 tháng 5/2018, 262 - 268

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. ACB (2018), Mạng lưới chi nhánh ACB. <http://www.acb.com.vn/wps/portal/Home/atm>
2. Agribank (2018), Mạng lưới chi nhánh Agribank. <https://agribank.nganhang.com/>
3. BIDV Việt Nam (2017), Báo cáo thường niên năm 2017
4. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân
5. Chính phủ (2009). *Nghị định 59/2009/NĐ-CP tổ chức hoạt động Ngân hàng thương mại*. Hà Nội
6. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu SPSS*, NXB Hồng Đức.
7. Lê Đình Lý (2010), *Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân.
8. MB (2018), Mạng lưới chi nhánh MB. <https://mbbank.com.vn/mangluoi/Lists/ChiNhanh/BanDo.aspx>
9. MBS (2017), Báo cáo cập nhật ngành một góc nhìn trong giai đoạn tăng trưởng mới của ngành ngân hàng Việt Nam
10. Ngân hàng nhà nước Việt Nam (2016), Báo cáo thường niên năm 2016, NXB Thông tin và truyền thông
11. Ngân hàng nhà nước Việt Nam (2017a), Kết quả điều tra xu hướng kinh doanh của các TCTD, chi nhánh ngân hàng nước ngoài Quý I/2017, truy cập ngày 25/10/2017, <https://www.sbv.gov.vn/webcenter/portal/vi/menu/trangchu/tk/dttk/kqdkdttk>
12. Ngân hàng nhà nước Việt Nam (2017b), Danh sách các NHTM cổ phần, https://www.sbv.gov.vn/webcenter/portal/vi/menu/fm/htctctd/nh/nhtm/nhtmcp?_afrLoop=3103373690706000#%40%3F_afrLoop%3D3103373690706000%26centerWidth%3D80%2525%26leftWidth%3D20%2525%26rightW

13. Ngân hàng nhà nước Việt Nam (2017c), Kết quả điều tra xu hướng kinh doanh của các TCTD, chi nhánh ngân hàng nước ngoài Quý IV/2017, truy cập ngày 17/01/2018, <https://www.sbv.gov.vn/webcenter/portal/vi/menu/trangchu/tk/dttk/kqdkdttk>
14. Nguyễn Đình Thọ (2013), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, Hà Nội: NXB Lao động-Xã hội.
15. Nguyễn Khắc Hoàn (2010), “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên: Nghiên cứu trường hợp tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu, chi nhánh Huế”, *Tạp chí Khoa học Đại học Huế*, 60, 71-78.
16. Nguyễn Minh Phong, Nguyễn Trần Minh Trí (2018), “ Những cơ hội, thách thức và đề xuất giải pháp trong hoạt động ngân hàng năm 2018”, *Tạp chí Ngân hàng*, 3-4, truy cập 05/03/2018, https://www.sbv.gov.vn/webcenter/portal/vi/menu/rm/apph/tcnh/tcnh_chitiet?leftWidth=20%25và showFooter=falsevà showHeader=falsevà dDocName=SBV329577và rightWidth=0%25và centerWidth=80%25và _afrLoop=2667685407288000#%40%3F_afrLoop%3D2667685407288000%26centerWidth%3D80%2525%26dDocName%3DSBV329577%26leftWidth%3D20%2525%26rightWidth%3D0%2525%26showFooter%3Dfalse%26showHeader%3Dfalse%26_adf.ctrl-state%3Djgz7lusjn_418
17. Nguyễn Minh Phương (2010), “Một số giải pháp phát hiện và sử dụng nhân tài ở nước ta hiện nay”, *Tạp chí tổ chức nhà nước*, 4.
18. Nguyễn Minh Tuấn (2012), “Mấy suy nghĩ về chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay”, *Tạp chí Tuyên giáo*, 3.
19. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm (2012), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
20. Nguyễn Quốc Nghi (2012), “Các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên ngân hàng”, *Tạp chí Phát triển kinh tế*, 259, 22-29.
21. Nguyễn Thành Long (2016), “Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố tạo nên lòng trung thành đến sự cam kết của nhân viên, nghiên cứu trường hợp các

- doanh nghiệp tại Bến Tre”, *Tạp chí khoa học Đại học Mở TPHCM*, 3(48), 64-80
22. Nguyễn Thị Mai Trang (2010), “Các yếu tố quyết định lòng trung thành của nhân viên Marketing”, *Tạp chí Phát triển kinh tế*, 237, 26-30.
23. Nguyễn Thị Phương Dung (2016), *Động cơ làm việc của nhân viên khối văn phòng ở Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường ĐH Kinh tế Tp.HCM.
24. Nguyễn Tuấn Anh và Nguyễn Văn Thọ (2014), ‘Biến động nhân lực ngành ngân hàng tại Việt Nam - thực trạng và giải pháp’, *Trung tâm nghiên cứu chiến lược và chính sách quốc gia*, ĐHQGTPHCM, truy cập ngày 15/2/2015, <<http://css.hcmussh.edu.vn/?ArticleId=e88487fc-8f7f-4cce-8acd-7d7b0827e2aa>>
25. Nguyễn Vũ Duy Nhất (2009), *Ảnh hưởng của sự hài lòng đến nỗ lực và lòng trung thành của nhân viên trong ngành dịch vụ viễn thông tại Việt Nam*, Luận án Tiến Sĩ kinh tế, Trường ĐH Kinh tế Tp.HCM.
26. Phan Thị Minh Lý (2011), “Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng về công việc của nhân viên trong các Ngân hàng thương mại trên địa bàn Thừa thiên – Huế”, *Tạp chí khoa học và công nghệ, Đại học Đà Nẵng*, 3(44), 186-192
27. Pink, D.H. (2013), *Động lực chèo lái hành vi* (K. Ngọc và T. Nguyệt, dịch.), Hà Nội: NXB Lao Động – Xã Hội.
28. Sacombank (2018), Mạng lưới chi nhánh Sacombank. <https://www.sacombank.com.vn/company/Pages/ATM-diem-giao-dich.aspx>
29. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, TPHCM: NXB Tổng hợp.
30. Trần Kim Dung (2006), “Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam”, *Tạp chí phát triển Khoa học và Công nghệ*, 8(12)
31. Trần Thị Thanh Huyền (2011), *Xây dựng chính sách tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần công nghệ viễn thông tin học*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường ĐH Kinh tế Tp.HCM

32. Trần Văn Ngợi (2015), *Thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Quản lý hành chính công, Học viện Hành chính Quốc gia.
 33. VIETCOMBANK Việt Nam (2017), Báo cáo thường niên năm 2017
 34. Vietinbank (2018), Mạng lưới chi nhánh Vietinbank.
<https://www.vietinbank.vn/vn/lien-he/mang-luoi-chi-nhanh/>
 35. VIETINBANK Việt Nam (2017), Báo cáo thường niên năm 2017
 36. Vpbank (2018), Mạng lưới chi nhánh VPbank.
<https://www.vpbank.com.vn/locations>
 37. Vũ Hào Quang (2014), “Thuyết trao đổi xã hội và quyền lực của Peter Blau và văn hóa quản lý”, *Tạp chí Khoa học Xã hội*, 8(192), 8-17.
 38. Vũ Thị Uyên (2008), *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*, Luận án tiến sỹ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
 39. Vũ Tiến Lộc (2017), “Tái cơ cấu và chuyển đổi mô hình tăng trưởng kinh tế Đông Nam Bộ trên cơ sở liên kết vùng”, Diễn đàn kinh tế Đông Nam Bộ
- Tiếng nước ngoài**
40. Abraham, S. (2012a), "Development of employee engagement programme on the basis of employee satisfaction survey", *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 4(1), 27-37.
 41. Abraham, S. (2012b), "Job satisfaction as an antecedent to employee engagement", *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36.
 42. Adams, J. S., & Freedman, S. (1976), "Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography", In *Advances in experimental social psychology*, Vol. 9, 43-90, Academic Press.
 43. Agarwal, U.A. (2014), "Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement", *Personnel Review*, 43(1), 41-73.
 44. Al Ariss, A., Cascio, W.F., và Paauwe, J. (2014), "Talent management: current theories and future research directions", *Journal of World Business*, 49(2), 173- 179.

45. Alarcon, G.M., và Lyons, J.B. (2011), "The relationship of engagement and job satisfaction in working samples", *The Journal of Psychology*, 145(5), 463-480.
46. Alderfer, C. P. (1969), "An empirical test of a new theory of human needs", *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
47. Ali, R., và Ahmed, M.S. (2009), "The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: An empirical study", *International review of business research papers*, 5(4), 270-279.
48. Alipour, F., Idris, K., và Karimi, R. (2011), "Knowledge Creation and Transfer : Role of Learning Organization", *International Journal of Business Administration*, 2(3), 61-67.
49. Anderson, J.C., và Gerbing, D.W. (1991), "Predicating the performance of measures in a Confirmatory Factor Analysis with a pretest assessment of their substantive validities", *Journal of Applied Psychology*, 76, 732-740.
50. Antoncic, J.A., và Antoncic, B. (2011), "Employee loyalty and its impact on firm growth", *International Journal of Management and Information Systems*, 15(1), 81-87.
51. Axelrod, B., Handfield-Jones, H., và Welsh, T. (2001), "War for talent- Part two", *McKinsey Quarterly*, 2, 9-11.
52. Baer, M. (2012), "Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations", *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
53. Bakker, A.B., và Demerouti, E. (2008), "Towards a model of work engagement", *Career Development International*, 13(3), 209-223.
54. Becker, B.E., và Huselid, M.A. (2006), "Strategic human resource management: Where do we go from here?", *Journal of Management*, 32, 898-925.
55. Berger, L.A., và Dorothy, R. (2010), *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*, New York: McGraw-Hill.
56. Birt, M., Wallis, T., và Winternitz, G. (2004), "Talent retention in a changing workplace: An investigation of variables considered important to South

African talent", *South African Journal of Business Management*, 35(2), 25-31.

57. Biswas, S., và Bhatnagar, J. (2013), "Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organisational support, P-O fit, organizational commitment and job satisfaction", *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 38(1), 27-40.
58. Blumberg, M., và Pringle, C.D. (1982), "The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance", *Academy of Management Review*, 7, 560–569.
59. Boxall, P., và Purcell, J. (2011), *Strategy and human resource management*, Palgrave MacMillan.
60. Capelli, P. (2008), "Talent Management for the Twenty-First Century" *Harvard Business Review*, 83(6), 74- 81+133.
61. Chang, C., Chiu, C., và Chen, A.C. (2010), "The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government", *Total Quality Management và Business Excellence*, 21(12), 1299-1314.
62. Cheese, P., Thomas, R.J., và Craig, E. (2008), *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*, London and Philadelphia: Kogan Page.
63. Chen, Z.X., Tsui, A.S. and Farh, J.L. (2002), "Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China", *Journal of occupational and organizational psychology*, 75(3), 339-356.
64. Chew, J.C.L. (2004), *Thesis the influence of human resource management practice on the retention of core employees of Australian organisations: An empirical study*, Murdoch University.
65. Chin, W.W., và Todd, P.A. (1995), "On the use, usefulness, and ease of use of structural equation modeling in MIS research: A note of caution", *MIS Quarterly*, 19(2), 237-246.
66. Christensen Hughes, J., và Rog, E. (2008), "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within

- hospitality organizations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
67. CIPD. (2015), 'Resourcing and talent planning 2015', UK, truy cập ngày 20/5/2016, <https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning_2015_tcm18-11303.pdf>
68. Collings, D.G., và Mellahi, K. (2009), "Strategic talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
69. Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., và Mowl, P. (2016), *Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management*, Taylor và Francis.
70. Deanne, D. (2007), "Overcome a Talent Shortage: Create a Gen-X Friendly Workplace to Retain Key Talent", *Spa Management*, 17(9), 20.
71. Deckers, L. (2010), *Motivation: Biological, Psychological and Environmental*, Boston, MA: Pearson.
72. Doh, J.P., Stumpf, S.A. and Tymon, W.G. (2011). "Responsible leadership helps retain talent in India". *Journal of Business Ethics*, 98(1), 85-100.
73. Drucker, P.F. (2016), *The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done*, Harperbusiness.
74. Elegido, J.M. (2013), "Does it make sense to be a loyal employee?", *Journal of Business Ethics*, 116(3), 495-511.
75. Field, L.K., và Buitendach, J.H. (2011), "Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa", *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1-10.
76. Franco LM, Bennett S, Kanfer R. (2002), "Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework", *Social Science and Medicine*, 54, 1255-1266
77. Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R. (2004), "The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century", *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.
78. Gagné, F. (2000). *Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis*, Oxford: Elsevier.

79. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., và González-Cruz, T.F. (2013), "What is the meaning of 'talent' in the world of work?", *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
80. Gibbons, J. (2006), *Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications*, The Conference Board, New York, NY, 1-21
81. Gruneberg, MM. (1979), *Understanding job satisfaction*, London: Macmillan
82. Guillon, O., và Cezanne, C. (2014), "Employee loyalty and organizational performance: A critical survey", *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839-850.
83. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., và Tatham, R.L. (2010), *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River NJ 07458: Prentice –Hall.
84. Hanif, M.I., và Yunfei, S. (2013), "The role of talent management and HR generic strategies for talent retention", *African Journal of Business Management*, 7(29), 2827-2835.
85. Hassan, M., Hassan, S., Khan, K.U.D., và Naseem, M.A. (2011), "Employee Retention as a Challenge in Leather Industry", *Global Journal of Human Social Science*, 11(2), 8-13.
86. Hatwal, V. (2014). "Factor influencing employees loyalty towards organisation: an empirical investigation at educational institutions in Dehradun", *GE - International Journal of management research*, 2(11), 185-203
87. Herzberg, F., Mausnek, B., và Snyderbman, B. (1959), *The motivation to work*, New York: John Wiley and Sons.
88. Heller, K.A., Monks, F.J., Subotnik, R.F., và Sternberg, R.J. (2000), *International Handbook of Giftedness and Talent*, Oxford: Elsevier.
89. Hesse, J. (2015), 'The talent to win: PricewaterhouseCoopers LLC', truy cập 20/4/2015, <<https://www.pwc.com/us/en/people-management/publications/talent-to-win.html>>
90. Hewitt Associates (2004), *What makes a best employer?, Insights and Findings from Hewitt's Global Best Employer's Study*, Hewitt Associates LLC, New York.

91. Howard, L.W. and Foster, S.T. (2009), "The influence of human resource practices on empowerment and employee perceptions of management commitment to quality", *Journal of Quality Management*, 4(1), 5-22
92. Howe, M.J.A., Davidson, J.W., và Sloboda, J.A. (1998), "Innate talents: reality or myth?", *Behavioral and Brain Sciences*, 21, 399-442.
93. Ibrahim, M., và Al Falasi, S. (2014), "Employee loyalty and engagement in UAE public sector", *Employee Relations*, 36(5), 562-582.
94. Iles, P., Chuai, X., và Preece, D. (2010), "Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers", *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
95. Janssen O., Van de Vliert E., West M. (2004), "The bright and dark side of individual and group innovation: A special issue introduction", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129–145
96. Jawahar, I. M. (2006), "Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback", *Journal of Labor Research* , 27(2), 213-236
97. Johnson, W., và Hsu, C.H.C.H. (2006), *Influencing Factors of Employee Loyalty: A Case Study of Hotels in Heifei, Hong Kong Polytechnic University, China*.
98. Kagwiria, L.R. (2013), "Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Literature Review", *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(21), 285-290.
99. Karatepe, O.M., và Karadas, G. (2015), "Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? A study in the hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254-1278.
100. Kettinger, W.J., và Lee, C.C. (1995), "Perceived Service Quality and User Satisfaction with the Information Services Function", *Decision Sciences*, 25(5-6), 737-766.
101. Khan, K., Farooq, S., và Khan, Z. (2010), "A Comparative Analysis of the Factors determining Motivational level of employee working in

- commercial Banks in Kohat, Khyber Pukhtunkhwa", *International Journal of Business và Management*, 5(12), 180-184.
102. Khan, K.U., Farooq, S.U., và Ullah, M.I. (2010), "The Relationship between Rewards and Employee Motivation in Commercial Banks of Pakistan", *Research Journal of International Studies*, 14, 70-72.
 103. Khan, W., và Iqbal, Y. (2013), *An Investigation of the Relationship between Work Motivation (Intrinsic; Extrinsic) and Employee Engagement: A Study on Allied Bank of Pakistan*, Umeå School of Business Umeå University.
 104. Kline, R.B. (2015), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, The Guilford Press.
 105. Kontoghiorghes, C., và Frangou, K. (2009). The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1), 29.
 106. Kumar, D.N.S., và Shekhar, N. (2012), "Perspectives envisaging employee loyalty: A case analysis", *Journal of Management Research*, 12(2), 100-112.
 107. Lathitha, C. (2012), "Managing employee attrition-The HR role and challenge", *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 2(2), 262-267.
 108. Levitt T. (1963), "Creativity is not enough", *Harvard Business Review*, 41(3), 72–83
 109. Lewis, R.E., và Heckman, R.J. (2006), "Talent management: A critical review", *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
 110. Lim, L. (2001), "Work cultural values of Malays and Chinese Malaysians", *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(2), 209–226.
 111. Locke, E., & Latham, G. (1994), *Goal-setting theory*, *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, 159-183.
 112. Logan, J.K. (2000), "Retention tangibles and intangibles: More meaning in work is essential, but good chairmassages won't hurt", *Training và Development*, 54(4), 48-50.
 113. Loveman, G.W. (1998), "Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance", *Journal of Service Research*, 1(1), 18-31

114. Madjar, N., Oldham, G. R., và Pratt, M. G. (2002), "There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance", *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.
115. Mai Ngoc Khuong và Bui Diem Tien. (2013), "Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction – A study of banking sector in Ho Chi Minh City". *International Journal of Current Research and Academic Review*, 1(4), 81-95.
116. Mai Nguyen Ngoc (2017), "Empirical Study of the Relationships between Loyalty, Motivation, Satisfaction and Commitment of Talents at Commercial Banks in Vietnam", *Int. J. Bus. Soc. Sci. Res*, 6(1): 13-17. Retrieve from <http://www.ijbssr.com/currentissueview/14013235>
117. Malik, O.M., Waheed, A., và Malik, K. (2010), "The Mediating Effects of Job Satisfaction on Role Stressors and Affective Commitment", *International Journal of Business and Management*, 5(11), 223-235
118. Martensen, A., và Grønholdt, L. (2006), "Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants and consequences", *Innovative Marketing*, 2(4), 92-116.
119. Masibigiri, V., và Nienaber, H. (2011), "Factors affecting the retention of Generation X public servants: An exploratory study", *SA Journal of Human Resource*, 9(1), 1-11.
120. Maslow, A.H. (1943), "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50 (4), 370 - 396
121. Matkeri, P.N. (2011), "Talent Retention: Ordinary people extra ordinary creation. A true story of Askshardham Temple Delhi", *International Journal of Research in Finance và Marketing*, 1(2), 102-117.
122. Mbugua, G.M., Waiganjo, E.W. and Njeru, A. (2014), "Relationship between strategic performance management and employee retention in commercial banks in Kenya", *International Journal of Business Administration*, 6(1), 53-62

123. McClelland, David C. and Eric W Johnson. (1984), *Learning to Achieve*. Glenview, Illinois: Scotti. Foresman & Co.
124. McGregor, Douglas. (1960), *The Piman Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
125. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., và Topolnytsky, L. (2002), "Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61,20 –52
126. Meyer, J.P., Becker, T.E. and Vandenberghe, C. (2004), "Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model", *Journal of applied psychology*, 89(6), p.991.
127. Michaels, E., Handfield-Jones, H., và Axelrod, B. (2001), *The war for talent*, Boston: Harvard Business School Press.
128. Mohammed, A. (2015), "The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in achieving Organizational Performance", *International Journal Of Core Engineering và Management*, 1(12), 142-152.
129. Moorhead, G., và Griffin, R.W. (2004), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Pennsylvania State University: Houghton Mifflin.
130. Morton, L. (2005), "Talent Management Value Imperatives: Strategies for Successful Execution", Research Report R-1360-05-RR, Conference Board.
131. Musa, R.B.A.M., Zahari, H., Rahman, R. and Khalid, K. (2011). "The study of employee satisfaction and its effects towards loyalty in hotel industry in Klang Valley, Malaysia", *International Journal of Business and Social Science*, 2(3), 152-160
132. Nasiri, S., Najafbagy, R., và Nasiripour, A.A. (2015), "The Impact of Employee Loyalty on the Success of Commercial Organizations: A Case Study on the Dealerships of Heavy Equipment in Iran", *Journal of Human Resource Management*, 3(3), 27-32.

133. Nina, P.V., và Tomislav, H. (2015), "The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty – The interplay among the concepts", EFZG working paper series (Vol. 15), Zagreb, Croatia: Faculty of Economics and Business- University of Zagreb.
134. Nunnally, J.C., và Bernstein, I.H. (1994), *Psychometric theory* (3rd Ed.), New York: McGraw-Hill.
135. Pan WY (2005), *A Study On The Personal Background, Motivation, And Job Satisfaction Of Museum Volunteers-A Case Study Of Kaohsiung Museum Of History*, Master thesis, Graduate Institute of Education Administration, National Pingtung Normal University
136. Peterson, R.A. (1994), "A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha", *Journal of Consumer Research*, 2(2), 381-391.
137. Peter, A. B. (2016), *The Impact Of Authentic Leadership Behavior On Employee Engagement And Organizational Ethical Culture In Nigeria*, Nigeria
138. Pierro, A., Cicero, L., Bonaiuto, M., van Knippenberg, D., và Kruglanski, A. W. (2005), "Leader group prototypicality and leadership effectiveness: The moderating role of need for cognitive closure", *The Leadership Quarterly*, 16(4), 503-516.
139. Pinder, C.C. (2008), *Work motivation in organizational behavior*, New York: Psychology Press.
140. Ramlall, S. (2004), "A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations", *The Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.
141. Rajyalakshmi, N., và Allada, V.K. (2012), "Role of internal marketing in job satisfaction of employees in commercial bank", *Asian Journal of Research in Banking and Finance*, 2(7), 16-33.
142. Raykov, T., và Marcoulides, G.A. (2006), *A first course in structural equation modeling*, Mahwah, NJ: Erlbaum.

143. Raymond, M. (1989), "Adapting to technology and competition: A new industrial relations system for the 21st century", *California Management Review*, 31(2), 9-27.
144. Reave, L. (2005), "Spiritual values and practices related to leadership effectiveness", *The leadership quarterly*, 16(5), 655-687.
145. Rizwan, M., Tariq, M., Hassan, R., và Sultan, A. (2014), "A Comparative Analysis of the Factors Effecting the Employee Motivation and Employee Performance in Pakistan", *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 35-49.
146. Robbins, S. P. Judge, T. A., Odendaal, A. và Roodt, G. (2009), *Organisational Behaviour. Global and Southern African Perspective*, 13th Edition, Cape Town: Pearson Education
147. Roberts, C. R. (2008), *Army leadership and human resource processes to attract, retain, reward, and develop a civilian workforce*, Capella University.
148. Rodríguez, S.B., và Escobar, I.D.L.F. (2009), *Talents: the Key for Successful Organizations*, (Master), Linnaeus University, Sweden.
149. Safiullah, A.B. (2015), "Employee Motivation and its Most Influential Factors: A study on the Telecommunication Industry in Bangladesh", *World Journal of Social Sciences*, 5(1), 79-92.
150. Schaufeli, W.B., và Bakker, A.B. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", *Journal of Organizational behavior*, 25(3), 293-315.
151. Schuler, R.S., Jackson, S.E., và Tarique, I. (2011), "Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM", *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
152. Schumacker, R.E., và Lomax, R.G. (2016), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling: Fourth Edition*, New York: Routledge.
153. Scullion, H., và Collings, D. (2010), *Global talent management*, Routledge.
154. Scullion, H., Collings, D.G., và Caligiuri, P. (2011), "Global talent management", *Journal of World Business*, 45(3), 105-108.

155. Serbana, A., và Andanut, M. (2014), "Talent Competitiveness and Competitiveness through Talent", *Procedia Economics and Finance*, 16, 506-511.
156. Sergio, R. P., Al-Rawahi, S. M. H., và Gernal, L. M. (2013), "Managing talent for competitive advantage: perspective from Gulf Cooperation Council nationals", *Asian Journal of Business and Governance*, 2(1), 125-137.
157. Silvestro, R. (2002), "Dispelling the modern myth – Employee satisfaction and loyalty drive service profitability", *International Journal of Operations và Production Management*, 22(1), 30-49.
158. Singh, S., và Dixit, P.K. (2011), "Employee Retention :The Art of Keeping the People Who Keep You in Business", *VSRD International Journal of Business và Management Research*, 1(7), 441-448.
159. Skinner, B.F. (2014), *Science and human behavior*, Cambridge, Massachusetts: Pearson Education.
160. Slavich, J.A. (2011), "Talent Management: The key to economic recovery", *South Carolina Business*, 32(3), 24.
161. Smith, P.C., Kendall, L.M., và Hulin, C.L. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*, Chicago, Illinois: Rand McNally.
162. Steenkamp, J.B.E.M., và Trijp, H.C.M. (1991), "The use of LISREL in validating marketing constructs", *International Journal of Research in Marketing*, 8, 283-299.
163. Sturgeon, J. (2006), "Springing for Training. Government Executive", *Washington*. 38 (12), 20.
164. Tansley, C. (2011), "What do we mean by the term "talent" in talent management?", *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.
165. Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., và Turner, P. (2011), *Talent management: Understanding the dimensions - Change Agenda*, London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

166. Tarique, I., và Schuler, R.S. (2010), "Global Talent Management: Literature review, interactive framework and suggestions for further studies", *Journal of World Business*, 3, 122-133.
167. Thorne, K., và Pellant, A. (2007), *The Essential Guide to Managing Talent: How Top Companies Recruit*, London: Kogan Page Publishers.
168. Towers Perrin (2003), *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement*, The 2003 Towers Perrin Talent Report, US report
169. Towers Perrin (2005), *Winning Strategies for a Global Workforce: Attracting, Retaining, and Engaging Employees for Competitive Advantage*, Towers Perrin Global Workforce Study, Executive Report TP449-05, Towers Perrin, Stamford, CT
170. Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., và Villeneuve, M. (2009), "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research", *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213 -226
171. Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., và Pastuszak, Z. (2011), "Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction" *Industrial Management và Data Systems*, 111(5), 675-696.
172. Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., Nyman, M., và Allen, J. (2009), *HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In*: McGraw Hill Professional.
173. Ulrich, D., và Dulebohn, J.H. (2015), "Are we there yet? What's next for HR?", *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204.
174. Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
175. Williams, M. (2000), *The war for talent: Getting the best from the best*, London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
176. Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S., Wyness, L., Blaauw, D., và Ditlopo, P. (2008), "Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review", *BMC health services research*, 8(1), 247

177. Xiong, B., Skitmore, M., và Xia, B. (2014), "A critical review of structural equation modeling applications in construction research", *Automation in Construction*, 49, 59–70.
178. Yen, H.J., Hu, P.J.H., Hsu, S.H.Y., và Li, E.Y. (2016), "A Multilevel Approach to Examine Employees' Loyal Use of ERP Systems in Organizations", *Journal of Management Information Systems*, 33(2), 1-32.
179. Zhou, J., và Shalley, C. E. (2003), "Research on employee creativity: A critical review and directions for future research". In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 22, 165–217.
180. Zhou Y, Zhang Y và Montoro-Sánchez Á (2011), "Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behaviour", *International Journal of Manpower*, 32(1), 81-98

PHỤ LỤC 1

NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH KHÁM PHÁ TIÊU CHÍ XÁC ĐỊNH NHÂN TÀI

Thiết kế nghiên cứu

1. Giới thiệu

Khái niệm “nhân tài” đã được nhắc đến rất nhiều trong cộng đồng khoa học và cuộc sống như vậy nhưng hiện vẫn chưa có một khái niệm chính thống và được chấp nhận rộng rãi về “nhân tài”. Vậy nhân tài là gì? Và tiêu chí nào để xác định nhân tài đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng? Tiếp đến cần khám phá những nhân tố ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài, nghiên cứu định tính được thực hiện nhằm đề xuất mô hình điều chỉnh cho phù hợp với đặc thù của các NHTM tại Việt Nam

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu của nghiên cứu định tính là khám phá, điều chỉnh và bổ sung mô hình duy trì nhân tài, ứng dụng cho đặc thù NHTM tại Việt Nam

3. Phương pháp nghiên cứu: nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính cho thấy thảo luận tay đôi, thảo luận nhóm tập trung là một trong các công cụ thích hợp để khám phá ra những nhân tố mới cho một chương trình nghiên cứu (Nguyễn Đình Thọ, 2013)

Chương trình thảo luận tay đôi, thảo luận nhóm được thực hiện với cán bộ quản lý NHTM (giám đốc NHTM) nhằm sáng tỏ một số vấn đề:

1. Quan niệm về nhân tài
2. Tiêu chí nào để xác định nhân tài tại các NHTM
3. Những nhân tố nào ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài

Dàn bài thảo luận:

PHẦN 1: GIỚI THIỆU

Kính chào anh/chị,

Tôi tên là Nguyễn Ngọc Mai, là nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh của Trường Đại học Lạc Hồng. Hiện nay, tôi đang làm luận án tốt nghiệp với đề tài ***“Duy trì nhân tài tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam ”*** để phân tích thực trạng công tác duy trì nhân tài tại các ngân hàng thương mại (NHTM) ở Việt Nam và đề xuất các gợi ý để giúp Lãnh đạo các ngân hàng này có thể duy trì nhân tài

trong giai đoạn hiện nay. Vì vậy, kính mong anh/chị dành chút ít thời gian trao đổi thảo luận một cách khách quan. Tôi xin cam đoan rằng những thông tin và ý kiến mà anh/chị cung cấp sẽ được giữ bí mật và chỉ được sử dụng cho mục đích tham khảo để hoàn thành luận án này.

Thời gian dự kiến là 90 phút. Tôi hy vọng nhận được sự hợp tác nhiệt tình của anh/chị

PHẦN 2: NỘI DUNG THẢO LUẬN

1. Một vài định nghĩa về nhân tài và tiêu chí xác định nhân tài

Thorne & Pellant (2007) lập luận rằng một nhân tài là một người có khả năng ở trên người khác và không cần phải cố gắng hết sức để sử dụng nó, họ nổi trội một cách dễ dàng; tức là một người tài năng có một thể mạnh nào đó mà người khác muốn đạt tới trong khả năng của mình.

Nguyễn Minh Phương (2010) cho rằng nhân tài là người có những phẩm chất, năng lực vượt trội để có thể đảm nhiệm một công việc hay một lĩnh vực hoạt động khó khăn, phức tạp và đạt kết quả, hiệu quả, chất lượng rất cao, có khi cao nhất trong một phạm vi nào đó. Họ là người có trí tuệ cao, tri thức rộng, kỹ năng nghề nghiệp điêu luyện, có lý tưởng chính trị, mục đích sống phù hợp với xu thế phát triển của xã hội và có động cơ sống trong sáng vì xã hội.

Theo C. Tansley (2011), nhân tài trong tổ chức là một số cá nhân có năng lực đặc biệt mà trên đó thành công của tổ chức phụ thuộc vào một số cá nhân đó, và từ đó, tổ chức xác định cách thức quản lý đặc biệt với các cá nhân đó

Trần Văn Ngợi (2015) cho rằng nhân tài phải có sự kết hợp giữa những đặc điểm mang tính bẩm sinh (tổ chất) như có trí tuệ phát triển, có năng lực tư duy, tiếp thu nhanh, có trí nhớ tốt, phản xạ nhanh, linh hoạt, v.v... và những phẩm chất được hình thành nhờ có quá trình rèn luyện, tu dưỡng, học tập, tiếp thu từ xã hội, cộng đồng như có kỹ năng giao tiếp tốt; tinh thần trách nhiệm cao; ham học hỏi, khám phá, v.v...

Davis & c.s. (2016) cho rằng nhân tài thường có những tiêu chí như: có khả năng làm việc tốt trong vai trò được giao, có khả năng xử lý sự thay đổi, có khả năng học tập liên tục, họ có tính cách của một nhà lãnh đạo

Anh (Chị) có nhận xét gì về nội dung các định nghĩa trên? Tiêu chí nào để xác định một nhân tài trong ngân hàng? Các nhân tố nào tác động đến việc duy trì nhân tài tại ngân hàng?

.....

.....

.....

.....

.....

Trong buổi thảo luận hôm nay, chúng ta sẽ xoay quanh nội dung về duy trì nhân tài, và những tiêu chí để xác định nhân tài

1. Anh/Chị có cần nhân tài làm việc cho ngân hàng của mình không?

.....

.....

.....

2. Vì sao Anh/Chị cần nhân tài làm việc trong ngân hàng?

.....

.....

.....

3. Theo Anh/Chị một nhân tài thường có những yếu tố/ tiêu chí nào để xác định?

.....

.....

.....

4. Trong các yếu tố Anh/Chị nêu thì tiêu chí nào là quan trọng nhất?

.....

.....

.....

5. Theo Anh/chị có những nhân tố nào ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài tại NHTM

.....

.....

.....

.....

PHẦN 3: KHẲNG ĐỊNH LẠI CÁC TIÊU CHÍ XÁC ĐỊNH NHÂN TÀI

Theo Anh, Chị thì nhân tài có phải là những người có tiêu chí sau:

(5) *Khả năng làm việc tốt trong vai trò được giao:* họ có khả năng thực hiện các công việc của mình với kết quả cao trong bất kỳ vai trò nào được giao và có sự cam kết gắn bó với tổ chức của mình

☐ Có

☐ Không

(6) *Khả năng thích nghi sự thay đổi:* họ nắm bắt nhanh những thay đổi để cải thiện công việc đem lại kết quả cao cho tổ chức

☐ Có

☐ Không

(7) *Khả năng đưa ra ý kiến sáng tạo để giải quyết công việc:* họ thường có nhiều phương pháp làm việc sáng tạo và hiệu quả, đem lại kết quả cao cho tổ chức, trong nghiên cứu này là ngân hàng thương mại

☐ Có

☐ Không

(8) *Có khả năng học tập liên tục:* những người tài năng có thể học các kỹ năng, kiến thức mới và dần hoàn thiện chúng. Họ thường có tính tò mò, bởi vì họ luôn luôn tìm kiếm những cách thức mới để giải quyết vấn đề hoặc thực hiện những việc mới

☐ Có

☐ Không

PHẦN 4: THÔNG TIN CHUNG

(Anh/chị vui lòng đánh dấu vào MỘT lựa chọn thích hợp nhất)

1. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

2. Độ Tuổi: ☐ Dưới 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ Trên 50

3. Trình độ học vấn: ☐ Cao đẳng / Đại học ☐ Thạc sĩ ☐ Tiến sĩ

4. Thâm niên công tác trong ngành (năm):

☐ Dưới 5 ☐ 5-10 ☐ Trên 10

5. Loại hình ngân hàng:

☐ NHTM Nhà nước

☐ NHTM Cổ phần

☐ 100% vốn nước ngoài

☐ Liên doanh

6. Quy mô của nơi anh/chị đang làm việc (người):

☐ Dưới 50

☐ 50 – 100

☐ 101-200

☐ Trên 200

7. Vị trí công tác hiện nay của anh/chị:

- ☐ Giám đốc ☐ Phó Giám đốc
- ☐ Trưởng, Phó phòng ☐ Kiểm soát viên

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ HỢP TÁC CỦA ANH/CHỊ!

PHỤ LỤC 2

DÀN BÀI THẢO LUẬN

Kính chào anh/chị,

Tôi tên là Nguyễn Ngọc Mai, là nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh. Hiện nay, tôi đang làm luận án tốt nghiệp với đề tài ***“Duy trì nhân tài tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam ”*** để phân tích thực trạng công tác duy trì nhân tài tại các ngân hàng thương mại (NHTM) ở Việt Nam và đề xuất các gợi ý để giúp Lãnh đạo các ngân hàng này có thể duy trì nhân tài trong giai đoạn hiện nay. Vì vậy, kính mong anh/chị dành chút ít thời gian trao đổi thảo luận một cách khách quan. Tôi xin cam đoan rằng những thông tin và ý kiến mà anh/chị cung cấp sẽ được giữ bí mật và chỉ được sử dụng cho mục đích tham khảo để hoàn thành luận án này. Tôi hy vọng nhận được sự hợp tác nhiệt tình của anh/chị

PHẦN NỘI DUNG THẢO LUẬN

(Anh/Chị có thể lựa chọn nhiều đáp án phù hợp với mình)

Theo Anh/Chị, nhân tài cần có những tiêu chí nào sau đây?

1. Có cách tiếp cận mới để xử lý vấn đề . .

☐ Có

☐ Không

2. Đưa ra ý kiến sáng tạo để giải quyết vấn đề

☐ Có

☐ Không

3. Làm việc tốt trong vai trò của mình.

☐ Có

☐ Không

4. Đam mê với công việc.

☐ Có

☐ Không

5. Có khả năng thích nghi với sự thay đổi

☐ Có

☐ Không

6. Tinh thần thép khi làm việc

☐ Có

☐ Không

7. Kiên trì trong công việc

☐ Có

☐ Không

8. Có khả năng học tập liên tục

☐ Có

☐ Không

9. Có tính cách của một nhà lãnh đạo

☐ Có

☐ Không

10. Ý kiến khác (xin nói rõ):.....

PHẦN THÔNG TIN TỔNG QUÁT

(Anh/chị vui lòng đánh dấu vào MỘT lựa chọn thích hợp nhất)

1. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

2. Độ Tuổi: ☐ Dưới 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ Trên 50

3. Trình độ học vấn:

☐ Cao đẳng/ đại học ☐ Thạc sĩ ☐ Tiến sĩ

4. Thâm niên công tác trong ngành (năm):

☐ Dưới 5 ☐ 5-10 ☐ Trên 10

5. Loại hình ngân hàng:

☐ NHTM Nhà nước ☐ NHTM Cổ phần

☐ 100% vốn nước ngoài ☐ Liên doanh

6. Quy mô của nơi anh/chị đang làm việc (người):

☐ Dưới 50 ☐ 50 – 100 ☐ 101-200 ☐ Trên 200

7. Vị trí công tác hiện nay của anh/chị:

☐ Giám đốc ☐ Phó Giám đốc

☐ Trưởng/phó phòng ☐ Kiểm soát viên

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ HỢP TÁC CỦA ANH CHỊ

PHỤ LỤC 3
DÀN BÀI THẢO LUẬN
NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH KHÁM PHÁ CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN
DUY TRÌ NHÂN TÀI

Kính chào anh/chị,

Tôi tên là Nguyễn Ngọc Mai, là nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh. Hiện nay, tôi đang làm luận án tốt nghiệp với đề tài ***“Duy trì nhân tài tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam ”*** để phân tích thực trạng công tác duy trì nhân tài tại các ngân hàng thương mại (NHTM) ở Việt Nam và đề xuất các gợi ý để giúp Lãnh đạo các ngân hàng này có thể duy trì nhân tài trong giai đoạn hiện nay. Vì vậy, kính mong anh/chị dành chút ít thời gian trao đổi thảo luận một cách khách quan. Tôi xin cam đoan rằng những thông tin và ý kiến mà anh/chị cung cấp sẽ được giữ bí mật và chỉ được sử dụng cho mục đích tham khảo để hoàn thành luận án này. Tôi hy vọng nhận được sự hợp tác nhiệt tình của anh/chị

Thiết kế nghiên cứu

1. Giới thiệu

Khái niệm “nhân tài” đã được nhắc đến rất nhiều trong cộng đồng khoa học và cuộc sống như vậy nhưng hiện vẫn chưa có một khái niệm chính thống và được chấp nhận rộng rãi về “nhân tài”. Cần khám phá những nhân tố ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài, và mối liên hệ của các nhân tố đó. Nghiên cứu định tính được thực hiện nhằm đề xuất mô hình điều chỉnh cho phù hợp với đặc thù của các NHTM tại Việt Nam

2. Mục tiêu và phương pháp nghiên cứu

Mục tiêu của nghiên cứu định tính là khám phá, điều chỉnh và bổ sung mô hình duy trì nhân tài, ứng dụng cho đặc thù NHTM tại Việt Nam

Phương pháp nghiên cứu: nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính cho thấy thảo luận tay đôi, thảo luận nhóm tập trung là một trong các công cụ thích hợp để khám phá ra những nhân tố mới cho một chương trình nghiên cứu (Nguyễn Đình Thọ, 2013)

Chương trình thảo luận tay đôi, thảo luận nhóm được thực hiện với 40

người là nhân tài nhằm sáng tỏ một số vấn đề:

PHẦN GẶN LỘC ĐỐI TƯỢNG PHỎNG VẤN

1. Anh, Chị có thường thích nghi nhanh những thay đổi để cải thiện công việc đem lại kết quả cao cho tổ chức?

☐ Có

☐ Không

Nếu trả lời không thì không trả lời các câu hỏi tiếp theo

Nếu trả lời có thì tiếp tục trả lời các câu hỏi tiếp theo

2. Anh, Chị không ngừng học hỏi nâng cao kiến thức nhằm đem lại kết quả tốt nhất cho tổ chức?

☐ Có

☐ Không

Nếu trả lời không thì không trả lời các câu hỏi tiếp theo

Nếu trả lời có thì tiếp tục trả lời các câu hỏi tiếp theo

3. Anh, Chị có khả năng làm tốt các công việc ở vai trò được giao?

☐ Có

☐ Không

Nếu trả lời không thì không trả lời các câu hỏi tiếp theo

Nếu trả lời có thì tiếp tục trả lời các câu hỏi tiếp theo

4. Anh, Chị thường đưa ra ý kiến sáng tạo để giải quyết vấn đề?

☐ Có

☐ Không

Nếu trả lời không thì không trả lời các câu hỏi tiếp theo

Nếu trả lời có thì tiếp tục trả lời các câu hỏi tiếp theo

PHẦN NỘI DUNG THẢO LUẬN

1. Vì sao Anh, Chị lựa chọn công việc này?

.....

.....

.....

.....

2. Điều gì làm cho Anh, Chị ở lại với ngân hàng này mà không chọn nơi khác?

.....

.....

.....

.....

3. Theo Anh/chị có những nhân tố nào ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài tại NHTM

.....

.....

.....

.....

PHẦN KHẲNG ĐỊNH CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN DUY TRÌ NHÂN TÀI

Anh/Chị hãy chọn một câu trả lời đúng nhất từ câu 3 đến câu 12

4. Theo Anh, Chị **sự hài lòng với công việc** có ảnh hưởng đến việc **duy trì nhân tài không?**

☐ Có ☐ Chưa chắc ☐ Không

5. Theo Anh, Chị **động lực làm việc** có ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài hay không?

☐ Có ☐ Chưa chắc ☐ Không

6. Theo Anh, Chị **lòng trung thành** có ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài không?

☐ Có ☐ Chưa chắc ☐ Không

7. Theo Anh, Chị **sự cam kết gắn bó** có ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài không?

☐ Có ☐ Chưa chắc ☐ Không

8. Theo Anh, Chị **Sự hài lòng công việc** có ảnh hưởng đến động lực làm việc của Anh, Chị không?

☐ Có ☐ Chưa chắc ☐ Không

9. Theo Anh, Chị **sự hài lòng công việc** có ảnh hưởng đến hướng đến cam kết gắn bó của Anh, Chị hay không?

☐ Có ☐ Chưa chắc ☐ Không

10. Theo Anh, Chị **sự hài lòng công việc** có ảnh hưởng đến lòng trung thành hay không?

☐ Có ☐ Chưa chắc ☐ Không

11. Theo Anh, Chị **động lực làm việc** có ảnh hưởng đến hướng đến lòng trung thành của Anh, Chị hay không?

☐ Có ☐ Chưa chắc ☐ Không

12. Theo Anh, Chị **cam kết gắn bó** có ảnh hưởng đến lòng trung thành của Anh, Chị hay không?

☐ Có

☐ Chưa chắc

☐ Không

13. Theo Anh, Chị **động lực làm việc** có ảnh hưởng đến cam kết gắn bó hay không?

☐ Có

☐ Chưa chắc

☐ Không

PHẦN THÔNG TIN TỔNG QUÁT

(Anh/chị vui lòng đánh dấu vào MỘT lựa chọn thích hợp nhất)

1. **Giới tính:** ☐ Nam ☐ Nữ

2. **Độ Tuổi:** ☐ Dưới 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ Trên 50

3. **Trình độ học vấn:** ☐ Cao đẳng – Đại học ☐ Thạc sĩ ☐ Tiến sĩ

4. **Thâm niên công tác trong ngành (năm):**

☐ Dưới 5 ☐ 5-10 ☐ Trên 10

5. **Loại hình ngân hàng:**

☐ NHTM Nhà nước ☐ NHTM Cổ phần

☐ 100% vốn nước ngoài ☐ Liên doanh

6. **Quy mô của nơi anh/chị đang làm việc (người):**

☐ Dưới 50

☐ 50 – 100

☐ 101-200

☐ Trên 200

7. **Vị trí công tác hiện nay của anh/chị:**

☐ Giám đốc

☐ Phó Giám đốc

☐ Trưởng/phó phòng

☐ Kiểm soát viên

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ HỢP TÁC CỦA ANH CHỊ

PHỤ LỤC 4

BẢN THẢO KHẢO SÁT SƠ BỘ

Kính chào anh/chị,

Tôi tên là Nguyễn Ngọc Mai, là nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh của Trường Đại học Lạc Hồng. Hiện nay, tôi đang làm luận án tốt nghiệp với đề tài **“Duy trì nhân tài tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam”** để phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài tại các ngân hàng thương mại (NHTM) ở Việt Nam và gợi ý để giúp Lãnh đạo các ngân hàng này có thể duy trì nhân tài trong giai đoạn hiện nay. Vì vậy, kính mong anh/chị dành chút ít thời gian giúp tôi điền vào bảng câu hỏi này một cách khách quan. Trong khảo sát này, tôi không đánh giá ý kiến của anh/chị là đúng hay sai mà tất cả các ý kiến của anh/chị là cơ sở phân tích và góp phần quan trọng cho sự thành công của đề tài nghiên cứu này. Tôi xin cam đoan rằng những thông tin và ý kiến mà anh/chị cung cấp chỉ được sử dụng cho nghiên cứu này và không dùng cho mục đích thương mại.

Rất cảm ơn sự hợp tác của Anh/ Chị.

PHẦN 1: THÔNG TIN GẶN LỘC

1. Anh, Chị có thường thích nghi nhanh những thay đổi để cải thiện công việc đem lại kết quả cao cho tổ chức?

☐ Có

☐ Không

Nếu trả lời “không” thì không trả lời các câu hỏi tiếp theo

Nếu trả lời “có” thì tiếp tục trả lời các câu hỏi tiếp theo

2. Anh, Chị không ngừng học hỏi nâng cao kiến thức nhằm đem lại kết quả tốt nhất cho tổ chức?

☐ Có

☐ Không

Nếu trả lời “không” thì không trả lời các câu hỏi tiếp theo

Nếu trả lời “có” thì tiếp tục trả lời các câu hỏi tiếp theo

3. Anh, Chị có khả năng làm tốt các công việc ở vai trò được giao?

☐ Có

☐ Không

Nếu trả lời “không” thì không trả lời các câu hỏi tiếp theo

Nếu trả lời “có” thì tiếp tục trả lời các câu hỏi tiếp theo

4. Anh, Chị thường đưa ra ý kiến sáng tạo để giải quyết vấn đề?

☐ Có

☐ Không

Nếu trả lời “không” thì không trả lời các câu hỏi tiếp theo

Nếu trả lời “có” thì tiếp tục trả lời các câu hỏi tiếp theo

PHẦN 2: CÁC ĐÁNH GIÁ

Anh/chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình đối với mỗi phát biểu sau đây, theo qui ước như sau:

①

②

③

④

⑤

Hoàn toàn
không đồng ý

Không đồng ý

Trung lập

Đồng ý

Hoàn toàn
đồng ý

Stt	Phát biểu	Mức đánh giá				
1	Tự hào nói với những người khác tôi là người của tổ chức	①	②	③	④	⑤
2	Tôi cảm thấy có giá trị tại tổ chức của tôi	①	②	③	④	⑤
3	Tôi cảm thấy tự hào là một phần của tổ chức	①	②	③	④	⑤
4	Tôi không thể rời bỏ tổ chức ngay bây giờ vì cảm thấy có nghĩa vụ với mọi người trong tổ chức	①	②	③	④	⑤
5	Mặc dù tôi có nhiều điểm mạnh, nhưng tôi không rời bỏ tổ chức bây giờ	①	②	③	④	⑤
6	Tôi quan tâm đến việc cải thiện hiệu suất làm việc của mình, thường đề xuất những cải tiến	①	②	③	④	⑤
7	Tôi thấy tổ chức xứng đáng để trung thành	①	②	③	④	⑤
8	Mối quan hệ cấp cao thu hút tôi	①	②	③	④	⑤
9	Tôi cảm thấy có nghĩa vụ phải ở lại với tổ chức này	①	②	③	④	⑤
10	Tôi hài lòng với công việc	①	②	③	④	⑤
11	Tôi thấy thực sự thích thú trong công việc	①	②	③	④	⑤
12	Tôi đạt được mục tiêu trong công việc	①	②	③	④	⑤
13	Tôi cảm thấy vui khi được đánh giá cao.	①	②	③	④	⑤
14	Lãnh đạo quan tâm những nhu cầu, nguyện vọng của tôi	①	②	③	④	⑤
15	Tôi cảm thấy mình quan trọng khi là một thành viên của tổ chức	①	②	③	④	⑤
16	Tôi cảm thấy hài lòng vì có cơ hội phát triển và thăng tiến	①	②	③	④	⑤
17	Thành công của nhóm là thành công của tôi	①	②	③	④	⑤
18	Tôi thấy công việc thú vị	①	②	③	④	⑤
19	Tôi thường được nhận thưởng cho công việc tốt	①	②	③	④	⑤
20	Ngân hàng có những phản hồi về hiệu suất làm việc giúp tôi làm việc chăm chỉ hơn	①	②	③	④	⑤

21	Tôi học được những điều mới từ tổ chức của tôi	①	②	③	④	⑤
22	Tôi thường nhận được đánh giá cao vì công việc tốt	①	②	③	④	⑤
23	Tôi thích làm việc cho tổ chức này	①	②	③	④	⑤
24	Tôi không có ý định rời bỏ tổ chức này	①	②	③	④	⑤
25	Công việc tôi làm rất quan trọng	①	②	③	④	⑤
26	Nếu tôi nhận được lời mời làm việc hấp dẫn từ nơi khác, tôi không nhận lời	①	②	③	④	⑤
27	Trong tổ chức này, công việc của tôi mang lại thỏa mãn cho tôi	①	②	③	④	⑤
28	Tôi thấy tương lai của mình trong tổ chức này	①	②	③	④	⑤

PHẦN 3: CÁC THÔNG TIN CHUNG

(Anh/chị vui lòng đánh dấu vào **MỘT** lựa chọn thích hợp nhất)

1. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

2. Độ Tuổi: ☐ Dưới 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ Trên 50

3. Trình độ học vấn: ☐ Cao đẳng - Đại học ☐ Thạc sĩ ☐ Tiến sĩ

4. Thâm niên công tác trong ngành (năm):

☐ Dưới 5 ☐ 5-10 ☐ Trên 10

5. Loại hình ngân hàng:

☐ NHTM Nhà nước ☐ NHTM Cổ phần

☐ 100% vốn nước ngoài ☐ Liên doanh

6. Quy mô của nơi anh/chị đang làm việc (người):

☐ Dưới 50 ☐ 50 – 100 ☐ 101-200 ☐ Trên 200

7. Vị trí công tác hiện nay của anh/chị:

☐ Giám đốc ☐ Phó Giám đốc ☐ Trưởng, phó phòng ☐ Kiểm soát viên

Anh/Chị có thể giới thiệu cho tôi những người khác làm việc trong ngân hàng đạt được 4 tiêu chí trên?

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ HỢP TÁC CỦA ANH CHỊ

PHỤ LỤC 5

BẢNG KHẢO SÁT CHÍNH THỨC

Kính chào anh/chị,

Tôi tên là Nguyễn Ngọc Mai, là nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh của Trường Đại học Lạc Hồng. Hiện nay, tôi đang làm luận án tốt nghiệp với đề tài **“Duy trì nhân tài tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam”** để phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài tại các ngân hàng thương mại (NHTM) ở Việt Nam và gợi ý để giúp Lãnh đạo các ngân hàng này có thể duy trì nhân tài trong giai đoạn hiện nay. Vì vậy, kính mong anh/chị dành chút ít thời gian giúp tôi điền vào bảng câu hỏi này một cách khách quan. Trong khảo sát này, tôi không đánh giá ý kiến của anh/chị là đúng hay sai mà tất cả các ý kiến của anh/chị là cơ sở phân tích và góp phần quan trọng cho sự thành công của đề tài nghiên cứu này. Tôi xin cam đoan rằng những thông tin và ý kiến mà anh/chị cung cấp chỉ được sử dụng cho nghiên cứu này và không dùng cho mục đích thương mại.

Rất cảm ơn sự hợp tác của Anh/ Chị.

PHẦN 1: THÔNG TIN GẶN LỘC

1. Anh, Chị có thường thích nghi nhanh những thay đổi để cải thiện công việc đem lại kết quả cao cho tổ chức?

☐ Có

☐ Không

Nếu trả lời không thì không trả lời các câu hỏi tiếp theo

Nếu trả lời có thì tiếp tục trả lời các câu hỏi tiếp theo

2. Anh, Chị không ngừng học hỏi nâng cao kiến thức nhằm đem lại kết quả tốt nhất cho tổ chức?

☐ Có

☐ Không

Nếu trả lời không thì không trả lời các câu hỏi tiếp theo

Nếu trả lời có thì tiếp tục trả lời các câu hỏi tiếp theo

3. Anh, Chị có khả năng làm tốt các công việc ở vai trò được giao?

☐ Có

☐ Không

Nếu trả lời không thì không trả lời các câu hỏi tiếp theo

Nếu trả lời có thì tiếp tục trả lời các câu hỏi tiếp theo

4. Anh, Chị thường đưa ra ý kiến sáng tạo để giải quyết vấn đề?

☐ Có

☐ Không

Nếu trả lời không thì không trả lời các câu hỏi tiếp theo

Nếu trả lời có thì tiếp tục trả lời các câu hỏi tiếp theo

PHẦN 2: CÁC ĐÁNH GIÁ

Anh/chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình đối với mỗi phát biểu sau đây, theo qui ước như sau:

①

②

③

④

⑤

Hoàn toàn
không đồng ý

Không đồng ý

Trung lập

Đồng ý

Hoàn toàn
đồng ý

<i>Stt</i>	<i>Phát biểu</i>	<i>Mức đánh giá</i>
1	Tôi tự hào nói với người khác tôi là một phần của tổ chức này	① ② ③ ④ ⑤
2	Lãnh đạo và đồng nghiệp công nhận giá trị của tôi đối với tổ chức	① ② ③ ④ ⑤
3	Tôi rất hạnh diện vì chọn ngân hàng này để làm việc.	① ② ③ ④ ⑤
4	Tôi cảm thấy mình phải có trách nhiệm trong việc duy trì và phát triển ngân hàng	① ② ③ ④ ⑤
5	Tôi biết nhiều ngân hàng khác hiện đang thu hút nhân tài, nhưng tôi không rời bỏ tổ chức này	① ② ③ ④ ⑤
6	Tôi thường đề xuất những cải tiến nhằm mang lại hiệu quả cao cho ngân hàng	① ② ③ ④ ⑤
7	Ngân hàng xứng đáng với lòng trung thành của tôi	① ② ③ ④ ⑤
8	Tôi tin tưởng vào cấp trên	① ② ③ ④ ⑤
9	Tôi nhận thấy mình có trách nhiệm và nghĩa vụ đối với ngân hàng	① ② ③ ④ ⑤
10	Tôi hài lòng với tính chất công việc hiện tại	① ② ③ ④ ⑤
11	Tôi thấy thực sự thích thú trong công việc.	① ② ③ ④ ⑤
12	Tôi cảm thấy công việc này phù hợp với mục tiêu của tôi.	① ② ③ ④ ⑤
13	Tôi cảm thấy vui khi được đánh giá cao.	① ② ③ ④ ⑤
14	Lãnh đạo thấu hiểu và chia sẻ được những nhu cầu, nguyện vọng của tôi.	① ② ③ ④ ⑤
15	Tôi cảm thấy mình quan trọng khi là một thành viên của tổ chức.	① ② ③ ④ ⑤

16	Tôi cảm thấy hài lòng vì có cơ hội phát triển và thăng tiến	①	②	③	④	⑤
17	Tôi cảm thấy hài lòng về các mối quan hệ trong ngân hàng	①	②	③	④	⑤
18	Ngân hàng có cách tạo hứng thú trong công việc cho tôi	①	②	③	④	⑤
19	Ngân hàng có chính sách tạo động lực bằng kích thích tài chính phù hợp.	①	②	③	④	⑤
20	Ngân hàng có chính sách tạo động lực bằng kích thích phi tài chính phù hợp.	①	②	③	④	⑤
21	Lãnh đạo và đồng nghiệp cho tôi học hỏi những điều mới để hoàn thành tốt công việc được giao	①	②	③	④	⑤
22	Tôi cảm thấy có động lực trong công việc vì được ghi nhận thành quả làm việc	①	②	③	④	⑤
23	Tôi luôn nói tốt về ngân hàng mà mình đang làm việc	①	②	③	④	⑤
24	Tôi không có ý định rời bỏ tổ chức này	①	②	③	④	⑤
25	Công việc của tôi góp phần phát triển ngân hàng	①	②	③	④	⑤
26	Tôi sẽ ở lại dù nơi khác có đề nghị mức lương hấp dẫn	①	②	③	④	⑤
27	Trong ngân hàng này, công việc của tôi mang lại sự thỏa mãn cho tôi	①	②	③	④	⑤
28	Tôi thấy tương lai của mình trong tổ chức này	①	②	③	④	⑤

PHẦN 3: CÁC THÔNG TIN CHUNG

(Anh/chị vui lòng đánh dấu vào MỘT lựa chọn thích hợp nhất)

1. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

2. Độ Tuổi: ☐ Dưới 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ Trên 50

3. Trình độ học vấn: ☐ Cao đẳng - Đại học ☐ Thạc sĩ ☐ Tiến sĩ

4. Thâm niên công tác trong ngành (năm):

☐ Dưới 5 ☐ 5-10 ☐ Trên 10

5. Loại hình ngân hàng:

☐ NHTM Nhà nước ☐ NHTM Cổ phần ☐ 100% vốn nước ngoài ☐ Liên doanh

6. Quy mô của nơi anh/chị đang làm việc (người):

☐ Dưới 50 ☐ 50 – 100 ☐ 101-200 ☐ Trên 200

7. Vị trí công tác hiện nay của anh/chị:

☐ Giám đốc ☐ Phó Giám đốc ☐ Trưởng, phó phòng ☐ Kiểm soát viên

Anh/Chị có thể giới thiệu cho tôi những người khác làm việc trong ngân hàng đạt được 4 tiêu chí trên?

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ HỢP TÁC CỦA ANH CHỊ

PHỤ LỤC 6

DANH SÁCH CÁC CHUYÊN GIA

STT	HỌ VÀ TÊN	CÔNG VIỆC HIỆN TẠI	TRÌNH ĐỘ	NƠI CÔNG TÁC
1	Chuyên gia 1	Phó tổng giám đốc	Tiến sĩ	VCB, VAB
2	Chuyên gia 2	Giám đốc	Thạc sỹ	BIDV
3	Chuyên gia 3	Giám đốc	Tiến sĩ	Hong Leong Bank
4	Chuyên gia 4	Giám đốc	Thạc sỹ	Vietcombank
5	Chuyên gia 5	Giám đốc	Thạc sỹ	HSBC
6	Chuyên gia 6	Giám đốc vùng	Thạc sỹ	Techcombank
7	Chuyên gia 7	Giám đốc	Thạc sỹ	VIB
8	Chuyên gia 8	Giám đốc KH Toàn cầu	Thạc sỹ	Deutchbank HCM
9	Chuyên gia 9	Chủ tịch HĐQT	Tiến sĩ	Việt Á bank
10	Chuyên gia 10	Nguyên Phó tổng giám đốc	Thạc sỹ	ACB, VAB
11	Chuyên gia 11	Nguyên tổng giám đốc	Thạc sỹ	ABBank

PHỤ LỤC 7

DANH SÁCH 40 NHÂN TÀI

STT	HỌ VÀ TÊN	CÔNG VIỆC HIỆN TẠI	TRÌNH ĐỘ	NƠI CÔNG TÁC
1	Nhân tài 1	Giám đốc	Thạc sỹ	VCB
2	Nhân tài 2	Giám đốc	Thạc sỹ	BIDV
3	Nhân tài 3	Giám đốc	Tiến sĩ	Hong Leong Bank
4	Nhân tài 4	Phó Giám đốc	Thạc sỹ	VCB
5	Nhân tài 5	Trưởng phòng DVKH	Cử nhân	Eximbank
6	Nhân tài 6	Giám đốc	Thạc sỹ	Techcombank
7	Nhân tài 7	Giám đốc	Thạc sỹ	VIB
8	Nhân tài 8	Giám đốc KH Toàn cầu	Thạc sỹ	Deutchbank HCM
9	Nhân tài 9	Phó Giám đốc	Thạc sỹ	Việt Á bank
10	Nhân tài 10	Phó giám đốc	Thạc sỹ	ACB
11	Nhân tài 11	Giám đốc	Thạc sỹ	Nam Á bank
12	Nhân tài 12	Phó giám đốc	Thạc sỹ	BIDV
13	Nhân tài 13	Trưởng phòng cá nhân	Cử nhân	BIDV
14	Nhân tài 14	Trưởng phòng QLRR	Thạc sỹ	BIDV
15	Nhân tài 15	Trưởng phòng QHKH cá nhân	Cử nhân	VCB
16	Nhân tài 16	Phó phòng QLTD	Thạc sỹ	BIDV
17	Nhân tài 17	Giám đốc	Cử nhân	MBbank

18	Nhân tài 18	Giám đốc	Cử nhân	Agribank
19	Nhân tài 19	Trưởng phòng tín dụng	Thạc sỹ	Agribank
20	Nhân tài 20	Giám đốc PGD	Cử nhân	VIB
21	Nhân tài 21	Trưởng phòng DVKH	Cử nhân	HSBC
22	Nhân tài 22	Giám đốc	Thạc sỹ	Indovina bank
23	Nhân tài 23	Phó phòng DVKH	Cử nhân	Shinhanvina bank
24	Nhân tài 24	Trưởng phòng DVKH	Cử nhân	ABbank
25	Nhân tài 25	Trưởng phòng tín dụng DN	Thạc sỹ	Vietinbank
26	Nhân tài 26	Giám đốc PGD	Thạc sỹ	Vietinbank
27	Nhân tài 27	Giám đốc	Thạc sỹ	ACB
28	Nhân tài 28	Phó phòng DVKH	Cử nhân	BIDV
29	Nhân tài 29	Phó giám đốc	Cử nhân	Nam Á bank
30	Nhân tài 30	Phó phòng HCNS	Cử nhân	Agribank
31	Nhân tài 31	Trưởng phòng TCHC	Cử nhân	BIDV
32	Nhân tài 32	Trưởng phòng HCNQ	Cử nhân	Eximbank
33	Nhân tài 33	Trưởng phòng thẻ	Cử nhân	Agribank
34	Nhân tài 34	Trưởng phòng tín dụng	Cử nhân	GPbank
35	Nhân tài 35	Trưởng phòng tín dụng cá nhân	Cử nhân	HDbank
36	Nhân tài 36	Giám đốc	Cử nhân	PGbank

37	Nhân tài 37	Trưởng phòng hỗ trợ tín dụng	Cử nhân	PGbank
38	Nhân tài 38	Phó giám đốc	Thạc sỹ	Đông Á bank
39	Nhân tài 39	Giám đốc	Thạc sỹ	Maritimebank
40	Nhân tài 40	Phó giám đốc	Cử nhân	VPbank

PHỤ LỤC 8
SỐ LƯỢNG CHI NHÁNH NHTM Ở VÙNG ĐÔNG NAM BỘ
SO VỚI TOÀN QUỐC CÓ VỐN ĐIỀU LỆ LỚN

STT	NGÂN HÀNG	VỐN ĐIỀU LỆ (tỷ đồng)	PHÂN VÙNG	SỐ LƯỢNG CHI NHÁNH
1	BIDV	34,187.2	HÀ NỘI	34
			ĐÔNG NAM BỘ	54
			ĐỊA BÀN ĐỘNG LỰC PHÍA BẮC	18
			TÂY NAM BỘ	19
			ĐB SÔNG HỒNG	6
			MIỀN NÚI PHÍA BẮC	17
			BẮC TRUNG BỘ	14
			NAM TRUNG BỘ	15
			TÂY NGUYÊN	13
2	VCB	35,977.7	HÀ NỘI	15
			ĐÔNG NAM BỘ	29
			BẮC BỘ	19
			BẮC & TRUNG BỘ	13
			NAM TRUNG BỘ & TÂY NGUYÊN	10
			TÂY NAM BỘ	15
3	AGRIBANK	30,354.5	ĐB SÔNG HỒNG	140
			ĐÔNG NAM BỘ	109
			TÂY NAM BỘ	151
			DUYÊN HẢI MIỀN TRUNG	130
			TÂY NGUYÊN	87
4	VIETINBANK	37,234	ĐB SÔNG HỒNG	31
			ĐÔNG NAM BỘ	33
			TÂY NGUYÊN	6
			DUYÊN HẢI MIỀN TRUNG	15
			TÂY NAM BỘ	19
5	ACB	10,273.2	ĐÔNG NAM BỘ	41
			ĐB SÔNG HỒNG	19
			ĐBSCL	6
			TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC	1
			DUYÊN HẢI MIỀN TRUNG	11

			TÂY NGUYÊN	3
6	MB	18,155	ĐÔNG NAM BỘ	22
			ĐB SÔNG HỒNG	41
			ĐBSCL	6
			TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC	4
			DUYỄN HẢI MIỀN TRUNG	15
			TÂY NGUYÊN	3
7	VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG	15,706	ĐB SÔNG HỒNG	14
			ĐÔNG NAM BỘ	12
			ĐBSCL	13
			DUYỄN HẢI MIỀN TRUNG	5
			TÂY NGUYÊN	3
8	SACOMBANK	18,852.2	ĐB SÔNG HỒNG	17
			TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC	1
			ĐÔNG NAM BỘ	47
			DUYỄN HẢI MIỀN TRUNG	16
			TÂY NGUYÊN	6
			ĐBSCL	22
9	EXIMBANK	12,355.2	ĐB SÔNG HỒNG	9
			TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC	0
			ĐÔNG NAM BỘ	22
			DUYỄN HẢI MIỀN TRUNG	6
			TÂY NGUYÊN	2
			ĐBSCL	5
110	TECHCOMBANK	11,655	ĐB SÔNG HỒNG	33
			TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC	4
			ĐÔNG NAM BỘ	32
			DUYỄN HẢI MIỀN TRUNG	8
			TÂY NGUYÊN	2
			ĐBSCL	7

PHỤ LỤC 9

KIỂM ĐỊNH THANG ĐO (KHẢO SÁT SƠ BỘ)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JoSa1	24.98	53.206	.986	.950
JoSa2	24.97	56.120	.801	.961
JoSa3	24.98	55.789	.814	.961
JoSa4	24.97	55.452	.833	.960
JoSa5	24.96	55.873	.824	.960
JoSa6	24.94	55.429	.839	.959
JoSa7	24.98	55.663	.833	.959
JoSa8	24.98	54.110	.926	.954

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Emlo1	11.94	18.011	.830	.804
Emlo2	11.89	20.108	.672	.845
Emlo3	11.91	19.865	.678	.844
Emlo4	12.01	21.191	.603	.861
Emlo5	11.93	19.879	.680	.844

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.779	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Com1	10.91	6.981	.638	.696
Com2	10.55	7.294	.556	.741
Com3	10.48	7.577	.604	.716
Com4	10.78	7.961	.540	.747

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WoMo1	12.07	16.403	.935	.839
WoMo2	12.08	17.592	.779	.874
WoMo3	12.07	17.472	.794	.871
WoMo4	12.22	19.175	.587	.915
WoMo5	12.21	17.986	.695	.893

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.751	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Rete1	19.03	13.848	.580	.699
Rete2	19.19	12.989	.533	.703
Rete3	19.20	13.387	.478	.718
Rete4	19.21	13.722	.435	.729
Rete5	19.19	13.109	.518	.707
Rete6	19.39	12.600	.441	.735

PHỤ LỤC 10

KIỂM ĐỊNH THANG ĐO CHÍNH THỨC VÀ PHÂN TÍCH EFA

Kiểm định thang đo Sự hài lòng công việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JoSa1	25.36	38.014	.774	.875
JoSa2	25.34	39.010	.684	.883
JoSa3	25.34	39.554	.639	.887
JoSa4	25.28	39.646	.651	.886
JoSa5	25.34	39.789	.620	.889
JoSa6	25.34	39.323	.674	.884
JoSa7	25.37	38.924	.692	.882
JoSa8	25.38	38.964	.694	.882

Kiểm định thang đo Lòng trung thành

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Emlo1	12.88	16.814	.783	.866
Emlo2	12.89	17.253	.753	.873
Emlo3	12.86	17.907	.677	.889
Emlo4	12.87	17.530	.729	.878
Emlo5	12.84	16.850	.787	.865

Kiểm định thang đo Cam kết

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.746	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Com1	12.38	3.930	.666	.619
Com2	12.37	4.180	.513	.702
Com3	12.41	4.128	.508	.705
Com4	12.41	4.231	.483	.719

Kiểm định thang đo về Động lực làm việc**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WoMo1	12.47	17.838	.837	.858
WoMo2	12.54	18.598	.739	.880
WoMo3	12.53	18.977	.674	.894
WoMo4	12.52	18.656	.725	.883
WoMo5	12.53	18.126	.780	.870

Kiểm định thang đo Duy trì nhân tài**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Rete1	19.65	11.297	.782	.859
Rete2	19.65	11.503	.735	.867
Rete3	19.66	11.810	.680	.875
Rete4	19.66	11.735	.692	.873
Rete5	19.68	11.600	.662	.878
Rete6	19.72	10.997	.704	.872

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.898
Approx. Chi-Square		12248.209
Bartlett's Test of Sphericity	df	378
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.012	21.473	21.473	5.594	19.979	19.979
2	3.773	13.473	34.946	3.379	12.069	32.047
3	3.300	11.784	46.730	2.890	10.320	42.367
4	2.726	9.734	56.464	2.378	8.493	50.861
5	2.199	7.853	64.318	1.687	6.024	56.885
6	.731	2.611	66.929			
7	.657	2.345	69.274			
8	.633	2.259	71.533			
9	.595	2.124	73.656			
10	.527	1.882	75.539			
11	.509	1.816	77.355			
12	.499	1.780	79.135			
13	.484	1.730	80.865			
14	.470	1.677	82.542			
15	.465	1.659	84.201			
16	.433	1.548	85.749			
17	.414	1.479	87.228			
18	.408	1.457	88.685			
19	.400	1.430	90.115			
20	.375	1.339	91.455			
21	.362	1.293	92.748			
22	.342	1.220	93.968			
23	.335	1.197	95.165			
24	.306	1.093	96.258			
25	.298	1.063	97.321			
26	.292	1.043	98.364			
27	.254	.908	99.272			
28	.204	.728	100.000			

Total Variance Explained

Factor	Rotation Sums of Squared Loadings
	Total
1	4.547
2	3.864
3	3.562
4	3.687
5	1.983
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

	Factor				
	1	2	3	4	5
JoSa1	.830				
JoSa8	.766				
JoSa7	.741				
JoSa2	.730				
JoSa6	.702				
JoSa4	.684				
JoSa3	.672				
JoSa5	.643				
Rete1		.843			
Rete2		.794			
Rete6		.745			
Rete4		.733			
Rete3		.729			
Rete5		.715			
WoMo1			.912		
WoMo5			.844		
WoMo2			.777		
WoMo4			.767		
WoMo3			.706		
Emlo5				.846	
Emlo1				.843	
Emlo2				.809	
Emlo4				.769	
Emlo3				.718	
Com1					.848
Com2					.605
Com3					.597
Com4					.574

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

Factor Correlation Matrix

Factor	1	2	3	4	5
1	1.000	.216	.096	.196	.124
2	.216	1.000	.137	.164	.122
3	.096	.137	1.000	.244	.104
4	.196	.164	.244	1.000	.122
5	.124	.122	.104	.122	1.000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

PHỤ LỤC 11

KẾT QUẢ CFA CHO MÔ HÌNH TỐI HẠN

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	50	305.397	203	.000	1.504
Saturated model	253	.000	0		
Independence model	22	9559.383	231	.000	41.383

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.034	.970	.963	.778
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.384	.370	.310	.338

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.968	.964	.989	.988	.989
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.024	.018	.029	1.000
Independence model	.215	.211	.218	.000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

WoMo1 <--- Dongluc	1.000			
WoMo2 <--- Dongluc	.880	.030	29.580	***
WoMo3 <--- Dongluc	.813	.032	25.052	***
WoMo4 <--- Dongluc	.870	.030	28.675	***
WoMo5 <--- Dongluc	.947	.029	32.909	***
Emlo1 <--- trungthanh	1.000			
Emlo2 <--- trungthanh	.930	.034	27.570	***
Emlo3 <--- trungthanh	.831	.035	23.595	***
Emlo4 <--- trungthanh	.895	.034	26.422	***
Emlo5 <--- trungthanh	1.001	.033	29.990	***
Com4 <--- camket	1.000			

Com3	<---	camket	1.070	.081	13.245	***
Com2	<---	camket	1.038	.079	13.185	***
Com1	<---	camket	1.365	.094	14.450	***
JoSa8	<---	Hailong	1.000			
JoSa7	<---	Hailong	1.005	.047	21.257	***
JoSa6	<---	Hailong	.963	.047	20.654	***
JoSa5	<---	Hailong	.905	.048	18.923	***
JoSa4	<---	Hailong	.921	.047	19.767	***
JoSa3	<---	Hailong	.933	.048	19.549	***
JoSa2	<---	Hailong	1.009	.047	21.316	***
JoSa1	<---	Hailong	1.119	.047	24.015	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
WoMo1 <--- Dongluc	.902
WoMo2 <--- Dongluc	.787
WoMo3 <--- Dongluc	.710
WoMo4 <--- Dongluc	.773
WoMo5 <--- Dongluc	.837
Emlo1 <--- trungthanh	.842
Emlo2 <--- trungthanh	.801
Emlo3 <--- trungthanh	.716
Emlo4 <--- trungthanh	.777
Emlo5 <--- trungthanh	.850
Com4 <--- camket	.573
Com3 <--- camket	.607
Com2 <--- camket	.603
Com1 <--- camket	.843
JoSa8 <--- Hailong	.736
JoSa7 <--- Hailong	.735
JoSa6 <--- Hailong	.715
JoSa5 <--- Hailong	.658
JoSa4 <--- Hailong	.686
JoSa3 <--- Hailong	.679
JoSa2 <--- Hailong	.737
JoSa1 <--- Hailong	.827

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
trungthanh <--> camket	.063	.021	2.971	.003	
Dongluc <--> camket	.058	.022	2.606	.009	
camket <--> Hailong	.048	.017	2.761	.006	
Dongluc <--> trungthanh	.276	.045	6.177	***	
Dongluc <--> Hailong	.090	.036	2.531	.011	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
trungthanh <--> Hailong	.178	.035	5.148	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
trungthanh <--> camket	.120
Dongluc <--> camket	.104
camket <--> Hailong	.112
Dongluc <--> trungthanh	.238
Dongluc <--> Hailong	.095
trungthanh <--> Hailong	.199

PHỤ LỤC 12

KẾT QUẢ SEM MÔ HÌNH LÝ THUYẾT

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	66	439.977	340	.000	1.294
Saturated model	406	.000	0		
Independence model	28	12392.028	378	.000	32.783

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.030	.966	.960	.809
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.318	.358	.310	.333

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.964	.961	.992	.991	.992
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.018	.013	.023	1.000
Independence model	.190	.188	.193	.000

Minimization: .060

Miscellaneous: 2.335

Bootstrap: 4.605

Total: 7.000

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Dongluc	<---	Hailong	.124	.048	2.548	.011	
camket	<---	Hailong	.060	.024	2.565	.010	
camket	<---	Dongluc	.043	.018	2.384	.017	
trungthanh	<---	Dongluc	.200	.034	5.843	***	
trungthanh	<---	Hailong	.208	.045	4.613	***	
trungthanh	<---	camket	.164	.081	2.031	.042	
Duytri	<---	trungthanh	.063	.025	2.509	.012	
Duytri	<---	Hailong	.145	.030	4.784	***	
Duytri	<---	camket	.108	.054	2.021	.043	
Duytri	<---	Dongluc	.050	.023	2.158	.031	
Rete1	<---	Duytri	1.000				
Rete2	<---	Duytri	.938	.035	26.811	***	
Rete3	<---	Duytri	.853	.036	23.894	***	
Rete4	<---	Duytri	.873	.036	24.525	***	
Rete5	<---	Duytri	.888	.039	23.056	***	
Rete6	<---	Duytri	1.025	.041	25.068	***	
WoMo1	<---	Dongluc	1.000				
WoMo2	<---	Dongluc	.881	.030	29.597	***	
WoMo3	<---	Dongluc	.813	.032	25.053	***	
WoMo4	<---	Dongluc	.871	.030	28.659	***	
WoMo5	<---	Dongluc	.947	.029	32.895	***	
Emlo1	<---	trungthanh	1.000				
Emlo2	<---	trungthanh	.930	.034	27.571	***	
Emlo3	<---	trungthanh	.831	.035	23.581	***	
Emlo4	<---	trungthanh	.895	.034	26.431	***	
Emlo5	<---	trungthanh	1.001	.033	30.009	***	
Com4	<---	camket	1.000				
Com3	<---	camket	1.074	.081	13.244	***	
Com2	<---	camket	1.040	.079	13.174	***	
Com1	<---	camket	1.367	.095	14.451	***	
JoSa8	<---	Hailong	1.000				
JoSa7	<---	Hailong	1.007	.047	21.255	***	
JoSa6	<---	Hailong	.965	.047	20.651	***	
JoSa5	<---	Hailong	.907	.048	18.922	***	
JoSa4	<---	Hailong	.923	.047	19.750	***	
JoSa3	<---	Hailong	.935	.048	19.560	***	
JoSa2	<---	Hailong	1.010	.047	21.280	***	
JoSa1	<---	Hailong	1.119	.047	23.949	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Dongluc	<---	Hailong	.095

	Estimate
camket <--- Hailong	.103
camket <--- Dongluc	.095
trungthanh <--- Dongluc	.213
trungthanh <--- Hailong	.170
trungthanh <--- camket	.079
Duytri <--- trungthanh	.097
Duytri <--- Hailong	.182
Duytri <--- camket	.080
Duytri <--- Dongluc	.081
Rete1 <--- Duytri	.844
Rete2 <--- Duytri	.789
Rete3 <--- Duytri	.726
Rete4 <--- Duytri	.740
Rete5 <--- Duytri	.707
Rete6 <--- Duytri	.752
WoMo1 <--- Dongluc	.902
WoMo2 <--- Dongluc	.787
WoMo3 <--- Dongluc	.711
WoMo4 <--- Dongluc	.773
WoMo5 <--- Dongluc	.837
Emlo1 <--- trungthanh	.842
Emlo2 <--- trungthanh	.801
Emlo3 <--- trungthanh	.716
Emlo4 <--- trungthanh	.777
Emlo5 <--- trungthanh	.850
Com4 <--- camket	.572
Com3 <--- camket	.608
Com2 <--- camket	.603
Com1 <--- camket	.842
JoSa8 <--- Hailong	.735
JoSa7 <--- Hailong	.736
JoSa6 <--- Hailong	.716
JoSa5 <--- Hailong	.658
JoSa4 <--- Hailong	.686
JoSa3 <--- Hailong	.680
JoSa2 <--- Hailong	.737
JoSa1 <--- Hailong	.826

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Dongluc	.009
camket	.021
trungthanh	.094

	Estimate
Duytri	.076
JoSa1	.683
JoSa2	.543
JoSa3	.462
JoSa4	.471
JoSa5	.433
JoSa6	.513
JoSa7	.542
JoSa8	.540
Com1	.710
Com2	.364
Com3	.370
Com4	.327
Emlo5	.722
Emlo4	.604
Emlo3	.513
Emlo2	.641
Emlo1	.709
WoMo5	.700
WoMo4	.597
WoMo3	.505
WoMo2	.620
WoMo1	.813
Rete6	.566
Rete5	.500
Rete4	.548
Rete3	.527
Rete2	.623
Rete1	.713

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Hailong	Dongluc	camket	trungthanh	Duytri
Dongluc	.095	.000	.000	.000	.000
camket	.112	.095	.000	.000	.000
trungthanh	.199	.221	.079	.000	.000
Duytri	.218	.110	.087	.097	.000
JoSa1	.826	.000	.000	.000	.000
JoSa2	.737	.000	.000	.000	.000
JoSa3	.680	.000	.000	.000	.000
JoSa4	.686	.000	.000	.000	.000
JoSa5	.658	.000	.000	.000	.000
JoSa6	.716	.000	.000	.000	.000
JoSa7	.736	.000	.000	.000	.000

	Hailong	Dongluc	camket	trungthanh	Duytri
JoSa8	.735	.000	.000	.000	.000
Com1	.094	.080	.842	.000	.000
Com2	.067	.057	.603	.000	.000
Com3	.068	.057	.608	.000	.000
Com4	.064	.054	.572	.000	.000
Emlo5	.169	.188	.067	.850	.000
Emlo4	.155	.172	.061	.777	.000
Emlo3	.143	.158	.057	.716	.000
Emlo2	.160	.177	.063	.801	.000
Emlo1	.168	.186	.066	.842	.000
WoMo5	.079	.837	.000	.000	.000
WoMo4	.073	.773	.000	.000	.000
WoMo3	.067	.711	.000	.000	.000
WoMo2	.075	.787	.000	.000	.000
WoMo1	.085	.902	.000	.000	.000
Rete6	.164	.083	.066	.073	.752
Rete5	.154	.078	.062	.069	.707
Rete4	.162	.081	.065	.072	.740
Rete3	.158	.080	.064	.070	.726
Rete2	.172	.087	.069	.077	.789
Rete1	.184	.093	.074	.082	.844

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Hailong	Dongluc	camket	trungthanh	Duytri
Dongluc	.095	.000	.000	.000	.000
camket	.103	.095	.000	.000	.000
trungthanh	.170	.213	.079	.000	.000
Duytri	.182	.081	.080	.097	.000
JoSa1	.826	.000	.000	.000	.000
JoSa2	.737	.000	.000	.000	.000
JoSa3	.680	.000	.000	.000	.000
JoSa4	.686	.000	.000	.000	.000
JoSa5	.658	.000	.000	.000	.000
JoSa6	.716	.000	.000	.000	.000
JoSa7	.736	.000	.000	.000	.000
JoSa8	.735	.000	.000	.000	.000
Com1	.000	.000	.842	.000	.000
Com2	.000	.000	.603	.000	.000
Com3	.000	.000	.608	.000	.000
Com4	.000	.000	.572	.000	.000
Emlo5	.000	.000	.000	.850	.000
Emlo4	.000	.000	.000	.777	.000
Emlo3	.000	.000	.000	.716	.000

	Hailong	Dongluc	camket	trungthanh	Duytri
Emlo2	.000	.000	.000	.801	.000
Emlo1	.000	.000	.000	.842	.000
WoMo5	.000	.837	.000	.000	.000
WoMo4	.000	.773	.000	.000	.000
WoMo3	.000	.711	.000	.000	.000
WoMo2	.000	.787	.000	.000	.000
WoMo1	.000	.902	.000	.000	.000
Rete6	.000	.000	.000	.000	.752
Rete5	.000	.000	.000	.000	.707
Rete4	.000	.000	.000	.000	.740
Rete3	.000	.000	.000	.000	.726
Rete2	.000	.000	.000	.000	.789
Rete1	.000	.000	.000	.000	.844

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Hailong	Dongluc	camket	trungthanh	Duytri
Dongluc	.000	.000	.000	.000	.000
camket	.009	.000	.000	.000	.000
trungthanh	.029	.007	.000	.000	.000
Duytri	.036	.029	.008	.000	.000
JoSa1	.000	.000	.000	.000	.000
JoSa2	.000	.000	.000	.000	.000
JoSa3	.000	.000	.000	.000	.000
JoSa4	.000	.000	.000	.000	.000
JoSa5	.000	.000	.000	.000	.000
JoSa6	.000	.000	.000	.000	.000
JoSa7	.000	.000	.000	.000	.000
JoSa8	.000	.000	.000	.000	.000
Com1	.094	.080	.000	.000	.000
Com2	.067	.057	.000	.000	.000
Com3	.068	.057	.000	.000	.000
Com4	.064	.054	.000	.000	.000
Emlo5	.169	.188	.067	.000	.000
Emlo4	.155	.172	.061	.000	.000
Emlo3	.143	.158	.057	.000	.000
Emlo2	.160	.177	.063	.000	.000
Emlo1	.168	.186	.066	.000	.000
WoMo5	.079	.000	.000	.000	.000
WoMo4	.073	.000	.000	.000	.000
WoMo3	.067	.000	.000	.000	.000
WoMo2	.075	.000	.000	.000	.000
WoMo1	.085	.000	.000	.000	.000
Rete6	.164	.083	.066	.073	.000

	Hailong	Dongluc	camket	trungthanh	Duytri
Rete5	.154	.078	.062	.069	.000
Rete4	.162	.081	.065	.072	.000
Rete3	.158	.080	.064	.070	.000
Rete2	.172	.087	.069	.077	.000
Rete1	.184	.093	.074	.082	.000

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
Dongluc <--- Hailong	.049	.002	.123	.000	.002
camket <--- Hailong	.025	.001	.061	.001	.001
camket <--- Dongluc	.017	.001	.042	.000	.001
trungthanh <--- Dongluc	.038	.001	.196	-.004	.002
trungthanh <--- Hailong	.046	.001	.207	-.001	.002
trungthanh <--- camket	.078	.002	.164	.000	.003
Duytri <--- trungthanh	.026	.001	.064	.001	.001
Duytri <--- Hailong	.030	.001	.144	-.002	.001
Duytri <--- camket	.054	.002	.106	-.002	.002
Duytri <--- Dongluc	.024	.001	.050	.000	.001
Rete1 <--- Duytri	.000	.000	1.000	.000	.000
Rete2 <--- Duytri	.040	.001	.939	.002	.002
Rete3 <--- Duytri	.038	.001	.855	.002	.002
Rete4 <--- Duytri	.040	.001	.875	.002	.002
Rete5 <--- Duytri	.048	.002	.888	.000	.002
Rete6 <--- Duytri	.045	.001	1.024	.000	.002
WoMo1 <--- Dongluc	.000	.000	1.000	.000	.000
WoMo2 <--- Dongluc	.035	.001	.879	-.002	.002
WoMo3 <--- Dongluc	.036	.001	.814	.001	.002
WoMo4 <--- Dongluc	.036	.001	.872	.001	.002
WoMo5 <--- Dongluc	.033	.001	.949	.002	.001
Emlo1 <--- trungthanh	.000	.000	1.000	.000	.000
Emlo2 <--- trungthanh	.036	.001	.932	.002	.002
Emlo3 <--- trungthanh	.037	.001	.830	-.001	.002
Emlo4 <--- trungthanh	.037	.001	.896	.001	.002
Emlo5 <--- trungthanh	.033	.001	1.004	.003	.001
Com4 <--- camket	.000	.000	1.000	.000	.000
Com3 <--- camket	.099	.003	1.081	.008	.004
Com2 <--- camket	.091	.003	1.044	.004	.004
Com1 <--- camket	.103	.003	1.367	.000	.005
JoSa8 <--- Hailong	.000	.000	1.000	.000	.000
JoSa7 <--- Hailong	.044	.001	1.004	-.003	.002
JoSa6 <--- Hailong	.044	.001	.965	.000	.002
JoSa5 <--- Hailong	.047	.001	.904	-.004	.002
JoSa4 <--- Hailong	.048	.002	.921	-.001	.002

Parameter			SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
JoSa3	<---	Hailong	.049	.002	.933	-.003	.002
JoSa2	<---	Hailong	.045	.001	1.007	-.003	.002
JoSa1	<---	Hailong	.044	.001	1.114	-.005	.002

PHỤ LỤC 13

PHÂN TÍCH ĐA BIẾN

Bootstrap Specifications

Sampling Method	Simple
Number of Samples	500
Confidence Interval Level	95.0%
Confidence Interval Type	Percentile

GLM GEND AGE EDUC WEXP OWNS SIZE POSI BY Retention

/METHOD=SSTYPE(3)

/INTERCEPT=INCLUDE

/CRITERIA=ALPHA(.05)

/DESIGN= Retention.

Multivariate Tests^a

Effect	Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	
Intercept	Pillai's Trace	.905	1075.960 ^b	7.000	787.000	.000
	Wilks' Lambda	.095	1075.960 ^b	7.000	787.000	.000
	Hotelling's Trace	9.570	1075.960 ^b	7.000	787.000	.000
	Roy's Largest Root	9.570	1075.960 ^b	7.000	787.000	.000
Retention	Pillai's Trace	.727	1.108	581.000	5551.000	.044
	Wilks' Lambda	.462	1.108	581.000	5505.489	.045
	Hotelling's Trace	.819	1.107	581.000	5497.000	.045
	Roy's Largest Root	.162	1.547 ^c	83.000	793.000	.002

a. Design: Intercept + Retention

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F
Corrected Model	GEND	25.262 ^a	83	.304	1.253
	AGE	86.709 ^b	83	1.045	1.033
	EDUC	34.275 ^c	83	.413	1.008
	WEXP	51.924 ^d	83	.626	1.078
	OWNS	63.118 ^e	83	.760	.899

Intercept	SIZE	95.388 ^f	83	1.149	1.249
	POSI	49.076 ^g	83	.591	1.253
	GEND	377.054	1	377.054	1552.216
	AGE	1505.368	1	1505.368	1489.177
	EDUC	514.131	1	514.131	1255.258
	WEXP	805.809	1	805.809	1387.912
	OWNS	743.323	1	743.323	878.681
	SIZE	1087.465	1	1087.465	1182.123
Retention	POSI	548.256	1	548.256	1161.717
	GEND	25.262	83	.304	1.253
	AGE	86.709	83	1.045	1.033
	EDUC	34.275	83	.413	1.008
	WEXP	51.924	83	.626	1.078
	OWNS	63.118	83	.760	.899
	SIZE	95.388	83	1.149	1.249
	POSI	49.076	83	.591	1.253
Error	GEND	192.631	793	.243	
	AGE	801.622	793	1.011	
	EDUC	324.799	793	.410	
	WEXP	460.409	793	.581	
	OWNS	670.841	793	.846	
	SIZE	729.501	793	.920	
	POSI	374.245	793	.472	
	GEND	2089.000	877		
Total	AGE	7958.000	877		
	EDUC	2681.000	877		
	WEXP	4356.000	877		

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Sig.
Corrected Model	GEND	.071 ^a
	AGE	.403 ^b
	EDUC	.462 ^c
	WEXP	.306 ^d
	OWNS	.725 ^e
	SIZE	.074 ^f
	POSI	.071 ^g
Intercept	GEND	.000
	AGE	.000

Retention	EDUC	.000
	WEXP	.000
	OWNS	.000
	SIZE	.000
	POSI	.000
	GEND	.071
	AGE	.403
	EDUC	.462
	WEXP	.306
	OWNS	.725
	SIZE	.074
	POSI	.071
	GEND	
	AGE	
Error	EDUC	
	WEXP	
	OWNS	
	SIZE	
	POSI	
	GEND	
Total	AGE	
	EDUC	
	WEXP	

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F
Total	OWNS	4218.000 ^a	877		
	SIZE	6081.000 ^b	877		
	POSI	2948.000 ^c	877		
	GEND	217.893 ^d	876		
	AGE	888.331 ^e	876		
	EDUC	359.074 ^f	876		
	WEXP	512.333 ^g	876		
Corrected Total	OWNS	733.959	876		
	SIZE	824.889	876		
	POSI	423.320	876		

PHỤ LỤC 14

DÀN BÀI THẢO THUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Thiết kế nghiên cứu

1. Giới thiệu

Nghiên cứu đã phát hiện ra 4 tiêu chí xác định nhân tài

- Có khả năng làm việc tốt trong vai trò được giao
- Có khả năng xử lý sự thay đổi
- Có khả năng học tập liên tục
- Có khả năng đưa ra ý kiến sáng tạo để giải quyết vấn đề

Trong đó tiêu chí có khả năng đưa ra ý kiến sáng tạo để giải quyết vấn đề là tiêu chí mới được phát hiện trong nghiên cứu này

Kết quả nghiên cứu cho thấy tất cả các nhân tố đều tác động tích cực đến duy trì nhân tài tại các NHTM, trong đó nhân tố cam kết gắn bó có tác động mạnh nhất đến duy trì nhân tài tại các NHTM. Bên cạnh đó kết quả đã cho thấy không có sự khác biệt về giới tính, tuổi tác, trình độ học vấn, quyền sở hữu ngân hàng, quy mô ngân hàng và vị trí làm việc của nhân tài

Nghiên cứu định tính được thực hiện nhằm khẳng định lần nữa các phát hiện trong nghiên cứu này đồng thời tăng cường thêm hàm ý quản trị cho nghiên cứu.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu của nghiên cứu định tính này là tăng cường thêm quản ý quản trị cho nghiên cứu nhằm duy trì nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu định tính thực hiện thảo luận tay đôi với các chuyên gia ngân hàng nhằm củng cố và sáng tỏ một số vấn đề

Dàn bài thảo luận

1. Theo Anh/Chị 4 tiêu chí để xác định nhân tài như kết quả nghiên cứu đã nêu ra, anh/chị có đồng ý với các tiêu chí đó không, có đề xuất tiêu chí nào thay thế không?

.....

.....

.....

.....

2. Theo Anh/Chị để duy trì nhân tài tại các NHTM, nhà quản trị tại các

NHTM nhỏ cần có những chính sách gì để duy trì nhân tài để cạnh tranh so với các NHTM lớn?

.....

.....

.....

.....