

**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

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đồng Nai, năm 2018

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

1.1 BỐI CẢNH NGHIÊN CỨU

Hiện nay, rất nhiều các tổ chức 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 tổ chức 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” sang “vốn nhân lực”. Bởi vì “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 & Schuler, 2010, Schuler & c.s., 2011, Scullion & c.s., 2011). Định hướng quan trọng trong “cuộc chiến giành nhân tài” này là giảm tỷ lệ người lao động nghỉ việc và tăng cường giữ nhân viên tài năng. 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.

Tuy nhiên, mỗi tổ chức 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 & 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

Quản lý 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). 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. Và 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.

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 chất lượng cao (người giỏi hay nhân tài), các ngân hàng thành công là những ngân hàng quản trị tốt nguồn nhân lực

Tuy nhiên, qua lược khảo các lý thuyết và công trình nghiên cứu 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 ngân hàng thương mại 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 NHTM ở Việt Nam”*** cần thiết phải được triển khai nghiên cứu.

1.2 CÂU HỎI NGHIÊN CỨU

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 nghiên cứu 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:

- Tiêu chí nào xác định được nhân tài trong các NHTM ở Việt Nam?
- Những nhân tố nào có ảnh hưởng quan trọng đến việc duy trì nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam?
- Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến việc duy trì nhân tài tại các NHTM như thế nào?
- 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 để xác định nhân tài trong các NHTM
- (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 và 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 thứ nhất là các chuyên gia trong lĩnh vực ngân hàng, lãnh đạo của một số NHTM ở Việt Nam. 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 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 thống kê danh sách các chi nhánh của một số NHTM có vốn điều lệ lớn trong tất cả các NHTM, các chi nhánh ngân hàng 100% vốn nước ngoài đa số tập trung ở TPHCM và Hà Nội 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

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 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 và thảo luận nhóm 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 hiệu 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 và 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 của các NHTM ở vùng Đông Nam Bộ. Tác giả chọn mẫu theo phương pháp định mức và quả bóng tuyết để khảo sát nhân tài ở các NHTM tại từng tỉnh so với toàn vùng Đông Nam Bộ. Bảng khảo sát sẽ được gửi đến các nhân tài thông qua lãnh đạo của các NHTM chọn lựa theo tiêu chí của từng ngân hàng cùng với tiêu chí của tác giả đề xuất. Các phiếu này được phỏng vấn trong khoảng thời gian 02/2017 – 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), phân tích nhân tố khẳng định (CFA), và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (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. 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.

1.6 ĐÓNG GÓP CỦA NGHIÊN CỨU

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

Về lý luận:

- Làm rõ các nhân tố nào ảnh hưởng đến việc duy trì nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam.
- Xác định được mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến việc duy trì nhân tài.
- Các nghiên cứu trước đây chỉ đề cập đến khái niệm về nhân tài, 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.

- 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.

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 khung phân tích về các nhân tố ảnh hưởng đến việc 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 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 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. 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

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

2.1 TỔNG QUAN VỀ NHÂN TÀI

2.1.1 Khái niệm nhân tài

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 & c.s. (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 Howe & cs (1998) 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

Theo nghiên cứu của C.Tansley & c.s. (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 & c.s. (2011) đã cho thấy nhân tài là người có năng khiếu tự nhiên, đặc biệt. Trong nghiên cứu này của C.Tansley & cs (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.

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 các học viện, 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 & c.s., 2000).

Còn theo Davis & c.s. (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 & c.s. (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.

Nghiên cứu 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.

2.1.2 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 & 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 & 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 & 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 & 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 công ty vì mong muốn thấy được giá trị và sự độc đáo của họ; còn Blumberg & 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 & c.s. (2016), tổ chức cần biết được một số đặc điểm cơ bản về nhân tài thì mới có thể xác định chính xác, 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. Thứ hai, có khả năng xử lý sự thay đổi. Thứ ba, có khả năng học tập liên tục. Cuối cùng, họ có tính cách của một nhà lãnh đạo.

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 Duy trì nhân tài

Theo Hassan & c.s. (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 vì tổ chức.

Nghiên cứu của Davis & cs (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.

Masibigiri & 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 và mối tương tác nội bộ, và chính sách quản lý nguồn nhân lực.

Kết quả nghiên cứu của Singh & 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.

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 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 Sự hài lòng công việc

Theo Smith & c.s. (1969), sự hài lòng với 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.

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). Luddy (2005) cho rằng sự hài lòng công việc được xem là do ảnh hưởng của bởi các yếu tố cá nhân người lao động hoặc các tác động của tổ chức đối với các cảm nhận về công việc.

Nghiên cứu của Phan Thị Minh Lý (2011) phát hiện nhân viên hài lòng công việc trong các ngân hàng thương mại trên địa bàn Thừa Thiên Huế khi họ hài lòng một cách tương đối với công việc hiện tại của họ

2.2.3 Động lực làm việc

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 & cs, 2010).

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 & cs, 2010). Theo Rizwan & c.s. (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 Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (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 & Phạm Thúy Hương (2011) cho rằng động lực làm việc là những nhân tố bên trong mỗi con người, kích thích mọi nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép nhằm đem lại năng suất hiệu quả và hiệu suất làm việc cao

2.2.4 Lòng trung thành

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 & 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 & 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).

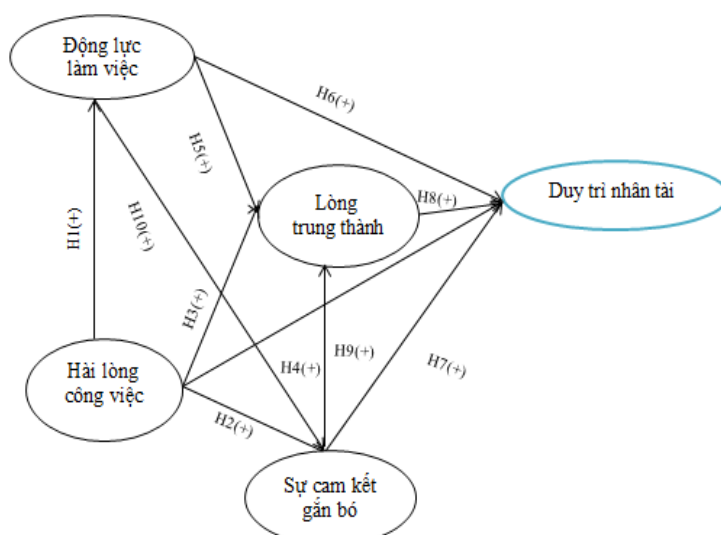
2.2.5 Cam kết gắn bó

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

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.

2.3 XÂY DỰNG MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu này xem xét các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì nhân tài tại các NHTM ở Việt Nam, đồng thời xem xét mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến việc duy trì nhân tài



Nguồn: tác giả đề xuất

Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Bảng 2.1: Tóm tắt các giả thuyết nghiên cứu

<i>Giả thuyết</i>	<i>Phát biểu giả thuyết</i>	<i>Kỳ vọng</i>
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

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 & 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

CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1 THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu được thực hiện nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu định tính bao gồm: 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. 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

Nghiên cứu định lượng gồm 2 giai đoạn: Đầu tiên là nghiên cứu sơ bộ để đánh giá độ tin cậy của thang đo và điều chỉnh nội dung các biến quan sát. Trong bước này với mục đích là điều tra sơ bộ đối tượng khảo sát với một mẫu 200 nhân tài. Giai đoạn 2 là nghiên cứu chính thức được thực hiện với số mẫu đạt yêu cầu là 877 mẫu, nhằm mục đích kiểm định lại mô hình đo lường và mô hình lý thuyết. Nghiên cứu thực hiện phân tích CFA và phân tích SEM. Tiếp theo là kiểm định sự khác biệt của các biến nhân khẩu học đối với duy trì nhân tài tại các NHTM

3.2 XÂY DỰNG THANG ĐO

Nghiên cứu thực hiện nghiên cứu định tính phỏng vấn chuyên gia nhằm mục đích khám phá nhân tố tác động đến duy trì nhân tài và mối liên hệ của các nhân tố đó. 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. Kết quả kiểm định cho thấy với $\alpha < 0.05$, thì giả thuyết không được chấp nhận, có nghĩa là có mối quan hệ. Kết quả cho thấy có mối liên hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng đến Duy trì nhân tài.

3.3 ĐIỀU TRA - ĐÁNH GIÁ THANG ĐO

3.3.1 Mô tả chương trình điều tra và mẫu điều tra

Nghiên cứu tiến hành khảo sát định lượng sơ bộ với số mẫu khảo sát là 200 mẫu, 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

3.3.2 Đánh giá độ tin cậy của thang đo

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 & 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 .

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 & Bernstein, 1994).

3.3.3 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.

3.4 PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHẲNG ĐỊNH (CFA)

Phân tích nhân tố khẳng định giúp làm sáng tỏ một số phương diện sau:

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

Theo Hair & c.s. (2010), mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu thị trường cho chúng ta điều kiện cần và đủ để cho tập biến quan sát đạt được tính đơn hướng, trừ trường hợp các sai số của các biến quan sát có tương quan với nhau. Để đo lường mức

độ phù hợp với thông tin thị trường, người ta thường sử dụng: Chi-square (CMIN), Chi-square điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df); chỉ số thích hợp tốt (GFI Good of Fitness Index); chỉ số thích hợp so sánh (CFI- Comparative Fit Index); chỉ số Tucker & Lewis (TLI-Tucker & Lewis Index); chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error Approximation). Mô hình được xem là thích 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 quan điểm gần đây của các nhà nghiên cứu thì GFI vẫn có thể chấp nhận được khi nhỏ hơn 0,9 (Hair & c.s., 2010).

3.5 KIỂM ĐỊNH BẢNG 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 & c.s. (2014) tổng quan và đánh giá tầm quan trọng cũng như những vấn đề lý thuyết cần bổ sung; bởi vì SEM có thể chỉ rõ quan hệ giữa các biến tiềm ẩn (latent variables) và các biến quan sát (observed variables). SEM cung cấp thông tin về thuộc tính đo lường của biến quan sát (độ tin cậy, độ giá trị) cũng như có khả năng chỉ rõ mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn với nhau. 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

3.6 XÁC ĐỊNH MẪU NGHIÊN CỨU

Phương pháp phân tích dữ liệu được sử dụng cho nghiên cứu này là phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định CFA và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực này đều đồng ý là phương pháp này đòi hỏi phải có kích thước mẫu lớn vì nó dựa vào lý thuyết phân phối mẫu lớn (Raykov & Marcoulides, 2006). Tuy nhiên, kích thước mẫu bao nhiêu được gọi là lớn thì hiện nay chưa được xác định rõ ràng. Hơn nữa kích thước mẫu còn tùy thuộc vào phương pháp ước lượng sử dụng. Hair & c.s. (2010) cho rằng để sử dụng EFA, kích thước mẫu tối thiểu phải là 50, và tốt hơn là 100 và tỉ lệ quan sát/biến đo lường tối thiểu phải là 5:1, nghĩa là 1 biến đo lường cần tối thiểu là 5 quan sát. Tương tự, Hoàng Trọng & 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 đề tài là $28 \times 5 = 140$. Do đó, Luận án này sử dụng kích cỡ mẫu dự kiến $n = 1.200$ nhằm đảm bảo đủ số quan sát cần thiết cho các phân tích về sau.

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1 NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ

4.1.1 Thống kê mô tả đối tượng được khảo sát

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%).

4.1.2 Đánh giá độ tin cậy của thang đo sơ bộ

Tất cả các thang đo đều có $\alpha > 0.7$, đảm bảo độ tin cậy cần thiết, và các biến đều có tương quan biến tổng > 0.3 , không có biến nào bị loại ra khỏi mô hình nghiên cứu.

4.2 MẪU NGHIÊN CỨU CHÍNH THỨC

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

Nghiên cứu chính thức với số bảng hỏi phát ra là 1200 phiếu khảo sát nhân tài tại các NHTM ở Đông Nam Bộ, 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. Tác giả đã thông qua lãnh đạo các NHTM để họ giới thiệu nhân tài phù hợp với tiêu chí của nghiên cứu đưa ra để sàng lọc đối tượng khảo sát, và đối tượng khảo sát được chọn theo phương pháp quả bóng tuyết (snowball sampling). Trong đó, nam giới chiếm hơn 53.9%, và 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%)

4.2.2 Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Đánh giá độ tin cậy của thang đo chính thức: Tất cả các thang đo đều có $\alpha > 0.7$, đảm bảo độ tin cậy cần thiết, và các biến đều có tương quan biến tổng > 0.3 , không có biến nào bị loại ra khỏi mô hình nghiên cứu

4.2.3 Phân tích nhân tố khám phá EFA

Các kết quả từ phân tích EFA được thể hiện thông qua các chỉ số như Eigenvalue lớn hơn 1 và tổng phương sai trích là 64.318%. Với giá trị KMO = .898 và Sig = 0.000 và dựa trên các tiêu chí kiểm định Bartlett, có thể nói rằng việc sử dụng EFA trong nghiên cứu này là thích hợp. Kết quả phân tích cho thấy các biến trong các thang đo có hệ số tải nhân tố biến thiên từ 0.574 đến 0.912, đều 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 . Vậy giá trị các thang đo này đều chấp nhận được.

4.3 PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHẲNG ĐỊNH (CFA)

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

Mô hình này có 203 bậc tự do, CFA cho thấy 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 , mô hình được xem là thích hợp với dữ liệu thị trường.

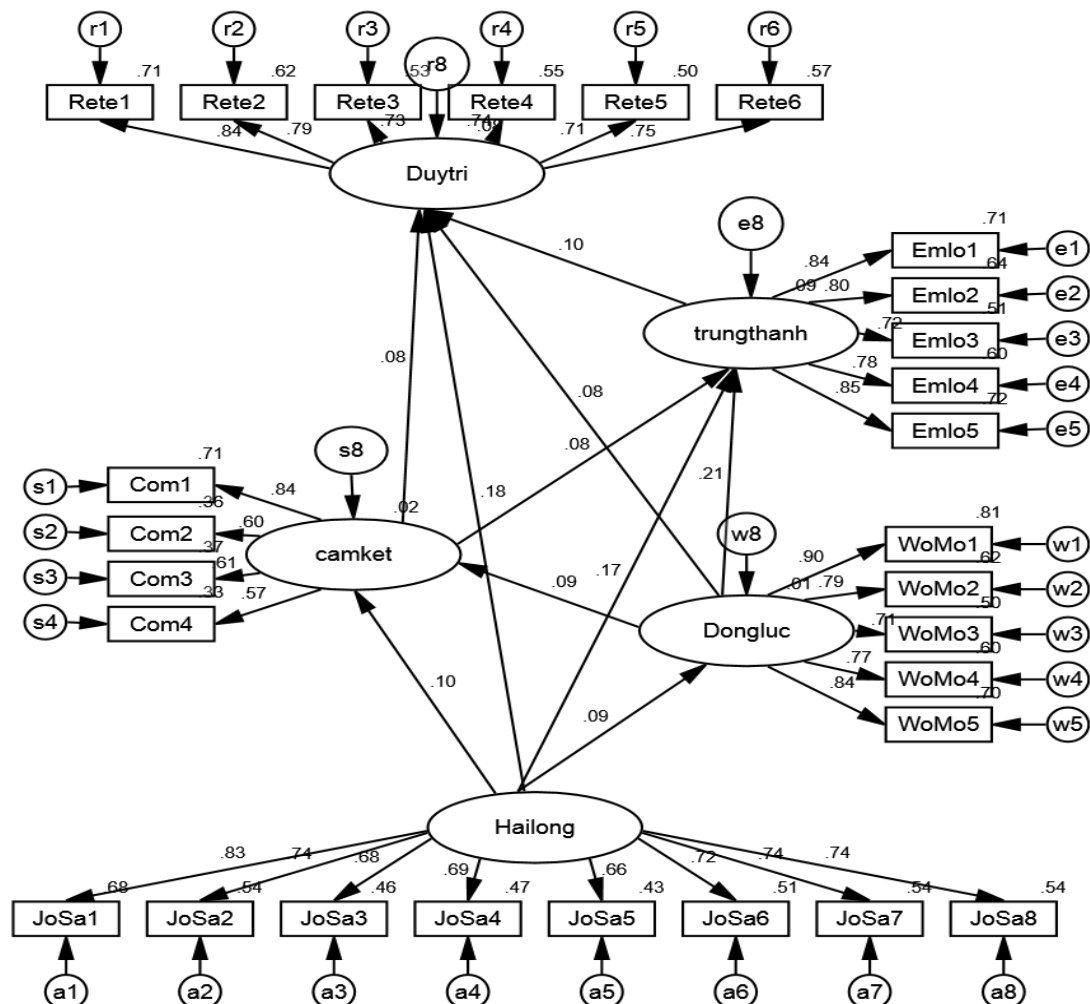
4.4 KIỂM ĐỊNH MÔ HÌNH LÝ THUYẾT VÀ GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

Kết quả SEM cho thấy mô hình lý thuyết đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường qua các chỉ số Chi-square = 439.977 ($p = 0.000 < 0.05$), 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 trong mô hình lý thuyết của nghiên cứu này đã được đánh giá và cho kết quả là phù hợp. 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)

Tất cả những mối tương quan được giả thuyết trong mô hình nghiên cứu đều được chứng minh bằng kiểm định mô hình SEM. 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 liên hệ lý thuyết.

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, duy trì nhân tài. Động lực làm việc có tác động cùng chiều đến Lòng trung thành, cam kết gắn bó, duy trì nhân tài. Cam kết gắn bó có tác động cùng chiều đến lòng trung thành, 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 sự hài lòng công việc là tác động mạnh nhất đến duy trì nhân tài. Tất cả đều được thể hiện ở hình 4.1



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

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

Nguồn: Kết quả xử lý khảo sát

Hình 4.1: Kết quả SEM mô hình nghiên cứu chuẩn hóa

4.5 KIỂM ĐỊNH SỰ KHÁC BIỆT CỦA CÁC BIẾN NHÂN KHẨU HỌC ĐẾN MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

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

4.6 KẾT QUẢ THỐNG KÊ MÔ TẢ CÁC THANG ĐO

Thông qua kết quả thống kê mô tả của các thang đo cho thấy tất cả các biến, 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).

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1 KẾT LUẬN

Luận án này được thực hiện với mục tiêu 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.

Phát hiện đầu tiên của nghiên cứu này là tiêu chí để xác định nhân tài, ngoài 3 tiêu chí của Davis & cs (2016): “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”, nghiên cứu này đã khám phá ra 1 tiêu chí mới là “đưa ra ý kiến sáng tạo để giải quyết vấn đề, và đã đi tìm lý thuyết để giải thích 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.

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 & 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.

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 & 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 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.

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.

5.2 HÀM Ý NGHIÊN CỨU VÀ ĐỀ XUẤT QUẢN TRỊ ĐỐI VỚI CÁC NHÀ QUẢN TRỊ NHTM

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

Có chính sách đánh giá công bằng trong công việc.

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

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

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

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

5.2.2 Hàm ý về tăng cam kết gắn bó của nhân tài

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.

Xây dựng tinh thần trách nhiệm trong công việc.

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

Tạo hứng thú trong công việc.

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

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

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

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

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

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. 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. 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.