

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH

HOÀNG HẢI YẾN

**TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN TRỊ TRI THỨC VÀ
MÔI TRƯỜNG ĐẠO ĐỨC KINH DOANH
ĐẾN KẾT QUẢ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC
CỦA NHÂN VIÊN NGÂN HÀNG**

Chuyên ngành: Tài chính – Ngân hàng
Mã số: 62340201

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
PGS.TS. TRẦN HOÀNG NGÂN

TP. HỒ CHÍ MINH – NĂM 2015

LỜI CAM ĐOAN

Đây là công trình nghiên cứu do chính tác giả thực hiện dưới sự hướng dẫn của giáo viên hướng dẫn PGS.TS. Trần Hoàng Ngân. Các kết quả nghiên cứu trong luận án là trung thực và chưa được công bố ở bất kỳ nghiên cứu nào khác.

Tất cả những phần thừa kế, tham khảo đều được tác giả trích dẫn nguồn một cách đầy đủ và ghi nguồn cụ thể trong danh mục các tài liệu tham khảo.

Hoàng Hải Yến

LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian thực hiện nghiên cứu, tôi đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ, góp ý khoa học từ các quý Thầy, Cô, Anh Chị Em đồng nghiệp, đặc biệt các quý Thầy, Cô là thành viên hội đồng chấm luận án cấp Khoa, cấp cơ sở. Tôi cũng đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ từ các bạn đồng môn Đại học, các bạn học viên Nghiên cứu sinh, cựu sinh viên khoa Ngân hàng đã đồng ý tham gia phỏng vấn sâu trong nghiên cứu định tính và trả lời phiếu khảo sát trong nghiên cứu định lượng. Tôi cũng rất may mắn có được sự động viên, giúp đỡ của TS. Phan Triều Anh trong mọi trao đổi, góp ý về phương pháp nghiên cứu và các vấn đề học thuật khác. Đặc biệt, tôi đã nhận được những định hướng khoa học, sự hướng dẫn tận tình, theo dõi và động viên sát sao từ giáo viên hướng dẫn PGS.TS. Trần Hoàng Ngân.

Với tất cả sự tôn kính, tôi kính gửi quý Thầy, Cô, các bạn đồng nghiệp, bạn bè, cựu sinh viên khoa Ngân hàng, gia đình lòng biết ơn và sự mến mộ.

Xin chân thành cảm ơn.

Tp. HCM, ngày 8/6/2015

Hoàng Hải Yến

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	I
LỜI CẢM ƠN	II
MỤC LỤC.....	III
DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT	VIII
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU	X
DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ.....	XII
PHẦN MỞ ĐẦU	1
Vấn đề nghiên cứu.....	1
Mục tiêu nghiên cứu.....	7
Phạm vi, đối tượng và phương pháp nghiên cứu.....	9
Ý nghĩa của đề tài nghiên cứu.....	13
Kết cấu đề tài nghiên cứu.....	14
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ TRI THỨC VÀ MÔI TRƯỜNG ĐẠO ĐỨC KINH DOANH CỦA MỘT TỔ CHỨC	16
1.1 Lý thuyết nguồn tri thức (Knowledge based).....	16
1.1.1 Khái niệm về tri thức	16
1.1.2 Lý thuyết nguồn tri thức (Knowledge Based)	17
1.1.3 Phân loại tri thức.....	19
1.2 Quản trị tri thức (Knowledge Management)	23
1.2.1 Khái niệm.....	23
1.2.2 Thành phần của quản trị tri thức.....	24
1.2.3 Tầm quan trọng của quản trị tri thức	26
1.3 Lý thuyết môi trường đạo đức kinh doanh (Ethical Climate Theory).....	28
1.3.1 Khái niệm môi trường đạo đức.....	28
1.3.2 Phân loại môi trường đạo đức.....	29
1.3.3 Tầm quan trọng của môi trường đạo đức kinh doanh.....	33
1.4 Khả năng chấp nhận rủi ro (Risk taking propensity).....	35

1.4.1	Khái niệm rủi ro và khả năng chấp nhận rủi ro	35
1.4.2	Phân loại khả năng chấp nhận rủi ro.....	36
1.4.3	Tầm quan trọng của khả năng chấp nhận rủi ro.....	37
1.5	Kết quả hoàn thành công việc cá nhân	38
1.5.1	Khái niệm.....	38
1.5.2	Phân loại kết quả hoàn thành công việc của nhân viên	39
1.5.3	Tầm quan trọng của việc đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên	41
1.6	Các yếu tố tác động đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên	42
1.6.1	Tác động của quản trị tri thức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên	42
1.6.2	Tác động của môi trường đạo đức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.....	44
1.6.3	Tương quan giữa môi trường đạo đức với quản trị tri thức và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.	47
1.6.4	Tác động của môi trường đạo đức và khả năng chấp nhận rủi ro đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.	49
1.6.5	Nghiên cứu về yếu tố tác động đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng	51
CHƯƠNG 2. TÌNH HÌNH QUẢN TRỊ TRI THỨC, MÔI TRƯỜNG ĐẠO ĐỨC KINH DOANH VÀ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN Ở CÁC NHTM VIỆT NAM.....		57
2.1	Đặc điểm nguồn nhân lực ở các NHTM Việt Nam	60
2.1.1	Lịch sử hình thành và phát triển của hệ thống NHTM Việt Nam.....	60
2.1.2	Đặc điểm nguồn nhân lực	61
2.2	Tri thức và quản trị tri thức.....	65
2.3	Môi trường đạo đức kinh doanh	73
2.4	Khả năng chấp nhận rủi ro.....	77

2.5	Kết quả hoàn thành công việc của nhân viên Ngân hàng.....	78
CHƯƠNG 3. XÂY DỰNG GIẢ THUYẾT, MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ PHƯƠNG PHÁP KIỂM ĐỊNH.....		84
3.1	Xây dựng giả thuyết và mô hình nghiên cứu.....	84
3.1.1	Tác động của quản trị tri thức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.	84
3.1.2	Tác động của môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.....	85
3.1.3	Tác động của môi trường đạo đức kinh doanh lên quản trị tri thức và kết quả hoàn thành công việc cá nhân.....	87
3.1.4	Tác động của môi trường đạo đức kinh doanh đến khả năng chấp nhận rủi ro và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.	88
3.2	Phương pháp và quy trình nghiên cứu.....	90
3.3	Xây dựng bộ biến đo lường các khái niệm nghiên cứu.....	92
3.3.1	Bộ biến đo lường khái niệm quản trị tri thức.....	92
3.3.2	Biến đo lường khái niệm môi trường đạo đức kinh doanh.....	96
3.3.3	Bộ biến đo lường khái niệm khả năng chấp nhận rủi ro.....	97
3.3.4	Bộ biến đo lường khái niệm kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.....	98
CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU		101
4.1	Đánh giá sơ bộ bộ thang đo các khái niệm nghiên cứu.....	101
4.1.1	Đánh giá độ tin cậy của bộ thang đo.....	101
4.1.2	Đánh giá giá trị phân biệt, giá trị hội tụ của bộ thang đo các khái niệm nghiên cứu	105
4.2	Nghiên cứu chính thức.....	113
4.2.1	Đối tượng nghiên cứu	113
4.2.2	Quy mô mẫu.....	114
4.3	Đánh giá bộ thang đo.....	116
4.4	Kiểm định bộ thang đo bằng phân tích nhân tố khẳng định CFA và hệ số tin cậy	

tổng hợp	119
4.4.1 Tiêu chí kiểm định	119
4.4.2 Kết quả kiểm định CFA	123
4.5 Kiểm định mô hình	129
4.5.1 Kiểm định mô hình lý thuyết	129
4.5.2 Kiểm định giả thuyết.....	132
4.5.3 Kiểm định mô hình nghiên cứu bằng phương pháp Bootstrap.....	135
4.6 Phân tích mô hình đa nhóm	136
4.6.1 Phân tích sự khác biệt theo tính chất sở hữu của NHTM.....	139
4.6.2 Phân tích sự khác biệt phân theo đơn vị công tác.....	141
4.6.3 Phân tích sự khác biệt phân theo tính chất công việc	143
4.6.4 Phân tích sự khác biệt phân theo kinh nghiệm làm việc.....	145
CHƯƠNG 5. Ý NGHĨA VÀ KẾT LUẬN.....	148
5.1 Kết quả và đóng góp của nghiên cứu	148
5.1.1 Tóm tắt kết quả nghiên cứu	148
5.1.2 Đóng góp của nghiên cứu đối với khung lý thuyết.....	150
5.1.3 Đóng góp về mặt thực tiễn của Nghiên cứu	154
5.2 Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo	156
KẾT LUẬN CHUNG.....	159
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	160
PHỤ LỤC 1. DÀN Ý PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA.....	173
PHỤ LỤC 2: BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC MỘT SỐ VỊ TRÍ TUYỂN DỤNG-.....	177
PHỤ LỤC 2.1 BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC MỘT SỐ VỊ TRÍ TUYỂN DỤNG MDB TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN KIỂM SOÁT VÀ HỖ TRỢ TÍN DỤNG.....	177
PHỤ LỤC 2.2 BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC MỘT SỐ VỊ TRÍ TUYỂN DỤNG- NHTMCP TIỀN PHONG TUYỂN DỤNG GIAO DỊCH VIÊN	181
PHỤ LỤC 2.3 BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC VỊ TRÍ TUYỂN DỤNG- VCB	183
PHỤ LỤC 2.4 BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC MỘT SỐ VỊ TRÍ TUYỂN DỤNG-	

TECHCOMBANK	186
PHỤ LỤC 2.5 BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC VỊ TRÍ TUYỂN DỤNG- BIDV	188
PHỤ LỤC 3: BIỂU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC	192
PHỤ LỤC 3.1 BIỂU ĐÁNH GIÁ KQHTCV ACB	192
PHỤ LỤC 3.2 BIỂU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC EIB	198
PHỤ LỤC 3.3 BIỂU ĐÁNH GIÁ KQHTCV CỦA KIENLONGBANK	206
PHỤ LỤC 3.4 BIỂU ĐÁNH GIÁ KQHTCV VPB.....	212
PHỤ LỤC 3.5 BIỂU ĐÁNH GIÁ KQHTCV VCB	229
PHỤ LỤC 4: BẢNG CÂU HỎI NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG	231
PHỤ LỤC 5: HỆ SỐ R^2 – SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS.....	236
PHỤ LỤC 6. Mô hình tới hạn sau khi loại biến RR1, VK2 và VK5	237
PHỤ LỤC 7. Mô hình tới hạn sau khi loại thêm biến VK1, QD6	238
PHỤ LỤC 8. Kết quả SEM mô hình nghiên cứu lý thuyết.....	239
PHỤ LỤC 9a. Kết quả phân tích đa nhóm theo tính chất sở hữu (mô hình khả biến đổi với nhóm NHTM có sở hữu Nhà nước $\geq 50\%$).	240
PHỤ LỤC 9b. Kết quả phân tích đa nhóm theo tính chất sở hữu (mô hình khả biến đổi với nhóm NHTM có sở hữu Nhà nước $<50\%$).	241
PHỤ LỤC 9c. Kết quả SEM bất biến từng phần theo tính chất sở hữu.....	242
PHỤ LỤC 10a. Kết quả SEM khả biến theo đơn vị công tác.....	243
PHỤ LỤC 10b. Kết quả SEM khả biến theo đơn vị công tác.....	244
PHỤ LỤC 10c. Kết quả SEM bất biến từng phần theo đơn vị công tác.....	245
PHỤ LỤC 11a. Kết quả SEM khả biến theo tính chất công việc	246
PHỤ LỤC 11b. Kết quả SEM khả biến theo tính chất công việc	247
PHỤ LỤC 11c. Kết quả SEM bất biến từng phần theo tính chất công việc	248
PHỤ LỤC 12a: Kết quả SEM phân tích khả biến theo kinh nghiệm	249
PHỤ LỤC 12b. Kết quả SEM phân tích khả biến theo kinh nghiệm	250
PHỤ LỤC 12c. Kết quả SEM phân tích khả biến từng phần theo kinh nghiệm	251

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

&	Và
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 Việt Nam
CFA	Phân tích nhân tố khẳng định- Confirmatory Factor Analysis
CFI	Chỉ số thích hợp so sánh-Comparative Fit Index
CMIN/DF	Chỉ bình phương điều chỉnh theo bậc tự do
CN	Chi nhánh
CNNHNNg	Chi nhánh Ngân hàng nước ngoài
CNRR	Chấp nhận rủi ro
Cs	Cộng sự
Ctg	Các tác giả
Df	Hệ số bậc tự do
EFA	Phân tích nhân tố khám phá- Exploratory Factor Analysis
EIB	Ngân hàng thương mại cổ phần Xuất nhập khẩu
KH	Khách hàng
KQCV	Kết quả công việc
LDR	Tỷ lệ tín dụng nội địa/tổng vốn huy động- Loan Deposit Ratio
MB	Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội
MHB	Ngân hàng thương mại cổ phần Phát triển Nhà Đồng bằng Sông Cửu Long
MI	Modification Indices
MTĐĐ	Môi trường đạo đức
NC	Nghiên cứu
NH	Ngân hàng
NHLD	Ngân hàng liên doanh
NHNN	Ngân hàng Nhà nước
NHNNg	Ngân hàng nước ngoài
NHTM	Ngân hàng thương mại
NHTMCP	Ngân hàng thương mại cổ phần
NHTMNN	Ngân hàng thương mại Nhà nước
NHTW	Ngân hàng Trung Ương
OCB	Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông
PAF	Phép trích nhân tố PAF-Principle Axis Factoring
PCA	Phép trích nhân tố PCA-Principle Component Analysis
PGD	Phòng giao dịch

QTTT	Quản trị tri thức
RMSEA	Root Mean Square Error Approximation
SEM	Mô hình cấu trúc tuyến tính –Structural Equation Modeling
TLI	Chỉ số Tucker & Lewis
Tp.HCM	Thành phố Hồ Chí Minh
TVE	Tổng phương sai trích (tổng hợp từ kết quả EFA)
VCB	Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam
VietinBank	Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam
VN	Việt Nam
VPB	Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng
WTO	Tổ chức thương mại thế giới
Λ	Trọng số chuẩn hoá
ρ_c	Hệ số tin cậy tổng hợp
ρ_{vc}	Tổng phương sai trích- average varian extracted
χ^2	Chi-bình phương

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1 So sánh các loại tri thức.....	22
Bảng 1.2 Phân loại môi trường đạo đức trong một tổ chức theo lý thuyết.....	31
Bảng 1.3 Các loại môi trường đạo đức phổ biến trong thực tế.....	31
Bảng 1.4 Các yếu tố tác động đến KQHTCV nhân viên Ngân hàng.....	55
Bảng 2.1 Thống kê một số chỉ tiêu liên quan đến đội ngũ nhân viên một số NHTM ...	64
Bảng 3.1 Biến đo lường quá trình thu nhận tri thức	93
Bảng 3.2 Biến đo lường quá trình chuyển hoá tri thức	94
Bảng 3.3 Biến đo lường quá trình ứng dụng tri thức	95
Bảng 3.4 Biến đo lường quá trình gìn giữ tri thức	95
Bảng 3.5 Biến đo lường môi trường đạo đức theo khuynh hướng tư lợi.....	96
Bảng 3.6 Biến đo lường môi trường đạo đức quan tâm.....	97
Bảng 3.7 Biến đo lường môi trường đạo đức theo quy định của tổ chức	97
Bảng 3.8 Biến quan sát đo lường khả năng chấp nhận rủi ro	98
Bảng 3.9 Biến đo lường kết quả hoàn thành công việc	99
Bảng 4.1 Cronbach Alpha bộ thang đo các khái niệm thành phần về quản trị tri thức	102
Bảng 4.2 Cronbach Alpha bộ thang đo các khái niệm thành phần của MTĐĐ.....	103
Bảng 4.3 Kết quả phân tích Cronbach Alpha bộ thang đo khả năng CNRR	104
Bảng 4.4 Cronbach Alpha bộ thang đo các khái niệm thành phần về KQHTCV.....	105
Bảng 4.5 Phân tích nhân tố EFA của khái niệm “quản trị tri thức”	108
Bảng 4.6 Kết quả độ tin cậy Cronbach Alpha bộ biến đo lường khái niệm thành phần của QTTT sau khi loại biến	111
Bảng 4.7 Phân tích nhân tố EFA của khái niệm môi trường đạo đức kinh doanh	112
Bảng 4.8 Ma trận trọng số nhân tố kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.....	113
Bảng 4.9 Tổng hợp phân bố mẫu	115
Bảng 4.10 Tổng hợp kết quả Cronbach Alpha của bộ thang đo các khái niệm nghiên cứu	116

Bảng 4.11 Kết quả CFA của các mô hình tới hạn	122
Bảng 4.12 Hệ số tương quan của thành phần bộ thang đo các khái niệm đa hướng. ..	125
Bảng 4.13 Hệ số tương quan giữa các khái niệm nghiên cứu.....	126
Bảng 4.14 Các chỉ số kiểm định độ tin cậy bộ thang đo	127
Bảng 4.15 Kết quả kiểm định mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình lý thuyết	130
Bảng 4.16 Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu chính thức.	133
Bảng 4.17 Kết quả ước lượng bằng Bootstrap với N =1000	136
Bảng 4.18 Sự khác biệt các chỉ tiêu giữa khả biến và bất biến từng phần theo tính chất sở hữu.....	140
Bảng 4.19 Mối quan hệ giữa các khái niệm khả biến và bất biến từng phần phân theo tính chất sở hữu của ngân hàng.	140
Bảng 4.20 So sánh một số chỉ tiêu khả biến và bất biến từng phần phân theo đơn vị công tác	142
Bảng 4.21 Mối quan hệ giữa các khái niệm của khả biến và bất biến từng phần phân theo đơn vị công tác.	142
Bảng 4.22 So sánh các chỉ tiêu cơ bản của khả biến và bất biến từng phần phân theo tích chất công việc.....	144
Bảng 4.23 Mối quan hệ khả biến và bất biến từng phần phân theo tính chất công việc	144
Bảng 4.24 So sánh các chỉ tiêu cơ bản của khả biến và bất biến từng phần phân theo kinh nghiệm làm việc	146
Bảng 4.25 Mối quan hệ khả biến và bất biến từng phần phân theo kinh nghiệm làm việc	146
Bảng 5.1 Kết quả điều chỉnh bộ thang đo các khái niệm nghiên cứu.....	150

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ

Hình 2.1 Tổng số lượng nhân viên ngành Ngân hàng ở Việt Nam qua các năm.....	61
Hình 3.1 Mô hình nghiên cứu dự kiến	90
Hình 4.1 Kết quả CFA mô hình đo lường tới hạn	121
Hình 4.2 Mô hình tới hạn sau loại biến và nổi các sai số có hệ số tương quan lớn.....	123
Hình 4.3 Mô hình nghiên cứu chính thức	131
Hình 4.4 Kết quả SEM mô hình nghiên cứu chính thức	132
Hình 4.5a. Mô hình khả biến nhóm A.....	138
Hình 4.6 a. Kết quả SEM khả biến theo tính chất sở hữu của NH	139
Hình 4.7a. Kết quả SEM khả biến phân theo đơn vị công tác	142
Hình 4.8a. Kết quả SEM khả biến phân theo tính chất công việc	143
Hình 4.9a. Kết quả SEM khả biến phân theo kinh nghiệm làm việc.....	145
Hình 5.1 Tác động của quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả cá nhân	149

PHẦN MỞ ĐẦU

Vấn đề nghiên cứu

Đối với hầu hết các đơn vị kinh doanh, đầu vào và đầu ra trong quá trình sản xuất và cung ứng dịch vụ là khác nhau. Ngân hàng hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh tiền tệ, đầu vào và đầu ra đều là tiền. Ngân hàng đóng cả hai vai trò: người đi vay và người cho vay. Vì vậy hoạt động kinh doanh ngân hàng phụ thuộc vào hai chữ: TÀI và TÂM. Chữ TÀI đề cập đến nền tảng vốn liếng, cơ sở hạ tầng, kỹ thuật, quản trị, quảng bá, phát triển thị trường, quản trị tri thức. Chữ TÂM là thái độ cư xử với khách hàng, trách nhiệm xã hội, môi trường đạo đức kinh doanh. Sự hài hoà của hai yếu tố này góp phần quan trọng cho sự phát triển bền vững của ngân hàng. Những vấn đề hiện nổi bật liên quan đến tài và tâm trong thế kỷ 21 là quản trị tri thức (tài) và đạo đức kinh doanh (tâm).

Nếu có TÀI mà thiếu TÂM thì Ngân hàng không những thiếu đi mối liên kết giữa các cá nhân, bộ phận trong nội bộ ngân hàng mà còn không có được hình ảnh tốt, niềm tin và mối quan hệ lâu dài với khách hàng (Icke và ctg, 2011; Jaseviciene, 2012). Hơn nữa, đạo đức kinh doanh ngân hàng được coi là hiệu quả phi tài chính nhưng lại quan trọng như hiệu quả tài chính (Icke và ctg, 2011). Bên cạnh đó, ngân hàng đóng chức năng điều phối vốn trong nền kinh tế, nó được ví như mạch máu vận hành dòng chảy tiền tệ. Khi một ngân hàng hoạt động không tuân thủ theo chuẩn mực đạo đức, hoặc trong một số trường hợp, kinh doanh thiếu minh bạch, ra quyết định không tốt do vi phạm đạo đức nghề nghiệp, sẽ không chỉ ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của chính Ngân hàng và còn ảnh hưởng đến cả hệ thống, thậm chí gây nên khủng hoảng tài chính toàn cầu (Jaseviciene, 2012).

Có thể kể đến khủng hoảng tài chính toàn cầu diễn ra gần đây (giai đoạn 2007-2009). Dòng xoáy khủng hoảng bắt đầu khơi ngòi từ tuyên bố phá sản của ngân hàng Lehman Brothers, bắt nguồn từ lòng tham và việc quản lý phát hiện vấn đề quá chậm trễ. Hàng loạt ngân hàng Mỹ sau đó đã phải chịu cái kết giống Lehman Brothers. Không chỉ dừng lại ở Mỹ, hệ thống ngân hàng và kinh tế toàn cầu phải gồng mình gánh chịu một cuộc khủng hoảng tài chính sau đó. Hay ở Việt Nam, vì có chữ TÀI mà thiếu chữ TÂM nên hàng loạt lãnh đạo của một số NHTM phải ra hầu toà. Đơn cử gần đây có trường hợp

của ngân hàng ACB. Một số lãnh đạo cấp cao của ACB đã quản lý lỏng lẻo, sử dụng vốn huy động từ khách hàng không đúng mục đích, chỉ đạo nhân viên dưới quyền làm sai nguyên tắc hoạt động của Ngân hàng. Hành động này đã không những làm thất thoát vốn của Ngân hàng mà còn ảnh hưởng nghiêm trọng đến niềm tin của người dân và các tổ chức khi thực hiện các giao dịch với ngân hàng. Hay trường hợp xảy ra đối với NHTMCP Công Thương Việt Nam - Vietinbank, khi nhân viên quản lý lấy thông tin của khách hàng gửi tiền, lập khống bộ chứng từ và rút tiền gửi của khách hàng ra khỏi Ngân hàng sử dụng cho mục đích cá nhân. Hai ví dụ trên là những vụ việc lớn xảy ra gần đây, nhưng việc nhân viên tín dụng vi phạm đạo đức nghề nghiệp, chấp nhận cấp tín dụng cho những dự án quá rủi ro, không đủ điều kiện đã xảy ra rất nhiều ở các NHTM. Rất và rất nhiều vụ việc liên quan đến vi phạm đạo đức nghề nghiệp đã làm ảnh hưởng đến niềm tin của khách hàng. Tất cả những trường hợp nêu trên cho thấy ngân hàng, hệ thống ngân hàng và nền kinh tế bị ảnh hưởng nặng nề như thế nào nếu hoạt động kinh doanh Ngân hàng có TÀI nhưng thiếu TÂM.

Nếu kinh doanh ngân hàng chỉ có TÂM mà thiếu đi chữ TÀI thì Ngân hàng khó lòng có thể cạnh tranh và đứng vững. Bởi, ngân hàng là ngành cung ứng sản phẩm, dịch vụ với công nghệ và chất xám cao. Hơn nữa, cho dù ngân hàng có chi nhánh, liên doanh hoặc đầu tư thành lập NH 100% vốn ở nước ngoài hay không thì hoạt động của Ngân hàng vẫn mang tính toàn cầu. Từ những sản phẩm truyền thống như huy động vốn hay cấp tín dụng, khách hàng của Ngân hàng có thể là pháp nhân, thể nhân trong nước cũng có thể là pháp nhân, thể nhân nước ngoài. Như vậy, quá trình huy động vốn hay cấp tín dụng của NH không chỉ gói gọn ở phạm vi một quốc gia mà còn trải rộng ra phạm vi quốc tế. Với dịch vụ ngân hàng, đặc biệt là dịch vụ thanh toán và chuyển tiền, ngân hàng phải liên kết với hoạt động thanh toán chuyển tiền toàn cầu. Bản thân Ngân hàng và từng nhân viên của mình cần hiểu một cách tường minh về hệ thống quy chuẩn nghiệp vụ trên phạm vi quốc tế và nội địa để có thể cung ứng tốt sản phẩm cho đa dạng các đối tượng khách hàng khác nhau. Bên cạnh đó, từng nhân viên và Ngân hàng ngoài nắm chắc kiến thức cần có kinh nghiệm và kỹ năng mềm để giải quyết đúng nguyên tắc và khéo léo trong mọi tình huống nhằm tránh những rủi ro tổ chức, rủi ro vận hành và rủi ro thị trường.

Như vậy cho dù ngân hàng có chữ TÂM nhưng nếu thiếu dữ liệu, thông tin và kiến thức (hay gọi chung là thiếu tri thức) thì ngân hàng sẽ tự đào thải ra khỏi vòng xoáy hoạt động của hệ thống.

Cũng vì hai chữ TÀI và TÂM đặc biệt quan trọng đối với hoạt động kinh doanh tiền tệ của Ngân hàng, đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên làm việc ở các NHTM Việt Nam, đề tài này tập trung xác định tác động của yếu tố TÀI-QUẢN TRỊ TRI THỨC và yếu tố TÂM-MÔI TRƯỜNG ĐẠO ĐỨC KINH DOANH đến kết quả này.

Đối với tri thức và quản trị tri thức (QTTT), trong suốt thập niên 1990, ở Việt Nam tri thức được coi chỉ là những kiến thức thu nhận được từ các chương trình học. Việc chia sẻ tri thức bên trong tổ chức gần như không được thực hiện bởi mỗi nhà quản lý đều cho rằng tri thức là cái riêng có của họ. Nó như một vật trang sức, bảo bối cho quyền lực của mình (Napier, 2005). Văn hoá chia sẻ tri thức ở Việt Nam trong thời kỳ này giống những gì đã xảy ra ở Cộng Hoà Liên Bang Nga giai đoạn 1990-2002, khi các nhà quản lý cho rằng sở hữu tri thức là tài sản và sức mạnh cá nhân (Michailova và cs, 2004).

Nghiên cứu của Dong và ctg (2010) cho thấy, sau những năm 1990, các doanh nghiệp Việt Nam đã nhìn nhận được việc phát triển tri thức là chiến lược sinh lời của tổ chức. Tuy nhiên, trong giai đoạn này, ở Việt Nam, tri thức được tạo ra chủ yếu là tri thức cá nhân. Cá nhân thu nhận tri thức từ tổ chức chứ chưa có chiều ngược lại. Hay nói cách khác tổ chức hoặc chưa hoặc không thu nhận tri thức từ các cá nhân (Dong và ctg, 2010). Quản trị tri thức bao gồm cơ sở hạ tầng tri thức và quản trị tri thức (Gold và ctg, 2001). Trong đó cơ sở hạ tầng tri thức bao gồm cơ sở hạ tầng công nghệ, cấu trúc, văn hoá tri thức. Quá trình quản trị tri thức bao gồm: thu nhận tri thức, chuyển giao tri thức, ứng dụng và bảo vệ-gìn giữ tri thức (Gold và ctg, 2001). Như vậy, quản trị tri thức ở các doanh nghiệp Việt Nam trước năm 1990 chỉ đang chú trọng vào cơ sở hạ tầng tri thức. Vào những năm 1990, các doanh nghiệp ở Việt Nam chú trọng thêm phần thu nhận tri thức nhưng chỉ dừng lại ở việc cá nhân thu nhận tri thức từ tổ chức.

Tổng kết lý thuyết về quản trị tri thức cho thấy nghiên cứu về kết quả của quản trị tri thức chủ yếu tập trung xác định tác động của quản trị tri thức đến kết quả *tổ chức*. Ví dụ nghiên cứu của Barney, (1991); Grant (1991); Spender và Grant, (1996); Teece, (1998);

Wernerfelt, (1984); Kaplan và Norton, (2004); Schiuma, (2012).

Bên cạnh kết quả tổ chức, kết quả hoàn thành công việc (KQHTCV) *cá nhân* cũng rất quan trọng, bởi kết quả hoàn thành công việc cá nhân cao ngoài việc đem lại kết quả kinh doanh tốt hơn cho tổ chức còn giảm tỷ lệ thôi việc (Ambrose và ctg, 2008; Elci và cs, 2009); tăng sự hài lòng của nhân viên đối với tổ chức (Tsai và Huang, 2008; Deshpande, 2011). Đánh giá kết quả hoàn thành công việc của cá nhân ngoài việc tạo động lực phấn đấu cho nhân viên còn cung cấp thông tin cho nhà quản lý trong quá trình ra quyết định quản trị (Orpen, 1995; George và cs, 1999).

Tuy nhiên, kết quả tổng kết lý thuyết, tác giả chưa phát hiện ra nghiên cứu nào đặt giả thuyết và kiểm định về tác động trực tiếp của quản trị tri thức đến kết quả hoàn thành công việc của *nhân viên*. Một số nghiên cứu xác định tác động gián tiếp của quản trị tri thức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên thông qua sự hài lòng của họ đối với công việc. Ví dụ như các nghiên cứu của Kulkarni và ctg (2007); Ong và Lai, (2007); Becera và ctg (2001); Anantatmula (2007); Yu và ctg (2007); Bontis và ctg (2002); Bontis và ctg (2007); Tseng và ctg (2012). Một số khác lại nghiên cứu *tác động sự hài lòng trong công việc đến kết quả hoàn thành công việc* của nhân viên (Hartline và Ferrell, 1996; Yoon và ctg, 2001; Deery, 2008; Ashill và ctg, 2008; Mulki và ctg, 2008; Lim và Teo, 2010; Aboelmaged và Subbaugh, 2012; Gibbs và Ashill, 2013). Nghiên cứu của Tseng và Fan (2011) xác định tác động quản trị tri thức đến kết quả cá nhân. Tuy nhiên, Tseng và Fan (2011) không chỉ ra quan hệ trực tiếp của quản trị tri thức đối với kết quả cá nhân mà là tác động gián tiếp về thái độ của nhân viên đối với quản trị tri thức đến kết quả cá nhân thông qua sự cam kết của chính họ vào quá trình quản trị tri thức.

Như vậy:

- *Quản trị tri thức ở các doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu theo chiều cá nhân thu nhận tri thức từ tổ chức hơn là tổ chức thu nhận tri thức cá nhân.*
- *Các nghiên cứu được tác giả tìm thấy đều xác nhận tác động của quản trị tri thức đến kết quả tổ chức thay vì đến kết quả cá nhân. Trong khi đó, kết quả hoàn thành cá nhân đóng vai trò rất quan trọng. Kết quả này không những làm thay đổi kết*

quả tổ chức mà còn giúp giảm tỷ lệ thôi việc, tăng sự hài lòng, tạo động lực phấn đấu cho nhân viên và cung cấp thông tin hữu ích cho nhà quản trị.

- *Tổng kết lý thuyết tri thức và quản trị tri thức, tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào xác định tác động trực tiếp của quản trị tri thức đến kết quả cá nhân. Một số nghiên cứu xác nhận tác động gián tiếp của quản trị tri thức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên thông qua sự hài lòng của họ trong công việc hoặc thông qua sự cam kết của nhân viên đối với quá trình quản trị tri thức của tổ chức. Như vậy, “**Liệu có hay không tác động trực tiếp của quản trị tri thức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên?**”*

Đối với môi trường đạo đức kinh doanh (MTĐĐKD), một số nghiên cứu thực hiện nghiên cứu kiểm định tác động trực tiếp hoặc gián tiếp của môi trường đạo đức đến *kết quả của tổ chức*. Ví dụ như các nghiên cứu của Ruppel và cs, (2000); Erondur và ctg, (2004); Schwepker và cs, (2005); Weeks và ctg, (2006); Jaramillo và cs, (2012); Luu Trong Tuan, (2012b). Tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào thực hiện nghiên cứu tác động trực tiếp của môi trường đạo đức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Tuy nhiên, có rất nhiều nghiên cứu tìm ra được tác động tích cực của môi trường đạo đức tới sự hài lòng trong công việc (Elci và cs, 2006; Ambrose và ctg, 2008; Tsai và Huang, 2008; Deshpande, 2011; Goldman và Tabak, 2010), hoặc tới lòng trung thành và cam kết tổ chức (Cullen và ctg, 2003; Ambrose và ctg, 2008). Một số nghiên cứu xác nhận mối quan hệ đồng biến giữa cam kết tổ chức và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Ví dụ như các nghiên cứu của Jaramillo và ctg (2005); Costigan và ctg (2006); Deery (2008); Carver và Candela (2008); Meer và Ringdal (2009); Lim và Teo (2010); Hunton và Norman (2010); Subbaugh (2012); Gibbs và Ashill (2013). Bên cạnh đó cũng có nhiều nghiên cứu xác định tác động trực tiếp của sự hài lòng trong công việc tới kết quả hoàn thành của nhân viên. Ví dụ như các nghiên cứu của Hartline và Ferrell (1996); Yoon và ctg (2001); Deery (2008); Ashill và ctg (2008); Mulki và ctg (2008); Lim và Teo (2010); Aboelmaged và Subbaugh (2012); Gibbs và Ashill (2013).

Trong lĩnh vực ngân hàng, đạo đức kinh doanh đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ bên trong ngân hàng, với khách hàng và cộng đồng (Icke và

ctg, 2011). Đạo đức kinh doanh không những là lựa chọn hành vi của tổ chức mà còn là lựa chọn, hành vi, trách nhiệm của nhân viên với chính bản thân mình, với ngân hàng, với khách hàng và xã hội (Jaseviciene, 2012). Trong tầm nhìn và mục tiêu chiến lược phát triển ngân hàng rất cần xây dựng mục tiêu về ý thức, trách nhiệm của NH đối với xã hội (Jaseviciene, 2012).

Tuy nhiên, đạo đức kinh doanh ngân hàng chưa thực sự được chính các ngân hàng và các nhà nghiên cứu quan tâm đúng mức (Koslowski, 2011). Rất ít ngân hàng có văn bản hướng dẫn hoặc bộ tiêu chí về chuẩn mực đạo đức bên trong ngân hàng mình mà mỗi nhân viên, bộ phận thường áp dụng “luật trung dung” hay xem xét tổng thể về trách nhiệm đối với xã hội và lợi nhuận ngân hàng trong việc ra quyết định (Hoepner, 2010). Các nghiên cứu về kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng thực hiện bởi Yavas và ctg (2006); Karatepe và ctg (2006); Yavas và ctg (2013); Gibbs và cs (2013) đã xác định sự hài lòng của nhân viên tác động làm tăng kết quả làm việc của nhân viên Ngân hàng thực hiện các giao dịch trực tiếp với khách hàng.

Bên cạnh sự hài lòng và cam kết tổ chức, một số nghiên cứu xác nhận môi trường đạo đức tác động đến khả năng chấp nhận rủi ro (CNRR). Khả năng chấp nhận rủi ro tiếp tục tác động lên kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Ví dụ như nghiên cứu của Francis và Armstrong (2003) hay Saini và Kelley (2009). Không trực tiếp nghiên cứu về khả năng chấp nhận rủi ro mà về quản trị rủi ro của tổ chức, Drennan (2004) xác nhận một tổ chức nếu thực hiện quản trị rủi ro tốt sẽ hạn chế được những hành vi thiếu đạo đức. Ngược lại nếu tổ chức có môi trường đạo đức tốt và có sự cam kết hành vi đạo đức chuẩn mực từ bộ phận quản lý tới từng nhân viên thì quản trị rủi ro trong tổ chức sẽ tốt hơn. Nghiên cứu của Saini và Kelley (2009) chỉ ra môi trường đạo đức tác động đến kết quả tổ chức thông qua khả năng chấp nhận rủi ro.

Tổng kết lý thuyết cũng chưa tìm thấy nghiên cứu nào thực hiện nghiên cứu mối quan hệ trực tiếp hoặc gián tiếp của môi trường đạo đức đến kết quả công việc của nhân viên ngân hàng. Trong khi đó, Ngân hàng hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh tiền tệ nên đối diện với nhiều rủi ro: rủi ro vận hành, rủi ro thị trường, rủi ro tài chính. Cơ cấu tổ chức của tất cả các ngân hàng đều có bộ phận quản trị rủi ro. Hay nói cách khác quản trị rủi

ro là một trong các mảng quản trị rất lớn ở Ngân hàng. Kết quả nghiên cứu của Drennan (2004); Saini và Kelley (2009) mở ra hướng nghiên cứu cho tác giả về việc kiểm định tác động của môi trường đạo đức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng thông qua khả năng chấp nhận rủi ro.

Đối với môi trường đạo đức kinh doanh có thể rút ra các kết luận sau:

- *Tổng kết lý thuyết, tác giả chưa thấy nghiên cứu nào kiểm định tác động trực tiếp của môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả hoàn thành công việc cá nhân.*
- *Trong lĩnh vực ngân hàng, một số nghiên cứu xác nhận tác động gián tiếp của môi trường đạo đức đến kết quả hoàn thành công việc cá nhân. Ví dụ nghiên cứu Yavas và ctg, (2006); Karatepe và ctg, (2006); Yavas và ctg, (2013); Gibbs và cs (2013).*
- *Một số nghiên cứu (Drennan, 2004); Saini và Kelley, 2009) tìm ra khả năng chấp nhận rủi ro là biến trung gian về tác động của môi trường đạo đức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.*
- *Theo quan hệ bắc cầu và theo định hướng nghiên cứu của (Drennan, 2004); Gibbs và cs (2013), tác giả đặt ra câu hỏi nghiên cứu: “Có hay không tác động trực tiếp của môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên?” và “Liệu môi trường đạo đức kinh doanh có tác động gián tiếp đến kết quả công việc của nhân viên thông qua khả năng chấp nhận rủi ro hay không?”.*

Mục tiêu nghiên cứu.

Hệ thống NHTM Việt Nam trong những năm gần đây ngày càng tăng số lượng và đa dạng hình thức sở hữu. Tính đến cuối năm 2013, có 99 NHTM hoạt động kinh doanh ở Việt Nam. Mỗi ngân hàng đang đối diện với thực tại về sự cạnh tranh rất quyết liệt trong ngành. Sự tham gia của ngày càng nhiều NHNNg cùng với tiến trình tái cấu trúc hệ thống tạo ra những thay đổi môi trường vĩ mô đối với hoạt động kinh doanh của các NHTM. Hơn lúc nào hết các Ngân hàng phải không ngừng phát hiện, nuôi dưỡng và khai thác các nguồn lực vô hình cốt yếu, đặc biệt là các nguồn lực vô hình đem lại lợi thế cạnh tranh, để có thể cạnh tranh và đứng vững trên thị trường. Có nhiều nguồn lực vô hình có

giá trị, hiếm và khó bắt chước (VRIN) nhưng nghiên cứu của tác giả tập trung vào hai nguồn lực là quản trị tri thức và môi trường đạo đức kinh doanh. Bởi như đã phân tích ở trên hoạt động kinh doanh tiền tệ của ngân hàng gắn liền hai chữ “TÀI” và “TÂM”. Đề tài không đánh giá kết quả tổ chức mà lựa chọn đi vào đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Bởi như đã đề cập, kết quả nhân viên cũng đóng góp vào kết quả tổ chức và giảm tỷ lệ thôi việc. Ngoài ra, tổng kết lý thuyết tác giả cũng chưa tìm thấy nghiên cứu nào xác định tác động của quản trị tri thức và môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả cá nhân. Nếu xác định được tác động này thì nghiên cứu của tác giả sẽ phần nào lấp khoảng trống lý thuyết trong việc xác định tác động trực tiếp của quản trị tri thức và môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả cá nhân. Nghiên cứu tác động của quản trị tri thức và môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên Ngân hàng xây dựng 4 mục tiêu nghiên cứu. Cụ thể:

Thứ nhất: Hệ thống hoá các cơ sở lý thuyết về quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro và kết quả hoàn thành công việc của cá nhân.

Hệ thống hoá cơ sở lý thuyết giúp các nhà nghiên cứu hàn lâm và các nhà quản trị biết được một cách rõ ràng về từng khái niệm nghiên cứu, những nghiên cứu liên quan và kết quả của chúng. Tổng kết lý thuyết để tác giả xác định khoảng trống lý thuyết, những vấn đề liên quan mà chưa được quan tâm đúng mức của các nhà nghiên cứu trước đây. Khoảng trống này là tiền đề để tác giả xác định vấn đề, câu hỏi, giả thuyết và mô hình nghiên cứu.

Thứ hai: Tìm hiểu và đánh giá tình hình quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro và cách thức đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ở các NHTM Việt Nam.

Đạt được mục tiêu thứ hai cho tác giả nhìn nhận được có hay không khoảng cách giữa lý thuyết và thực tiễn đối với quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro ở các NHTM Việt Nam. Nếu xác nhận tồn tại khoảng cách giữa lý thuyết và thực tiễn thì nghiên cứu của tác giả không những kỳ vọng đóng góp vào khung lý thuyết đối với các khái niệm nghiên cứu và mối quan hệ giữa chúng, mà còn có thể đóng góp vào thực tiễn. Nó giúp rút ngắn khoảng cách giữa kết quả nghiên cứu lý thuyết với

thực tiễn. Ngoài ra, biết được tình hình thực tại của các NHTM sẽ củng cố cho tác giả về mặt thực tiễn đối với việc xây dựng giả thuyết và mô hình nghiên cứu đã xác định ở mục tiêu thứ nhất.

Thứ ba: Đo lường mức độ tác động trực tiếp của quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Đồng thời đo lường tác động gián tiếp của môi trường đạo đức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên thông qua khả năng chấp nhận rủi ro hoặc quản trị tri thức.

Việc đo lường này giúp tác giả lấp được khoảng trống lý thuyết về nghiên cứu kết quả cá nhân. Các yếu tố “Tài” và “Tâm” không những đóng một vai trò quan trọng đối với kết quả tổ chức như các nghiên cứu trước đã chỉ ra, mà còn đóng góp quan trọng vào kết quả cá nhân.

Phạm vi, đối tượng và phương pháp nghiên cứu.

Phạm vi nghiên cứu

Như đã đề cập có nhiều nguồn lực vô hình khi được tổ chức khám phá, nuôi dưỡng và sử dụng đúng cách sẽ đem lại lợi thế cạnh tranh bền vững cho tổ chức. Tuy nhiên, với đặc thù kinh doanh tiền tệ, rất rủi ro của ngân hàng, tác giả chỉ tập trung nghiên cứu vào hai nguồn lực: quản trị tri thức và môi trường đạo đức kinh doanh. Khác với các nghiên cứu trước tập trung vào nghiên cứu kết quả tổ chức, đề tài lựa chọn nghiên cứu kết quả cá nhân. Bởi mảng nghiên cứu về kết quả cá nhân chưa được quan tâm đúng mức mặc dù kết quả cá nhân không những chỉ đóng góp làm tăng sự hài lòng, giảm tỉ lệ thôi việc và còn tác động làm thay đổi kết quả tổ chức. Bên cạnh đó, với đặc thù kinh doanh tiền tệ rủi ro và cách mà các ngân hàng nhìn nhận và đánh giá tầm quan trọng của quản trị rủi ro, cùng với kết quả tổng kết lý thuyết, tác giả đã đưa “khả năng chấp nhận rủi ro” là biến trung gian về tác động của môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả nhân viên ngân hàng.

Như vậy, có bốn khái niệm được tác giả nghiên cứu: quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên Ngân hàng.

Đối tượng nghiên cứu

Đối với nghiên cứu định tính: Đối tượng nghiên cứu là những người có kinh nghiệm quản lý lâu năm và đang giữ các vị trí quản lý khác nhau ở các NHTM.

Đối với nghiên cứu định lượng: Đối tượng nghiên cứu là nhân viên hiện đang làm việc ở các bộ phận nghiệp vụ Ngân hàng của các NHTM Việt Nam đóng trên địa bàn Tp. HCM. Nhân viên ở các bộ phận hành chính như: phòng tổ chức hành chính, bộ phận phục vụ lễ tân, bảo vệ, không là đối tượng nghiên cứu của đề tài.

Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu thực hiện kết hợp hai phương pháp định tính và định lượng. Đối tượng nghiên cứu định tính là cán bộ quản lý NHTM. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phương pháp phỏng vấn trực tiếp (face to face). Đối tượng nghiên cứu định lượng là nhân viên hiện đang làm việc trong các NHTM. Phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện bằng việc thu thập, xử lý, phân tích dữ liệu có được thông qua thông tin trả lời câu hỏi khảo sát.

Để góp phần tăng độ tin cậy của các kết quả thống kê sử dụng sau này, qui mô mẫu nghiên cứu định lượng cần đảm bảo tỉ lệ phiếu điều tra/số câu hỏi ít nhất là 5/1. Quy trình nghiên cứu được thực hiện thành bốn bước.

Bước thứ nhất: dựa vào kết quả tổng kết lý thuyết, quản trị tri thức, môi trường đạo đức, khả năng chấp nhận rủi ro và kết quả hoàn thành công việc của cá nhân, tác giả xây dựng giả thuyết, thang đo các khái niệm nghiên cứu, mô hình nghiên cứu lý thuyết.

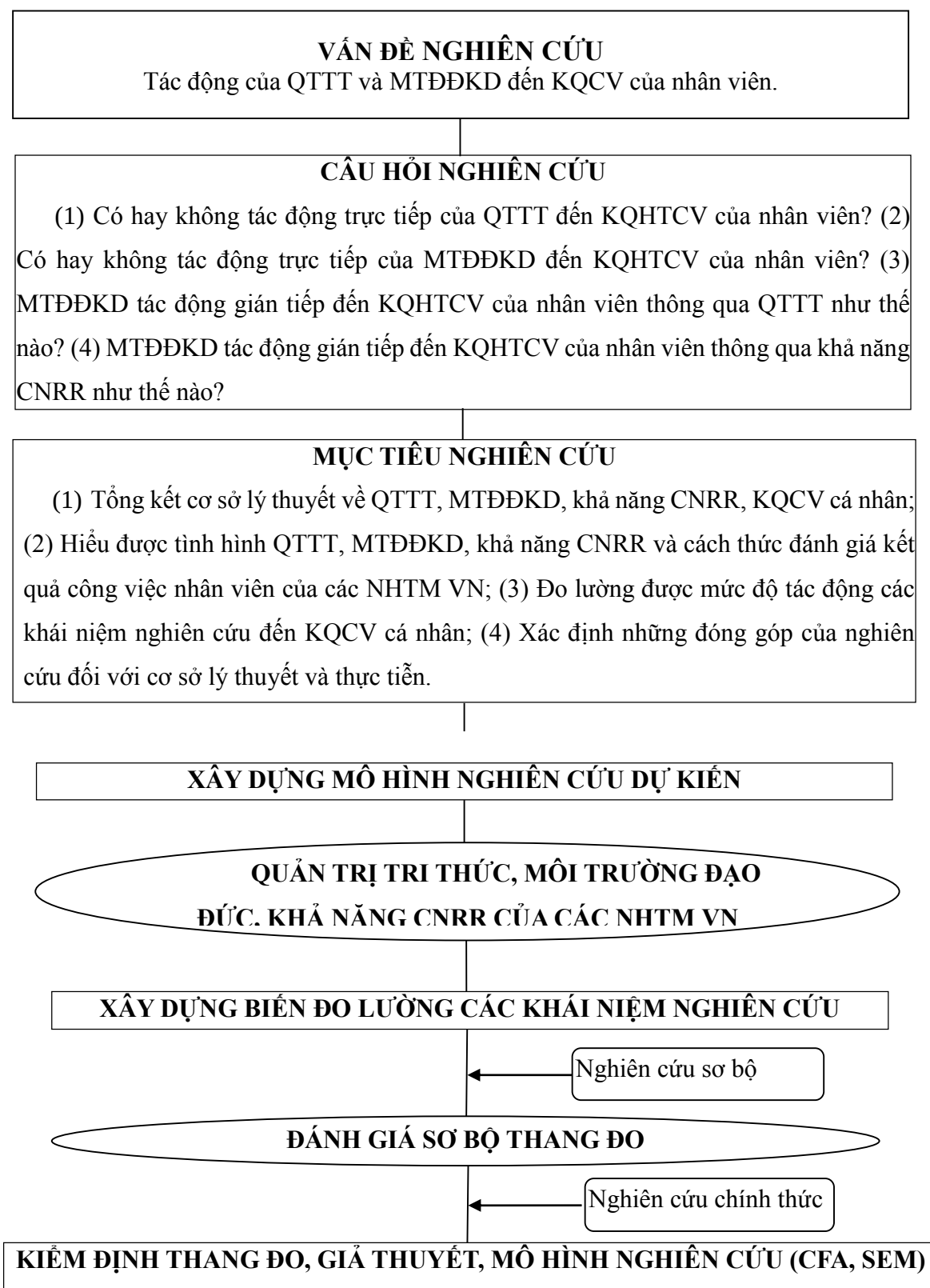
Bước thứ hai: thực hiện phỏng vấn trực tiếp 10 cán bộ đang giữ các vị trí quản lý khác nhau ở NHTM nhằm thu nhận ý kiến đánh giá của họ về tình hình quản trị tri thức, môi trường đạo đức, khả năng chấp nhận rủi ro của các NHTM Việt Nam. Nghiên cứu định tính cũng để tìm hiểu về cách thức các NHTM Việt Nam đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Bước thứ ba: Nghiên cứu sơ bộ với mẫu kích thước khoảng 200 để đánh giá sơ bộ thang đo thông qua hệ số tin cậy Cronbach alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA.

Bước thứ tư: Nghiên cứu chính thức được thực hiện với kích thước mẫu dự kiến là 600. Sử dụng các công cụ thống kê (phân tích nhân tố khẳng định CFA-Confirmatory Factor

Analysis và mô hình cấu trúc tuyến tính SEM- Structural Equation Modeling) để kiểm định thang đo, giả thuyết và mô hình nghiên cứu.
Các bước nghiên cứu được mô tả bằng Sơ đồ 01.

Sơ đồ 01: Quy trình nghiên cứu



Ý nghĩa của đề tài nghiên cứu.

Kết quả nghiên cứu có ý nghĩa không chỉ cho các nhà nghiên cứu và giảng dạy, các nhà quản lý mà còn mở ra định hướng cho các nghiên cứu tiếp theo về tương tác giữa quản trị tri thức và môi trường đạo đức kinh doanh với kết quả công việc của nhân viên. Đặc biệt, theo kết quả tổng kết lý thuyết của tác giả thì đây là nghiên cứu đầu tiên về tác động của hai nguồn lực vô hình: quản trị tri thức và môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu có ý nghĩa về mặt học thuật và ứng dụng sau:

Thứ nhất: kết quả tổng kết các lý thuyết về tri thức, quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên giúp các nhà nghiên cứu, các nhà quản trị hiểu một cách hệ thống về các khái niệm nghiên cứu trên. Đồng thời cung cấp cơ sở lý thuyết về sự cần thiết thực hiện quản trị tốt hai nguồn lực quản trị tri thức và môi trường đạo đức kinh doanh.

Thứ hai: kết quả xây dựng và kiểm định biến đo lường các khái niệm quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên đóng góp cho khung lý thuyết về sự điều chỉnh thang đo lường các khái niệm này khi áp dụng vào thị trường Việt Nam (nếu có); vào môi trường Ngân hàng Việt Nam; hoặc củng cố tính ứng dụng của chúng vào khung lý thuyết.

Thứ ba: kết quả nghiên cứu giúp các nhà quản trị, đặc biệt các cấp quản lý NHTM, xác định nên hay không nên thay đổi môi trường đạo đức kinh doanh, quản trị tri thức để tăng kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Nếu cần thiết phải thay đổi thì tổ chức (đặc biệt là NHTM) nên tập trung nỗ lực quản trị vào các công việc nào trong cả quá trình quản trị tri thức, hay thực hiện điều chỉnh hoặc hình thành môi trường đạo đức kinh doanh như thế nào nhằm thu được kết quả hoàn thành công việc của nhân viên cao hơn.

Thứ tư: nghiên cứu cũng mở ra định hướng cho các nghiên cứu tiếp theo. Nghiên cứu của tác giả chỉ xây dựng giả thuyết và kiểm định tác động của quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh và khả năng chấp nhận rủi ro đến kết quả hoàn thành công việc. Các nghiên cứu tiếp theo có thể tiếp tục mở rộng nghiên cứu cho nhiều biến khác. Ví dụ như trách nhiệm xã hội của tổ chức, định hướng kinh doanh. Ngoài ra khi nghiên

cứ tác động của môi trường đạo đức, nghiên cứu chỉ thực hiện với ba loại môi trường đạo đức phổ biến là môi trường tư lợi, môi trường quan tâm và môi trường theo quy định. Mở rộng nghiên cứu với nhiều khuynh hướng môi trường đạo đức khác cũng là hướng mở cho các nghiên cứu tiếp theo. Hoặc các nhà nghiên cứu khác có thể nghiên cứu chi tiết từng loại môi trường đạo đức cụ thể tác động như thế nào đến kết quả công việc của cá nhân.

Kết cấu đề tài nghiên cứu.

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận chung, các phụ lục kèm theo, đề tài nghiên cứu được tác giả thực hiện theo 5 chương. Cụ thể:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị tri thức và môi trường đạo đức kinh doanh của một tổ chức.

Chương này tác giả lần lượt tổng kết các lý thuyết: quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro (biến trung gian) và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Tác giả tiếp tục tổng kết, phân tích, bình luận các công trình nghiên cứu về tác động của quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh và khả năng chấp nhận rủi ro đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Kết quả tổng kết lý thuyết là cơ sở cho các lập luận, phân tích sau này, đồng thời tìm ra khoảng trống lý thuyết (nếu có).

Chương 2: Tình hình quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro và đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ở các NHTM Việt Nam

Đối tượng nghiên cứu là nhân viên Ngân hàng nên đặc điểm nguồn nhân lực của các NHTM Việt Nam được đề cập ở chương 2. Nghiên cứu định tính thực hiện thông qua phỏng vấn sâu với 10 cán bộ đang làm ở các vị trí quản lý khác nhau ở NHTM nhằm thu nhận đánh giá về tình hình quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro của các NHTM Việt Nam. Phỏng vấn sâu cùng với kết quả thu thập bảng đánh giá kết quả công việc của một số NHTM Việt Nam giúp tác giả có thông tin về cách thức các NHTM đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Chương 3: Xây dựng giả thuyết, mô hình và phương pháp kiểm định.

Cơ sở lý thuyết chương 1 và tình hình thực tế ở chương 2 giúp tác giả có cơ sở lý luận

và thực tiễn để xây dựng các giả thuyết và mô hình nghiên cứu dự kiến ở chương 3. Chương 3 tiếp tục xây dựng biến đo lường các khái niệm nghiên cứu và giới thiệu phương pháp kiểm định.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu

Chương 4 trình bày kết quả nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định lượng được thực hiện theo hai giai đoạn: sơ bộ và chính thức. Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ bằng hệ số tin cậy Cronbach alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA giúp tác giả điều chỉnh bộ thang đo lường các khái niệm nghiên cứu. Nghiên cứu chính thức thực hiện để khẳng định bộ thang đo, kiểm định mô hình các giả thuyết nghiên cứu.

Chương 5: Ý nghĩa và kết luận

Tóm tắt kết quả, ý nghĩa và hạn chế của nghiên cứu cũng như đề xuất một số hàm ý cho các nghiên cứu tiếp theo là những nội dung được đề cập ở chương 5.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ TRI THỨC VÀ MÔI TRƯỜNG ĐẠO ĐỨC KINH DOANH CỦA MỘT TỔ CHỨC

Phần mở đầu giới thiệu chung về vấn đề nghiên cứu, mục tiêu, phương pháp, ý nghĩa, kết cấu của đề tài nghiên cứu. Chương 1 cung cấp cơ sở lý thuyết về quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro và kết quả hoàn thành công việc của cá nhân. Quá trình tổng kết các công trình nghiên cứu đối với 4 khái niệm nghiên cứu là một trong những cơ sở cho việc xây dựng các giả thuyết và mô hình nghiên cứu dự kiến.

1.1 Lý thuyết nguồn tri thức (Knowledge based)

1.1.1 *Khái niệm về tri thức*

Có nhiều định nghĩa khác nhau về tri thức. Năm 1998, trong nghiên cứu của mình, Davenport và cs, coi tri thức là một tập hợp bao gồm kinh nghiệm, giá trị, thông tin và sự hiểu biết mà có thể giúp cá nhân đánh giá và thu nhận thêm kinh nghiệm và thông tin mới. Hay tri thức là sự pha trộn của kinh nghiệm, các giá trị và thông tin theo ngữ cảnh. Như vậy, trong một tổ chức tri thức không chỉ được hàm chứa trong các văn bản và tài liệu mà còn hiện diện trong các thủ tục, quy trình, nguyên tắc và các thông lệ.

Tương tự Davenport và cs, (1998), Bender và cs (2000) định nghĩa tri thức bao gồm những dữ kiện, thông tin, sự mô tả, hay kỹ năng có được nhờ trải nghiệm hay thông qua giáo dục và đúc rút kinh nghiệm.

Cũng có nghiên cứu coi tri thức là một trạng thái của nhận thức, đối tượng, quy trình, điều kiện truy cập thông tin hay khả năng của con người (Champika và ctg, 2009).

Như vậy, có nhiều khái niệm khác nhau về tri thức, nhưng đều có chung nhận định: *Tri thức là kiến thức và kỹ năng*. Những kiến thức và kỹ năng có thể tồn tại dưới dạng dữ kiện, thông tin, kiến thức thu nhận từ quá trình đào tạo hay kinh nghiệm đúc rút được từ thực tiễn.

1.1.2 Lý thuyết nguồn tri thức (Knowledge Based)

Lý thuyết nguồn tri thức - lý thuyết phát triển từ lý thuyết nguồn lực của tổ chức- nhận định tri thức là nguồn lực chiến lược quan trọng của một tổ chức.

Lý thuyết nguồn tri thức chỉ ra rằng tri thức là nguồn lực đặc biệt tác động đến mọi nguồn lực khác. Tri thức kết hợp vận động của tất cả các nguồn lực khác của tổ chức để các nguồn này trở nên có giá trị (Lee, 1991). Như vậy, nếu không có tri thức về việc sử dụng một tài sản như thế nào cho hiệu quả thì tài sản đó không coi là một nguồn lực vì nó không có giá trị (Lee, 1991). Hay nói cách khác nguồn lực tài sản sẽ không có giá trị nếu thiếu tri thức.

Tri thức là đối tượng nghiên cứu của nhiều nghiên cứu riêng biệt, đặc biệt là học hỏi tổ chức, quản lý công nghệ, và nhận thức về quản trị. Một trong những nghiên cứu đầu tiên về lý thuyết nguồn lực tri thức là nghiên cứu của Grant (1996). Trong nghiên cứu của mình, Grant (1996) đã đưa ra 4 giải định. Thứ nhất, các tổ chức áp dụng tri thức trong quá trình sản xuất hàng hoá và dịch vụ. Thứ hai, tri thức là nguồn lực chiến lược quan trọng nhất của một tổ chức. Thứ ba, tri thức được tạo ra và nắm giữ bởi các cá nhân chứ không phải bởi tổ chức. Thứ tư, các tổ chức tồn tại bởi bản thân các thị trường không có khả năng kết hợp các tri thức chuyên biệt của từng cá nhân. Sự kết hợp này là chức năng quản trị của tổ chức.

Trong khi lý thuyết tổ chức quan tâm nhiều tới khó khăn để đạt được sự hợp tác giữa nhân viên và chủ sở hữu tổ chức bởi sự khác biệt về mục đích cần đạt tới giữa họ thì lý thuyết nguồn lực chỉ ra khả năng chuyển giao của các nguồn và năng lực của một tổ chức là một nhân tố quan trọng về khả năng mà tổ chức có được lợi thế cạnh tranh bền vững (Barney, 1986). Liên quan đến tri thức, khả năng chuyển giao cũng là vấn đề quan trọng không chỉ giữa các tổ chức mà ngay cả bên trong một tổ chức. Lý thuyết nguồn lực tri thức cho rằng dù trong tổ chức có sự hợp tác thì kết hợp các tri thức chuyên biệt là rất khó. Grant (1996) chỉ ra có thể sử dụng các cơ chế khác nhau để kết hợp kiến thức chuyên biệt của các cá nhân trong một tổ chức. Cách đơn giản nhất là tổ chức có thể sử dụng các

luật lệ, chỉ dẫn, quy ước mặc nhận hay quy trình để kết hợp các tri thức chuyên biệt. Một cách khác có thể kết hợp tri thức chuyên biệt là để mỗi cá nhân tự điều chỉnh, phối hợp và hỗ trợ nhau nhằm hoàn thành công việc chung của nhóm, bộ phận. Với hai cách trên, cá nhân tìm kiếm hiệu quả thông qua tối thiểu hoá sự trao đổi. Tuy nhiên, mỗi cá nhân có một miền tri thức chuyên biệt vì vậy họ cần phải phát hiện miền tri thức của đồng nghiệp nhằm biết được những người khác có kiến thức, kỹ năng gì và ở mức độ nào để có thể tự điều chỉnh và phối hợp. Hai cách này phù hợp với các công việc giản đơn, ổn định.

Khi các thành viên của tổ chức thường xuyên thay đổi thì năng lực tổ chức phụ thuộc nhiều vào cơ chế tích hợp tri thức hơn là vào từng tri thức chuyên biệt mà các cá nhân có. Điều này cho thấy việc gia tăng tri thức chung của tổ chức quan trọng hơn là tập trung vào tri thức chuyên biệt, dẫn đến nhiều tổ chức thực hiện đào tạo chéo, hoán đổi công việc. Sự tích hợp tri thức với quy mô càng rộng thì khả năng đối thủ cạnh tranh bất chước tri thức đó càng khó. Như vậy, các công việc phức tạp và không ổn định đòi hỏi sự tương tác và trao đổi thông tin nhiều hơn giữa các cá nhân. Trong trường hợp này để khai thác được các kiến thức chuyên biệt của mỗi cá nhân, Grant (1996) đã đề xuất các tổ chức nên thực hiện giải quyết vấn đề và ra quyết định theo nhóm. Vấn đề quan trọng của mỗi nhóm là tạo ra sự phối hợp chặt chẽ phù hợp với quy mô nhóm. Tuy nhiên, cũng cần phải lưu ý rằng, sự kết hợp không phải bao giờ cũng hiệu quả. Nếu giữa hai cá nhân càng có sự khác biệt về tri thức chuyên biệt, thì sự giao tiếp giữa họ càng phức tạp. Khi mục đích của giao tiếp là chia sẻ tri thức chuyên biệt, nếu hai người có tri thức giống nhau thì sự tích hợp tri thức lúc này không có giá trị (Choo, 2002). Nhưng nếu hai người có tri thức hoàn toàn khác biệt thì gần như không có khả năng tích hợp, nếu có chỉ được ở mức rất cơ bản (Choo, 2002).

Các nghiên cứu liên quan đến lý thuyết quản trị tri thức bản thân nó vượt ra ngoài những mối quan tâm truyền thống về quản trị chiến lược (lựa chọn chiến lược và lợi thế cạnh tranh) và đề cập xa hơn các mối quan tâm cơ bản về lý thuyết của tổ chức. Đặc biệt lý thuyết nguồn tri thức đề cập đến bản chất của sự phối hợp các bộ phận của tổ chức; đến

cấu trúc tổ chức; đến chức năng của quản trị; đến mức độ tập quyền hay phân quyền khi ra quyết định; đến xác định giới hạn của tổ chức và lý thuyết về sự sáng tạo (Porter-Liebskind, 1996). Mục đích của những nghiên cứu này là tạo ra một bước tiến về sự phát triển một số nhân tố quan trọng của lý thuyết nguồn lực.

1.1.3 *Phân loại tri thức*

Tri thức có được dựa vào thông tin và kinh nghiệm (Jussi và ctg, 2012). Tri thức được sàng lọc từ thông tin và nguồn dữ liệu, vì vậy, nó có giá trị hơn cho các nhà ra quyết định (Jussi và ctg, 2012). Các nghiên cứu về lý thuyết nguồn tri thức trước nghiên cứu của Grant (1996) đã chỉ ra sự khác biệt giữa “hiểu” (knowing how) và “biết” (knowing about) mà nó được coi như là phân biệt sự khác nhau giữa chủ thể và khách thể của tri thức; giữa tri thức ẩn và hiện. Trong đó “biết” là tri thức hiện và “hiểu” là tri thức ẩn.

Grant (1996) chia tri thức làm hai loại: tri thức hiện và tri thức ẩn. Trong đó, *tri thức hiện* được khám phá thông qua việc chuyển tải còn *tri thức ẩn* được khám phá thông qua việc áp dụng. Ví dụ: ngôn ngữ và các mẫu của ký hiệu giao tiếp, chữ viết, con số là các tri thức hiện. *Tri thức ẩn* không thể hệ thống hoá mà chỉ có thể quan sát được thông qua cách thức ứng dụng nó và được thu nhận thông qua kinh nghiệm. Ví dụ, các cá nhân thông qua phép ẩn dụ, suy diễn và các câu chuyện hàng ngày có thể cho người khác trong tổ chức thấy được kinh nghiệm hay những tri thức ẩn của họ. Việc chuyển giao tri thức ẩn giữa các cá nhân diễn ra chậm chạp, không ổn định và chi phí cao (Kogut và Cs 1992).

Cũng như Grant (1996), trong công trình tổng kết lý thuyết nguồn tri thức, Choo, (2002) kết luận tri thức được chia làm hai loại: tri thức hiện và tri thức ẩn. Thuật ngữ tri thức hiện ám chỉ có thể quan sát được nhưng không phải mọi tri thức không ẩn đều có thể quan sát được. Choo (2002) phát hiện ra rằng các tri thức hiện có thể vẫn không quan sát được ngoại trừ nó được giải nén thông qua sự trợ giúp của kỹ thuật hoặc phân tích thành phần. Khả năng quan sát được là dấu hiệu quan trọng cho khả năng chuyển giao, nhân rộng cũng như sự chiếm hữu về giá trị. Dựa trên phân tích về khả năng quan sát được hoặc không của các tri thức hiện, Boisot (1998); Kugut và cs (1992), Berg (2012) đã tìm

ra 3 dạng của tri thức: tri thức ẩn (Tacit knowledge), tri thức được mã hoá (Codified- tri thức hiện có thể quan sát được) và tri thức đóng gói (Encapsulated - tri thức hiện không quan sát được).

Tri thức ẩn được coi là siêu nguồn lực làm gia tăng giá trị bất nguồn từ tư tưởng, sự phản hồi và kinh nghiệm mà vẫn còn ở trong suy nghĩ của con người. Loại tri thức này được tổ chức khai thác bởi một bộ phận biết về nó (Boisot, 1998). Các thành viên của một tổ chức sử dụng tri thức ẩn như cách họ hoàn thiện các kỹ năng của mình bởi nó vẫn còn ở dưới dạng suy nghĩ (Choo, 2002). Tri thức này có thể có được thông qua kinh nghiệm và thường không có khả năng truyền đạt, nó chỉ hiển thị khi thực hiện và sử dụng bởi chính người sở hữu nó (Spender, 1996; trích Berg, 2012).

Tri thức được mã hoá (Codified knowledge) được coi là siêu nguồn lực làm gia tăng giá trị có được thông qua sự phản hồi và kinh nghiệm mà chúng được thể hiện. Đây là thông tin sử dụng hệ thống các biểu tượng (Zollo, 1998). Ví dụ như các thông tin tóm tắt, thông tin trong các sổ tay, tờ rơi và các chương trình máy tính (Berg, 2012). Thuật ngữ tri thức được mã hoá sử dụng ở đây để thấy nó bắt nguồn từ tri thức ẩn. Giá trị cốt lõi của “tri thức được mã hoá” nằm ở khả năng nhân rộng ưu việt của nó.

Các tổ chức có thể thiết kế để mã hoá, hình tượng hoá tri thức nhằm tăng hiệu quả sử dụng chúng. Tuy nhiên khi hình tượng hoá tri thức sẽ tăng khả năng bắt chước, chiếm đoạt những tri thức đó từ các đối tượng bên ngoài. Một cách thay thế để hệ thống hoá tri thức là sự đóng gói tri thức (làm cho tri thức hiện thành các tri thức không quan sát được). Sử dụng các hệ thống mật mã phần mềm là một ví dụ của việc *đóng gói tri thức*. Đóng gói tri thức bao gồm chuyển giao tri thức quan trọng vào một sản phẩm mà để sử dụng sản phẩm đó, người ta chỉ cần phải biết cách vận hành là đủ.

Ví dụ phần mềm đem lại lợi ích cho tổ chức bởi nó là “tri thức được đóng gói”. Người sử dụng chỉ cần hiểu được chức năng của các chương trình và không cần biết đến các tri thức để sản xuất phần mềm. Sự tách biệt giữa chuyên gia kỹ thuật chế tạo phần mềm và

những người sử dụng chúng là “nơi ẩn náu” của tri thức (Kogut và Cs 1992).

Tri thức đóng gói (Encapsulated knowledge) được coi là siêu nguồn lực làm gia tăng giá trị có được thông qua tư tưởng, sự phản hồi và kinh nghiệm thể hiện trong từng tình huống cụ thể. Loại tri thức này được kết tinh trong các tài sản vật chất như máy móc và các sản phẩm (Gorga, 2007; trích Berg, 2012). Tri thức đóng gói là khái niệm chưa phát triển của lý thuyết nguồn tri thức bởi nó thường được gộp vào tri thức hiện “explicit knowledge”. Tuy nhiên tri thức đóng gói không phải hoàn toàn là tri thức hiện bởi tri thức này bị giấu kín, người sử dụng không được biết. Tính hiện của tri thức đóng gói ngụ ý là có thể quan sát được. Tri thức đóng gói có thể được giữ riêng hoặc chuyển giao giá trị thông qua việc mua bán. Trong khi tính quan sát được của tri thức hiện, được mã hoá làm cho nó có khả năng bị chiếm đoạt thì bản chất kín của tri thức đóng gói hạn chế được việc bị mất cắp, rò rỉ này (Teece, 2000).

Tri thức ẩn được đánh giá cao hơn so với tri thức mã hoá và tri thức đóng gói bởi tri thức ẩn được coi là cội nguồn của hai loại tri thức còn lại. Cả tri thức mã hoá và tri thức đóng gói đều bắt nguồn từ tri thức ẩn. Tri thức ẩn có thể có giá trị khi không có sự xuất hiện của hai loại tri thức còn lại nhưng tri thức mã hoá cũng như tri thức đóng gói không có giá trị nếu không có sự hiện diện của tri thức ẩn (Teece, 2000). Hay nói cách khác nếu không có sự đồng khai thác tri thức ẩn thì tất cả các từ ngữ nói ra, tất cả công thức, các bản đồ, đồ thị đều không có ý nghĩa (Polanyi, 1969; trích Berg, 2012).

Việc kết hợp ba loại tri thức trên như thế nào còn tùy thuộc vào đặc tính của tổ chức ở từng giai đoạn trong chuỗi giá trị gia tăng của mình (Berg, 2012). Bảng 1.1 tổng hợp các đặc điểm khác biệt cơ bản của ba loại tri thức: tri thức ẩn, tri thức được mã hoá và tri thức đóng gói.

Bảng 1.1 So sánh các loại tri thức

Tri thức ẩn	Tri thức được mã hoá	Tri thức đóng gói
Tri thức không quan sát được	Tri thức hiện có thể quan sát được	Tri thức hiện không quan sát được
Tri thức nằm trong suy nghĩ cá nhân	Nằm trong hệ thống hoá thông tin	Tri thức nằm trong các vật thể
Bí quyết cá nhân	Thông tin	Bí quyết của tổ chức
Tích lũy từ kinh nghiệm	Mã hoá thông tin, hình tượng hoá tri thức.	Sử dụng mật mã, phần mềm để dấu tri thức hiện.

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Tri thức cho dù là ẩn hay hiện đều là tri thức của cá nhân hoặc tri thức của tổ chức. Khác với các nghiên cứu của Grant (1996); Boisot (1998); Choo (2002) và Berg (2012), nghiên cứu của Kogut và cs (1992); Cook và cs (1999) chia tri thức làm hai loại: tri thức cá nhân và tri thức nhóm. Trong đó *tri thức cá nhân* đề cập đến các tri thức do các cá nhân làm chủ. *Tri thức nhóm* là loại tri thức được các cá nhân chia sẻ chung trong nhóm. Các tác giả còn cho rằng, một trong những hình thức phổ biến nhất của tri thức nhóm là tri thức tổ chức. *Tri thức tổ chức* là việc một tổ chức tạo lập, chia sẻ tri thức, đồng thời đưa những tri thức này vào sản phẩm, dịch vụ và hệ thống của tổ chức. Tri thức tổ chức cũng có thể hiểu là nguyên tắc hoạt động, công nghệ sản xuất, cơ sở dữ liệu thông tin, bí quyết kinh doanh, tận dụng các lợi thế cạnh tranh (Kogut và cs 1992).

Để tạo ra năng lực cạnh tranh, một tổ chức không chỉ dựa vào tri thức cá nhân mà rất cần phải xây dựng và phát triển tri thức tổ chức (Kogut và cs 1992). Tri thức cá nhân có thể trở thành tri thức tổ chức và ngược lại. Tuy nhiên sự tích hợp tri thức cá nhân thành tri thức tổ chức và sự đúc rút từ tri thức tổ chức thành tri thức cá nhân như thế nào phụ thuộc vào quản trị tri thức của tổ chức. Một tổ chức nếu thiếu và yếu nền tảng tri thức cá nhân thì khó có thể cạnh tranh. Nhưng nếu tổ chức có tri thức cá nhân rất tốt và phát triển mạnh nhưng thiếu sự thu nhận, chuyển giao, chia sẻ để thành tri thức tổ chức thì lợi thế cạnh tranh của tổ chức cũng chẳng thể nào đạt được (Kogut và cs 1992).

Tóm lại, các nghiên cứu chia tri thức thành các loại khác nhau nhưng phổ biến là cách chia tri thức thành tri thức ẩn và tri thức hiện. Mỗi cá nhân có một miền tri thức ẩn, hiện

khác nhau nhưng nhà quản trị cần có chính sách để vừa khuyến khích phát triển tri thức cá nhân vừa phải tích hợp tri thức cá nhân thành tri thức tổ chức. Hai quá trình chuyển hoá tri thức cá nhân thành tri thức tổ chức cần thực hiện một cách đồng thời và liên tục.

1.2 Quản trị tri thức (Knowledge Management)

1.2.1 *Khái niệm*

Mặc dù thuật ngữ quản trị tri thức được đề cập vào đầu những năm 1980 nhưng không được đón nhận. Mãi đến những năm 1990, thuật ngữ này mới được các nhà khoa học quan tâm và nghiên cứu rộng rãi. Tuy nhiên, cho đến ngày nay vẫn chưa có một định nghĩa thống nhất về quản trị tri thức.

De Jarnett (1996) cho rằng, quản trị tri thức là quá trình tạo ra, phổ biến, chuyển giao, sử dụng, bảo vệ những tri thức có sẵn cũng như những tri thức mới. Trong khi đó Brooking (1997) lại coi quản trị tri thức là quá trình của các hoạt động quan tâm tới chiến lược và chiến thuật nhằm quản lý những tài sản mà trọng tâm là con người. Cũng năm 1997, Quintas và ctg trong nghiên cứu của mình đã định nghĩa quản trị tri thức là quá trình quản trị tất cả các kiến thức và kỹ năng một cách liên tục để dự đoán nhu cầu phát triển hiện tại và trong tương lai nhằm xác định và khám phá những tri thức hiện có cũng như phát triển các cơ hội thu nhận các tri thức mới. Tương tự De Jarneet (1996), Davenport và cs (2001) cho rằng quản trị tri thức là một quá trình liên tục từ thu nhận, lưu trữ, phân phối, phổ biến tri thức vào vận hành ở tổ chức. Hay quản trị tri thức là một quá trình phức tạp bao gồm thu thập, lưu trữ và phổ biến tri thức cho tổ chức (Chou và cs, 2002).

Như vậy, quản trị tri thức là một khái niệm rộng lớn. Nó vừa có quan điểm mang tính cơ học (coi tri thức là tài sản) vừa có quan điểm thiên về định hướng xã hội (tri thức được tạo ra trong tổ chức thông qua những quan hệ xã hội). Các khái niệm được nêu ra trong các nghiên cứu không giống nhau nhưng đều có chung đặc điểm sau:

- *Quản trị tri thức là cả một quá trình liên tục trong việc tạo lập, chuyển giao, sử dụng, bảo vệ tri thức.*

- *Quản trị tri thức là quá trình quản trị liên quan đến con người, công nghệ thông tin trong đó con người đóng vai trò trung tâm.*

Tuy nhiên, có sự khác biệt giữa quản trị tri thức và quản trị công nghệ thông tin. Trong khi quản trị công nghệ thông tin tập trung vào thu thập và xử lý thông tin mà ít quan tâm đến quá trình sáng tạo sản phẩm, dịch vụ thì quản trị tri thức bao hàm cả hai nội dung trên: thu thập, xử lý thông tin cũng như sự sáng tạo về sản phẩm, dịch vụ (Gold và ctg 2001). Quản trị tri thức lấy yếu tố con người làm trọng tâm. Công nghệ thông tin là yếu tố hỗ trợ quan trọng cho quản trị tri thức.

1.2.2 Thành phần của quản trị tri thức

Quản trị tri thức là một thuật ngữ chỉ sự thông hiểu, xác định và ứng dụng những tri thức hiện có nhằm cung cấp cho người ra quyết định một công cụ hữu ích trong quản trị (Schiuma 2012; Jussi và ctg 2012). Quản trị tri thức chạy trong và giữa các hoạt động khác của tổ chức (Andrew 2001; Mehta 2008). Tương tự nghiên cứu Ernst & Young, 1998; Lee và cs, 2001 cũng miêu tả quản trị tri thức song hành cùng các yếu tố khác như văn hoá, công nghệ thông tin, chiến lược, phong cách lãnh đạo và hỗ trợ của bộ phận quản lý cấp cao để tạo ra giá trị cho tổ chức (trích Schiuma, 2012).

Năm 2003, Miltiadis và ctg đã tổng kết các nghiên cứu trước đó về quản trị tri thức trong một tổ chức. Tổng kết của họ cho thấy, các nghiên cứu chia quản trị tri thức thành các bước không hoàn toàn giống nhau nhưng tựu chung lại có 4 thành phần và bước công việc cơ bản: thu thập, chuyển giao, ứng dụng, bảo vệ hay gìn giữ tri thức.

Như vậy, quản trị tri thức là cả một quá trình liên tục trong việc thu nạp, chuyển giao, sử dụng, bảo vệ tri thức. Trong đó:

Quá trình thu nạp tri thức (Acquisition process) - là quá trình tích lũy, đổi mới hoặc cải tiến, hoàn thiện tri thức để tạo ra tri thức mới (Andrew 2001). Hai ví dụ của quá trình thu nạp tri thức là sự đối sánh (Benchmarking) và sự học tác (Collaboration).

Thông qua *đối sánh*, một tổ chức sẽ xác định một quá trình tốt nhất đối với tổ chức mình, sau đó đánh giá tình hình hiện tại để tìm ra khoảng cách và vấn đề còn hạn chế đối với tri thức. Một khi xác định ra được khoảng chênh lệch và vấn đề còn tồn đọng, tổ chức thực hiện tìm kiếm và thu nạp tri thức cần thiết.

Sự hợp tác là quá trình chia sẻ và phổ biến kinh nghiệm cá nhân. Sự hợp tác bên trong một tổ chức có thể thực hiện ở hai mức: giữa những thành viên trong tổ chức hoặc giữa tổ chức với hệ thống các đối tác kinh doanh. Mỗi cá nhân có một kho tri thức riêng thông qua quá trình hấp thụ và xử lý thông tin của chính họ. Nếu không chia sẻ, tri thức chỉ được sử dụng riêng rẽ theo các cách khác nhau của từng cá nhân. Sự hợp tác thông qua việc chia sẻ, trao đổi kinh nghiệm giữa các thành viên là khác nhau (khác về trình độ, kinh nghiệm, tính cách, nền tảng kiến thức) giúp biến tri thức của cá nhân thành tài sản tri thức của tổ chức và sự hợp tác này là động lực học hỏi. Để thực hiện điều này, vai trò của người lãnh đạo có ý nghĩa cực kỳ quan trọng. Không chỉ khuyến khích, ghi nhận việc chia sẻ tri thức, nhà quản lý phải chủ động tham gia chia sẻ tri thức một cách tích cực và hướng nhân viên cùng phát triển các nguồn tri thức bên trong tổ chức mình. Quá trình này không chỉ làm giàu tri thức của các cá nhân mà còn là động lực cho việc không ngừng học hỏi của từng nhân viên (Leonard, 1995). Sự hợp tác giữa các tổ chức cũng là nguồn tiềm năng tạo ra tri thức.

Ngoài ra, việc chia sẻ công nghệ, chuyển giao cán bộ và các mối liên kết giữa tổ chức và các đối tác là nguồn quan trọng để thu nạp tri thức (Inkpen 1998; Trích Gold và ctg, 2001).

Quá trình chuyển giao tri thức là quá trình làm cho tri thức hiện có trở nên hữu dụng. Theo tổng kết lý thuyết của Gold (2001) quá trình chuyển hoá tri thức bao gồm nhiều quá trình nhỏ: tích hợp tri thức, phối hợp, tái cấu trúc, phân bổ tri thức.

Mỗi tổ chức cần phát triển một khung chương trình cho việc tích hợp, cấu trúc, phân bổ tri thức. Khung chương trình cần được văn bản hóa để tạo ra sự nhất quán trong quá trình thực hiện chuyển giao tri thức. Nếu tổ chức không có các chuẩn mực thông qua các văn bản thống nhất, thì không có được sự nhất quán về quản trị tri thức và khó có thể khai thác triệt để, có hiệu quả các tài sản của tổ chức (Davenport và ctg, 1998). Tổ chức có được sự kết hợp tri thức tốt sẽ giảm được sự dư thừa, tăng tính nhất quán và cải thiện hiệu quả sử dụng các nguồn lực (Davenport và ctg, 1998).

Quá trình ứng dụng tri thức là quá trình mà một cá nhân, tổ chức thực sự sử dụng tri thức (Gold, 2001). Một tổ chức có cơ chế tích lũy, cải tiến được tri thức hiệu quả thì có

thể tiếp cận tri thức một cách nhanh chóng (Holapple và ctg, 1997). Đồng thời để duy trì lợi thế cạnh tranh các tổ chức phải tạo lập, và định vị tri thức tổ chức. Hơn nữa, tri thức và chuyên môn phải được chia sẻ và ứng dụng (Lee và Choi, 2003). Với việc chia sẻ và ứng dụng tri thức, thời gian sản xuất sản phẩm được rút ngắn, sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng được cải thiện và việc ứng dụng tri thức được thực hiện sâu rộng hơn (Yang, 2007). Một tổ chức thực hiện tốt quá trình ứng dụng tri thức sẽ giúp cải thiện được kết quả kinh doanh và giảm chi phí sản xuất (Schiuma, 2012).

Bảo vệ, duy trì, gìn giữ tri thức: tổ chức cần giữ gìn, bảo mật tri thức để chống lại việc sử dụng trái phép từ các cá nhân, hoặc tổ chức không thuộc đối tượng được chia sẻ. Bảo mật tri thức vốn dĩ rất khó khăn. Một số bước có thể thực hiện để bảo vệ tài sản tri thức như: khuyến khích sự liên kết, quy định bộ quy tắc ứng xử của nhân viên hoặc cách thức thiết kế các công việc. Hay thông qua bằng phát minh sáng chế, nhãn hiệu thương mại, bản quyền mà một tổ chức có thể bảo vệ tri thức của mình. Một số tổ chức khác lại lựa chọn phát triển công nghệ để hạn chế và kiểm soát việc truy cập các tri thức quan trọng. Tuy nhiên, không phải mọi tri thức đều có thể được bảo vệ bằng các điều luật và quyền sở hữu tài sản (Porter-Liebskind, 1996).

1.2.3 Tầm quan trọng của quản trị tri thức

Tri thức được coi là nguồn lực đóng vai trò ở nhiều góc độ khác nhau đối với hiệu quả của một tổ chức (Lytrast và ctg, 2003; Jussi và ctg, 2012). Tổng kết lý thuyết cho thấy quản trị tri thức đóng 4 vai trò cốt yếu. Thứ nhất, *tạo ra môi trường để khám phá tri thức* (Choo, 2002). Thứ hai, *tạo ra và cập nhật cơ sở nền tảng tri thức* (Gold, 2001). Thứ ba là *tạo ra, làm mới, xây dựng và tổ chức các tài sản tri thức* (Lytrast và ctg, 2003). Cuối cùng là *giúp tổ chức nhận thức một cách rõ ràng về giá trị tri thức* (Jussi và ctg, 2012). Xem xét các nghiên cứu về quản trị tri thức trong phạm vi một tổ chức cho thấy QTTT là sự tích hợp con người, các quá trình, thái độ, hành vi, các nguồn lực sẵn có theo cách mà kết quả mong muốn của nó là hiệu quả tổ chức (Jussi, 2012).

Ngày nay các tổ chức nhận ra rằng tri thức và sự phát triển, khai thác một cách hiệu quả chúng là nguồn lực căn bản *tạo lợi thế cạnh tranh bền vững của tổ chức* (Schiuma, 2009; Schiuma và ctg, 2008; trích Schiuma, 2012). Sự phát triển của tri thức (thông qua cơ chế

học hỏi của tổ chức) và quản trị tri thức vào các nguồn năng lực khác, đến lượt nó ảnh hưởng đến kết quả và hiệu quả hoạt động kinh doanh, làm thay đổi khả năng tạo ra và phân bổ giá trị tới các cổ đông của một tổ chức (Schiuma, 2012).

Các chuỗi nghiên cứu chiến lược coi tri thức là nguồn năng lực động (Barney, 1991; Grant, 1991, 1996; Spender và cs, 1996; Teece, 1998; Wernerfelt, 1984). Các tác giả vừa nêu đã chỉ ra tri thức tác động tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh của một tổ chức như thế nào. Hơn nữa, dòng nghiên cứu quản trị tri thức với sự phong phú về phân tích thuật ngữ, nghiên cứu tình huống và nghiên cứu thực nghiệm cũng chỉ ra bản chất, nguyên nhân và cách thức của quản trị tri thức ở các tổ chức là nhằm hỗ trợ và định hướng sự phát triển liên tục của tổ chức (Kaplan và Norton, 2004; Liebowitz, 1999). Kết quả các dòng nghiên cứu chỉ ra ở trên làm rõ hơn mức độ *tác động cùng chiều của quản trị tri thức đến khả năng tăng kết quả hoạt động kinh doanh*.

Để hiểu chi tiết hơn quản trị tri thức đóng góp như thế nào đến việc tăng kết quả kinh doanh, có hai cách nhìn nhận chính. Cách thứ nhất chỉ ra khuôn mẫu, cách thức tiếp cận và công cụ để có thể hỗ trợ cho việc phát hiện, quản trị và đánh giá nguồn tri thức. Ví dụ như các nghiên cứu của Brooking (1997); Schiuma (2009); Sveiby (1997); Schiuma (2012). Cách thứ hai, chỉ ra quản trị tri thức tác động vào các cơ chế cải tiến của tổ chức. Ví dụ như các nghiên cứu: Edvinsson và cs (1996); Edvinsson và cs (1997); Lev (2001). Nghiên cứu về nguồn tri thức giúp các nhà quản trị có thể hiểu một cách tốt hơn về cấu trúc, nội dung cơ sở tri thức của tổ chức và *cho phép hiểu rõ hơn về sự phát triển của tri thức ảnh hưởng đến các cơ chế tạo ra giá trị của tổ chức như thế nào*.

1.3 Lý thuyết môi trường đạo đức kinh doanh (Ethical Climate Theory)

1.3.1 *Khái niệm môi trường đạo đức*

Lý thuyết về môi trường đạo đức ở một tổ chức được Victor và Cullen nghiên cứu lần đầu tiên năm 1988 bằng cách kết hợp nghiên cứu hoạt động về sự phát triển đạo đức của Kohlberg (1984) và hoạt động về các thuyết xã hội học tổ chức của Schneider (1983). Victor và Cullen, (1988) coi môi trường đạo đức như là *“sự cảm nhận được chia sẻ trong tổ chức về những hành vi đúng đắn và hợp lý, đồng thời làm cách nào để một tổ chức có thể kiểm soát được các tình huống liên quan đến vấn đề đạo đức”*.

Tuy nhiên, cũng có những nhận định trái chiều đối với khái niệm về môi trường đạo đức của Victor và Cullen (1988). Ví dụ, Mayer và ctg, (2009) chỉ ra có ít nhất hai điểm không rõ ràng trong khái niệm của Victor và Cullen (1988).

Thứ nhất, Victor và Cullen (1988) đã dùng *“hành vi đúng đắn, hợp lý”* nhưng lại không chú thích rõ theo chuẩn mực xã hội thì như thế nào được coi là *hành vi đúng đắn và hợp lý*, hoặc trong các loại tổ chức khác nhau thì hành vi đúng đắn và hợp lý được xác định như thế nào?

Thứ hai, môi trường đạo đức là một loại môi trường bên trong tổ chức. Hay nói cách khác môi trường đạo đức liên quan đến vấn đề cụ thể bên trong tổ chức. Chẳng hạn môi trường tập trung vào cảm nhận của nhân viên về các chính sách, hành động, quy trình mà nó khuyến khích, động viên và ủng hộ cho một cái gì đó bên trong tổ chức. Khái niệm môi trường đạo đức của Victor và Cullen (1988) mặc dù đề cập đến *“cảm nhận được chia sẻ bên trong tổ chức”* nhưng lại *không chỉ ra* liên quan đến *bất kỳ chính sách, hoạt động hay quy trình* nào cả.

Mặc dù có những hạn chế nhất định nhưng khái niệm về môi trường đạo đức của Victor và Cullen (1988) vẫn được phần lớn các nghiên cứu sau đó sử dụng. Tuy nhiên họ có thể sử dụng một số từ, cụm từ thay thế (Mayer và ctg, 2009). Ví dụ, Dickson và ctg (2001) đã dùng cụm từ *“môi trường hướng đến đạo lý”* thay thế cho *“hành vi đúng đắn, hợp lý”*. Theo các tác giả khi một tổ chức lựa chọn hành vi mà họ cho là đúng đắn và hợp lý cho tổ chức (theo như khái niệm của Victor và Cullen, 1988), chúng có thể không phù hợp

với chuẩn mực và giá trị xã hội.

Trong nghiên cứu này, thuật ngữ môi trường đạo đức được dùng theo khái niệm của Victor và Cullen, (1988) nhưng cụm từ “hành vi đúng đắn và hợp lý” được thay thế bằng “môi trường hướng đến đạo đức” theo đề xuất của Dickson và ctg (2001).

Trong lĩnh vực ngân hàng, các nghiên cứu khác nhau đã đưa ra khái niệm về một ngân hàng hoạt động có định hướng đạo đức là khác nhau. Ví dụ San-Jose và ctg (2009) xác định ngân hàng hoạt động theo định hướng đạo đức sẽ có hai đặc tính (1) tạo giá trị gia tăng cho xã hội (2) đạt lợi nhuận kinh tế cho ngân hàng. Cowton (2002) cho rằng có 3 khía cạnh xác định đạo đức ngân hàng: có được sự tin cậy (integrity) của khách hàng và xã hội; trách nhiệm (responsibility) và mối quan hệ lâu dài với khách hàng (affinity). Barbu và Boitan (2009) chỉ ra đặc tính đạo đức ngân hàng bao gồm: (1) hoạt động với một bộ giá trị đạo đức, đồng thời hiểu, chấp thuận và tuân thủ theo nó ở tất cả các cấp độ của tổ chức; (2) đạt được cả lợi nhuận ngân hàng và lợi ích xã hội; (3) các quyết định đầu tư lựa chọn trước hết dựa vào lợi ích khách hàng và cộng đồng.

Như vậy, các tác giả trong nghiên cứu của mình cho rằng ngân hàng có định hướng đạo đức được xác định theo các đặc tính cơ bản khác nhau nhưng chung quy lại có 3 đặc tính: lợi ích ngân hàng, mối quan hệ lâu dài với khách hàng và lợi ích cộng đồng.

1.3.2 Phân loại môi trường đạo đức

Trong nghiên cứu đầu tiên của mình, Victor và Cullen (1988) đưa ra mô hình hai định hướng về môi trường đạo đức. Theo đó, một hướng là theo triết lý đạo đức và hướng kia là theo xã hội học.

Theo định hướng triết lý đạo đức việc phân loại môi trường đạo đức tổ chức phụ thuộc cá nhân, tổ chức ra các quyết định đạo đức vì lợi ích của ai? vì cái gì? (Mayer, 2009). Theo đó môi trường đạo đức bao gồm 3 loại: *vị kỷ* -Egoism, *vị tha* - Benevolence và *nguyên tắc* – Principle (Victor và Cullen, 1988). Trong đó:

Môi trường đạo đức vị kỷ là môi trường mà mọi chuẩn mực kiểm soát của tổ chức đều hướng vào việc *tối đa hóa lợi ích của tổ chức* hoặc hướng vào hành vi *ích lợi cá nhân*. Hay nói cách khác, nếu vấn đề đạo đức kinh doanh của một tổ chức theo xu hướng vị kỷ thì trong tổ chức này mọi cá nhân sẵn sàng làm bất cứ việc gì cần thiết để có được lợi

thể cho chính mình hoặc cho tổ chức của họ (Victor và Cullen, 1988). Flannery và May, (2000) cho rằng môi trường đạo đức vị kỷ là môi trường mà các cá nhân trên danh nghĩa của tổ chức sẵn sàng loại bỏ lợi ích của các thành viên khác để thu lợi cho mình.

Môi trường đạo đức vị tha là môi trường mà mọi chuẩn mực kiểm soát đều tập trung vào việc *tối đa hóa phúc lợi của các bên liên quan* như người lao động, các thành viên khác của tổ chức - đối tượng bên trong; các nhà đầu tư, các cổ đông khác -đối tượng bên ngoài (Victor và Cullen, 1988). Trong các tổ chức mà xu hướng đạo đức vị tha chiếm ưu thế, mọi quyết định đưa ra phải đem lại được lợi ích cho nhiều người nhất bao gồm cả đối tượng bên trong và bên ngoài tổ chức (Cullen và ctg, 2003; Kennedy và ctg, 2001).

Môi trường đạo đức theo nguyên tắc là môi trường mà ở đây hệ thống kiểm soát tập trung vào các luật và điều luật, vào các chính sách, các quy trình và điều khoản quy định. Môi trường đạo đức nhìn nhận theo hướng xã hội học là đề cập đến **ai** hay **cái gì** tác động đến các quyết định đạo đức của cá nhân và tổ chức. Theo định hướng này môi trường đạo đức cũng bao gồm ba loại. Ba loại này lần lượt đề cập đến các cá nhân ra các quyết định trong một tổ chức dựa vào niềm tin và giá trị của: bản thân (Individual); tổ chức (Local); cộng đồng và xã hội (Cosmopolitan).

Trong nghiên cứu đầu tiên của Victor và Cullen (1988), lý thuyết môi trường đạo đức được coi là một công cụ phân tích nhằm hiểu được các hệ thống chuẩn mực của tổ chức. Việc coi lý thuyết môi trường đạo đức như một công cụ đo lường hệ thống chuẩn mực tổ chức là một nhu cầu thiết thực tại thời điểm lúc bấy giờ. Bởi vì, theo Victor và Cullen (1988), các tổ chức là những nhà hoạt động xã hội và cuối cùng phản ánh ở hành vi mang tính đạo đức hay không đối với nhân viên.

Victor và Cullen (1993) đã có kết hợp chéo hai định hướng đạo đức (triết lý và xã hội học) ra chín dạng môi trường đạo đức trong một tổ chức. Chín loại bao gồm: ưu tiên lợi ích cá nhân (self-interest); Ưu tiên lợi nhuận của tổ chức (company profit); Ưu tiên hiệu quả (efficiency); Ưu tiên tình bằng hữu (friendship); Ưu tiên lợi ích nhóm (team interest); Ưu tiên trách nhiệm xã hội (social responsibility); Ưu tiên chuẩn mực đạo đức cá nhân (personal morality); Các quy định, quy trình của tổ chức (Company rules and procedures); Luật định và các bộ quy tắc (Laws/professional codes). Chín loại xu hướng

đạo đức trên được sử dụng để nhận biết các chuẩn mực mang tính đạo đức của tổ chức.

Bảng 1.2 Phân loại môi trường đạo đức trong một tổ chức theo lý thuyết

	Cá nhân (Individual)	Tổ chức (Local)	Cộng đồng và xã hội (Cosmopolitan)
Vị kỷ (Egoism)	Lợi ích cá nhân- self interest	Lợi ích của chính tổ chức (Company profit)	Hiệu quả (Efficiency)
Vị tha (Benevolence)	Tình bằng hữu – Friendship	Lợi ích nhóm (Team interest)	Trách nhiệm xã hội (Social responsibility)
Nguyên tắc (Principle)	Chuẩn mực đạo đức cá nhân (Personal morality)	Chuẩn mực theo quy định và quy trình của tổ chức (Company rules and procedures)	Chuẩn mực pháp lý và quy định nghề nghiệp- (Laws and professional Codes)

Victor và Cullen (1993).

Tuy nhiên, tổng kết các nghiên cứu thực nghiệm về môi trường đạo đức của tổ chức của Bulutla và cs (2009); Martin và Cullen (2006); Tsai và Huang (2008) cho thấy trong thực tế có 5 loại môi trường đạo đức chủ yếu (Bảng 1.3)

Bảng 1.3 Các loại môi trường đạo đức phổ biến trong thực tế

	Cá nhân (Individual)	Tổ chức (Local)	Cộng đồng và xã hội (Cosmopolitan)
Vị kỷ (Egoism)	Tư lợi (Instrumental)	Tư lợi (Instrumental)	
Vị tha (Benevolence)	Quan tâm (Caring)	Quan tâm (Caring)	
Nguyên tắc (Principle)	Độc lập (Independence)	Quy định của tổ chức (Rules)	Luật và các bộ quy tắc (Laws and Codes)

Trong đó:

Môi trường đạo đức tư lợi: đề cập đến tính vị kỷ ở cả trên hai phạm vi cá nhân và tổ chức. Nhân viên làm việc trong môi trường đạo đức này cảm nhận dường như có các chuẩn mực và sự kỳ vọng trong tổ chức của họ về việc ủng hộ các quyết định mang tính vị kỷ. Theo đó mọi hành vi bên trong đều nhằm đạt được lợi ích của cá nhân hoặc lợi ích của tổ chức cho dù điều đó có thể làm phương hại tới nhiều người khác.

Môi trường đạo đức quan tâm: đề cập đến tính vị tha khi phân tích cả trên hai phạm vi cá nhân và tổ chức. Nhân viên làm việc trong môi trường “Quan tâm” cảm nhận rằng các quyết định của họ nên dựa trên nguyên tắc đem lại lợi ích cho nhiều người khác. Vì vậy các hành xử trong tổ chức này đều theo hướng lựa chọn các hành động đem lại lợi

ích cho nhiều người liên quan nhất.

Môi trường đạo đức độc lập: đề cập đến cơ sở quy chuẩn, quy định phân tích trên giác độ cá nhân. Nhân viên làm việc trong các tổ chức này tin rằng họ có thể hành động dựa trên niềm tin sâu sắc của cá nhân để đưa ra các quyết định đạo đức. Khuynh hướng đạo đức này nhấn mạnh đến niềm tin đạo đức mang tính cá nhân, ít quan tâm tới các tác động ngoại lai.

Môi trường đạo đức theo quy định của tổ chức: đề cập đến quy chuẩn, quy định phân tích trên giác độ tổ chức. Mọi quyết định trong tổ chức đều chiểu và tuân thủ theo các quy tắc, quy định (Aquino và cs, 2005; Martin và Cullen, 2006; Trích Simba và cs, 2011). Ví dụ như quy định về quy chuẩn nghề nghiệp.

Môi trường đạo đức quy chuẩn theo Luật định và các bộ quy tắc: đề cập đến sự kết hợp trên cơ sở pháp lý và các chuẩn mực xã hội. Các quyết định quan trọng bên trong tổ chức phải dựa trên những nguyên tắc tổ chức và chuẩn mực bên ngoài như quy định pháp lý, hoặc bộ quy tắc xã hội.

Mặc dù, việc phân loại theo lý thuyết và tổng kết theo thực tiễn của Victor và Cullen (1993) rất có ý nghĩa cho các nghiên cứu về môi trường đạo đức sau đó, nhưng cũng có ý kiến không hoàn toàn đồng tình với kết quả phân loại trên (Mayer và ctg, 2009). Ví dụ, Trevino và cs (2003) cho rằng, việc phân loại môi trường đạo đức của Victor và Cullen (1993) là kết hợp trên hai góc nhìn nhận: triết lý kinh doanh và xã hội học chỉ thích hợp trong lý thuyết. Thực tế, rất khó chuyển tải được linh hồn của lý thuyết triết lý kinh doanh vào việc đo lường cấu trúc các nhân tố môi trường đạo đức.

Nhiều nhà nghiên cứu đã thực hiện nghiên cứu với 3 loại môi trường đạo đức phổ biến nhất trong một tổ chức, bao gồm: môi trường đạo đức tư lợi, môi trường đạo đức quan tâm, và môi trường đạo đức theo nguyên tắc. Ví dụ như các nghiên cứu của Joseph và cs (1997); Tsai và Huang (2008); Goldman và Tabak (2010); Tseng và cs (2011); Wang và Hsich (2012). Trong nghiên cứu này, tác giả cũng nghiên cứu ba loại môi trường đạo đức: tư lợi, quan tâm và theo nguyên tắc.

1.3.3 *Tâm quan trọng của môi trường đạo đức kinh doanh*

Môi trường đạo đức không lành mạnh có thể làm tổn hại đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức trong tương lai (Grisaffe và ctg, 2007; Jamamillo và ctg, 2007; Mulki và ctg, 2007).

Tổng kết lý thuyết cho thấy các nghiên cứu về tác động của môi trường đạo đức đến kết quả tổ chức hoặc cá nhân chủ yếu tập trung vào ba nhóm: Hành vi đạo đức; Thái độ; Lòng trung thành với công việc.

Hành vi đạo đức

Một số nghiên cứu đã tiến hành xây dựng hoặc kiểm định mối quan hệ giữa môi trường đạo đức và các hành vi phi đạo đức như: sự dối trá (Martin và Cullen, 2006; Ross và Robertson, 2000); Ăn cắp (Martin và Cullen, 2006); Báo cáo giả mạo, không trung thực (Martin và Cullen, 2006); Không tuân thủ các nguyên tắc, quy định của tổ chức hoặc là những kẻ đồng lõa với các hành động phi đạo đức (Winbush và ctg, 1997). Có nghiên cứu cũng chỉ ra có mối quan hệ giữa các loại môi trường đạo đức với hành vi đạo đức (Aquino, 1998); với cảm nhận về quản trị đạo đức (Deshpande và ctg, 2011); với sự thành công trong việc kiểm soát các vấn đề đạo đức phát sinh (Bartel và ctg, 1998).

Tóm lại, kết quả của các nghiên cứu thực nghiệm trên chỉ ra rằng môi trường đạo đức tác động đến các hành vi đạo đức của tổ chức. Hay nói cách khác, *môi trường đạo đức là một dấu hiệu để dự đoán được một số các hành vi đạo đức hoặc phi đạo đức của tổ chức.*

Thái độ đối với công việc

Phần lớn các nghiên cứu lý thuyết môi trường đạo đức tập trung vào khám phá và phát hiện các ảnh hưởng của môi trường đạo đức đến thái độ của nhân viên đối với công việc (Mayer và ctg, 2009). Martin và Cullen (2006) chỉ ra rằng hành động của nhân viên và của cả tổ chức như thế nào phụ thuộc phần lớn vào cảm nhận của họ về môi trường đạo đức bên trong.

Một trong những yếu tố trung gian ảnh hưởng đến kết quả tổ chức được nhiều nhà nghiên cứu về lý thuyết môi trường đạo đức quan tâm là sự hài lòng trong công việc. Ví dụ như các nghiên cứu của Deshpande (1996); Joseph và cs (1997); Koh và Boo (2001); Elci và

cs (2009); Goldman và cs (2010); Martin và Cullen (2006); Tsai và Huang (2008). Môi trường đạo đức ảnh hưởng đến các góc độ khác nhau về sự hài lòng: hài lòng đối với chế độ chi trả; hài lòng với chế độ đãi ngộ, đề bạt; hài lòng đối với đồng nghiệp; hài lòng đối với người giám sát, quản lý; và cuối cùng là hài lòng chung về tổ chức nơi mình làm việc (Deshpande, 1996).

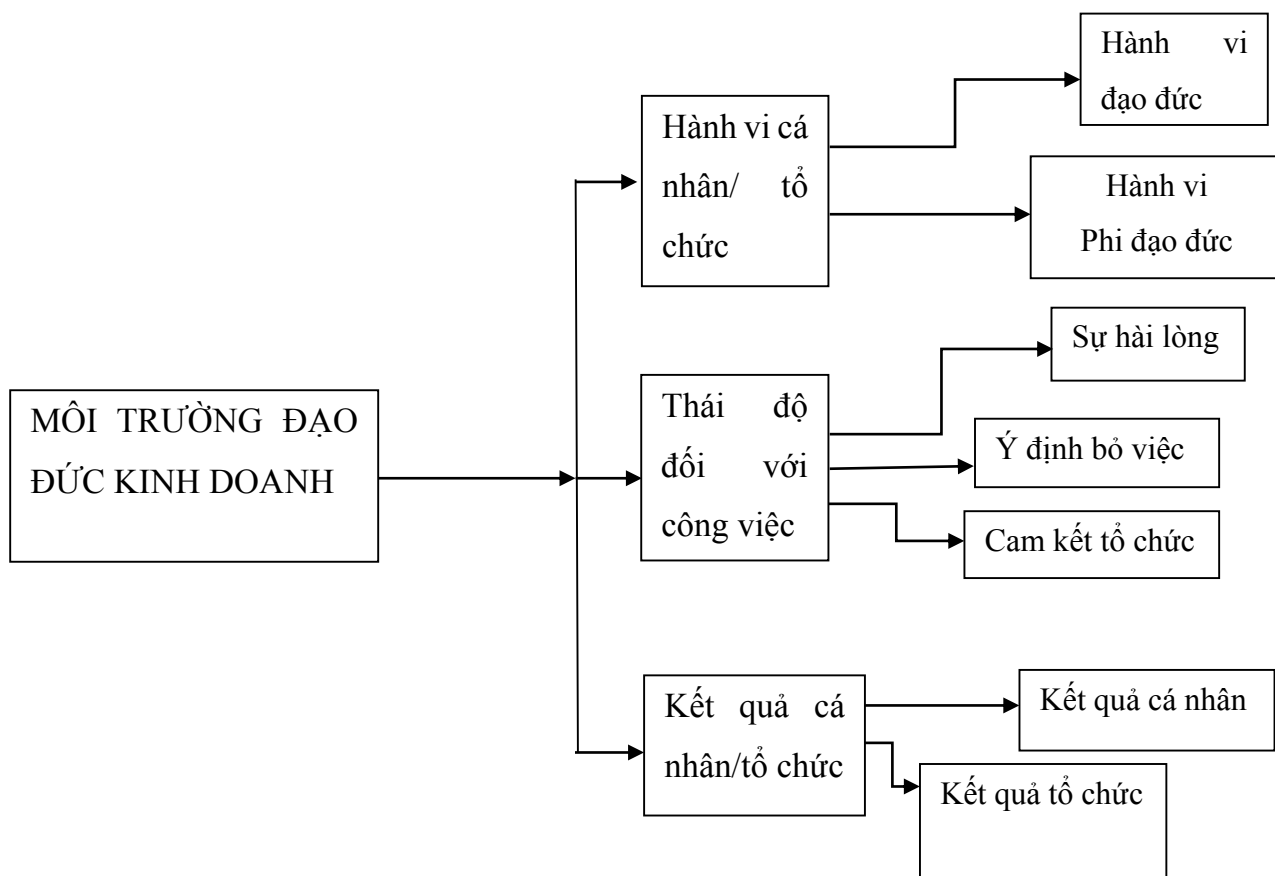
Tác động của từng loại môi trường đạo đức tới sự hài lòng là khác nhau. Môi trường đạo đức *tư lợi* tác động một cách *tiêu cực* tới sự hài lòng của nhân viên với người giám sát, nhà quản lý (Joseph và cs, 1997; Elci và cs, 2009). Trong khi đó môi trường đạo đức *quan tâm* hoặc theo *nguyên tắc* của tổ chức lại tác động *tích cực* tới sự hài lòng này. Tương tự như vậy, nghiên cứu của Tsai và Huang, (2008) chỉ ra các nhà quản trị cố gắng tạo ra một môi trường đạo đức quan tâm hoặc theo quy chuẩn đồng thời tránh việc hình thành môi trường đạo đức tư lợi trong tổ chức của mình.

Lòng trung thành, ý định bỏ việc của nhân viên

Một số các nghiên cứu khác xác định mối tương quan giữa các định dạng môi trường đạo đức với ý định bỏ việc. Ví dụ như các nghiên cứu: Ambrose và ctg (2008); DeConinck (2011); Lopez và ctg (2009); Mulki và ctg (2008); Sims và Keon (1997); Stewart và ctg (2011). Kết quả của các nghiên cứu trên chỉ ra rằng: ở môi trường đạo đức *tư lợi*, nhân viên có *ý định bỏ việc cao*. Nhân viên có *ý định bỏ việc ít hơn* khi họ làm việc trong các tổ chức có môi trường đạo đức *quan tâm* hoặc môi trường đạo đức theo *nguyên tắc*.

Như vậy, với các nghiên cứu tổng kết ở trên về tác động của các loại môi trường đạo đức với kết quả của tổ chức thông qua sự hài lòng trong công việc, tỷ lệ thôi việc cũng như sự gắn bó đối với tổ chức. Kết quả chung cho thấy, môi trường đạo đức tư lợi có tác động tiêu cực đến cả sự hài lòng và sự gắn bó. Ở những tổ chức này tỷ lệ người có ý định thôi việc cao. Ngược lại ở các tổ chức có môi trường đạo đức quan tâm hoặc theo nguyên tắc, tỷ lệ người có ý định thôi việc thấp hơn. Hai môi trường đạo đức kinh này tác động cùng chiều đến sự hài lòng trong công việc và việc gắn bó với tổ chức.

Hình 1.1 mô phỏng tác động của môi trường đạo đức đến kết quả tổ chức thông qua hành vi, thái độ và lòng trung thành của nhân viên.



Hình 1.1 Ảnh hưởng của môi trường đạo đức đến tổ chức và cá nhân

1.4 Khả năng chấp nhận rủi ro (Risk taking propensity)

1.4.1 Khái niệm rủi ro và khả năng chấp nhận rủi ro

Khái niệm rủi ro

Các tổ chức luôn thay đổi và đáp ứng trong một môi trường động, không chắc chắn và không thể biết trước những gì sẽ xảy ra. Vì vậy, hiểu về rủi ro cũng như hiểu về khả năng chấp nhận rủi ro là một việc làm cần thiết.

Có nhiều khái niệm khác nhau về rủi ro. Ví dụ, Machina và cs (1987) cho rằng có 4 cách hiểu phổ biến về *rủi ro*: (i) Rủi ro là một sự kiện không mong muốn có thể hoặc không thể xảy ra; (ii) Rủi ro là nguyên nhân của một sự kiện không mong muốn có thể hoặc không thể xảy ra; (iii) Rủi ro là xác suất xảy ra sự kiện không mong muốn; (iv) Rủi ro là giá trị kỳ vọng thống kê của một sự kiện không mong muốn có thể hoặc không thể xảy ra.

Đối với các nhà nghiên cứu chiến lược tổ chức quan tâm đến rủi ro chiến lược, theo đó *rủi ro* chiến lược là: những sự thay đổi của chiến lược tổ chức mà tác động làm thay đổi kết quả kinh doanh; Liên quan đến những mạo hiểm dẫn đến các kết quả không chắc chắn; Có thể dẫn đến sự sụp đổ của tổ chức; Những sự thay đổi mà chỉ biết đoán trước được một phần kết quả và khó xác định các mục tiêu kinh doanh nào là mục tiêu không thể đạt được (Baird và Thomas, 1985).

Ở mức căn bản hơn Sitkin và Pablo (1992) định nghĩa *rủi ro* như “một phạm trù mà không biết chắc về những gì có thể sẽ xảy ra hoặc phạm trù mà có thể thấy trước những kết quả không mong đợi của các quyết định”.

Như vậy, có nhiều khái niệm khác nhau về rủi ro nhưng tựu chung lại Rủi ro là xác suất xảy ra các kết quả không mong đợi.

Khái niệm Khả năng chấp nhận rủi ro

Đối với các nhà nghiên cứu chiến lược, *khả năng chấp nhận rủi ro* đã từng được phát hiện như một phần của quá trình lựa chọn chiến lược. Saini và cs, (2007) coi khả năng chấp nhận rủi ro là xu hướng chấp nhận hay tránh rủi ro của một tổ chức, và có thể cụ thể hoá ra theo nghĩa: Nhóm các nhà quản trị cấp cao táo bạo đến mức nào (*đặc tính cá nhân*); Văn hoá tổ chức trọng thưởng như thế nào cho việc chấp nhận sự thay đổi (*đặc tính tổ chức*); Tùy vào tình hình cụ thể mà quyết định khả năng chấp nhận rủi ro đến đâu (*đặc điểm tình huống cụ thể*). Trong khi đó Salleh và Ibrahim (2011) coi *khả năng chấp nhận rủi ro* là khuynh hướng mà cá nhân, tổ chức đánh giá mức độ rủi ro nhất định liên quan đến các hoạt động kinh doanh, đặc biệt khi ra các quyết định kinh doanh.

Như vậy, có thể coi khả năng chấp nhận rủi ro là cách thức mà cá nhân, tổ chức nhìn nhận rủi ro và chấp nhận chúng ở mức độ nào.

1.4.2 Phân loại khả năng chấp nhận rủi ro

Khả năng chấp nhận rủi ro thường được hiểu chỉ như là một đặc tính của cá nhân. Có hai cách nhìn nhận về khả năng chấp nhận rủi ro của cá nhân: (i) Các nhà tâm lý học cá nhân nhìn nhận khả năng chấp nhận rủi ro như một thuộc tính cố hữu của mỗi cá nhân (Bronmiley và Curley, 1992); (ii) Các nhà tâm lý học thực nghiệm nhìn nhận khả năng chấp nhận rủi ro phụ thuộc vào từng điều kiện (Kahneman và Tversky, 1979;

Schoemaker, 1990).

Salleh và Ibrahim (2011) còn cho rằng các cá nhân khác nhau có khả năng chấp nhận rủi ro không giống nhau bởi nó còn tùy thuộc vào đặc tính cá nhân. Cá nhân đó có thiên hướng là người thích, ghét hay bàng quan với rủi ro. Thiên hướng và cảm nhận rủi ro tác động tới khả năng chấp nhận rủi ro. Các quyết định rủi ro sẽ được thực hiện trong các tình huống có thiên hướng thích rủi ro hay cảm nhận về rủi ro thấp.

Một điểm chú ý là khả năng chấp nhận rủi ro ở phạm vi cá nhân có thể lan rộng ra phạm vi tổ chức khi coi tổ chức như một thực thể ra quyết định (Sitkin và Pablo, 1992). Khi khả năng chấp nhận rủi ro trở thành hành vi đối với rủi ro của tổ chức, người ta phát hiện ra rằng có 3 nhóm yếu tố tác động đến khả năng này: (1) Đặc tính của người ra quyết định; (2) Đặc điểm của tổ chức; (3) Đặc điểm của ngữ cảnh (Sitkin và Pablo, 1992).

Vậy, khả năng CNRR không chỉ là đặc tính cá nhân mà còn là đặc tính tổ chức.

1.4.3 Tầm quan trọng của khả năng chấp nhận rủi ro

Tổng kết lý thuyết cho thấy, có nghiên cứu thực hiện nghiên cứu về tiền tố hoặc hậu tố của khả năng chấp nhận rủi ro. Các nhân tố tác động đến khả năng chấp nhận rủi ro (*tiền tố*) bao gồm: tác động của kết quả (Browman, 1984; Philip, 1991; Sitkin và Pablo, 1992; Sitkin và Weingart, 1995; Allan và ctg, 2012); Tác động của bản chất vấn đề (Sitkin và Weingart, 1995); Tác động của những kết quả được mong đợi và kỳ vọng (Bromiley và cs, 1992); Tác động của những thành tích thu nhận được trong quá khứ (Browman, 1984; Bromiley và cs, 1992); Tác động bởi chiến lược kinh doanh toàn cầu hay nội địa của tổ chức (Abby và Slater, 1989); Quy mô doanh nghiệp, độ tuổi của nhà quản lý, giới tính (Tamizharasi và cs, 2010; Salleh và Ibrahim, 2011).

Các nghiên cứu về tác động của khả năng chấp nhận rủi ro (*hậu tố*) chủ yếu nghiên cứu về mức độ tác động của khả năng chấp nhận rủi ro đến kết quả tổ chức (Salleh và Ibrahim, 2011).

Như vậy, nghiên cứu về tác động qua lại giữa khả năng chấp nhận rủi ro và kết quả tổ chức được nhiều nhà nghiên cứu lựa chọn thực hiện (Saini và Cs, 2009). Tuy nhiên kết quả nghiên cứu không hoàn toàn giống nhau. Trong khi Browman (1984) cho thấy các tổ chức mà kết quả kinh doanh không tốt thường có khả năng chấp nhận rủi ro cao nhưng

ngược lại khả năng chấp nhận rủi ro không ảnh hưởng đến kết quả tổ chức trong tương lai. Nghiên cứu của Phillip (1991) chỉ ra không những chỉ có tác động một chiều từ kết quả kinh doanh đến khả năng chấp nhận rủi ro như Browman (1984) mà khả năng chấp nhận rủi ro cũng tác động ngược chiều lên kết quả hoạt động trong tương lai. Hay nói cách khác tổ chức có kết quả kinh doanh càng cao, họ càng sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Khi khả năng chấp nhận rủi ro càng cao kết quả kinh doanh của tổ chức trong tương lai càng giảm. Như vậy, theo kết quả nghiên cứu của Philip (1991), một khi tổ chức có kết quả hoạt động không tốt thì không nên chấp nhận rủi ro nếu không muốn kết quả tồi tệ hơn trong tương lai.

Như vậy, tổng kết lý thuyết về rủi ro và khả năng chấp nhận rủi ro, các nghiên cứu khi thực hiện xác định tương tác giữa khả năng chấp nhận rủi ro và kết quả hoạt động thì *chỉ tập trung vào kết quả tổ chức thay thay kết quả cá nhân*.

1.5 Kết quả hoàn thành công việc cá nhân (Job performance/Personal performance)

1.5.1 Khái niệm

Có nhiều khái niệm khác nhau về kết quả hoàn thành công việc của cá nhân. Babin và Boles, (1998) coi “Kết quả hoàn thành công việc của nhân viên đo lường năng suất lao động của một cá nhân so với các đồng nghiệp cùng cấp đo lường trên các hành vi và kết quả liên quan đến công việc” (Trích Gibbs và cs, 2013). Trong khi đó Allen và Griffeth (1999) cho rằng “Kết quả hoàn thành công việc của cá nhân đo lường kết quả công việc mà một cá nhân đạt được so với sự kỳ vọng hoặc so các chỉ tiêu định sẵn của tổ chức”. Trong nghiên cứu của mình, Som và ctg (2014) chỉ ra “Kết quả hoàn thành công việc là một loại hành vi cá nhân để đạt được những sự kỳ vọng, các quy định của một tổ chức cũng như những mong muốn trong vai trò cơ bản của cá nhân khi họ là thành viên của tổ chức”.

Như vậy có thể kết luận rằng, kết quả hoàn thành công việc của nhân viên đo lường hành vi và kết quả liên quan đến công việc. Kết quả này có thể được lượng hoá về năng suất và thái độ để hoàn thành công việc so với kế hoạch được giao, so với kỳ vọng, so với

các đồng nghiệp hay so với vai trò cơ bản của cá nhân trong tổ chức.

1.5.2 Phân loại kết quả hoàn thành công việc của nhân viên

Các nghiên cứu trước đây chia kết quả hoàn thành công việc thành các khái niệm thành phần nhỏ khác nhau. Ví dụ nghiên cứu của Borma và ctg (1995); Allen và cs (1999); Chiu (2004), chia kết quả hoàn thành công việc của cá nhân ra thành hai phần: (1) phần hoàn thành nhiệm vụ - Task performance; (2) phần hoàn thành những việc khác làm tốt hơn cho tổ chức-Contestual performance. Trong đó phần *hoàn thành nhiệm vụ - Task performance* là việc đánh giá nhân viên đã làm tốt đến mức nào nhiệm vụ công việc cụ thể được giao. Ví dụ, nhân viên giao dịch được giao nhiệm vụ huy động 2 tỉ VNĐ tiền gửi/tháng hay nhân viên quan hệ khách hàng doanh nghiệp được giao nhiệm vụ cấp tín dụng thêm cho 3 khách hàng doanh nghiệp mới trong thời gian 1 tháng. Kết quả huy động được bao nhiêu tiền gửi và cấp tín dụng được với bao nhiêu khách hàng doanh nghiệp mới trong vòng 1 tháng so với kế hoạch được giao lần lượt là kết quả hoàn thành công việc của nhân viên giao dịch và nhân viên quan hệ khách hàng doanh nghiệp (theo tiêu chí đánh giá của Allen và cs, 1999).

Phần *hoàn thành những việc khác làm tốt hơn cho tổ chức-Contestual performance* thể hiện ở sự nhiệt tình, thái độ hợp tác trong công việc, quá trình thực hiện theo quy định và các quy trình trong tổ chức như thế nào.

Motowidlo (2000) cũng chia việc đánh giá phần hoàn thành ngoài nhiệm vụ cụ thể được giao ra làm hai phần nhỏ hơn: (1) *sự cống hiến* - thể hiện ở tinh thần làm việc chăm chỉ, ở cam kết với tổ chức; (2) *quan hệ trong công việc* - thể hiện ở thái độ, tinh thần hợp tác, giúp đỡ hỗ trợ đồng nghiệp. Cách phân thành phần này chủ yếu dựa vào các chỉ tiêu định tính để đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Nghiên cứu trong lĩnh vực Ngân hàng, kết quả hoàn thành công việc của nhân viên được Yavas và ctg (2010) phân thành hai phần: (1) *kết quả tâm lý* (cho biết nhân viên ngân hàng hài lòng như thế nào đối với công việc, mức độ căng thẳng trong công việc và cam kết với tổ chức); (2) *kết quả hành vi* (thể hiện ở tỷ lệ thôi việc và kết quả hoàn thành công việc theo bảng mô tả công việc của nhân viên). Theo cách phân loại của Yavas và ctg (2010), kết quả hành vi không phải đánh giá dựa vào các chỉ tiêu định tính

như Borma và ctg (1995); Chiu (2004), mà dựa vào các chỉ tiêu định lượng về tỉ lệ thời gian và kết quả hoàn thành công việc so với chỉ tiêu. Như vậy trong kết quả hành vi theo phân loại của Yavas và ctg (2010), chỉ có phần đánh giá kết quả hoàn thành công việc được giao - Task performance là giống cách phân loại của Borma và ctg (1995); Chiu (2004).

Năm 2013, Yavas và ctg nghiên cứu về vấn đề liệu niềm tin, sự tự tin có là biến điều tiết giữa tác động của sự chán nản trong công việc và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng làm việc ở các bộ phận quan hệ trực tiếp với khách hàng hay không. Yavas và ctg (2013) thực hiện khảo sát nhân viên giao dịch trực tiếp với khách hàng làm việc tại 21 NHTM bán lẻ ở Cộng Hoà Bắc Síp Thổ Nhĩ Kỳ. Các tác giả đã chia kết quả hoàn thành công việc thành: (1) *hoàn thành nhiệm vụ căn bản* (In-Role Performance) và (2) *hoàn thành các nhiệm vụ khác* (Extra-Role Performance). Trong đó hoàn thành nhiệm vụ căn bản là mức độ hoàn thành những công việc được miêu tả chi tiết trong bản mô tả công việc của một nhân viên. Kiến thức và kỹ năng được coi là yếu tố quan trọng để thực hiện các nhiệm vụ căn bản này (Goodman và cs, 1999; Trích Yavas và ctg, 2013). Các nhiệm vụ khác được Yavas và ctg (2013) coi là những hành vi mà người lao động có thể thực hiện công việc. Những nhiệm vụ khác thường ẩn và không được cụ thể hoá trong mô tả công việc cũng như trong hệ thống khen thưởng của tổ chức. Ví dụ: thái độ cầu thị, ham học hỏi; tinh thần đoàn kết; sự nhẫn nại, chịu khó, thân thiện trong mọi giao tiếp với đồng nghiệp, với đối tác và với khách hàng. Đây là những nhiệm vụ nằm ngoài yêu cầu của Ngân hàng, nhưng chúng lại trực tiếp làm tăng kết quả và hiệu quả của Ngân hàng (Yavas và ctg, 2013). Ví dụ, mặc dù Ngân hàng không yêu cầu nhưng cách mà nhân viên chăm sóc, nhớ tên, ghi nhớ các đặc điểm cá nhân khách hàng để chăm sóc và quan tâm đúng cách sẽ có tác động tích cực đến hình ảnh, kết quả và hiệu quả của Ngân hàng. Như vậy, khác với nghiên cứu về tác động của hỗ trợ tổ chức và định hướng khách hàng đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên Ngân hàng trong nghiên cứu của Yavas và ctg, (2010), cách phân loại của Yavas và ctg (2013) tương tự cách phân loại của Borma và ctg (1995); Chiu (2004).

Cũng nghiên cứu kết quả hoàn thành công việc của nhân viên Ngân hàng nhưng Gibbs

và cs (2013) không theo tiêu chí phân loại kết quả hoàn thành công việc của nhân viên theo Yavas và ctg (2010) mà theo cách thức phân loại của Borma và ctg (1995); Chiu (2004); Yavas và ctg (2013). Theo đó, kết quả hoàn thành công việc của nhân viên Ngân hàng được chia ra làm 2 phần: hoàn thành nhiệm vụ được giao và hoàn thành những nhiệm vụ khác.

Tóm lại, các nghiên cứu khác nhau phân chia kết quả hoàn thành công việc ra các thành phần không giống nhau. Kết quả hoàn thành công việc của nhân viên bao gồm: *kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao và thái độ hoàn thành công việc* (Allen và cs, 1999; Chiu, 2004; Yavas và ctg, 2013; Gibbs và cs, 2013); Hoặc *kết quả tâm lý và kết quả hành vi* (Yavas và ctg, 2010).

1.5.3 Tầm quan trọng của việc đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên

Kết quả hoàn thành công việc của nhân viên cao ngoài việc đem lại kết quả kinh doanh tốt hơn cho tổ chức còn giảm tỷ lệ thôi việc (Ambrose và ctg, 2008; DeConinck, 2010); Tăng sự hài lòng của nhân viên đối với tổ chức (Tsai và Huang, 2008; Deshpande, 2011). **Trong lĩnh vực ngân hàng**, Karatepe (2006) nghiên cứu thực nghiệm với 363 nhân viên đang làm việc tại các NH bán lẻ ở Thổ Nhĩ Kỳ. Kết quả nghiên cứu của Karatepe và ctg (2006) cho thấy không chỉ sự hài lòng công việc tác động làm tăng kết quả công việc mà kết quả công việc của nhân viên Ngân hàng cũng tác động cùng chiều tới sự hài lòng của họ đối với công việc.

Đánh giá kết quả hoàn thành công việc nhằm đạt được hai mục đích. Thứ nhất, cung cấp cơ sở để *tạo động lực phấn đấu* cho nhân viên. Thứ hai, cung cấp *thông tin cho nhà quản lý* trong quá trình ra quyết định quản trị (Orpen, 1995; George và Jones, 1999). Hay quá trình đánh giá kết quả hoàn thành công việc cung cấp cho các nhà quản trị một bảng chỉ dẫn rõ ràng và dễ áp dụng trong phân tích tình hình công việc, trong việc xác định tại sao tồn tại các vấn đề đối với kết quả công việc. Đồng thời cũng dựa vào chỉ dẫn để các nhà quản lý có thể lựa chọn các chiến lược, giải pháp tối ưu cho từng vấn đề phát sinh (Deshpande, 2011). Cả hai mục đích trên quan hệ mật thiết với nhau bởi nhà quản trị ngoài động viên nhân viên về mặt tinh thần, còn động viên về vật chất thông qua những

quyết định phân phối thu nhập phù hợp với các mức độ hoàn thành công việc khác nhau. Khi chia kết quả hoàn thành công việc thành hai phần- kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao và thái độ hoàn thành công việc - thì cả hai phần đánh giá trên được coi là quan trọng ngang nhau (Chiu 2004). Yavas và ctg (2013) chỉ ra rằng phần hoàn thành nhiệm vụ cụ thể được giao và thái độ hoàn thành công việc đóng góp một cách độc lập vào kết quả hoàn thành công việc chung. Hay nói cách khác, kết quả hoàn thành công việc chung của nhân viên phải được đánh giá không chỉ dựa vào mức độ hoàn thành công việc được giao mà còn phải đánh giá về thái độ, sự hợp tác, mức độ sẵn sàng thực hiện các nhiệm vụ đó.

1.6 Các yếu tố tác động đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên

1.6.1 Tác động của quản trị tri thức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên

Sự hài lòng của nhân viên đối với quản trị tri thức trở thành kênh quan trọng để đánh giá kết quả quản trị tri thức của một tổ chức (Ong và Lai, 2007). Becera và ctg (2001) cũng chỉ ra cảm nhận về sự hài lòng của nhân viên đối với tri thức là một trong những kênh đánh giá kết quả đạt được mục tiêu của quản trị tri thức. Mức độ hoạt động quản trị tri thức tác động tích cực tới mức độ hài lòng về tri thức của các thành viên trong tổ chức (Yu và ctg, 2007). Hoặc khi các thành viên trong tổ chức nhận thức được tầm quan trọng của quản trị tri thức thì càng học hỏi được nhiều và đầy đủ hơn các tri thức cần thiết, họ càng hài lòng hơn với công việc (Kulkarni và ctg, 2007). Tương tự, nghiên cứu của Ong và Lai (2007), Becera và ctg (2001), Yu và ctg (2007) cho thấy mức độ hoạt động của quản trị tri thức tác động tích cực tới sự hài lòng của nhân viên với tri thức hoặc với công việc của mình.

Mặt khác một số nghiên cứu lại xác định mối quan hệ giữa sự hài lòng của nhân viên về tri thức và kết quả kinh doanh của tổ chức (Anantatmula, 2007; Yu và ctg, 2007; Bontis và ctg, 2002; Bontis và ctg, 2007). Sự hài lòng của nhân viên là nhân tố quan trọng đóng góp vào kết quả quản trị tri thức (Bontis và ctg, 2002). Quản trị tri thức đầu tiên tác động đến sự hài lòng của nhân viên, sau đó đóng góp vào kết quả hoàn thành công việc của nhân viên và sự thành công của tổ chức (Anantatmula, 2007). Tương tự Yu và ctg (2007)

cũng chỉ ra tác động về sự hài lòng của người sử dụng tri thức với hoạt động quản trị tri thức đến kết quả của tổ chức bao gồm cả tăng khả năng sáng tạo sản phẩm, hiệu quả hơn sự kết hợp giữa các nhân viên cũng như phản ứng nhanh nhạy hơn với biến động của thị trường. Một khi nhân viên hài lòng với tri thức, với kinh nghiệm và kỹ năng của mình, họ có thể đẩy mạnh năng suất công việc (Bontis và ctg, 2007).

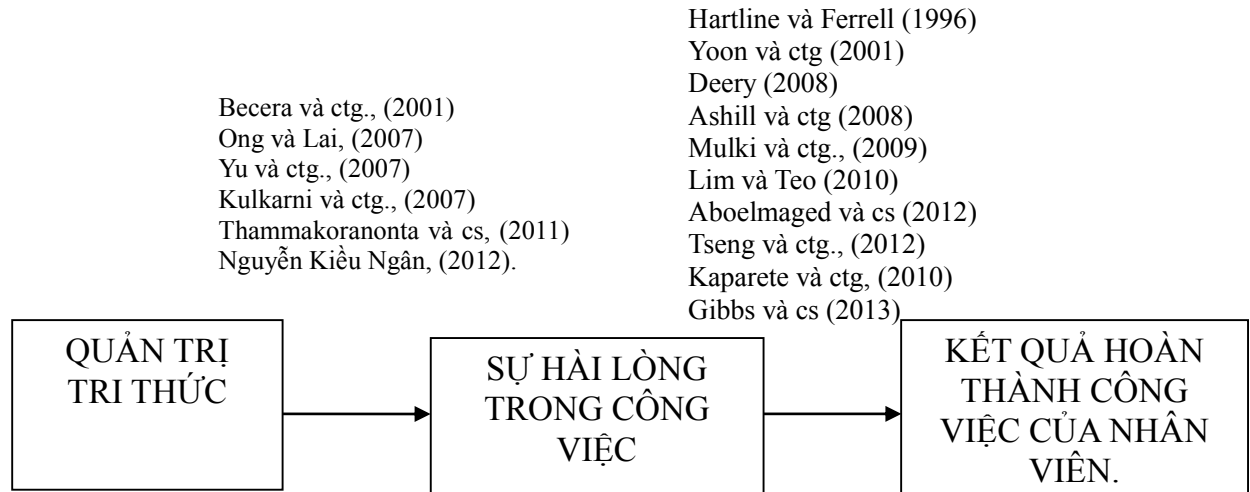
Tseng và ctg (2012) tiến hành khảo sát với 279 nhân viên làm việc trong các tổ chức cung ứng dịch vụ về tác động của sự hài lòng đến quản trị tri thức và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu của Tseng và ctg (2012), mặc dù không xác định tác động trực tiếp của quản trị tri thức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên nhưng đã chỉ ra tác động gián tiếp thông qua biến trung gian là mức độ hài lòng của nhân viên đối với quản trị tri thức và cam kết của nhân viên đối với quá trình quản trị tri thức. Một khi nhân viên hài lòng hơn với quản trị tri thức, kết quả hoàn thành công việc của họ sẽ được đẩy mạnh. Hay trong tổ chức, càng nhiều thành viên có cảm nhận tích cực đối với quản trị tri thức, càng thúc đẩy các kỹ năng, hiệu quả nghề nghiệp. Nói cách khác, cảm nhận tốt của nhân viên về hoạt động quản trị tri thức trong tổ chức tác động tích cực đến kết quả hoàn thành công việc của họ.

Như vậy, *tổng kết lý thuyết, tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào xây dựng và kiểm định tác động trực tiếp từ quản trị tri thức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.* Tuy nhiên, có một số nghiên cứu đã xác định quản trị tri thức tác động làm thay đổi sự hài lòng của nhân viên đối với công việc. Ví dụ như các nghiên cứu của Becera và ctg, 2001; Ong và Lai, 2007; Yu và ctg, 2007; Kulkarni và ctg, 2007; Thammakoranonta và cs, 2011; Nguyễn Kiều Ngân, 2012. Trong khi đó một số nghiên cứu khác lại chỉ ra khi nhân viên hài lòng hơn với công việc, kết quả hoàn thành công việc của họ sẽ tăng lên. Ví dụ như các nghiên cứu của Hartline và Ferrell, 1996; Yoon và ctg, 2001; Yu và ctg, 2007; Anantatmula, 2007; Bontis và ctg., 2007; Deery, 2008; Ashill và ctg, 2008; Mulki và ctg, 2008; Lim và Teo, 2010; Aboelmaged và Subbaugh, 2012; Tseng và ctg 2012; Gibs và Ashill, 2013.

Hình 1.2 tổng kết lại các nghiên cứu tác động của quản trị tri thức đến sự hài lòng của

nhân viên và các nghiên cứu về tác động về sự hài lòng của nhân viên đến kết quả hoàn thành công việc của họ.

Hình 1.2 Tác động QTTT đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên



1.6.2 Tác động của môi trường đạo đức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Tổng kết lý thuyết, tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào đặt giả thuyết và kiểm định về tác động trực tiếp của môi trường đạo đức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Tuy nhiên, rất nhiều nghiên cứu cho thấy môi trường đạo đức tác động đến sự hài lòng đối với công việc và cam kết của nhân viên với tổ chức (Mục 1.3.3). Bên cạnh đó một số nghiên cứu khác lại tìm ra mối quan hệ giữa sự hài lòng đối với công việc và cam kết tổ chức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Nhân viên có cam kết với tổ chức, họ tin tưởng nhiều hơn vào chiến lược, mục tiêu chung và làm việc với nỗ lực cao để đem lại sự thành công cho tổ chức (Hunton và Norman, 2010; Lim và Teo, 2010). Mulki và ctg (2008) đã nghiên cứu tác động gián tiếp của môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên bán hàng. Mẫu 333 phiếu điều tra thu được từ nhân viên bán hàng trong các công ty dược phẩm đa quốc gia có trụ sở chính ở Bắc Mỹ. Kết quả cho thấy môi trường đạo đức kinh doanh tác động lên sự hài lòng của nhân viên. Một mặt sự hài lòng của nhân viên tác động trực tiếp lên kết quả hoàn thành công việc của họ, mặt khác tác động gián tiếp thông qua nỗ lực

trong công việc. Tương tự, trong một tổ chức có môi trường đạo đức được đánh giá theo hướng tích cực, nhân viên không bị căng thẳng, ít xảy ra xung đột và thu nhận được nhiều kinh nghiệm tốt trong xử lý với khách hàng hơn. Nhân viên, trong trường hợp vừa nêu, hài lòng hơn với công việc nên kết quả công việc của họ cao hơn (Mulki và ctg, 2007).

Trong lĩnh vực dịch vụ kinh doanh ngân hàng, sự hài lòng của nhân viên tác động mạnh, cùng chiều đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng bán lẻ ở Nga (Gibbs và cs, 2013). Tuy nhiên, chính Gibbs và cs cũng rất ngạc nhiên với kết quả nghiên cứu khi phân tích dữ liệu cho thấy cam kết với tổ chức không có bất kỳ tác động nào đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng. Gibbs và cs (2013) đã diễn giải các lý do có thể dẫn đến tác động không mong đợi trên. Ở Nga, tiền lương và tiền thưởng là nhân tố quan trọng kích lệ tinh thần làm việc của nhân viên (Khlopova và Ozernicova, 2004; Trích Gibbs và cs, 2013). Trong khi đó chế độ khen thưởng ở Nga lại theo định hướng tổng thể, tức là nhân viên được trả cao hơn không phải bởi kết quả hoàn thành công việc của chính họ tốt hơn mà do kết quả kinh doanh của công ty cao hơn. Hay nói cách khác chỉ khi kết quả kinh doanh của tổ chức cao hơn thì kết quả hoàn thành của từng nhân viên mới được coi là tốt hơn (Khlopova và Ozernicova, 2004; trích Gibbs và cs, 2013). Điều này đã làm cho cam kết tổ chức không còn là động lực tốt để tác động đến kết quả hoàn thành công việc của từng nhân viên nữa.

Tác động của cam kết tổ chức tới kết quả hoàn thành công việc của nhân viên như thế nào còn tùy thuộc vào văn hoá, định hướng đạo đức của tổ chức. Với các tổ chức theo định hướng văn hoá kinh doanh gia đình -gắn với môi trường đạo đức quan tâm - thì cam kết tổ chức tác động đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên cao hơn các tổ chức mà ở đó nhân viên phải làm việc theo các quy định để đạt mục tiêu (Costigan và ctg, 2006; Jaramillo và ctg, 2005).

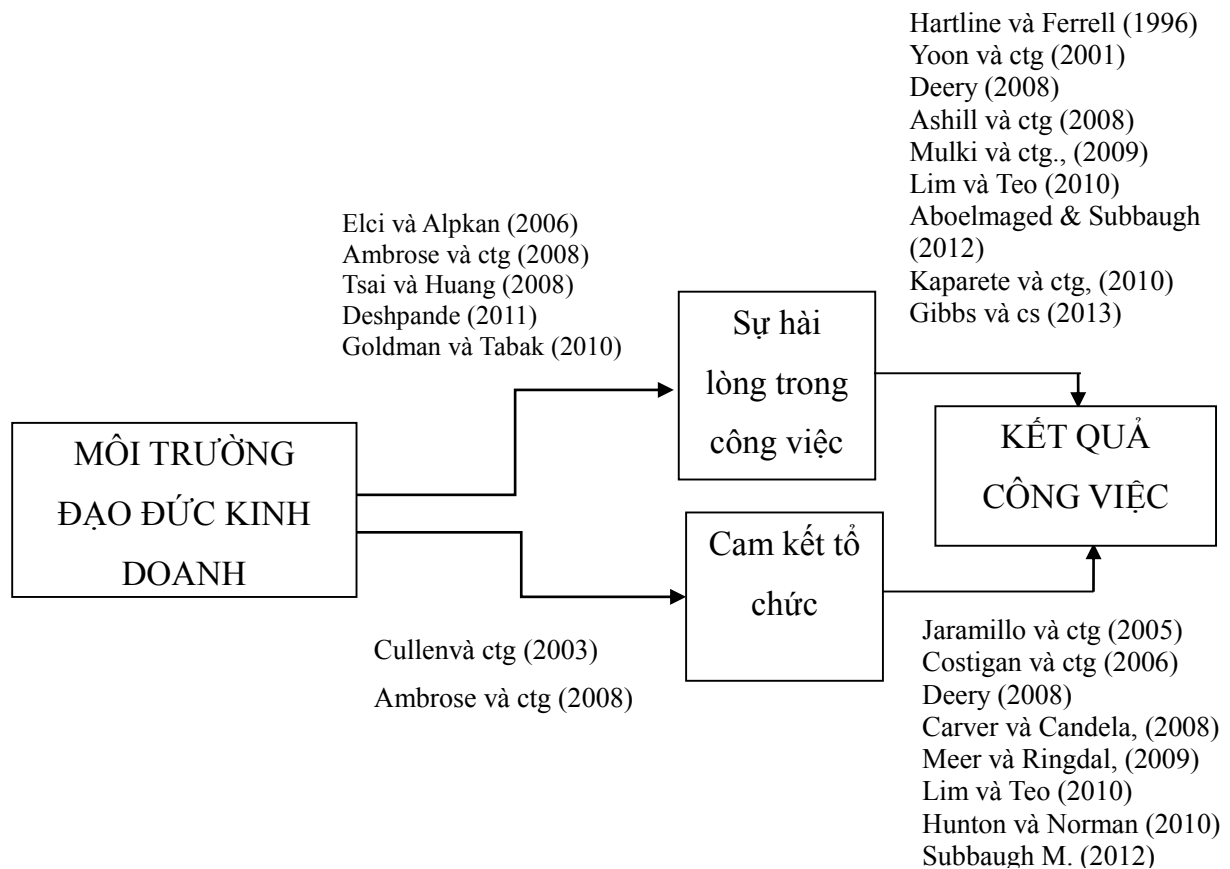
Như vậy, tác động của cam kết tổ chức tới kết quả hoàn thành công việc của nhân viên là khác nhau tùy thuộc vào văn hoá, môi trường đạo đức; chính sách khuyến khích động lực hoàn thành công việc của tổ chức; cách thức đánh giá kết quả hoàn thành công việc. Tuy nhiên, các nghiên cứu tổng kết ở trên đều cho thấy *cam kết tổ chức có tác động*

đương lên kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng.

Tương tự, nghiên cứu của Karatepe và ctg, (2010) cũng cho thấy nhân viên Ngân hàng càng hài lòng với môi trường làm việc mà có sự hỗ trợ của tổ chức, lãnh đạo gương mẫu và định hướng đào tạo tốt, kết quả công việc của họ càng cao.

Hình 1.3 tổng kết các nghiên cứu về tác động của môi trường đạo đức đến sự hài lòng và cam kết tổ chức cũng như tác động của hai yếu tố này đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Tác động trực tiếp của môi trường đạo đức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng chưa được tìm thấy trong tổng kết lý thuyết của tác giả. Tuy nhiên, tác động gián tiếp thông qua sự hài lòng và cam kết tổ chức đã được nhiều nghiên cứu xác nhận (hình 1.3).



Hình 1.3 Tác động của MTĐĐKD đến KQCV của nhân viên

1.6.3 Tương quan giữa môi trường đạo đức với quản trị tri thức và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Tri thức thường được coi là tài sản cá nhân. Nhân viên sợ mất đi giá trị tài sản trí tuệ và lợi thế của mình do sở hữu được tri thức trong tổ chức nếu họ chia sẻ tri thức của mình với người khác (Aedichvili và ctg, 2003; Detert và ctg, 2007). Vì vậy, có thể xảy ra mâu thuẫn, không dung hoà được giữa tri thức cá nhân và tri thức thu nhận trong một tổ chức. Với ba loại môi trường đạo đức phổ biến trong một tổ chức: tư lợi, quan tâm và theo quy định, nghiên cứu của Tseng và ctg (2012) cho thấy, ngoại trừ môi trường đạo đức tư lợi, các môi trường đạo đức còn lại đều ủng hộ cho giả thuyết là môi trường đạo đức tác động vào việc chia sẻ và ứng dụng thông tin. Môi trường đạo đức tư lợi tồn tại trong tổ chức nhưng không có tác động đáng kể nào lên sự đánh giá cá nhân và hành vi của họ đối với quản trị tri thức (Tseng và ctg., 2012).

Các thành viên tổ chức sẽ không giới hạn lợi ích chia sẻ thông tin nếu họ không vì việc củng cố thêm lợi ích cá nhân và giá trị cốt lõi của mình (Leana và ctg, 1999; Janz và ctg, 2003). Hay nói cách khác các cá nhân hạn chế chia sẻ tri thức bởi họ muốn củng cố thêm lợi ích cá nhân và giá trị cốt lõi của mình đối với tổ chức, đặc biệt là trong môi trường đạo đức tư lợi.

Khác với kết quả nghiên cứu của Janz và ctg (2003), hai nghiên cứu của Wasko và ctg (2000); Detert và ctg (2007), cho rằng mọi người sẵn sàng cam kết tham gia vào quản trị tri thức bởi ý thức trách nhiệm cá nhân hơn là vì lợi ích cá nhân hay sự kỳ vọng về việc tưởng thưởng. Việc tuân thủ theo các chuẩn mực quy định của tổ chức hàm ý là sự đồng cảm giữa các thành viên về những gì có thể chấp nhận được trong tổ chức. Một tổ chức có xu hướng đạo đức quan tâm hay theo quy định và chuẩn mực, có thể được phát triển để định hình một mối quan hệ hợp tác giữa các thành viên, mà mối quan hệ này phù hợp với sự kỳ vọng của cổ đông liên quan đến những gì được xã hội thừa nhận cũng như lợi ích của tổ chức (Blau, 1964; Thibaut và ctg, 1986).

Mọi thành viên trong tổ chức đều cho rằng tri thức là tài sản chung mà nó định hình nên tiêu chuẩn đạo đức trong việc xác định hành vi đúng hay sai, tạo điều kiện cho sự hợp tác giữa các thành viên, và nâng cao nhận thức của họ về thái độ và hành vi đối với quản

trị tri thức (Haslam, 2000).

Nghiên cứu của Tseng và ctg (2012) xác định sự hiện diện các môi trường đạo đức, giúp các thành viên xác định họ sẽ là ai và họ nên làm gì. Đây được coi như là chuẩn mực đạo đức của mỗi cá nhân để họ cam kết vào các hoạt động quản trị tri thức tổ chức như là cách thể hiện hành vi đạo đức trong công việc của mình. Vì vậy, Tseng và ctg (2012) tin rằng với môi trường đạo đức phù hợp, quản trị tri thức mà được thực hiện như một chiến lược tổ chức và đạt được các giá trị cổ đông, sẽ không những chỉ đóng góp làm tăng kết quả hoàn thành công việc của các thành viên mà còn thúc đẩy hiệu quả tổ chức.

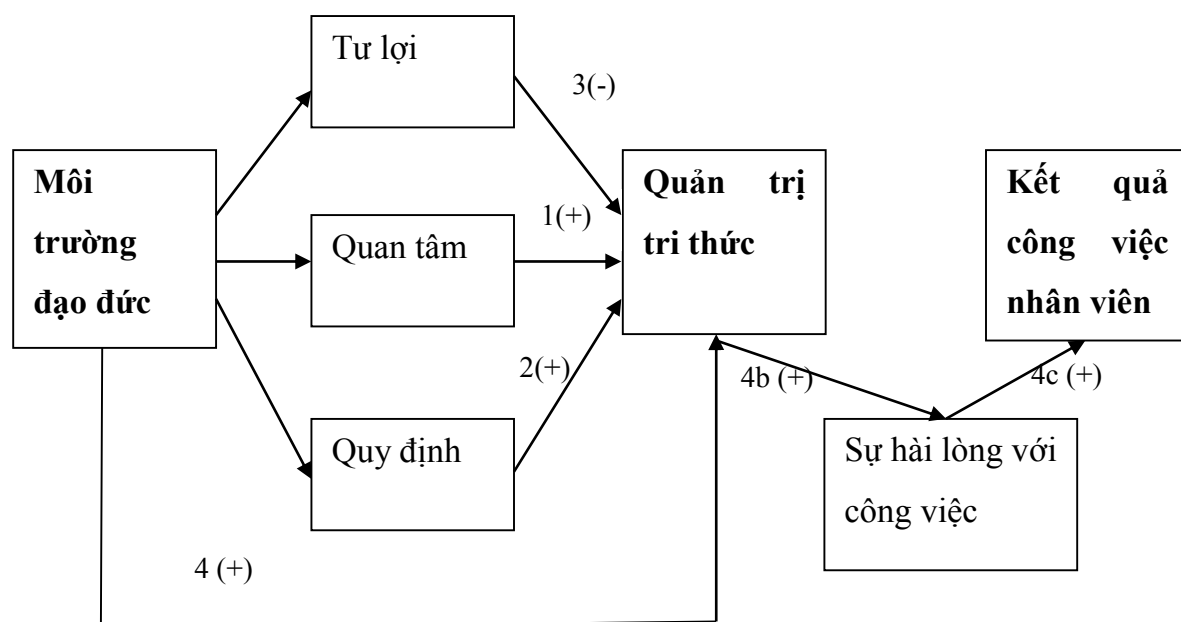
Không giống như môi trường đạo đức tư lợi, môi trường đạo đức quan tâm và môi trường đạo đức theo quy chuẩn của tổ chức tác động tích cực đến quản trị tri thức (Tseng và ctg, 2012). Giải thích cho kết quả này, Tseng và ctg (2012) cho rằng sự ảnh hưởng mạnh hơn của môi trường đạo đức quan tâm và môi trường đạo đức theo quy định, chuẩn mực của tổ chức lên quản trị tri thức có thể nằm ở “khía cạnh văn hoá tập thể”. Trong cách đánh giá về chuẩn mực hành vi của hai môi trường đạo đức có “khía cạnh văn hoá tập thể” thì đạt được các chuẩn mực của nhóm và sự công nhận của tập thể quan trọng hơn là sự tưởng thưởng cá nhân. Văn hoá tập thể sẽ khuyến khích cá nhân sẵn sàng giúp đỡ các thành viên khác thông qua chia sẻ những gì họ đang sở hữu (Paul và ctg, 2006). Thành viên tổ chức có thể nhận sự hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau khi họ cần ý kiến tư vấn và lời giải cho các vấn đề khác nhau.

Với các tiêu chuẩn chuyên môn thì chuẩn mực nhóm và giá trị tinh thần trở thành 2 yếu tố tác động các thành viên chia sẻ ý tưởng, thông tin và kỳ vọng theo cách quan tâm lẫn nhau hơn là theo tư lợi (Brickson, 2000).

Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu của Tseng và ctg (2012) lại cho thấy môi trường đạo đức của tổ chức càng mạnh, thì thái độ ủng hộ và sự tham gia tích cực vào quản trị tri thức của các thành viên tổ chức càng cao. Kết quả hoàn thành công việc của nhân viên tăng lên do họ hài lòng hơn với quản trị tri thức tổ chức. Đồng thời quản trị tri thức bị tác động mạnh mẽ hơn khi nhân viên có cảm nhận tích cực hơn về môi trường đạo đức tổ chức. Kết quả trên còn cho thấy, khi có một sự phối hợp giữa tri thức chung và tri thức riêng có của mỗi cá nhân, môi trường đạo đức tổ chức không cản trở việc thu nhận lợi

ích cá nhân. Phát hiện này dường như nhất quán với kết quả nghiên cứu của Jarvenpaa và ctg (2001) khi chỉ ra, những cảm nhận về sở hữu tri thức cá nhân và tri thức chung của tổ chức có thể cùng tồn tại và phát triển tích cực trong một tổ chức.

Hình 1.4 tổng hợp kết quả các nghiên cứu về tác động của môi trường đạo đức đến quản trị tri thức và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.



Hình 1.4 Tác động của MTĐĐKD đến QTTT và KQCVCN của nhân viên.

Trong đó: (+) tác động dương; (-) tác động âm

(1) và (2): Paul và ctg (2006); Tseng và ctg (2012)

(3): Leana và ctg (1999); Janz và ctg (2013)

(4): Haslam (2000); Tseng và ctg (2012)

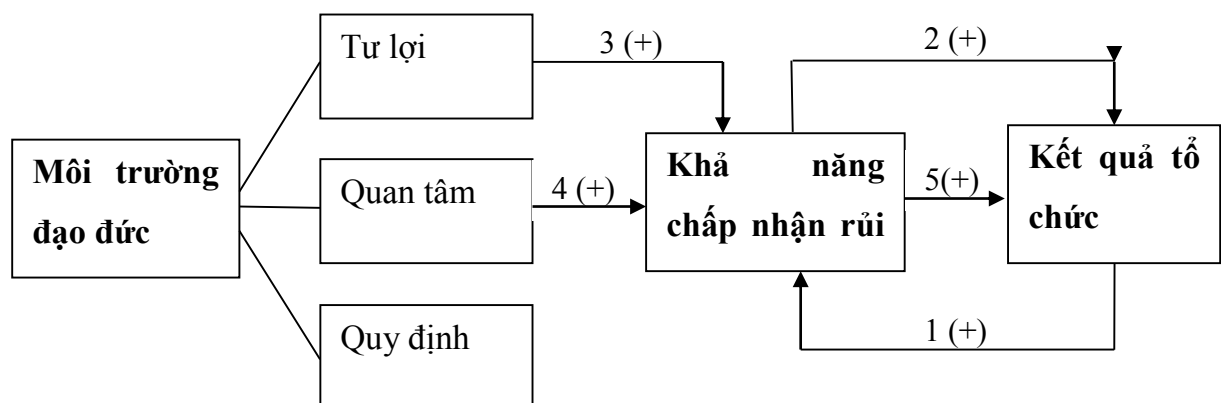
(4) (4b) và (4c): Tseng và ctg (2012)

1.6.4 Tác động của môi trường đạo đức và khả năng chấp nhận rủi ro đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Nghiên cứu về khả năng chấp nhận rủi ro và các vấn đề về đạo đức được một số nhà nghiên cứu quan tâm (Saini và Cs, 2009). Ví dụ như nghiên cứu của Drennan (2004) hay Francis và Armstrong (2003); (Trích Saini và cs., 2009). Trước Saini và Cs (2009) chưa nghiên cứu nào thực hiện nghiên cứu của các loại môi trường đạo đức khác nhau tác

động trực tiếp như thế nào đến kết quả hoàn thành của tổ chức. Saini và Cs (2009) thực hiện nghiên cứu với hai loại môi trường đạo đức: tư lợi và quan tâm. Giả thuyết nghiên cứu của Saini và Cs (2009) là môi trường đạo đức tư lợi tác động trực tiếp, cùng chiều còn môi trường đạo đức quan tâm tác động trực tiếp, ngược chiều lên khả năng chấp nhận rủi ro. Sau đó khả năng chấp nhận rủi ro tác động trực tiếp đến kết quả tổ chức. Với mẫu 174 thu thập được từ các bộ phận quản lý cấp cao và cấp trung các nhà máy sản xuất hai ngành công nghiệp sản xuất hàng thương mại và sản xuất hàng công nghệ điện tử ở Mỹ, kết quả trái ngược với giả thuyết đặt ra. Tổ chức càng có khuynh hướng đạo đức quan tâm, khả năng chấp nhận rủi ro càng lớn. Ngược lại, khả năng chấp nhận rủi ro ít hơn ở các tổ chức có khuynh hướng đạo đức tư lợi. Saini và cs (2009) cho rằng ở môi trường đạo đức tư lợi, chế độ tiền thưởng của nhân viên dựa vào kết quả của tổ chức. Một khi kết quả khen thưởng cho mỗi cá nhân dựa vào kết quả chung của tổ chức sẽ hạn chế và làm giảm khả năng chấp nhận rủi ro cho dù khuynh hướng tư lợi chiếm ưu thế ở tổ chức. Với tổ chức có môi trường đạo đức quan tâm, lương thưởng chỉ trả ở mức cố định. Mọi người trong những tổ chức này sẵn sàng chấp nhận các quyết định kinh doanh rủi ro nếu việc đó không ảnh hưởng hoặc tăng tinh thần đoàn kết, quan tâm đồng đội, hoà khí tốt trong tổ chức.

Quá trình tổng kết lý thuyết cho thấy một số nghiên cứu xác nhận *tác động gián tiếp của môi trường đạo đức lên kết quả tổ chức thông qua khả năng chấp nhận rủi ro*. Hình 1.5 tổng kết lại kết quả các nghiên cứu này.



Hình 1.5 Tổng kết nghiên cứu về tác động của MTĐĐKD và khả năng CNRR đến

kết quả tổ chức

Trong đó: (+) *tác động dương*; (-) *tác động âm*

(1): Browman (1984); (1), (2): Phillip (1991); (3), (4), (5): Saini và cs (2009)

Kết quả tổng kết lý thuyết, tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào thực hiện nghiên cứu về tác động của khả năng chấp nhận rủi ro lên kết quả cá nhân.

1.6.5 Nghiên cứu về yếu tố tác động đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng

Trong lĩnh vực ngân hàng, giả thuyết mà Karetepe và ctg (2006) đưa ra về tác động trực tiếp của gánh nặng công việc- gia đình, sự mất cảm hứng công việc đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng bị bác bỏ. Hay nói cách khác, không có bằng chứng thống kê về tác động trực tiếp của mâu thuẫn gánh nặng công việc- gia đình và sự mất cảm hứng công việc đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên nhưng lại có tác động gián tiếp thông qua sự hài lòng đối với công việc. Mâu thuẫn gánh nặng công việc- gia đình và sự mất cảm hứng công việc tác động đến sự hài lòng đối với công việc. Sau đó sự hài lòng tác động đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng. Các tác giả cho rằng gánh nặng công việc- gia đình không chỉ xảy ra với những nhân viên đã có con nhỏ mà còn cả với những người còn độc thân, hoặc đã có gia đình nhưng chưa có con. Bởi theo Karatepe và ctg (2006) tất cả nhân viên ngoài trách nhiệm đối với công việc họ còn có trách nhiệm xây dựng, duy trì mối quan hệ với bạn bè, người thân, với các cộng đồng đội nhóm khác ngoài tổ chức. Bên cạnh sự hài lòng, nội lực của nhân viên cũng được Karetepe và ctg (2006) xác định có tác động trực tiếp đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng.

Nghiên cứu của Yavas và ctg (2010) xác nhận, sự hỗ trợ của giám sát viên và các nhà quản lý giúp nhân viên phát huy nhiều nỗ lực hơn trong công việc đồng thời khuyến khích các hành vi tích cực và cuối cùng làm giảm ý định bỏ việc của nhân viên (Bell và ctg, 2004; Ito và cs, 2005; Trích Yavas và ctg, 2010). Các chương trình đào tạo chuyên môn và kỹ năng mềm giúp tăng sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức và giảm ý định bỏ việc của họ (Tsui và ctg, 1997; Trích Yavas và ctg, 2010). Bên cạnh đó, cả cam kết tổ chức và sự hài lòng đối với công việc đều được nhiều nghiên cứu trước đó chỉ ra có tác

động trực tiếp, cùng chiều đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên (Jaramillo và ctg, 2005; Babakus và ctg, 2003; Trích Yavas và ctg, 2010). Phân tích dữ liệu thu thập từ 530 nhân viên ngân hàng làm ở các bộ phận giao dịch trực tiếp với khách hàng tại các ngân hàng lớn ở New Zealand cho thấy, các hình thức hỗ trợ của tổ chức khác nhau, tạo ảnh hưởng khác nhau đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Hay nói cách khác hỗ trợ của tổ chức là yếu tố tác động mạnh đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng.

Ngoài ra kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng còn chịu tác động bởi trình độ công nghệ dịch vụ và mức độ được trao quyền của nhân viên. Nghiên cứu của Yavas và ctg (2010) cũng chỉ ra định hướng khách hàng tác động rất mạnh đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng làm việc ở các bộ phận giao dịch trực tiếp với khách hàng. Trong trường hợp nhân viên ngân hàng thiếu thông tin hoặc chưa rõ quy trình để hoàn thành các nhiệm vụ được giao, thì định hướng khách hàng có thể được coi là nguồn chỉ dẫn rõ ràng nhằm giảm thiểu sự không chắc chắn và mơ hồ về các nhiệm vụ. Hơn nữa, định hướng khách hàng khuyến khích nhân viên tìm kiếm cách thức sáng tạo và hiệu quả để phục vụ khách hàng và điều này làm giảm tình trạng quá tải trong công việc. Tương tự, định hướng khách hàng có thể khuyến khích nhân viên ngân hàng tìm kiếm các nguồn lực quản trị khác để phục vụ khách hàng tốt hơn. Tất cả những lập luận trên của Yavas và ctg, (2010) nhằm lý giải cho tác động mạnh DOANH của định hướng khách hàng đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên Ngân hàng.

Như vậy, nghiên cứu của Yavas và cgt, (2010) chỉ ra hai yếu tố tác động đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên Ngân hàng: sự hỗ trợ tổ chức và định hướng khách hàng. Trong đó, hỗ trợ tổ chức có thể là hỗ trợ về vật chất, tinh thần hoặc trong quan hệ xã hội. Sự hỗ trợ này thể hiện ở phạm vi tổ chức hoặc ở các nhiệm vụ cụ thể; ở phạm vi các mối quan hệ cá nhân, quan hệ tổ chức. Hỗ trợ tổ chức có thể được thực hiện dưới nhiều hình thức. Ví dụ như: phản hồi về kết quả công việc, đa dạng các kỹ năng cho nhân viên, trao quyền, đảm bảo an toàn lao động, đào tạo, chính sách lương, hỗ trợ của người giám sát, quyền tự chủ, môi trường nhóm làm việc, chính sách thưởng, các cơ hội việc làm, cơ hội thăng tiến, lãnh đạo gương mẫu, và hỗ trợ công nghệ dịch vụ. Tuy nhiên,

Yavas và ctg (2010) chỉ tập trung nghiên cứu 6 loại hỗ trợ tổ chức, bao gồm: hỗ trợ của người giám sát, đào tạo, lãnh đạo gương mẫu, chính sách thưởng, trao quyền và hỗ trợ công nghệ dịch vụ.

Năm 2013, Gibbs và cs., nghiên cứu tác động của định hướng đào tạo, hỗ trợ tổ chức và lãnh đạo gương mẫu tác động như thế nào đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng làm việc ở các bộ phận giao dịch trực tiếp với khách hàng thông qua sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức. Kết quả nghiên cứu của Gibbs và cs (2013) cho thấy, định hướng đào tạo, hỗ trợ của tổ chức, lãnh đạo gương mẫu, là các yếu tố tác động cùng chiều lên sự hài lòng của nhân viên đối với công việc và cam kết của họ đối với Ngân hàng. Tuy nhiên mức độ tác động của các yếu tố vừa nêu đến sự hài lòng cao hơn sơ với đến cam kết tổ chức. Các tác giả chỉ ra, trong khi sự hài lòng đối với công việc của nhân viên Ngân hàng tác động cùng chiều đến kết quả hoàn thành công việc của họ, thì cam kết tổ chức không có bất kỳ tác động nào. Hay nói cách khác nhân viên Ngân hàng càng thoả mãn đối với công việc thì kết quả làm việc càng tốt nhưng sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức là cao hay thấp sẽ không ảnh hưởng tới kết quả công việc của họ. Bên cạnh đó, cả định hướng đào tạo, hỗ trợ tổ chức và lãnh đạo gương mẫu đều tác động trực tiếp, cùng chiều tới kết quả công việc của nhân viên Ngân hàng. Nhân viên có độ tuổi càng cao càng hài lòng đối với công việc. Nhân viên là nữ giới có kết quả hoàn thành công việc cao hơn nam (Gibb và cs, 2013).

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu của Gibbs và Ashill (2013) cho thấy sự hài lòng của nhân viên ngân hàng tác động cùng chiều đến kết quả hoàn thành công việc của họ nhưng ngược lại, kết quả hoàn thành công việc không có tác động làm thay đổi sự hài lòng. Hay nói cách khác chỉ xuất hiện mối quan hệ tác động dương, một chiều của sự hài lòng đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng.

Sự chán nản làm giảm kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao và các nhiệm vụ khác của nhân viên Ngân hàng (Yavas và ctg, 2013). Niềm tin có thể điều tiết làm thay đổi mối quan hệ trên. Với những nhân viên có nhiều niềm tin, họ dễ dàng giải quyết và thoát ra khỏi sự chán nản công việc, vì vậy kết quả công việc của những người này cao hơn so với những ai thiếu niềm tin. Kết quả này gợi ý cho các nhà quản trị Ngân hàng nên đưa

ra các câu hỏi, tình huống để kiểm tra niềm tin, sự tự tin của ứng viên dự tuyển dụng. Đồng thời Ngân hàng nên tuyển dụng những người có sự tự tin cao.

Ở Việt Nam, Đặng Thị Thuỳ Phương (2013) tiến hành khảo sát với 200 nhân viên đang làm ở bộ phận nghiệp vụ tại các NH Liên Doanh đóng trên địa bàn Tp.HCM. Kết quả xử lý thống kê cho thấy quan hệ tương tác (giữa nhân viên và lãnh đạo, giữa nhân viên với nhau, giữa con người và môi trường làm việc); đào tạo, thăng tiến; chế độ chính sách; đặc điểm công việc; điều kiện làm việc; cách thức đánh giá hiệu quả làm việc Ngân hàng đối với nhân viên; triển vọng phát triển của ngân hàng, đều tác động cùng chiều đến kết quả làm việc của nhân viên Ngân hàng. Trong các yếu tố trên thì quan hệ tương tác tác động mạnh nhất.

Nghiên cứu với 234 nhân viên làm việc tại các NHTM đóng trên địa bàn Tp. HCM Nguyễn Thị Diệu Hương (2013) cho thấy sự thoả mãn nhu cầu được nhìn nhận trong công việc, sự thoả mãn nhu cầu về quan hệ, sự thoả mãn nhu cầu về kiến thức đều tác động cùng chiều đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Trong đó sự thoả mãn nhu cầu được xác nhận có tác động mạnh nhất. Tác động yếu nhất đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên Ngân hàng là sự thoả mãn nhu cầu về kiến thức.

Như vậy, các nghiên cứu trong lĩnh vực Ngân hàng cho thấy có nhiều yếu tố tác động đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Bảng 1.4 tổng kết các yếu tố tác động đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên Ngân hàng.

Bảng 1.4 Các yếu tố tác động đến KQHTCV nhân viên Ngân hàng.

Nghiên cứu	Đối tượng	Phạm vi chọn mẫu	Quy mô	Yếu tố tác động đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên
Karatepe và ctg (2006)	Nhân viên NH giao dịch trực tiếp với KH	Các NH bán lẻ ở Thổ Nhĩ Kỳ	363	- Mâu thuẫn gánh nặng công việc-gia đình. - Sự mất cảm hứng công việc - Sự hài lòng đối với công việc. - Nội lực của nhân viên
Yavas và ctg (2010)	Nhân viên NH giao dịch trực tiếp với KH	Các ngân hàng lớn ở New Zealand	530	- Hỗ trợ tổ chức. - Trình độ công nghệ - Mức độ phân quyền - Định hướng khách hàng.
Gibbs và cs (2013)	Nhân viên giao dịch trực tiếp với KH	CN các NHTM tư nhân lớn nhất vùng Savatov, Nga	230	- Định hướng đào tạo - Hỗ trợ tổ chức - Lãnh đạo gương mẫu. - Sự hài lòng trong công việc.
Yavas và ctg (2013)	Nhân viên NH giao dịch trực tiếp với KH	21 NHTM bán lẻ ở Cộng hoà Bắc Síp Thổ Nhĩ Kỳ	164	- Sự chán nản - Niềm tin, sự tự tin.
Đặng Thị Thuỳ Phương (2013)	Nhân viên Ngân hàng	NH doanh Liên Việt Nam	200	- Quan hệ tương tác - Đào tạo, thăng tiến - Chế độ chính sách - Đặc điểm công việc - Điều kiện làm việc - Cách thức đánh giá KQHTCV - Triển vọng phát triển của NH
Nguyễn Thị Diệu Hương (2013)	Nhân viên ngân hàng	NHTM ở TP. HCM	234	- Sự thoả mãn nhu cầu được nhìn nhận trong công việc. - Sự thoả mãn nhu cầu về quan hệ - Sự thoả mãn nhu cầu về kiến thức

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Như vậy, nhiều nghiên cứu đã thực hiện nghiên cứu các yếu tố tác động đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên nói chung và của nhân viên Ngân hàng nói riêng. Các yếu tố đưa vào mô hình nghiên cứu là khác nhau nhưng quá trình tổng kết lý thuyết và từ thông tin tổng hợp ở Bảng 1.4 cho thấy kết quả hoàn thành công việc của nhân viên, đặc biệt nhân viên Ngân hàng, bị tác động phổ biến với các yếu tố: sự hài lòng đối với công việc; cam kết với tổ chức; hỗ trợ từ tổ chức; phong cách lãnh đạo; văn hoá Ngân hàng;

đào tạo, thăng tiến; chế độ chính sách; đặc điểm công việc; điều kiện làm việc; cách thức đánh giá hiệu quả công việc; áp lực gánh nặng công việc ở tổ chức và gánh nặng công việc gia đình; triển vọng phát triển của Ngân hàng. *Tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào nghiên cứu tác động trực tiếp của môi trường đạo đức, quản trị tri thức và khả năng chấp nhận rủi ro đến kết quả cá nhân.*

Kết luận chương 1

Chương 1 lần lượt giới thiệu một cách có hệ thống về khái niệm, phân loại và tầm quan trọng của từng khái niệm nghiên cứu: quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Bên cạnh đó, tác giả đã lược khảo và tổng hợp các nghiên cứu liên quan đến tác động của từng khái niệm QTTT, MTĐĐKD, khả năng CNRR đến kết quả cá nhân. Tổng kết lý thuyết cho thấy phần lớn các nghiên cứu tập trung xác định tác động của 03 khái niệm trên đến kết quả tổ chức. Tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào xác định tác động trực tiếp của QTTT và MTĐĐKD đến kết quả cá nhân. Một số nghiên cứu chỉ ra tác động của MTĐĐKD đến QTTT, sau đó QTTT tác động đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên thông qua sự hài lòng với công việc (Haslam, 2000; Tseng và ctg, 2012). Một số nghiên cứu khác chỉ ra MTĐĐKD tác động lên kết quả tổ chức thông qua khả năng chấp nhận rủi ro. Tác động gián tiếp của MTĐĐKD lên kết quả hoàn thành công việc cá nhân được một số nghiên cứu xây dựng phổ biến thông qua hai biến trung gian là sự hài lòng và cam kết tổ chức.

CHƯƠNG 2. TÌNH HÌNH QUẢN TRỊ TRI THỨC, MÔI TRƯỜNG ĐẠO ĐỨC KINH DOANH VÀ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN Ở CÁC NHTM VIỆT NAM

Chương 1 tác giả đã tổng kết lý thuyết về quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro và kết quả hoàn thành công việc của cá nhân. Tổng kết lý thuyết, tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào nghiên cứu tác động trực tiếp của quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh và khả năng chấp nhận rủi ro đối với kết quả hoàn thành công việc của cá nhân. Ở Việt Nam nghiên cứu về tác động riêng lẻ hoặc tổng hợp của các khái niệm nghiên cứu (quản trị tri thức, môi trường đạo đức, khả năng chấp nhận rủi ro) đến kết quả hoàn thành của nhân viên Ngân hàng cũng chưa được tìm thấy. Chương 2, tác giả thực hiện nghiên cứu định tính với các nhà quản trị có kinh nghiệm quản lý ở các cấp, các bộ phận khác nhau trong các NHTM để có đánh giá bức tranh tổng thể về tình hình quản trị tri thức, định hướng môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro và cách thức đánh giá kết quả hoàn thành công việc đối với nhân viên Ngân hàng ở Việt Nam.

Phỏng vấn với các cá nhân nhiều kinh nghiệm trong hoạt động ngân hàng được thực hiện một cách trực tiếp thông qua phỏng vấn trực diện hoặc phỏng vấn qua điện thoại. Đối với các cuộc phỏng vấn trực diện, tác giả xin phép những người đồng ý tham gia phỏng vấn được ghi âm lại toàn bộ nội dung cuộc trao đổi. Tất cả những người tham gia đều đồng ý theo đề nghị ghi âm của tác giả. Đối với chuyên gia L, do không thu xếp được thời gian tham gia phỏng vấn trực diện, tác giả thực hiện phỏng vấn qua điện thoại với Bà. Toàn bộ những ý chính trong cuộc hội thoại với chuyên gia L được tác giả ghi lại vào sổ tay. Nội dung các cuộc ghi âm và ghi chép sau đó được tác giả lọc ý, phân tích, tổng hợp và báo cáo ở chương 2.

Các nhà quản lý tham gia phỏng vấn (sau đây gọi là chuyên gia) đồng ý tham gia phỏng vấn và đề nghị được giấu tên cũng như Ngân hàng nơi họ đang làm việc. Mặc dù thông tin cá nhân không xuất hiện nhưng các chuyên gia đảm bảo các thông tin họ cung cấp phản ánh chính xác những gì đang diễn ra tại ngân hàng hoặc đã từng diễn ra ở các Ngân

hàng trước đây họ có thời gian làm việc. Để đảm bảo cam kết với các chuyên gia tham gia phỏng vấn, tác giả xin được quy ước gọi tên các chuyên gia lần lượt theo các chữ cái A, B, C. Tóm tắt sơ lược về đặc điểm chuyên gia tham gia phỏng vấn ở nghiên cứu định tính như sau:

Chuyên gia A: Tốt nghiệp đại học Kinh tế Quốc dân Hà nội và thạc sĩ Quản trị Kinh Doanh trường ĐH Queensland, Úc. Ông làm việc cho một NHTM Nhà nước. Ông từng giữ các chức vụ quản lý khác nhau của Ngân hàng này: Giám đốc Ban Quản lý dự án Cổ phần hóa; Giám đốc Ban Kế hoạch Phát triển kiêm Giám đốc Ban Quản lý dự án Cổ phần hóa. Từ năm 2012 đến nay Ông là Phó Tổng Giám đốc của ngân hàng này.

Chuyên gia B: Tốt nghiệp trường Đại học Kinh tế Quốc Dân Hà nội và thạc sĩ quản trị kinh doanh, Viện công nghệ Châu Á, AIT, Thái Lan. Bà từng là giảng viên khoa Kinh tế Phát Triển trường đại học Kinh Tế Quốc Dân Hà nội. Sau khi tốt nghiệp thạc sĩ Bà chuyển sang làm việc trong lĩnh vực ngân hàng. Bà từng giữ chức vụ quan trọng ở các NHTM, như: Phó Tổng Giám đốc, Giám đốc Khối phê duyệt Tín dụng. Hiện nay, Bà là Phó Tổng Giám đốc kiêm Giám đốc Khối Quản lý Tín dụng của một NHTMCP có hội sở chính tại TP.HCM.

Chuyên gia C: Tốt nghiệp đại học ở một trường đại học thuộc Liên Bang Nga năm 1990. Tốt nghiệp thạc sĩ tại chương trình đào tạo thạc sĩ Maastricht ở trường ĐH Bách Khoa Tp. HCM năm 2001. Hiện nay, Ông đang là Phó Tổng Giám Đốc của một NHTMCP có hội sở chính tại Tp. Vinh, Nghệ An.

Chuyên gia D: Tốt nghiệp đại học và thạc sĩ ngành Ngân hàng tại trường Đại học Kinh tế Tp, HCM. Ông có nhiều kinh nghiệm quản lý ở các bộ phận khác nhau trong Ngân hàng như: Trưởng phòng Kinh doanh; Trưởng bộ phận chính sách nhân sự; Trưởng phòng Khách hàng Cá Nhân; Phó phòng Quan hệ Khách hàng Hội sở; Giám đốc sở giao dịch TPHCM; Giám đốc khối nghiên cứu phát triển. Mỗi vị trí nêu trên ông lần lượt đảm nhiệm tại một NHTM khác nhau theo thời gian. Hiện, Ông là Chánh Văn phòng Hội Đồng Quản Trị tại một NHTMCP có hội sở chính tại Tp.HCM.

Chuyên gia E: Tốt nghiệp đại học khoa Ngân hàng, trường Đại học Kinh tế Quốc Dân, năm 1996. Tốt nghiệp thạc sĩ tại trường đại học Western Sydney năm 2002. Bà làm việc tại hội sở chính của một NHTM Nhà nước mới cổ phần hoá. Bà từng là giám đốc khối quản lý rủi ro thị trường và hiện nay là Phó tổng giám đốc ngân hàng này.

Chuyên gia F: Tốt nghiệp đại học ngành Ngân hàng, trường đại học Kinh tế Tp. HCM. Hiện ông đang là trợ lý Tổng Giám Đốc kiêm Giám đốc Ủy ban Xây dựng và thực hiện Chiến lược của một NHTMCP lớn đóng trên địa bàn Tp. HCM.

Chuyên gia H: Tốt nghiệp đại học và cao học tại khoa Ngân hàng- Tài chính trường đại học Kinh tế TP.HCM. Ông hiện đang là giám đốc một chi nhánh của NHTMCP lớn ở Tp.HCM

Chuyên gia K: Bà đã tốt nghiệp khoa Ngân hàng, trường Đại học Kinh tế Quốc dân năm 1996; Tốt nghiệp thạc sĩ kinh doanh tại trường Monash, Australia năm 2002. Từ năm 1997 đến nay, Bà làm việc cho NHTM CP Nhà nước và từng là Trưởng đại diện Công ty tài chính của Ngân hàng này ở Hồng Kông. Sau khi kết thúc nhiệm kỳ quản lý tại Hồng Kông, Bà về nước đảm trách nhiệm vụ Trưởng phòng đầu tư dự án Ngân hàng. Hiện nay, Bà là phó giám đốc một chi nhánh Ngân hàng này ở Tp.HCM.

Chuyên gia L: Tốt nghiệp đại học khoa Tiếng Anh, trường đại học Ngoại ngữ Hà nội. Tốt nghiệp thạc sĩ chuyên ngành quản lý đào tạo, trường New England, Úc năm 2006. Bà từng là chuyên viên trường Bồi Dưỡng Cán Bộ Ngân Hàng, thuộc NHNN; giám đốc trường đào tạo của một NHTMCP. Hiện nay, Bà là giám đốc trung tâm đào tạo NHTMCP có hội sở chính tại Hà nội.

Chuyên gia M: Tốt nghiệp đại học khoa Quản trị Kinh doanh trường đại học Mở Bán Công Tp. HCM năm 1995 và thạc sĩ trường Colombia Southern- Chi nhánh Tp. HCM năm 2009. Bà từng là chuyên viên phòng quản lý Ngoại hối và Thị trường Tiền tệ, chi nhánh NHNN tại Tp. HCM; Giám đốc bộ phận quản lý ngân quỹ NHTM 100% vốn nước ngoài. Hiện nay, Bà là trưởng phòng Kinh doanh ngoại hối, chi nhánh của một NHTM Nhà nước tại Tp. HCM.

Do đối tượng nghiên cứu là nhân viên làm việc trong các NHTM Việt Nam, nên trước khi báo cáo kết quả nghiên cứu định tính, tác giả sử dụng số liệu tổng hợp từ các trang

thông tin điện tử về một số chỉ tiêu phản ánh nguồn nhân lực và quản trị nhân lực ở các NHTM Việt Nam.

2.1 Đặc điểm nguồn nhân lực ở các NHTM Việt Nam

2.1.1 *Lịch sử hình thành và phát triển của hệ thống NHTM Việt Nam*

Từ hệ thống Ngân hàng một cấp, sau nghị định 53/1988/NĐ-CP, Việt Nam chuyển sang hệ thống Ngân hàng hai cấp. Bốn NHTM chuyên doanh đầu tiên được thành lập, bao gồm: NHTM Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank-VCB); Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV); Ngân hàng Công thương Việt Nam (Vietinbank); Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (Agribank). Sau pháp lệnh Ngân hàng ban hành năm 1990, một số loại hình Ngân hàng khác nhau được thành lập như: NHTMCP, NHLĐ, CNNHN Ng. Đặc biệt, năm 1997, thành lập thêm NHTM Đồng Bằng Sông Cửu Long (MHB) dưới hình thức NHTM Nhà nước. Các NHTM hoàn thiện dần cơ sở pháp lý và nền tảng công nghệ, đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ. Cạnh tranh trong ngành Ngân hàng bắt đầu gia tăng. Nếu năm 1991 Việt Nam chỉ có 4 NHTM thì đến cuối năm 2013 số lượng Ngân hàng loại này tăng lên đến 43.

Ngoài việc hình thành và tăng nhanh về số lượng các loại hình NHTM, thực hiện theo lộ trình cam kết gia nhập WTO, từ tháng 09 năm 2008, NHNN Việt Nam cấp giấy phép cho hai ngân hàng HSBC và Standard Chartered Bank được hoạt động kinh doanh tiền tệ ở Việt Nam dưới hình thức NH 100% vốn nước ngoài. Như vậy, cho đến thời điểm hiện nay hệ thống NHTM Việt Nam đã đa dạng các hình thức sở hữu, bao gồm: NHTM Nhà nước, NHTMCP, NHLĐ, CNNHN Ng và Ngân hàng 100% vốn nước ngoài.

Trong số 5 NHTM Nhà nước, VCB là ngân hàng đầu tiên thực hiện cổ phần hoá vào năm 2007, sau đó là ngân hàng Vietinbank năm 2008; BIDV năm 2011 và MHB năm 2012. Như vậy từ năm 2012, Việt Nam chỉ còn lại duy nhất Agribank là NHTM Nhà nước. Mặc dù cổ phần hoá nhưng Nhà nước vẫn nắm giữ nhiều hơn 50% vốn cổ phần của cả 4 ngân hàng VCB, BIDV, Vietinbank và MHB. Tính đến tháng 6/2014, tỷ lệ nắm giữ cổ phần của Nhà nước đối với 4 ngân hàng lần lượt là 77,11% ở VCB, 80,3% ở Vietinbank, 95,8% ở BIDV và 68,1% ở MHB. Do tỷ lệ nắm giữ cổ phần của Nhà nước mà đại diện

là NHNN Việt Nam ở cả 4 NHTM (VCB, BIDV, MHB, Vietinbank) đều rất lớn nên nghiên cứu gọi chung 5 ngân hàng: VCB, BIDV, Vietinbank và MHB cùng với Agribank là NHTMCP Nhà nước.

2.1.2 Đặc điểm nguồn nhân lực

Đối tượng nghiên cứu của luận án là nhân viên Ngân hàng nên tác giả tập trung giới thiệu về một số đặc điểm nguồn lực nhân viên ở các NHTM Việt Nam.

Đặc điểm biến động về số lượng nhân viên ngành Ngân hàng

Cùng với sự tăng nhanh về số lượng, quy mô, hình thức sở hữu của các NHTM ở Việt Nam, số lượng nhân viên ngân hàng cũng tăng tương ứng. Theo báo cáo kết quả khảo sát ngành Ngân hàng Việt Nam được thực hiện bởi KPMG, từ năm 2005, tổng số nhân viên ngân hàng tăng qua các năm (Hình 2.1.)



Hình 2.1 Tổng số lượng nhân viên ngành Ngân hàng ở Việt Nam qua các năm

Nguồn: Điều tra ngành Ngân hàng Việt Nam- Vietnam Banking Survey, KPMG, 2013.

Sự gia tăng số lượng nhân viên Ngân hàng ở Việt Nam đi ngược lại với xu hướng thế giới (KPMG, 2013). Công nghệ ngày càng hiện đại giúp thay thế thao tác nghiệp vụ của nhân viên trong bán, cung ứng sản phẩm dịch vụ trực tuyến. Số lượng nhân viên ở các ngân hàng trên thế giới vì vậy có xu hướng giảm (KPMG, 2013). Ở Việt Nam, các NHTM đã triển khai và phát triển dịch vụ ngân hàng điện tử- Internet Banking - nhưng giao dịch trực tuyến vẫn chưa phát triển mạnh. Một phần do thói quen sử dụng giao dịch trực tiếp tại ngân hàng của khách hàng, phần khác do khách hàng vẫn chưa thực sự yên tâm về

tính bảo mật thông tin khi thực hiện giao dịch trực tuyến thông qua các phương tiện điện tử. Số lượng nhân viên ngành ngân hàng ở Việt Nam vì vậy chưa có thể giảm (Hình 2.1). Hơn nữa, mặc dù nhiều NHTM ở Việt Nam công bố con số cắt giảm nhân sự nhưng số lượng nhân viên ở vẫn tiếp tục gia tăng trong năm 2013 do nhiều NHTM mở thêm chi nhánh, phòng giao dịch đã được NHNN cấp phép năm trước để mở rộng mạng lưới bán lẻ của mình.

Đặc điểm về trình độ học vấn của nhân viên và công tác đào tạo của các NHTM

Theo kết quả tìm kiếm thông tin của tác giả, chưa có số liệu thống kê về trình độ học vấn của nhân viên toàn bộ các ngân hàng. Tuy nhiên tổng hợp từ thông tin giới thiệu trên trang thông tin điện tử của một số NHTM cho thấy phần lớn nhân viên ngân hàng có trình độ tốt nghiệp đại học trở lên. Bảng 2.1, tổng hợp tỷ lệ nhân viên có trình độ đại học và trên đại học của 15 NHTM. Tác giả chỉ thu thập được số liệu 15 trong số 40 NHTM bởi nhiều ngân hàng không công bố thông tin về số lượng nhân viên hoặc tỷ lệ trình độ học vấn của nhân viên ngân hàng mình. Ở các NHTM Việt Nam, tỷ lệ nhân viên có trình độ đại học đều lớn hơn 67%, thậm chí có ngân hàng tỷ lệ này còn đạt ở mức rất cao. Ví dụ ACB (93%) hay MB (90,6%).

Mặc dù tỷ lệ nhân viên có trình độ đại học và trên đại học ở mức cao nhưng tất cả các ngân hàng đều thực hiện đào tạo và đào tạo lại cho đội ngũ nhân viên một cách thường xuyên, liên tục. Nhiều NHTM có trung tâm đào tạo riêng. Ví dụ các trung tâm đào tạo của ACB, VCB, BIDV, Agribank, Techcombank. Riêng NHTMCP Vietinbank đã thành lập trường Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực. Một số ngân hàng khác quy mô đào tạo hẹp hơn. Những Ngân hàng này chưa thành lập trung tâm đào tạo mà có bộ phận chuyên trách về mảng đào tạo và đào tạo lại trong Ngân hàng. Ví dụ như NHTMCP Kiên Long, NHTMCP Đông Á, NHTMCP Nam Việt, NHTMCP Xây dựng Việt Nam. Các NHTM có trung tâm đào tạo, tần suất tổ chức các lớp đào tạo cao hơn so với các NHTM khác. Ví dụ, chỉ tính riêng năm 2013, ACB tổ chức 608 khoá học chuyên môn, 226 khoá học kỹ năng và 99 khoá học sử dụng các chương trình ứng dụng; NHTMCP Techcombank tổ chức 207 khoá đào tạo nghiệp vụ, 123 khoá học kỹ năng, 78 khoá học chung; MB tổ chức 400 khoá học trong đó 288 khoá đào tạo nghiệp vụ và 122 khoá đào tạo về kỹ năng.

Trong khi đó, NHTMCP Xây dựng Việt Nam chỉ tổ chức 66 lớp huấn luyện và đào tạo nội bộ; NHTMCP Tiên Phong (TP Bank) tổ chức 110 lớp trong đó 69 lớp đào tạo nghiệp vụ, 25 lớp đào tạo kỹ năng và 16 lớp đào tạo chung.

Bên cạnh đào tạo tại chỗ, hàng năm NHTM đều cử nhân viên, cán bộ quản lý các cấp tham gia những lớp học bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ do Trường bồi dưỡng cán bộ Ngân hàng thuộc NHNN tổ chức.

Chính sách khuyến khích, động viên nhân viên

Theo thống kê của KPMG thực hiện năm 2013, chi phí hoạt động của các NHTM Việt Nam năm 2012 chiếm 50% tổng thu nhập. Trong khi đó một số quốc gia khác như Úc, Trung Quốc, Singapore, Thái Lan chi phí hoạt động lần lượt là 42%, 40%, 38% và 44% (KPMG, 2013). Lương và các chi phí liên quan của các NHTM Việt Nam chiếm trên 51% trong tổng chi phí (KPMG, 2013). Như vậy, tổng lương và các chi phí liên quan chiếm đến 25% ($51\% \times 50\%$) tổng thu nhập của các NHTM Việt Nam.

Ở Việt Nam mặc dù chưa có con số thống kê chính thức của các cơ quan quản lý về mức thu nhập bình quân của nhân viên ở các ngành khác nhau. Ý kiến chuyên gia trong nghiên cứu định tính cho thấy, ngân hàng được coi là ngành có mức lương cao. Từ báo cáo tài chính của một số ngân hàng, lấy tổng chi phí lương và các chi phí liên quan chia tổng số nhân viên ngân hàng cùng thời kỳ cho biết mức chi trả lương cho nhân viên bình quân năm là bao nhiêu. Mức chi trả lương cho nhân viên bình quân tháng được tính bằng $1/12$ mức chi trả lương bình quân năm. Thu thập từ báo cáo thường niên của các NHTM trên trang thông tin điện tử của từng Ngân hàng giúp tác giả tính toán được chi phí cũng như lợi nhuận sau thuế tạo ra bình quân của một nhân viên Ngân hàng. Một số ngân hàng không báo cáo số lượng nhân viên hoặc chưa cập nhật báo cáo thường niên năm 2012, 2013 nên không tính được chỉ tiêu về mức lương bình quân cũng như lợi nhuận bình quân tạo ra bởi mỗi nhân viên trong hai năm này. Bảng 2.1 chỉ thu thập được thông tin của 15 NHTM. Thông tin tổng hợp ở Bảng 2.1 cho thấy, có sự chênh lệch về mức lương bình quân giữa các NHTM. Chênh lệch này có thể đẩy một số NHTM có tỷ lệ nhân viên thôi việc cao. Bởi ý kiến chuyên gia, chuyên môn nghiệp vụ giữa các NHTM khác nhau không nhiều. Nhân viên mới chuyển chuyển từ ngân hàng khác sang sẽ không gặp khó

khẩn để đáp ứng với yêu cầu về chuyên môn nghiệp vụ. Vì vậy, nhân viên Ngân hàng rất dễ chuyển công việc từ ngân hàng này sang làm cho ngân hàng khác nếu mức lương giữa các NHTM này có sự khác biệt.

Sự khác biệt tiền lương giữa các NHTM theo thống kê ở Bảng 2.1 cho thấy các NHTM có mức lương thấp sẽ phải có các chính sách khác ngoài lương, thưởng để hạn chế hoặc không để xảy ra hiện tượng “chảy máu chất xám”.

Bảng 2.1 Thống kê một số chỉ tiêu liên quan đến đội ngũ nhân viên một số NHTM năm 2013

Đơn vị: Triệu đồng

Số TT	NHTMCP	Trình độ đại học và trên đại học (%)	Lương nhân viên bình quân tháng	Lợi nhuận mỗi nhân viên tạo ra
1	Quân Đội	90,6	17,92	46,2
2	Vietinbank	84,3	17,1	39,6
3	Sacombank	N/A	16,9	23,4
4	Techcombank	87,3	15	11,7
5	VPBank	71,5	15	10,1
6	Vietcombank	85,7	14,7	32,3
7	BIDV	N/A	13,2	24,6
8	SHB	87,3	13,1	16,7
9	EIB	79	12,5	22,5
10	ACB	93	14,08	17,8
11	KienLongBank	67	8,47	13,3
12	Ocean Bank	N/A	9,38	7,6
13	VNCB	67	N/A	N/A
14	TPBank	N/A	13,5	26,86
15	DongA Bank	85	8,99	10,7

Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo thường niên năm 2013 của các NHTM

Trong đó: N/A là không có số liệu

Về năng suất lao động, lợi nhuận sau khi trừ thuế chia cho số lượng nhân viên cho biết mức lợi nhuận bình quân mỗi nhân viên tạo ra là bao nhiêu. Tỷ lệ lợi nhuận bình quân tạo ra bởi một nhân viên có sự chênh lệch lớn giữa các NHTM. Ví dụ, trong khi mỗi nhân viên MB tạo ra 46,2 triệu đồng/năm hay 32,3 triệu đồng đối với VCB thì mỗi nhân viên NHTMCP Đại Dương- Ocean Bank chỉ tạo ra 7,6 triệu đồng/năm. Mặc dù không có số thống kê đầy đủ của tất cả các ngân hàng nhưng nhìn vào cột về trình độ học vấn

và thu nhập ở Bảng 2.1, không cho thấy có tương quan giữa trình độ học vấn và mức lợi nhuận bình quân. Nghiên cứu của Nguyễn Duy Cường (2009); Đặng thị Thuỳ Phương (2013) cũng có kết luận tương tự.

2.2 Tri thức và quản trị tri thức

Cho đến thời điểm hiện nay, tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào đánh giá về tri thức và tình hình quản trị tri thức ở các NHTM Việt Nam. Phỏng vấn chuyên gia cho thấy, trước đây khi muốn đề cập đến tri thức, ngân hàng thường dùng từ “kiến thức và thông tin” hoặc chỉ đề cập đó là kiến thức. Trong khoảng 5 năm trở lại đây, tri thức được hiểu là kho tàng kiến thức mà nhân viên thu nhận trong quá trình đào tạo; Kỹ năng làm việc và cách thức sử dụng các kiến thức, kỹ năng trên. Kiến thức của nhân viên được Ngân hàng lượng hoá ở trình độ học vấn, trình độ chuyên môn. Trình độ học vấn thể hiện ở bằng cấp. Trình độ chuyên môn của nhân viên được Ngân hàng đánh giá định kỳ qua các kỳ thi sát hạch nghiệp vụ.

Chuyên gia B- người có kinh nghiệm giảng dạy ở một trường Đại học kinh tế lớn ở Việt Nam và tham gia quản lý ở vị trí phó Tổng Giám Đốc của NHTMCP- và A- đang là phó tổng giám đốc của một NHTM Nhà nước- cùng cho biết “*Tri thức là trình độ học vấn, trình độ chuyên môn và kỹ năng giải quyết công việc, kỹ năng sống*”. Một số chuyên gia khác (C, E, H và K) lại cho rằng “*Tri thức là kiến thức và cách thức sử dụng trình độ kiến thức*”.

Như vậy, các chuyên gia có nhận định không hoàn toàn giống nhau về tri thức, nhưng tựu chung đều cho biết tri thức bao gồm cả kiến thức, kỹ năng. Để dễ dàng cho chuyên gia trả lời các câu hỏi liên quan đến tri thức và quản trị tri thức, mọi thuật ngữ tri thức trong dàn ý phỏng vấn đều được thay thế bởi *kiến thức và kỹ năng*.

Khi được hỏi về việc sử dụng thuật ngữ “tri thức” trong các NHTM, tổng hợp ý kiến chuyên gia cho thấy, các NHTM rất ít khi dùng thuật ngữ tri thức trong các văn bản chính thức cũng như trong các cuộc họp các cấp. Thậm chí, chuyên gia F còn cho biết “*văn bản đưa ra cho toàn ngân hàng phải dùng các từ dễ hiểu, thông dụng. Nếu chúng tôi dùng từ tri thức thì phải gắn kèm một văn bản khác, giải thích tri thức là gì*”. Phần lớn chuyên gia khác có cùng nhận xét rằng, kể cả trong trao đổi, họp bàn công việc, thì các

thuật ngữ tri thức cũng không được sử dụng.

Như vậy, Ngân hàng nhận thức đúng một cách vô thức về tri thức mà chưa chính thức hoá, chuẩn hoá và đưa thành quy trình.

Các chuyên gia cũng cho rằng, ngân hàng sàng lọc kiến thức ngay khâu tuyển dụng. Thông tin tuyển dụng nhân viên được thông báo rộng rãi trên các phương tiện truyền thông, đặc biệt là trên trang thông tin điện tử (website) của các Ngân hàng. Yêu cầu công việc trong các thông báo tuyển dụng thường bao gồm ba nhóm tiêu chuẩn: trình độ học vấn, kỹ năng mềm, kinh nghiệm làm việc. Yêu cầu kỹ năng công việc được coi là điều kiện cần đối với các ứng viên tham gia tuyển dụng. Tuy nhiên, tùy vào vị trí công việc tuyển dụng mà yêu cầu công việc có sự khác biệt. Chuyên gia D cho rằng, đối với vị trí quản lý, ngân hàng chú trọng hơn về kinh nghiệm làm việc, kinh nghiệm quản lý. Trong khi đó, đối với tuyển dụng nhân viên, yêu cầu về trình độ học vấn lại được quan tâm nhiều hơn. Đặc biệt, nhân viên ở bộ phận tín dụng, thanh toán quốc tế, kế toán, kiểm soát nội bộ, yêu cầu về trình độ học vấn tối thiểu là tốt nghiệp đại học. Các bộ phận còn lại, yêu cầu về trình độ học vấn, kỹ năng mềm và trình độ ngoại ngữ là tương đối giống nhau. Điều đó cho thấy hai khả năng có thể xảy ra. Khả năng thứ nhất, kiến thức và kỹ năng các ứng viên thu nhận được qua các chương trình đào tạo đáp ứng điều kiện cần và đủ để làm các công việc khác nhau trong ngân hàng. Khả năng thứ hai, kiến thức và kỹ năng các ứng viên thu nhận được qua các chương trình đào tạo chỉ đáp ứng điều kiện cần. Ngân hàng sẽ thực hiện các chương trình đào tạo riêng biệt cho nhân viên sau khi tuyển dụng nhằm đáp ứng điều kiện cần và đủ để thực hiện các công việc chuyên môn khác nhau.

Tất cả chuyên gia tham gia phỏng vấn đều cho biết, đối với nhân viên mới tuyển dụng Ngân hàng tiến hành đào tạo lại với nhiều hình thức khác nhau để nhân viên thích nghi và thực hiện được ngay các công việc chuyên môn theo đặc thù sản phẩm. Đồng thời nắm bắt được các quy định, chính sách của ngân hàng. Đối với nhân viên đã có kinh nghiệm làm việc trong ngân hàng lâu năm, ngân hàng thực hiện đào tạo đội ngũ kế cận. Thời gian đào tạo cho nhân viên mới thường từ 2 đến 3 tháng. Hình thức và thời gian đào tạo là khác nhau giữa các Ngân hàng. Phỏng vấn thứ tư- chuyên gia D- người có

kinh nghiệm quản lý ở nhiều NHTM khác nhau cho biết *“Mỗi ngân hàng Tôi từng làm việc có cách thức đào tạo khác nhau. Theo tôi, hình thức đào tạo tại chỗ là hiệu quả nhất với những nhân viên chuyển từ Ngân hàng khác sang. Chỉ cần thực hiện 01 kèm 01, sau 02 tuần là ổn”*.

Như vậy, khả năng thứ hai xảy ra nhiều hơn so với khả năng thứ nhất. Nói cách khác, chương trình đào tạo trang bị điều kiện cần, ngân hàng đào tạo ngắn hạn để cung cấp thêm điều kiện đủ để nhân viên đáp ứng được ngay nhu cầu công việc.

Khi được hỏi về việc có hay không sự phân định tri thức ngân hàng và tri thức của từng nhân viên trong ngân hàng, B cho hay: *“Ngân hàng chúng tôi coi tri thức của từng cá nhân và sự phối hợp, khai thác, vận dụng tri thức cá nhân một cách có hệ thống và hiệu quả là tri thức của tổ chức”*. L và K cũng cho biết, nếu trình độ học vấn, trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc của nhân viên tốt thì đó là tài sản vô giá của Ngân hàng. Mặc dù L và K không đề cập đến từ gọi là *“tri thức tổ chức”* nhưng những gì họ đánh giá về sự tổng hoà tri thức cá nhân đối với tổ chức cho biết họ đã nhận diện sự tồn tại giữa hai nguồn tri thức: cá nhân và tổ chức.

Như vậy, Ngân hàng đã biết nhận diện tri thức cá nhân và cách thức khai thác nó để thành tri thức tổ chức. Đây là một kết quả đáng ghi nhận nếu so sánh với kết quả nghiên cứu của Dong và ctg (2010). Kết quả nghiên cứu của Dong và ctg cho thấy, giai đoạn 1990-2010, ở Việt Nam chỉ có cá nhân thu nhận tri thức từ tổ chức mà không có chiều ngược lại. Hay nói cách khác, tổ chức chưa hoặc không thu nhận tri thức từ cá nhân (Dong và ctg, 2010).

Tri thức ngân hàng còn là nguồn dữ liệu thông tin mà ngân hàng có. Các chuyên gia cho rằng NH ngày càng chú trọng vào công tác cập nhật, làm giàu nguồn thông tin.

Đối với cách thức làm giàu tri thức ngân hàng, các chuyên gia cho hay, yêu cầu về trình độ học vấn và kỹ năng mềm đối với các vị trí tuyển dụng là một trong các cách ngân hàng tạo lập tri thức. Tri thức cũng được thu nhận từ tri thức của ngân hàng cạnh tranh thông qua kiến thức và kinh nghiệm tích lũy của những nhân viên đã từng làm việc ở các ngân hàng khác. Đây cũng là một trong những lý do mà trong yêu cầu tuyển dụng, ngân hàng thường yêu cầu ứng viên phải có kinh nghiệm làm việc ở ngành NH.

Tri thức ngân hàng còn được thu nhận từ tri thức của từng nhân viên. Việc nhân viên sử dụng kiến thức và kỹ năng để làm tốt các công việc của mình và phối hợp làm việc một cách hiệu quả với các thành viên khác trở thành nguồn tri thức của ngân hàng. Ngoài ra, một số ngân hàng có chiến lược thi đua khen thưởng hàng kỳ với các danh hiệu như “vua bán hàng”, “nhân viên xuất sắc của kỳ”. Cách này vừa tạo nỗ lực phấn đấu vừa là cách để nhân viên học hỏi kinh nghiệm, kỹ năng thông qua việc phổ biến kinh nghiệm của những cá nhân, bộ phận đạt thành tích xuất sắc. Ngoài ra, việc đẩy mạnh công tác đào tạo cho nhân viên được ngân hàng coi là cách thức làm giàu tri thức cho cá nhân, từ đó làm giàu tri thức cho ngân hàng.

Tuy nhiên, cũng có ý kiến cho rằng, đứng về góc độ quản lý coi đào tạo là việc làm cần thiết để thu nhận tri thức NH thì nhân viên lại không có cùng nhìn nhận như vậy. Một điều khá thú vị khi chuyên gia L- người từng là chuyên viên trường Đào tạo Cán Bộ Ngân hàng thuộc NHNN, nguyên phụ trách khối đào tạo một số NHTM và hiện là trưởng phòng quản lý đào tạo của một NHTMCP- cho hay: *“trong nhiều trường hợp, nhân viên cảm nhận họ phải đi học hơn là được học, đặc biệt là các khoá đào tạo ngắn hạn”*.

Cùng quan điểm trên, A nhận định *“Trong suốt gần 20 năm làm việc và 15 năm làm ở vị trí quản lý, Tôi chỉ nhận được đơn của nhân viên xin Ngân hàng hỗ trợ học phí và thời gian để tham gia các lớp đào tạo dài hạn trong nước chứ chưa bao giờ nhận đơn xin nghỉ làm để tham gia lớp bồi dưỡng ngắn hạn”*.

Khi đứng trên góc độ quản lý, các chuyên gia cũng nhận thấy nhân viên của họ mong muốn được ngân hàng hỗ trợ học phí và thời gian để có thể tham gia các lớp học dài hạn. Theo A, F và L, khi tham gia lớp học dài hạn ở các trường đào tạo, ngoài kiến thức thu nhận được, nhân viên còn nhận được bằng tốt nghiệp để được đánh giá cao hơn về trình độ học vấn. A và F cho rằng, chứng nhận tốt nghiệp của các chương trình học dài hạn có thể trở thành “bảo bối” cho họ trong công việc. Như trên đã đề cập, một trong những tiêu chí mà ngân hàng đánh giá kiến thức của nhân viên là qua trình độ học vấn, đây là lý do chính để nhân viên muốn có bằng cấp cao hơn. Ngoài ra cả 03 chuyên gia A, F và L đều khẳng định, bằng cấp cao hơn còn là “vũ khí” tự vệ không chỉ với những đòi hỏi công việc phức tạp hơn trong ngân hàng mà còn làm vững hơn “nền móng” tri thức nếu họ

muốn hoặc buộc phải chuyển sang thi tuyển ở ngân hàng khác. Cả D, E và H xác nhận, những Ngân hàng họ đã và đang làm việc đều ủng hộ về mặt tinh thần nhưng gần như không có chính sách tạo điều kiện về thời gian và kinh phí cho nhân viên tham gia các khoá học dài hạn.

Bên cạnh việc đào tạo và đào tạo lại để nâng cao trình độ học vấn, trình độ chuyên môn của nhân viên nhằm tổng hợp để thu nhận tri thức cho Ngân hàng, Ngân hàng còn *chú trọng đến cơ sở dữ liệu* về khách hàng và ngân hàng cạnh tranh. Một số ngân hàng xây dựng trung tâm dữ liệu (data warehouse) như NHTMCP Đông Á, NHTMCP Techcombank, ACB và VCB. E và H cùng cho rằng ngoài kiến thức cá nhân tạo thành kiến thức của tổ chức thì cơ sở dữ liệu giúp lãnh đạo rút ra được nhiều thông tin, hiểu biết mới ngày càng sâu sắc, chuẩn xác hơn về khách hàng, chính Ngân hàng mình, cũng như ngân hàng cạnh tranh. Cơ sở dữ liệu của ngân hàng được cập nhật thường xuyên, liên tục. Ví dụ, Ủy ban Xây dựng và Thực hiện Chiến lược Ngân hàng Đông Á thường xuyên cập nhật thông tin phản hồi của khách hàng từ bộ phận chăm sóc khách hàng Call Center hoặc phối hợp với khoa Ngân hàng trường Đại học Kinh tế thực hiện khảo sát đánh giá chất lượng dịch vụ của Ngân hàng cung cấp trên tất cả các chi nhánh, phòng giao dịch ở Tp. HCM. Thông tin thu thập giúp Ngân hàng tự nhìn nhận lại chất lượng dịch vụ cung ứng để có điều chỉnh, đổi mới, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Hay NHTMCP Techcombank đã đặt màn hình tự động bên cạnh mỗi quầy giao dịch. Khách hàng dễ dàng thao tác trên màn hình để đánh giá dịch vụ và chất lượng dịch vụ vừa được nhân viên Ngân hàng cung cấp. Thông tin đánh giá của khách hàng được Techcombank tổng hợp và phản hồi với nhân viên hàng tháng.

Như vậy, khi ngân hàng xây dựng được hệ thống cơ sở thông tin tốt, họ sẽ biết được mình biết gì về nhân viên, khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Sự hiểu biết ngày càng gia tăng, đổi mới về lượng và chất qua từng năm. Thông tin được Ngân hàng sử dụng để thay đổi chính sách sản phẩm, hay hoàn thiện cách thức, chất lượng cung ứng dịch vụ. Riêng H cho rằng, trong số những NH người này từng làm việc, có ngân hàng coi cơ sở thông tin trên kho dữ liệu thu thập được là một trong các nguồn thông tin có cơ sở để đánh giá kết quả hoàn thành công việc của từng bộ phận, từng nhân viên.

Một điều thú vị và đáng chú ý khi các chuyên gia có chung ý kiến cho rằng, quá trình giúp cán bộ nhân viên nâng cao tri thức; và quá trình giúp cả ngân hàng này mạnh hơn về hiểu biết ngành, đối thủ, khách hàng được tổ chức, hỗ trợ, nuôi dưỡng, tạo điều kiện một cách có ý thức từ phía lãnh đạo ngân hàng. Nhưng ngân hàng lại gần như không có chính sách rõ ràng nào nhằm quy định sự hỗ trợ, nuôi dưỡng, tạo điều kiện của các cấp lãnh đạo. Có chăng sự hỗ trợ của lãnh đạo chỉ được phát hiện thông qua ngầm định.

Đối với việc chuyển giao tri thức của Ngân hàng, tổng hợp ý kiến chuyên gia cho thấy, đào tạo kiến thức chuyên môn và kỹ năng làm việc được ngân hàng coi là một trong các cách để chuyển giao tri thức. Bên cạnh đó, thông qua việc phổ biến kinh nghiệm của cá nhân, bộ phận đạt thành tích xuất sắc cho toàn hệ thống, ngân hàng kỳ vọng rằng nhân viên khác sẽ học được kinh nghiệm từ đây. Ngoài ra, việc văn bản hoá tất cả các hướng dẫn, quy định, quy trình cung ứng từng sản phẩm dịch vụ tới nhân viên là cách mà ngân hàng chuyển giao tri thức.

Bên cạnh đó, ngân hàng còn thường xuyên thực hiện luân chuyển cán bộ. Cán bộ quản lý, đặc biệt đối với giám đốc các chi nhánh hay PGD, việc luân chuyển được thực hiện một cách thường xuyên hơn. Ví dụ, tại ngân hàng hiện chuyên gia D đang làm việc, việc luân chuyển giám đốc các chi nhánh thực hiện mỗi 2 năm. Nhưng ở ngân hàng của chuyên gia H, luân chuyển cán bộ thực hiện theo nhiệm kỳ 5 năm. Trong trường hợp có những biến cố đột xuất như mở thêm chi nhánh hay kết quả tổ chức không như kế hoạch, việc thay thế, luân chuyển sẽ được thực hiện cho dù đang trong nhiệm kỳ quản lý.

Tuy nhiên, ý kiến các chuyên gia không thống nhất với nhau đối với nhận định về việc luân chuyển cán bộ quản lý của Ngân hàng. Có 7 trong số 11 phỏng vấn viên cho rằng việc luân chuyển này là cần thiết bởi thông qua đó Ngân hàng thực hiện chuyển giao tri thức, đồng thời hạn chế cấu kết của cán bộ quản lý với nhân viên dưới quyền để thực hiện các giao dịch tiêu cực. Ngoài ra, Ngân hàng còn thực hiện luân chuyển nhân viên sang thực hiện các phần việc phù hợp hơn với năng lực.

Trong khi đó, ý kiến của B lại hoàn toàn ngược lại. Người này cho rằng: *“Không nên luân chuyển và ở Ngân hàng mình không thực hiện luân chuyển với mục đích chuyển giao tri thức hay ngăn chặn sự cấu kết. Ngân hàng chỉ thực hiện luân chuyển cán bộ cho*

phù hợp hơn năng lực của cá nhân và khai thác tốt hơn nguồn lực tri thức cá nhân này”. Đồng tình với quan điểm trên, C cho rằng *“thuyên chuyển công việc chỉ làm tăng thêm chi phí hoạt động Ngân hàng mà không đem lại lợi lộc gì. Thậm chí việc thuyên chuyển còn tạo nên sự xáo trộn không đáng có”.*

Ngoài ra, với kinh nghiệm quản lý nhân sự ở ngân hàng, K cho biết, việc thuyên chuyển nhân viên có thể xuất phát từ nguyện vọng của nhân viên hoặc theo chiến lược cơ cấu lại nhân sự của Ngân hàng. Tương tự, D nhận xét, trong suốt hơn 30 năm làm việc tại nhiều NHTM, Ông nhận được rất nhiều đề nghị được thuyên chuyển công việc của nhân viên với lý do *“Họ đã làm quá quen với công việc hiện tại và không cảm thấy có thể học hỏi được thêm gì. Họ muốn thử thách cũng như học hỏi ở một mảng công việc khác trong Ngân hàng”.* Tuy nhiên, cho dù thuyên chuyển với lý do gì thì NH cũng thường thực hiện đào tạo trước khi thuyên chuyển nhân viên sang bộ phận khác.

Đối với việc bảo mật tri thức, tổng hợp ý kiến chuyên gia đều cho thấy, ngân hàng luôn đề cao việc bảo mật kiến thức và kỹ năng, nhưng làm thế nào để bảo mật chúng là rất khó. Ngân hàng có thể bảo mật thông qua quy trình làm việc. Theo quy trình này mỗi nhân viên có thể chỉ đóng góp được một phần vào quá trình cung ứng sản phẩm, dịch vụ. Như vậy, nếu một nhân viên vì vi phạm đạo đức nghề nghiệp muốn gian lận cũng sẽ khó khăn hơn. Tuy nhiên, E nhận thấy *“Khi Ngân hàng chúng tôi quy định thẩm quyền truy cập hay tham gia một phần công việc của nhân viên trong toàn bộ quy trình, một phần giúp bảo mật tri thức nhưng lại hạn chế chuyển giao, phối hợp tri thức”.* Hay việc phân định thẩm quyền công việc của nhân viên trong từng quy trình nhiều bước công việc, một mặt giúp bảo mật thông tin nhưng mặt khác lại hạn chế quá trình chuyển giao tri thức.

Ở ngân hàng nơi H và L đang làm việc, các văn bản lưu hành nội bộ trong ngân hàng khi muốn chiết xuất đều phải có sự phê duyệt của cấp trên. Trong ngân hàng chỉ một vài đầu mối có thể truy cập và chiết xuất được thông tin. Ngoài ra, Ngân hàng sử dụng hệ thống các mã hoá để hạn chế truy cập thông tin từ bên ngoài và với những nhân viên không liên quan. Đây là cách mà hai ngân hàng đang sử dụng để bảo mật thông tin.

Tóm lại, qua quá trình tìm hiểu ý kiến chuyên gia về tình hình quản trị tri thức ở các

NHTM Việt Nam, có thể rút ra được một số nhận xét và kết luận sau:

- *Các nhà quản trị ngân hàng đã nhìn nhận đúng tri thức bao gồm: tri thức cá nhân và tri thức tổ chức. Tổng kết lý thuyết đã dẫn, tri thức và khai thác hiệu quả tri thức là nguồn lực vô hình đem lại lợi thế cạnh tranh bền vững của tổ chức (Schiuma, 2009; Schiuma và ctg, 2012). Các nhà quản trị NHTM Việt Nam cũng đã nhìn nhận đúng khi coi tri thức là nguồn lực vô giá, vũ khí cạnh tranh của Ngân hàng. Tuy nhiên, tri thức và QTTT được các Ngân hàng thực hiện một cách vô thức, theo nghĩa “ngầm định” mà không được nêu rõ trong các giao tiếp thông thường bên trong ngân hàng hoặc trong các văn bản chính thức.*
- *Nếu nghiên cứu của Dong và ctg (2010) cho kết luận các doanh nghiệp Việt Nam chưa chú trọng hoặc không thu nhận tri thức cá nhân thành tri thức tổ chức, thì nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn cán bộ quản lý Ngân hàng của tác giả cho thấy, các NHTM Việt Nam đã nhận diện đúng và thực hiện thu nhận, chuyển giao tri thức cá nhân thành tri thức tổ chức và ngược lại.*
- *Đối với bước thu nhận tri thức: Tổ chức thường thu nhận tri thức thông qua “đối sánh” hoặc “sự hợp tác” (Andrew, 2001; Mục 2.1.1). Các NHTM Việt Nam chủ yếu triển khai thu nhận tri thức thông qua “sự hợp tác”. Sự hợp tác thông qua đào tạo tại chỗ, đào tạo ngắn hạn, cách thức khen thưởng và nêu gương, hay chia sẻ thông tin dựa vào cơ sở dữ liệu của ngân hàng. Trong khi các nhà quản lý coi thu nhận tri thức như trên là cách thức biến tri thức cá nhân thành tri thức Ngân hàng. Thì đối với cấp dưới, chủ yếu quan tâm đến “tri thức cá nhân” thông qua bằng cấp mà họ có. Nhân viên tự nguyện tham gia nhiều các khoá đào tạo dài hạn để đạt được trình độ học vấn cao hơn. Họ coi trình độ bằng cấp cao hơn là “bảo bối” để tự vệ và là “cái phao” nếu quyết định hoặc phải chuyển sang Ngân hàng khác.*
- *Đối với việc chuyển giao tri thức: Chuyển giao tri thức được các NHTM Việt Nam thực hiện chủ yếu qua hình thức đào tạo tại chỗ; qua hoán đổi vị trí công việc; hoặc qua các văn bản qui định về quy trình, cách thức thực hiện công việc và cung ứng sản phẩm dịch vụ ngân hàng.*

- Đối với ứng dụng tri thức: Thực hiện việc bố trí công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo, trình độ học vấn, kinh nghiệm và kỹ năng mềm của nhân viên được Ngân hàng coi là một trong các hình thức ứng dụng hiệu quả tri thức. Việc chuyển chuyển cán bộ đến các vị trí công việc phù hợp với tri thức cá nhân là cách thức phổ biến mà NHTM Việt Nam ứng dụng tri thức.
- Đối với việc bảo vệ tri thức: Ngân hàng đã rất đúng khi đánh giá cao về tầm quan trọng của bảo vệ tri thức. Họ cũng cho rằng bảo vệ tri thức cần nhưng rất khó thực hiện. Cách thức phổ biến mà các ngân hàng bảo vệ tri thức là sử dụng mã hoá (hay biến tri thức hiện thành tri thức ẩn) hoặc hạn chế quyền truy cập của cá nhân theo nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể của họ trong công việc. Tuy nhiên, cách thức bảo vệ tri thức này cũng phần nào hạn chế quá trình chuyển giao và ứng dụng tri thức của Ngân hàng.
- Như vậy, mặc dù không khẳng định nhưng qua cách thức QTTT của các Ngân hàng (thu nhận, chuyển giao, ứng dụng, bảo vệ tri thức) đã cho thấy QTTT Ngân hàng có thể trực tiếp tác động đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

2.3 Môi trường đạo đức kinh doanh

Khi được giới thiệu về môi trường đạo đức và 3 xu hướng môi trường đạo đức chủ yếu đối với tổ chức theo đức kết của các nghiên cứu trước, những người tham gia phỏng vấn cho biết, đối với ngành NH rất khó phân chia rõ ràng 3 xu hướng đạo đức trên. Tất cả họ đều cho rằng NH mình có môi trường đạo đức theo xu hướng lợi ích của ngân hàng (tư lợi tổ chức) và theo quy chuẩn. Thậm chí, chuyên gia L còn cho rằng “*làm gì có Ngân hàng nào chỉ xây dựng môi trường đạo đức theo xu hướng quan tâm*”.

Mặc dù môi trường đạo đức theo “tư lợi tổ chức” nhưng để đạt được tư lợi cuối cùng cho tổ chức, Ngân hàng vẫn phải đặc biệt quan tâm đến lợi ích của nhân viên và coi đó là một trong các cách để tăng mức độ hài lòng, tăng lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức, giảm hiện tượng chảy máu chất xám.

Tuy nhiên, Ngân hàng thực hiện giám sát và hạn chế các hành vi mang tính cá nhân. C và F cho rằng, ở ngân hàng họ đang công tác, để hạn chế hành vi mang tính vụ lợi, cá nhân, Ngân hàng giao chỉ tiêu nhiệm vụ công việc cho bộ phận hơn là cho từng cá nhân.

Ví dụ, bộ phận giao dịch viên, mỗi tháng huy động thêm 30 tỉ tiền gửi, mở thêm 90 tài khoản tiền gửi thanh toán của khách hàng cá nhân và 20 tài khoản khách hàng tổ chức. Bằng cách này, Ngân hàng cho rằng sự phối hợp, chia sẻ công việc trong từng bộ phận tốt hơn, sự gắn kết của các cá nhân với tổ chức cao hơn, nhưng trên hết là hạn chế nhân viên hành động theo chủ nghĩa cá nhân.

Không cùng quan điểm với C và F, các chuyên gia A, H và K- mỗi người đang giữ vị trí quản lý ở các Ngân hàng khác nhau - cho rằng, Ngân hàng họ vẫn khuyến khích nhân viên hành động vì lợi ích cá nhân nếu hành động này không làm tổn hại đến lợi ích Ngân hàng. Mỗi nhân viên ở những ngân hàng nơi A, H và K làm quản lý có thể tự do nêu quan điểm và hành động trên hết vì lợi ích cá nhân nhưng nếu những hành động cá nhân này được phát hiện làm tổn hại đến đồng nghiệp và lợi ích chung của Ngân hàng thì Ngân hàng sẽ áp dụng các hình thức xử lý theo quy định.

Mặc dù có quan điểm không giống nhau về cách thức hạn chế hoặc khuyến khích hành động theo tư lợi cá nhân, nhưng các chuyên gia đều nhất quán khi cho rằng, mặc dù môi trường đạo đức Ngân hàng mang tính “tư lợi tổ chức” nhưng không vì thế mà Ngân hàng lơ là đến quan hệ xã hội và lợi ích cộng đồng. Ngân hàng tham gia nhiều các chương trình hỗ trợ cộng đồng. Ví dụ, NHTMCP Quốc Tế VIB thường xuyên tham các chương trình xã hội, từ thiện đầy ý nghĩa như: đi bộ quyên góp tiền ủng hộ trẻ em bị xơ hóa cơ đen-ta, ủng hộ xây dựng bệnh viện cho người nghèo, ủng hộ Quỹ Phẫu Thuật Vì Nụ Cười Trẻ em. Hay VCB tham gia chương trình an sinh xã hội về y tế và giáo dục, chương trình hướng về biển đảo yêu thương, chương trình thấp sang ước mơ thiếu nhi Việt Nam. Các hoạt động cộng đồng ngoài việc tăng phúc lợi xã hội còn tăng hình ảnh của Ngân hàng và cuối cùng đem lại lợi ích cho chính Ngân hàng.

Bên cạnh đó, do bản chất rủi ro của hoạt động kinh doanh tiền tệ, các ngân hàng yêu cầu nhân viên hành động theo quy tắc, quy định. Như vậy, tổng hợp ý kiến chuyên gia cho thấy NHTM thường có môi trường đạo đức *vừa theo quy chuẩn vừa theo xu hướng tư lợi*. Tuy nhiên, chuyên gia D – người đã có kinh nghiệm làm công tác quản lý của 4 ngân hàng khác nhau - cho rằng “*Bản thân ban lãnh đạo ngân hàng không truyền được tinh thần về xu hướng đạo đức của ngân hàng cho nhân viên*”.

Những người tham gia phỏng vấn còn cho rằng, theo quan sát của họ, đạo đức nghề nghiệp, tác phong, cách thức cư xử, các mối giao tiếp của nhân viên bị ảnh hưởng rất nhiều bởi phương thức quản lý và hành vi của các nhà quản trị cấp cao ở ngân hàng.

Điều này cho thấy vì sao khi một ngân hàng thay đổi cơ cấu sở hữu, thay đổi các thành viên chủ chốt ở hội đồng quản trị và ban tổng (tổng giám đốc, phó tổng giám đốc) thì tỷ lệ thôi việc tăng lên. Khi có sự thay đổi bộ phận quản lý cấp cao, nhiều nhân viên chuyển sang ngân hàng khác theo người quản lý cũ của mình. Hoặc nhân viên tự điều chỉnh tư duy, hành vi đạo đức theo phong cách của nhà quản lý mới.

Nhận xét về ảnh hưởng bởi phong cách, hành vi, đạo đức nhà lãnh đạo đối với hành vi đạo đức nhân viên của các chuyên gia Ngân hàng Việt Nam cũng đồng nhất với kết quả nghiên cứu của Gibbs và cs (2013) với 230 nhân viên NH tư nhân lớn nhất vùng Savatov. Gibbs và cs (2013) xác nhận “lãnh đạo gương mẫu” là một trong các yếu tố tác động đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên Ngân hàng. Như vậy, mặc dù lãnh đạo Ngân hàng không truyền được tinh thần về xu hướng đạo đức của Ngân hàng cho nhân viên, như nhận định của C, nhưng nếu lãnh đạo gương mẫu và luôn luôn thể hiện và hành động theo xu hướng đạo đức nhất định thì cũng có khả năng ảnh hưởng đến hành vi, hành động của cấp dưới theo cùng một xu hướng đạo đức.

Khi được hỏi về đánh giá của mình đối với môi trường đạo đức ở các NHTM Việt Nam, Ngân hàng nào định hình được môi trường đạo đức rõ ràng nhất, các chuyên gia xác nhận: bản thân trong mỗi ngân hàng đã rất khó để toàn Ngân hàng mình nhìn nhận và hành động theo cùng xu hướng môi trường đạo đức nên càng khó khi đưa ra đánh giá đối với thị trường.

Tuy nhiên, với yếu tố văn hoá, các chuyên gia A, C, D, K đều có chung ý kiến cho rằng những ngân hàng ít thay đổi chủ sở hữu thường giữ nguyên được văn hoá Ngân hàng. Ví dụ ACB, NHTMCP Techcombank hay MB. Đặc biệt Techcombank đã rất thành công khi xây dựng được văn hoá mà nhân viên ngân hàng này thường nói về NH mình với niềm tự hào cao.

Như vậy, qua ý kiến chuyên gia, có thể rút ra một số đặc điểm nổi bật về môi trường đạo đức ở các NHTM Việt Nam như sau:

- Ở các NHTM Việt Nam chưa hình thành được xu hướng MTĐĐ một cách thật sự rõ ràng nhưng dường như đang dung hoà theo xu hướng “tư lợi tổ chức” và “quy chuẩn”. Hoặc chỉ ít, lãnh đạo Ngân hàng nhìn nhận MTĐĐ ở các Ngân hàng mình có thiên hướng về tư lợi tổ chức và quy chuẩn.
- Tuy nhiên, các nhà quản trị Ngân hàng cũng có chung nhận định là rất khó phân định rạch ròi giữa các loại MTĐĐ theo tư lợi, quan tâm hay quy chuẩn. Bởi dù theo xu hướng MTĐĐ tư lợi hay quan tâm thì bất kỳ hoạt động nào của NH đều phải tuân thủ theo quy định của các cơ quan chủ quản và của nội bộ Ngân hàng. Hơn nữa, cho dù các nhà quản lý có cảm nhận MTĐĐ ở Ngân hàng mình theo xu hướng tư lợi tổ chức thì cũng không vì thế mà Ngân hàng thiếu quan tâm đến lợi ích của nhân viên, của đối tác và của cộng đồng. Tất cả sự quan tâm này để cuối cùng đạt mục tiêu cao nhất là lợi ích cho Ngân hàng mình.
- So sánh với kết luận của Cowton (2002); Barbu và Boitan (2009); San-Jose và ctg (2009), các NHTM Việt Nam đang chưa quan tâm đúng mức đến lợi ích của nhân viên và khách hàng của mình. Vì vậy, NHTM Việt Nam chưa được coi là ngân hàng hoạt động có định hướng đạo đức theo tiêu chí đánh giá của Cowton (2002); Barbu và Boitan (2009); San-Jose và ctg (2009).
- Các NHTM ở Việt Nam không xây dựng bộ quy chuẩn đạo đức trong NH. Môi trường đạo đức hình thành theo hướng mặc nhận. Nhân viên hành động theo xu hướng đạo đức mà họ cho rằng sẽ được quản lý của mình chấp thuận và ủng hộ. Trong khi đó, Barbu và Boitan (2009) cho rằng 1 trong 3 đặc tính của một NH hoạt động có định hướng đạo đức là: hoạt động với một bộ giá trị đạo đức, đồng thời hiểu, chấp thuận và tuân thủ theo nó ở tất cả các cấp độ của tổ chức. Như vậy, các NHTM Việt Nam mặc dù đều hoạt động theo những định hướng đạo đức riêng nhưng chưa xây dựng thành bộ quy chuẩn đạo đức và phổ biến rõ ràng, rộng rãi chúng để thành một định hướng phát triển MTĐĐ chung, thống nhất trong NH.
- Ở Việt Nam, hành vi và hành động của lãnh đạo ảnh hưởng đến hành vi và cảm nhận của nhân viên về MTĐĐ Ngân hàng. Vì vậy, nếu Ngân hàng muốn định hướng MTĐĐ tổ chức theo xu hướng nào thì trước hết lãnh đạo phải hành động nhất quán theo xu

hướng đó. Hay thông qua hành vi và hành động của chính mình mà nhà lãnh đạo truyền tinh thần về xu hướng MTĐĐ của Ngân hàng cho nhân viên.

- *Các NHTM không thay đổi hoặc có rất ít thay đổi chủ sở hữu thường có xu hướng về MTĐĐ rõ ràng hơn.*

2.4 Khả năng chấp nhận rủi ro

Tác giả đã gặp khó khăn khi thực hiện phỏng vấn các chuyên gia về mảng rủi ro và khả năng chấp nhận rủi ro của Ngân hàng. Gần như các chuyên gia tránh đề cập đến “khả năng chấp nhận rủi ro” mà hướng câu chuyện sang mảng quản trị rủi ro ở Ngân hàng. Tất cả các chuyên gia đều cho biết ở Ngân hàng mình có bộ phận quản trị rủi ro và đó là bộ phận rất quan trọng. Trong các cuộc họp ban lãnh đạo để ra quyết định liên quan đến mảng nghiệp vụ Ngân hàng, nhất thiết phải có ý kiến của bộ phận quản trị rủi ro.

Mọi nghiệp vụ ngân hàng đều được thực hiện theo một quy trình có tính đến hạn chế rủi ro. Chuyên gia F cho rằng Ngân hàng mình áp dụng quy trình *phê duyệt tín dụng tập trung* nhằm hạn chế rủi ro tín dụng và các quyết định mang tính cá nhân. Theo F, các quyết định mang tính cá nhân mặc dù quá trình ra quyết định nhanh hơn, trong một số trường hợp hiệu quả kinh tế cao hơn nhưng lại hàm chứa rất nhiều rủi ro. Thực tế đã chứng minh ở ngân hàng nơi chuyên gia F đang làm việc, sau khi chuyển sang áp dụng quy trình phê duyệt tín dụng tập trung, rủi ro tín dụng đã giảm. Cùng quan điểm với F, chuyên gia E cho rằng ở ngân hàng mình chuyển sang “*Tăng thêm quyền phán quyết tập thể*”. Thậm chí chuyên gia H còn nhấn mạnh ở ngân hàng mình đã thực hiện “*Chuyển từ thẩm quyền quyết định của cá nhân sang quyết định tập thể*”. Trong mỗi tập thể (ví dụ là một chi nhánh, hay phòng giao dịch) thường có một thành viên độc lập nhằm hạn chế sự liên kết đem đến quyết định rủi ro. Thành viên độc lập được cử xuống từ ngân hàng hội sở, từ khối quản lý rủi ro hoặc từ bộ phận kiểm soát nội bộ.

Như vậy, thông qua những gì chuyên gia cho ý kiến về quản trị rủi ro có thể rút ra một số nhận định sau:

- *Các chuyên gia ngần ngại khi đề cập đến rủi ro và không sẵn sàng chia sẻ về xu hướng hành động có tính rủi ro ở ngân hàng mình.*

- *Các chuyên gia đánh giá rất cao tầm quan trọng của quản trị rủi ro trong hoạt động NH*
- *Về mặt chủ trương ở phạm vi tổ chức các NHTM thực hiện gần như các cách thức giống nhau để quản trị rủi ro. Các cách thức được các chuyên gia đề cập nhiều bao gồm: phê duyệt tín dụng tập trung, tăng quyền phán quyết tập thể, hay chuyển sang thẩm quyền quyết định tập thể, hạn chế quyền lực cá nhân. Hay nói cách khác, các NHTM ít có xu hướng chấp nhận rủi ro về mặt tổ chức do đặc thù kinh doanh tiền tệ của Ngân hàng. Ở phạm vi cá nhân, tác giả không thu được bất kỳ bình luận nào từ phía các chuyên gia.*
- *Khách hàng không nhìn thấy, không biết, không hiểu; NH không thể quảng cáo các cách thức quản trị rủi ro của NH nhưng lại rất quan trọng để các NH tự bảo vệ mình.*

2.5 Kết quả hoàn thành công việc của nhân viên Ngân hàng

Để có thông tin về việc đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ở các NHTM Việt Nam, tác giả dựa vào hai nguồn thông tin chính. Thứ nhất, từ biểu đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ở một số NHTM Việt Nam (phụ lục 3). Thứ hai, từ ý kiến chuyên gia trong nghiên cứu định tính.

Tổng kết lý thuyết ở chương 1 cho thấy, có 2 cách chia phổ biến các thành phần của khái niệm kết quả hoàn thành công việc. Theo đó, KQHTCV bao gồm:

- Kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao và thái độ hoàn thành công việc (Borma và ctg, 1995; Allen và cs, 1999; Chiu, 2004; Yavas và cs, 2013; Gibbs và cs, 2013). Trong đó Yavas và cs (2013), Gibbs và cs (2013) là hai nghiên cứu thực hiện trong lĩnh vực ngân hàng.
- Kết quả tâm lý và kết quả hành vi (Yavas và ctg, 2010).

Tham khảo biểu đánh giá KQHTCV nhân viên của các NHTM Việt Nam, phần lớn các NHTMCP Việt Nam đang thực hiện đánh giá kết quả *hoàn thành nhiệm vụ được giao* của nhân viên theo cách phân loại của Borma và ctg (1995), Allen và cs (1999), Chiu (2004), Yavas và cs (2013), Gibbs và cs (2013). Ví dụ như các NHTMCP: VCB; BIDV; Bắc Á-BAB; Techcombank, Xuất Nhập Khẩu Việt Nam-EIB, Việt Nam Thịnh Vượng-VPB, Kiên Long-KienLongBank (Phụ lục 3).

Bên cạnh đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao, một số NHTMCP Việt Nam còn đánh giá thái độ hoàn thành công việc. Ví dụ ACB, EIB. Đối với ACB, các tiêu chí thành phần để đánh giá thái độ đối với công việc trong bảng đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên bao gồm: tính liêm khiết, tinh thần hợp tác, tính kỷ luật, tính quyết tâm hoàn thành công việc. Tổng điểm tối đa của phần đánh giá thái độ của nhân viên ACB đối với công việc là 25 trong tổng điểm đánh giá 100 (Phụ lục 3.1). Ngân hàng EIB có riêng một biểu mẫu đánh giá về kết quả hành vi của nhân viên bên cạnh biểu mẫu đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao. EIB đánh giá hành vi của nhân viên trên 4 tiêu chí: tinh thần trách nhiệm, sáng tạo và đổi mới, lập kế hoạch và quản lý công việc, hợp tác trong công việc (Phụ lục 3.2). Chuyên gia K và L cho biết, ở ngân hàng họ cũng có nội dung đánh giá thái độ hành vi bên cạnh kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Ngân hàng tổ chức đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên định kỳ theo quý, 6 tháng hoặc 1 năm. Việc đánh giá được thực hiện có thể từ một trong ba, hoặc kết hợp cả ba phương thức. Nhân viên tự đánh giá kết quả hoạt động của mình; Nhà quản lý đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên; Đánh giá của khách hàng. Tuy nhiên, đánh giá của khách hàng thường được thực hiện với các nhân viên làm ở các bộ phận có giao dịch trực tiếp với khách hàng.

Các ngân hàng thường thực hiện việc đánh giá KQHTCV của nhân viên theo quy trình 3 bước. Bước 1, nhân viên tự đánh giá. Bước 2, cán bộ quản lý trực tiếp kiểm tra tính xác thực kết quả tự đánh giá của nhân viên sau đó bổ sung nhận xét của mình vào các mục xác định. Bước 3, kiểm tra và phê duyệt của ngân hàng. Mặc dù việc đánh giá KQHTCV của nhân viên thường thực hiện 3 bước nhưng chủ yếu là dựa vào kết quả tự đánh giá của nhân viên, có đối chiếu và phê duyệt của quản lý trực tiếp.

Tuy nhiên, trong số các chuyên gia, H và C xác nhận ở NH mình chỉ đánh giá kết quả hoàn thành kế hoạch, chỉ tiêu về doanh số được giao, không đánh giá về thái độ hoàn thành nó.

Tổng kết lý thuyết ở chương 1 cũng đề cập đến nghiên cứu trong lĩnh vực Ngân hàng của Yavas và ctg (2010). Khác Gibbs và ctg (2013), Yavas và ctg (2012) chia kết quả

hoàn thành công việc của nhân viên thành *kết quả tâm lý* và *kết quả hành vi*. Trong đó kết quả hành vi không phải đánh giá dựa vào các chỉ tiêu định tính như Borma và ctg (1995); Chiu (2004), ACB và EIB mà dựa vào các chỉ tiêu định lượng về tỉ lệ thôi việc và kết quả hoàn thành công việc so với chỉ tiêu. Đối với tỷ lệ thôi việc trong *kết quả hành vi* theo phân loại của Yavas và ctg (2010), không có ngân hàng nào trong số các NHTM Việt Nam mà tác giả thu thập biểu đánh giá, xây dựng nhóm tiêu chí này ở biểu đánh giá kết quả hoàn thành công việc nhân viên. Kết quả nghiên cứu định tính, các chuyên gia đều cho rằng tiêu chí về tỷ lệ thôi việc chỉ phù hợp để đánh giá KQHTCV của bộ phận quản lý cấp trung và cấp cao trong ngân hàng mà không phù hợp với đánh giá kết quả của nhân viên. Chuyên gia B cho biết, nếu chỉ một vài cá nhân nghỉ việc thì đó có thể là bởi lý do cá nhân. Nhưng nếu tỷ lệ thôi việc ở một bộ phận, một ngân hàng cao thì lý do không còn ở phạm vi từng cá nhân riêng lẻ mà ở phạm vi hệ thống. Lúc này, hoạt động quản trị ở ngân hàng đang có vấn đề.

Tương tự cả A, B, H và L đều nhận xét, đối với quản lý cấp thấp (trưởng, phó các nhóm; trưởng, phó các phòng ban; trưởng, phó các bộ phận), ngân hàng thường đánh giá kết quả hành vi thông qua: sự cam kết với tổ chức, quan hệ với cấp dưới và các bộ phận liên quan, giải quyết các bất đồng (nếu có) và tạo ra được môi trường làm việc tốt ở bộ phận mình quản lý. Đối với cán bộ quản lý cấp cao hơn như Ban giám đốc; Ban tổng giám đốc; Thành viên hội đồng quản trị; Giám đốc các Ủy ban thường đánh giá thông qua kết quả kinh doanh chung của ngân hàng.

Khi được hỏi đánh giá của mình về **kết quả hoàn thành công việc của nhân viên theo tâm niên**, cả A, B và E đều cho rằng nhân viên mới tuyển dụng hoặc mới được chuyển có nỗ lực trong công việc cao hơn nhưng kết quả hoàn thành công việc nhìn chung không bằng nhân viên có kinh nghiệm. Lý do được A cho là đặc thù công việc của NH cần có sự dày dặn kinh nghiệm để khéo léo giải quyết rất nhiều tình huống. Các quyết định đưa ra không chỉ dựa vào kiến thức mà còn cần kỹ năng. Kỹ năng ngoài được trang bị trong các chương trình đào tạo dài hạn (ví dụ đại học hay cao học) thì còn được trau dồi, đúc rút qua kinh nghiệm.

Riêng chuyên gia C nhận định “*Ngân hàng mình không sợ nếu tỷ lệ thôi việc cao*”, và

rằng “*nếu tuyển dụng nhân viên và giữ chân họ làm việc đến 5 năm thì đó là một thành công của Ngân hàng mình*”. Lý giải cho nhận định trên, C cho biết theo kinh nghiệm quản lý, nhân viên mới tuyển dụng vào ngân hàng có nỗ lực rất cao trong 5 năm đầu. Nỗ lực để hoà nhập, nỗ lực để được nhìn nhận, nỗ lực để được đánh giá cao. Theo thời gian, nỗ lực làm việc của nhân viên giảm sút. Một khi nỗ lực phấn đấu bị giảm sút thì sức sáng tạo lại bị nhường chỗ cho sự trì trệ, an bài.

Đối với trình độ học vấn, các chuyên gia cho rằng, không thấy rõ mối quan hệ giữa trình độ học vấn và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Nhưng kỹ năng của nhân viên càng tốt, kết quả hoàn thành công việc của họ càng cao. Nhận định của các chuyên gia cũng trùng với kết quả nghiên cứu của Nguyễn Duy Cường (2009); Đặng thị Thuý Trang (2013).

Về xu hướng đạo đức của cá nhân ảnh hưởng đến kết quả hoàn thành công việc hay không, các chuyên gia cho biết, trong ngân hàng, có nhân viên luôn có hành vi và hành động theo hướng tư lợi. Có những nhân viên theo hướng quan tâm. Nhưng cũng có những nhân viên làm việc theo đúng quy chuẩn đạo đức nghề nghiệp, theo quy định ngân hàng và chuẩn mực xã hội. Theo quan sát của các chuyên gia, đối với nhân viên có khuynh hướng đạo đức *tư lợi cá nhân*, thường sẵn sàng *chấp nhận rủi ro cao hơn nhưng kết quả hoàn thành công việc được giao hoặc rất cao hoặc rất thấp*, kết quả hành vi không cao. Đối với nhân viên có đạo đức theo hướng *quan tâm* thường tránh những hành động, những quyết định có tính rủi ro đặc biệt nếu đó là những rủi ro làm ảnh hưởng đến các mối quan hệ. Những người này đều được đánh giá có KQHTCV được giao và kết quả hành vi ở mức cao. Với những nhân viên theo *quy chuẩn* cả KQHTCV được giao và kết quả hành vi đều được đánh giá thấp hơn những nhân viên theo hướng quan tâm.

Như vậy, thông qua quá trình tổng hợp biểu đánh giá KQHTCV của một số NHTM (Phụ lục 3) và phỏng vấn chuyên gia, tác giả rút ra một số kết luận sau:

- *Các NHTM đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên chủ yếu dựa vào kết quả hoàn thành phần nhiệm vụ được giao. Một số ngân hàng còn đánh giá kết quả hành vi của nhân viên.*

- *Thâm niên công tác có ảnh hưởng đến KQHTCV của nhân viên. Tuy nhiên, có hai nhìn nhận trái ngược. Trong khi A, B và E cho biết thâm niên công tác càng cao kết quả hoàn thành công việc càng tốt, thì C lại cho ý kiến ngược lại.*
- *Các chuyên gia không cho rằng trình độ học vấn càng cao, kết quả công việc càng tốt. Tuy nhiên, kỹ năng càng cao KQHTCV càng tốt. Như vậy, các chuyên gia cho thấy dường như có tác động trực tiếp của tri thức đến KQHTCV của cá nhân. Nhưng tác động này ở kỹ năng rõ hơn so với trình độ học vấn.*
- *Nhân viên có xu hướng đạo đức quan tâm thường có KQHTCV cao hơn so với xu hướng tư lợi hay theo quy chuẩn. Như vậy, có vẻ cảm nhận và hành động theo xu hướng đạo đức của nhân viên có tác động trực tiếp đến KQHTCV của chính họ.*
- *Một khi nhân viên có xu hướng đạo đức khác nhau thì sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro không giống nhau và KQHTCV của họ cũng khác nhau. Nhận định này của các chuyên gia cho thấy, thực tại ở các NHTM Việt Nam, dường như môi trường đạo đức tác động đến khả năng chấp nhận rủi ro và qua đó tác động làm thay đổi kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.*

Kết luận chương 2

Phần đầu chương 2, cung cấp thông tin chung về đặc điểm nguồn nhân lực của các NHTM Việt Nam. Phần 2, thông qua phân tích và tổng hợp thông tin phỏng vấn chuyên gia, tác giả báo cáo tình hình quản trị tri thức, định hướng môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro và cách thức đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ở các NHTM Việt Nam.

Nhìn chung, ngân hàng nhận thức đúng tầm quan trọng của quản trị tri thức, tuy nhiên cách thức triển khai thực hiện chưa được văn bản hoá mà theo hướng ngầm định. Ở các NHTM đã có thu nhận tri thức hai chiều: tri thức cá nhân thành tri thức tổ chức và ngược lại. Đồng thời, qua nhận định chuyên gia về cách thức quản trị tri thức ở các ngân hàng cho thấy có tác động trực tiếp của quản trị tri thức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Các NHTM Việt Nam chủ yếu có xu hướng đạo đức “tư lợi” và “quy chuẩn” tuy nhiên,

chưa có ngân hàng nào xây dựng bộ quy chuẩn đạo đức và phổ biến chúng để tất cả thành viên cũng như các bộ phận, chấp nhận và tuân thủ.

Việc các NHTM đều có bộ phận quản trị rủi ro và quá trình quản trị rủi ro được văn bản hoá theo đặc trưng từng loại sản phẩm dịch vụ, là cách thức tránh rủi ro của NH. Tuy nhiên, chính sách quản trị rủi ro và cách thức áp dụng chúng như thế nào mới là biểu hiện của khả năng chấp nhận rủi ro thì tác giả lại không nhận được sự sẵn sàng chia sẻ từ các chuyên gia.

Kết quả phỏng vấn chuyên gia cũng cung cấp cách thức mà các NHTM Việt Nam thực hiện để đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Kết hợp phỏng vấn chuyên gia và tham khảo biểu đánh giá kết quả hoàn thành công việc nhân viên của các NHTM cho thấy các NHTM thường đánh giá phần “hoàn thành nhiệm vụ được giao” và “thái độ hoàn thành nhiệm vụ” của nhân viên. Nhận định của chuyên gia cho thấy có tác động của cảm nhận về môi trường đạo đức của nhân viên đến kết quả hoàn thành công việc của họ. Tác động này có thể trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua khả năng chấp nhận rủi ro.

CHƯƠNG 3. XÂY DỰNG GIẢ THUYẾT, MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ PHƯƠNG PHÁP KIỂM ĐỊNH.

Chương 1 cung cấp cơ sở lý thuyết về các khái niệm nghiên cứu đồng thời tổng kết các nghiên cứu liên quan. Nhiều câu hỏi nghiên cứu đã được tác giả đặt ra sau quá trình tổng kết lý thuyết. Chương 2 tác giả đã tiến hành tổng hợp số liệu từ trang thông tin điện tử của các NHTM nhằm báo cáo đặc điểm nhân sự của NHTM Việt Nam. Nghiên cứu định tính với các chuyên gia đang giữ vị trí quản lý ở các NHTM đã cung cấp thông tin về tình hình quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro và đo lường kết quả hoàn thành công việc của nhân viên Ngân hàng. Tổng hợp ý kiến chuyên gia ở chương 2 còn cho thấy dường như có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp của QTTT, MTĐĐKD, khả năng CNRR đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Dựa vào kết quả tổng kết lý thuyết chương 1 và nghiên cứu định tính chương 2, chương 3 tác giả xây dựng giả thuyết và mô hình nghiên cứu. Phương pháp kiểm định giả thuyết và mô hình nghiên cứu cũng được giới thiệu ở chương này.

3.1 Xây dựng giả thuyết và mô hình nghiên cứu

3.1.1 Tác động của quản trị tri thức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Tổng kết lý thuyết của tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào xây dựng và kiểm định tác động trực tiếp của quản trị tri thức đến kết quả hoàn thành công việc nhưng lại có tác động gián tiếp thông qua sự hài lòng của nhân viên. Kết quả các nghiên cứu về tác động gián tiếp vừa nêu cho các nhà quản trị biết muốn tăng kết quả hoàn thành công việc của nhân viên, nhà quản lý tập trung nỗ lực quản trị vào việc tăng sự hài lòng đối với công việc (chẳng hạn thông qua các chính sách nhân sự). Sau đó, để tăng sự hài lòng trong công việc, các nhà quản trị cần thực hiện quản trị tri thức như thế nào. Như vậy, các nghiên cứu trước chỉ dẫn nhà quản trị tập trung vào hai mảng: quản trị tri thức để tăng sự hài lòng và tăng sự hài lòng để tăng kết quả công việc. Hình 1.1 đã tổng hợp các nghiên cứu về mối quan hệ gián tiếp giữa QTTT và KQCV cá nhân thông qua sự hài lòng của nhân viên. Tác giả tự hỏi liệu nhà quản trị chỉ cần tập trung nỗ lực vào quản trị

tri thức có tăng được kết quả hoàn thành công việc của nhân viên hay không hay chỉ có thể tăng sự hài lòng mới đạt được kết quả hoàn thành của nhân viên như mong muốn?

Phỏng vấn cán bộ quản lý một số NHTM ở chương 2 cho thấy, ở các NHTM đã có nhìn nhận đúng về tầm quan trọng của quản trị tri thức đối với kết quả tổ chức và thực hiện thu nhận tri thức từ cả hai chiều: cá nhân thành tri thức tổ chức và ngược lại. Nhận định của các nhà quản lý đối với tình hình QTTT ở ngân hàng mình còn cho thấy nhân viên càng tích lũy được nhiều kỹ năng - thông qua quá trình học hỏi và tham gia vào quá trình quản trị tri thức của ngân hàng- kết quả hoàn thành công việc càng tốt. Như vậy, thực tại ở các NHTM Việt Nam dường như quản trị tri thức có tác động trực tiếp đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Từ kết quả tổng kết lý thuyết chương 1 và kết quả phỏng vấn chuyên gia chương 2, tác giả xây dựng giả thuyết H1.

Giả thuyết H1: Quản trị tri thức tác động trực tiếp, cùng chiều đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

3.1.2 Tác động của môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Môi trường đạo đức không là kết quả tài chính nhưng lại đóng vai trò quan trọng chẳng khác gì kết quả tài chính của tổ chức (Icke và ctg, 2011). Tổng kết lý thuyết cho thấy, các nghiên cứu về đạo đức chủ yếu tập trung xác định tác động của môi trường đạo đức đến kết quả tổ chức. Tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào đặt vấn đề về tác động trực tiếp của môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả cá nhân. Một số nghiên cứu xác nhận tác động gián tiếp của môi trường đạo đức đến kết quả cá nhân thông qua sự hài lòng trong công việc, cam kết tổ chức (Hình 1.3). Đối với lĩnh vực ngân hàng, đạo đức kinh doanh ngân hàng chưa thực sự được quan tâm đúng mức (Koslowski, 2011). Một số nghiên cứu về tác động môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng đã thực hiện. Ví dụ, nghiên cứu của Karetepe và ctg (2006); Yavas và ctg (2010); Yavas và ctg (2013); Gibbs và cs (2013); Đặng Thị Thuỳ Phương (2013); Nguyễn Thị Diệu Hương (2013). Tuy nhiên, nghiên cứu trong lĩnh vực ngân hàng của tác giả trên đều xác định tác động gián tiếp của môi trường đạo đức kinh doanh

đến kết quả hoàn thành cá nhân thông qua các biến trung gian khác (Bảng 1.4).

Như vậy, kết quả các nghiên cứu cho thấy để tăng kết quả hoàn thành công việc của nhân viên, tổ chức phải chú trọng vào các cách khác nhau để tăng sự hài lòng, cam kết với tổ chức. Ví dụ tăng sự hỗ trợ của tổ chức, lãnh đạo gương mẫu, định hướng đào tạo tốt hay chính sách lương, thưởng. Một số nghiên cứu cho thấy để tăng sự hài lòng, cam kết tổ chức, nhà quản trị có thể thay đổi môi trường đạo đức kinh doanh. Vậy nếu không phải quan tâm đến sự hài lòng của nhân viên và cam kết với tổ chức mà chỉ tập trung vào quản trị môi trường đạo đức kinh doanh thì có thể làm thay đổi được kết quả hoàn thành công việc của nhân viên hay không? Hay nếu có tác động trực tiếp, đáng kể của môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên thì các nhà quản trị chỉ cần tập trung vào môi trường đạo đức của tổ chức theo hướng làm tăng kết quả công việc của nhân viên mà không cần thiết phải dàn trải nguồn lực vào nhiều yếu tố khác để tăng sự hài lòng và cam kết tổ chức.

Kết quả phỏng vấn cán bộ quản lý ngân hàng ở chương 2 cho thấy chưa NHTM Việt Nam nào xây dựng được bộ tiêu chí đạo đức cho ngân hàng mình. Môi trường đạo đức NHTM Việt Nam chủ yếu hình thành bằng cách “ngầm định” phù hợp với phong cách lãnh đạo. Tuy nhiên, các chuyên gia cùng có chung nhận định khi cho rằng, nhân viên có xu hướng đạo đức tư lợi có kết quả hoàn thành công việc hoặc rất cao hoặc rất thấp, kết quả hành vi thấp. Nhân viên có xu hướng đạo đức quan tâm có kết quả hành vi và kết quả hoàn thành công việc được giao và kết quả hành vi cao nhất.

Như vậy, lý thuyết chưa cho thấy có mối quan hệ trực tiếp của MTĐĐKD đến kết quả công việc của nhân viên. Các nghiên cứu trước chỉ mới kiểm định tác động gián tiếp thông qua một số biến như: sự hài lòng, cam kết tổ chức, khả năng chấp nhận rủi ro.

Thực tế ở các NHTM Việt Nam, các nhà quản lý ngân hàng khi trả lời phỏng vấn chuyên sâu đã nhận xét, khuynh hướng đạo đức của nhân viên bị ảnh hưởng nhiều bởi cảm nhận của họ về môi trường đạo đức tổ chức, về tác phong và khuynh hướng đạo đức của người lãnh đạo. Hay nói cách khác nếu một nhân viên cảm nhận MTĐĐKD ở ngân hàng mình theo hướng tư lợi hoặc quan tâm hoặc theo quy chuẩn, người này dễ có hành vi đạo đức lần lượt theo hướng vị kỷ cá nhân hoặc quan tâm hoặc theo quy chuẩn. Bên cạnh đó, các

chuyên gia cũng còn cho biết, theo họ nhân viên có khuynh hướng đạo đức tư lợi kết quả hoàn thành công việc được giao hoặc rất cao hoặc rất thấp, kết quả hành vi thấp. Nhân viên có khuynh hướng đạo đức quan tâm có kết quả công việc cao nhất. Như vậy, ở các NHTM Việt Nam dường như tồn tại tác động trực tiếp của MTĐĐKD đến kết quả cá nhân.

Từ quan hệ bắc cầu về tác động của MTĐĐKD đến kết quả cá nhân thu nhận được từ tổng kết lý thuyết (MTĐĐKD tác động sự hài lòng, cam kết tổ chức và sau đó sự hài lòng, cam kết tổ chức lại tác động làm thay đổi kết quả cá nhân) và nhận định về thực tiễn, tác giả có cơ sở đặt giả thuyết H2.

Giả thuyết H2: môi trường đạo đức kinh doanh tác động trực tiếp đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Nếu kết quả kiểm định cho thấy giả thuyết H2 là đúng thì đây là một bước tiến có ý nghĩa đối với tổ chức bởi lúc này để tăng kết quả hoàn thành công việc của nhân viên, nhà quản lý có một công cụ nữa - tập trung vào thay đổi môi trường đạo đức. Có những sự thay đổi trong đó không làm tăng sự hài lòng và cam kết tổ chức nhưng vẫn có thể tăng kết quả hoàn thành công việc.

3.1.3 Tác động của môi trường đạo đức kinh doanh lên quản trị tri thức và kết quả hoàn thành công việc cá nhân

Tổng kết về tác động của môi trường đạo đức lên quản trị tri thức và kết quả hoàn thành công việc ở Mục 1.5.4.3, cho thấy môi trường đạo đức kinh doanh có tác động đến quản trị tri thức. Có những nghiên cứu phân tích về tác động của từng loại môi trường đạo đức lên quản trị tri thức như nghiên cứu của Paul và ctg (2006) hay Tseng và ctg (2012). Nhưng cũng có nghiên cứu chỉ kiểm định tác động của môi trường đạo đức kinh doanh nói chung đến quản trị tri thức. Ví dụ như nghiên cứu của Haslam (2000), Tseng và ctg (2012). Theo đó, khi cảm nhận về môi trường đạo đức càng tốt, nhân viên càng ủng hộ và tích cực tham gia vào quá trình quản trị tri thức. Lúc này kết quả hoàn thành công việc của nhân viên tăng do họ hài lòng hơn với công việc (Haslam, 2000; Tseng và ctg, 2012 - Hình 1.4). Kết quả nghiên cứu về tác động trực tiếp của MTĐĐKD đến QTTT cung cấp cơ sở khoa học cho tác giả xây dựng giả thuyết H3.

Giả thuyết H3: Môi trường đạo đức kinh doanh tác động trực tiếp, cùng chiều đến quản trị tri thức.

Một điểm cần lưu ý là nghiên cứu của tác giả không phân tích tác động chi tiết của từng loại môi trường đạo đức lên QTTT như Paul và ctg (2000) hay Tseng và ctg (2012) mà nghiên cứu tổng thể về tác động môi trường đạo đức bởi tác giả sử dụng thuật ngữ môi trường đạo đức theo khái niệm của Victor và Cullen (1988). Trong đó, môi trường đạo đức là “*sự cảm nhận được chia sẻ trong tổ chức về những hành vi đúng đắn và hợp lý*”. Đối tượng nghiên cứu là nhân viên làm việc ở các NHTM Việt Nam. Từng nhân viên được lựa chọn tham gia sẽ cho biết cảm nhận của họ về môi trường đạo đức ở ngân hàng nơi họ làm việc. Nếu nhân viên cảm nhận môi trường đạo đức ở ngân hàng mình làm việc là ưu tiên tư lợi và theo họ môi trường đó là “*đúng đắn và hợp lý*” thì họ sẽ có nhìn nhận tích cực về môi trường này. Nhìn nhận về môi trường đạo đức lúc đó ảnh hưởng như thế nào về hành vi và hành động thu nhận, chia sẻ, ứng dụng và bảo vệ tri thức của bản thân và tổ chức. Tương tự như vậy đối với hai loại môi trường đạo đức còn lại: quan tâm và theo quy định.

Như vậy, nghiên cứu của tác giả quan tâm đến việc nhân viên Ngân hàng khi cảm nhận về môi trường đạo đức của ngân hàng có “*đúng đắn và hợp lý*” hay không sẽ tác động như thế nào đến quản trị tri thức của ngân hàng và đến kết quả hoàn thành công việc của chính họ.

3.1.4 Tác động của môi trường đạo đức kinh doanh đến khả năng chấp nhận rủi ro và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Tổng kết lý thuyết về mối quan hệ giữa môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro và kết quả cá nhân ở mục 1.6.4 cho thấy: một số nghiên cứu đã xác nhận tác động trực tiếp của môi trường đạo đức kinh doanh đến khả năng chấp nhận rủi ro của một tổ chức. Ví dụ như nghiên cứu của Drennan (2004); Saini và cs (2009). Drennan (2004) chỉ ra, một tổ chức có môi trường đạo đức tốt thì quản trị rủi ro sẽ chặt chẽ hơn. Hay Saini và cs (2009) xác định tổ chức càng có khuynh hướng đạo đức quan tâm, khả năng chấp nhận rủi ro càng lớn. Ngược lại, khả năng chấp nhận rủi ro ít hơn ở các tổ chức có khung hướng đạo đức tư lợi. Như vậy, lý thuyết cho thấy có tác động trực tiếp

của môi trường đạo đức kinh doanh đến khả năng chấp nhận rủi ro. Kết quả nghiên cứu của Drennan (2004); Saini và cs (2009), giúp tác giả có cơ sở lý thuyết để xây dựng giả thuyết H4a.

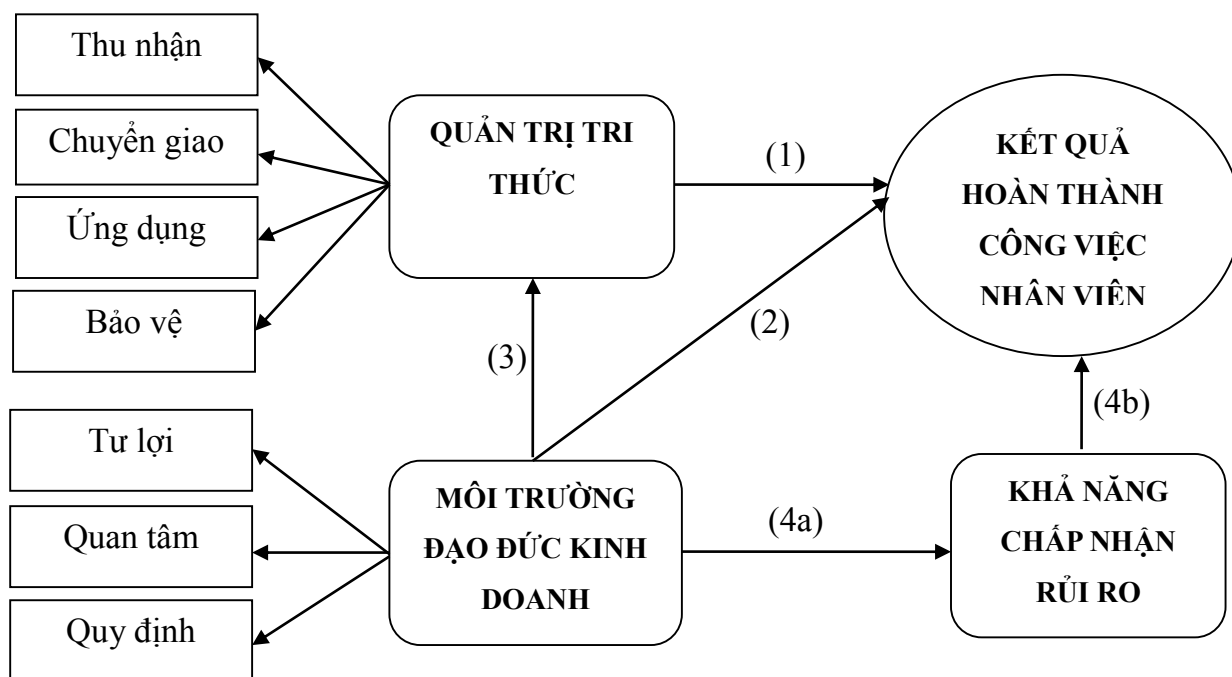
Giả thuyết H4a: Môi trường đạo đức kinh doanh tác động cùng chiều đến khả năng chấp nhận rủi ro.

Bên cạnh đó, Browman (1984); Phillip (1991); Saini và cs (2009) chỉ ra tác động gián tiếp của môi trường đạo đức đến kết quả tổ chức thông qua khả năng chấp nhận rủi ro (Hình 1.5). Tổng kết lý thuyết, tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào xác định tác động của khả năng chấp nhận rủi ro lên kết quả cá nhân. Tuy nhiên Mục 1.4.1 đã chỉ ra, khả năng chấp nhận rủi ro phần lớn được coi là đặc tính của cá nhân. Các cá nhân khác nhau có khả năng chấp nhận rủi ro không giống nhau, hoặc các cá nhân khác nhau sẽ có cảm nhận không giống nhau về khả năng chấp nhận rủi ro của tổ chức. Các nghiên cứu chỉ mới tập trung xác nhận khả năng chấp nhận rủi ro tác động đến kết quả tổ chức mà đang bỏ ngỏ tác động đến kết quả cá nhân.

Kết quả nghiên cứu định tính chương 2 (Mục 2.5) cho thấy dường như ở các NHTM Việt Nam có sự tác động trực tiếp của môi trường đạo đức đến khả năng chấp nhận rủi ro. Từ đó, khả năng chấp nhận rủi ro tác động làm thay đổi kết quả làm việc của nhân viên ngân hàng. Kết hợp tổng kết lý thuyết chương 1 và kết quả phỏng vấn sâu trong nghiên cứu định tính chương 2, nghiên cứu của tác giả đặt giả H4b.

Giả thuyết H4b: Khả năng chấp nhận rủi ro tác động trực tiếp, cùng chiều đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Với 5 giả thuyết xây dựng trong quá trình tổng kết lý thuyết, tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu dự kiến với ba khái niệm chính là quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.



Hình 3.1 Mô hình nghiên cứu dự kiến

3.2 Phương pháp và quy trình nghiên cứu

Tổng kết các nghiên cứu (NC) thực hiện ở chương 1 đã giới thiệu khái niệm, cách thức phân loại và tác động của quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro vào kết quả hoàn thành công việc của cá nhân.

Tác giả tiếp tục sử dụng kết hợp hai phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng cho nghiên cứu của mình. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn sâu với 10 nhà quản lý ở các NHTM Việt Nam. Thông tin phỏng vấn được tác giả ghi âm hoặc ghi chép chi tiết vào sổ tay. Mọi thông tin ghi nhận được từ các cuộc phỏng vấn sâu được tác giả phân tích, tổng hợp và báo cáo ở chương 2. Kết quả phỏng vấn chuyên gia cho tác giả nhiều thông tin xác thực, có giá trị về thực tại tình hình quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro và cách thức đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ở các NHTM Việt Nam.

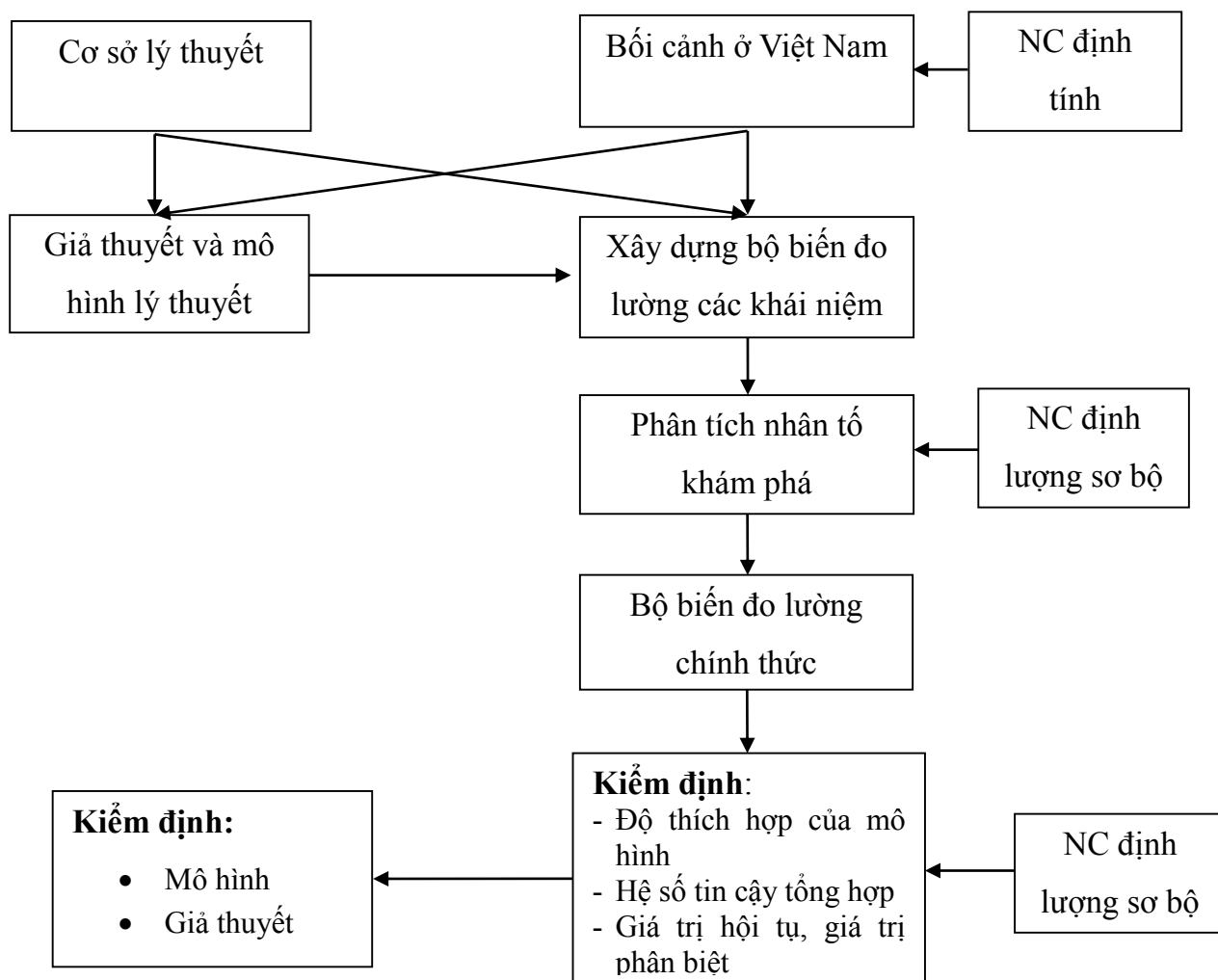
Cơ sở lý thuyết chương 1 và kết quả nghiên cứu định tính chương 2 cho tác giả cơ sở lý thuyết và thực tiễn để xây dựng 05 giả thuyết nghiên cứu ở chương 3. Những giả thuyết nghiên cứu đề xuất được mô phỏng ở mô hình nghiên cứu dự kiến (Hình 3.1). Biến đo

lượng các 04 khái niệm nghiên cứu: QTTT, MTĐ ĐKD, khả năng CNRR và KQCV cá nhân cũng được xây dựng dựa vào kết quả nghiên cứu của chương 1 và chương 2

Nghiên cứu tiếp tục thực hiện quy trình nghiên cứu định lượng hai giai đoạn: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ nhằm đánh giá sơ bộ độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt bộ các biến đo lường từng khái niệm nghiên cứu. Số liệu sử dụng trong nghiên cứu sơ bộ được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng hỏi. Đối tượng trả lời bảng hỏi (đối tượng nghiên cứu) là nhân viên làm việc trong các NHTM Việt Nam. Mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện. Số liệu nghiên cứu sơ bộ được tiến hành thu thập trong tháng 2 và tháng 3 năm 2013 tại Tp. HCM. Quy mô mẫu có kích thước khoảng 150. Kết quả nghiên cứu sơ bộ giúp tác giả điều chỉnh bộ biến đo lường từng khái niệm nghiên cứu để sử dụng cho nghiên cứu chính thức.

Phương pháp định lượng sử dụng trong nghiên cứu chính thức nhằm khẳng định bộ thang đo, kiểm định các giả thuyết và mô hình nghiên cứu. Đối tượng nghiên cứu là nhân viên hiện đang làm việc tại các phòng nghiệp vụ của NHTM đóng trên địa bàn Tp. HCM. Số liệu nghiên cứu chính thức được thu thập thông qua thông tin trả lời phiếu điều tra của mẫu. Phiếu điều tra được gửi trực tiếp cho các đối tượng nghiên cứu. Kích thước mẫu nghiên cứu chính thức dự kiến $n=600$ và chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Quá trình thu thập mẫu nghiên cứu chính thức được thực hiện trong 6 tháng, từ tháng 5 đến hết tháng 11 năm 2013 tại Tp. HCM. Bộ biến đo lường từng khái niệm nghiên cứu được kiểm định thông qua phân tích nhân tố khẳng định CFA bằng phần mềm AMOS 18. Mô hình lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu được kiểm định bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

Tuần tự các bước công việc trong quy trình nghiên cứu được tổng kết lại ở sơ đồ 3.1.



Sơ đồ 3.1: Quy trình nghiên cứu

3.3 Xây dựng bộ biến đo lường các khái niệm nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu có 4 khái niệm, bao gồm: quản trị tri thức; môi trường đạo đức kinh doanh; khả năng chấp nhận rủi ro; kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Trong đó, chỉ có khả năng chấp nhận rủi ro là khái niệm đơn hướng, 3 khái niệm còn lại là các khái niệm đa hướng. Thang đo các khái niệm nghiên cứu có dạng thang đo Likert 5 điểm, trong đó 1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý.

3.3.1 *Bộ biến đo lường khái niệm quản trị tri thức*

Quản trị tri thức là khái niệm đa hướng, bao gồm 4 khái niệm thành phần: quá trình thu nhận tri thức, quá trình chuyển giao tri thức, quá trình ứng dụng tri thức và quá trình bảo vệ tri thức.

Quá trình thu nhận tri thức

Mỗi cá nhân có một kho tri thức chuyên biệt nhưng chúng sẽ không là nguồn lực của tổ chức nếu không có sự tích hợp và khai thác. Các tổ chức sử dụng các phương thức khác nhau nhằm phát hiện, khai thác, phối hợp các tri thức chuyên biệt trở thành tri thức tổ chức. Tuy nhiên, trong quá trình thu nạp, mỗi tổ chức phải thực hiện lựa chọn các tri thức có thể đem lại lợi thế và lợi thế cạnh tranh bền vững cho mình. Quá trình thu nạp thông qua phương pháp đối sánh được thực hiện. Theo đó tổ chức xác định khung cách biệt giữa tri thức hiện tại và tri thức mong muốn. Quá trình thu nhận tri thức thông qua sự tích hợp tri thức cá nhân nhằm giảm khung cách biệt trên.

Tác giả sử dụng bộ biến đo lường (bộ thang đo) được xây dựng bởi Gold và ctg (2001) để đo lường khái niệm quản trị tri thức. Bộ thang đo bao gồm 10 biến quan sát.

Bảng 3.1 Biến đo lường quá trình thu nhận tri thức

Kí hiệu	Biến quan sát
<i>Ở ngân hàng tôi:</i>	
TN1	Có quy trình xây dựng những hiểu biết và kỹ năng mới từ hiểu biết và kỹ năng sẵn có
TN2	Có quy trình thu thập thông tin về cạnh tranh trong ngành
TN3	Có quy trình để thu thập thông tin về khách hàng
TN4	Có quy trình thu thập thông tin về các sản phẩm/dịch vụ mới của đối thủ cạnh tranh
TN5	Sử dụng thông tin phản hồi từ các dự án đã và đang thực hiện để cải thiện các dự án tiếp theo
TN6	Có quy trình trao đổi kiến thức và kỹ năng giữa các nhân viên
TN7	Có quy trình tìm hiểu và trao đổi kiến thức và kỹ năng với các đối tác kinh doanh
TN8	Có quy trình phổ biến kiến thức và kỹ năng tới mọi nhân viên
TN9	Có những nhóm đảm đương nhiệm vụ phát hiện cách làm hợp lý nhất cho từng mảng nghiệp vụ
TN10	Có quy trình hợp tác liên bộ phận trong ngân hàng

Quá trình chuyển hóa tri thức

Quá trình chuyển hoá tri thức là quá trình làm cho tri thức hiện có trở nên hữu dụng. Theo đó, tri thức sau khi được thu nhận thông qua sự tích hợp, đổi mới, hoàn thiện sẽ được phối hợp, tái cấu trúc và phân bổ tới đối tượng thích hợp (Andrew, 2001). Biện đo lường “chuyển hoá tri thức” dựa vào bộ thang đo của Gold và ctg (2001). Bộ thang đo này bao gồm 8 biến quan sát.

Bảng 3.2 Biện đo lường quá trình chuyển hoá tri thức

Kí hiệu	Biến quan sát
<i>Ở ngân hàng tôi:</i>	
CG1	Biết cách chuyển hoá kiến thức và kỹ năng vào việc thiết kế sản phẩm/dịch vụ mới
CG2	Biết biến chuyển thông tin về đối thủ cạnh tranh thành hành động đối phó thích ứng.
CG3	Có quy trình thanh lọc kiến thức và kỹ năng
CG4	Có cách thức chuyển giao kiến thức và kỹ năng của ngân hàng đến từng nhân viên
CG5	Biết thu nhận hiểu biết và kỹ năng từ cá nhân thành kiến thức và kỹ năng ngân hàng
CG6	Biết biến chuyển kiến thức và kỹ năng từ đối tác thành kiến thức và kỹ năng của ngân hàng
CG7	Có quy trình chuyển tải kiến thức và kỹ năng xuyên suốt ngân hàng
CG8	Có cách thức tích hợp các nguồn và các loại kiến thức và kỹ năng lại với nhau

Quá trình ứng dụng tri thức: là quá trình mà cá nhân, các bộ phận và cả tổ chức sử dụng tri thức như thế nào. Biện đo lường ứng dụng tri thức dựa vào bộ thang đo của Gold và ctg (2001); Tseng và ctg (2011). Theo đó, có 8 biến quan sát được sử dụng để đo lường cách thức sử dụng tri thức trong tổ chức.

Bảng 3.3 Biến đo lường quá trình ứng dụng tri thức

Kí hiệu	Biến quan sát
<i>Ở ngân hàng tôi:</i>	
UD1	Biết cách ứng dụng những kiến thức và kỹ năng học hỏi được từ các sai lầm/kinh nghiệm
UD2	Có quy trình ứng dụng kiến thức và kỹ năng để cải tiến sản phẩm, dịch vụ một cách hiệu quả.
UD3	Sử dụng kiến thức và kỹ năng để điều chỉnh hướng đi chiến lược
Kí hiệu	Biến quan sát
UD4	Sử dụng kiến thức và kỹ năng để cải tiến một cách hiệu quả
UD5	Nhanh chóng ứng dụng kiến thức và kỹ năng cho các nhu cầu cạnh tranh quan trọng
UD6	Nhanh chóng liên kết các kiến thức và kỹ năng để giải quyết vấn đề
UD7	Cho phép những nhân viên cần kiến thức và kỹ năng có thể tiếp cận chúng
UD8	Biết cách tận dụng kiến thức và kỹ năng mới

Quá trình bảo vệ, gìn giữ thông tin

Quá trình gìn giữ tri thức là quá trình tổ chức thực hiện các cách thức khác nhau để ngăn chặn việc sử dụng tri thức trái phép bởi các đối tượng không thuộc diện được chia sẻ và chuyển giao tri thức. Bộ biến đo lường quá trình gìn giữ tri thức được lựa chọn sử dụng theo bộ thang đo lường 8 biến quan sát của Gold và ctg (2001).

Bảng 3.4 Biến đo lường quá trình gìn giữ tri thức

Kí hiệu	Biến quan sát
<i>Ở ngân hàng tôi:</i>	
BV1	Có cách bảo vệ thông tin khỏi những hình thức sử dụng không thích hợp trong Ngân hàng mình.
BV2	Có qui định và hướng dẫn việc hạn chế nhân viên truy cập vào một số nguồn kiến thức và kỹ năng nhất định
BV3	Những kiến thức và kỹ năng nào nhân viên chỉ được tiếp cận giới hạn đều được xác định rõ ràng.
BV4	Có chính sách khuyến khích việc bảo vệ kiến thức và kỹ năng
BV5	Có quy trình bảo vệ thông tin khỏi những hình thức sử dụng không thích hợp ngoài Ngân hàng
BV6	Hướng dẫn cho nhân viên về cách thức bảo vệ bí mật thương mại
BV7	Trân trọng, bảo vệ kiến thức và kỹ năng của từng nhân viên
BV8	Công bố rõ ràng với từng nhân viên về tầm quan trọng của việc bảo vệ kiến thức và kỹ năng của ngân hàng.

3.3.2 *Biến đo lường khái niệm môi trường đạo đức kinh doanh*

Khái niệm “môi trường đạo đức kinh doanh” đầu tiên được Victor và Cullen đưa ra năm 1988, theo đó: “*môi trường đạo đức như là sự cảm nhận được chia sẻ trong tổ chức về những hành vi đúng đắn và hợp lý, đồng thời làm cách nào để một tổ chức có thể kiểm soát được các tình huống liên quan đến vấn đề đạo đức*”. Mặc dù có nhiều tranh cãi khác nhau xung quanh khái niệm trên nhưng nó vẫn là khái niệm được nhiều nghiên cứu sau đó sử dụng trong các nghiên cứu về môi trường đạo đức kinh doanh.

Môi trường đạo đức kinh doanh là khái niệm đa hướng, bao gồm: môi trường đạo đức tư lợi, môi trường đạo đức quan tâm và môi trường đạo đức theo quy định của ngân hàng. Trong đó:

Môi trường đạo đức tư lợi -Instrumental đề cập đến tính vị kỷ ở cả trên hai phạm vi cá nhân và tổ chức. Nhân viên làm việc trong môi trường đạo đức này cảm nhận dường như có các chuẩn mực và sự kỳ vọng trong tổ chức của họ về việc ủng hộ các quyết định mang tính vị kỷ. Theo đó mọi hành vi bên trong đều nhằm đạt được lợi ích của cá nhân hoặc lợi ích của tổ chức cho dù điều đó có thể làm phương hại tới nhiều người khác. Bộ thang đo môi trường đạo đức tư lợi gồm 5 biến quan sát theo thang đo lường của Victor và Cullen (1993).

Bảng 3.5 Biến đo lường môi trường đạo đức theo khuynh hướng tư lợi

Kí hiệu	Biến quan sát
<i>Ở ngân hàng tôi:</i>	
VK1	Mọi người được kỳ vọng làm mọi việc vì lợi ích của Ngân hàng mình
VK2	Công việc bị coi là không đạt yêu cầu nếu làm tổn hại đến lợi ích của NH
VK3	Các quyết định là tốt hay xấu được đánh giá trước hết dựa vào đóng góp của nó tới lợi nhuận của ngân hàng
VK4	Trong công việc, mọi người đều quan tâm đến lợi ích ngân hàng
VK5	Mọi người đều coi trọng tinh thần đồng đội

Môi trường đạo đức theo khuynh hướng quan tâm - Caring đề cập đến tính vị tha khi phân tích cả trên hai phạm vi: cá nhân và tổ chức. Nhân viên làm việc trong môi trường theo khuynh hướng quan tâm, cảm nhận rằng các quyết định của họ nên dựa trên nguyên tắc đem lại lợi ích cho nhiều người khác. Vì vậy cách hành xử trong tổ chức này đều theo hướng lựa chọn các hành động đem lại lợi ích cho nhiều người liên quan nhất. Tác

giả sử dụng bộ biến của Saini và cs đã xây dựng và kiểm định năm 2009 để đo lường khái niệm thành phần môi trường đạo đức theo khuynh hướng quan tâm. Bộ thang đo lường gồm 3 biến quan sát.

Bảng 3.6 Biến đo lường môi trường đạo đức quan tâm

Kí hiệu	Biến quan sát
<i>Ở ngân hàng tôi:</i>	
QT1	Quyền lợi riêng của từng nhân viên là mối quan tâm lớn của ngân hàng
QT2	Mối quan tâm lớn nhất của lãnh đạo là lợi ích chung của mọi nhân viên
QT3	Trong công việc chúng tôi quan tâm nhiều đến việc đem lại điều tốt nhất cho đồng nghiệp.

Môi trường đạo đức theo quy định của tổ chức- Rules đề cập đến quy chuẩn, quy định phân tích trên cả hai phạm vi: cá nhân và tổ chức. Mọi quyết định trong tổ chức đều chiếu và tuân thủ theo các quy tắc, quy định của tổ chức. Ví dụ như quy định về quy chuẩn nghề nghiệp. Bộ biến quan sát của Kohlberg (1981); Tseng và ctg (2011) được sử dụng để đo lường MTĐĐ theo quy định của tổ chức. Bộ thang đo khái niệm thành phần MTĐĐ theo quy định của tổ chức bao gồm 5 biến quan sát. Trong đó biến quan sát QD1, QD2 và QD3 sử dụng theo bộ thang đo lường của Tseng và ctg (2011); Biến quan sát QD4 và QD5 được lựa chọn theo bộ thang đo lường của Kohlberg (1981).

Bảng 3.7 Biến đo lường môi trường đạo đức theo quy định của tổ chức

Kí hiệu	Biến quan sát
<i>Ở ngân hàng tôi:</i>	
QD1	Những người được đánh giá cao là người làm việc rập khuôn theo sách vở.
QD2	Trong công việc, lãnh đạo NH tôi luôn kỳ nhân viên làm theo các quy định và chuẩn mực của ngân hàng.
QD3	Trong công việc, chúng tôi quan tâm đến việc tuân thủ các quy định và chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp.
QD4	Tôi luôn phải cân nhắc là liệu quyết định của mình có vi phạm quy định nào của ngân hàng hay không?
QD5	Những người thành công ở ngân hàng tôi là những người tuân thủ chặt chẽ các quy định của ngân hàng

3.3.3 Bộ biến đo lường khái niệm khả năng chấp nhận rủi ro.

Khả năng chấp nhận rủi ro là mức độ mà cá nhân, tổ chức chấp nhận hay tránh các rủi ro như thế nào (Saini và Martin, 2009). Nghiên cứu của tác giả sử dụng các biến quan sát khả năng chấp nhận rủi ro theo bộ thang đo lường mà Saini và cs (2009) đã xây dựng

và kiểm định. Bộ thang đo khả năng chấp nhận rủi ro bao gồm 6 biến quan sát.

Bảng 3.8 Biến quan sát đo lường khả năng chấp nhận rủi ro

Kí hiệu	Biến quan sát
RR1	Hầu hết mọi người cho rằng NH tôi có tính bảo thủ trong hoạt động kinh doanh
RR2	Nhìn chung NH tôi sẵn sàng chấp nhận rủi ro hơn hầu hết các NH khác
RR3	Ban lãnh đạo ngân hàng là những người dám nghĩ dám làm.
RR4	Ai dừng cảm nắm lấy cơ hội sẽ được thưởng xứng đáng
RR5	Khi tình thế có yếu tố rủi ro tương đối cao thì lãnh đạo ngân hàng tôi vẫn sẵn sàng chấp nhận
RR6	Sẵn sàng triển khai những quyết định quan trọng dù rằng có thể dẫn đến kết quả không mong muốn.

3.3.4 Bộ biến đo lường khái niệm kết quả hoàn thành công việc của nhân viên

Kết quả hoàn thành công việc của nhân viên là một khái niệm đa hướng. Kết quả này có thể được đo lường dựa vào hiệu quả, sự hài lòng và năng suất công việc (Chiu, 2004). Hay KQHCTCV được đo lường thông qua bộ biến quan sát về năng suất, chất lượng và hiệu quả (Kulkarni và ctg, 2006–2007; Bontis và Serenko, 2007; Anantatmula, 2007). Bộ thang đo lường của Chiu (2004) dựa vào các biến quan sát hiệu quả công việc (<http://www.metrus.com>); sự hài lòng đối với công việc (<http://www.uky.edu>); năng suất công việc (<http://www.strategic.ic.gc.ca>). Tất cả có 26 biến quan sát trong đó có 10 biến đo lường hiệu quả công việc, 10 biến đo sự hài lòng đối với công việc, 6 biến còn lại đo lường năng suất công việc. Tuy nhiên, thang đo lường của Chiu (2004) áp dụng cho các nhà quản lý đánh giá kết quả của nhân viên. Khác với Chiu, (2004), trong các nghiên cứu của Kulkarni và ctg (2007); Bontis và Serenko (2007); Anntamula (2007), nhân viên tự đánh giá KQHCTCV của mình. Nhân viên đánh giá theo cảm nhận của họ về sự tiến bộ đối với chất lượng, năng suất, hiệu quả công việc và các nỗ lực mình đạt được (Kulkarni và ctg, 2006–2007; Bontis và Serenko, 2007).

Kết quả HCTCV của nhân viên có thể đánh giá bởi chính tổ chức, bởi đồng nghiệp, bởi người quản lý hoặc tự đánh giá. Nghiên cứu của tác giả lấy thông tin tự đánh giá của nhân viên làm việc trong các NHTM về kết quả làm việc của mình theo các tiêu chí khác nhau. Nhân viên tự đánh giá KQHCTCV của mình có hạn chế là có thể gặp phải sai lệch hệ thống. Nhân viên tự đánh giá quá cao, hoặc không chính xác KQHCTCV của mình.

Tính thiếu khách quan của phương thức tự đánh giá KQHTCV đã được Kaparete và ctg (2010), Yavas và ctg, (2010), Yavas và ctg, (2013), Gibbs và cs, (2013) chỉ ra là một trong các hạn chế ở nghiên cứu của họ. Tuy nhiên, sự thiếu khách quan trong quá trình tự đánh giá được hạn chế đi rất nhiều khi bản đánh giá là khuyết danh hay không yêu cầu người trả lời cung cấp thông tin về tên. Với tính chất khuyết danh và không yêu cầu người đánh giá phải thể hiện khả năng của mình đã tăng giá trị và độ tin cậy của thông tin tự đánh giá (Rego và cs, 2008). Ngoài ra, Gibbs và cs (2013) cho rằng tự đánh giá KQHTCV của mình là thông tin chuẩn xác nhất vì chỉ bản thân mỗi người mới có thể biết chính xác họ đã làm được gì (kết quả công việc), cảm nhận của họ với công việc (sự hài lòng) và với tổ chức (cam kết tổ chức).

Các nghiên cứu về kết quả hoàn thành công việc của Kaparete và ctg (2010), Yavas và ctg, (2010), Yavas và ctg, (2013), Gibbs và cs, (2013) đều thực hiện với nhân viên Ngân hàng làm việc ở các bộ phận giao dịch trực tiếp với khách hàng.

Nghiên cứu của tác giả đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên làm việc ở các bộ phận giao dịch trực tiếp và gián tiếp với khách hàng. Đối tượng khảo sát là nhân viên Ngân hàng tự đánh giá kết quả hoàn thành công việc của mình. Tác giả lựa chọn sử dụng lại bộ biến quan sát kết quả hoàn thành công việc của Kulkarni và ctg (2006–2007); Bontis và Serenko (2007) và Anntatmula (2007). Bộ thang đo lường kết quả hoàn thành công việc gồm 9 biến quan sát. Mỗi khái niệm thành phần năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc được đo lường bằng 3 biến.

Bảng 3.9 Biến đo lường kết quả hoàn thành công việc

Kí hiệu	Biến quan sát
NS1	Tôi hoàn thành khối lượng công việc hơn cả kỳ vọng của cấp trên
NS2	Tôi có thể hoàn thành mọi công việc sớm hơn kế hoạch được giao
NS3	Tôi có thể giảm thời gian cần thiết để hoàn thành công việc hàng ngày
HQ1	Kết quả công việc của tôi luôn vượt mục tiêu công việc mà cấp trên giao phó
HQ2	Tôi có sáng kiến và các đề xuất hữu dụng cho ngân hàng
HQ3	Tôi luôn đáp ứng được các mong muốn của khách hàng
CL1	Tôi chưa bao giờ bị chậm trễ trong công việc hoặc gây ra bất kỳ việc gì không tốt do sự bất cẩn của mình
CL2	Tôi chưa bao giờ nhận được bất cứ lời phàn nàn nào về KQCV không tốt
CL3	Cấp trên luôn hài lòng với kết quả công việc của tôi.

Kết luận chương 3

Dựa vào cơ sở lý thuyết chương 1 và kết quả nghiên cứu định tính chương 2, phần đầu của chương 3 tác giả xây dựng 05 giả thuyết nghiên cứu. Cụ thể:

Giả thuyết H1: Quản trị tri thức tác động trực tiếp, cùng chiều đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Giả thuyết H2: Môi trường đạo đức kinh doanh tác động trực tiếp lên kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Giả thuyết H3: Môi trường đạo đức kinh doanh tác động trực tiếp đến quản trị tri thức.

Giả thuyết H4a: Môi trường đạo đức kinh doanh tác động trực tiếp, cùng chiều đến khả năng chấp nhận rủi ro.

Giả thuyết H4b: Khả năng chấp nhận rủi ro tác động trực tiếp, cùng chiều đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Mô hình nghiên cứu dự kiến cũng đã được xây dựng dựa vào 5 giả thuyết nghiên cứu trên.

Phần 2, tác giả giới thiệu một cách có hệ thống phương pháp nghiên cứu. Cả phương pháp định tính và định lượng được tác giả sử dụng để thực hiện nghiên cứu. Phần cuối chương 3, tác giả giới thiệu bộ biến quan sát sử dụng để đo lường các khái niệm nghiên cứu.

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Chương 3 xây dựng giả thuyết, mô hình lý thuyết và biến đo lường các khái niệm nghiên cứu. Chương 4, thực hiện hai bước nghiên cứu định lượng: sơ bộ và chính thức. Nghiên cứu định lượng sơ bộ giúp điều chỉnh bộ thang đo lường các khái niệm nghiên cứu để sử dụng trong nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu định lượng chính thức thực hiện nhằm: (i) đánh giá biến đo lường (bộ thang đo) các khái niệm (ii) kiểm định bộ thang đo; (iii) kiểm định mô hình lý thuyết và lựa chọn mô hình nghiên cứu chính thức; (iv) kiểm định giả thuyết nghiên cứu.

4.1 Đánh giá sơ bộ bộ thang đo các khái niệm nghiên cứu

4.1.1 *Đánh giá độ tin cậy của bộ thang đo*

Đánh giá sơ bộ bộ thang đo là đánh giá độ tin cậy, giá trị nội dung, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt thang đo các khái niệm nghiên cứu. Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng để đánh giá sơ bộ bộ thang đo nhằm sàng lọc biến đo lường các khái niệm cho nghiên cứu chính thức. Mẫu được lấy theo phương pháp thuận tiện với nhân viên đang làm việc tại các NHTM đóng trên địa bàn Tp. HCM. Kích thước mẫu $n=184$. Đánh giá độ tin cậy bộ thang đo hay đánh giá hệ số tương quan giữa những biến đo lường các khái niệm nghiên cứu. Khi sử dụng thang đo kết quả, các biến cùng đo lường một khái niệm nghiên cứu, hệ số tương quan phải cao. Có các cách khác nhau để kiểm tra độ tin cậy, cách phổ biến là sử dụng phân tích nhân tố khám phá Cronbach Alpha. Thang đo đạt độ tin cậy khi Cronbach alpha đạt khoảng giá trị từ 0.7 đến 0.8. Tuy nhiên, khi Cronbach Alpha ≥ 0.6 thì bộ thang đo được coi là đạt độ tin cậy (Nunnally và ctg, 1994; Trích Nguyễn Đình Thọ, 2011). Trong phân tích Cronbach Alpha cho từng khái niệm đơn hướng, các biến quan sát có tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3 sẽ bị loại.

Bộ thang đo quản trị tri thức

Quản trị tri thức bao gồm 4 khái niệm thành phần. Bảng 4.1 tổng hợp kết quả kiểm tra Cronbach alpha cho từng khái niệm thành phần.

Bảng 4.1 Kết quả phân tích Cronbach Alpha bộ thang đo các khái niệm thành phần về quản trị tri thức

Biến quan sát	Trung bình bộ thang đo nếu loại biến (Scale Mean if Item Deleted)	Phương sai bộ thang đo nếu loại biến (Scale Variance if Item Deleted)	Tương quan biến tổng(Corrected Item-Total Correlation)	Cronbach's Alpha nếu loại biến (Cronbach's Alpha if Item Deleted)
<i>Thu nhận tri thức: n=183; 5 biến đo lường; Cronbach Alpha =.793</i>				
TN3	32.3011	24.589	.407	.784
TN9	31.9545	25.004	.416	.781
TN5	32.0682	25.195	.478	.774
TN8	32.1818	24.687	.457	.777
TN6	31.7955	24.049	.561	.764
TN10	32.1875	25.376	.418	.781
TN2	32.0000	24.297	.551	.766
TN1	32.1932	24.477	.514	.770
TN4	32.0455	24.855	.487	.773
TN7	31.8466	24.793	.391	.786
<i>Chuyển giao tri thức: n=178; 8 biến đo lường; Cronbach Alpha =.735</i>				
CG8	24.3933	18.319	.452	.706
CG7	24.8427	20.698	.018	.794
CG1	24.3483	15.968	.645	.663
CG4	24.2809	15.604	.630	.664
CG6	24.2135	17.593	.431	.708
CG2	24.2247	15.938	.639	.664
CG5	24.4157	17.013	.513	.692
CG3	24.3764	19.931	.208	.745
<i>Ứng dụng tri thức: n=184; 8 biến đo lường; Cronbach Alpha =.713</i>				
UD7	23.6957	16.082	.312	.713
UD6	23.8859	14.593	.427	.679
UD5	23.6087	14.699	.425	.680
UD3	23.8967	15.153	.401	.685
UD4	23.7717	14.035	.488	.665
UD2	23.5326	15.354	.398	.686
UD1	23.7283	14.691	.438	.677
UD8	23.7174	15.231	.384	.689
<i>Bảo vệ, gìn giữ tri thức: n=183; 5 biến đo lường; Cronbach Alpha =.770</i>				
BV7	23.1538	18.219	.465	.746
BV1	23.0934	18.074	.522	.736
BV6	22.8736	18.553	.482	.743
BV5	23.0055	17.630	.581	.725
BV3	23.1978	17.629	.611	.721
BV4	23.0714	17.901	.547	.731
BV2	22.9780	19.193	.370	.762
BV8	23.4341	20.645	.200	.789

Hệ số Cronbach Alpha cả 4 khái niệm thành phần của quản trị tri thức đều lớn hơn 0.7 nên bộ thang đo lường chúng đạt độ tin cậy. Các biến đo lường thu nhận tri thức và ứng dụng tri thức đều có tương quan biến tổng lớn hơn 0.3 nên được giữ lại toàn bộ.

Đối với bộ thang đo chuyển giao tri thức, hai biến đo lường CG7 và CG3 có tương quan biến tổng rất thấp, tương ứng 0.018 và 0.208. Nếu loại biến CG7, CG3 hệ số Cronbach Alpha đều tăng. Hai biến CG7 và CG3 bị loại ra khỏi bộ thang đo lường “chuyển giao tri thức”.

Xem xét hệ số tương quan biến tổng của “bảo vệ tri thức”, biến BV8 có hệ số tương quan biến tổng thấp (0.2). Biến BV8 bị loại. Khi loại biến BV8, hệ số Cronbach alpha tăng lên từ 0.778 tới 0.789.

Bộ thang đo môi trường đạo đức kinh doanh

Kết quả phân tích Cronbach Alpha cho bộ thang đo môi trường đạo đức kinh doanh tư lợi, quan tâm và theo quy định ngân hàng được tóm tắt ở bảng sau:

Bảng 4.2 Kết quả phân tích Cronbach Alpha bộ thang đo các khái niệm thành phần của môi trường đạo đức

Biến quan sát	Trung bình bộ thang đo nếu loại biến	Phương sai bộ thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
<i>Môi trường đạo đức tư lợi: n=182; 5 biến đo lường; Cronbach alpha = .703</i>				
TL2	14.1484	6.503	.535	.620
TL1	13.9560	7.611	.387	.682
TL4	13.8462	6.739	.508	.633
TL5	13.7088	7.401	.424	.668
TL3	13.7253	6.908	.442	.662
<i>Môi trường đạo đức theo quy định: n=183; 5 biến đo lường; Cronbach Alpha =.774</i>				
QD2	13.6667	7.037	.575	.723
QD3	13.6667	6.883	.617	.707
QD1	13.5191	7.526	.547	.732
QD5	13.7213	7.466	.572	.724
QD4	13.4044	8.110	.424	.771
<i>Môi trường đạo đức quan tâm: n=182; 3 biến đo lường; Cronbach Alpha =.720</i>				
QT3	5.6319	3.471	.537	.637
QT1	5.8187	3.287	.597	.560
QT2	5.8791	3.842	.491	.690

Bộ thang đo lường cả ba khái niệm thành phần về môi trường đạo đức kinh doanh đều có Cronbach alpha lớn hơn 0.7 nên đủ độ tin cậy. Hệ số tương quan biến tổng các biến đo lường cùng khái niệm đều lớn hơn 0.3. Hơn nữa, cột Cronbach's Alpha nếu loại biến ở Bảng 4.2 cho thấy, nếu loại bất kỳ biến đo lường của bất kỳ khái niệm thành phần nào

đều làm cho giá trị Cronbachs Alpha của khái niệm đó giảm đi. Vì vậy, tất cả các biến đo lường từng khái niệm thành phần về môi trường đạo đức kinh doanh đều được giữ lại.

Bộ thang đo khả năng chấp nhận rủi ro

Khả năng chấp nhận rủi ro là khái niệm đơn lường được đo lường bởi 6 biến quan sát. Bảng 4.3 tổng hợp kết quả Cronbach Alpha của bộ thang đo khả năng chấp nhận rủi ro.

Bảng 4.3 Kết quả phân tích Cronbach Alpha bộ thang đo khả năng CNRR

Biến quan sát	Trung bình bộ thang đo nếu loại biến	Phương sai bộ thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
<i>Khả năng chấp nhận rủi ro: n=184, 6 biến đo lường; Cronbach Alpha = .751</i>				
RR5	15.3880	12.492	.507	.269
RR4	15.5464	12.755	.461	.223
RR1	15.2514	12.618	.488	.250
RR3	15.2842	12.622	.460	.219
RR6	15.4153	12.936	.506	.293
RR2	15.4372	12.269	.518	.306

Hệ số Cronbach alpha của bộ thang đo “Khả năng chấp nhận rủi ro” đạt giá trị $0.751 > 0.7$ nên bộ thang đo đạt độ tin cậy. Ngoài ra cả sáu biến quan sát đều có tương quan biến tổng lớn hơn 0.3, thấp nhất là biến RR4 (0.461). Như vậy toàn bộ 6 biến quan sát bộ thang đo “khả năng chấp nhận rủi ro” được giữ lại cho nghiên cứu chính thức.

Bộ thang đo kết quả hoàn thành công việc của nhân viên

Kết quả hoàn thành công việc của nhân viên là khái niệm đa hướng với 3 biến thành phần. Bảng 4.4 tổng hợp kết quả phân tích Cronbach alpha của bộ thang đo khái niệm này.

Bảng 4.4 Kết quả phân tích Cronbach Alpha bộ thang đo các khái niệm thành phần về kết quả hoàn thành công việc

Biến quan sát	Trung bình bộ thang đo nếu loại biến	Phương sai bộ thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Năng suất công việc: $n=184$; 3 biến đo lường; Cronbach Alpha = .608				
NS3	6.5761	2.191	.431	.486
NS1	6.6033	2.208	.450	.459
NS2	6.6250	2.487	.370	.572
Chất lượng công việc: $n=184$; 3 biến đo lường; Cronbach Alpha = .708				
CL3	6.6141	2.872	.489	.663
CL2	6.3043	2.890	.570	.573
CL1	6.6141	2.511	.529	.618
Hiệu quả công việc: $n=184$; 3 biến đo lường; Cronbach Alpha = .778				
HQ1	6.9783	3.584	.599	.717
HQ3	7.0272	3.360	.709	.595
HQ2	6.6467	3.760	.542	.778

Bộ biến đo lường các khái niệm thành phần của “kết quả hoàn thành công việc” đều đạt yêu cầu về tương quan biến tổng và hệ số Cronbach Alpha trừ năng suất hoàn thành công việc (Cronbach alpha của năng suất hoàn thành công việc bằng $0.608 \approx 0.7$). Toàn bộ biến đo lường bộ thang đo các biến thành phần: năng suất, chất lượng, hiệu quả đều được giữ lại cho nghiên cứu chính thức.

Như vậy, kết quả phân tích nhân tố khám phá Cronbach Alpha giúp loại bớt ba biến đo lường không phù hợp (CG3, CG7 và BV8). Phân tích yếu tố khám phá EFA được thực hiện nhằm đánh giá sơ bộ giá trị hội tụ và giá trị phân biệt bộ thang đo lường các khái niệm nghiên cứu.

4.1.2 Đánh giá giá trị phân biệt, giá trị hội tụ của bộ thang đo các khái niệm nghiên cứu

Kết quả Cronbach alpha cho thấy tất cả các biến đo lường ba khái niệm thành phần của MTĐĐKD đều đạt độ tin cậy. Giá trị hội tụ và giá trị nội dung của bộ thang đo các khái niệm thành phần tiếp tục được đánh giá theo kết quả phân tích EFA.

EFA sử dụng để đánh giá giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của bộ thang đo vì vậy tốt nhất nên phân tích nhân tố EFA đồng thời cho tất cả các biến thay vì cho từng khái niệm nghiên cứu. Tuy nhiên, để đánh giá đồng thời tất cả các biến thì quy mô mẫu phải đủ lớn mới có độ tin cậy cao. Quy mô mẫu tối thiểu phải đảm bảo tỷ lệ 5 quan sát/1 biến đo lường (Hair và ctg, 2006; Trích Nguyễn Đình Thọ, 2011). Với 63 biến đo lường trong bảng hỏi sơ bộ, để phân tích nhân tố EFA đồng thời tất cả các biến, quy mô mẫu tối thiểu phải 315 ($63 \times 5 = 315$). Với mẫu nghiên cứu sơ bộ nhỏ ($n=184$), phân tích nhân tố EFA được thực hiện cho từng khái niệm đa hướng trong mô hình nghiên cứu dự kiến.

Có nhiều phép trích nhân tố EFA, nhưng có hai phép trích được sử dụng phổ biến là “Principle Component Analysis-PCA” và “Principle Axis Factoring-PAF”. Phép trích PCA với phép quay vuông góc Varimax và PAF với phép quay không vuông góc Promax thường được sử dụng (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Phép quay vuông góc dễ diễn giải kết quả để báo cáo nhưng đòi hỏi người làm nghiên cứu phải giả định các biến đo lường là không tương quan, trong khi đó phép quay không vuông góc không đòi hỏi giả định trên mặc dù khó diễn giải kết quả hơn (Tabachnick và Fidell, 2001; Trích Jullie Palland, 2005). Tuy nhiên, kết quả của hai phép trích nhân tố là tương đương nhau (Jullie Palland, 2005). Tác giả sử dụng PAF với phép quay không vuông góc Promax trong phân tích nhân tố khám phá EFA cho từng khái niệm đa biến trong mô hình nghiên cứu dự kiến. Ngoài lý do không phải giả định các biến đo lường là độc lập với nhau thì phương pháp trích nhân tố PAF với phép quay vuông góc Promax sẽ phản ánh cấu trúc dữ liệu chính xác hơn dùng PCA với phép quay không vuông góc Varimax (Gerbing và Anderson, 1988; Trích Nguyễn Đình Thọ, 2011). Trong quá trình phân tích EFA để dễ dàng theo dõi trọng số nhân tố các biến, bảng trọng số nhân tố chỉ hiển thị các giá trị lớn hơn 0.4. Ngoài ra có nhiều quan sát thiếu thông tin trả lời ở một số câu hỏi. Để không làm thay đổi kết quả nghiên cứu, với các phiếu điều tra có các biến quan sát để trống thông tin (missing value) thì vẫn giữ nguyên giá trị trống này khi nhập liệu. Quá trình xử lý thống kê bằng công cụ SPSS, chọn *Exclude cases pairwise*. Khi chọn *Exclude cases pairwise*, phần mềm SPSS chỉ chọn các phiếu điều tra có đầy đủ thông tin cho các biến quan sát đang phân tích. Jullie Palland (2005) khuyên dùng *Exclude cases pairwise* để xử lý các

quan sát thiếu thông tin của một số biến. Exclude cases pairwise được tác giả sử dụng trong đánh giá sơ bộ bộ thang đo để xử lý giá trị trống của các phiếu điều tra.

Tác giả lựa chọn cố định nhân tố được trích đối với phân tích nhân tố từng khái niệm đa hướng. Giá trị Eigenvalues, tổng phương sai trích và trọng số nhân tố được kiểm tra để kết luận về giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của bộ thang đo lường. Giá trị Eigenvalues tối thiểu bằng 1 ở số lượng nhân tố dừng. Tổng phương sai trích (TVE) thể hiện các nhân tố trích được bao nhiêu phần trăm của các biến đo lường. Mô hình EFA phù hợp về mặt thống kê khi $TVE \geq 50\%$ (Gerbing và Anderson, 1988). Đối với trọng số nhân tố, các biến có trọng số nhân tố (factor loading) nhỏ hơn 0.5 sẽ có thể loại bỏ. Tuy nhiên quyết định bỏ biến quan sát hay không còn tùy thuộc vào giá trị nội dung của biến.

Quản trị tri thức

Sau khi loại bỏ các biến CG3, CG7 và BV8 để tăng độ tin cậy bộ thang đo, các biến quan sát còn lại đo lường bốn khái niệm thành phần của “quản trị tri thức” tiếp tục được kiểm tra giá trị hội tụ và giá trị nội dung theo phân tích nhân tố khám phá EFA.

Bảng 4.5 Phân tích nhân tố EFA của khái niệm “quản trị tri thức”

Biến quan sát	Nhân tố			
	Chuyển giao tri thức	Bảo vệ tri thức	Thu nhận tri thức	Ứng dụng tri thức
Eigencevalue=1.199; TVE= 62,514%				
Trọng số nhân tố				
CG2	.857			
CG4	.825			
CG1	.672			
CG5	.542			
CG6	.523			
CG8	.496			
UD7				
TN5				
BV3		.699		
BV5		.680		
BV4		.666		
BV1		.575		
BV7		.532		
BV6		.483		
UD8		.413		
UD3				
TN7			.654	
TN1			.634	
TN2			.613	
TN4			.593	
TN6			.453	
BV2				
TN10				
TN3				
UD1				.623
UD2				.608
UD6				.544
UD5				.511
UD4				.477
TN9				
TN8				

Cổ định trích 4 nhân tố, với phép phân tích PAF quay không vuông góc Promax, Eigencevalues dừng lại ở giá trị 1.199. Cả 4 nhân tố trích được 62,514% các biến đo lường. Như vậy, khi sử dụng công cụ thống kê SPSS trích 4 nhân tố từ tập hợp biến đo

lượng các khái niệm thành phần của “quản trị tri thức”, hai giá trị Eigencevalues và tổng phương sai trích đều đạt yêu cầu.

Trong số 10 biến đo lường **khái niệm “thu nhận tri thức”**, chỉ có 5 biến có trọng số nhân tố lớn hơn 0.4. Tuy nhiên, do mẫu nghiên cứu sơ bộ có kích thước nhỏ, chưa thoả mãn điều kiện tối thiểu (biến quan sát/biến đo lường=5/1) nên kết quả phân tích EFA chỉ là đánh giá sơ bộ bộ thang đo. Giá trị nội dung của TN6 là quan trọng trong đo lường “thu nhận tri thức”, trọng số nhân tố không nhỏ hơn quá nhiều so với giá trị 0.5 nên biến TN6 vẫn được sử dụng cho nghiên cứu chính thức. Giá trị Cronbach alpha của “thu nhận tri thức” sau khi loại 5 biến quan sát là 0.725. Hệ số tương quan biến tổng đều cao (thấp nhất là biến quan sát TN7=0.413) (Bảng 4.6).

Đối với bộ thang đo “chuyển giao tri thức”, kết quả đánh giá Cronbach alpha giúp sàng lọc và loại ra hai biến CG3 và CG8. Sau khi loại bỏ CG3 và CG8, còn lại 06 biến CG1, CG2, CG4, CG5, CG6 và CG7 dùng để đo lường “chuyển giao tri thức”. Cronbach alpha của 6 biến đo lường còn lại có giá trị là 0.817. Hệ số tương quan biến tổng đều cao. Hệ số tương quan thấp nhất là 0.397 ở biến CG8 (Bảng 4.5). Như vậy, sau khi loại biến CG3, CG8, các biến còn lại sử dụng để đo lường “chuyển giao tri thức” có độ tin cậy cao. Cả 6 biến này được sử dụng để đánh giá sơ bộ giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Kết quả phân tích nhân tố EFA cho thấy các biến đo lường nhân tố chuyển giao tri thức đều có trọng số nhân tố lớn nhất ở biến mà chúng đo lường. Trọng số nhân tố của các biến quan sát đạt yêu cầu về kết quả phân tích thống kê, ngoại trừ biến CG8 hơi thấp ($0.496 \approx 0.5$) (Bảng 4.6). Các biến quan sát được giữ lại hết cho nghiên cứu chính.

Thành phần “ứng dụng tri thức” bao gồm 8 biến đo lường. Kết quả Cronbach alpha không cho thấy dấu hiệu để loại bỏ bất kỳ biến nào. Tuy nhiên, khi phân tích nhân tố chỉ có 5 biến hội tụ với trọng số nhân tố lớn hơn 0.4. Trong 3 biến đo lường còn lại (UD3, UD7, UD8), biến UD8 được xây dựng là biến đo lường thành phần “ứng dụng” nhưng lại có trọng số nhân tố cao nhất ở “bảo vệ”. Mặt khác, trọng số nhân tố của UD8 lại nhỏ hơn 0.5. Như vậy, cả về kết quả thống kê lẫn giá trị nội dung của biến UD8 đều không thoả mãn nên biến này bị loại. Hai biến UD3, UD7 có trọng số nhân tố quá nhỏ (<0.4). Nội dung của biến UD7 “Ngân hàng tôi cho phép những nhân viên cần kiến thức và kỹ

năng có thể tiếp cận chúng” thể hiện giống nội dung của các biến quan sát CG4, CG5 hơn là các biến quan sát còn lại đo lường quá trình bảo vệ tri thức. Hai biến UD3, UD7 không được lựa chọn sử dụng tiếp cho nghiên cứu chính thức. Các biến đo lường khác có trọng số nhân tố lớn hơn 0.5 cùng hội tụ ở nhân tố “ứng dụng” chỉ có biến UD4 có giá trị nhân tố hơi thấp (0.477). Biến UD4 là biến duy nhất trong 8 biến, đo lường khả năng ứng dụng tri thức vào việc cải tiến của tổ chức nên UD4 được giữ lại. Kiểm tra lại độ tin cậy của 5 biến đo lường “ứng dụng” còn lại (UD1, UD2, UD4, UD5, UD6), giá trị Cronbach alpha là 0.669. Hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3. Hệ số tương quan thấp nhất bằng 0.325 của biến UD6 (Bảng 4.6).

Đối với thành phần “bảo vệ tri thức” trọng số nhân tố của biến BV2 không hiển thị trong bảng kết quả phân tích PFA, xoay không vuông góc với giá trị hiển thị mặc định lớn hơn 0.4. Như vậy, trọng số nhân tố của biến BV2 nhỏ hơn 0.4. Biến BV2 bị loại. Biến BV6 được xây dựng theo khung lý thuyết để đo lường quá trình bảo vệ tri thức của tổ chức. Đồng thời biến BV6 cũng được Gold và ctg (2001) xây dựng và kiểm định là một trong các biến đo lường việc bảo vệ tri thức của tổ chức. Như vậy, mặc dù kết quả thống kê biến BV6 chưa thỏa mãn (trọng số nhân tố $0.483 < 0.5$) tuy nhiên biến này vẫn được giữ lại cho nghiên cứu chính thức bởi giá trị nội dung của nó. Biến UD8 được xây dựng để đo lường “chuyển giao tri thức” nhưng trọng số nhân tố lại cao nhất ở “bảo vệ tri thức” và giá trị trọng số thấp hơn 0.5. Biến UD8 bị loại. Hệ số tin cậy Cronbach alpha của 6 biến còn lại có giá trị là 0.786 (Bảng 4.6). Hệ số tương quan biến tổng của biến thấp nhất trong 6 biến là 0.463 (BV7). Như vậy, cả 6 biến BV1, BV3, BV4, BV5, BV6, BV7 đều được giữ lại sử dụng cho nghiên cứu chính thức.

Bảng 4.6 Kết quả độ tin cậy Cronbach Alpha bộ biến đo lường khái niệm thành phần của QTTT sau khi loại biến

Biến quan sát	Trung bình bộ thang đo nếu loại biến	Phương sai bộ thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
<i>Thu nhận tri thức: n=178; 05 biến đo lường ; Cronbach Alpha =.725</i>				
TN2	14.6067	6.669	.572	.645
TN1	14.7978	6.829	.502	.672
TN4	14.6517	7.031	.487	.678
TN7	14.4438	6.768	.413	.711
TN6	14.3989	6.998	.466	.686
<i>Chuyển giao tri thức: n=179; 06 biến đo lường; Cronbach Alpha =.817</i>				
CG5	17.9050	13.615	.529	.799
CG6	17.6983	13.762	.498	.805
CG2	17.7095	12.286	.714	.757
CG1	17.8436	12.841	.637	.775
CG4	17.7765	11.995	.704	.758
CG8	17.8827	15.228	.397	.822
<i>Ứng dụng tri thức: n=184; 05 biến đo lường; Cronbach Alpha =.669</i>				
UD6	13.8370	7.208	.325	.662
UD5	13.5598	6.794	.431	.614
UD4	13.7228	6.628	.429	.615
UD2	13.4837	7.093	.451	.608
UD1	13.6793	6.623	.486	.588
<i>Bảo vệ, gìn giữ tri thức: n=183; 06 biến đo lường; Cronbach Alpha =.786</i>				
BV7	16.7760	12.164	.463	.773
BV1	16.7213	11.872	.554	.750
BV6	16.4973	12.438	.484	.766
BV5	16.6284	11.707	.580	.743
BV3	16.8142	11.746	.597	.739
BV4	16.6995	11.948	.542	.752

Môi trường đạo đức kinh doanh

Môi trường đạo đức kinh doanh là khái niệm đa hướng. Tác giả tổng hợp kết quả phân tích nhân tố EFA của môi trường đạo đức kinh doanh ở Bảng 4.7. Tác giả sử dụng phép phân tích PAF, quay không vuông góc Promax và ấn định trích 3 nhân tố, kết quả ở Bảng 4.7 cho thấy, Eigenvalues dừng ở giá trị 1.494, tổng phương sai trích TVE bằng 53,64%. Hay nói cách khác cả ba nhân tố về môi trường đạo đức kinh doanh trích được 53,64%

các biến đo lường chúng. Giá trị TVE không cao nhưng chấp nhận được. Trọng số nhân tố của các biến đo lường đều đạt yêu cầu, trừ biến QD4 và TL1. Tuy trọng số nhân tố của QD4=0.472<0.5 và TL1=0.434<0.5 nhưng xét về giá trị nội dung, đây là hai biến đo lường quan trọng trong bộ thang đo lường hai nhân tố tương ứng và trọng số nhân tố của chúng xấp xỉ bằng 0.5 nên vẫn được giữ lại trong nghiên cứu chính thức.

Bảng 4.7 Phân tích nhân tố EFA của khái niệm môi trường đạo đức kinh doanh

Biến quan sát	Nhân tố		
	Quy định	Tư lợi	Quan tâm
Eigenvalues=1.484; TVE=53.64%			
Trọng số nhân tố			
QD3	.738		
QD2	.722		
QD1	.629		
QD5	.609		
QD4	.472		
TL2		.677	
TL4		.621	
TL3		.553	
TL5		.523	
TL1		.434	
QT1			.783
QT3			.673
QT2			.603

Kết quả hoàn thành công việc của nhân viên

Tất cả bộ thang đo lường 3 khái niệm thành phần kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng đều đạt yêu cầu về độ tin cậy (Bảng 4.4). Phân tích nhân tố khám phá toàn bộ 9 biến đo lường với phép quay không vuông góc Promax. Kết quả trích được 3 nhân tố với tổng phương sai trích 64.346% tại engenvalue là 1.07 (Bảng 4.8). Các biến quan sát đều có giá trị trọng số nhân tố lớn nhất ở biến mà chúng đo lường như đã xây dựng theo khung lý thuyết. Trọng số nhân tố của biến đo lường từng khái niệm thành phần đều lớn hơn 0.5 (Bảng 4.8). Như vậy, toàn bộ 09 biến quan sát đều dùng để đo lường kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ở nghiên cứu chính thức.

Bảng 4.8 Ma trận trọng số nhân tố kết quả hoàn thành công việc của nhân viên

Biến	Trọng số nhân tố		
	1	2	3
Eigencevalue=1.07;TVE= 64.346%			
HQ3	.926		
HQ1	.788		
HQ2	.745		
CL3		.878	
CL2		.774	
CL1		.619	
NS1			.854
NS3			.686
NS2			.682

Phân tích nhân tố khám phá EFA trong nghiên cứu sơ bộ cho thấy bộ thang đo các khái niệm môi trường đạo đức kinh doanh, kết quả hoàn thành công việc được giữ nguyên. Trong đó khái niệm “môi trường đạo đức” bao gồm 3 biến thành phần. Môi trường đạo đức tư lợi đo lường bởi 5 biến. Môi trường đạo đức quan tâm, theo quy định, tương ứng được đo lường bởi 3 và 5 biến. Khái niệm “quản trị tri thức” bao gồm 4 khái niệm thành phần. Thu nhận tri thức giữ lại 5 biến từ 10 biến được xây dựng theo khung lý thuyết để tiếp tục trong nghiên cứu chính thức. Chuyển giao tri thức còn 6 biến, ứng dụng tri thức giữ lại 5 biến và bảo vệ tri thức còn lại 6 biến sau khi thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA. Khái niệm “khả năng chấp nhận rủi ro” gồm 6 biến quan sát.

Như vậy, kết quả nghiên cứu khám phá giúp loại bỏ 13 biến quan sát từ tập hợp 63 biến quan sát ban đầu. Những biến bị loại là những biến có tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3. Hơn nữa khi loại biến, hệ số Cronbach alpha các khái niệm tăng lên hay mức độ tin cậy của bộ thang đo tốt hơn. Toàn bộ 50 biến quan sát của 04 khái niệm nghiên cứu được thiết kế trong phiếu điều tra cho nghiên cứu chính thức (Phụ lục 4).

4.2 Nghiên cứu chính thức

4.2.1 *Đối tượng nghiên cứu*

Đối tượng nghiên cứu là nhân viên làm tại các bộ phận nghiệp vụ của các NHTM đóng trên địa bàn Tp. HCM. Nghiên cứu chia đối tượng nghiên cứu thành 2 nhóm làm việc ở

các bộ phận cung ứng sản phẩm, dịch vụ chủ yếu của Ngân hàng. Nhóm thứ nhất là nhân viên thực hiện các giao dịch trực tiếp với khách hàng như: huy động tiền gửi, thanh toán và chuyển tiền, cấp tín dụng. Nhóm thứ hai là nhân viên không giao dịch trực tiếp với khách hàng (bao gồm kế toán viên, kế toán trưởng, kiểm soát viên, kỹ thuật viên quản lý hệ thống mạng thông tin). Nhóm nhân viên thuộc bộ phận bảo vệ, an ninh, phòng tổ chức hành chính không thuộc đối tượng nghiên cứu.

Đối tượng nghiên cứu cũng được chia thành 2 nhóm theo thâm niên công tác. Nhóm 1 là các nhân viên làm việc trong ngành Ngân hàng đến 5 năm. Nhóm 2 có thâm niên trên 5 năm. Hai nhóm ngân hàng được lựa chọn nghiên cứu. Nhóm 1 bao gồm Agribank và 04 NHTMCP có sở hữu Nhà nước lớn hơn 50% (VCB, Vietinbank, BIDV, và MHB). Theo tỷ trọng sở hữu cổ phần của Nhà nước, trong nghiên cứu này gọi những ngân hàng nhóm 1 là *NHTM cổ phần Nhà nước*. Nhóm 2 là các NHTM cổ phần có sở hữu Nhà nước nhỏ hơn 50%. Trong nghiên cứu này gọi những NHTM nhóm 2 là *NHTM cổ phần khác*. Chi nhánh NH nước ngoài, NH liên doanh và Ngân hàng 100% vốn nước ngoài không thuộc đối tượng nghiên cứu.

4.2.2 Quy mô mẫu

Có nhiều căn cứ để xác định quy mô mẫu. Ví dụ, căn cứ vào phương pháp phân tích dữ liệu, vào phương pháp ước lượng sử dụng, phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính - SEM. Nghiên cứu của tác giả sử dụng phương pháp phân tích SEM. Với phương pháp SEM quy mô mẫu nghiên cứu phải lớn (Raykov và Widaman, 1995; Trích Nguyễn Đình Thọ, 2008). Không có sự thống nhất cao giữa các nhà nghiên cứu về quy mô như thế nào được coi là đủ lớn. Tuy nhiên, tất cả đều có chung nhận định, quy mô mẫu càng lớn càng tốt (Jullie Palland, 2005). Tabachnick và Fidell (2001) khi nghiên cứu về vấn đề này đề xuất quy mô mẫu tối thiểu là 300. Trong khi đó Hoelter, (1983) lại cho rằng kích thước mẫu tối thiểu nên là 200 (Trích Nguyễn Đình Thọ, 2008). Steven (1996) cho rằng với cùng một vấn đề nghiên cứu, quy mô mẫu phụ thuộc vào số lượng các nghiên cứu trước đó. Hay nói cách khác, cùng một vấn đề, các nghiên cứu càng về sau quy mô mẫu có thể càng nhỏ. Nunally, (1978) đề xuất kích thước mẫu nên theo tỷ lệ 10 quan sát cho một tham số cần ước lượng, trong khi đó Tabachnick và Fidell (2001) cho rằng tỷ

lệ này tối thiểu là 5:1. Trong nghiên cứu của tác giả, quy mô mẫu lựa chọn dựa vào đề xuất của Tabachnick và Fidell (2001) với tỷ lệ 5 quan sát cho một tham số cần ước lượng. Với 50 tham số cần ước lượng, kích thước mẫu tối thiểu của nghiên cứu này là 250 (50*5). Do quy mô mẫu càng lớn càng tốt nên quy mô mẫu dự kiến là 600. Tổng cộng 800 phiếu điều tra được phát ra.

Mẫu được chọn theo nguyên tắc thuận tiện, phiếu điều tra được gửi trực tiếp cho các nhân viên làm việc ở các NHTM đóng trên địa bàn Tp.HCM. Một số trường hợp, phiếu điều tra được đề nghị gửi qua thư điện tử. Tổng cộng 800 phiếu điều tra phát ra, thu về 687 phiếu trong đó chỉ có duy nhất 3 phiếu trả lời thông qua thư điện tử. Trong số 687 phiếu, có 104 phiếu bị loại sau quá trình sàng lọc dữ liệu. Những phiếu bị loại là các phiếu thiếu từ hai câu trả lời hoặc trả lời chỉ ở cùng mức điểm duy nhất một cách cực đoan cho tất cả các câu hỏi. Cuối cùng có 574 phiếu hợp lệ được nhập liệu thông tin vào phần mềm SPSS để quản lý và xử lý thông tin. Như vậy, tỷ lệ phiếu điều tra so với biến đo lường đạt mức 11/1. Thời gian thực hiện thu thập phiếu điều tra kéo dài 03 tháng, từ tháng 9 đến hết tháng 11 năm 2013. Bảng 4.9 tổng hợp phân bố mẫu theo cơ cấu sở hữu, theo thâm niên công tác của người trả lời, theo tính chất công việc (giao dịch trực tiếp với khách hàng hay không) và theo đơn vị công tác (hội sở và sở giao dịch hay chi nhánh và các phòng giao dịch).

Bảng 4.9 Tổng hợp phân bố mẫu

Đơn vị tính	Tỷ lệ sở hữu cổ phần của Nhà nước		Kinh nghiệm		Tính chất công việc với khách hàng		Đơn vị	
	NHTM CP Nhà nước	NHTM CP khác	≤ 5 năm	> 5 năm	Giao dịch trực tiếp	Không giao dịch trực tiếp	Hội sở, sở giao dịch	Chi nhánh, PGD
Phiếu	208	366	404	171	329	245	200	374
%	38	62	70,3	29,7	57,3	42,6	34,8	65,2

Kết quả tổng hợp phân phối mẫu cho thấy mặc dù số lượng mẫu đối với các NHTMCP Nhà nước chỉ chiếm 36,2% nhưng con số này là hợp lý bởi trong số 44 NHTM Việt Nam thì chỉ có 5 NHTMCP Nhà nước. Mẫu được lấy theo cách thuận tiện, ngẫu nhiên. Kết quả có đến 70,3% người trả lời có thâm niên công tác dưới 5 năm. Phân bố mẫu tương

đồng đều nếu chia theo tính chất công việc của người được phỏng vấn. Cũng do đặc điểm cơ cấu tổ chức của một NHTM, mỗi ngân hàng có 1 hội sở chính và từ 1 đến 2 sở giao dịch nhưng có đến hàng trăm chi nhánh và phòng giao dịch. Vì vậy, tỷ lệ 34,8% phiếu điều tra được thu thập từ các nhân viên làm việc tại hội sở chính và sở giao dịch là tỷ lệ hợp lý.

4.3 Đánh giá bộ thang đo

Độ tin cậy bộ thang đo được kiểm tra thông qua hệ số tin cậy Cronbach Alpha. Bảng 4.10 tổng hợp kết quả Cronbach alpha của các bộ thang đo.

Bảng 4.10 Tổng hợp kết quả Cronbach Alpha của bộ thang đo các khái niệm nghiên cứu

Biến quan sát	Trung bình bộ thang đo nếu loại biến	Phương sai bộ thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Biến quan sát
<i>Thu nhận tri thức: Cronbach alpha = 0.811</i>					
TN2	13.4735	8.498	.613	.386	.769
TN7	13.3587	9.384	.497	.326	.802
TN8	13.5866	8.034	.656	.453	.755
TN11	13.6325	8.559	.600	.467	.773
TN5	13.6590	8.342	.624	.486	.766
<i>Chuyển giao tri thức: Cronbach alpha = 0.86</i>					
CG1	17.3221	11.634	.635	.438	.840
CG2	17.3398	11.303	.651	.449	.837
CG4	17.1646	11.560	.607	.373	.845
CG5	17.3717	11.145	.655	.446	.836
CG6	17.4159	10.910	.682	.496	.831
CG8	17.3770	11.026	.680	.475	.832
<i>Ứng dụng tri thức: Cronbach alpha = 0.856</i>					
UD1	14.4929	7.578	.598	.392	.844
UD3	14.6360	7.347	.652	.445	.831
UD5	14.5989	7.203	.708	.507	.817
UD10	14.6837	7.070	.726	.558	.812
UD11	14.6837	7.056	.670	.505	.827
<i>Bảo vệ tri thức: Cronbach alpha = 0.835</i>					
BV3	17.4468	11.419	.563	.436	.818
BV4	17.4258	10.899	.611	.495	.808
BV9	17.3490	11.301	.550	.336	.820
BV5	17.4747	10.302	.656	.496	.799
BV7	17.2984	10.234	.627	.463	.805
BV8	17.3595	10.378	.651	.506	.800

Biến quan sát	Trung bình bộ thang đo nếu loại	Phương sai bộ thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Biến quan sát
<i>Đạo đức tư lợi: Cronbach alpha = 0.663</i>					
VK2	14.9350	6.663	.396	.177	.624
VK5	15.1775	7.365	.367	.145	.633
VK3	15.2478	6.504	.547	.356	.551
VK4	15.1090	7.632	.338	.223	.645
VK1	15.0035	6.599	.445	.227	.598
<i>Đạo đức ngân hàng: Cronbach alpha = 0.698</i>					
OT4	6.6723	3.440	.431	.194	.709
OT1	6.3015	2.969	.594	.366	.501
OT2	6.4569	3.273	.523	.314	.595
<i>Đạo đức theo quy định: Cronbach alpha = 0.491</i>					
QD5	15.7473	6.993	-.076	.072	.672
OD2	13.9611	5.365	.428	.304	.339
QD4	13.8233	5.678	.348	.338	.390
OD1	14.2544	5.018	.403	.232	.338
QD6	14.6095	5.127	.369	.139	.362
<i>Năng suất công việc: Cronbach alpha = 0.762</i>					
NS1	7.1278	2.063	.538	.304	.741
NS2	6.9947	1.889	.663	.442	.601
NS3	7.0403	1.930	.581	.366	.695
<i>Chất lượng công việc: Cronbach alpha = 0.806</i>					
CL1	6.7151	2.240	.647	.418	.742
CL2	6.9409	2.135	.670	.449	.718
CL3	6.7025	2.400	.648	.421	.743
<i>Hiệu quả công việc: Cronbach alpha = 0.745</i>					
HO1	6.9615	1.988	.576	.349	.656
HO2	7.0070	1.776	.620	.391	.601
HO3	6.6783	1.973	.521	.274	.719
<i>Khả năng chấp nhận rủi ro: Cronbach alpha= 0.696</i>					
RR3	16.7168	9.278	.486	.363	.635
RR4	15.9274	10.784	.321	.306	.688
RR5	16.0248	10.017	.463	.325	.644
RR6	16.5416	9.139	.588	.455	.600
RR7	16.7841	9.368	.454	.376	.647
RR1	15.8991	11.602	.247	.115	.704
<i>Khả năng chấp nhận rủi ro: Cronbach alpha= 0.705 (sau khi loại biến RR1)</i>					
RR3	13.0495	7.509	.518	.367	.636
RR4	12.2615	9.333	.267	.271	.731
RR5	12.3587	8.475	.439	.321	.670
RR6	12.8746	7.377	.628	.459	.590
RR7	13.1166	7.576	.486	.379	.651
<i>Khả năng chấp nhận rủi ro: Cronbach alpha= 0.730 (sau khi loại biến RR1, RR4)</i>					
RR3	9.4035	5.317	.570	.364	.638
RR5	8.7193	6.976	.299	.104	.780
RR6	9.2281	5.301	.665	.456	.584
RR7	9.4702	5.241	.568	.374	.640

Kết quả cho thấy bộ thang đo khái niệm thành phần quản trị tri thức bao gồm: thu nhận, chuyển giao, ứng dụng và bảo vệ tri thức đều có giá trị Cronbach Alpha lớn hơn 0.7. Hệ số tương quan biến tổng của các biến đo lường các bộ thang đo trên đều lớn hơn 0.3. Như vậy bộ thang đo thu nhận, chuyển giao, ứng dụng và bảo vệ tri thức đạt độ tin cậy. Bộ thang đo lường các khái niệm nghiên cứu của môi trường đạo đức có giá trị Cronbach Alpha cao và hệ số tương quan biến tổng của các biến đo lường đều lớn hơn 0.3. Trong các biến đo lường, biến QD5 có hệ số tương quan biến tổng rất thấp (0.076).

Ngoài ra, nội dung biến QD5 “Những người thành công ở ngân hàng tôi là những người tuân thủ chặt chẽ các quy định của Ngân hàng” rất giống nội dung các biến QD1, QD3, QD4 vì vậy nếu loại bỏ QD5 sẽ không làm thay đổi thang đo lường “môi trường đạo đức theo quy định của tổ chức”. Xét cả giá trị nội dung và giá trị thống kê, biến QD5 bị loại. Nếu loại biến QD5 hệ số tin cậy bộ thang đo tăng đáng kể từ 0.491 lên đến 0.672. Giá trị Cronbach Alpha ở mức 0.672 là chấp nhận được và bộ thang đo đạt độ tin cậy.

Bộ thang đo các khái niệm nghiên cứu về kết quả hoàn thành công việc đều có Cronbach Alpha lớn hơn 0.7, hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.3. Vì vậy bộ thang đo kết quả theo năng suất, chất lượng và hiệu quả đều đạt độ tin cậy.

Bộ thang đo khái niệm khả năng chấp nhận rủi ro có hệ số tin cậy Cronbach Alpha dưới 0.7. Hệ số tương quan biến tổng của biến RR1 không cao. Nội dung biến RR1 “Hầu hết mọi người cho rằng ngân hàng tôi có tính bảo thủ trong hoạt động kinh doanh” giống với nội dung hai biến RR5 và RR6. Vì vậy, nếu loại bỏ RR1 có thể không ảnh hưởng đến việc đo lường khái niệm “khả năng chấp nhận rủi ro”. Xét theo giá trị nội dung và giá trị thống kê, biến RR1 được loại để tăng độ tin cậy của bộ thang đo. Khi loại biến đo lường RR1, hệ số Cronbach Alpha tăng lên đến 0.705. Mặc dù Cronbach alpha lớn hơn 0.7 bộ thang đo đạt tin cậy nhưng hệ số tương quan biến tổng của biến RR4 thấp (0.267). Nội dung biến RR4 “Ở ngân hàng tôi ai dũng cảm nắm bắt cơ hội sẽ được thưởng xứng đáng” có phần khác biệt so với nội dung các biến đo lường khả năng chấp nhận rủi ro khác và kết quả phân tích thống kê cũng đã phản ánh như vậy. Biến RR4 tiếp tục bị loại. Sau khi loại bỏ hai biến đo lường RR1 và RR4 ra khỏi bộ thang đo “khả năng chấp nhận

rủi ro”, hệ số tương quan biến tổng của các biến đo lường còn lại đều lớn, thấp nhất là 0.299 của biến RR5. Như vậy bộ thang đo khả năng chấp nhận rủi ro sau khi loại biến RR1 và RR4 đạt độ tin cậy.

4.4 Kiểm định bộ thang đo bằng phân tích nhân tố khẳng định CFA và hệ số tin cậy tổng hợp

4.4.1 Tiêu chí kiểm định

Mô hình lý thuyết được xây dựng với 4 khái niệm nghiên cứu trong đó có 3 khái niệm đa hướng. Bộ thang đo các khái niệm trên được đánh giá sơ bộ bằng hệ số tin cậy Cronbach alpha trên dữ liệu mẫu nghiên cứu chính thức. Kết quả đánh giá sơ bộ giúp sàng lọc và loại bỏ 3 biến đo lường QD5, RR1 và RR4. Các biến đo lường còn lại tiếp tục được đưa vào kiểm định bộ thang đo bằng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định CFA thông qua phần mềm phân tích cấu trúc tuyến tính AMOS. Sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định CFA có thể kiểm định được cấu trúc các bộ thang đo cũng như mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu mà không bị lệch do sai số đo lường (Steenkamp và Van Trijp, 1991; Trích Nguyễn Đình Thọ, 2008). Hơn nữa khi kiểm định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của bộ thang đo, sử dụng phương pháp CFA đơn giản hơn so với các phương pháp khác như EFA hay phương pháp đa phương pháp- đa khái niệm (MTMM). Khác với phân tích nhân tố khám phá EFA phải đánh giá toàn bộ thì phương pháp CFA đánh giá cục bộ cho từng khái niệm hoặc tốt nhất là đánh giá từng cặp khái niệm hoặc đánh giá cùng lúc tất cả các khái niệm trong mô hình tới hạn. Mô hình tới hạn (saturated model) là mô hình trong đó tất cả các khái niệm nghiên cứu được tự do quan hệ với nhau. Sử dụng mô hình tới hạn không những kiểm định bộ thang đo từng khái niệm nghiên cứu mà còn kiểm định được giá trị phân biệt giữa các khái niệm.

Có 5 chỉ tiêu trong quá trình kiểm định bộ thang đo. Thứ nhất: đánh giá mức độ phù hợp của dữ liệu với thực tế. Thứ hai: kiểm định giá trị hội tụ của bộ thang đo. Thứ ba: kiểm định giá trị phân biệt. Thứ tư: kiểm tra tính đơn hướng của mô hình. Cuối cùng là độ tin cậy tổng hợp và tổng phương sai trích.

Tiêu chí đánh giá mức độ phù hợp của dữ liệu với thực tế. Mô hình được coi là thích hợp khi Chi-bình phương có giá trị $P_{value} > 5\%$. Tuy nhiên vì Chi-bình phương có nhược điểm

là phụ thuộc nhiều vào kích thước mẫu. Kích thước mẫu càng lớn thì Chi-bình phương càng lớn, điều này làm giảm mức độ thích hợp của mô hình. Các chỉ tiêu khác thay thế Chi – bình phương để đánh giá mức độ phù hợp của dữ liệu với thực tế là: Chi bình phương điều chỉnh theo bậc tự do CMIN/DF; Chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error Approximation); Chỉ số TLI (Tucker và Lewis Index); Chỉ số thích hợp so sánh CFI (Comparative Fit Index). Một mô hình được xem là phù hợp hay tương thích với thực tế khi: CMIN/DF có giá trị nhỏ hơn 3 (Carmines và McIver, 1981); Chỉ số RMSEA có giá trị nhỏ hơn .08 (Steiger, 1990); Các giá trị TLI và CFI từ 0.9 đến 1 (Bentler và Bonett, 1980). Tuy nhiên, giá trị của TLI và CFI ở mức 0.8 đến 0.9 cũng được chấp nhận (Gerbring và Anderson, 1988).

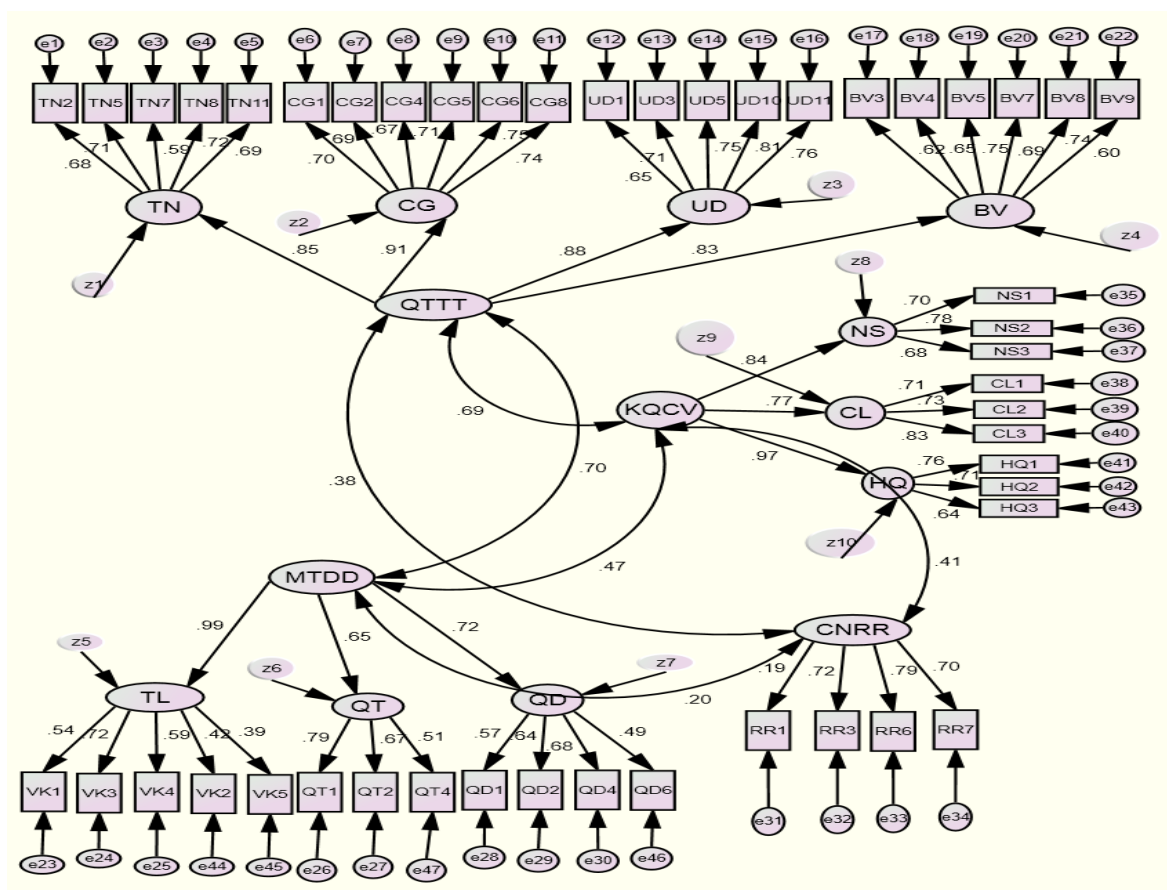
Tiêu chí đánh giá giá trị hội tụ của bộ thang đo. Bộ thang đo đạt giá trị hội tụ khi các biến quan sát của bộ thang đo một khái niệm nghiên cứu phải tương quan cao hay các trọng số chuẩn hoá λ cao (≥ 0.5) và đạt mức ý nghĩa thống kê ($P < 0.05$) (Gerbring và Anderson, 1988).

Tiêu chí đánh giá giá trị phân biệt. Bộ thang đo đạt giá trị phân biệt khi hệ số tương quan trong giữa các khái niệm thành phần của một khái niệm nghiên cứu và hệ số tương quan ngoài giữa các khái niệm nghiên cứu khác 1.

Tiêu chí kiểm tra tính đơn hướng của bộ thang đo. Bộ thang đo đạt tính đơn hướng khi không có mối tương quan giữa sai số các biến quan sát (Steenkamp và Van Trijp, 1991).

Tiêu chí đánh giá độ tin cậy tổng hợp và tổng phương sai trích. Độ tin cậy tổng hợp ρ_c phản ánh lượng biến thiên chung của các biến quan sát được tính toán bởi biến tiềm ẩn. Tổng phương sai trích ρ_{vc} . Bộ thang đo đạt độ tin cậy khi cả độ tin cậy tổng hợp ρ_c và tổng phương sai trích ρ_{vc} đều có giá trị > 0.5 .

Kết quả CFA mô hình đo lường tới hạn để kiểm định bộ thang đo lường các khái niệm nghiên cứu thể hiện ở Hình 4.1.



Hình 4.1 Kết quả CFA mô hình đo lường tối hạn

Chi- bình phương=2772.979, Df= 1018; $P=.000$; Chi - bình phương điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/DF)= 2.724; TLI =.838; CFI =.847; RMSEA =0.055

(Kết quả R^2 - Square Multiple Correlations- thể hiện ở Phụ lục 5)

Như vậy, nếu kiểm định Chi-bình phương thì mô hình đạt mức khác biệt không có ý nghĩa ở 5%. Tuy nhiên, các chỉ số đo lường độ phù hợp khác đều đạt yêu cầu (CMIN/DF= 2.724; TLI =.838; CFI =.847; RMSEA =0.055). Mặc dù các chỉ số TLI và CFI đều ở mức chấp nhận nhưng giá trị của chúng chưa cao nên độ tương thích của dữ liệu với thị trường không tốt. Trọng số chuẩn hoá λ của các biến đo lường cao và đạt mức ý nghĩa thống kê, trừ ba biến RR1, VK2 và VK5. Ba biến quan sát RR1, VK2 và VK5 lần lượt có trọng số chuẩn hoá λ là 0.19; 0.42 và 0.39. Giá trị trọng số chuẩn hoá λ của ba nhân tố nhỏ hơn 0.5 nên ba biến quan sát RR1, VK2 và VK5 bị loại. Độ thích hợp của dữ liệu được cải thiện sau khi loại ba biến RR1, VK2 và VK5 với Chi- bình phương = 2254.8; Df = 1948.01; Pvalue = .000; Chi - bình phương điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/DF)

= 2.545; TLI = .867; CFI = 0.875; RMSEA = 0.052 (Phụ lục 6). Tuy nhiên, trọng số chuẩn hoá λ của hai biến VK1 và QD6 không cao, chỉ đạt mức $0.48 < 0.5$. Hai biến VK1 và QD6 tiếp tục bị loại.

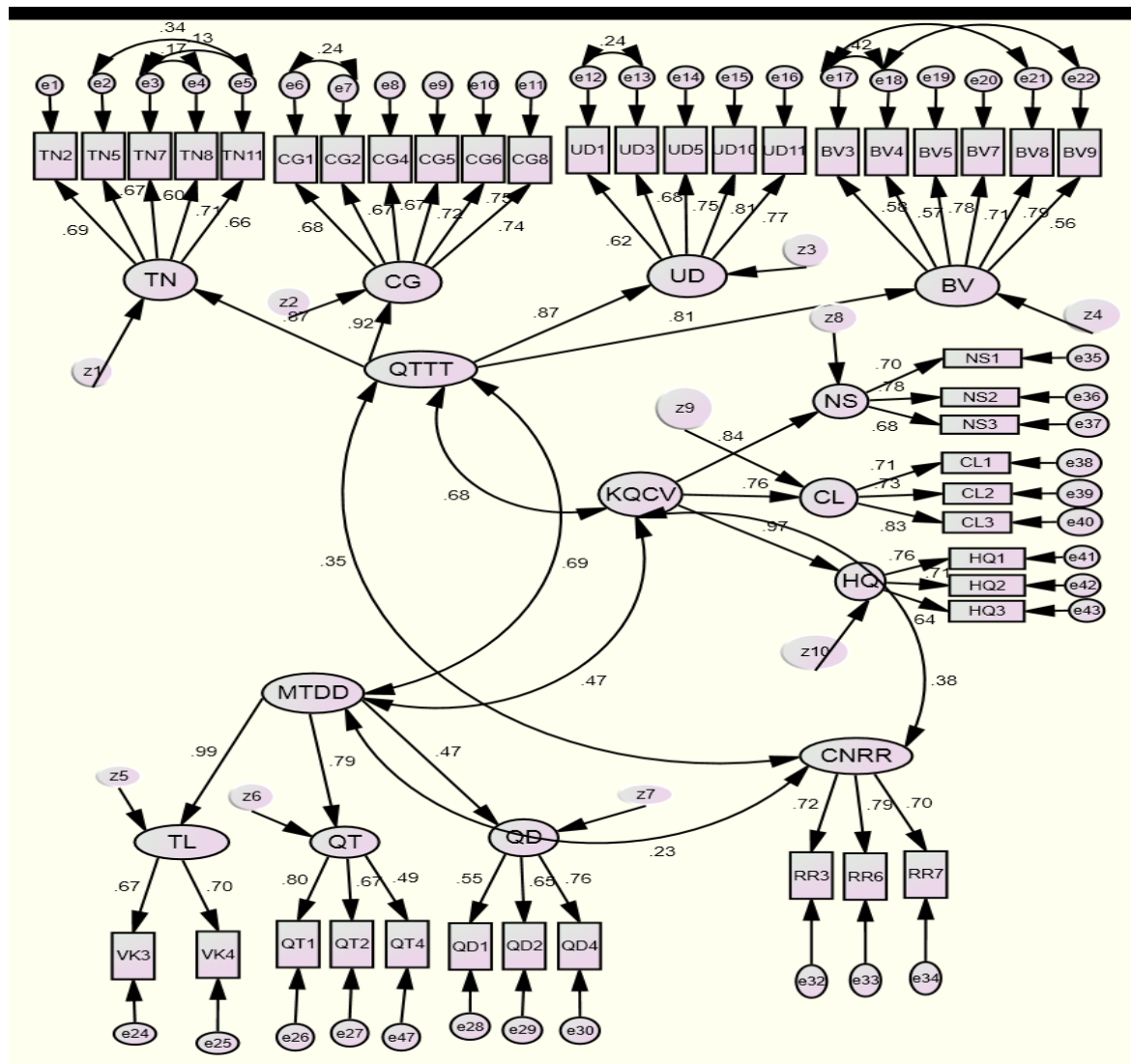
Kết quả CFA của mô hình tối hạn sau khi loại tiếp hai biến VK1 và QD6 cho thấy trọng số chuẩn hoá λ của tất cả biến đo lường các khái niệm nghiên cứu đều cao và có ý nghĩa thống kê $P = .000$. Trọng số chuẩn hoá λ thấp nhất là $\lambda_{QD1} = 0.55 > 0.5$ (phụ lục 7). Như vậy bộ thang đo đạt giá trị hội tụ. Các giá trị để đánh giá mức độ phù hợp của dữ liệu với thị trường lần lượt là: Chi-bình phương = 1948.01; Df = 803; P value = 0.000; CMIN/DF = 2.426; TLI = 0.883; CFI = 0.891; RMSEA = 0.05 (phụ lục 7). Kiểm định Chi-bình phương vẫn cho thấy mô hình chỉ đạt mức khác biệt không có ý nghĩa ở mức 5% nhưng các chỉ số khác đều cho thấy dữ liệu thị trường sau khi loại hai biến VK1 và QD6 phù hợp với thị trường.

Bảng 4.11 Kết quả CFA của các mô hình tối hạn

Mô hình tối hạn	Chi – bình phương	Df	P _{value}	CMIN/Df	TLI	CFI	RMSEA
47 biến	2772.979	1018	.000	2.724	.838	.847	0.055
Loại biến VK2, VK5, RR1	2254.8	1948	.000	2.545	.867	.875	0.052
Loại tiếp biến VK1, QD6	1948.01	803	.000	2.426	.883	.891	0.05

Sử dụng các chỉ số CMIN/Df, TLI, CFI và RMSEA cho thấy mô hình tối hạn sau khi loại bỏ các biến VK2, VK5, RR1, VK1 và QD6 có dữ liệu phù hợp hơn với thị trường nhưng mức độ phù hợp vẫn chưa cao ($CMIN/DF = 2.426 > 2$; $TLI < 0.9$ và $CFI < 0.9$). Kết quả CFA còn cho thấy một số sai số trong mô hình có tương quan lớn. Khi nối các sai số có tương quan lớn với nhau, mô hình sẽ được cải thiện hơn. Cụ thể tương quan giữa e17 và e18 là 107.538 (MI- Modification Indices = 107.538). Nếu nối e18 và e22 thì hiệp phương sai giữa chúng là 0.188 và Chi-bình phương sẽ giảm đi một lượng là 107.538 so với Chi-bình phương của mô hình cũ. Đây là một sự thay đổi rất lớn bởi khi thêm 1 tham số mà Chi-bình phương giảm khoảng 4 đơn vị đã được coi là thay đổi đáng kể. Tương tự như vậy với các tương quan giữa e18 và e22 (MI = 32.791); e17 và e21 (MI = 31.005);

e3 và e5 (MI=34.4); e3 và e4 (MI=25.567); e2 và e5 (MI=66); e12 và e13 (MI=26.141). Sau khi móc các sai số có tương quan lớn, mô hình tối hạn cho ra kết quả như hình 4.2.



Chi- bình phương=1622.573, Df= 795; $P=.000$; CMIN/DF= 2.041; TLI =.915; CFI =.921; RMSEA =0.043.

(Kết quả R^2 - Square Multiple Correlations- thể hiện ở Phụ lục 5)

Hình 4.2 Mô hình tối hạn sau loại biến và nối các sai số có hệ số tương quan lớn

4.4.2 Kết quả kiểm định CFA

Như trên đã đề cập, người ta thường kiểm định 5 tiêu chí: (i) mức độ phù hợp của dữ liệu với thực tế; (ii) kiểm định giá trị hội tụ của bộ thang đo; (iii) kiểm định giá trị phân biệt. (iv) kiểm tra tính đơn hướng của mô hình. Cuối cùng là độ tin cậy tổng hợp và tổng

phương sai trích.

(i) Kiểm định mức độ phù hợp với thực tế.

Kiểm định Chi-bình phương vẫn cho thấy mô hình chỉ đạt mức khác biệt không có ý nghĩa ở mức 5%. Kết quả này một phần cũng do kích thước mẫu lớn ($n = 574$). Tuy nhiên những chỉ số thay thế khác (CMIN/DF, TLI, CFI và RMSEA) đều cho thấy dữ liệu thị trường của mô hình tới hạn rất phù hợp với thị trường.

(ii) Kiểm định giá trị hội tụ.

Giá trị phân biệt cho biết mức độ hội tụ của một bộ thang đo sử dụng để đo lường một khái niệm sau nhiều lần lặp. Bộ thang đo đạt giá trị hội tụ khi các biến quan sát của bộ thang đo một khái niệm nghiên cứu phải tương quan cao. Kết quả CFA của mô hình tới hạn (hình 4.2) cho thấy trọng số chuẩn hoá λ của tất cả biến đo lường các khái niệm nghiên cứu đều cao và có ý nghĩa thống kê $P = .000$, ngoại trừ biến QT4 ($\lambda\text{-QT4} = 0.49$). Giá trị λ_{QD4} thấp hơn so với giá trị tiêu chuẩn 0.5 nhưng sự chênh lệch là không lớn. Hơn nữa, trung bình trọng số của thành phần QD là cao (0.79) nên có thể kết luận bộ thang đo các khái niệm nghiên cứu đạt giá trị hội tụ.

(iii) Kiểm định giá trị phân biệt

Bộ thang đo đạt giá trị phân biệt khi hệ số tương quan trong giữa các khái niệm thành phần của một khái niệm nghiên cứu và hệ số tương quan ngoài giữa các khái niệm nghiên cứu khác 1. Như vậy, kiểm định giá trị phân biệt cần thực hiện theo hai bước.

Bước 1: kiểm định giá trị phân biệt bên trong giữa các khái niệm nghiên cứu đa hướng (môi trường đạo đức kinh doanh, quản trị tri thức, kết quả hoàn thành công việc).

Bước 2: kiểm định giá trị phân biệt giữa các khái niệm đa hướng với khái niệm đơn hướng (khả năng chấp nhận rủi ro).

Kết quả kiểm tra hệ số tương quan các thành phần của khái niệm đa hướng được trình bày ở Bảng 4.12.

Bảng 4.12 Hệ số tương quan của thành phần bộ thang đo các khái niệm đa hướng.

Các khái niệm	Hệ số tương quan r	Độ lệch chuẩn (SE)	CR	Pvalue
<i>Quản trị tri thức</i>				
CG ↔ TN	0.847	0.0222	6.8835	0.0000
CG ↔ UD	0.821	0.0239	7.4984	0.0000
CG ↔ BV	0.692	0.0302	10.2041	0.0000
TN ↔ UD	0.714	0.0293	9.7696	0.0000
TN ↔ BV	0.727	0.0287	9.5090	0.0000
UD ↔ BV	0.713	0.0293	9.7895	0.0000
<i>Môi trường đạo đức kinh doanh</i>				
TL ↔ QT	0.79	0.0256	8.1918	0.0000
TL ↔ QD	0.512	0.0359	13.5873	0.0000
QT ↔ QD	0.228	0.0407	18.9630	0.0000
<i>Kết quả hoàn thành công việc của nhân viên</i>				
NS ↔ CL	0.622	0.0327	11.5457	0.0000
NS ↔ HQ	0.847	0.0222	6.8835	0.0000
CL ↔ HQ	0.722	0.0289	9.6096	0.0000

Trong đó: $SE = \sqrt{(1-r^2)/(n-2)}$; $C.R = (1-r)/SE$

$Pvalue = TDIST(/CR/,n-2,2)$; Với n là độ lớn mẫu và $n = 574$.

Từ kết quả CFA của từng khái niệm đa hướng, lấy giá trị hệ số tương quan (r) và sử dụng phần mềm EXCEL để tính các chỉ số: độ lệch chuẩn (SE), CR và mức ý nghĩa thống kê Pvalue. Bảng 4.12 cho thấy hệ số tương quan (r) bên trong giữa khái niệm thành phần của từng khái niệm nghiên cứu với sai lệch chuẩn đều nhỏ hơn 1 và có ý nghĩa thống kê (Pvalue đều bằng 0). Hơn nữa các trọng số nhân tố đều lớn hơn 0.5 và có ý nghĩa thống kê. Vì vậy, bộ thang đo các khái niệm đa hướng “quản trị tri thức”, “môi trường đạo đức kinh doanh” và “kết quả hoàn thành công việc của nhân viên” đều đạt giá trị phân biệt. Giá trị phân biệt của khái niệm đơn hướng “khả năng chấp nhận rủi ro” được xét tương quan với các khái niệm khác trong kết quả CFA của mô hình tới hạn.

Bảng 4.13 Hệ số tương quan giữa các khái niệm nghiên cứu

Các khái niệm	Hệ số tương quan	Độ lệch chuẩn	CR	Pvalue
QTTT ↔ CNRR	0.353	0.0391	16.5387	0.0000
MTĐĐ ↔ CNRR	0.233	0.0407	18.8631	0.0000
QTTT ↔ MTĐĐ	0.693	0.0301	10.1845	0.0000
QTTT ↔ KQCV	0.685	0.0305	10.3408	0.0000
KQCV ↔ MTĐĐ	0.475	0.0368	14.2686	0.0000
KQCV ↔ CNRR	0.385	0.0386	15.9372	0.0000

Sau khi loại bỏ một số biến không đạt yêu cầu của bộ thang đo khái niệm thành phần môi trường đạo đức theo khuynh hướng tư lợi, theo quy định của Ngân hàng cùng một số biến của khái niệm “khả năng chấp nhận rủi ro”, các biến còn lại được kiểm định giá trị phân biệt trong mô hình đo lường tới hạn (Hình 4.2). Hệ số tương quan giữa các khái niệm nghiên cứu và độ lệch chuẩn đều nhỏ hơn 1 và có ý nghĩa thống kê. Vì vậy, tất cả bốn khái niệm nghiên cứu trong mô hình lý thuyết đều đạt giá trị phân biệt bên trong (Bảng 4.12) và bên ngoài (Bảng 4.13).

(iv) Kiểm định tính đơn hướng của bộ thang đo

Bộ thang đo đạt tính đơn hướng khi không có mối tương quan giữa sai số các biến quan sát. Ở mô hình tới hạn (Hình 4.2) cho thấy bộ thang đo 3 khái niệm nghiên cứu đạt tính đơn hướng. Các bộ thang đo đó là: khả năng CNRR; MTĐĐKD và KQCV của nhân viên. Riêng bộ thang đo khái niệm QTTT có mối quan hệ giữa các cặp sai số (e17 và e18; e18 và e22; e17 và e21; e3 và e5; e3 và e4; e2 và e5; e12 và e13) nên không đạt tính đơn hướng.

(v) Kiểm định độ tin cậy tổng hợp và tổng phương sai trích

Đánh giá độ tin cậy của bộ thang đo thông qua ba chỉ số: Hệ số tin cậy bộ thang đo Cronbach Alpha; Hệ số tin cậy tổng hợp- ρ_c (Composite reliability); Tổng phương sai trích ρ_{vc} (Variance extracted). Tuy nhiên hệ số Cronbach Alpha để đánh giá sơ bộ bộ thang đo. Kết quả Cronbach alpha kết hợp với giá trị nội dung của các biến quan sát giúp loại bỏ bớt các biến có tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3 (Bảng 4.10). Kết quả CFA được sử dụng để kiểm định hai chỉ số còn lại, hệ số tin cậy tổng hợp (ρ_c) và tổng phương sai trích

(ρ_{vc}). Trong đó:

$$\rho_c = \frac{(\sum_{i=1}^p \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^p \lambda_i)^2 + \sum_{i=1}^p (1 - \lambda_i^2)}$$

$$\rho_{vc} = \frac{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^p (1 - \lambda_i^2)}$$

Với: λ_i là hệ số chuẩn hoá biến quan sát thứ i

$1 - \lambda_i^2$ là phương sai của sai số đo lường biến quan sát thứ i

p là số biến quan sát của bộ thang đo.

Từ kết quả CFA trên phần mềm AMOS của mô hình tới hạn sau khi loại biến và nối các sai số có hệ số tương quan lớn (Hình 4.2) và kết quả Cronbach alpha trên phần mềm SPSS, sử dụng phần mềm Excel để tính các giá trị ρ_c , ρ_{vc} , Cronbach alpha bộ thang đo các khái niệm nghiên cứu (Bảng 4.14)

Bộ thang đo đạt độ tin cậy khi các giá trị ρ_c và ρ_{vc} đạt giá trị >0.5 (Hair, 1998) và độ tin cậy tổng hợp $\rho_c \geq$ Cronbach alpha.

Bảng 4.14 Các chỉ số kiểm định độ tin cậy bộ thang đo

Khái niệm		λ_i	λ_i^2	$1 - \lambda_i^2$	Chỉ số	Giá trị	Chỉ số	Giá trị
Quản trị Tri thức	TN2 ← TN	0.69	0.47	0.53	$\sum (\lambda_i^2)$ $\sum (1 - \lambda_i^2)$ $bp(\sum \lambda_i)$	2.22 2.78 11.06	ρ_{vc} α ρ_c	0.44 0.80 0.80
	TN5 ← TN	0.67	0.44	0.56				
	TN7 ← TN	0.60	0.36	0.64				
	TN8 ← TN	0.71	0.51	0.49				
	TN11 ← TN	0.66	0.44	0.56				
	CG1 ← CG	0.68	0.46	0.54	$\sum (\lambda_i^2)$ $\sum (1 - \lambda_i^2)$ $bp(\sum \lambda_i)$	2.99 3.01 17.92	ρ_{vc} α ρ_c	0.50 0.86 0.86
	CG2 ← CG	0.67	0.45	0.55				
	CG6 ← CG	0.76	0.57	0.43				
	CG8 ← CG	0.74	0.54	0.46				
	CG4 ← CG	0.67	0.45	0.55				
	CG5 ← CG	0.72	0.52	0.48				
	UD1 ← UD	0.62	0.39	0.61	$\sum (\lambda_i^2)$ $\sum (1 - \lambda_i^2)$ $bp(\sum \lambda_i)$	2.32 2.32 13.30	ρ_{vc} α ρ_c	0.50 0.85 0.85
	UD3 ← UD	0.68	0.47	0.53				
	UD5 ← UD	0.75	0.57	0.43				
	UD10 ← UD	0.82	0.66	0.34				
	UD11 ← UD	0.77	0.60	0.40				

Khái niệm			λ_i	λ_i^2	1- λ_i^2	Chỉ số	Giá trị	Chỉ số	Giá trị
	BV3 ← BV	0.58	0.34	0.66	$\sum (\lambda_i^2)$ $\sum (1-i^2)$ $bp(\sum \lambda_i)$	2.71 3.29 15.94	ρ_{vc} α ρ_c	0.45 0.84 0.83	
	BV4 ← BV	0.57	0.32	0.68					
	BV5 ← BV	0.78	0.61	0.39					
	BV7 ← BV	0.71	0.51	0.49					
	BV8 ← BV	0.79	0.62	0.38					
	BV9 ← BV	0.56	0.31	0.69					
Môi trường đạo đức	VK3 ← TL	0.67	0.45	0.55	$\sum (\lambda_i^2)$ $\sum (1-i^2)$	0.94 1.06	ρ_{vc} α	0.47 0.64	
	VK4 ← TL	0.70	0.49	0.51	$bp(\sum \lambda_i)$	1.88	ρ_c	0.64	
	QT1 ← QT	0.80	0.64	0.36	$\sum (\lambda_i^2)$	1.33	ρ_{vc}	0.44	
	QT2 ← QT	0.67	0.45	0.55	$\sum (1-i^2)$	1.67	α	0.68	
	QT4 ← QT	0.49	0.24	0.76	$bp(\sum \lambda_i)$	3.85	ρ_c	0.70	
	QD1 ← QD	0.55	0.30	0.70	$\sum (\lambda_i^2)$	1.31	ρ_{vc}	0.44	
	QD2 ← QD	0.66	0.43	0.57	$\sum (1-\lambda_i^2)$	1.69	α	0.68	
	QD4 ← QD	0.76	0.58	0.42	$bp(\sum \lambda_i)$	3.86	ρ_c	0.70	
Khả Năng CNRR	RR3 ← RR	0.72	0.52	0.48	$\sum (\lambda_i^2)$	1.64	ρ_{vc}	0.55	
	RR6 ← RR	0.80	0.63	0.37	$\sum (1-i^2)$	1.36	α	0.78	
	RR7 ← RR	0.70	0.49	0.51	$bp(\sum \lambda_i)$	4.90	ρ_c	0.78	
Kết quả Công việc	NS1 ← NS	0.70	0.49	0.51	$\sum (\lambda_i^2)$	1.56	ρ_{vc}	0.52	
	NS2 ← NS	0.78	0.61	0.39	$\sum (1-i^2)$	1.44	α	0.76	
	NS3 ← NS	0.68	0.47	0.53	$bp(\sum \lambda_i)$	4.67	ρ_c	0.76	
	CL1 ← CL	0.71	0.50	0.50	$\sum (\lambda_i^2)$	1.72	ρ_{vc}	0.57	
	CL2 ← CL	0.73	0.53	0.47	$\sum (1-\lambda_i^2)$	1.28	α	0.80	
	CL3 ← CL	0.83	0.69	0.31	$bp(\sum \lambda_i)$	5.13	ρ_c	0.80	
	HQ1 ← HQ	0.76	0.57	0.43	$\sum (\lambda_i^2)$	1.49	ρ_{vc}	0.50	
	HQ2 ← HQ	0.71	0.50	0.50	$\sum (1-\lambda_i^2)$	1.51	α	0.74	
	HQ3 ← HQ	0.64	0.41	0.59	$bp(\sum \lambda_i)$	4.45	ρ_c	0.75	

Kết quả bảng 4.15 cho thấy các khái niệm thành phần của mô hình lý thuyết đều có hệ số tin cậy tổng hợp $\geq$ giá trị Cronbach alpha, ngoại trừ bộ thang đo “thu nhận tri thức”. Hệ số tin cậy tổng hợp của “thu nhận tri thức” là 0.83 so với Cronbach alpha là 0.84, chênh lệch 0.01. Chênh lệch này là rất nhỏ. Bên cạnh đó, phương sai trích được các khái niệm thành phần của khái niệm chấp nhận rủi ro và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên đều đạt giá trị ≥ 0.5 . Kết hợp với giá trị về độ tin cậy, độ tin cậy tổng hợp, các bộ thang đo này đạt yêu cầu về độ tin cậy và tổng phương sai trích. Các khái niệm thành

phần của khái niệm “quản trị tri thức” đều có phương sai trích ≥ 0.5 trừ “bảo vệ tri thức”. Phương sai trích của bảo vệ tri thức là 0.45. Cả ba khái niệm thành phần tư lợi, quan tâm và quy định của khái niệm “môi trường đạo đức kinh doanh” lần lượt đạt giá trị 0.47; 0.44 và 0.44 (thấp hơn 0.5). Như vậy, giá trị phương sai trích của các khái niệm thành phần về môi trường đạo đức kinh doanh chưa đạt yêu cầu về mặt thống kê nhưng lại đạt độ tin cậy.

4.5 Kiểm định mô hình

4.5.1 *Kiểm định mô hình lý thuyết*

Bộ thang đo các khái niệm nghiên cứu sau khi được loại bỏ một số biến đo lường để tăng độ tin cậy, đã được kiểm định giá trị phân biệt, giá trị hội tụ, độ tin cậy bằng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định CFA. Bên cạnh đó, tổng kết lý thuyết ở chương 1 đã khẳng định giá trị nội dung các bộ thang đo. Bộ thang đo các khái niệm nghiên cứu sau khi đạt yêu cầu về giá trị nội dung, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và độ tin cậy, được sử dụng để kiểm định mô hình lý thuyết thông qua mô hình cấu trúc tuyến tính SEM với phần mềm AMOS 18. Kết quả SEM mô hình nghiên cứu lý thuyết được thể hiện ở Phụ lục 8.

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (Phụ lục 8) cho thấy mô hình có 796 bậc tự do với giá trị thống kê Chi-bình phương bằng 1642.302 và ý nghĩa thống kê $P=0.00$. Như vậy mô hình không đạt mức thích hợp với dữ liệu thị trường khi sử dụng kết quả Chi-bình phương để kiểm định. Tuy nhiên, phương pháp sử dụng Chi-bình phương phụ thuộc vào quy mô mẫu. Quy mô mẫu càng lớn, Chi-bình phương càng cao. Quy mô mẫu nghiên cứu $n=574$ so với 50 biến đo lường, tương ứng tỷ lệ mẫu/biến đo lường lớn hơn 11:1. Trong khi đó mức tỷ lệ chấp nhận được là mỗi biến đo lường cần 5 đến 10 thông tin khảo sát. Như vậy quy mô mẫu nghiên cứu lớn nên dựa vào kiểm định Chi-bình phương sẽ khó thoả mãn điều kiện mức ý nghĩa thống kê $p > 0.05$. Sử dụng các hệ số thay thế cho Chi-bình phương. Kết quả SEM mô hình lý thuyết chuẩn cho biết giá trị $\text{CMIN/df} = 2.063$; $\text{TLI} = .913$; $\text{CFI} = .92$; $\text{RMSE} = .042$. Các giá trị trên đều đạt yêu cầu ($\text{CMIN/df} = 2.63 < 3$. TLI, CFI đều lớn hơn 0.9 và $\text{RMSE} = .042 < 0.8$). Như vậy mô hình đạt mức thích hợp với dữ liệu thu thập từ thị trường.

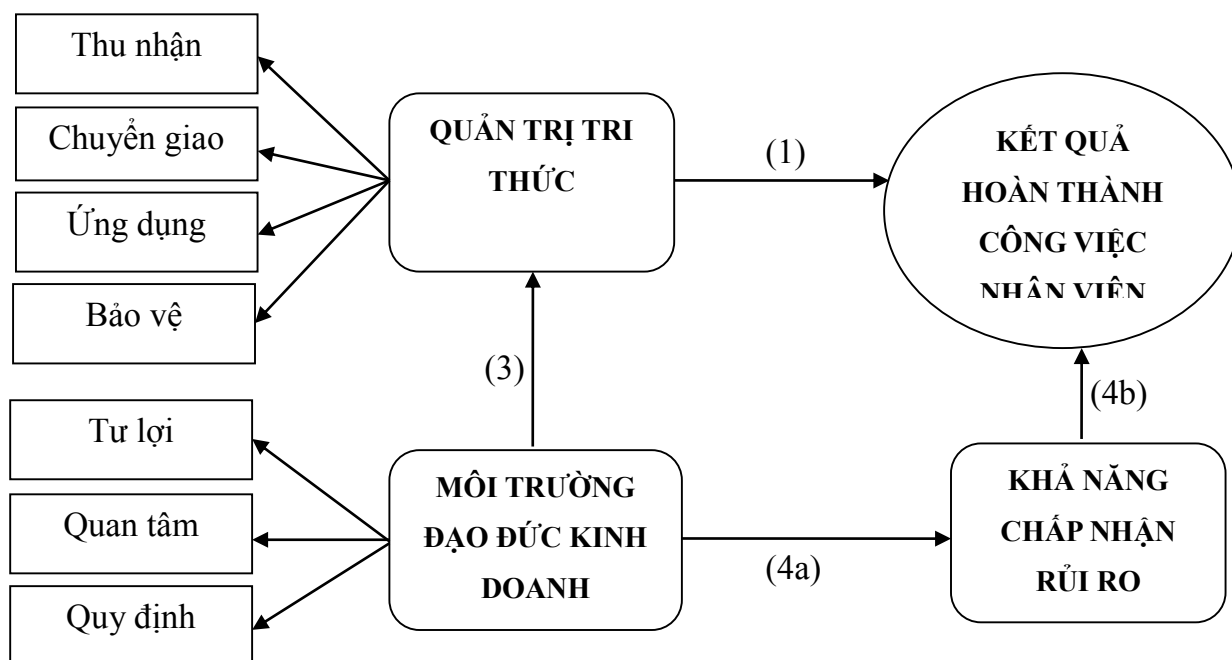
Kết quả ước lượng (chuẩn hoá) của các tham số chính được trình bày ở Bảng 4.15 (theo kết quả CFA ở Phụ lục 8) là kết quả ước lượng các tham số còn lại.

Bảng 4.15 Kết quả kiểm định mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình lý thuyết

Mối quan hệ	Giá trị ước lượng (ML)	Sai lệch chuẩn (se)	Giá trị tới hạn (cr)	P
QTTT ← MTĐĐ	0.693	0.071	9.769	0.000
CNRR ← MTĐĐ	0.394	0.074	5.315	0.000
KQCV ← QTTT	0.536	0.073	7.305	0.000
KQCV ← CNRR	0.113	0.029	3.912	0.000
KQCV ← MTĐĐ	-0.015	0.063	-0.244	0.807

Kết quả ước lượng (chuẩn hoá) các tham số chính cho thấy mối quan hệ giữa các tham số đều có ý nghĩa thống kê, ngoại trừ quan hệ giữa MTĐĐ và KQCV của nhân viên. Giá trị ước lượng, sai lệch chuẩn và giá trị tới hạn của mối quan hệ giữa MTĐĐ với KQCV của nhân viên lần lượt có giá trị -0.015; 0.063 và -0.244. Mối quan hệ này không có ý nghĩa thống kê ($P\text{value} = 0.807$). Như vậy, *kết quả xử lý dữ liệu thống kê không cho thấy mối quan hệ trực tiếp giữa MTĐĐKD và KQCV của nhân viên*. Kết quả phân tích thống kê cho kết luận không giống với nhận định của một số nhà quản trị ngân hàng khi trả lời phỏng vấn định tính ở chương 2. Như đã báo cáo ở mục 2.5, các chuyên gia cho rằng những nhân viên có khuynh hướng đạo đức tư lợi thường có kết quả công việc hoặc rất cao, hoặc rất thấp. Nhân viên có khuynh hướng đạo đức quan tâm có kết quả hoàn thành công việc cao nhất. Như vậy, quan sát thực tiễn các nhà quản trị cho rằng, khuynh hướng đạo đức của cá nhân khác nhau, kết quả công việc sẽ khác nhau. Nhưng, kết quả phân tích thống kê từ dữ liệu nghiên cứu của tác giả cho thấy cho dù nhân viên có cảm nhận về môi trường đạo đức của tổ chức mình như thế nào sẽ không tác động làm thay đổi kết quả hoàn thành công việc của họ.

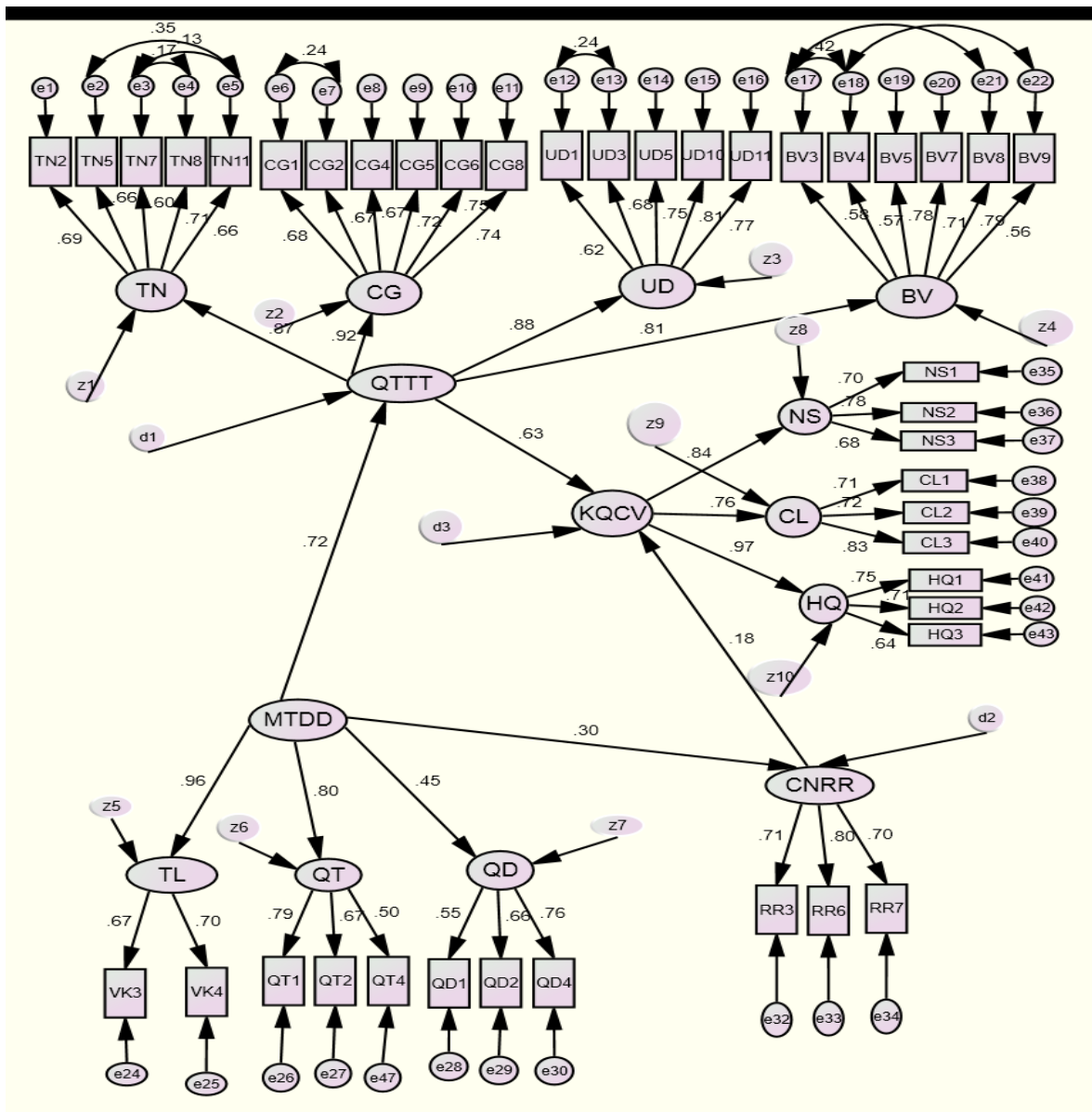
Phân tích thống kê không xác định được tác động của MTĐĐKD đến KQCV của cá nhân, vì vậy, mô hình nghiên cứu được điều chỉnh lại thành mô hình nghiên cứu chính thức (Hình 4.3)



Hình 4.3 Mô hình nghiên cứu chính thức

Kết quả SME của mô hình nghiên cứu chính thức biểu thị ở Hình 4.4

Giá trị các chỉ số $CMIN/df = 2.064 < 3$; $RMSEA = 0.043 < 0.8$; TLI và CFI đều lớn hơn 0.9 nên mô hình phù hợp với dữ liệu thu thập thị trường. Kết quả ước lượng các tham số trong mô hình cho thấy các tham số có mối quan hệ với nhau và các mối quan hệ này có ý nghĩa thống kê ($p < 5\%$).



Chi- bình phương= 1642.364; $df=797$, $p=0.000$

$CMIN/df = 2.064$; $TLI = 0.913$; $CFI = 0.92$; $RMSEA = 0.043$

(Kết quả R^2 - Square Multiple Correlations- thể hiện ở Phụ lục 5)

Hình 4.4 Kết quả SEM mô hình nghiên cứu chính thức

4.5.2 Kiểm định giả thuyết

Kết quả ước lượng (chuẩn hoá) các tham số chính của mô hình nghiên cứu chính thức được trình bày ở Bảng 4.16. Mỗi quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu chính thức đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0.05$). Hay nói cách khác, trong 5 giả thuyết được

đưa ra ở mô hình về mối quan hệ giữa các khái niệm thì có 4 giả thuyết được chấp nhận.

Bảng 4.16 Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu chính thức.

Mối quan hệ			Giá trị ước lượng (ML)	Sai lệch chuẩn (se)	Giá trị tới hạn (cr)	P
QTTT	←	MTĐĐ	0.692	0.071	9.772	***
CNRR	←	MTĐĐ	0.393	0.074	5.308	***
KQCV	←	QTTT	0.524	0.054	9.654	***
KQCV	←	CNRR	0.112	0.028	4.027	***

Giả thuyết H1 cho rằng, *quản trị tri thức tác động trực tiếp đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên*. Kết quả ước lượng các tham số trong Bảng 4.16 cho thấy tác động của QTTT đến KQCV của nhân viên có trọng số $\beta = 0.524$ với $p < 0.05$. Giả thuyết H1 được chấp nhận. Như vậy QTTT tác động trực tiếp, cùng chiều đến KQCV của nhân viên. Mặc dù, tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào thực hiện nghiên cứu cùng vấn đề để đối sánh nhưng kết quả phân tích thống kê gần như phản ánh đúng với những gì mà các nhà quản lý đã nhận định ở chương 2. Các nhà quản lý ngân hàng đã nhận thấy, nhân viên càng tích lũy được nhiều kỹ năng - thông qua quá trình học hỏi và tham gia vào quá trình quản trị tri thức của ngân hàng- kết quả hoàn thành công việc càng tốt. Hay có tác động tích cực, cùng chiều của QTTT lên KQCV của nhân viên ngân hàng.

H2 *giả thuyết môi trường đạo đức kinh doanh tác động trực tiếp lên kết quả hoàn thành công việc của nhân viên*. Kết quả kiểm định thống kê không cho thấy mối quan hệ này (Bảng 4.15). Tham số ước lượng bằng -0.015 với $P_{\text{value}} = 0.807$. Tổng kết lý thuyết của tác giả cũng chưa tìm thấy nghiên cứu nào nghiên cứu về mối quan hệ trực tiếp của MTĐĐ lên KQCV của nhân viên. Giả thuyết H2 được đặt ra dựa vào quan hệ bắc cầu về các tiền tố (những yếu tố tác động đến MTĐĐKD), hậu tố (tác động của MTĐĐKD) MTĐĐKD, đồng thời dựa vào kết quả nghiên cứu định tính. Như vậy, kết quả kiểm định giả thuyết H2 cũng phù hợp với kết quả tổng kết lý thuyết ở chương 1 nhưng không đúng với nhận định của các nhà quản lý ngân hàng trong nghiên cứu định tính ở chương 2.

Kết quả nghiên cứu định lượng về giả định H2 không đúng với nhận định của chuyên gia về vấn đề này cũng có thể giải thích bởi có sự khác biệt về cách nhìn nhận. Trong khi

các nhà quản lý đánh giá một cách chủ quan về KQCV của nhân viên theo khuynh hướng đạo đức của chính nhân viên này, thì khảo sát của tác giả là nhân viên cảm nhận môi trường đạo đức kinh doanh ở ngân hàng mình như thế nào. Cảm nhận của nhân viên đối với MTĐĐKD của tổ chức liệu có tác động đến KQCV của họ hay không. Như vậy, một bên là đánh giá của nhà quản lý về khuynh hướng đạo đức của nhân viên, một bên là cảm nhận của nhân viên về môi trường đạo đức của ngân hàng.

H3 giả thuyết môi trường đạo đức kinh doanh tác động trực tiếp đến quản trị tri thức. Kết quả tổng hợp ở Bảng 4.16 cho thấy ước lượng tham số $\beta = 0.692$ với mức ý nghĩa $p < 0.05$ nên giả thuyết H3 được chấp nhận. Giả thuyết H3 được chấp nhận cũng phù hợp với kết quả nghiên cứu của Haslam (2000); Tseng và ctg (2012). Haslam (2000) đã cho thấy, tiêu chuẩn đạo đức tạo điều kiện cho sự hợp tác giữa các thành viên, nâng cao nhận thức của họ về thái độ và hành vi đối với quản trị tri thức. Tseng và ctg (2012) tìm ra môi trường đạo đức quan tâm và môi trường đạo đức theo quy chuẩn của tổ chức tác động tích cực tới quản trị tri thức. Tuy nhiên, một số nghiên cứu khác lại cho kết quả ngược lại. Ví dụ nghiên cứu của Janz và ctg (2003); Leana và ctg (1999) cho thấy môi trường đạo đức tư lợi tác động ngược chiều làm giảm ý muốn chia sẻ tri thức trong tổ chức.

Giả thuyết H4a “môi trường đạo đức tác động trực tiếp, cùng chiều đến khả năng chấp nhận rủi ro”. Kết quả SEM mô hình nghiên cứu chính thức cho thấy tham số ước lượng giữa môi trường đạo đức kinh doanh và khả năng chấp nhận rủi ro là 0.393 với $p < 0.05$ (Bảng 4.16). *Giả thuyết H4a được chấp nhận.* Kết quả nghiên cứu của tác giả cũng phù hợp với kết quả nghiên cứu của Drennan (2004); Saini và cs (2009) và phù hợp với nhận định của các nhà quản lý ngân hàng khi đề cập về tác động của MTĐĐKD đến khả năng CNRR.

Giả thuyết H4b “khả năng chấp nhận rủi ro tác động trực tiếp, cùng chiều đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên”. Giả thuyết H4b được chấp nhận bởi tham số ước lượng khả năng chấp nhận rủi ro và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên là 0.112 với $p_{\text{value}} < 0.05$. Như vậy, MTĐĐKD không những chỉ tác động gián tiếp vào kết quả tổ chức thông qua khả năng CNRR như phát hiện trong các nghiên cứu của Browman (1984); Phillip (1991); Saini và Cs (2009). Nghiên cứu của tác giả xác nhận MTĐĐKD

còn tác động gián tiếp đến kết quả cá nhân thông qua khả năng CNRR.

Kết quả SEM không cho thấy tác động trực tiếp của môi trường đạo đức kinh doanh mà gián tiếp thông qua khả năng CNRR và QTTT. Trong các tác động gián tiếp thông qua khả năng CNRR và QTTT thì tác động tổng hợp của MTĐĐ đến KQCV của nhân viên là 0.406.

Như vậy, kết quả SEM đã kiểm định và cho thấy:

- *QTTT tác động trực tiếp tới KQCV của nhân viên ($\beta_{tổng} = \beta_{trực\ tiếp} = 0.524$). Khi nhân viên cảm nhận QTTT của tổ chức càng tốt, kết quả công việc của họ càng cao.*
- *MTĐĐKD tác động trực tiếp lên quản trị tri thức QTTT ($\beta_{tổng} = \beta_{trực\ tiếp} = 0.639$). Hay một khi nhân viên cảm nhận môi trường đạo đức ở tổ chức là “đúng đắn và hợp lý” hơn, họ sẽ nhìn nhận QTTT ở tổ chức tốt hơn.*
- *MTĐĐKD tác động lên khả năng CNRR ($\beta_{tổng} = \beta_{trực\ tiếp} = 0.393$) và khả năng CNRR tác động trực tiếp, cùng chiều lên KQCV của nhân viên ($\beta_{tổng} = \beta_{trực\ tiếp} = 0.112$). Nhân viên có cảm nhận tích cực hơn về MTĐĐKD, họ sẽ thấy tổ chức mình dám đương đầu hơn với rủi ro. Lãnh đạo của họ là những người dám nghĩ, dám làm. Những cảm nhận đó là một trong các yếu tố làm cho kết quả công việc của họ tốt hơn.*
- *Không tìm thấy tác động trực tiếp của MTĐĐKD đến KQCV của nhân viên mà gián tiếp tác động thông qua khả năng CNRR và QTTT. Tổng tác động gián tiếp của MTĐĐKD đến KQCV của nhân viên là $\beta_{tổng} = 0.406$. Hay nói cách khác, nếu hỏi cảm nhận của nhân viên về MTĐĐKD tổ chức tích cực hơn có làm thay đổi kết quả công việc của họ hay không, thì kết quả thống kê dữ liệu cho câu trả lời là KHÔNG. Nhưng thông qua cảm nhận về MTĐĐKD, nhìn nhận của nhân viên về QTTT và khả năng chấp nhận rủi ro của tổ chức thay đổi. Điều đó làm thay đổi kết quả công việc của họ.*

4.5.3 Kiểm định mô hình nghiên cứu bằng phương pháp Bootstrap

Trong nghiên cứu định lượng bằng phương pháp lấy mẫu, người ta thực hiện lấy mẫu ít nhất 2 lần để được 2 bộ mẫu khác nhau. Hoặc thực hiện lấy mẫu một lần rồi chia mẫu ra làm hai. Một bộ dùng để ước lượng các tham số của mô hình, bộ mẫu còn lại dùng để đánh giá lại. Việc làm này không thực tế vì rất tốn kém về thời gian và tài chính đặc biệt

với phương pháp cấu trúc tuyến tính vì mẫu đòi hỏi phải lớn (Anderson và Gerbing, 1988; Trích Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn thị Mai Trang, 2008). Có thể sử dụng phương pháp Bootstrap để thay thế (Schumacker và Lomax, 1996; Trích Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn thị Mai Trang, 2008). Bootstrap là phương pháp lấy mẫu lặp lại có thay thế trong đó mẫu ban đầu đóng vai trò là đám đông. Cụ thể, giả sử mẫu $n=574$ quan sát, lần 1 lấy $N_1 = X_1$ sau đó trả về. Lấy mẫu $N_2 = X_2$ sau đó trả về. Tiếp tục lấy mẫu ngẫu nhiên $N_3 = X_3$ sau đó trả về và thực hiện quá trình lấy mẫu lại như thế. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp Bootstrap với số lượng mẫu lặp lại $N=1000$. Phần mềm AMOS lúc này sẽ chọn ra 1000 mẫu theo phương pháp lặp lại có thay thế từ đám đông $n=574$ quan sát. Kết quả ước lượng từ 1000 mẫu được tính trung bình (trung bình các trọng số hồi quy) kèm theo độ lệch chuẩn được trình bày ở Bảng 4.17. Nguyên tắc xác định: Nếu $|CR| = |Bias/SE-Bias| > 2$ thì có độ chệch xuất hiện và ngược lại.

Bảng 4.17 Kết quả ước lượng bằng Bootstrap với N =1000

Mối tương quan	Ước lượng	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	CR
QTTT $\leftarrow$ MTĐĐ	0.72	0.051	0.001	0.718	-0.002	0.002	-1.000
CNRR $\leftarrow$ MTĐĐ	0.302	0.064	0.001	0.302	0	0.002	0.000
KQCV $\leftarrow$ QTTT	0.632	0.046	0.001	0.634	0.002	0.001	2.000

Chú thích: *SE*; sai lệch chuẩn; *SE-SE*: Sai lệch chuẩn của sai lệch chuẩn;

Mean: Giá trị trung bình; *Bias*: Độ chệch;

SE-Bias: sai lệch chuẩn của độ chệch; $CR = Bias/SE-Bias$.

Kết quả ở Bảng 4.17 cho thấy giá trị tuyệt đối CR của tương quan quản trị tri thức với môi trường đạo đức và môi trường đạo đức với kết quả hoàn thành công việc của nhân viên rất nhỏ so với 2. Như vậy ước lượng trong mô hình về hai mối quan hệ này là đủ độ tin cậy. Đối với tương quan giữa quản trị tri thức và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên có $|CR| = 2$. Độ chệch này vẫn nằm trong ngưỡng, nên có thể kết luận là ước lượng về tác động của quản trị tri thức với kết quả hoàn thành công việc của nhân viên là tin cậy được.

4.6 Phân tích mô hình đa nhóm

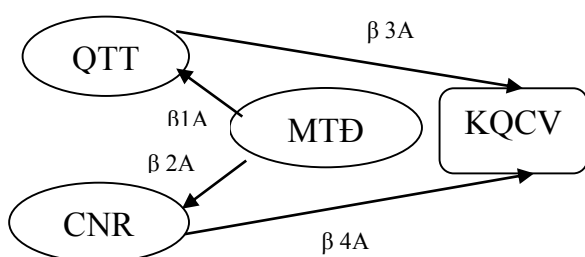
Kiểm định mô hình SEM cho thấy có tác động cùng chiều của môi trường đạo đức đến quản trị tri thức và đến khả năng chấp nhận rủi ro. Thông qua quản trị tri thức và khả

năng chấp nhận rủi ro, môi trường đạo đức gián tiếp tác động vào kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Như vậy, phân tích thống kê không tìm ra mối quan hệ trực tiếp của cảm nhận về môi trường đạo đức nhưng lại phát hiện ra mối quan hệ trực tiếp của QTTT và khả năng chấp nhận rủi ro đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Phần này tiếp tục tiến hành phân tích liệu có sự khác biệt hay không về tác động của các khái niệm (môi trường đạo đức, quản trị tri thức, khả năng chấp nhận rủi ro) đến kết quả hoàn thành công việc đối với các nhóm đối tượng nghiên cứu khác nhau.

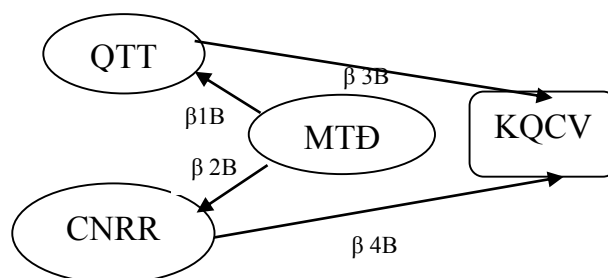
Phương pháp phân tích cấu trúc đa nhóm được sử dụng để so sánh mô hình nghiên cứu theo tính chất sở hữu của ngân hàng, theo kinh nghiệm, theo bộ phận làm việc và theo tính chất công việc.

Có hai nhóm đối tượng phỏng vấn làm việc ở hai nhóm NHTM có tính chất sở hữu khác nhau. Nhóm NHTMCP Nhà nước và nhóm NHTMCP khác. Theo bộ phận làm việc chia mẫu làm hai nhóm. Nhóm làm việc ở hội sở chính, sở giao dịch và nhóm làm việc ở chi nhánh, phòng giao dịch. Theo tính chất công việc nhân viên cũng chia hai nhóm: nhóm làm các công việc giao dịch trực tiếp với khách hàng và nhóm không giao dịch trực tiếp với khách hàng (gọi là giao dịch gián tiếp). Theo kinh nghiệm làm việc có 2 nhóm nhân viên. Nhóm nhân viên làm việc ở NH trên 5 năm và nhóm làm việc ở NH đến 5 năm.

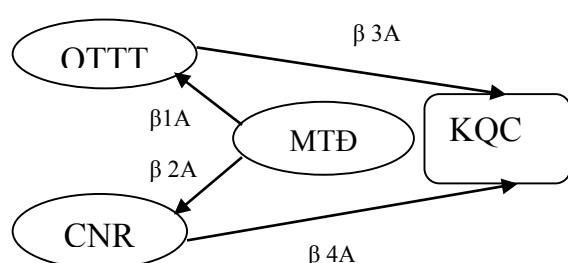
Trong phân tích đa nhóm, phương pháp khả biến và bất biến từng phần được sử dụng. Đối với phương pháp khả biến trong mô hình nghiên cứu đa nhóm, các tham số ước lượng trong từng mô hình của mỗi nhóm không bị ràng buộc. Đối với phương pháp bất biến, trong mô hình nghiên cứu các thành phần đo lường không bị ràng buộc nhưng các mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu bị ràng buộc. Quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu được ràng buộc có giá trị giống nhau cho các nhóm khác nhau. Hình 4.5a; 4.5b; 4.5c thể hiện mối quan hệ giữa các thành phần đo lường, ràng buộc hay không ràng buộc các khái niệm nghiên cứu trong các mô hình khả biến và mô hình bất biến.



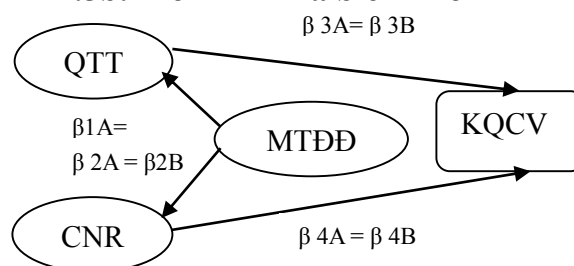
Hình 4.5a. Mô hình khả biến nhóm A



Hình 4.5b. Mô hình khả biến nhóm B



Hình 4.5c. Mô hình bất biến từng phần

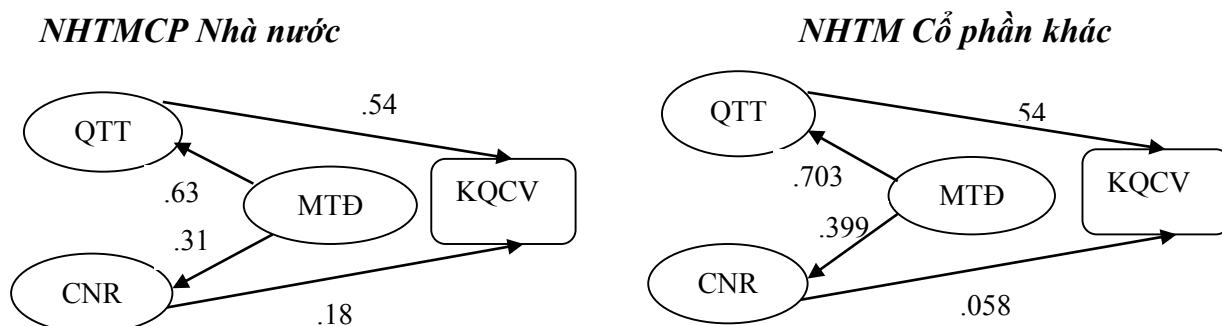


Để phân tích đa nhóm, phương pháp ước lượng ML (Maximum Likelihood) được sử dụng. Sự khác biệt Chi-bình phương từ kết quả SEM theo phương pháp ước lượng ML được sử dụng để so sánh hai mô hình khả biến và bất biến từng phần. Nguyên tắc lựa chọn: (i) nếu không tìm thấy sự khác biệt giữa hai mô hình, chọn mô hình có hệ số bậc tự do (df) cao hơn; (ii) nếu tìm thấy sự khác biệt giữa hai mô hình, chọn mô hình có mức độ phù hợp với dữ liệu thị trường cao hơn.

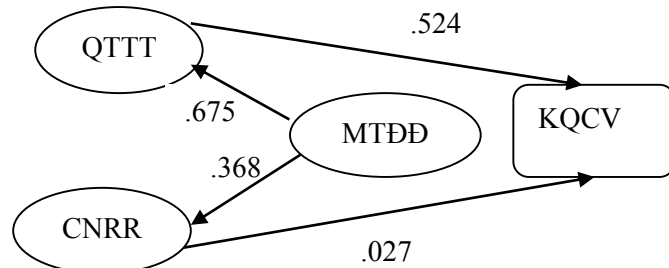
Ở phân tích đa nhóm khả biến và bất biến từng phần, nếu sự khác biệt Chi-bình phương giữa hai mô hình có ý nghĩa thống kê ($P \leq 5\%$), mô hình khả biến được chọn vì mô hình này có độ tương thích cao hơn. Ngược lại, nếu sự khác biệt Chi-bình phương giữa hai mô hình không có ý nghĩa thống kê ($P > 5\%$), mô hình bất biến từng phần được chọn vì mô hình này có hệ số bậc tự do cao hơn.

4.6.1 Phân tích sự khác biệt theo tính chất sở hữu của NHTM

Đối tượng trả lời phỏng vấn có thể làm việc trong các NHTMCP với tỷ lệ nắm giữ cổ phần của Nhà nước khác nhau. Như đã giới thiệu ở chương 3, nghiên cứu của tác giả chia NHTMCP nơi mà đối tượng của mẫu nghiên cứu làm việc ra làm hai nhóm. Nhóm NHTMCP Nhà nước và nhóm NHTMCP khác. Kết quả SEM mô hình khả biến và bất biến từng phần được trình bày ở Hình 4.6a; 4.6b (kết quả SEM đầy đủ ở phụ lục 9a, 9b và 9c)



Hình 4.6 a. Kết quả SEM khả biến theo tính chất sở hữu của NH



Hình 4.6b. Kết quả SEM bất biến từng phần theo tính chất sở hữu của NH

Sự khác biệt Chi-bình phương (χ^2) và hệ số bậc tự do của hai mô hình lần lượt là 4.817 và 4 (Bảng 4.18). Mức khác biệt của hai mô hình này không có ý nghĩa ($p=0.307 > 0.05$) vì vậy mô hình bất biến từng phần được chọn.

Bảng 4.18 Sự khác biệt các chỉ tiêu giữa khả biến và bất biến từng phần theo tính chất sở hữu

Mô hình so sánh	χ^2	df	P	CMIN/df	TLI	CFI	RMSEA
Bất biến từng phần	2779.084	1598	0.000	1.739	0.884	0.892	0.035
Khả biến	2774.267	1594	0.000	1.740	0.884	0.892	0.036
Giá trị khác biệt	4.817	4	0.307	-0.001	0.000	0.000	0.000

Mô hình bất biến từng phần được chọn vì có mức độ tương thích cao hơn (CMIN/df và RMSEA của bất biến từng phần thấp hơn - Bảng 4.18). Điều đó cũng có nghĩa là mối quan hệ giữa các khái niệm: môi trường đạo đức kinh doanh, quản trị tri thức, khả năng chấp nhận rủi ro và kết quả hoàn thành công việc của nhân viên làm việc trong các NHTMCP Nhà nước và NHTMCP khác là không khác nhau. Bảng 4.19 trình bày các mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình khả biến và bất biến từng phần.

Bảng 4.19 Mối quan hệ giữa các khái niệm khả biến và bất biến từng phần phân theo tính chất sở hữu của ngân hàng.

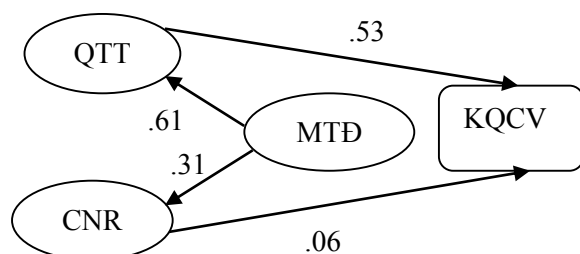
Mối quan hệ			Khả biến								Bất biến từng phần			
			NHTMCP Nhà nước				NHTMCP khác							
			M	S.E	C.R	P	M	S. E	C. R	P	M	S.E	C. R	P
QTTT	←	MTĐĐ	0.63	0.11	5.697	***	0.703	0.09	7.99	***	0.675	0.069	9.81	***
CNRR	←	MTĐĐ	0.31	0.14	2.171	0.03	0.399	0.08	4.75	***	0.368	0.07	5.24	***
KQCV	←	QTTT	0.54	0.096	5.611	***	0.54	0.07	8.06	***	0.524	0.054	9.71	***
KQCV	←	CNRR	0.18	0.042	4.333	**	0.058	0.04	1.52	0.13	0.124	0.027	4.63	***

Kết quả này cũng có thể do đặc thù sở hữu chéo của hệ thống NHTM ở Việt. Cả 5 NHTMCP Nhà nước đều sở hữu nhiều NHTMCP khác. Ví dụ, VCB sở hữu 5,3% cổ phần NHTMCP Sài Gòn Công Thương; 8,2% cổ phần EIB; 11% cổ phần MB; 5,1% NHTMCP Phương Đông. Agribank sở hữu 11% cổ phần NHTMCP Sài Gòn Công Thương; 50% NH liên doanh Indovina. BIDV sở hữu 15% cổ phần MB; 50% cổ phần NHLD VID Public; 50% cổ phần NHLD Việt Lào; 50% cổ phần NHLD Việt Nga (Nguyễn Đức Mậu và Nguyễn Xuân Thành, 2012). Đặc điểm sở hữu chéo giữa các NHTM có thể dẫn đến các đặc điểm về QTTT, MTĐĐKD, khả năng CNRR của các NHTM không khác nhau. Vì vậy, mặc dù khác nhau về tỷ trọng sở hữu vốn của Nhà nước nhưng tác động của các khái niệm QTTT, MTĐĐKD, khả năng CNRR đến KQCV của nhân viên ở các NHTM Việt Nam không có sự khác biệt.

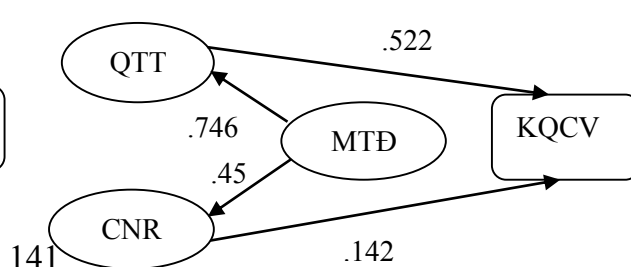
4.6.2 Phân tích sự khác biệt phân theo đơn vị công tác

Sơ đồ cơ cấu tổ chức của một NHTM, cao nhất là Ngân hàng hội sở, đến Sở giao dịch, Chi nhánh và cuối cùng là Phòng giao dịch. Ngân hàng Hội sở và Sở giao dịch là nơi xây dựng và phê chuẩn các chính sách hoạt động cho toàn hệ thống Ngân hàng mình. Hội sở và Sở giao dịch chủ yếu thực hiện các giao dịch với khách hàng có giá trị giao dịch lớn. Các chi nhánh, phòng giao dịch ngoài tuân thủ quy định pháp lý của Chính Phủ và NHNN, còn kinh doanh theo chính sách của hệ thống NH mình được ban hành từ NH hội sở và Sở giao dịch. Phần này kiểm tra sự tác động giữa môi trường đạo đức, quản trị tri thức, khả năng chấp nhận rủi ro và kết quả hoàn thành công việc có khác nhau hay không giữa nhân viên làm việc tại hai nhóm đơn vị công tác khác nhau (nhóm Hội sở, Sở giao dịch và nhóm Chi nhánh, Phòng giao dịch). Kết quả SEM phân tích khả biến và bất biến thành phần phân theo đơn vị công tác được trình bày ở hình 4.7a và 4.7b. Kết quả SEM đầy đủ ở phụ lục 10a, 10b và 10c.

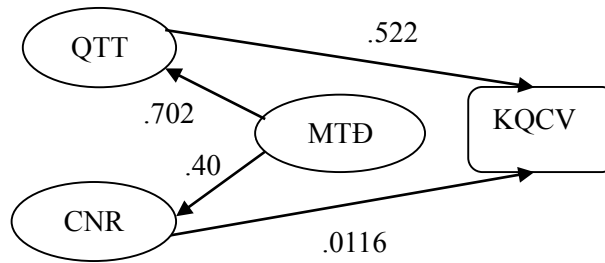
Hội sở - Sở giao dịch



Chi nhánh – Phòng giao dịch



Hình 4.7a. Kết quả SEM khả biến phân theo đơn vị công tác



Hình 4.7b. Kết quả SEM bất biến từng phần theo đơn vị công tác

Kết quả SEM cho thấy cả khả biến và bất biến từng phần đều thích hợp với thị trường. Sự khác biệt giá trị Chi-bình phương và hệ số bậc tự do giữa hai mô hình lần lượt là 3.1 và 4 (Bảng 4.18). Như vậy, sự khác biệt khả biến và bất biến từng phần không có ý nghĩa thống kê ($p=51,4\% > 5\%$). Mô hình bất biến từng phần được chọn.

Bảng 4.20 So sánh một số chỉ tiêu khả biến và bất biến từng phần phân theo đơn vị công tác

Mô hình so sánh	χ^2	Df	P	CMIN/df	TLI	CFI	RMSEA
Bất biến từng phần	2801.789	1598	0.000	1.753	0.882	0.890	0.036
Khả biến	2798.689	1594	0.000	1.756	0.881	0.890	0.036
Giá trị khác biệt	3.100	4	0.541	-0.003	0.001	0.000	0.000

Khi bất biến từng phần được chọn có nghĩa là đặc điểm đơn vị công tác không làm thay đổi các quan hệ của môi trường đạo đức lên quản trị tri thức và khả năng chấp nhận rủi ro. Đơn vị công tác khác nhau cũng không làm ảnh hưởng đến tác động của quản trị tri thức và khả năng chấp nhận rủi ro đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

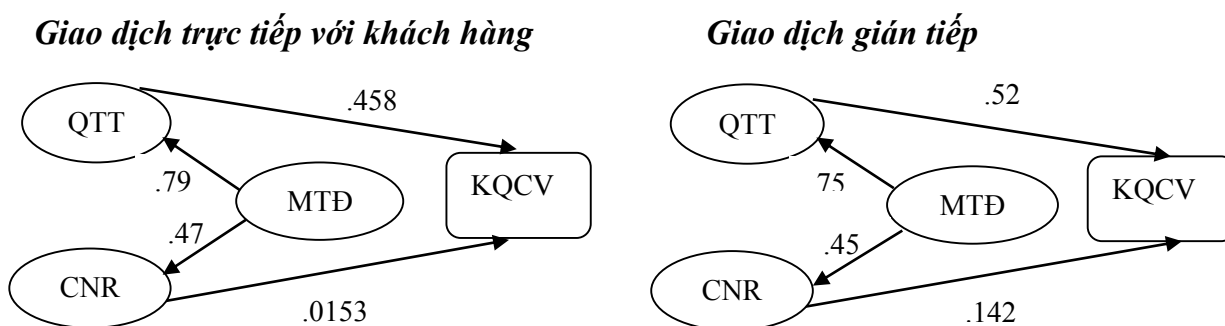
Bảng 4.21 Môi quan hệ giữa các khái niệm của khả biến và bất biến từng phần phân theo đơn vị công tác.

Mối quan hệ			Khả biến								Bất biến từng phần			
			Hộ số- Sở giao dịch				Chi nhánh-PGD							
			M	S.E	C.R	P	M	S.E	C.R	P	M	S.E	C.R	P
QTTT	←	MTĐĐ	0.61	0.11	5.348	***	.746	0.092	8.14	**	0.702	0.07	9.792	**
CNRR	←	MTĐĐ	0.31	0.12	2.596	0.01	.454	0.095	4.774	**	0.409	0.08	5.444	**
KQCV	←	QTTT	0.53	0.09	5.934	***	.522	0.069	7.603	**	0.522	0.05	9.623	**
KOCV	←	CNRR	0.06	0.05	1.32	0.19	.142	0.035	4.009	**	0.116	0.03	4.149	**

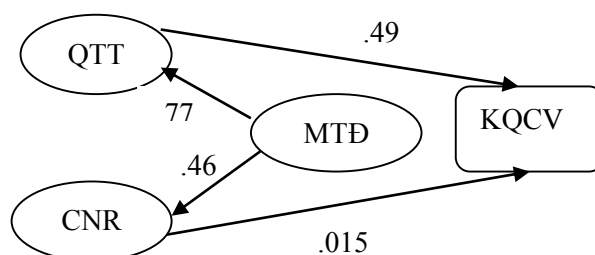
Theo quan sát của tác giả, các NHTM Việt Nam thường thực hiện quản lý theo hình thức tập quyền. Mọi chính sách được ban hành từ NH hội sở, các sở giao dịch, chi nhánh, PGD chuẩn y thực hiện theo. Cách thức tổ chức hoạt động ở tất cả các cấp, các bộ phận, các phân khúc quản lý khác nhau của mỗi NHTM là giống nhau. Vì vậy, không có sự khác biệt về tác động của QTTT, MTĐĐKD và khả năng CNRR lên KQCV của nhân viên làm việc ở các đơn vị khác nhau trong cùng một NHTM.

4.6.3 Phân tích sự khác biệt phân theo tính chất công việc

Như giới thiệu ở chương 3, đối tượng phỏng vấn là nhân viên làm nghiệp vụ ngân hàng. Nhân viên làm các công việc hành chính và bộ phận phục vụ không thuộc đối tượng nghiên cứu. Tùy vào tính chất công việc mà đối tượng nghiên cứu được chia làm hai nhóm. Nhóm nhân viên giao dịch trực tiếp và nhóm giao dịch gián tiếp với khách hàng. Phương pháp ML được sử dụng để kiểm tra liệu có sự khác biệt về mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu hay không giữa hai nhóm phân theo tính chất công việc. Kết quả SEM (chưa chuẩn hoá) khả biến và bất biến từng phần theo tiêu chí phân nhóm này được trình bày ở hình 4.8a và 4.8b. Kết quả SEM đầy đủ ở phụ lục 11a, 11b, 11c.



Hình 4.8a. Kết quả SEM khả biến phân theo tính chất công việc



Hình 4.8b: Kết quả SEM bất biến từng phần theo tính chất công việc

Mô hình khả biến có hệ số bậc tự do cao hơn mô hình bất biến từng phần 4 đơn vị nhưng mô hình bất biến lại tương thích hơn với thị trường bởi CMIN/df thấp hơn và TLI cao hơn. Chênh lệch Chi-bình phương của hai mô hình là 0.484 (Bảng 4.22), sự khác biệt hai mô hình không có ý nghĩa thống kê ($P = 0.975 > 0.05$). Như vậy mô hình tương thích cao hơn được chọn.

Bảng 4.22 So sánh các chỉ tiêu cơ bản của khả biến và bất biến từng phần phân theo tính chất công việc.

Mô hình	χ^2	Df	P	CMIN/df	TLI	CFI	RMSEA
Bất biến từng phần	2687.233	1598	0.000	1.682	0.902	0.909	0.031
Khả biến	2686.749	1594	0.000	1.686	0.901	0.909	0.031
Giá trị khác biệt	0.484	4	0.975	-0.004	0.001	0.000	0.000

Mô hình bất biến được chọn cũng có nghĩa là kết quả phân tích thống kê không tìm thấy sự khác biệt về tác động của môi trường đạo đức đến quản trị tri thức và khả năng chấp nhận rủi ro; Tác động của quản trị tri thức và khả năng chấp nhận rủi ro lên kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng giữa hai nhóm nhân viên làm việc ở các bộ phận giao dịch trực tiếp hoặc giao dịch gián tiếp với khách hàng (Bảng 4.23).

Bảng 4.23 Mối quan hệ khả biến và bất biến từng phần phân theo tính chất công việc

Mối quan hệ	Khả biến								Bất biến từng phần			
	Giao dịch trực tiếp				Giao dịch gián tiếp				2.4.1			
	M	S.E	C.R	P	M	S.E.	C.R.	P	M	S.E.	C.R	P
QTTT ← MTĐĐ	0.79	0.116	6.87	**	0.75	0.092	8.143	**	0.77	0.072	10.6	**
CNRR ← MTĐĐ	0.47	0.109	4.35	**	0.45	0.095	4.776	**	0.46	0.072	6.45	**
KQCV ← QTTT	0.45	0.065	7.01	**	0.52	0.069	7.605	**	0.49	0.047	10.3	**
KQCV ← CNRR	0.15	0.04	3.84	**	0.14	0.035	4.011	**	0.15	0.026	5.54	**

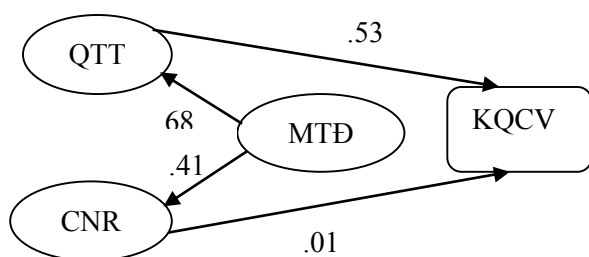
Sự giống nhau về tác động của QTTT, MTĐĐKD và khả năng CNRR đến KQCV của nhân viên giao dịch trực tiếp hoặc gián tiếp với ngân hàng có thể được giải thích bởi đặc điểm phân giao công việc của NHTM Việt Nam. Phòng vấn các nhà quản lý ngân hàng ở chương 2 cho thấy, các NHTM Việt Nam thường coi mỗi nhân viên ngân hàng đều là

người bán hàng. Ngân hàng giao chỉ tiêu bán hàng (đặc biệt là các sản phẩm, dịch vụ cá nhân) tới toàn bộ nhân viên, cho dù là nhân viên giao dịch trực tiếp hay gián tiếp với khách hàng. Và vì vậy, mặc dù tính chất công việc không phải giao dịch trực tiếp với khách hàng nhưng về thực chất những nhân viên này tiếp xúc với khách hàng bằng các kênh khác nhau để bán sản phẩm nhằm đạt chỉ tiêu công việc được giao. Hoặc nhiều ngân hàng hiện áp dụng chính sách giao dịch một cửa vì vậy, mỗi nhân viên thực hiện nhiều công việc bao gồm cả giao dịch trực tiếp (tiếp xúc tư vấn, cung ứng và bán sản phẩm, dịch vụ) và giao dịch gián tiếp (quỹ hay ghi sổ kế toán). Lúc này, không tách biệt được rõ ràng những giao dịch nào là giao dịch trực tiếp hay gián tiếp vì được thực hiện bởi cùng một nhân viên.

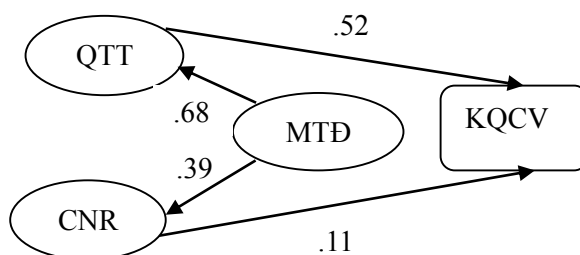
4.6.4 Phân tích sự khác biệt phân theo kinh nghiệm làm việc

Kinh nghiệm làm việc của đối tượng phỏng vấn được chia làm hai nhóm: Nhóm nhân viên làm việc ở Ngân hàng chưa quá 5 năm và nhóm làm việc trên 5 năm. Kết quả SEM khả biến và bất biến từng phần phân theo kinh nghiệm làm việc được trình bày ở Hình 4.9a; 4.9b và Bảng 4.15. Kết quả SEM (chưa chuẩn hoá) đầy đủ đính kèm phụ lục 12a, 12b, 12c.

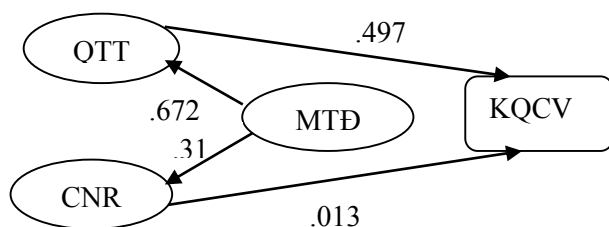
Làm việc ở $NH \leq 5$ năm



Làm việc trên 5 năm



Hình 4.9a. Kết quả SEM khả biến phân theo kinh nghiệm làm việc



Hình 4.9b. Kết quả SEM bất biến từng phần theo kinh nghiệm làm việc

Mặc dù mô hình khả biến có hệ số bậc tự do thấp hơn nhưng lại có độ tương thích không bằng mô hình bất biến từng phần. Các giá trị CMIN/df, TLI của mô hình bất biến cao hơn, RMSE thấp hơn so với mô hình khả biến. Chênh lệch Chi-bình phương của bất biến từng phần và khả biến bằng 0.524 nên sự khác biệt giữa hai mô hình không có ý nghĩa thống kê ($P = 97,1\% > 5\%$) (Bảng 4.24). Mô hình bất biến từng phần có độ thích ứng cao hơn được chọn.

Bảng 4.24 So sánh các chỉ tiêu cơ bản của khả biến và bất biến từng phần phân theo kinh nghiệm làm việc

Mô hình so sánh	χ^2	Df	P	CMIN/df	TLI	CFI	RMSEA
Bất biến từng phần	2681.415	1598	0.000	1.678	0.891	0.899	0.034
Khả biến	2680.891	1594	0.000	1.682	0.890	0.899	0.035
Giá trị khác biệt	0.524	4	0.971	-0.004	0.001	0.000	-0.001

Bảng 4.24 cho thấy ước lượng tham số của mô hình khả biến đối với hai nhóm nhân viên là khác nhau nhưng do mô hình bất biến được chọn nên cũng như các nhóm khác, thâm niên công tác hay kinh nghiệm làm việc của nhân viên không ảnh hưởng lên mối quan hệ các biến trong mô hình.

Bảng 4.25 Mối quan hệ khả biến và bất biến từng phần phân theo kinh nghiệm làm việc

Mối quan hệ	Khả biến								Bất biến từng phần			
	Đến 5 năm				Trên 5 năm							
	M	S.E	C.R	P	M	S.E.	C.R.	P	M	S.E.	C.R	P
QTTT ← MTĐĐ	0.68	0.08	8.48	***	0.672	0.136	4.946	***	0.68	0.069	9.84	**
CNRR ← MTĐĐ	0.41	0.084	4.88	***	0.318	0.145	2.192	0.03	0.39	0.073	5.36	**
KQCV ← QTTT	0.53	0.066	8.09	***	0.497	0.095	5.236	***	0.52	0.054	9.65	**
KQCV ← CNRR	0.1	0.033	3.12	.002	0.13	0.05	2.628	0.01	0.11	0.027	4.07	**

Như vậy khi tiến hành phân tích đa nhóm, kết quả thống kê không cho thấy tính chất sở hữu, đơn vị làm việc, tính chất công việc, kinh nghiệm công tác khác nhau không làm thay đổi tương quan giữa môi trường đạo đức tới quản trị tri thức và khả năng chấp nhận rủi ro. Cũng như vậy tác động của khả năng chấp nhận rủi ro và quản trị tri thức lên kết quả hoàn thành công việc cũng không khác nhau giữa các nhóm có tính chất sở hữu ngân hàng, đơn vị làm việc, tính chất công việc và kinh nghiệm làm việc khác nhau.

Kết luận chương 4

Chương 4 báo cáo kết quả nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện bằng phần mềm SPSS 18. Kết quả phân tích độ tin cậy Cronbach Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA, giúp tác giả loại bỏ 13 biến quan sát từ tập hợp 63 biến quan sát ban đầu. Tất cả 50 biến quan sát được sử dụng để đo lường các khái niệm nghiên cứu trong nghiên cứu chính thức.

Phân tích nhân tố khẳng định CFA đã được sử dụng để đánh giá bộ thang đo các khái niệm nghiên cứu. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu được kiểm định thông qua phần mềm AMOS. Kết quả SEM mô hình cấu trúc tuyến tính cho thấy tác động trực tiếp của môi trường đạo đức đến kết quả hoàn thành công việc không có ý nghĩa thống kê. Có 5 giả thuyết về mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu đề xuất ở chương 3 thì kết quả kiểm định giả thuyết cho biết 4 giả thuyết (H1, H3, H4a và H4b) được chấp nhận. Mô hình nghiên cứu chính thức là mô hình lý thuyết sau khi bỏ tương quan trực tiếp của cảm nhận về môi trường đạo đức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Phân tích đa nhóm cho thấy không có sự khác biệt về tương quan các nhóm đối với mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình khi phân theo tính chất sở hữu ngân hàng, đơn vị làm việc, tính chất công việc và kinh nghiệm làm việc của nhân viên.

CHƯƠNG 5. Ý NGHĨA VÀ KẾT LUẬN

Chương 4 báo cáo kết quả kiểm định bộ thang đo, kiểm định giả thuyết. Mô hình lý thuyết được điều chỉnh để trở thành mô hình nghiên cứu chính thức. Mô hình nghiên cứu chính thức được kiểm định thông qua mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Chương 5 đúc rút những đóng góp của kết quả nghiên cứu cho khung lý thuyết cũng như ứng dụng thực tiễn. Điểm mới, hạn chế của nghiên cứu cũng được đề cập ở chương này. Cuối cùng tác giả cũng đề xuất một số định hướng cho các nghiên cứu tiếp theo.

5.1 Kết quả và đóng góp của nghiên cứu

5.1.1 *Tóm tắt kết quả nghiên cứu*

Môi trường đạo đức kinh doanh và quản trị tri thức là hai nguồn lực vô hình có giá trị đối với tổ chức đặc biệt là tổ chức ngân hàng. Tổng kết lý thuyết cho thấy, các nhà nghiên cứu chủ yếu quan tâm đến việc xác định tác động của QTTT và MTĐĐKD đến kết quả tổ chức thay vì kết quả cá nhân. Tuy nhiên, kết quả cá nhân ngoài việc đem lại kết quả cho tổ chức còn tác động đến sự hài lòng, cam kết với tổ chức và tỷ lệ thôi việc. Tác giả đã đặt câu hỏi nghiên cứu về tác động có thể có của QTTT và MTĐĐKD đến kết quả cá nhân. Tìm hiểu ý kiến các nhà quản lý ngân hàng, tác giả có được bức tranh chung về tình hình QTTT, MTĐĐKD và mối quan hệ có thể có của hai yếu tố này với kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Kết hợp kết quả tổng kết lý thuyết và phỏng vấn sâu đối với các nhà quản lý NHTM, tác giả có cơ sở khoa học và thực tiễn để đặt 05 giả thuyết về tác động của QTTT và MTĐĐKD đến kết quả của nhân viên. Với 05 giả thuyết nghiên cứu, tác giả cố gắng xác định:

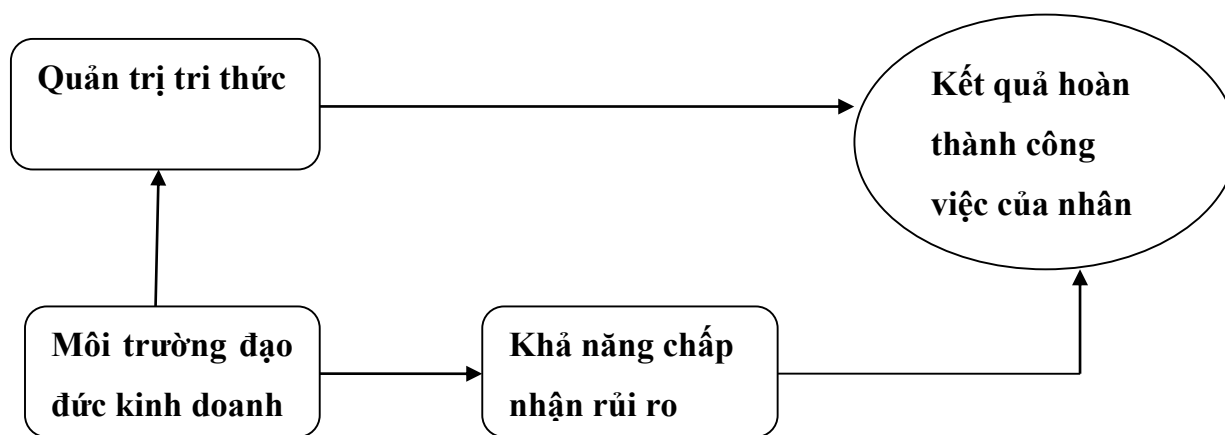
- (1) Tác động trực tiếp của QTTT và MTĐĐKD đến kết quả cá nhân
- (2) Tác động gián tiếp của MTĐĐKD đến kết quả cá nhân thông qua QTTT hoặc khả năng chấp nhận rủi ro.

Để xác định có hay không các tác động (1) và (2), tác giả kiểm định ở các NHTM Việt Nam. Phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện. Tác giả đã yêu cầu nhân viên đang làm việc ở các NHTMCP Nhà nước hoặc các NHTMCP khác cho biết đánh giá của họ về 2 nội dung. Thứ nhất, đánh giá về môi trường đạo đức, quản trị tri thức và khả

năng chấp nhận rủi ro của ngân hàng mình. Thứ hai là đánh giá kết quả hoàn thành công việc của mình trên ba chỉ tiêu năng suất, chất lượng và hiệu quả. Mặc dù cá nhân tự đánh giá kết quả công việc sẽ thiếu tính khách quan do người trả lời dễ tự đánh giá quá cao kết quả mình đạt được. Tuy nhiên, tính khuyết danh của người trả lời hy vọng hạn chế được nhược điểm của cách làm vừa nêu. Mẫu n=574 phiếu điều tra được nhập liệu và xử lý thống kê bằng phần mềm AMOS. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA, phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, tác giả xác định ra được:

- (1) Chỉ có QTTT là có tác động trực tiếp đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.
- (2) MTĐĐKD không tác động trực tiếp mà tác động gián tiếp đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên thông qua QTTT hoặc khả năng chấp nhận rủi ro.

Những tác động (1) và (2) không có gì khác biệt giữa các nhóm nhân viên làm việc ở các NHTMCP có tỷ lệ nắm giữ cổ phần của Nhà nước khác nhau; giữa nhân viên giao dịch trực tiếp hay gián tiếp với khách hàng; giữa nhân viên làm việc ở hội sở chính, sở giao dịch hay ở chi nhánh, phòng giao dịch; giữa nhân viên có kinh nghiệm làm việc ở ngân hàng ít hay nhiều hơn 5 năm.



Hình 5.1 Tác động của quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả cá nhân

5.1.2 Đóng góp của nghiên cứu đối với khung lý thuyết

Đóng góp điều chỉnh bộ thang đo một số khái niệm nghiên cứu

Trong nghiên cứu này tác giả sử dụng lại bộ biến đo lường các khái niệm nghiên cứu. Bộ thang đo từng khái niệm đã được các nhà nghiên cứu xây dựng và kiểm định trước đó. Tuy nhiên, khi sử dụng lại cho nghiên cứu ở thị trường Việt Nam, kiểm định với bộ dữ liệu thu được từ 574 phiếu điều tra nhân viên làm việc ở các NHTM đóng trên địa bàn Tp.HCM, chỉ có bộ thang đo kết quả hoàn thành công việc của cá nhân là không thay đổi. Bộ thang đo quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro đã được điều chỉnh sau khi kiểm định thông qua hệ số tin cậy Cronbach Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Cụ thể:

Bảng 5.1 Kết quả điều chỉnh bộ thang đo các khái niệm nghiên cứu

Bộ thang đo	Ban đầu	Tác giả của bộ thang đo	Điều chỉnh
<i>Quản trị tri thức</i>			
Thu nhận	10 biến	Gold và ctg., 2001	5 biến
Chuyển giao	8 biến	Gold và ctg., 2001	6 biến
Ứng dụng	8 biến	Gold và ctg., 2001 Tseng và ctg., 2011	5 biến
Bảo vệ	8 biến	Gold và ctg., 2001	6 biến
<i>Môi trường đạo đức kinh doanh</i>			
Đạo đức tư lợi	5 biến	Victor và Cullen, 1993	2 biến
Đạo đức quan tâm	3 biến	Saini và cs, 2009	3 biến
Đạo đức theo quy chuẩn	5 biến	Kohlberg, 1998; Tseng và ctg., 2011	3 biến
Khả năng CNRR	6 biến	Saini và Martin, 2009	3 biến
Kết quả hoàn thành công việc cá nhân	9 biến	Kulkarni và ctg., 2006–2007; Bontis và Serenko, 2007; Anntatmula, 2007.	9 biến
Tổng cộng	63 biến		42 biến

Bộ thang đo 03 khái niệm: QTTT, MTĐĐKD và khả năng CNRR đã được rút gọn phù hợp với thị trường Việt Nam. Bộ thang đo sau khi điều chỉnh có thể tiếp tục sử dụng cho các nghiên cứu tiếp theo.

Xác định tác động trực tiếp của quản trị tri thức và phủ nhận tác động trực tiếp của môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Tổng kết về lý thuyết cho thấy, các nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung nghiên cứu tác động của quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả tổ chức. Tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào xây dựng và kiểm định về tác động trực tiếp của quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Giả thuyết nghiên cứu về tác động hai khái niệm môi trường đạo đức và quản trị tri thức lên kết quả hoàn thành công việc được xây dựng trên quan hệ bắc cầu trong quá trình tổng kết lý thuyết và bằng chứng thực tế ở Việt Nam.

Kết quả nghiên cứu của tác giả chỉ ra:

(1) Quản trị tri thức tác động trực tiếp đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Đối với tổ chức (kiểm định trong ngành Ngân hàng) quản trị tri thức càng tốt, kết quả hoàn thành công việc của nhân viên càng cao. Phát hiện tác động trực tiếp của quản trị tri thức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên cho thấy nghiên cứu của tác giả là một trong các nghiên cứu đầu tiên xác định mối quan hệ trực tiếp này.

Phát hiện này cũng đã củng cố cho khung lý thuyết về quản trị tri thức. Quản trị tri thức không những chỉ trực tiếp đến kết quả tổ chức, đến sự hài lòng và cam kết tổ chức của nhân viên (theo kết quả các nghiên cứu trước đây) mà còn tác động trực tiếp đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

Như vậy, kết quả các nghiên cứu trước cho thấy, để tăng mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, tổ chức cần thực hiện tổng hoà nhiều cách để tăng sự hài lòng và cam kết với tổ chức. Một trong các cách đó là đẩy mạnh quản trị tri thức. Nhưng với kết quả nghiên cứu của tác giả, tổ chức biết được rằng chỉ cần củng cố, đẩy mạnh quản trị tri thức thì kết quả hoàn thành công việc của nhân viên sẽ được cải thiện mà không cần đo lường sự hài lòng và cam kết tổ chức của nhân viên có thay đổi tích cực hay không để biết sự thay đổi (nếu có) này tác động như thế nào đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

(2) Nghiên cứu của tác giả không tìm thấy tác động trực tiếp của môi trường đạo đức kinh doanh đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Phát hiện này phù hợp với

kết quả tổng kết lý thuyết khi tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào kiểm định tác động trực tiếp này. Tuy nhiên, tác giả nghiên cứu và kiểm định giả thuyết tác động trực tiếp của môi trường đạo đức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên làm việc trong các NHTM, các nghiên cứu sau có thể tiếp tục đặt giả thuyết cho tác động trực tiếp trong ngành khác. Nếu kiểm định ở nhiều ngành khác đều cho kết luận tương tự thì sẽ củng cố chắc chắn thêm cho kết luận môi trường đạo đức không tác động trực tiếp đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Nếu kiểm định ở những ngành khác phát hiện ra tác động trực tiếp của môi trường đạo đức đến kết quả nhân viên thì có thể do đặc thù kinh doanh tiền tệ của Ngân hàng mà ở ngành này tác giả không tìm thấy tác động trực tiếp trên. “Tâm” không trực tiếp làm tăng kết quả, nhưng có thể làm thiện cảm của khách hàng đối với ngân hàng tăng lên. Đây cũng là gợi ý thú vị cho những nghiên cứu sau này.

(3) Môi trường đạo đức kinh doanh không tác động trực tiếp đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên mà tác động dương, gián tiếp thông qua quản trị tri thức hoặc khả năng chấp nhận rủi ro. Trong đó tác động tích cực của môi trường đạo đức lên quản trị tri thức mạnh hơn nhiều so với tác động của nó đến khả năng chấp nhận rủi ro. Như vậy, một khi nhân viên có cảm nhận tích cực hơn với môi trường đạo đức tổ chức, họ sẽ tham gia tích cực hơn vào quá trình thu nhận tri thức; sẵn sàng chia sẻ và ứng dụng tri thức hơn; có ý thức hơn trong việc bảo vệ tri thức tổ chức mình. Kết quả là năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của họ cũng tốt hơn.

Bên cạnh đó, một khi nhân viên có cảm nhận môi trường đạo đức là đúng đắn và hợp lý hơn, họ cũng sẽ nhìn nhận khả năng chấp nhận rủi ro của tổ chức theo hướng tích cực hơn. Lúc này nhân viên sẽ coi tổ chức mình sẵn sàng chấp nhận rủi ro cao hơn các tổ chức khác và rằng lãnh đạo là những người dám nghĩ, dám làm. Tổ chức của họ sẵn sàng đương đầu với mọi rủi ro. Những cảm nhận đó như tiếp thêm sức mạnh để nhân viên tạo ra được năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc cao hơn.

Như vậy, theo kết quả tổng kết lý thuyết, tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào đặt giả thuyết và kiểm định về mối quan hệ của các khái niệm nghiên cứu đến kết quả cá nhân. Nghiên cứu của tác giả là một trong các nghiên cứu tiên phong đặt giả thuyết và kiểm định được tác động gián tiếp của môi trường đạo đức đến kết quả hoàn thành công việc

cá nhân thông qua quản trị tri thức hoặc khả năng chấp nhận rủi ro. Hay nói cách khác, môi trường đạo đức tác động trực tiếp, cùng chiều đến QTTT và khả năng chấp nhận rủi ro. Sau đó cả QTTT và khả năng CNRR đều tác động trực tiếp, cùng chiều đến kết quả hoàn thành công việc của cá nhân.

Củng cố lý thuyết cho rằng không có sự khác biệt về tác động của QTTT và MTĐĐKD đến kết quả hoàn thành công việc giữa các nhóm nhân viên khác nhau

Phân tích đa nhóm được thực hiện bằng SEM đa nhóm. Kết quả cho thấy tác động trực tiếp, cùng chiều của môi trường đạo đức kinh doanh lên quản trị tri thức và khả năng chấp nhận rủi ro; Tác động trực tiếp, cùng chiều, mạnh của QTTT và tác động trực tiếp, cùng chiều, ở mức độ yếu của khả năng CNRR lên kết quả hoàn thành công việc của nhân viên không khác nhau giữa từng cặp hai nhóm khác nhau. Cụ thể: nhóm nhân viên làm việc ở các NHTMCP Nhà nước và NHTMCP khác; Nhóm nhân viên làm việc ở hội sở chính và sở giao dịch với nhân viên làm việc ở chi nhánh và phòng giao dịch; Nhóm nhân viên giao dịch trực tiếp và nhóm giao dịch gián tiếp với khách hàng; Nhóm nhân viên có kinh nghiệm làm việc ở Ngân hàng đến 5 năm và nhóm làm việc trên 5 năm.

Kết quả nghiên cứu của tác giả tương đồng với kết quả nghiên cứu của Yavas và ctg (2010). Phân tích đa nhóm trong nghiên cứu của Yavas và ctg (2010) cũng không cho thấy có sự khác biệt nào về kết quả hoàn thành công việc của nhân viên Ngân hàng do đặc tính cá nhân khác nhau.

Kết quả phân tích đa nhóm theo kinh nghiệm làm việc cũng giải thích về ý kiến trái chiều của các chuyên gia trong nghiên cứu định tính về vấn đề này. Trong khi chuyên gia A, B và E cho rằng nhân viên có thâm niên càng cao, kết quả hoàn thành công việc càng tốt, thì chuyên gia C lại có ý kiến ngược lại. Theo C kinh nghiệm không ảnh hưởng đến kết quả công việc. C có thể đang nhận định tác động của kinh nghiệm với các công việc đòi hỏi tính sáng tạo, nhiệt huyết nên ông cho rằng số năm làm việc của nhân viên không tỉ lệ thuận với kết quả công việc. Những nhân viên mới tuyển dụng bao giờ nỗ lực và sự nhiệt huyết cũng lớn, kết quả công việc của họ cao. Còn A,B,E có thể đang nhận định với những công việc cơ bản, có tính quy trình, kỷ luật theo đúng quy định và đặc trưng của ngân hàng mình. Với những công việc này, kinh nghiệm càng cao, kết quả hoàn

thành công việc càng tốt.

Ý kiến chuyên gia không giống nhau nhưng cùng với diễn giải ở trên, nghiên cứu với số đông (n=574) cho thấy thâm niên không ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên Ngân hàng.

Cung cấp thông tin về tình hình quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh và khả năng chấp nhận rủi ro của các NHTM Việt Nam.

Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả cung cấp thông tin cho các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước thực hiện nghiên cứu đối với ngành ngân hàng ở Việt nam về: Nhận thức, tổ chức thực hiện quản trị tri thức; Môi trường đạo đức kinh doanh; Hoạt động quản trị rủi ro và một số phương thức các NHTM Việt Nam thực hiện để giảm thiểu rủi ro hoạt động.

Như vậy, quá trình tổng kết lý thuyết quản trị tri thức và môi trường đạo đức kinh doanh ở chương 1 cho thấy, các nghiên cứu về quản trị tri thức cũng như môi trường đạo đức kinh doanh chủ yếu được thực hiện trong phạm vi tổ chức hay nói cách khác là nghiên cứu tương tác của chúng tới kết quả hoàn thành của tổ chức. Cũng có những nghiên cứu thực hiện nghiên cứu tác động tới hành vi cá nhân như: sự hài lòng, sự trung thành, ý định bỏ việc của người lao động. Nghiên cứu của tác giả là một trong các nghiên cứu tiên phong xác định tác động của các khái niệm trên đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu mở ra nhiều định hướng cho các nghiên cứu tiếp theo để có thêm kiểm định nhằm khái quát hoá cao hơn về các mối quan hệ này.

5.1.3 Đóng góp về mặt thực tiễn của Nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy quản trị tri thức tác động cùng chiều, mạnh nhất đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Như vậy để tăng kết quả hoàn thành thông qua năng suất, chất lượng và hiệu quả trong công việc của nhân viên, các nhà quản trị có thể lựa chọn tập trung vào quản trị tri thức bên cạnh các biện pháp quản trị nhân sự hoặc kỹ thuật khác. Hay chi tiết hơn, các nhà quản trị cần có kế hoạch và thực hiện tốt việc thu nhận tri thức từ tri thức hiện hữu đến tạo ra tri thức mới. Bởi các nghiên cứu hành vi tổ chức đã chỉ ra tri thức, nếu khai thác một cách hiệu quả, là nguồn lực căn bản tạo lợi thế cạnh tranh bền vững của tổ chức (Schiuma, 2009; Schiuma và ctg, 2008; trích Schiuma,

2012). Tri thức là nguồn lực vô hình, hiếm nhưng sẽ không có giá trị làm tăng năng lực cạnh tranh của tổ chức trong môi trường cạnh tranh động nếu không được tổ chức thực hiện chuyển giao và ứng dụng tới từng nhân viên, từng bộ phận của tổ chức (Schiuma, 2009; Schiuma và ctg, 2008; trích Schiuma, 2012). Mỗi ngân hàng sẽ có cách thức chuyển giao và ứng dụng tri thức của mình khác nhau. Tuy nhiên, các nhà quản trị Ngân hàng cũng cần lưu ý, một khi Ngân hàng đã xây dựng chính sách và quản lý thực hiện tốt việc thu nhận, chuyển giao, ứng dụng tri thức thì tri thức đã là nguồn lực vô hình, có giá trị. Nhưng nếu dừng lại ở bước ứng dụng mà không thực hiện các biện pháp bảo vệ, gìn giữ thì tri thức của ngân hàng sẽ rất dễ trở thành tri thức chung của các đối thủ cạnh tranh, thậm chí của cả ngành. Đến lúc này tri thức không còn là nguồn đem lại lợi thế cạnh tranh cho bản thân Ngân hàng nữa. Vì vậy, song song thực hiện một cách liên tục, thường xuyên việc thu nhận, chuyển giao và ứng dụng tri thức, Ngân hàng cần xây dựng một chính sách gìn giữ bảo vệ tri thức để nó là nguồn lực hiếm, khó bắt chước, sao chép bởi các Ngân hàng cạnh tranh. Bảo vệ tri thức có thể thông qua hệ thống các mã hoá, hay tách biệt giữa bộ phận mã hoá tri thức với bộ phận sử dụng, hoặc cũng có thể có chính sách để chỉ chuyển giao từng tri thức tới từng cá nhân, bộ phận liên quan.

Môi trường đạo đức kinh doanh của Ngân hàng mặc dù không tác động trực tiếp đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên nhưng tác động cùng chiều và rất mạnh đến quản trị tri thức. Như vậy, thay đổi môi trường đạo đức kinh doanh ngân hàng mặc dù không trực tiếp nhưng gián tiếp làm thay đổi kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. Kết luận này cho thấy, nếu ban lãnh đạo Ngân hàng đánh giá quản trị tri thức của mình đã và đang thực hiện tốt, muốn tăng năng suất, chất lượng hiệu quả công việc của nhân viên, họ có thể xem xét đến việc thay đổi môi trường đạo đức kinh doanh theo hướng tích cực ở Ngân hàng mình hơn. Thay đổi môi trường đạo đức kinh doanh sẽ thay đổi hành vi thu nhận tri thức; cách thức cũng như sự sẵn sàng chuyển giao chia sẻ tri thức giữa các cá nhân, các bộ phận.

Không là kết quả phân tích định lượng nhưng phần tổng kết lý thuyết về hậu (các yếu tố chịu tác động) của môi trường đạo đức cho thấy môi trường đạo đức tác động đến hành vi, thái độ và kết quả công việc của cá nhân cũng như tổ chức. Cụ thể, môi trường đạo

đức tư lợi tác động tiêu cực tới sự hài lòng và gắn bó trong công việc. Tỷ lệ thôi việc ở những tổ chức này cao. Trong khi đó môi trường đạo đức quan tâm và theo quy định, quy chuẩn của tổ chức tác động làm tăng sự hài lòng, trung thành và gắn bó với công việc, với tổ chức. Ở những tổ chức có môi trường đạo đức quan tâm, theo quy chuẩn, tỷ lệ thôi việc của nhân viên thấp hơn (Schwepker, 2001; Cullen và ctg, 2003; Simha và Cullen, 2012). Như vậy, ngân hàng được định hướng tốt hơn để xử lý các vấn đề nhân sự. Nếu Ban lãnh đạo ngân hàng nhận thấy tỷ lệ xin thôi việc ở ngân hàng mình tăng lên, nguồn nhân lực chất lượng có kinh nghiệm giảm thì nên xem xét lại môi trường đạo đức bên trong Ngân hàng. Nếu môi trường đạo đức tư lợi đang chiếm ưu thế, thể hiện qua việc quá quan tâm đến lợi nhuận ngân hàng, thì môi trường đạo đức này là một trong những nguyên nhân của hiện tượng “chảy máu chất xám”. Còn nếu ngân hàng đang có môi trường đạo đức quan tâm, theo quy chuẩn thì môi trường đạo đức không phải là nguyên nhân và Ngân hàng không nhất thiết phải tập trung nguồn lực quản trị để thay đổi nó. Một cách tổng quát hơn, Ngân hàng muốn tăng sự hài lòng, trung thành và giảm tỷ lệ xin thôi việc của nhân viên thì nên xây dựng môi trường đạo đức của Ngân hàng mình theo quy chuẩn và quan tâm với các nguyên tắc dung hoà giữa lợi nhuận ngân hàng với độ thoả dụng của nhân viên, của khách hàng, của đối tác và quan tâm đến ích lợi cộng đồng.

5.2 Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù kết quả nghiên cứu đã có những đóng góp nhất định vào khung lý thuyết cũng như giá trị thực tiễn nhưng vẫn còn một số hạn chế nhất định. Cụ thể:

Thứ nhất: Nghiên cứu chỉ tiến hành kiểm định trong ngành Ngân hàng đóng trên địa bàn Tp.HCM. Hơn nữa nghiên cứu chỉ tập trung vào đối tượng là nhân viên làm việc ở các NHTM Việt Nam được cổ phần hoá từ các NHTM Nhà nước và các NHTMCP Việt Nam thành lập bắt đầu từ những năm 1990. Chi nhánh NH nước ngoài, NHTM 100% vốn nước ngoài, NH không phải là NHTM như NHNN, NH Chính sách, NH đầu tư không thuộc đối tượng nghiên cứu. Tuy nhiên mỗi ngành nghề có những đặc thù về cạnh tranh, về nguồn nhân lực, nguồn tri thức khác nhau nên tác động của quản trị tri thức, môi trường đạo đức, khả năng chấp nhận rủi ro đến kết quả hoàn thành công việc của nhân

viên có thể không giống nhau. Như vậy, nghiên cứu chỉ kiểm định một bộ phận ở ngành Ngân hàng Việt Nam nên tính khái quát hoá chưa cao.

Hơn nữa, T.p Hồ Chí Minh là trung tâm kinh tế lớn nhất cả nước nên kinh doanh tiền tệ của các NHTM trên địa bàn Thành phố có thể có một số khác biệt hơn so với các địa phương khác. Các nhà nghiên cứu tiếp theo có thể thực hiện nghiên cứu cho các ngành nghề khác như du lịch, vận tải, dịch vụ giải trí hay ngành sản xuất công nghiệp, sản xuất nông nghiệp. Hoặc thực hiện nghiên cứu ở các tỉnh thành khác như Hà Nội (trung tâm chính trị lớn nhất cả nước), Đà Nẵng (thành phố được đánh giá cao về môi trường sống của cả nước) nhằm tăng tính tổng quát của mô hình. Các nghiên cứu tiếp theo có thể thực hiện nghiên cứu lặp lại hoặc điều chỉnh mô hình thông qua nghiên cứu định tính tại từng ngành nghề, từng địa bàn cụ thể nhằm phát hiện ra những yếu tố mới phù hợp với đặc thù của từng ngành, từng khu vực.

Thứ hai: Có thể có nhiều yếu tố tác động lên kết quả hoàn thành công việc của nhân viên nhưng trong nghiên cứu này chỉ nghiên cứu đến tác động của ba yếu tố: quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh và khả năng chấp nhận rủi ro. Các nghiên cứu tiếp theo có thể tổng kết lý thuyết hay nghiên cứu định tính để đặt giả thuyết và kiểm định cho tác động của nhiều yếu tố khác.

Thứ ba: Quản trị tri thức bao gồm cơ sở hạ tầng tri thức và quá trình quản trị tri thức. Nghiên cứu của tác giả chỉ dừng lại nghiên cứu ở quá trình quản trị tri thức. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng nghiên cứu không những chỉ quá trình quản trị tri thức mà còn cả cơ sở hạ tầng tri thức của ngành Ngân hàng hoặc các ngành nghề khác trên cùng địa bàn Tp. HCM hoặc trên phạm vi cả nước.

Thứ tư: Kết quả tổng kết lý thuyết cho thấy có 9 loại môi trường đạo đức khác nhau, nghiên cứu chỉ thực hiện với ba loại môi trường đạo đức phổ biến: tư lợi, quan tâm và theo quy chuẩn của tổ chức. Hơn nữa, nghiên cứu cũng chưa đưa ra giả thuyết và kiểm định liệu từng loại môi trường đạo đức có tác động khác nhau lên các khái niệm nghiên cứu hay không. Các nghiên cứu tiếp theo có thể nghiên cứu mở rộng cho nhiều loại môi trường đạo đức kinh doanh khác, hoặc nghiên cứu tác động của từng loại môi trường đạo đức đến quản trị tri thức, khả năng chấp nhận rủi ro và kết quả hoàn thành công việc của

nhân viên như thế nào.

Thứ năm: Nghiên cứu của tác giả mặc dù là một trong các nghiên cứu đầu tiên xây dựng và kiểm định được mô hình về mối quan hệ giữa QTTT, MTĐĐKD đến kết quả cá nhân nhưng tác giả chưa thực hiện so sánh mô hình nghiên cứu với các mô hình cạnh tranh để xác định ra mô hình nghiên cứu tốt nhất.

Kết luận chương 5

Chương 5, tác giả trình bày tóm tắt kết quả nghiên cứu, những đóng góp của kết quả nghiên cứu vào khung lý thuyết cũng như thực tiễn. Bên cạnh đó trong chương 5, nghiên cứu cũng đã chỉ ra một số hạn chế và định hướng cho các nghiên cứu tiếp theo.

KẾT LUẬN CHUNG

Khác với các nghiên cứu trước đây thực hiện nghiên cứu tác động riêng lẻ của quản trị tri thức hoặc môi trường đạo đức kinh doanh hoặc khả năng chấp nhận rủi ro đến kết quả của tổ chức, tác giả thực hiện một mảng nghiên cứu riêng về tác động qua lại giữa ba yếu tố (quản trị tri thức, môi trường đạo đức kinh doanh, khả năng chấp nhận rủi ro) cũng như tác động đồng thời của ba yếu tố này đến kết quả làm việc cá nhân. Mặc dù tác giả sử dụng lại bộ thang đo lường các yếu tố trong mô hình nghiên cứu nhưng kết quả nghiên cứu đã cho ra những kết quả và bài học thú vị. Trong đó, xác định tác động của môi trường đạo đức vào quản trị tri thức hoặc khả năng chấp nhận rủi ro là kết quả lặp lại. Phát hiện tác động trực tiếp của QTTT; tác động gián tiếp của môi trường đạo đức qua quản trị tri thức hoặc khả năng chấp nhận rủi ro đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên là một trong những phát hiện tiên phong về những yếu tố tác động đến kết quả cá nhân. Từ đây, các ngân hàng có thể cải thiện có định hướng rõ ràng, cụ thể hơn để tăng năng suất chất lượng, hiệu quả công việc của nhân viên. Các nhà nghiên cứu ở Việt Nam và các nước cũng có thêm một tham chiếu về lãnh vực này cho các nghiên cứu trong tương lai.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. Đặng thị Thuỳ Phương., (2013), “Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên ngân hàng liên doanh trên địa bàn TPp. HCM”, *Luận văn thạc sĩ kinh tế*, Trường Đại học Kinh tế, 2013.
2. Đỗ Ngọc Như Phương, (2011), “Đo lường mức độ thoả mãn đối với công việc của nhân viên Ngân hàng tại Tp.HCM.”, *Luận văn thạc sĩ Kinh tế*, Trường Đại học Kinh tế, 2011.
3. KPMG, 2013, “Khảo sát về ngành ngân hàng Việt Nam năm 2013”.
<https://www.kpmg.com/VN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Advisory/Vietnam%20Banking%20Survey%202013%20-%20VN.pdf>; Truy cập ngày 10/1/2014.
4. Lưu Trọng Tuấn (2012a), “Behind Knowledge Transfer”, *Management Decision*, Vol.50, No.3, 2012.
5. Lưu Trọng Tuấn (2012b), “Behind Brand Performance”, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol.4, No.1, 2012.
6. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn thị Mai Trang, (2008), “*Nghiên cứu khoa học Marketing: Ứng dụng cấu trúc tuyến tính SEM*”, NXB Đại học Quốc gia Tp. Hồ Chí Minh, 2008.
7. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn thị Mai Trang, (2009), “*Nghiên cứu khoa học trong quản trị kinh doanh*”, NXB Thống Kê, 2009.
8. Nguyễn Đình Thọ, (2011). “*Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*”, NXB Lao động Xã hội, 2011.
9. Nguyễn Đức Mậu, Nguyễn Xuân Thành, (2012), “Cấu trúc sở hữu trong khu vực Ngân hàng thương mại Việt Nam”, web: <http://www.fetp.edu.vn/vn/tinh-huong/cau-truc-so-huu-trong-khu-vuc-ngan-hang-thuong-mai-viet-nam/>; Truy cập ngày 12/3/2014.

10. Nguyễn Kiều Ngân (2012), “Ảnh hưởng của quản lý tri thức đến sự thoả mãn: nghiên cứu người lao động có trình độ đại học trong các doanh nghiệp tại Việt Nam”, *luận văn thạc sỹ*, trường ĐH. Kinh tế Tp. HCM.
11. Nguyễn Nhật Tân, (2009), “Các yếu tố tác động đến sự thoả mãn của nhân viên Ngân hàng tại Tp. HCM.”, *Luận văn thạc sỹ Kinh tế*, Trường Đại học Kinh tế, 2009
12. Nguyễn Thị Diệu Hương, (2013), “Ảnh hưởng của chất lượng cuộc sống đến sự hài lòng và kết quả công việc: nghiên cứu đối với nhân viên Ngân hàng tại Tp.HCM.”, *Luận văn thạc sỹ kinh tế*, Trường Đại học Kinh tế, 2013.
13. Phan thị Minh Lý, (2011), “Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của các nhân viên trong các Ngân hàng thương mại trên địa bàn Thừa Thiên-Huế”, *Tạp chí khoa học và công nghệ*, Số 3.44, 2011.
14. Trần Hoàng Ngân và ctg, (2014). “Thực trạng nợ xấu của các NHTM Việt Nam và giải pháp phòng ngừa”, *Triển vọng kinh tế Việt Nam 2014*, NXB Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh, Trang 145-172.
15. Trần Kim Dung, (2006), “Ảnh hưởng của yếu tố văn hoá tổ chức và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức.”, *Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ*, Trường Đại học Kinh tế.

TIẾNG ANH

1. Abby, N., & S.Slater (1989), “Management influences on export performance: A review of empirical literature 1978-88”, *International Marketing Review*, Vol.6 No
2. Aboelmaged, M.G & Subbaugh, S.M. (2012), “Factors influencing perceived productivity of Egyptian teleworkers: an empirical study”, *Measuring Business Excellence* Vol.16, No.2, trang 3-22.

3. Aedichvili, A., V. và cs., 2003, ‘Motivation and Barriers to Participation in Virtual Knowledge-Sharing Communities of Practice’, *Journal of Knowledge Management* 7(1), 64–77.
4. Alavi, M. và ctg (2005), “An empirical examination of the influence of organizational culture of knowledge management practices “, *Journal of Management Information Systems*, Vol.22. No.3. Trang 192-224.
5. Allan, N., & Cattle, N., (2012)., “A review of the use of complex systems applied to risk appetite and emerging risks in EMR practice: Recommendations for practical tools to help risk professionals tackle the problems of risk appetite and emerging risk”, *Bristic Actuarial Journal*, Vol. 18, phần 1.
6. Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2008). “Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes”. *Journal of Business Ethics*, 77, 323–333
7. Anantatmula, V. S. (2007), ‘Linking KM Effectiveness Attributes to Organizational Performance’, *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems* 37(2), 133–149.
8. Ashill, N.J. và ctg (2008), “The effect of management commitment to service quality on frontline employee’s job attitudes, turnover intention and service recovery performance in a new public management context”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol.16 No.5, trang 437-462.
9. Baird, L.S and H.Thomas (1985), “Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking”, *Academy of Marketing Science*, Vol 34 No.3
10. Bender và Fish (2000), “Transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments”. *Journal of Knowledge management*. Vol 4. No.2. 425-37
11. Bentler. P. M and Bonnet, D.G., (1980), “Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures”, *Psychological Bulletin*, Vol 80, 600.
12. Blau, P. M., (1964), “Exchange and Power in Social Life”, (Wiley, New York).

13. Boisot, M.H. (1998), “Knowledge Asset: Securing Competitive Advantage in the Information Economy”, *Oxford University Press*, Oxford.
14. Bontis, N. và cs (2007), ‘The moderating role of Human Capital Management Practices on employee capabilities’. *Journal of Knowledge Management*. 11(3):31-52
15. Bontis, N. và cs., (2002), ‘Intellectual Capital ROI: A Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents’, *Journal of Intellectual Capital* 3(3), 223–247.
16. Brickson, S., (2000), ‘The Impacts of Identity Orientation on Individual and Organization Outcomes in Demographically Diverse Settings’, *The Academy of Management Review*, 25(1), 82–101.
17. Bromiley, P. và S.P. Curley (1992), “Individual Differences in Risk Taking”, in J.E. Yates (ed), *Risk-Taking Behaviour* (Wiley, Chichester, UK).
18. Brooking (1997), "The Management of Intellectual Capital," *Journal of Long Range Planning*, Vol. 30 No.3, trang. 365-366.
19. Browman, E. H., (1984), “Content Analysis of annual reports for corporate strategy and risk”, *Interfaces*, 14, Jan/Feb 1984, 61-71, <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/47091/contentanalysis00bowm.pdf?sequence=1>; Trích ngày 13/5/2013.
20. Carmines, E. and McIver, J., (1981) “Analyzing Models with unobserved variables: analysis of covariance structures”, *Beverly Hills, CA: Sage Publications*, 65 115.
21. Carver, L. & Candela, L. (2008), “Attaining organizational commitment across different generations of nurses”, *Journal of Nursing Management*, Vol.42 No.3, trang 1558-72.
22. Champika và ctg, (2009), “Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model”, *Journal of Knowledge management*, 13 (3), 118-131.

23. Chebat. J.C; Babin. B; Kollias. P., 2002., “What makes contact employees perform? Reaction to Employee perceptions of managerial practices”, *International Journal of Bank Marketing*, 20/7, 2002, trang 325- 332.
24. Choo, C.W. và Bontis, N. (Eds) (2002). “The strategic management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge”, *Oxford University Press*, New York.
25. Chou. D.C và Lin. B (2002), “Development of Web-based Knowledge management systems”, *Human Systems Management*, 21(3): 153-58.
26. Costigan, R.D. và ctg, (2006), “A cross-culture study of supervisory trust”, *International Journal of Manpower*, Vol.2 No.8, trang 764-787.
27. Cullen, J. B & ctg (2003). “The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis”. *Journal of Business Ethics*, 46, 127–141.
28. Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). “The Ethical Climate Questionnaire: An assessment of its development and validity”. *Psychological Reports*, 73, 667–674.
29. Davenport, T. & ctg., (1998) “Managing customer support knowledge”, *California Management Review*, 40 (3)
30. De Jarnett, L. (1996), "Knowledge the latest thing", *Information Strategy: The Executive Journal*, Vol. 12 No.pt 2.
31. Deery, M. (2008), “Talent management, work-like balance and retention strategies”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 20 No, trang 792-806.
32. Deshpande, S. P. (1996)., “The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation”, *Journal of Business Ethics*, 15, 655–660
33. Deshpande, S. P., Joseph, J., & Shu, X. (2011), “Ethical climate and managerial success in China”, *Journal of Business Ethics*, 99 (4), 527–534
34. Detert, J. R. và cs., (2007), ‘Why Employees Are Afraid to Speak’, *Harvard Business Review* 85(5), 23–25.

35. Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M., & Ehrhart, M. G. (2001). "An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them", *Leadership Quarterly*, 12, 197–217
 36. Dong. G; Liem. C.G.; Grossman M. (2010). "Knowledge-sharing intention in Vietnamese organizations". *VINE*, 40(3), 262-276.
 37. Douglas E. & Shepherd D. (2002) "Self-employment as a career choice: Attitudes, Entrepreneurial intentions and Utility maximization", *Entrepreneurship Theory and Practice*.
 38. Drennan. L.T., (2004), "Ethic, Governance and Risk management: Lesson from the Mirror group newspapers and Baring Banks", *Journal of Business Ethics*, No.52, 257-259.
-
39. Elci, M., & Alpan, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 297–311
 40. Erondur; John. O; Emmanuel. A., (2004). "Gender differences and job satisfaction: a study of university teachers in the United States", *Women in Management Review*, Vol.20, No. 3, 2005, trang.177-190.
 41. Francis., R và A. Armstrong (2003), "Ethics as a Risk management strategy: The Australian Experience", *Journal of Business Ethics* 45(4), 375-385
 42. George và Gareth (1999), "Organizational behavior and its implication on employees' performance", *Macmillan Publication limited*, London; vol 6, issue 3,
 43. Gerbing, W. D., and Anderson, J.C. (1988) An update paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessments", *Journal of Marketing Research*, 25 (2), 186-192.
 44. Gibbs, T & Ashill, J.N, (2013), "The effects of high performance work practices on job outcomes: evidence from frontline employees in Russia", *International Journal of Bank Marketing*, Vol.31, No.4, trang 305-326.
 45. Gold & ctg., (2001). "Knowledge management: An organizational capabilities perspective" *Journal of management Information Systems*, Summer 2001.
 46. Goldman, A., & Tabak, N. (2010). Perception of ethical climate and its relationship to nurses' demographic characteristics and job satisfaction.

47. Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based-view theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter special issue, trang 109-122.
48. Grant, R.M. (2002). The knowledge-based-view of the firm. Trong sách của Choo,C.W và Bontis, N. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, Oxford
49. Grant, R.M., (1991), “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”. *California Management Review*; 33, (3), trang. 114–135.
50. Grisaffe, D. B. and F. Jaramillo: 2007, ‘Toward Higher Levels of Ethics: Preliminary Evidence of Positive Outcomes’, *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27(Fall), 355–371
51. Hartline, M và Ferrell, OC.,(1996), “The management of customer-contact service employees: an empirical investigation”, *Journal of Marketing*, Vol.16 No.4, trang 52-70.
52. Haslam, S. A., (2000), “Psychology in Organizational: The Social Identity Approach”, (Sage, London).
53. Hoepner A.G., và cs (2010), “Social, Environment, Ethical and Trust (SEET) issue in Banking”, <http://ssrn.com/abstract=1686240>, Trích ngày 15/10/2014.
54. Icke và ctg., (2011), “An Empiricant research of ethical banking in Turkey”, *Journal of Modern Accouting and Auditing*, ISSN 1548-6583, March 2011, Vol 7, No3, 289-304.
55. Janz, B. D. và cs., 2003, ‘Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture’, *Decision Sciences* 34(2), 351–384.
56. Jaramillo và ctg (2012), “Bringing meaning to the sales job: The effect of ethical climate and customer demandingness”. *Journal of Business Research*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres>. truy cập 13/10/2013
57. Jaramillo, F. và ctg, (2005), “A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and sale person job performance: 25 years of research”, *Journal of Business Research*, Vol.59 No.6, trang 705-714.

58. Jaramillo, F., J. P. Mulki and P. Solomon: (2007), “The Role of Ethical Climate on Salesperson’s Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance”, *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26(Summer), 271–282.
59. Jarvenpaa, S. L. và cs., (2001), ‘Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise’, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 151–183.
60. Jaseviciene. F. (2012) “the Ethical of Banking: Analysis and Estimates”, <http://www.vu.lt/leidyba/dokumentai/zurnalai/EKONOMIKA/Ekonomika%2091%203/101-116.pdf>, truy cập ngày 12/10/2014.
61. Jussi M. và ctg., (2012) “Knowledge Practices Management in Healthcare Services”. *Measuring Business Excellence*. Vol.16, No.4
62. Kaplan. R và Norton. D., (2004). “Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”. *Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press*. p. 7. [ISBN 1-59139-134-2](https://doi.org/10.1007/978-1-59139-134-2)
63. Karatepe. M. O., Tekinkus. M., (2006), “The effects of Work-family conflict, emotional exhaustion and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, No. 3, 2006, trang 173-193.
64. Kogut và Zander (1992). “Knowledge of the Firm, combinative capabilities, and the replication of technology”. *Organization Science*, Vol.3 No. 3. Trang 383-397.
65. Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2001). “The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore”, *Journal of Business Ethics*, 29,309–324
66. Kohlberg, L. (1984). The psychology of moral development. *Harper & Row*. San Francisco.
67. Kohlberg, L., (1981), “The philosophy of Moral Development, *Harper and Row*, NewYork.
 - a. Koslowski (2011), “The ethics of banking: conclusions from the Financial Crisis”, issue in Business ethics, vol 30.

68. Kulkarni, U. R., S. và cs., (2006–2007), ‘A Knowledge Management Success Model: Theoretical Development and Empirical Validation’, *Journal of Management Information Systems* 23(3), 309–347.
69. Leana, C. R. và cs., 1999, “Organizational Social Capital and Employment Practices’, *Academy of Management Review* 24(3), 538–555.
70. Lee, D.R. (1991). The perpetual assault on progress. *Center for the study of American Business*, Washington University in St.Louis, St Louis, MO.
71. Lee, G.K. và Choi, B. (2003). “Knowledge management enablers, processes, and organizational performance”. *Journal of Management Information Systems*, Vo.20 No.1. Trang 179-228.
72. Lee, G.K. và Cole,. (2003). “From a firm-based to a community-based model of knowledge creation: the case of Linux kernel development”. *Organization Science*. Vol.14 No.6. Trang 633-649.
73. Lim, V. & Teo,T. (2000), “To work or not to work at home: an empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No.6, trang 560-86.
74. Luthar, H, K và Karri, R (2005), “Exposure to Ethics Education and Perception of Linkage between Organizational Ethical Behavior and Business Outcomes”, *Journal of Business Ethics*, No.61
75. Lytrast M.D và cs (2003), “Project Management as a Knowledge Management Primer: the learning infrastructure in knowledge-intensive organizations: projects as knowledge transformations and beyond”, *The Learning Organization*, Vol.10. No.4.
76. Machina, M.D. and M. Rothschild, 1987, “Risk”, in J. Eatwell, M. Milgate, and P. Newman (eds.), *The New Palgrave: A Dictionary of Economic Theory and Doctrine* (Volume 4), London and New York: Macmillan and Stockton, pp. 201–205.
77. Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). “Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review”. *Journal of Business Ethics*, 69, 175–194

78. Mayer D.M. & ctg (2009). "Making ethical climate a mainstream management topic. Chapter 11", *Psychological Perspective on Ethical Behavior and Decision Making*.
79. McConnell, C. R. (2003). "The managers' approach for employee performance problems". *Health Care Manager*, 22(1), 63-69.
80. Meer, P. & Ringdal, K. (2009), "Flexibility practices, wages and productivity: evidence from Norway", *Personal Review*, Vol.38 No.5, trang 526-43.
81. Michailova. S. và Hutchings. K., "Knowledge sharing and National culture: A comparison between China and Russia", *CKG working paper*, No13/2004.
82. Mulki, J. P., J. F. Jaramillo and W. B. Locander, (2008), "Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal- and Stress Theory", *Journal of Business Ethics*, 78, 559-574.
83. Napier, N.K., (2005) "Knowledge transfer in Vietnam: starts, stops, and loops", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 Iss: 7, trang.621 – 636
84. Ong, C.S. và Lai. J.Y., 2007, "Messuring User Satisfaction with Knowledge management systems: Scale development, Purification and Initial Test", *Computers in Human Behavior* 23, 1329-1346.
85. Orpen. C., (1995) "Employee job performance and relations with superior as moderators of the effect of atrangraisal goal setting on employee work attitudes", *International Journal of Career Management*, Vol. 7 Iss: 2, trang.3 – 6
86. Paul, P., A. và cs., 2006, "The Impact of Cultural Values on Marketing Ethical Norms: A Study in India and the United States", *Journal of International Marketing* 14(4), 28–56.
87. Peterson, D. K. (2002b). "The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire". *Journal of Business Ethics*, 41 (4), 313–326.
88. Philip, B., (1991), "Testing a causal model of corporate risk taking and performance", *Academy of Management Journal*, Mar 1991, 34,1.
89. Porter-Liebskind, J. "Knowledge, strategy, and the theory of the firm", *Strategic Management Journal*, 17, Winter 1996

90. Quintas và ctg (1997). Knowledge management: A strategic agenda. *Long Range Planning*. 30(3): 385.
91. Rex B.Kline, (2011), “*Principles and Practice of Structural Equation Modeling*.”, Third Edition, Guilford Press.
92. Ruppel, C., & Harrington, S. (2000). “The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation”. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313–328
93. Saini, A. và cs., (2009), “Strategic Risk- Taking propensity: The role of ethical climate and marketing output control”, *Journal of Business Ethics*, 2009.
94. Salleh, F. & Ibrahim M.D., “Demographic Characteristics Differences of Risk Taking Propensity among Micro anf Small Business Owners in Malaysia”, *International Journal of Business ans Social Science*, Vol.2 No.9, May 2011.
95. Schiuma G. (2012), “Managing knowledge for Business performance improvement”. *Journal of Knowledge Management*. Vol.16 No.4
96. Schneider, B. (1983). “Work climates: An integrationist perspective. In N. W. Feimer & E. S. Geller (Eds.), *Environmental psychology: Directions and perspectives* (pp. 106–128). *New York: Praeger*
97. Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate’s relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover in the sales force. *Journal of Business Research*, 54 (1), 39–52
98. Schwepker, C. H., & Hartline, M. D. (2005). Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *Journal of Service Research*, 7, 377–397.
99. Sims, R. L., & Keon, T. L. (1997). Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 16 (11), 1095–1105
100. Sims, R.L & ctg., (2003). “Enron ethics (or: Culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics*, 13, 939-947.
101. Sitkin và cs (1992), ‘Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior’, *Academy of Management Review* 17(1), 9–38

102. Steiger, J.H., (1990), “Structural Modeling Evaluation and Modification: An interval Estimation Approach”, *Multivariate Behavioral Research*, Vol.25, 176.
103. Teece, D.J. (1996). Firm Organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 31. No.2. Trang 193-224.
104. Teece, D.J. (2000). Strategies for management knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long range Planning*. Vol 33. No.1. Trang 35-54
105. Thammakoranonta và cs (2011), “The influence of Knowledge management on the job satisfaction of SME employees” *NIDA Development Journal*, 51(4): 87-104.
106. Thibaut, J. W. và cs., 1986, *The Social Psychology of Groups* (John Wiley & Sons, New Brunswick, NJ).
107. Travino, L.K & ctg (2003). “Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives”. CA: *Stanford University Press*.
108. Tsai, M.-T., & Huang, C. C. (2008). “The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan”. *Journal of Business Ethics*, 80, 565–581
109. Tseng, F.C., và Fan Y.J., (2011), “Exploring the influence of Organizational Ethical Climate on Knowledge Management”, *Journal of Business Ethics*, 2011.
110. Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. In W. C. Frederick & L.Preston (Eds.), *Research in corporate social performance and policy* (pp. 51–71). London: JAI.
111. Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33 , 101–125

112. Wernerfelt, B. (1984), “The Resource-Based View of the Firm”. *Strategic Management Journal*; 5, (2), trang. 171–180.
113. Yang, J.T. (2007). “Knowledge sharing instigating appropriate culture”. *Tourism Management*, Vol.28. Trang 530-543.
114. Yavas. U., Babakus. E, 2012, “Relationship between organizational support, customer orientation and work outcomes- A study of frontline bank employees”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol.28, No.3, 2012, trang 222-238.
115. Yavas. U., Babakus. E, Karatepe.M.O., 2013, “ Does hope moderate the impact of job burnout on frontline bank employee’s in-role and extra-role performances?”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol 31, No.1, trang 56-70.
116. Yoon, M và ctg, (2001), “The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: an employee level analysis”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.12, No.5, trang 500-522.
117. Yu, S.-H., Y.-G. Kim and M.-Y. Kim: 2007, ‘Do We Know What Really Drives Performance?’, *Journal of Knowledge Management* 11(6), 39–53.

PHỤ LỤC 1. DÀN Ý PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

PHẦN 1: GIỚI THIỆU

Kính chào Anh/Chị,

Hiện tôi đang nghiên cứu tương tác qua lại giữa khuynh hướng môi trường đạo đức, khả năng chấp nhận rủi ro, và quá trình quản trị chất xám của tổ chức đến kết quả hoàn thành công việc của nhân viên ngân hàng như thế nào. Tôi rất mong nhận được ý kiến nhận xét, bình luận của Anh/Chị đối với một số vấn đề mà nghiên cứu đang cần có thông tin làm sáng tỏ. Như đã trao đổi trước, tôi xin phép được trích dẫn một số ý kiến của Anh/Chị và trình bày tóm tắt thông tin về quá trình đào tạo, thâm niên và vị trí công tác. Tuy nhiên, tên cá nhân và tên ngân hàng sẽ không xuất hiện trong báo cáo. Tất cả ý kiến phản ánh thực tế hoạt động của các ngân hàng hiện nay của Anh/Chị đều đóng góp vào sự thành công của nghiên cứu này.

PHẦN 2: TRAO ĐỔI.

I. Về đặc điểm nhân sự ngân hàng

1. Anh/Chị đã từng làm việc ở một số NHTM khác trước đây hoặc Ngân hàng Anh/Chị tuyển dụng nhiều nhân viên từ ngân hàng khác sang. Vậy theo Anh/Chị đặc thù công việc Ngân hàng mình có khác gì so với các Ngân hàng khác hay không? Mô tả công việc của các vị trí của nhân viên ngân hàng khác nhau có giống nhau không? Có ngân hàng nào có một vị trí công việc khác biệt mà các ngân hàng khác không có không?
2. Ngân hàng các Anh/Chị trong hai năm gần đây có thực hiện tái cơ cấu theo hướng cắt giảm nhân sự hay không? Nếu có thì cắt giảm với mục đích gì? Nếu không thì tại sao khi mà xu hướng thế giới và một số ngân hàng đã ra thông cáo với báo chí với kế hoạch cắt giảm nhân sự. Cắt giảm nhân sự nếu có là do tình thế suy thoái kinh tế hay do hợp lý hoá công việc cho phép ngân hàng cắt giảm nhân viên?
3. Hiện nay, chưa có một con số thống kê đầy đủ nào về mức lương của bất kỳ ngành nào của Việt Nam. Với kinh nghiệm quản lý lâu năm ở Ngân hàng, Anh/Chị đánh giá như thế nào về mức lương của ngành NH so với mức lương chung. Giữa các ngân hàng với nhau có khác biệt gì không? Thù lao trung bình so Hiện nay, chưa có một con số thống kê đầy đủ nào về mức lương của bất kỳ ngành nào của Việt Nam. Với kinh nghiệm

quản lý lâu năm ở Ngân hàng, Anh/Chị đánh giá như thế nào về mức lương của ngành NH so với mức lương chung. Giữa các ngân hàng với nhau có khác biệt gì không? Thù lao trung bình so với công lao động bỏ ra của nhân viên ngân hàng? Phân chuyên môn khác nhau thì yêu cầu khác nhau ra sao?

II. Về tri thức và quá trình quản trị tri thức

1. Có nhiều ý kiến cho rằng “tri thức” là kiến thức và kỹ năng. Anh/Chị có bình luận gì không về ý kiến này. Tri thức theo anh chị có nội hàm rộng hơn hay hẹp hơn không?
2. Thuật ngữ “tri thức” có được sử dụng một cách phổ biến ở ngân hàng?
3. Để đề cập đến tri thức và các vấn đề có liên quan, trong ngân hàng thường dùng từ nào?
4. Có sự phân định tri thức chung của ngân hàng, tri thức riêng của nhân viên hay không? Ngân hàng huy động và kết hợp hiểu biết, kỹ năng riêng của từng nhân viên thành sức mạnh hay khả năng cạnh tranh, thu hút khách hàng của mình như thế nào?
5. Thuật ngữ “quản trị tri thức” có được sử dụng và dùng trong văn bản của ngân hàng hay không? Nếu có thì nó được hiểu ra sao, và được thực hiện như thế nào?
6. Người ta hay nói là tổ chức có thể có cách thức hay quy trình để tạo ra kiến thức và kỹ năng mới từ kiến thức và kỹ năng sẵn có. Ngân hàng mình tổ chức thực hiện như thế nào để kiến thức và kỹ năng ở trong Ngân hàng ngày một tốt lên?
7. Cơ sở dữ liệu về khách hàng, đối thủ có giúp lãnh đạo rút ra được những hiểu biết mới, ngày càng sâu sắc, chuẩn xác hơn về khách hàng, về đối thủ hay không? Có giúp tạo ra những công cụ cạnh tranh hoặc lôi kéo khách hàng tốt hơn hay không? Hoặc chí ít thì có giúp cho nhân viên làm việc hiệu quả hơn, làm cho họ “tinh khôn” hơn, nhiều “mánh lới” hoặc “ma lanh” hơn (theo nghĩa tích cực) trong xử trí tình huống với khách hàng? Nếu có thì cụ thể là gì?
8. Ngân hàng dùng cách nào để việc làm giàu tri thức có ý nghĩa với Ngân hàng?
9. Ngân hàng Anh/Chị có đối sách gì để tri thức của Ngân hàng không bị sao chép, bắt chước hay khai thác bởi ngân hàng khác?

III. Môi trường đạo đức kinh doanh

1. Người ta thường nói rằng, khi đưa ra quyết định, tổ chức thường quan tâm đến các nhóm đối tượng sau: lợi ích ngân hàng; đến lợi ích của nhân viên, của khách hàng, của đối tác hay đến các quy định pháp lý. Từ đó hình thành nên ba xu hướng môi trường đạo đức tương ứng: Tư lợi (cá nhân hoặc tổ chức), quan tâm (vì lợi ích của nhân viên, của khách hàng của đối tác) và theo quy chuẩn (theo quy định của pháp luật). Anh/Chị có bình luận gì về nhận định trên hay không đối với các tổ chức là Ngân hàng. Mức độ đề tâm đến các nhóm trên ra sao? Có thể khái quát bản thân ngân hàng là tư lợi, quan tâm hay quy chuẩn? Có quan tâm nào nổi trội hơn các quan tâm còn lại?

2. Khi ra các quyết định, Ngân hàng cân nhắc nhiều nhất đến vấn đề gì?

- Lợi ích kinh tế của ngân hàng
- Giữ hoà khí, thoải mái trong tổ chức
- Lợi ích chung của tất cả nhân viên ngân hàng.

3. Các quy định là nhằm thể hiện khía cạnh pháp chế, kỷ luật của ngân hàng, và do đó, tất cả mọi người làm việc ở đây đều phải tuân theo. Nhưng cao hơn, hoặc song song với những quy định này, chúng tôi muốn tìm hiểu thêm về tác động của khía cạnh đạo đức hoặc tinh thần đối với cách làm việc của nhân viên, khi mà những quy định còn chưa thể bao quát hết. Nói cho dễ hiểu, tinh thần chung là mình phải làm việc hiệu quả, doanh số phải cao, phải đoàn kết trong công việc..., nhưng nếu trong quá trình thực hiện để hoàn thành doanh số xảy ra sự cạnh tranh giữa các nhân viên, các bộ phận (lợi ích cá nhân), lúc này NH sẽ có quyết sách đối ứng như thế nào? Dung hoà nó thì lợi ích NH trên hết hay tinh thần đoàn kết, hoà khí trong tổ chức cần quan tâm hơn?

4. NH làm cách nào để truyền đạt các nguyên tắc đạo đức của ngân hàng mình tới nhân viên (dù rằng các nguyên tắc này có thể không đồng nhất với các nguyên tắc đạo đức cá nhân nhân viên)? Có nhận được sự đồng tình ủng hộ của nhân viên không?

5. Khi nói đến môi trường đạo đức, anh/chị thường nghĩ đến NH nào có khuynh hướng này rõ ràng?

IV. Khả năng chấp nhận rủi ro

1. Các quy định nghiêm ngặt trong ngân hàng thể hiện cụ thể tình huống và cách ứng xử trước những rủi ro có thể xảy ra. Nhưng có phải trong tuyệt đối 100% trường hợp, các quy định này đều được tuân thủ hay có thể có những “linh động” để ngân hàng có thể có kết quả kinh doanh cao hơn, hay giữ mối quan hệ tốt với khách hàng lâu năm?
2. Khi gặp phải tình huống chưa có trong quy định, nhân viên sẽ làm gì? Quản lý sẽ làm gì? Chiếu khách hàng? Tuyệt đối giảm thiểu rủi ro cho ngân hàng?
3. Anh/Chị đánh giá như thế nào về mức độ chi tiết của các quy định về quản trị rủi ro hiện có của NHNN, của Ngân hàng? Anh chị tự đánh giá xem rủi ro nợ xấu chẳng hạn nếu xảy ra là do quy định chưa chặt hay do nhân viên khinh suất hoặc cố ý làm trái do sức ép hoàn thành kế hoạch hoặc kiếm lợi riêng? Khả năng nào cao hơn?

V. Kết quả hoàn thành công việc của nhân viên

1. Tất nhiên ngân hàng có đánh giá định kỳ về kết quả hoàn thành công việc của nhân viên? Mức độ chi tiết ra sao?
2. Kết quả hoàn thành công việc được đo lường bởi nhiều nhóm tiêu chí khác nhau. Một số nghiên cứu chia thành các nhóm tiêu chí: kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao, hoàn thành các nhiệm vụ khác; Hành vi thực hiện công việc; Kết quả về sự cống hiến và quan hệ cộng đồng; Theo kinh nghiệm và nhìn nhận của Anh/Chị, những ngân hàng mà Anh/Chị biết hoặc đã và đang làm việc, sử dụng những tiêu chí nào để đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên? Sử dụng hết các tiêu chí? Tiêu chí nào có tầm quan trọng cao nhất? Có dùng KPI không? Nếu có xây dựng KPI riêng thì cơ bản nó gồm có những chỉ số nào?
3. Kết quả hoàn thành công việc của nhân viên có khác nhau giữa các nhân viên có thâm niên khác nhau hay không? Chỉ tiêu có khác nhau nhiều không?
4. Việc tuân thủ quy định và tư cách đạo đức của từng cá nhân có ảnh hưởng đến kết quả hoàn thành công việc?

PHỤ LỤC 2: BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC MỘT SỐ VỊ TRÍ TUYỂN DỤNG-

PHỤ LỤC 2.1 BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC MỘT SỐ VỊ TRÍ TUYỂN DỤNG MDB **TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN KIỂM SOÁT VÀ HỖ TRỢ TÍN DỤNG**

Mô tả công việc

Bảo đảm tính thống nhất, logic của bộ hồ sơ tín dụng

- Bảo đảm các Hợp đồng tín dụng, hợp đồng tài sản bảo đảm tiền vay và các tài liệu khác sử dụng trong bộ hồ sơ tín dụng tuân thủ theo đúng các mẫu biểu quy định của MDB.
- Kiểm soát lại tính thống nhất, logic trên bề mặt hồ sơ tín dụng (VD: ngày, tháng năm; số tiền bằng chữ, bằng số...)

Hoàn chỉnh hồ sơ tín dụng trước khi giải ngân

- Kiểm tra lại mẫu dấu và chữ ký của khách hàng trên hồ sơ tín dụng.
- Tham gia vào Tổ định giá tài sản bảo đảm.
- Thực hiện thủ tục công chứng, đăng ký giao dịch bảo đảm với cơ quan có thẩm quyền.
- Thực hiện thủ tục giao, nhận hồ sơ và tài sản bảo đảm giữa Khách hàng và MDB, đảm bảo phù hợp với phương thức quản lý tài sản đã được phê duyệt.
- Lập khế ước nhận nợ, thư bảo lãnh; Ký một số văn bản của hồ sơ vay vốn như hợp đồng thuê kho bảo quản hàng hoá, hợp đồng thế chấp, cầm cố, bảo lãnh...
- Báo cáo ngay với cấp có thẩm quyền khi phát hiện về sự không hoàn chỉnh của hồ sơ tín dụng.

Thực hiện thủ tục để giải ngân đối với khoản tín dụng đã được phê duyệt

- Phối hợp với Nhân viên Tín dụng và Phòng Dịch vụ khách hàng thực hiện thủ tục giải ngân;

- Nhập số liệu, thông tin về khoản vay vào Phân hệ tín dụng theo quy định (các thông tin về khách hàng, hạn mức tín dụng đã được cấp, lãi suất, phí, phân kỳ trả nợ gốc, lãi...). Chịu trách nhiệm về tính chính xác của các thông tin đã cập nhật vào hệ thống;
- Phối hợp với Phòng Dịch vụ khách hàng/Phòng Kế toán thực hiện thu các loại phí liên quan đến khoản vay như phí bảo hiểm, lệ phí đăng ký giao dịch bảo đảm...

Theo dõi, đơn đốc thu nợ gốc, lãi đối với khoản vay

- Theo dõi việc thanh toán gốc, lãi vay theo kỳ hạn tại Hợp đồng tín dụng; gửi thông báo nhắc nợ đến khách hàng theo định kỳ hoặc đột xuất khi có yêu cầu.
- Thông báo cho Nhân viên Tín dụng, Lãnh đạo phòng và Giám đốc Chi nhánh những hiện tượng tín dụng bất thường liên quan đến khoản cấp tín dụng (chậm trả lãi, gốc, phí theo phân kỳ trả nợ...) để có những biện pháp xử lý, đơn đốc kịp thời.
- Thanh lý đồng tín dụng; Giải chấp tài sản bảo đảm; xoá thủ tục công chứng, đăng ký giao dịch bảo đảm với các cơ quan chức năng và các đơn vị, cá nhân khác có liên quan.

Bảo quản hồ sơ pháp lý, hồ sơ bảo đảm tiền vay; thực hiện cung cấp và lưu giữ hồ sơ tín dụng

- Phối hợp với phòng Dịch vụ khách hàng/Phòng Kế toán thực hiện việc giám sát kẹp trong quá trình lưu giữ, bảo quản, nhập, xuất tài liệu pháp lý khoản vay, giấy tờ pháp lý của tài sản bảo đảm.
- Thực hiện lưu giữ bộ hồ sơ tín dụng theo quy định. Lập danh mục hồ sơ vay vốn để tiện cho việc tra cứu, kiểm soát.
- Là đầu mối cung cấp hồ sơ tín dụng cho các Đoàn thanh tra, Kiểm tra, Kiểm toán nội bộ và các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền theo quy định của Pháp luật.

Đánh giá lại tài sản bảo đảm:

Phối hợp với Cán bộ tín dụng trong việc kiểm tra, đánh giá lại tài sản bảo đảm theo quy định.

Theo dõi thời hạn hợp đồng bảo hiểm, Văn thư bảo lãnh cho khoản tín dụng.

- Độc lập giám sát ngày hết hạn hiệu lực của các hợp đồng bảo hiểm, văn thư bảo lãnh.
- Theo dõi, đôn đốc khách hàng mua và chuyển quyền thụ hưởng bảo hiểm tài sản bảo đảm tiền vay cho MDB.

Theo dõi, đôn đốc việc nộp báo cáo tài chính và báo cáo hoạt động kinh doanh định kỳ của khách hàng

- Theo dõi, đôn đốc khách hàng nộp các báo cáo định kỳ như: báo cáo tồn kho, công nợ, báo cáo tài chính hàng quý, năm, báo cáo kiểm toán, báo cáo tổng hợp tình hình hoạt động kinh doanh...
- Kiến nghị xử lý kịp thời khi phát hiện dấu hiệu phát sinh các khoản phải thu khó đòi, hàng hoá tồn kho chậm luân chuyển của Khách hàng.

Theo dõi hạn mức tín dụng đối với từng khách hàng

- Theo dõi tất cả các hạn mức tín dụng đã được phê duyệt nhưng chưa giải ngân, ngày hết hạn hiệu lực của các hợp đồng hạn mức tín dụng để báo cáo cấp có thẩm quyền để có biện pháp thích hợp.
- Cung cấp cho Cán bộ tín dụng hồ sơ tài chính và các báo cáo về hoạt động kinh doanh của khách hàng để thực hiện đánh giá lại hạn mức tín dụng.
- Thực hiện điều tra, lấy thông tin của khách hàng thông qua CIC, qua các Tổ chức đánh giá tín nhiệm Doanh nghiệp (nếu có) và kho dữ liệu của MDB.

Kiểm soát lại việc thực hiện những điều kiện và cam kết đã thỏa thuận, sự tuân thủ quy trình nghiệp vụ cấp tín dụng

- Xem xét việc thực hiện những cam kết của khách hàng; Phát hiện và thông báo với Nhân viên Tín dụng, Lãnh đạo phòng Kinh doanh, Phòng Giám sát tín dụng và Quản lý rủi ro để có biện pháp xử lý thích hợp.
- Phát hiện và báo cáo Lãnh đạo có thẩm quyền về việc vi phạm Hạn mức tín dụng được duyệt, quy định, quy trình, chính sách tín dụng của MDB.
- Thực hiện lập các Báo cáo định kỳ hoặc đột xuất lập các báo cáo liên quan đến hoạt động cấp tín dụng theo yêu cầu của các cơ quan chức năng, Ngân hàng Nhà nước và MDB

Yêu cầu công việc

Nhân viên nắm giữ công việc này nên có:

- Tốt nghiệp Đại học trở lên các chuyên ngành QTKD, Luật, Ngân hàng, Tài chính.
- Sử dụng thành thạo tin học Văn phòng.
- Có kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực ngân hàng tại vị trí tương đương.

Hồ sơ dự tuyển

- Đơn xin việc và số điện thoại liên lạc.
- Phiếu thông tin ứng viên có dán ảnh: theo mẫu trên trang web ([mục tuyển dụng](#))
- Bản sao các văn bằng, chứng chỉ (không cần thị thực)

PHỤ LỤC 2.2 BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC MỘT SỐ VỊ TRÍ TUYỂN DỤNG-NHTMCP TIỀN PHONG TUYỂN DỤNG GIAO DỊCH VIÊN

Mô tả công việc

- Tiếp đón, tìm hiểu nhu cầu, giới thiệu, tư vấn và hỗ trợ khách hàng về các sản phẩm/dịch vụ của Ngân hàng
- Triển khai thực hiện kế hoạch kinh doanh, chỉ tiêu về huy động.
- Thực hiện các giao dịch để đáp ứng nhu cầu của khách hàng về các sản phẩm/dịch vụ tiết kiệm, tiền gửi thanh toán, thẻ, mở và quản lý tài khoản, phát hành thẻ, chi trả kiều hối, lệnh thanh toán, chuyển tiền,...
- Thực hiện các nghiệp vụ liên quan đến giao dịch tiền mặt (VND, ngoại tệ) với khách hàng như: xử lý chứng từ, thu-chi, chọn, lọc tiền, phát hiện tiền giả, tiền không đủ tiêu chuẩn lưu thông, đóng gói,...
- Thực hiện hoạt động kinh doanh theo chỉ tiêu được giao trong từng thời kỳ
- Chăm sóc khách hàng và đảm bảo tiêu chuẩn và chất lượng dịch vụ phục vụ cho khách hàng theo quy định của ngân hàng

Yêu cầu

- Tốt nghiệp Cao đẳng trở lên chuyên ngành kế toán, tài chính ngân hàng hoặc tương đương
- Ngoại hình khá. Nữ cao từ 1m58, Nam cao từ 1m70 trở lên.
- Kỹ năng chăm sóc khách hàng, kỹ năng bán hàng tốt
- Kỹ năng giao tiếp, xây dựng mối quan hệ
- Kỹ năng lập kế hoạch, tổ chức và thực hiện

- Kỹ năng giải quyết vấn đề
- Kỹ năng thuyết trình/đàm phán, làm việc độc lập, làm việc nhóm tốt
- Có tối thiểu 1 năm kinh nghiệm Giao dịch viên tại các ngân hàng khác

Quyền lợi

- Mức lương cạnh tranh
- Môi trường làm việc chuyên nghiệp
- Cơ hội thăng tiến, đào tạo

PHỤ LỤC 2.3 BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC MỘT SỐ VỊ TRÍ TUYỂN DỤNG- VCB

S TT	Vị trí công việc	Mô tả	Yêu cầu
1	Nhân viên chính sách sản phẩm bán lẻ	- Nghiên cứu thị trường, khách hàng để tổng hợp và xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển ngân hàng bán lẻ - Xây dựng chính sách quản lý hoạt động bán lẻ, hệ thống chỉ tiêu, quy trình, quy chế, hệ thống chính sách giá, lãi suất - Tìm kiếm, phát triển và hợp tác với các đối tác kinh doanh để tăng cường bán các dịch vụ bán lẻ, quảng bá, giới thiệu dịch vụ bán lẻ - Nghiên cứu, thiết kế các sản phẩm cho vay, bảo lãnh đối với các khách hàng cá nhân, hộ cá thể, SMEs - Giám sát công tác triển khai sản phẩm trên toàn hệ thống, quản trị sản phẩm - Lập các báo cáo, số liệu tổng hợp phụ vụ đánh giá hiệu quả sản phẩm	- Tốt nghiệp Đại học trở lên, chuyên ngành kinh tế, tài chính, ngân hàng, quản trị doanh nghiệp, hệ chính quy các trường Đại học trong nước (công lập) và ngoài nước, có uy tín, hạng Khá trở lên - Tối thiểu 3 năm kinh nghiệm làm việc về Ngân hàng bán lẻ (NHBL), về phát triển đối tác, về cho vay khách hàng thể nhân và SMEs tại các tổ chức tài chính - Có kiến thức, am hiểu về kinh tế xã hội, về sản phẩm, thị trường ngân hàng bán lẻ, tài chính doanh nghiệp - Có kỹ năng phân tích, tổng hợp, trình bày tốt
2.	Nhân viên chính sách sản phẩm thẻ	- Nghiên cứu tình hình cạnh tranh và xu hướng phát triển của thị trường thẻ Việt Nam và thế giới để có các đánh giá, đề xuất tham mưu về chính sách, định hướng phát triển của dịch vụ thẻ - Nghiên cứu xây dựng và phát triển các sản phẩm dịch vụ Thẻ - Xây dựng chính sách và các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh thẻ cho các chi nhánh trong toàn hàng - Trực tiếp trao đổi, đàm phán với các tổ chức thẻ quốc tế và các đối tác liên kết, cung cấp dịch vụ - Lập các báo cáo để có đánh giá kết quả kinh doanh thẻ của các chi nhánh trong toàn hàng, chấm điểm và xếp hạng chi nhánh.	- Có kiến thức, am hiểu về kinh tế xã hội, về sản phẩm, thị trường ngân hàng bán lẻ, tài chính doanh nghiệp - Có kỹ năng phân tích, tổng hợp, trình bày tốt

		Lập các báo cáo định kỳ, đột xuất theo quy định và theo yêu cầu	
3.	Nhân viên quản lý bán sản phẩm bán lẻ	- Theo dõi bán hàng các sản phẩm trên các kênh bán với các đối tượng khách hàng khác nhau - Hỗ trợ các chi nhánh bán hàng tại điểm bán, kênh bán thay thế - Đưa ra các đề xuất thúc đẩy tăng doanh số bán hàng về sản phẩm, kênh bán, khách hàng	- Tốt nghiệp Đại học trở lên, chuyên ngành kinh tế, tài chính, ngân hàng, sales và marketing, hệ chính quy các trường Đại học trong nước (công lập) và ngoài nước, có uy tín, hạng Khá trở lên - Tối thiểu 2 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực

		- Tổ chức, đánh giá các đợt bán - Lập báo cáo định kỳ, đột xuất về kết quả bán hàng theo các chiều sản phẩm, kênh bán, khách hàng	sales và marketing sản phẩm ngân hàng bán lẻ và sản phẩm thẻ tại các tổ chức tài chính
4.	Nhân viên Marketing và quản lý bán sản phẩm thẻ:	- Xây dựng và phối hợp với các phòng/ ban Hội sở chính, các chi nhánh triển khai các chương trình Marketing, chính sách khách hàng liên quan đến hoạt động thẻ và đánh giá hiệu quả chương trình - Phối hợp xây dựng, phát triển kênh bán, quản lý bán và bán chéo các sản phẩm Thẻ - Đàm phán với các tổ chức thẻ quốc tế, các đối tác về xây dựng, triển khai các chương trình tài trợ, chương trình Marketing cho chủ thẻ, đơn vị chấp nhận thẻ, đối tác	- Am hiểu về sản phẩm, thị trường ngân hàng bán lẻ - Am hiểu về các phương thức, công cụ quản trị bán hàng, marketing hiện đại - Có kỹ năng tổng hợp, phân tích, làm việc với số liệu

		-Tham gia xây dựng các kế hoạch về logistic: mua sắm phôi thẻ, vật tư in thẻ, sản xuất ấn phẩm, vật phẩm thẻ cho toàn hàng -Tham gia xây dựng và quản lý nội dung, hình ảnh, thương hiệu của sản phẩm thẻ và các ấn phẩm, vật phẩm quảng cáo dịch vụ thẻ	
7.	Nhân viên tổng hợp và phân tích chiến lược:	-Thu thập, tổng hợp thông tin về kinh tế vĩ mô, ngân hàng để có nghiên cứu, đề xuất và xây dựng các mô hình dự báo xu hướng phát triển kinh tế, ngành tài chính ngân hàng -Phân tích và dự báo các động thái của nền kinh tế và ngành, tác động đến hoạt động ngân hàng -Tham mưu trong việc xây dựng, giám sát thực hiện và điều chỉnh chiến lược của ngân hàng và/hoặc các khối kinh doanh. Tham gia việc lập và giám sát kế hoạch kinh doanh và ngân sách cho các khối và toàn hàng, giám sát việc lập kế hoạch công tác cho các đơn vị tại HSC và toàn hàng -Lập các báo cáo đánh giá kết quả kinh doanh và công tác quản trị của kì trước để có đề xuất các vấn đề cần lưu tâm và phương hướng hành động	-Tốt nghiệp Đại học trở lên, chuyên ngành kinh tế, tài chính, ngân hàng, hệ chính quy các trường Đại học trong nước (công lập) và ngoài nước, có uy tín, hạng Khá trở lên. -Tối thiểu 2 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực phân tích kinh tế, tài chính, ngân hàng -Có kiến thức sâu rộng về kinh tế, Có kỹ năng phân tích, dự đoán tài chính, kỹ năng lập chiến lược -Ưu thích nghiên cứu, tư duy logic và hệ thống tốt

**PHỤ LỤC 2.4 BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC MỘT SỐ VỊ TRÍ TUYỂN DỤNG-
TECHCOMBANK**

STT	VỊ TRÍ DỰ TUYỂN	MÔ TẢ CÔNG VIỆC
1	Kiểm soát viên	- Kiểm soát trước và sau khi hạch toán các chứng từ kế toán: Tiết kiệm, chuyển khoản, thu đổi ngoại tệ, tài khoản (cá nhân, các tổ chức kinh tế)...phát sinh trong ngày - Kiểm soát các chứng từ trên máy tính (duyet máy) - Thực hiện các công việc kế toán cuối ngày, tháng, năm, đối chiếu với sổ sách của bộ phận kho quỹ cân với sổ tiền mặt tồn kho thực tế để chuẩn bị cho việc khoá sổ sách kế toán - Giải thích hướng dẫn, thu thập thông tin từ khách hàng để nâng cao chất lượng công tác kế toán nói riêng và công việc của cả phòng nói chung
2	Chuyên viên Khách hàng	- Trực tiếp phỏng vấn khách hàng để thu thập các thông tin cần thiết. - Tư vấn và tiếp thị các sản phẩm dịch vụ Ngân hàng cá nhân. - Căn cứ vào các quy trình nghiệp vụ, quy định, kinh nghiệm tiến hành thẩm định hồ sơ của khách hàng (xem xét tình trạng tài chính, đánh giá tài sản, các báo cáo tài chính...), phát hiện ra những thiếu sót không phù hợp với yêu cầu, trên cơ sở đó yêu cầu khách hàng bổ sung cho hoàn chỉnh, xác định mức cho vay, mức phí thanh toán, bảo lãnh hợp lý - Phối hợp cùng với Chuyên viên Phân tích và Hỗ trợ Kinh doanh định giá tài sản đảm bảo - Trình cấp có thẩm quyền phê duyệt khoản vay - Thực hiện các nghiệp vụ quản lý sau như: Kiểm tra định kỳ, kiểm tra đột xuất, thông qua các kênh thông tin khác nhau để giám sát tình hình sử dụng vốn của khách hàng có đúng như cam kết hay không, đề ra các biện pháp xử lý các sai phạm của khách hàng. - Giải quyết các khiếu nại, thắc mắc của khách hàng trong phạm vi quyền hạn cho phép - Duy trì, phát triển quan hệ giao dịch của khách hàng, thu hút khách hàng mới
3	Kiến trúc sư	- Thiết kế cải tạo các chi nhánh, phòng giao dịch, phân tích, đánh giá để đưa ra các phương án tối ưu nhất trình cấp trên phê duyệt. - Tham gia cùng nhóm làm việc lập các hồ sơ dự án như thiết kế, báo cáo đầu tư, phân tích kỹ thuật cho dự án. - Thiết kế hoặc và kiểm tra thiết kế chi tiết các dự án xây mới. - Giám sát kỹ thuật dự án đối với các phần việc liên quan tới hoàn thiện toà nhà, trang trí mỹ thuật, lắp đặt nội thất. - Giúp cho các hội đồng xét thầu, thi tuyển kiến trúc, nội thất, đánh giá một cách chính xác các yếu tố cần thiết đem lại lợi ích đầu tư.
4	Chuyên viên Tái thẩm định	<u>CHUYÊN VIÊN TÁI THẨM ĐỊNH NGẮN HẠN</u> - Trực tiếp gặp gỡ khách hàng/ chuyên viên khách hàng, nghiên cứu hồ sơ tín dụng ngắn hạn (cho vay, bảo lãnh, thư tín dụng)... của các đơn vị kinh doanh khu vực Miền Bắc để thực hiện việc tái thẩm định, trình cấp có thẩm quyền xem xét phê duyệt. - Trực tiếp tham gia phối hợp, hỗ trợ các đơn vị kinh doanh trong công tác thẩm định

	khách hàng lớn, khách hàng có điều kiện tín dụng đặc biệt - Tham gia công tác hỗ trợ tái thẩm định với các với các khoản tín dụng ngắn hạn của khu vực miền Nam và miền Trung theo yêu cầu của ban Tổng giám đốc và/hoặc các chuyên gia phê duyệt tín dụng hoặc các khoản vay lớn/có tính chất phức tạp cao - Theo dõi, kiểm tra việc thực hiện các yêu cầu của cấp phê duyệt đối với các khoản tín dụng ngắn hạn. Kịp thời phát hiện những vi phạm và các dấu hiệu ảnh hưởng đến mức độ an toàn của khoản tín dụng, cam kết bảo lãnh và trình cấp có thẩm quyền xử lý - Tư vấn, giúp việc cho cán bộ tín dụng cao cấp của Techcombank trong việc quyết định phê duyệt và xây dựng các chương trình, chính sách tín dụng đối với khách hàng - Phối hợp thực hiện các chương trình credit review và các chương trình đánh giá chất lượng tín dụng khác của hệ thống. <u>CHUYÊN VIÊN TÁI THẨM ĐỊNH DÀI HẠN</u> - Trực tiếp gặp gỡ khách hàng, chuyên viên khách hàng, nghiên cứu hồ sơ tín dụng của các dự án trung và dài hạn để thực hiện việc tái thẩm định trình cấp có thẩm quyền xem xét phê duyệt. - Trực tiếp tham gia phối hợp, hỗ trợ các đơn vị kinh doanh trong công tác thẩm định khách hàng lớn, dự án lớn, hoặc có điều kiện tín dụng đặc biệt. - Theo dõi, kiểm tra việc thực hiện các yêu cầu của cấp phê duyệt đối với các khoản vay trung và dài hạn. Kịp thời phát hiện những vi phạm và các dấu hiệu ảnh hưởng đến mức độ an toàn của khoản vay trung và dài hạn trình cấp có thẩm quyền xử lý. - Tư vấn, giúp việc cho cán bộ tín dụng cao cấp của Techcombank trong việc quyết định phê duyệt và xây dựng các chương trình, chính sách tín dụng đối với các khoản vay dự án trung và dài hạn - Phối hợp thực hiện các chương trình credit review và các chương trình đánh giá chất lượng tín dụng khác của hệ thống - Tổng hợp, phân tích chất lượng hoạt động cho vay các dự án trung và dài hạn của đơn vị kinh doanh do mình phụ trách - Lập các báo cáo định kỳ và đột xuất theo yêu cầu của Trưởng/Phó phòng - Thực hiện các công việc khác có liên quan theo yêu cầu của Trưởng, Phó phòng
--	---

PHỤ LỤC 2.5 BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC MỘT SỐ VỊ TRÍ TUYỂN DỤNG- BIDV

STT	VỊ TRÍ TUYỂN DỤNG	MÔ TẢ CÔNG VIỆC CHÍNH	MÔN THI NGHIỆP VỤ
I	CHUYÊN VIÊN NGHIỆP VỤ		
1	Chuyên viên Quan hệ khách hàng	- Tham gia thực hiện các chương trình Marketing của BIDV, Chi nhánh đối với khách hàng; - Tham gia thu thập thông tin về các đối thủ cạnh tranh; - Tìm kiếm, lựa chọn đối tượng khách hàng mục tiêu; - Tiếp cận và xây dựng mối quan hệ với khách hàng nhằm tiếp thị, thu hút khách hàng sử dụng các sản phẩm dịch vụ của BIDV; - Tìm hiểu nhu cầu của khách hàng; tư vấn cho khách hàng lựa chọn, sử dụng hợp lý các sản phẩm, dịch vụ của BIDV; đàm phán với khách hàng về các điều kiện liên quan đến quá trình cung cấp các sản phẩm, dịch vụ (nếu cần); - Tiếp nhận nhu cầu của khách hàng về tất cả các sản phẩm, dịch vụ của BIDV; đề xuất cấp có thẩm quyền quyết định việc đáp ứng nhu cầu khách hàng theo quy trình, quy định. - Duy trì mối quan hệ với khách hàng, thực hiện chăm sóc khách hàng theo quy định và chính sách của BIDV.	Tài chính Tín dụng
2	Chuyên viên Quản lý rủi ro	- Phân tích toàn diện các hồ sơ, đề xuất tín dụng/đề xuất đầu tư của khách hàng; rà soát, đánh giá rủi ro tín dụng/đầu tư một cách độc lập; Lập báo cáo thẩm định rủi ro và trình cấp có thẩm quyền phê duyệt. - Triển khai thực hiện các chính sách, quy định của BIDV về Hệ thống quản lý chất lượng (HTQLCL), quản lý rủi ro tác nghiệp và công tác phòng chống rửa tiền của Chi nhánh - Phân tích, đánh giá, đo lường, kiểm soát rủi ro, đề xuất các biện pháp xử lý và thực hiện báo cáo.	Tài chính Tín dụng
3	Chuyên viên Quản trị tín dụng	Tiếp nhận và kiểm tra tính đầy đủ của hồ sơ tín dụng; lập tờ trình giải ngân, phát hành bảo lãnh, điều chỉnh tín dụng; báo cáo trình cấp có thẩm quyền phê duyệt.	Tài chính Tín dụng

STT	VỊ TRÍ TUYỂN DỤNG	MÔ TẢ CÔNG VIỆC CHÍNH	MÔN THI NGHIỆP VỤ
4	Giao dịch viên	- Thực hiện các giao dịch bán sản phẩm/dịch vụ của ngân hàng cho khách hàng tại quầy giao dịch. - Thực hiện công tác phòng chống rửa tiền đối với các giao dịch phát sinh, phát hiện, báo cáo và xử lý kịp thời các giao dịch có dấu hiệu đáng ngờ. - Thực hiện marketing/bán các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng tại quầy giao dịch. Đầu mỗi tập hợp các ý kiến phản hồi của khách hàng, báo cáo và có đề xuất cải tiến để đáp ứng sự hài lòng của khách hàng. - Đầu mỗi đóng góp các ý kiến để cải tiến, sửa đổi quy trình, quy định các nghiệp vụ có liên quan. - Hỗ trợ Lãnh đạo Phòng trong việc xây dựng chương trình, kế hoạch công tác.	Kế toán, thanh toán trong nước
5	Chuyên viên CNTT	- Trực Tiếp Thực hiện quản trị, vận hành, triển khai các hệ thống công nghệ thông tin phục vụ hoạt động của Chi nhánh theo phân công của cấp có thẩm quyền. - Trục kỹ thuật, xử lý sự cố, bảo trì hệ thống máy móc thiết bị và các chương trình phần mềm theo kế hoạch và phân công của cấp có thẩm quyền.	Công nghệ thông tin
II	NHÂN VIÊN NGHIỆP VỤ		
1	Giao dịch viên	- Thực hiện các giao dịch bán sản phẩm/dịch vụ của ngân hàng cho khách hàng tại quầy giao dịch. - Thực hiện công tác phòng chống rửa tiền đối với các giao dịch phát sinh, phát hiện, báo cáo và xử lý kịp thời các giao dịch có dấu hiệu đáng ngờ. - Thực hiện marketing/bán các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng tại quầy giao dịch. Tiếp thu ý kiến phản hồi của khách hàng để phản ánh với lãnh đạo hoặc có các đề xuất cải tiến để đáp ứng sự hài lòng của khách hàng.	Kế toán, thanh toán trong nước
STT	VỊ TRÍ TUYỂN DỤNG	MÔ TẢ CÔNG VIỆC CHÍNH	MÔN THI NGHIỆP VỤ

2	NV Quan hệ Khách hàng	- Tham gia thực hiện các chương trình Marketing của BIDV, Chi nhánh đối với khách hàng cá nhân; - Tìm kiếm, lựa chọn đối tượng khách hàng mục tiêu; - Tiếp cận và xây dựng mối quan hệ với khách hàng nhằm tiếp thị, thu hút khách hàng sử dụng các sản phẩm dịch vụ của BIDV; - Tìm hiểu nhu cầu của khách hàng; tư vấn cho khách hàng lựa chọn, sử dụng hợp lý các sản phẩm, dịch vụ của BIDV; phối hợp với Chuyên viên cấp 7 đàm phán với khách hàng về các điều kiện liên quan đến quá trình cung cấp các sản phẩm, dịch vụ (nếu cần); - Tiếp nhận nhu cầu của khách hàng về tất cả các sản phẩm, dịch vụ của BIDV; đề xuất cấp có thẩm quyền (dưới sự hướng dẫn của chuyên viên cấp 7) quyết định việc đáp ứng nhu cầu khách hàng theo quy trình, quy định. - Duy trì mối quan hệ với khách hàng, thực hiện chăm sóc khách hàng theo quy định và chính sách ngân hàng bán lẻ của BIDV.	Tài chính Tín dụng
3	NV Quản lý thông tin khách hàng	Tiếp nhận hồ sơ khách hàng và thực hiện quét chữ ký, mẫu dấu của khách hàng vào chương trình SVS; thực hiện chỉnh sửa, bổ sung, hoàn thiện thông tin khách hàng trình cấp có thẩm quyền phê duyệt và lưu trữ hồ sơ thông tin khách hàng theo quy định.	Tài chính Tín dụng
4	Cán sự Lao động - Tiền lương	- Trực tiếp theo dõi ngày công, nghỉ phép, nghỉ bù, nghỉ chế độ, làm thêm giờ của cán bộ làm cơ sở phân phối tiền lương và các khoản thu nhập khác. - Theo dõi việc xếp lương, nâng lương, chuyển ngạch lương đối với cán bộ trong Chi nhánh. - Theo dõi thời hạn hợp đồng lao động của cán bộ. - Theo dõi các công việc liên quan đến thực hiện nghĩa vụ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, và các loại bảo hiểm khác của cán bộ. - Lập các báo cáo thống kê liên quan đến công tác tổ chức cán bộ theo nhiệm vụ được phân công và quy định của BIDV. - Hỗ trợ việc cập nhật và khai thác hồ sơ cán bộ trên chương trình quản lý nhân sự, chương trình tính lương.	Quản trị nhân sự

5	Kiểm ngân	- Kiểm đếm, chọn lọc, đóng gói, bốc xếp, vận chuyển tiền mặt, tài sản quý, giấy tờ có giá. - Kiểm đếm, giao nhận tiền của khách hàng (nếu có). - Thu/chi tiền mặt lưu động tại nhà và tại địa chỉ đơn vị của khách hàng (nếu có). - Nộp tiền về Ngân hàng nhà nước/ Rút từ Ngân hàng nhà nước về nhập quỹ. - Thực hiện tiếp quỹ ATM và kiểm quỹ ATM hằng ngày (nếu có).	Kiểm ngân
---	-----------	--	-----------

PHỤ LỤC 3: BIỂU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC

PHỤ LỤC 3.1 BIỂU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC ACB

BẢN ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC NHÂN VIÊN

Người được đánh giá	Người đánh giá								
Họ và tên:	Họ và tên:								
Chức danh:	Chức danh:								
Phòng ban:	Phòng ban:								
Kết quả đánh giá	Nhận xét chung								
Điểm số									
Phân loại :									
TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ	MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG				TỔNG ĐIỂM				
<i>I- Đánh giá cung cách làm việc</i>	50			5	4	3	2	1	
1. Tư chất cá nhân		25							
1.1. Tính liêm khiết				1					
1.2. Tinh thần trách nhiệm				1					
1.3. Tinh thần kỷ luật				1					
1.4. Khả năng cải tiến/sáng tạo/ham học				1					
Điểm số đánh giá tư chất cá nhân									
2. Khả năng chuyên môn		25							
2.1. Khả năng nghề nghiệp				1					
2.2. Kỹ năng thực hành nghiệp vụ				1					
Điểm số đánh giá khả năng chuyên môn									
3. Khả năng giao tế		25							
3.1. Khả năng biết lắng nghe				1					
3.2. Tính tình cởi mở				1					
3.3. Tinh thần đồng đội				1					

Điểm số đánh giá khả năng giao tế									
4. Khả năng tổ chức công việc		25							
4.1. Làm việc có định hướng mục tiêu				1					
4.2. Khả năng quản trị nguồn lực				1					
4.3. Tổ chức thực hiện công việc khoa học				1					
Điểm số đánh giá khả năng tổ chức công việc									
ĐIỂM SỐ ĐÁNH GIÁ CUNG CÁCH CÁ NHÂN									
II- Đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu trong năm	50								
Mô tả mục tiêu									
1.				1					
2.				1					
3.				1					
ĐIỂM SỐ ĐÁNH GIÁ HOÀN THÀNH MỤC TIÊU TRONG NĂM									
III- Đánh giá mức độ vi phạm kỷ luật	100							1	
TỔNG ĐIỂM ĐÁNH GIÁ (I + II - III)									5.00
IV- Đánh giá tổng thể									
1. Hải lòng với công việc hiện nay: Thích thú (); Tạm được (); Không hứng thú (); Không thích ()									
2. Những mong muốn riêng tư									
3. Những điểm mạnh của nhân viên:									
4. Những khả năng nhân viên có thể phát triển:									
5. Những đề nghị nhằm phát triển cá nhân:									

Các mức độ đánh giá : 1 = không có ; 2 = trung bình ; 3 = khá ; 4 = tốt ; 5 = xuất sắc	
Riêng mức độ kỷ luật : 1 = Không có ; 2 = bị khiển trách 1 lần ; 3 = bị khiển trách > 1 lần 4 = bị cảnh cáo , hạ bậc lương ; 5 = bị cách chức, chuyển công tác khác	
Các mức độ đánh giá: 0 = không có hoặc hoàn thành dưới 50% công việc được giao (0 đ)	
1 = trung bình hoặc hoàn thành từ 50% đến dưới 60% công việc được giao (5 đ)	
2 = trung bình khá hoặc hoàn thành từ 60% đến dưới 70% công việc được giao (6 đ)	
3 = khá hoặc hoàn thành từ 70% đến dưới 80% công việc được giao (7đ)	
4 = tốt hoặc hoàn thành từ 80% đến dưới 90% công việc được giao (8đ)	
5 = khá tốt hoặc hoàn thành từ 90% đến dưới 100% công việc được giao (9đ)	
6 = xuất sắc hoặc hoàn thành 100% công việc được giao (10đ)	

BẢNG ĐÁNH GIÁ CÁN BỘ QUẢN LÝ

Đánh giá	I	II	III	IV	V	Ghi chú
Khả năng tư chất cá nhân						
Gương mẫu cho nhân viên						
Khả năng đồng cảm						
Khả năng chịu rủi ro						
Khả năng chuyên môn						
1.1. Khả năng giao quyền quyết định cho nhân viên						
1.2. Khả năng nâng đỡ nhân viên						
1.3. Khả năng khuyến khích nhân viên cải tiến phát triển						
2. Khả năng giao tiếp						
2.1. Khả năng biết lắng nghe						
2.2. Cởi mở trong việc trao đổi thông tin mang tính xây dựng						
2.3. Khuyến khích phát triển tinh thần đồng đội						
3. Khả năng lãnh đạo						
3.1. Tư duy và hành động hướng về viễn cảnh						
3.2. Cho nhân viên tham gia trong cuộc thảo luận mục tiêu						
3.3. Vững vàng trong quyết định						
Tổng cộng số lượng đánh giá : Cấp lãnh đạo tự đánh giá và được đánh giá bởi nhân viên						

ĐÁNH GIÁ CUNG CÁCH LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN ACB

Các tiêu chuẩn phù hợp với tôn chỉ	(-)*	Cá tính phù hợp với tôn chỉ	(-)*
1. Tư chất cá nhân			
1.1.Tính liêm khiết.	Mâu thuẫn lợi ích	Đàng hoàng ----- chính trực	Vô đạo đức
1.2.Sức chịu đựng căng thẳng	Lì lợm	Vững vàng ----- nhạy bén	Nóng nảy
1.3.Khả năng cải tiến	Tham vọng	Sáng tạo ----- Ham học	Sợ cái mới
2. Khả năng chuyên môn			
2.1.Có đầu óc kinh doanh	Mạo hiểm	Tích cực ----- Tính toán kỹ lưỡng	Nhút nhát
2.2.Hành động mang tính tổng thể	Phiến diện	Xây dựng -----Tổng thể	Thiếu thực tế
2.3.Khả năng nghề nghiệp	Phiến diện	Chuyên môn ----- đa năng	Hời hợt
3. Khả năng giao tế			
3.1.Khả năng biết lắng nghe	Kiêu căng	Biết lắng nghe ----- hiểu học	Dửng dưng
3.2.Tính tình cởi mở	Lắm miệng	Cởi mở xây dựng ---- Tế nhị	Khép kín
3.3.Tinh thần đồng đội	Độc địa	Biết lo cho chính mình -- Tính tập thể cao	“A dua”
4. Khả năng lãnh đạo			
4.1.Định hướng mục tiêu	Lòng vòng	Hướng theo tôn chỉ ---- Tùy cơ ứng biến	Không phương hướng
4.2.Khả năng quản trị nguồn lực	Kém hiệu quả	Tiết kiệm ----- Chi tiêu đúng chỗ	Lãng phí
4.3.Lãnh đạo qua gương mẫu	Không tin tưởng được	Biết khích lệ ----- Cởi mở xây dựng	Lừa dối

ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ ĐẠT MỤC TIÊU TRONG NĂM QUA

Trọng số mục tiêu	Mô tả mục tiêu	Thực hiện mục tiêu				Những biện pháp tương lai theo thời hạn
		Vượt	Đạt	Đạt một phần	Không đạt	
1.						
2.						

ĐÁNH GIÁ TỔNG THỂ

Thích thú Hải lòng với công việc hiện nay :	☐	Tạm được ☐	Không hứng thú ☐	Không ☐
Những mong muốn riêng tư : _____				
Những điểm mạnh đặc biệt của nhân viên : _____				
Những khả năng nhân viên có thể phát triển được : _____				
Những đề nghị nhằm phát triển cá nhân: _____				
Những biện pháp phát triển	Người chịu trách nhiệm		Thời hạn	
<u>Lưu ý</u> _____				

NHỮNG MỤC TIÊU CHO NĂM SAU

Trọng số mục tiêu	Mô tả mục tiêu có thể đo được	Thời hạn
1.		
2.		

PHỤ LỤC 3.2 BIỂU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC EIB

Biểu mẫu A: Đánh giá hành vi trong tổ chức

Họ, tên:		Chức vụ:		Bộ phận:			Thời gian:			GH I CH Ú
Nội dung đánh giá	T r ợ n g s ố %	Chuẩn đánh giá					Điểm đánh giá			
		Không đạt yêu cầu	Cần cải tiến	Đạt yêu cầu	Giỏi	Xuất sắc	Tự đá nh giá	Q LT T đá nh giá	Thố ng nhất	
Hành vi 1: <i>TINH THẦN TRÁCH NHIỆM:</i> Sẵn sàng làm tròn trách nhiệm được giao và các công việc khác khi cần thiết	3 0 %	Thường xuyên phải có sự nhắc nhở, chỉ đạo của cấp trên khi thực hiện công việc được giao. Thường xuyên từ chối nhận lãnh, đùn đẩy cho người khác những nhiệm vụ phát sinh đột xuất.	Đôi lúc còn phải nhắc nhở việc thực hiện các nhiệm vụ đã được phân công. Miễn cưỡng nhận lãnh những công việc phát sinh đột xuất.	Tự giác hoàn thành các công việc trong phạm vi trách nhiệm đã được phân công.	Chủ động thực hiện các công phạm vi trách nhiệm của mình. Sẵn sàng nhận các công việc khác khi được yêu cầu.	Chủ động đảm nhận các công việc ngoài phạm vi trách nhiệm khi cần thiết, vì lợi ích của tổ chức, khách hàng, cộng đồng. Góp ý xây dựng một cách thẳng thắn các hành vi xao lãng trách nhiệm từ các cá nhân/tập thể trong tổ chức.				
Hành vi 2:	2	Dù được	Gặp khó	Khi	Thường	Xây dựng				

<i>SÁNG TẠO VÀ ĐỔI MỚI</i> Đưa ra những ý tưởng mới và giải pháp sáng tạo có tính khả thi.	7 %	khuyến khích và hỗ trợ, vẫn không đưa ra được những giải pháp/ý tưởng mới. Bị bất ngờ và thụ động khi có sự kiện mới.	khẩn trương việc đưa ra những giải pháp/ý tưởng mới dù có được hỗ trợ và có đủ thời gian.	được yêu cầu thì tự xây dựng được những ý tưởng/giải pháp mới trên cơ sở ý tưởng của những người khác hoặc của chính mình.	xuyên chủ động, nhanh nhạy trong việc vận dụng những nội dung cốt lõi để đưa ra những ý tưởng/giải pháp mới giúp cải thiện tình hình hoặc giải quyết được khó khăn.	được không khí sáng tạo, đổi mới trong bộ phận. Hỗ trợ người khác trong việc hình thành ý tưởng mới, phương pháp làm việc mới, sáng tạo, hiệu quả.				
Hành vi 3: <i>LẬP KẾ HOẠCH VÀ QUẢN LÝ CÔNG VIỆC</i> Sử dụng thời gian một cách hiệu quả. Phân bổ các nguồn lực sẵn có một cách tối ưu trong việc hoàn thành mục tiêu của công việc.	2 3 %	Không tự lập kế hoạch được. Thường xuyên phải có sự theo dõi, dẫn dắt trong quá trình triển khai công việc.	Cần có sự hỗ trợ trong quá trình lập kế hoạch và trong việc triển khai công việc.	Tự chủ trong việc xây dựng kế hoạch hành động cho công việc cũng như triển khai chúng.	Hình thành được qui trình hoàn chỉnh trong việc hoạch định và triển khai công việc.	Hỗ trợ, huấn luyện và chuyển giao cho người khác phương thức lập kế hoạch và quản lý công việc.				

Hành vi 4: <i>HỢP TÁC TRONG CÔNG VIỆC:</i> Cộng tác chặt chẽ và hỗ trợ nhau trong công việc; trân trọng và đánh giá đúng đắn năng lực và sự đóng góp của các thành viên khác cho mục tiêu chung; tôn trọng sự khác biệt.	20%	Phản đối, bất hợp tác với những ai có ý tưởng, có phương thức làm việc khác với mình. Gây trở ngại cho người khác (VD không tuân thủ thời hạn, đáp ứng không đầy đủ các yêu cầu, ..) Hoàn toàn không để ý đến và không cần để ý đến công việc của những người có quan hệ cộng tác với mình.	Chỉ cộng tác, hỗ trợ người khác khi có yêu cầu, đề giải quyết các vấn đề liên quan đến phạm vi trách nhiệm chung. Thụ động trong việc giải quyết công việc chung. Không nêu sáng kiến, không góp ý hay góp ý một cách chung chung chiếu lệ.	Chủ động hợp tác trong công việc nhằm hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. Sẵn sàng hỗ trợ tham gia giải quyết các vấn đề phát sinh trong công việc.	Tôn trọng sự khác biệt và thẳng thắn nêu chính kiến. Sẵn sàng trao đổi thông tin và kinh nghiệm với đồng nghiệp. Làm cầu nối giữa các cá nhân/bộ phận có mâu thuẫn hoặc bất đồng quan điểm.	Tạo và duy trì được môi trường làm việc đa văn hoá và đoàn kết trong tổ chức. Giúp đỡ và tạo điều kiện cho các thành viên xoá bỏ mọi nghi kỵ, tị hiềm và xây dựng được không khí tin cậy và tôn trọng lẫn nhau.				
Hành vi 5: (nếu có thêm thì điều chỉnh lại trọng số)										
TC	1									đã nhân

	0 0 %					trọng số
Ký tên xác nhận thoả thuận các chuẩn mực hành vi. Ngày / / Người lao động trực tiếp				Các chứng cứ đặc biệt khác (nếu có): Quản lý		

Biểu mẫu B: Các mục tiêu chính (KRA/ KPIs) cần đạt

Họ, tên người lao động:			Chức vụ: Phó phòng		Bộ phận: Khách hàng DN		Thời gian: 2010			GHI CHÚ
MỤC TIÊU	Trọng số (%)	Chuẩn đánh giá (mô tả cụ thể và chi tiết)					Điểm đánh giá			
		Không đạt yêu cầu	Cần cải tiến	Đạt yêu cầu	Giỏi	Xuất sắc	Tự đánh giá	QLT T đánh giá	Thống nhất	
1. Hỗ trợ Trưởng Phòng nhằm bảo đảm Tổng dư nợ	30	Đạt ≤ 60% kế hoạch	Đạt 80% kế hoạch	Đạt 100% kế hoạch	Đạt trên 100% kế hoạch	Vượt 20% kế hoạch				
2. Hỗ trợ Trưởng Phòng nhằm bảo đảm	30	Dưới 80% kế hoạch	Dưới 100% đến trên 80% kế hoạch	Đạt 100% kế hoạch	Đạt trên 100% kế hoạch	Đạt trên 120% kế hoạch				

Doanh số từ các DV khác: - TTQT - ...										
3. Hỗ trợ Trưởng Phòng nhằm bảo đảm Tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ TD	10	$\geq 5\%$	Từ 2% đến 5%	$\leq 2\%$	$\leq 1\%$	0%				
4. Quản lý nhân viên trong phạm vi phụ trách	10	Có NV bị sa thải hay nhiều hơn 1 NV bị cảnh cáo	Có NV bị cảnh cáo hay khiến trách	Không có NV nào bị kỷ luật	Như mức ĐẠT và có 1 NV được khen thưởng	Như mức ĐẠT và có hơn 1 NV được khen thưởng				

5. Quản lý công việc của phòng theo ủy quyền, phân công và khi Trưởng phòng vắng.	20	Xử lý CV chậm gây ách tắc nghiêm trọng hoặc có sai sót, gây ra tổn thất	Xử lý CV chậm gây ách tắc nhưng không nghiêm m trọng, chưa gây nên tổn thất	Không có sai sót, không gây ách tắc công việc, không đùn đẩy cho Trưởng phòng	Như đạt và trên 50% ý kiến của NV Phòng đánh giá Tốt	Như đạt và trên 50% ý kiến của NV phòng đánh giá Xuất sắc				
TC	100%									TC đã nhận trọng số
Ký tên xác nhận thỏa thuận các mục tiêu và chuẩn đánh giá. Ngày / / Người lao động lý trực tiếp								Các chứng cứ đặc biệt khác (nếu có): Quản		

Biểu mẫu C: Kế hoạch phát triển cá nhân

KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CHUYÊN MÔN CÁ NHÂN						
MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN (Phát triển kỹ năng gì? về hành vi nào hay kiến thức gì?)	Mô tả hoạt động phát triển kỹ năng (Bạn sẽ phát triển kỹ năng <u>nào</u> ? Liệt kê các hoạt động cho mỗi mục tiêu)	Đánh giá về sự hoàn thành (Cách nhận biết sự hoàn thành phát triển mục tiêu)	Ngày dự kiến hoàn thành	Tình trạng hiện nay		
				Đã hoàn thành	Đang tiến triển	Chưa bắt đầu
1.	a/ b/					
2.	a/ b/					
3.	a/ b/					
Ý kiến của quản lý:		Ý kiến của người lao động::				
CẬP NHẬT QUÁ TRÌNH						
Tiến độ đã thực hiện để đạt được các hành vi, KRA/KPI, và kế hoạch phát triển chuyên môn? Cung cấp ý kiến về các nguyên nhân tạo nên thành công (đạt hay vượt yêu cầu) hay cản trở đến thành công.						
“Bảng kế hoạch này do cá nhân thiết lập, quản lý chỉ đóng vai trò tư vấn”						

PHỤ LỤC 3.3 BIỂU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC CỦA KIENLONGBANK



Ngân hàng Kiên Long - Sẵn lòng chia sẻ.

PHIẾU ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ QUÝ IV NĂM 2013

PHẦN 1: THÔNG TIN CÁ NHÂN

Thông tin cá nhân	Người được đánh giá	Trưởng bộ phận	Trưởng đơn vị
Họ và tên			BÙI THANH HẢI
Mã số nhân viên			
Chức danh			Thành viên HĐQT
Đơn vị			
Ngày vào làm			

PHẦN 2: ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG QUÝ

TT	Tiêu chí đánh giá	Chỉ tiêu được giao (2013)	Tỷ trọng (%)	Kết quả thực hiện (đến 30/03/2013)	Tài liệu tham chiếu (hoặc diễn giải kết quả công việc đạt được trong quý)	Thang điểm đánh giá (điểm tối đa)	Điểm đánh giá của cá nhân	Điểm đánh giá của Trưởng bộ phận	Điểm đánh giá của Trưởng đơn vị
TC1	HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC					50			
	NHÂN VIÊN TÍN DỤNG (CÓ CTKD)					50			
1	Chỉ tiêu dự nợ		30%						

TT	Tiêu chí đánh giá	Chỉ tiêu được giao (2013)	Tỷ trọng (%)	Kết quả thực hiện (đến 30/03/2013)	Tài liệu tham chiếu (hoặc diễn giải kết quả công việc đạt được trong quý)	Thang điểm đánh giá (điểm tối đa)	Điểm đánh giá của cá nhân	Điểm đánh giá của Trưởng bộ phận	Điểm đánh giá của Trưởng đơn vị
2	Chỉ tiêu nợ xấu		30%						
3	Chỉ tiêu huy động		30%						
4	Chỉ tiêu khác		10%						
	NHÂN SỰ KHÁC					50	45		
1	Phương pháp làm việc					20	20		
	a. Tuân thủ quy trình, quy định liên quan					5	5		
	b. Có kế hoạch, có tổ chức					5	5		
	c. Cải tiến, sáng tạo					5	5		
	d. Chủ động, linh hoạt					5	5		
2	Chất lượng công việc					20	16		
	a. Đảm bảo nội dung yêu cầu					5	4		
	b. Độ chính xác					5	4		
	c. Độ hoàn thiện					5	4		
	d. Độ tin cậy					5	4		
3	Khối lượng công việc					10	9		
	a. Hoàn thành đúng tiến độ					5	4		

TT	Tiêu chí đánh giá	Chỉ tiêu được giao (2013)	Tỷ trọng (%)	Kết quả thực hiện (đến 30/03/2013)	Tài liệu tham chiếu (hoặc diễn giải kết quả công việc đạt được trong quý)	Thang điểm đánh giá (điểm tối đa)	Điểm đánh giá của cá nhân	Điểm đánh giá của Trưởng bộ phận	Điểm đánh giá của Trưởng đơn vị
	b. Đúng khối lượng đặt ra					5	5		
TC2	THÍCH ỨNG VỚI TỔ CHỨC, NỖ LỰC, CHUYÊN CẦN, CHỦ ĐỘNG, VƯỢT KHÓ					20	20		
1	Thích ứng tốt với các yêu cầu của tổ chức					5	5		
2	Tận tụy với công việc, sẵn sàng tiếp nhận công việc theo sự phân công, chỉ đạo của lãnh đạo					5	5		
3	Chủ động hoàn thành công việc không đề cập trên nhắc nhở					5	5		
4	Có sự cố gắng, nỗ lực để đạt mục tiêu bất chấp các trở ngại, khó khăn					5	5		
TC3	THÔNG TIN, BÁO CÁO					10	10		
1	Thông tin, báo cáo cho cấp trên các vấn đề có liên quan đến công việc một cách rõ ràng, đầy đủ, trung thực, chính					5	5		

TT	Tiêu chí đánh giá	Chỉ tiêu được giao (2013)	Tỷ trọng (%)	Kết quả thực hiện (đến 30/03/2013)	Tài liệu tham chiếu (hoặc diễn giải kết quả công việc đạt được trong quý)	Thang điểm đánh giá (điểm tối đa)	Điểm đánh giá của cá nhân	Điểm đánh giá của Trưởng bộ phận	Điểm đánh giá của Trưởng đơn vị
	xác và kịp thời								
2	Trao đổi thông tin với đồng nghiệp về các vấn đề có liên quan đến công việc một cách rõ ràng, đầy đủ, trung thực, chính xác và kịp thời					5	5		
TC4	ĐOÀN KẾT, TƯƠNG TRỢ; THAM GIA CÁC HOẠT ĐỘNG PHONG TRÀO					10	8		
1	Sẵn sàng hỗ trợ, giúp đỡ đồng nghiệp, thể hiện tinh thần chia sẻ để cùng tiến bộ, phát triển					5	5		
2	Tích cực tham gia các hoạt động, phong trào do Ngân hàng, ngành, địa phương tổ chức					5	3		
TC5	HỌC TẬP, PHÁT TRIỂN					10	10		
1	Học tập nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ, không ngừng trau dồi kiến thức và kỹ năng để nâng cao mức độ hoàn					5	5		

TT	Tiêu chí đánh giá	Chỉ tiêu được giao (2013)	Tỷ trọng (%)	Kết quả thực hiện (đến 30/03/2013)	Tài liệu tham chiếu (hoặc diễn giải kết quả công việc đạt được trong quý)	Thang điểm đánh giá (điểm tối đa)	Điểm đánh giá của cá nhân	Điểm đánh giá của Trưởng bộ phận	Điểm đánh giá của Trưởng đơn vị
	thành công việc								
2	Có sự cầu tiến để phát triển cao hơn					5	5		
TC6	KHÔNG CHẤP HÀNH NGHIÊM TÚC NỘI QUY, QUY CHẾ, QUY ĐỊNH CỦA CƠ QUAN					-5	-1		
1	Vi phạm thời giờ làm việc, quy định về đồng phục theo quy định của Ngân hàng					-2	-1		
2	Vi phạm quy chế, quy định, quy trình về nghiệp vụ của Ngân hàng					-3	0		
TC7	KHÔNG CHẤP HÀNH QUY ĐỊNH CỦA NHÀ NƯỚC, NGÀNH VÀ ĐỊA PHƯƠNG; ĐẠO ĐỨC, LỐI SỐNG KHÔNG LÀNH MẠNH					-5	0		
1	Vi phạm chính sách pháp luật của nhà nước, của ngành và địa phương					-3	0		
2	Đạo đức, lối sống không lành mạnh					-2	0		
	CỘNG ĐIỂM (TC1 ĐẾN TC7)						92		

PHẦN 3: KẾT LUẬN

Điểm _{Q1}	$[(\text{Điểm}_{\text{CN}} + \text{Điểm}_{\text{TBP}})/2 \times 45\%] + (\text{Đ}_{\text{TĐV}} \times 55\%)$
Xếp loại	☐ A+ (95 đến 100 điểm); ☐ A (90 đến dưới 95 điểm); ☐ B (85 đến dưới 90 điểm); ☐ B- (80 đến dưới 85 điểm); ☐ C (75 đến dưới 80 điểm); ☐ C- (70 đến dưới 75 điểm); ☐ D (dưới 70 điểm);
Nhận xét tổng thể của Trưởng đơn vị	- Diễn giải kết quả đánh giá, xếp loại cá nhân - Nhận xét tổng thể quá trình thực hiện công việc trong quý của cá nhân - Lưu ý các điểm mạnh cần tập trung, điểm yếu cần khắc phục của cá nhân
Ý kiến phản hồi của người được đánh giá	Thống nhất hoặc không thống nhất với kết quả đánh giá. Nếu không thống nhất ghi cụ thể nội dung nào không thống nhất.

**Chữ ký Người tự đánh giá
phận**

**Chữ ký Trưởng bộ
Chữ ký Thủ trưởng đơn vị**

PHỤ LỤC 3.4 BIỂU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC VPB

MẪU BIỂU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ LÀM VIỆC – MẪU DÀNH CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ

**MB05.QĐi-
QTNL/01**

Cho năm:
Kỳ đánh giá:

THÔNG TIN NGƯỜI ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ

Mã số:	---
Họ và tên:	---
Chức danh:	---
Khối:	---
Vùng:	---
Trung tâm/ CN Đa năng:	---
Phòng/ CN Chuẩn:	---

THÔNG TIN CÁN BỘ QUẢN LÝ TRỰC TIẾP

Mã số:	---
Họ và tên:	---
Chức danh:	---
Khối:	---
Vùng:	---
Trung tâm/ CN Đa năng:	---
Phòng/ CN Chuẩn:	---

I. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN MỤC TIÊU:

	ST T	Tên mục tiêu	Đơn vị đo	Trọng số	Kết quả thực tế kỳ đánh giá		Mục tiêu KPI kỳ đánh giá			% Hoàn thành so với mục tiêu		% Hoàn thành theo trọng số	
					Do CBN V tự đánh giá	Do CBQ LTT đánh giá	Ngưỡ ng	Cơ bản	Đầy mạnh	Theo mức hoàn thàn h CBN V đánh giá	Theo mức hoàn thành CBQ LTT đánh giá	The o mức hoà n thà nh do CB NV đán h giá	Theo mức hoàn thành do CBQ LTT đánh giá
Tài chín h 0%													
	Tổng trọng số Tài chính:												
Vận hàn h 0%													
	Tổng trọng số Vận hành:												

Khách hàng													
	0%												
	Tổng trọng số Khách hàng												
Phát triển con người													
	0%												
	Tổng trọng số Phát triển con người												
	TỔNG												

II. ĐÁNH GIÁ XẾP LOẠI HÀNH VI:

ST T	CÁC TIÊU CHÍ ĐỊNH TÍNH (THEO 6 GIÁ TRỊ CỐT LÕI CỦA VP BANK)			Tr ọ ng số	Điểm xếp loại hành vi		Điểm xếp loại hành vi		Điểm xếp loại đã tính đến trọng số	
					Do CBN V tự đánh giá	Dẫn chứng	Do CBQLT T đánh giá	Nhận xét của Cán bộ quản lý	Theo mức đánh giá của CBN V	Theo mức đánh giá của CBQLT T
1	Khách hàng là trọng tâm	1. Luôn trân trọng khách hàng. 2. Hiểu nhu cầu của khách hàng để tư vấn các sản phẩm dịch vụ đáp ứng tốt nhất mong đợi của khách hàng. 3. Tập trung mọi nguồn lực để phục vụ khách hàng, thể hiện trong cả hành động cụ thể và khi xây dựng chính sách.		17 %					0	0

2	Hiệu quả	1. Coi trọng cả kết quả lẫn cách thức hành vi tạo ra kết quả. 2. Liên tục cải thiện quy trình, tối ưu hóa nguồn lực và giảm thiểu lãng phí. 3. Tôn vinh mọi sáng tạo nhằm tạo ra sản phẩm, dịch vụ ưu việt với chất lượng vượt trội và chi phí thấp hơn.	17 %					0	0
3	Tham vọng	1. Không hài lòng với hiện tại, luôn đặt ra các mục tiêu thách thức. 2. Mọi mục tiêu không thể đều có thể đạt được với một lộ trình thực hiện cụ thể. 3. Chủ động áp dụng các sáng kiến để xây dựng nền tảng cho tăng trưởng bền vững trong tương lai.	17 %					0	0
4	Phát triển con người	1. Phát triển con người vì sự thịnh vượng lâu dài của VPB. 2. VPB là điểm đến của những nhân tài tiềm năng và điểm dừng chân của những nhân tài có tham vọng. 3. Xây dựng lộ trình phát triển và thăng tiến sự nghiệp phù hợp cho mỗi cá nhân để đạt được đỉnh cao tiềm năng và sự nghiệp mơ ước là trách nhiệm của các cấp quản lý.	17 %					0	0
5	Tin cậy	1. Tạo dựng sự tin cậy với khách hàng, đồng nghiệp và đối tác. 2. Xây dựng sự tin cậy dựa trên nguyên tắc các bên đều có lợi. 3. Trung thực và khách quan trong mọi hoạt động.	17 %					0	0

6	Tạo sự khác biệt	1. Là doanh nghiệp kiểu mẫu vì một Việt Nam thịnh vượng. 2. Là đối tác được tin dùng, là nhà tuyển mộ được coi trọng. 3. Chia sẻ thành công với mọi thành viên trong tổ chức và cộng đồng.	17 %				0	0
Điểm hành vi đã tính đến trọng số:							0.00	0.00

IV. ĐÁNH GIÁ HQLV BỞI CBQL TT:

- Nhận xét chung:

Xếp loại HQLV (5: Xuất sắc; 4: Hoàn thành tốt; 3: Hoàn thành; 2: Cần cố gắng; 1: Không đạt):

CÁN BỘ QUẢN LÝ TRỰC TIẾP:

Chữ ký:

Ngày:

V. Ý KIẾN CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ TRÊN MỘT CẤP:

- Ý kiến (nếu có):

VI. Ý KIẾN CỦA GIÁM ĐỐC KHỐI/GIÁM ĐỐC VÙNG:

- Ý kiến (nếu có):

CÁN BỘ QUẢN LÝ TRÊN 1 CẤP:

Chữ ký:

Mã số: ---

Họ và tên: ---

Chức danh: ---

GIÁM ĐỐC KHỐI/GIÁM ĐỐC VÙNG:

Chữ ký:

Mã số: ---

Họ và tên: ---

Chức danh: ---

Khối	---	dan	
:	---	h:	
Vùn	---	Khối	
g:	---	:	---
Trung tâm/ CN		Vùn	
Đa năng:	---	g:	---
Phòng/ CN			
Chuẩn:	---		

VII. QUYẾT ĐỊNH CỦA HỘI ĐỒNG HIỆU CHỈNH (NẾU CÓ) VỀ KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ HQLV CỦA NHÂN VIÊN:

Xếp loại HQLV (5: Xuất sắc; 4: Hoàn thành tốt; 3: Hoàn thành; 2: Cần cố gắng; 1: Không đạt):

- Ý kiến (nếu có):

**ĐẠI DIỆN HỘI
ĐỒNG HIỆU
CHỈNH:**

Chữ

ký:

Mã

số

Họ

và

tên:

Chức

c

dan

h:

Đơn

vị

Ngày

y:

VIII. Ý KIẾN CỦA CBNV VỀ KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ HQLV:

- Tôi đã được biết quyết định về kết quả đánh giá HQLV của mình:

☐

- Ý kiến (nếu có):

CÁN BỘ NHÂN VIÊN:

Chữ

ký:

Ngà

y:

MẪU BIỂU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ LÀM VIỆC - MẪU DÀNH CHO CÁN BỘ PHI QUẢN LÝ

Cho năm:
Kỳ đánh giá:

MB06.QĐi-QTNL/01

THÔNG TIN NGƯỜI ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ

Mã số: ---

Họ và tên: ---

Chức danh: ---

Khối: ---

Vùng: ---

Trung tâm/ CN Đa năng: ---

Phòng/ CN Chuẩn: ---

THÔNG TIN CÁN BỘ QUẢN LÝ TRỰC TIẾP

Mã số: ---

Họ và tên: ---

Chức danh: ---

Khối: ---

Vùng: ---

Trung tâm/ CN Đa năng: ---

Phòng/ CN Chuẩn: ---

I. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN MỤC TIÊU:

ST T	Tên mục tiêu	Đơn vị đo	Trọng số	Kết quả thực tế kỳ đánh giá		Mục tiêu KPI kỳ đánh giá			% Hoàn thành so với mục tiêu		% Hoàn thành theo trọng số	
				Do CBN V tự đánh giá	Do CBQL TT đánh giá	Ngưỡng	Cơ bản	Đẩy mạnh	Theo mức hoàn thành CBN V đánh giá	Theo mức hoàn thành CBQL TT đánh giá	Theo mức hoàn thành do CBN V đánh giá	Theo mức hoàn thành do CBQL TT đánh giá
TỔNG											0%	0%

II. ĐÁNH GIÁ XẾP LOẠI HÀNH VI:

STT	CÁC TIÊU CHÍ ĐỊNH TÍNH (THEO 6 GIÁ TRỊ CỐT LÕI CỦA VP BANK)		Trọng số	Điểm xếp loại hành vi		Điểm xếp loại hành vi		Điểm xếp loại đã tính đến trọng số	
				Do CBNV tự đánh giá	Dẫn chứng	Do CBQLTT đánh giá	Nhận xét của Cán bộ quản lý	Theo mức đánh giá của CBNV	Theo mức đánh giá của CBQLTT
1	Khách hàng là trọng tâm	1. Luôn trân trọng khách hàng. 2. Hiểu nhu cầu của khách hàng để tư vấn các sản phẩm dịch vụ đáp ứng tốt nhất mong đợi của khách hàng. 3. Tập trung mọi nguồn lực để phục vụ khách hàng, thể hiện trong cả hành động cụ thể và khi xây dựng chính sách.	17%					0	0
2	Hiệu quả	1. Coi trọng cả kết quả lẫn cách thức hành vi tạo ra kết quả. 2. Liên tục cải thiện quy trình, tối ưu hóa nguồn lực và giảm thiểu lãng phí. 3. Tôn vinh mọi sáng tạo nhằm tạo ra sản phẩm, dịch vụ ưu việt với chất lượng vượt trội và chi phí thấp hơn.	17%					0	0
3	Tham vọng	1. Không hài lòng với hiện tại, luôn đặt ra các mục tiêu thách thức. 2. Mọi mục tiêu không thể đều có thể đạt được với một lộ trình thực hiện cụ thể. 3. Chủ động áp dụng các sáng kiến để xây dựng nền tảng cho tăng trưởng bền vững trong tương lai.	17%					0	0

4	Phát triển con người	1. Phát triển con người vì sự thịnh vượng lâu dài của VPB. 2. VPB là điểm đến của những nhân tài tiềm năng và điểm dừng chân của những nhân tài có tham vọng. 3. Xây dựng lộ trình phát triển và thăng tiến sự nghiệp phù hợp cho mỗi cá nhân để đạt được đỉnh cao tiềm năng và sự nghiệp mơ ước là trách nhiệm của các cấp quản lý.	17%					0	0
5	Tin cậy	1. Tạo dựng sự tin cậy với khách hàng, đồng nghiệp và đối tác. 2. Xây dựng sự tin cậy dựa trên nguyên tắc các bên đều có lợi. 3. Trung thực và khách quan trong mọi hoạt động.	17%					0	0
6	Tạo sự khác biệt	1. Là doanh nghiệp kiểu mẫu vì một Việt Nam thịnh vượng. 2. Là đối tác được tin dùng, là nhà tuyển mộ được coi trọng. 3. Chia sẻ thành công với mọi thành viên trong tổ chức và cộng đồng.	17%					0	0
Điểm hành vi đã tính đến trọng số:								0.00	0.00

III. NHẬN XÉT VÀ ĐÁNH GIÁ CHUNG:

NHẬN XÉT VỀ QUÁ TRÌNH CÔNG TÁC TRONG THỜI GIAN VỪA QUA			
STT	Nội dung cần nhận xét	Ý kiến của nhân viên	Nhận xét của CBQL TT
1	Về các mặt mạnh và các thành tích nổi bật:		
2	Về các mặt cần cố gắng/các điểm cần chú ý để đạt được HQLV cao hơn:		
3	Các nguồn lực và hỗ trợ cần thiết trong thời gian tới để đạt và vượt các mục tiêu đề ra:		

4	Các khóa học hoặc kỹ năng đã đạt được trong thời gian qua:		
5	Các khóa học mong muốn/nên tham dự trong thời gian tới:	<i>Yêu cầu nêu rõ tên (các) khóa học hoặc kỹ năng mong muốn, thời gian dự kiến tổ chức?</i>	
6	Các phát triển nghề nghiệp mong muốn/nên áp dụng:		Tiếp tục làm công việc hiện tại/ Hoặc hướng phát triển khác (<i>Nêu rõ: chuyển sang công việc mới, thăng chức, ...</i>)?

IV. ĐÁNH GIÁ HQLV BỞI CBQL TT:

- Nhận xét chung:

Xếp loại HQLV (5: Xuất sắc; 4: Hoàn thành tốt; 3: Hoàn thành; 2: Cần cố gắng; 1: Không đạt):

CÁN BỘ QUẢN LÝ TRỰC TIẾP:

Chữ
ký:

Ngày
:

V. Ý KIẾN CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ TRÊN MỘT CẤP:

- Ý kiến (nếu có):

VI. Ý KIẾN CỦA GIÁM ĐỐC KHỐI/GIÁM ĐỐC VÙNG:

- Ý kiến
(nếu có):

CÁN BỘ QUẢN LÝ TRÊN 1 CẤP:

Chữ
ký:

Mã số:

GIÁM ĐỐC KHỐI/GIÁM ĐỐC VÙNG:

Chữ
ký:

Mã
số:

Họ và tên: ---	Họ và tên: ---
Chức danh: ---	Chức danh: ---
Khối: ---	Khối: ---
Vùng: ---	Vùng: ---
Trung tâm/ CN Đa năng: ---	
Phòng/ CN	
Chuẩn: ---	

VII. QUYẾT ĐỊNH CỦA HỘI ĐỒNG HIỆU CHỈNH (NẾU CÓ) VỀ KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ HQLV CỦA NHÂN VIÊN:

Xếp loại HQLV (5: Xuất sắc; 4: Hoàn thành tốt; 3: Hoàn thành; 2: Cần cố gắng; 1: Không đạt):

- Ý kiến (nếu có):

**ĐẠI DIỆN HỘI
ĐỒNG HIỆU
CHỈNH:**

Chữ
ký:

Mã số

Họ và
tên:

Chức
danh:

Đơn vị

Ngày:

VIII. Ý KIẾN CỦA CBNV VỀ KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ HQLV:

- Tôi đã được biết quyết định về kết quả đánh giá HQLV của mình:

☐

- Ý kiến (nếu có):

CÁN BỘ NHÂN VIÊN:

Chữ
ký:

Ngày:

MẪU BIỂU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ LÀM VIỆC - MẪU DÀNH CHO CÁN BỘ PHI QUẢN LÝ

MB10.QĐi-
QTNL/01

Cho năm:

Kỳ đánh giá:

THÔNG TIN NGƯỜI ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ

Mã số: ---

Họ và tên: ---

Chức danh: ---

Khối: ---

Vùng: ---

Trung tâm/ CN Đa năng: ---

Phòng/ CN Chuẩn: ---

THÔNG TIN CÁN BỘ QUẢN LÝ TRỰC TIẾP

Mã số: ---

Họ và tên: ---

Chức danh: ---

Khối: ---

Vùng: ---

Trung tâm/ CN Đa năng: ---

Phòng/ CN Chuẩn: ---

I. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN MỤC TIÊU:

STT	Các nhiệm vụ chính đã thực hiện trong kỳ đánh giá (Tối thiểu 5 nhiệm vụ chính và tối đa không quá 10 nhiệm vụ chính)	Đơn vị đo	Trọng số	% hoàn thành các nhiệm vụ		% Hoàn thành theo trọng số	
				Theo mức hoàn thành CBNV đánh giá	Theo mức hoàn thành CBQLTT đánh giá	Theo mức hoàn thành do CBNV đánh giá	Theo mức hoàn thành do CBQLTT đánh giá
						0%	0%
						0%	0%
						0%	0%
						0%	0%
						0%	0%
TỔNG			0%			0%	0%

II. ĐÁNH GIÁ XẾP LOẠI HÀNH VI:

STT	CÁC TIÊU CHÍ ĐỊNH TÍNH (THEO 6 GIÁ TRỊ CỐT LÕI CỦA VP BANK)		Trọng số	Điểm xếp loại hành vi		Điểm xếp loại hành vi		Điểm xếp loại đã tính đến trọng số	
				Do CBNV tự đánh giá	Dẫn chứng	Do CBQLTT đánh giá	Nhận xét của Cán bộ quản lý	Theo mức đánh giá của CBNV	Theo mức đánh giá của CBQLTT
1	Khách hàng là trọng tâm	1. Luôn trân trọng khách hàng. 2. Hiểu nhu cầu của khách hàng để tư vấn các sản phẩm dịch vụ đáp ứng tốt nhất mong đợi của khách hàng. 3. Tập trung mọi nguồn lực để phục vụ khách hàng, thể hiện trong cả hành động cụ thể và khi xây dựng chính sách.	17%					0	0
2	Hiệu quả	1. Coi trọng cả kết quả lẫn cách thức hành vi tạo ra kết quả. 2. Liên tục cải thiện quy trình, tối ưu hóa nguồn lực và giảm thiểu lãng phí. 3. Tôn vinh mọi sáng tạo nhằm tạo ra sản phẩm, dịch vụ ưu việt với chất lượng vượt trội và chi phí thấp hơn.	17%					0	0
3	Tham vọng	1. Không hài lòng với hiện tại, luôn đặt ra các mục tiêu thách thức. 2. Mọi mục tiêu không thể đều có thể đạt được với một lộ trình thực hiện cụ thể. 3. Chủ động áp dụng các sáng kiến để xây dựng nền tảng cho tăng trưởng bền vững trong tương lai.	17%					0	0

4	Phát triển con người	1. Phát triển con người vì sự thịnh vượng lâu dài của VPB. 2. VPB là điểm đến của những nhân tài tiềm năng và điểm dừng chân của những nhân tài có tham vọng. 3. Xây dựng lộ trình phát triển và thăng tiến sự nghiệp phù hợp cho mỗi cá nhân để đạt được đỉnh cao tiềm năng và sự nghiệp mơ ước là trách nhiệm của các cấp quản lý.	17%					0	0
5	Tin cậy	1. Tạo dựng sự tin cậy với khách hàng, đồng nghiệp và đối tác. 2. Xây dựng sự tin cậy dựa trên nguyên tắc các bên đều có lợi. 3. Trung thực và khách quan trong mọi hoạt động.	17%					0	0
6	Tạo sự khác biệt	1. Là doanh nghiệp kiểu mẫu vì một Việt Nam thịnh vượng. 2. Là đối tác được tin dùng, là nhà tuyển mộ được coi trọng. 3. Chia sẻ thành công với mọi thành viên trong tổ chức và cộng đồng.	17%					0	0
Điểm hành vi đã tính đến trọng số:								0.00	0.00

III. NHẬN XÉT VÀ ĐÁNH GIÁ CHUNG:

NHẬN XÉT VỀ QUÁ TRÌNH CÔNG TÁC TRONG THỜI GIAN VỪA QUA			
STT	Nội dung cần nhận xét	Ý kiến của nhân viên	Nhận xét của CBQL TT
1	Về các mặt mạnh và các thành tích nổi bật:		
2	Về các mặt cần cố gắng/các điểm cần chú ý để đạt được HQLV cao hơn:		
3	Các nguồn lực và hỗ trợ cần thiết trong thời gian tới để đạt và vượt các mục tiêu đề ra:		

4	Các khóa học hoặc kỹ năng đã đạt được trong thời gian qua:		
5	Các khóa học mong muốn/nên tham dự trong thời gian tới:	<i>Yêu cầu nêu rõ tên (các) khóa học hoặc kỹ năng mong muốn, thời gian dự kiến tổ chức?</i>	
6	Các phát triển nghề nghiệp mong muốn/nên áp dụng:		Tiếp tục làm công việc hiện tại/ Hoặc hướng phát triển khác (<i>Nêu rõ: chuyển sang công việc mới, thăng chức, ...</i>)?

IV. ĐÁNH GIÁ HQLV BỞI CBQL TT:

- Nhận xét chung:

Xếp loại HQLV (5: Xuất sắc; 4: Hoàn thành tốt; 3: Hoàn thành; 2: Cần cố gắng; 1: Không đạt):

CÁN BỘ QUẢN LÝ TRỰC TIẾP:

Chữ
ký:

Ngày
:

V. Ý KIẾN CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ TRÊN MỘT CẤP:

- Ý kiến (nếu có):

VI. Ý KIẾN CỦA GIÁM ĐỐC KHỐI/GIÁM ĐỐC VÙNG:

- Ý kiến
(nếu có):

CÁN BỘ QUẢN LÝ TRÊN 1 CẤP:

Chữ ký:

Mã số: ---

Họ và tên: ---

**GIÁM ĐỐC
KHỐI/GIÁM ĐỐC
VÙNG:**

Chữ ký:

Mã số: ---

Họ và
tên: ---

Chức danh: ---	Chức danh: ---
Khối: ---	Khối: ---
Vùng: ---	Vùng: ---
Trung tâm/ CN Đa năng: ---	
Phòng/ CN	
Chuẩn: ---	

VII. QUYẾT ĐỊNH CỦA HỘI ĐỒNG HIỆU CHỈNH (NẾU CÓ) VỀ KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ HQLV CỦA NHÂN VIÊN:

Xếp loại HQLV (5: Xuất sắc; 4: Hoàn thành tốt; 3: Hoàn thành; 2: Cần cố gắng; 1: Không đạt):

- Ý kiến (nếu có):

**ĐẠI DIỆN HỘI
ĐỒNG HIỆU
CHỈNH:**

Chữ ký:

Mã số

Họ và
tên:

Chức
danh:

Đơn vị

Ngày:

VIII. Ý KIẾN CỦA CBNV VỀ KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ HQLV:

- Tôi đã được biết quyết định về kết quả đánh giá HQLV của mình:



- Ý kiến (nếu có):

CÁN BỘ NHÂN VIÊN:

Chữ ký:

Ngày:

PHỤ LỤC 3.5 BIỂU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC VCB

NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM			
PHỤ LỤC 5.2			
BẢNG TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN ĐỀ XẾP LƯƠNG V 1.2			
(Đính kèm Quy định sửa đổi bổ sung một số nội dung Quy chế chi trả tiền lương trong hệ thống VCB)			
STT	Tiêu thức đánh giá	Nội dung	Điểm tối đa
I	Chỉ tiêu chất lượng công việc		
	Mức 5	Hoàn thành xuất sắc công việc	25
	Mức 4	Hoàn thành tốt công việc được giao	22
	Mức 3	Hoàn thành công việc ở mức độ khá	18
	Mức 2	Hoàn thành công việc ở mức độ bình thường	14
	Mức 1	Chưa hoàn thành công việc được giao	0
II	Chỉ tiêu khối lượng công việc		20
	Mức 5	Thực hiện công việc với khối lượng ở mức rất cao	20
	Mức 4	Thực hiện công việc với khối lượng ở mức cao	18
	Mức 3	Thực hiện công việc với khối lượng ở mức khá	16
	Mức 2	Thực hiện công việc với khối lượng ở mức trung bình	12
	Mức 1	Thực hiện công việc với khối lượng ở mức độ thấp	0
III	Mức độ phức tạp của công việc		15
	Mức 5	Tính sáng tạo cao, tạo ra những ý tưởng mới trong thực hiện công việc	15
	Mức 4	Xử lý những thông tin tương đối phức tạp đòi hỏi rất nhạy bén, có vận dụng kiến thức ngoài hoặc tạo ra quy trình, quy chế có chất lượng	13
	Mức 3	Yêu cầu tính độc lập và có sáng tạo trong công việc	10
	Mức 2	Công việc đòi hỏi có tính linh hoạt khi xử lý công việc trong khuôn khổ quy định	8
	Mức 1	Chỉ thực hiện theo đúng quy trình và quy chế có sẵn	6
IV	Thái độ làm việc		10
	Mức 5	Rất tích cực trong công việc	10
	Mức 4	Tích cực trong công việc	8
	Mức 3	Có trách nhiệm trong công việc	6
	Mức 2	Có trách nhiệm trong công việc, tuy nhiên đôi khi thiếu tập trung	4
	Mức 1	Chưa tích cực trong công việc	0
V	Khả năng hiểu biết		12
	1 Trình độ học vấn cơ bản		4
	Mức 4	Trình độ trên đại học	4
	Mức 3	Trình độ Đại học và tương đương	3

STT	Tiêu thức đánh giá	Nội dung	Điểm tối đa
	Mức 2	Trình độ Cao đẳng và tương đương	2
	Mức 1	Trình độ trung học phổ thông	1
2	Kỹ năng, kinh nghiệm, thâm niên công tác		4
	Mức 4	Trên 10 năm	4
	Mức 3	Từ 05 năm đến 10 năm	3
	Mức 2	Từ 02 năm đến 05 năm	2
	Mức 1	Dưới 02 năm	1
3	Hiểu biết trong công việc		4
	Mức 4	Rất có hiểu biết trong công việc thực hiện	4
	Mức 3	Hiểu biết tốt trong công việc	3
	Mức 2	Có hiểu biết trong công việc, đôi khi cần có hướng dẫn khi thực hiện công việc	2
	Mức 1	Có hiểu biết công việc ở mức độ vừa phải, thỉnh thoảng cần có sự hướng dẫn khi thực hiện công việc	1
VI	Tinh thần hợp tác và đa dạng trong công việc		10
	Mức 5	Có thể thực hiện xuất sắc công việc của người khác và luôn sẵn sàng khi cần thiết	10
	Mức 4	Đảm nhiệm tốt công việc của người khác	8
	Mức 3	Có thể thực hiện công việc của người khác đôi khi cần có sự hướng dẫn	6
	Mức 2	Có thể thực hiện công việc của người khác nhưng chất lượng công việc thấp	4
	Mức 1	Không thể thực hiện công việc của người khác	0
VII	Ý thức tổ chức kỷ luật		8
	Mức 5	Nhân viên mẫu mực về ý thức tổ chức kỷ luật, nội quy lao động	8
	Mức 4	Thực hiện tốt nội quy lao động	6
	Mức 3	Đảm bảo thời gian làm việc, thỉnh thoảng vắng mặt không có lý do	4
	Mức 2	Thỉnh thoảng đi muộn về sớm, làm việc riêng trong giờ	2
	Mức 1	Thường xuyên đi muộn về sớm, làm việc riêng trong giờ, không có ý thức tổ chức kỷ luật	0

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ



Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam

PHỤ LỤC 4: BẢNG CÂU HỎI NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG

NGHIÊN CỨU NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG TỚI KẾT QUẢ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC

Kính gửi quý Anh/Chị

Tôi là nghiên cứu sinh ngành Ngân hàng của trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh. Hiện tôi đang thực hiện nghiên cứu về **các nhân tố tác động tới kết quả hoàn thành công việc của nhân viên Ngân hàng**. Tôi rất mong nhận được sự giúp đỡ của quý Anh/Chị cung cấp thông tin bằng cách **đưa ra nhận định cá nhân về tình hình thực tế của Ngân hàng/chỉ nhánh Ngân hàng mình**.

Bảo mật và phi vụ lợi: Bảng hỏi này phục vụ cho mục đích nghiên cứu, không vì mục đích kinh doanh. Tất cả các thông tin trên các phiếu trả lời sẽ được tổng hợp để có số liệu thống kê chung. Mọi thông tin liên quan đến cá nhân và ngân hàng sẽ không xuất hiện trong báo cáo kết quả nghiên cứu.

Kính mong nhận được sự hỗ trợ của quý Anh/Chị.

Xin vui lòng cho biết mức độ đồng ý của Anh/Chị về những nhận định sau theo thang điểm từ 1 đến 5 với quy ước:

1 HOÀN TOÀN KHÔNG ĐỒNG Ý $\longrightarrow$ 5 HOÀN TOÀN ĐỒNG Ý

(Xin quý Anh/Chị chỉ khoanh tròn hoặc tô vàng **MỘT SỐ** thích hợp cho từng nhận định dưới đây)

STT	Ở ngân hàng tôi: (1: hoàn toàn không đồng ý-----5: Hoàn toàn đồng ý)					
1.	Mọi người được kỳ vọng làm mọi việc vì lợi ích của Ngân hàng mình	1	2	3	4	5
2.	Những người được đánh giá cao là người làm việc rập khuôn theo sách vở.	1	2	3	4	5
3.	Nhân viên bị coi là không đạt yêu cầu nếu làm tổn hại đến lợi ích của ngân hàng	1	2	3	4	5
4.	Trong công việc, mọi người được kỳ vọng làm theo các quy định và chuẩn mực của ngân hàng	1	2	3	4	5

5.	Trong công việc, chúng tôi rất quan tâm đến việc tuân thủ các quy định và chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp (nếu chưa có chuẩn mực đạo đức thì bỏ trống)	1	2	3	4	5
6.	Các quyết định là tốt hay xấu được đánh giá trước hết dựa vào đóng góp của nó tới lợi nhuận của ngân hàng	1	2	3	4	5
7.	Quan tâm đầu tiên của chúng tôi là liệu việc làm của mình có vi phạm quy định nào của ngân hàng hay không.	1	2	3	4	5
8.	Quyền lợi riêng của từng nhân viên là mối quan tâm lớn của ngân hàng	1	2	3	4	5
9.	Những người thành công ở ngân hàng tôi là những người tuân thủ chặt chẽ các quy định của ngân hàng.	1	2	3	4	5

Ở ngân hàng tôi: (1: hoàn toàn không đồng ý-----5: Hoàn toàn đồng ý)

10. Trong công việc, mọi người đều quan tâm đến lợi ích ngân hàng 1... 2...3...4 5

11. Mọi người đều coi trọng tinh thần đồng đội 1.....2345

12. Mối quan tâm lớn nhất của lãnh đạo là lợi ích chung của mọi nhân viên.
1.....2..... 345

13. Trong công việc chúng tôi quan tâm nhiều đến việc đem lại điều tốt nhất cho đồng nghiệp
1.....2.....3.....4.....5

Ngân hàng tôi: (1: hoàn toàn không đồng ý-----5: Hoàn toàn đồng ý)

14.	Có quy trình xây dựng những hiểu biết và kỹ năng mới từ hiểu biết và kỹ năng sẵn có	1	2	3	4	5
15.	Biết cách thu thập thông tin về các sản phẩm/dịch vụ mới của đối thủ cạnh tranh	1	2	3	4	5
16.	Có quy trình thu thập thông tin về cạnh tranh trong ngành	1	2	3	4	5
17.	Có quy định, hướng dẫn cách thức trao đổi kiến thức và kỹ năng giữa các nhân viên	1	2	3	4	5
18.	Có quy trình tìm hiểu và trao đổi kiến thức và kỹ năng với các đối	1	2	3	4	5

	tác kinh doanh					
--	----------------	--	--	--	--	--

19. Tôi hoàn thành khối lượng công việc hơn cả kỳ vọng của cấp trên ...1... 2 ...3...4 ... 5

20. Tôi có thể hoàn thành mọi công việc sớm hơn kế hoạch được giao ...1... 2 ...3...4... 5

21. Tôi có thể giảm thời gian cần thiết để hoàn thành công việc hàng ngày..1...2 ...3..4.. 5

Ngân hàng tôi: (1: hoàn toàn không đồng ý-----5: Hoàn toàn đồng ý)						
22.	Biết cách chuyển hoá kiến thức và kỹ năng vào việc thiết kế sản phẩm/dịch vụ mới	1	2	3	4	5
23.	Biết biến chuyển thông tin về đối thủ cạnh tranh thành hành động đối phó thích hợp	1	2	3	4	5
24.	Có cách thức chuyển giao kiến thức và kỹ năng của ngân hàng đến từng nhân viên	1	2	3	4	5
25.	Biết chuyển hoá kiến thức và kỹ năng của nhân viên thành kiến thức và kỹ năng ngân hàng	1	2	3	4	5
26.	Biết biến chuyển kiến thức và kỹ năng từ đối tác thành kiến thức và kỹ năng của ngân hàng	1	2	3	4	5
27.	Có cách thức tích hợp các nguồn, các loại kiến thức và kỹ năng khác nhau lại với nhau	1	2	3	4	5

28. Kết quả công việc của tôi luôn vượt mục tiêu công việc mà cấp trên giao phó ...1... 2 ...3...4 ... 5

29. Tôi có sáng kiến và các đề xuất hữu dụng cho ngân hàng ...1... 2 ...3...4 ... 5

30. Tôi luôn đáp ứng được các mong muốn của khách hàng ...1... 2 ...3...4 ... 5

Ngân hàng tôi: (1: hoàn toàn không đồng ý-----5: Hoàn toàn đồng ý)						
31.	Biết cách ứng dụng những kiến thức và kỹ năng học hỏi được từ các sai lầm/kinh nghiệm	1	2	3	4	5
32.	Có quy trình ứng dụng kiến thức và kỹ năng trong việc phát triển sản phẩm/dịch vụ mới	1	2	3	4	5

33.	Sử dụng kiến thức và kỹ năng để cải tiến dịch vụ và sản phẩm một cách hiệu quả	1	2	3	4	5
34.	Nhanh chóng ứng dụng kiến thức và kỹ năng cho các nhu cầu cạnh tranh quan trọng	1	2	3	4	5
35.	Nhanh chóng liên kết các nguồn kiến thức và kỹ năng để giải quyết vấn đề	1	2	3	4	5

36. Tôi chưa bao giờ bị chậm trễ trong công việc hoặc gây ra bất kỳ việc gì không tốt do sự bất cẩn của mình ...1... 2 ...3...4 ... 5

37. Tôi chưa bao giờ nhận được bất cứ lời phàn nàn nào về kết quả công việc không tốt: ...1... 2 ...3...4 ... 5

38. Cấp trên luôn hài lòng với kết quả công việc của tôi: ...1... 2 ...3...4 ... 5

Ngân hàng tôi: (1: hoàn toàn không đồng ý-----5: Hoàn toàn đồng ý)						
39.	Có cách bảo vệ kiến thức và kỹ năng khỏi những hình thức sử dụng không thích hợp trong ngân hàng mình.	1	2	3	4	5
40.	Có cách bảo vệ kiến thức và kỹ năng tránh khỏi những hình thức sử dụng không thích hợp ngoài Ngân hàng	1	2	3	4	5
41.	Những kiến thức và kỹ năng nào nhân viên chỉ được tiếp cận giới hạn đều được xác định rõ ràng	1	2	3	4	5
42.	Nhìn chung lãnh đạo NH tôi chọn phương án an toàn trong mọi quyết định.	1	2	3	4	5

43. Có chính sách khuyến khích việc bảo vệ kiến thức và kỹ năng...1...2...3...4...5

44. Hướng dẫn cho nhân viên về cách thức bảo vệ bí mật thương mại ...1...2...3...4...5

45. NH tôi trân trọng và gìn giữ kiến thức và kỹ năng của từng nhân ...1...2...3...4...5

46.	Nhìn chung NH tôi sẵn sàng chấp nhận rủi ro hơn hầu hết các ngân hàng khác	1	2	3	4	5
-----	--	---	---	---	---	---

47.	Ban lãnh đạo ngân hàng tôi là những người dám nghĩ dám làm.	1	2	3	4	5
48.	Ở ngân hàng tôi, ai dũng cảm nắm lấy cơ hội sẽ được tưởng thưởng xứng đáng	1	2	3	4	5
49.	Khi tình thế có yếu tố rủi ro tương đối cao thì chúng tôi vẫn sẵn sàng chấp nhận	1	2	3	4	5
50.	Ngân hàng tôi sẵn sàng triển khai những quyết định quan trọng dù rằng có thể tác động tiêu cực tới ngân hàng	1	2	3	4	5

Xin quý Anh/Chị cho biết một số thông tin sau:

51. Ngân hàng/chi nhánh Ngân hàng Anh/Chị đang công tác thuộc loại hình Ngân hàng nào sau đây:

- | | |
|------------------|-----------------------------|
| 1. NHTM Nhà nước | 3. NHTM liên doanh |
| 2. NHTM cổ phần | 4. NHTM 100% vốn nước ngoài |

52. Hiện nay Anh/Chị đang làm việc tại:

- | | |
|-----------------|--------------------|
| 1. Hội sở chính | 3. Chi nhánh |
| 2. Sở giao dịch | 4. Phòng giao dịch |

53. Số năm làm việc trong Ngân hàng của Anh/Chị

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 1. Dưới 2 năm | 3. Từ 5 đến 10 năm |
| 2. Từ 2 đến 5 năm | 4. Trên 10 năm |

54. Bộ phận hiện các Anh/Chị đang làm việc

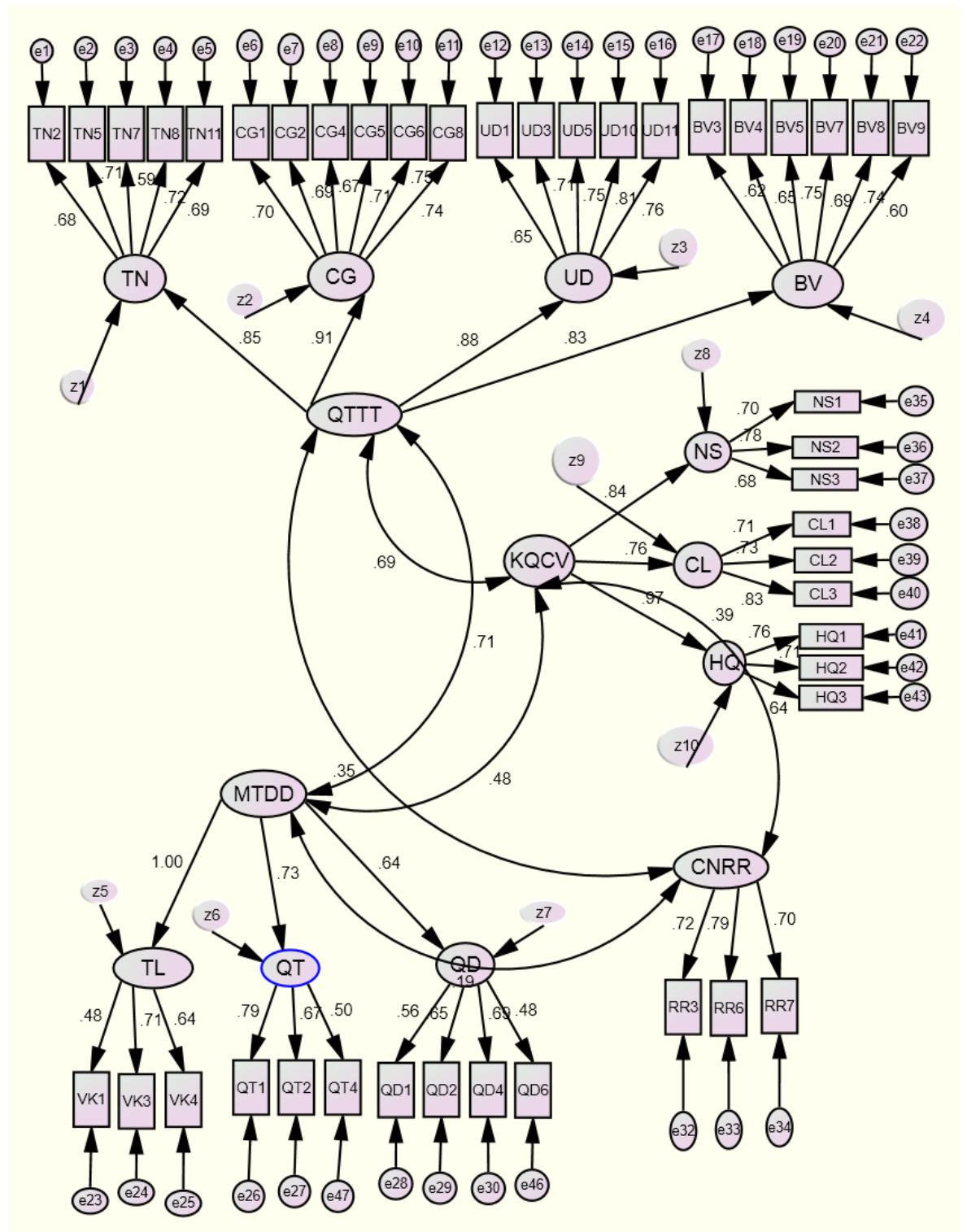
- | | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| 1. Giao dịch viên (Teller) | 5. Thanh toán và chuyển tiền quốc tế |
| 2. Nhân viên tín dụng | 6. Kế toán |

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

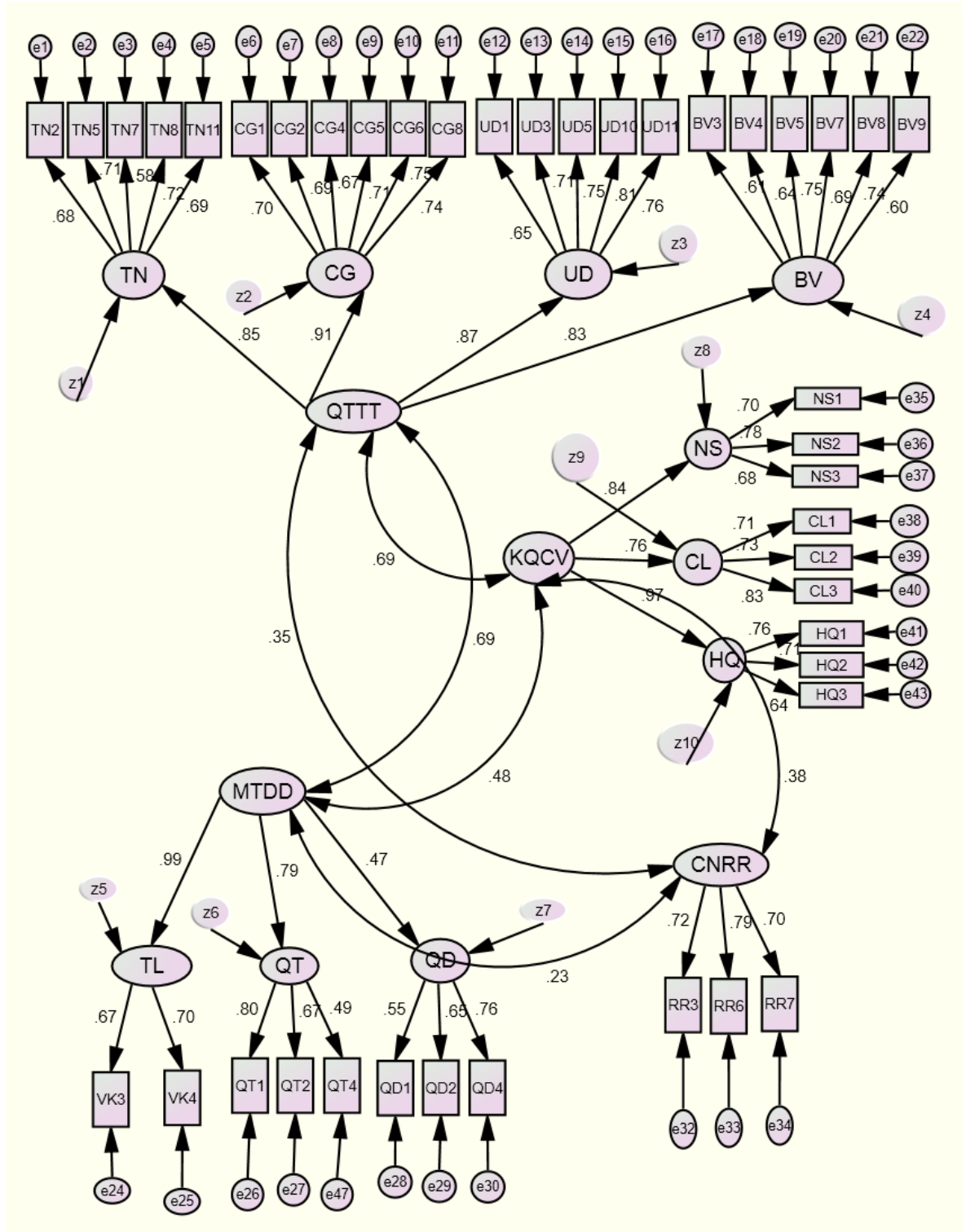
PHỤ LỤC 5: HỆ SỐ R² – SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS

R2- CFA mô hình tối hạn -hình 4.1		R2- CFA mô hình tối hạn- hình 4.2		R2- SEM nghiên cứu chính thức- hình 4.4	
Biến	Tương quan	Biến	Tương quan	Biến	Tương quan
HO	943	HO	945	CNRR	091
CL	585	CL	583	OTTT	518
NS	709	NS	711	KOCV	483
OD	522	OD	224	HO	944
OT	425	OT	620	CL	578
TL	985	TL	978	NS	707
BV	689	BV	659	OD	205
UD	768	UD	762	OT	638
TN	728	TN	759	TL	921
CG	828	CG	847	BV	660
OT4	257	OT4	243	UD	770
OD6	243	HO3	412	TN	757
VK5	150	HO2	503	CG	840
VK2	174	HO1	574	OT4	248
HO3	414	CL3	687	HO3	409
HO2	502	CL2	527	HO2	498
HO1	573	CL1	504	HO1	569
CL3	686	NS3	465	CL3	684
CL2	527	NS2	605	CL2	524
CL1	505	NS1	492	CL1	502
NS3	465	RR3	518	NS3	462
NS2	606	RR6	632	NS2	602
NS1	491	RR7	489	NS1	489
RR1	037	OD1	302	RR3	501
RR3	520	OD2	429	RR6	648
RR6	619	OD4	579	RR7	491
RR7	485	OT1	636	OD1	303
OD1	323	OT2	450	OD2	431
OD2	409	VK3	452	OD4	575
OD4	465	VK4	488	OT1	630
OT1	623	BV9	313	OT2	450
OT2	448	BV8	624	VK3	449
VK1	289	BV7	510	VK4	492
VK3	516	BV5	605	BV9	312
VK4	344	BV4	325	BV8	623
BV9	364	BV3	337	BV7	511
BV8	551	UD11	597	BV5	605
BV7	476	UD10	664	BV4	325
BV5	568	UD5	568	BV3	337
BV4	419	UD3	465	UD11	596
BV3	381	UD1	388	UD10	663
UD11	580	CG8	545	UD5	569
UD10	650	TN11	439	UD3	466
UD5	565	TN8	506	UD1	390
UD3	498	TN7	357	CG8	544
UD1	425	TN5	443	TN11	438
CG8	543	TN2	474	TN8	506
TN11	474	CG6	569	TN7	360
TN8	524	CG5	518	TN5	440
TN7	346	CG4	451	TN2	476
TN5	502	CG2	448	CG6	569
TN2	466	CG1	461	CG5	518
CG6	555			CG4	453
CG5	506			CG2	448
CG4	451			CG1	461
CG2	481				
CG1	496				

PHỤ LỤC 6. Mô hình tối hạn sau khi loại biến RR1, VK2 và VK5



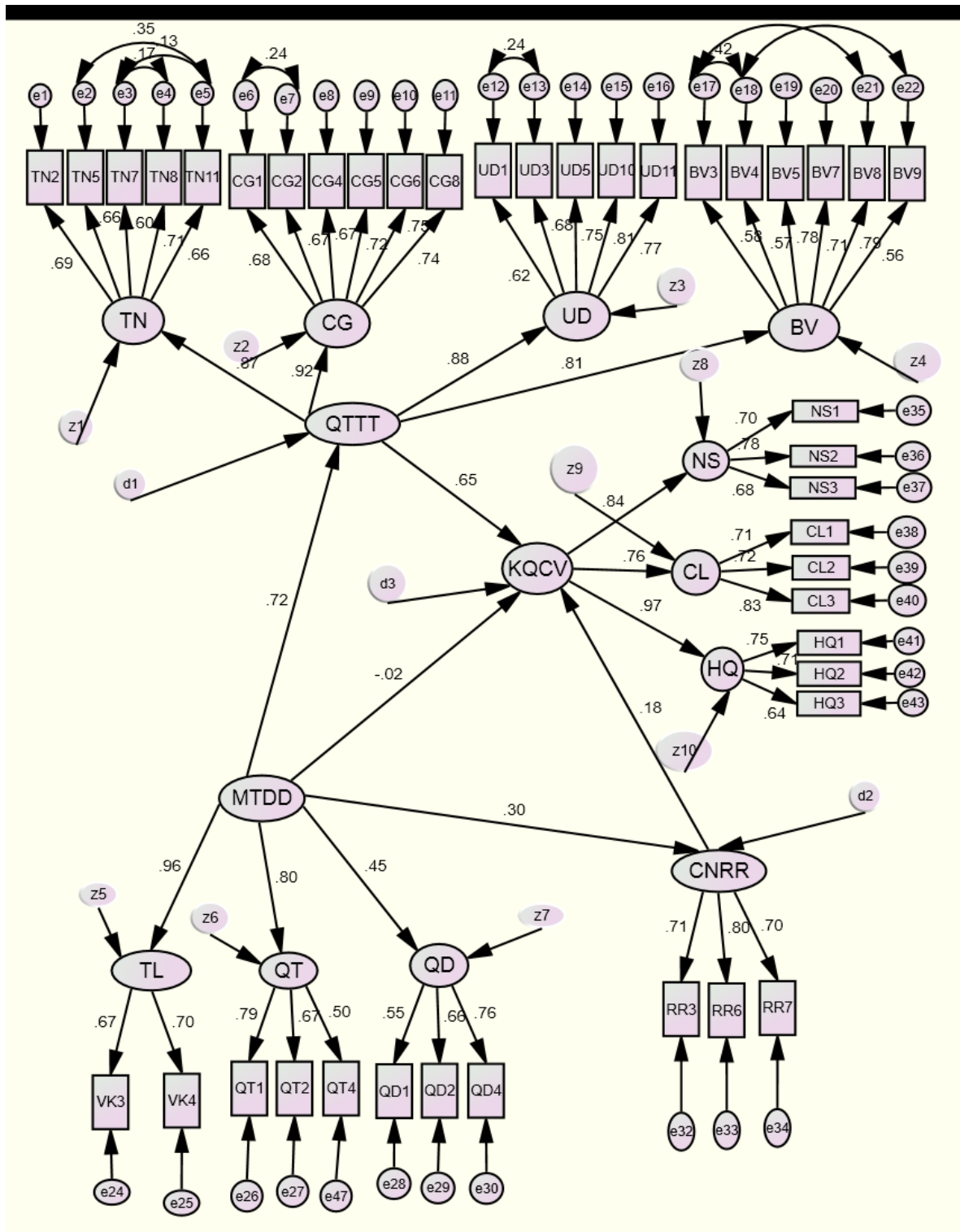
PHỤ LỤC 7. Mô hình tối hạn sau khi loại thêm biến VK1, QD6



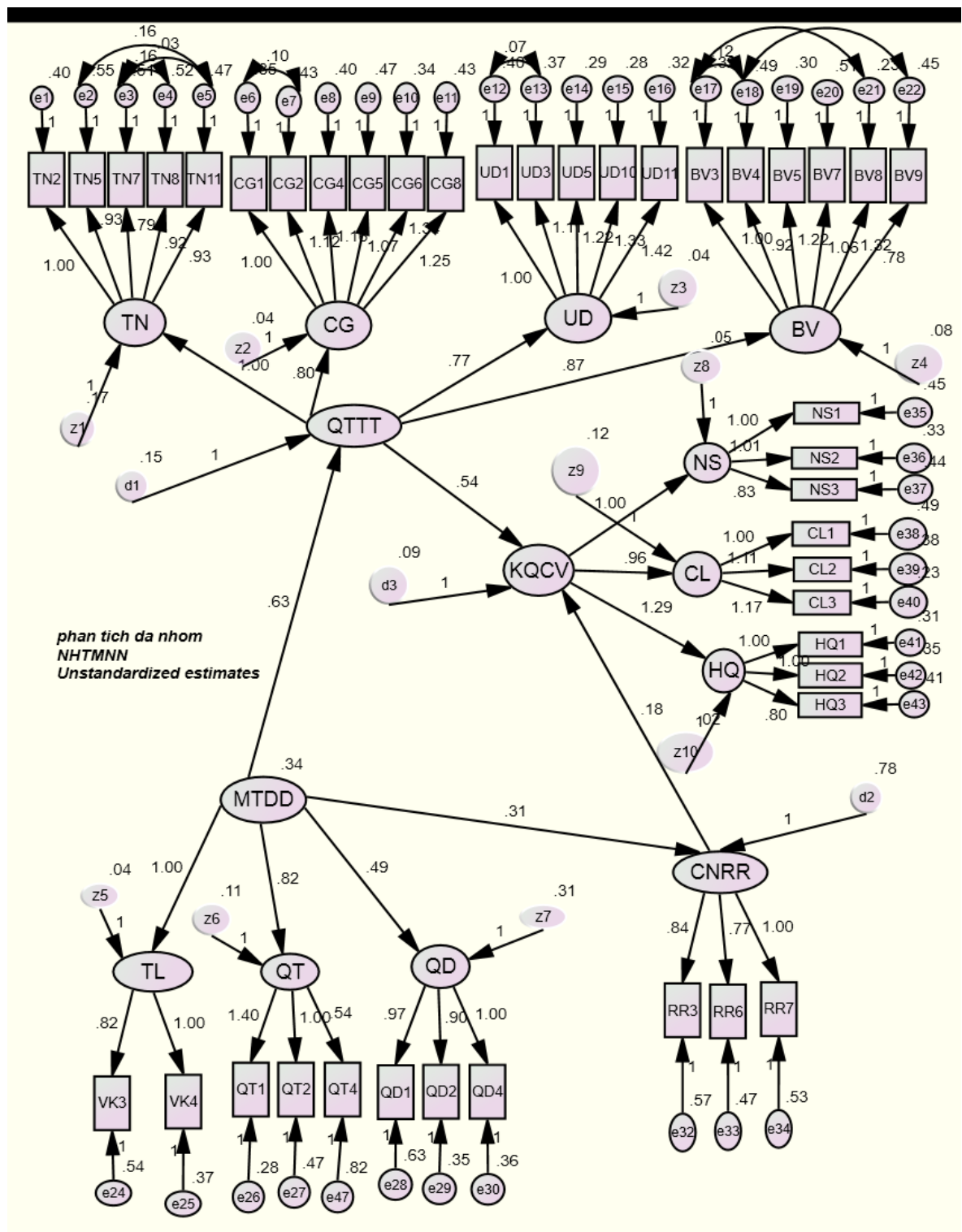
PHỤ LỤC 8. Kết quả SEM mô hình nghiên cứu lý thuyết

Chi bình phương = 1642.302; df= 796; p=0.00

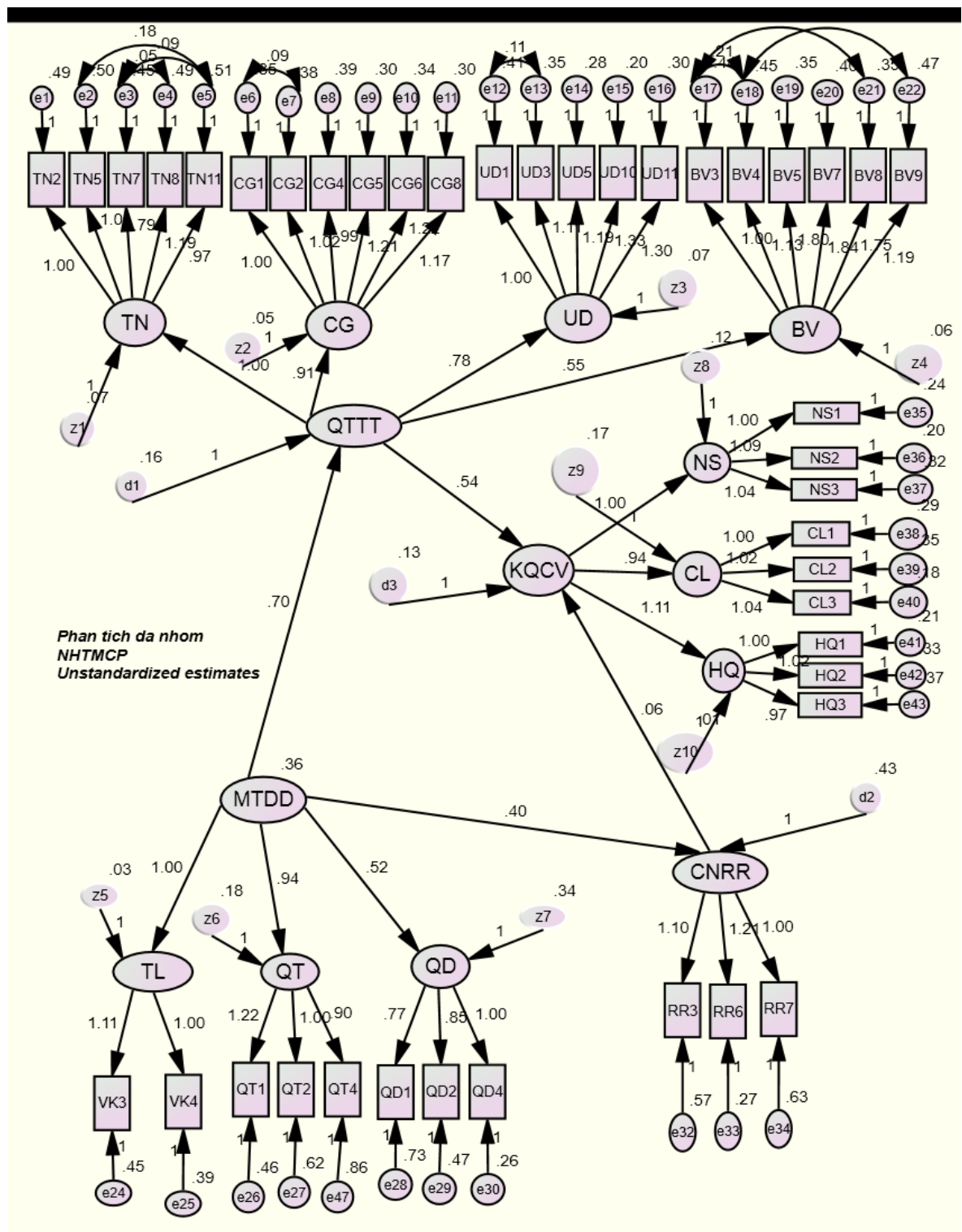
CMIN/df=2.063; TLI =.913; CFI =.92 ; RMSE = .042



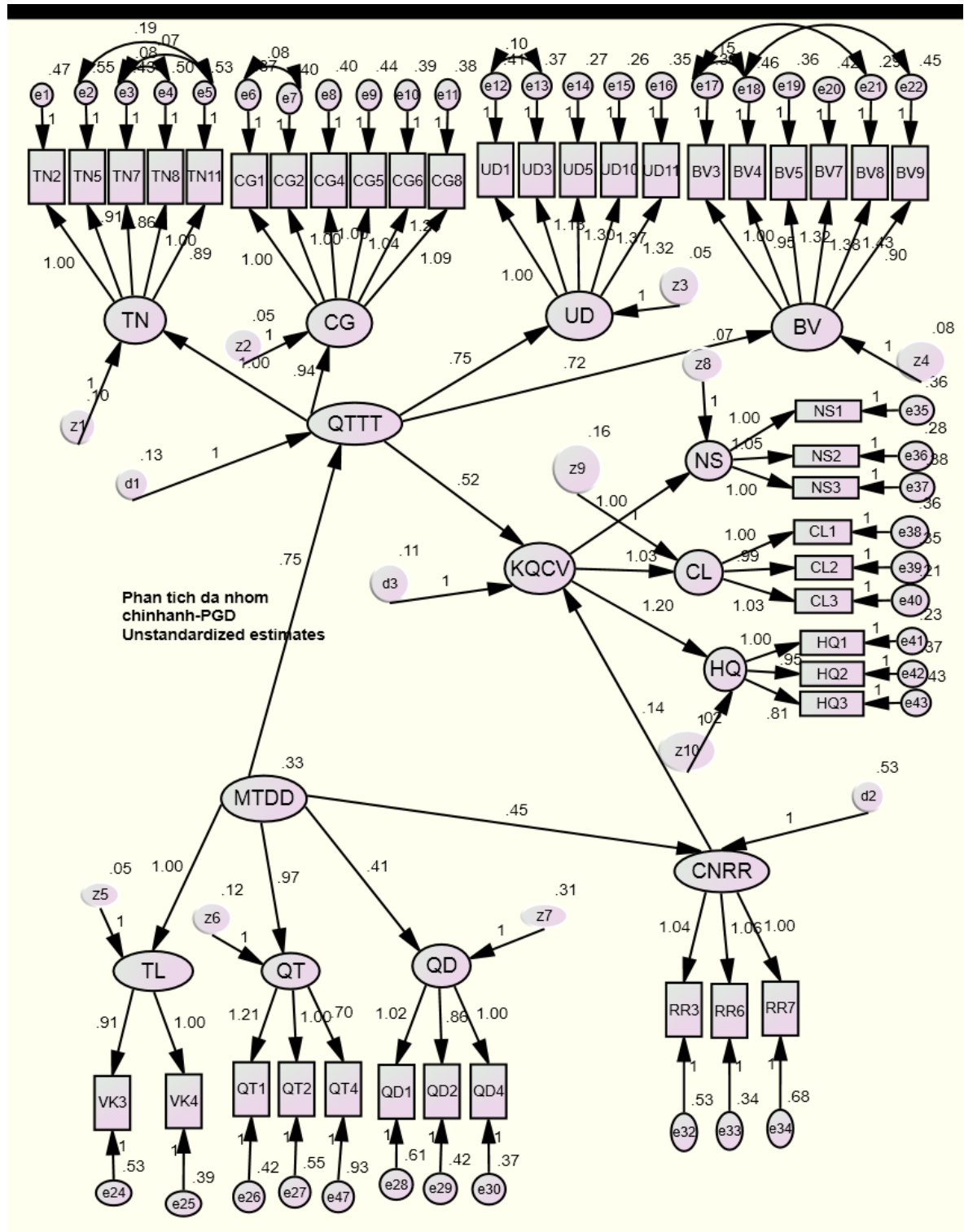
PHỤ LỤC 9a. Kết quả phân tích đa nhóm theo tính chất sở hữu (mô hình khả biến đối với nhóm NHTM có sở hữu Nhà nước $\geq 50\%$).



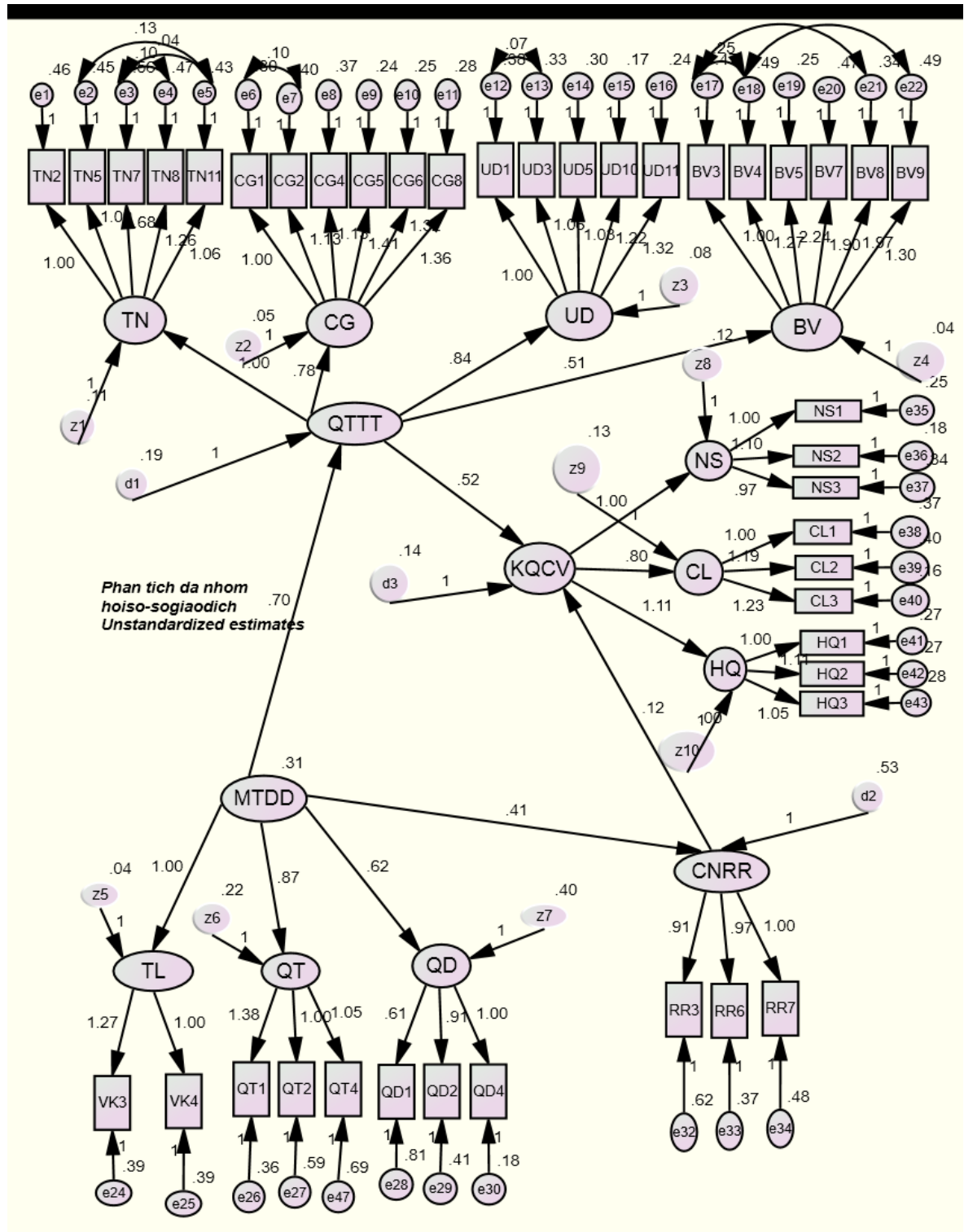
PHỤ LỤC 9b. Kết quả phân tích đa nhóm theo tính chất sở hữu (mô hình khả biến đối với nhóm NHTM có sở hữu Nhà nước <50%).



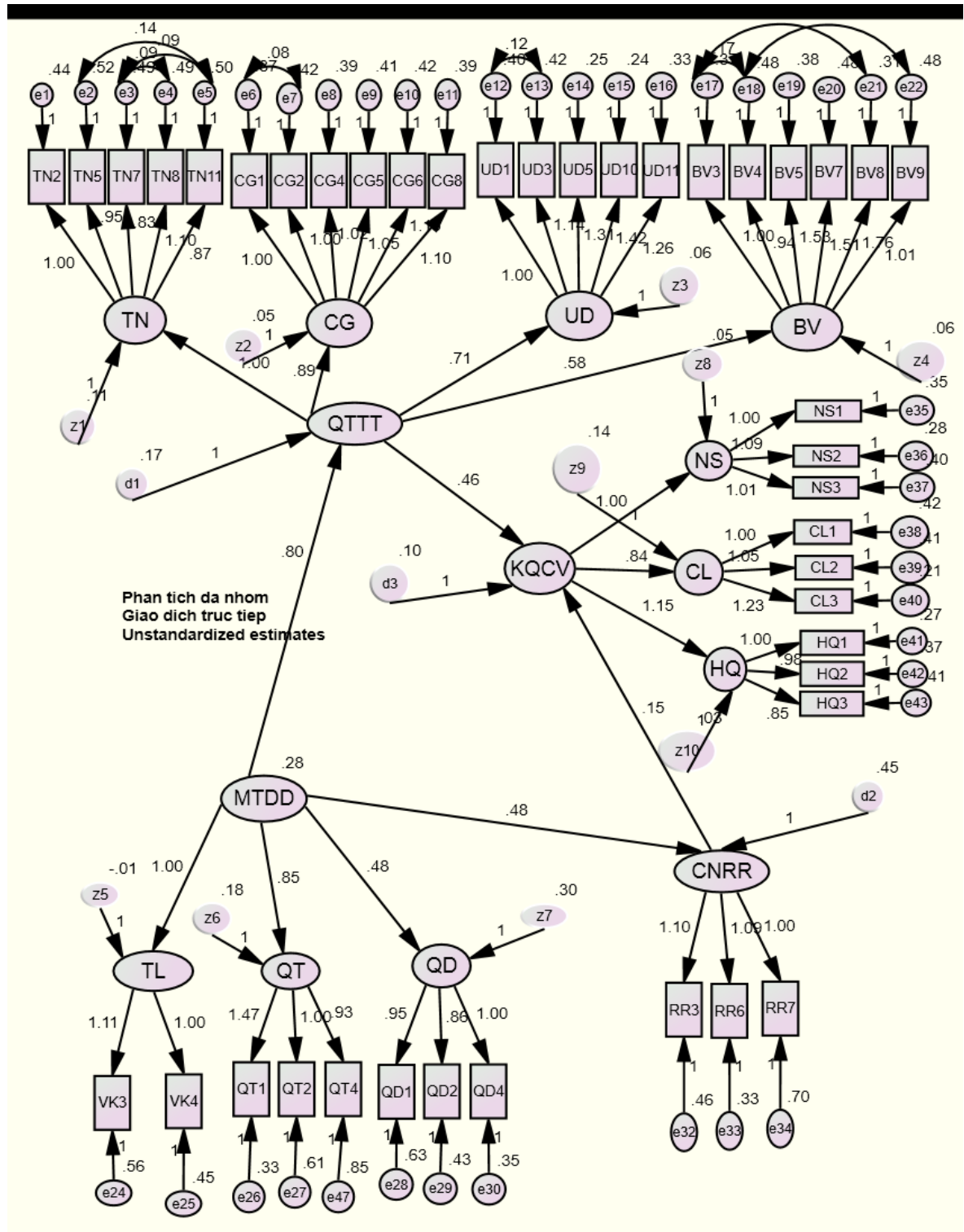
PHỤ LỤC 10b. Kết quả SEM khả biến theo đơn vị công tác



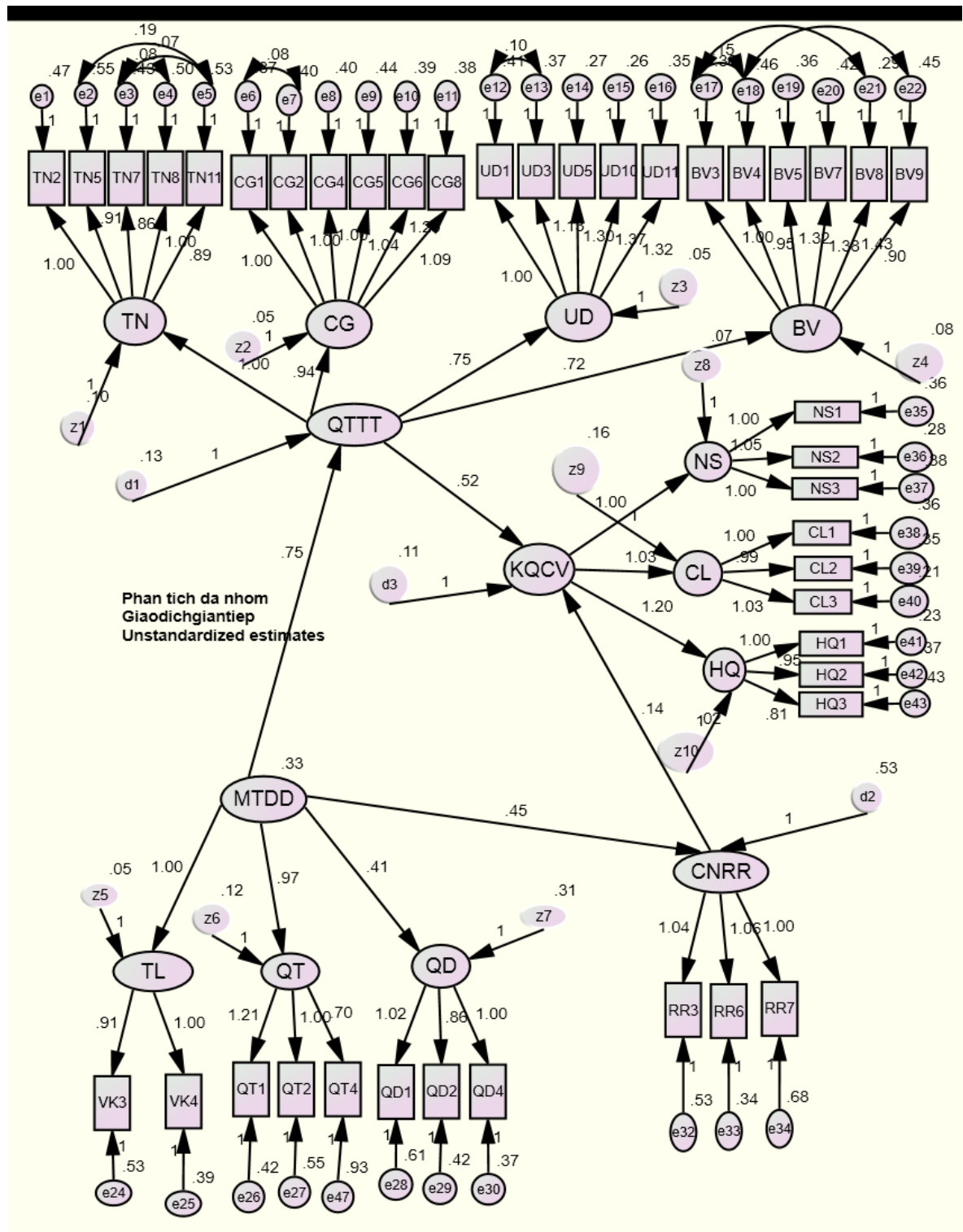
PHỤ LỤC 10c. Kết quả SEM bất biến từng phần theo đơn vị công tác



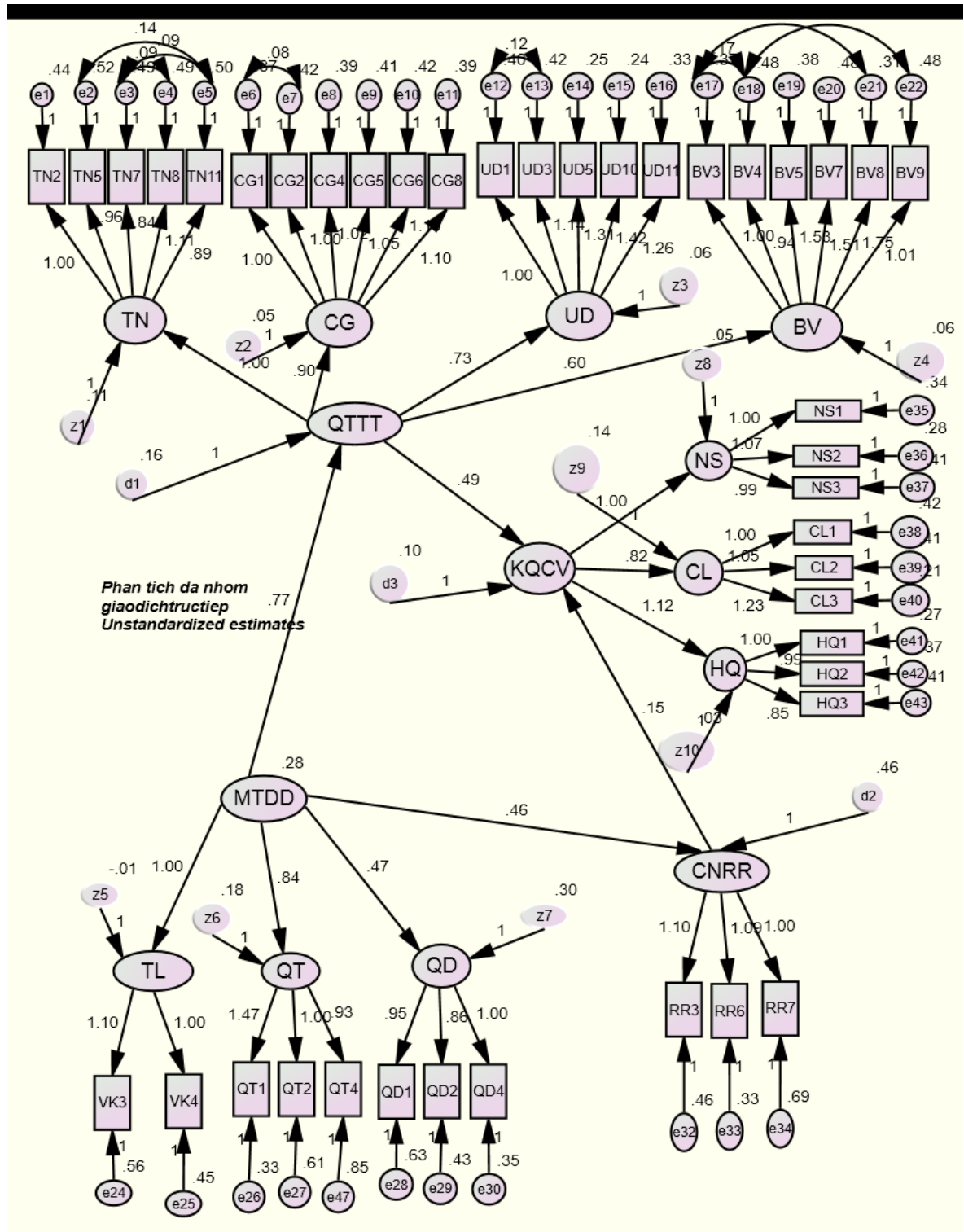
PHỤ LỤC 11a. Kết quả SEM khả biến theo tính chất công việc



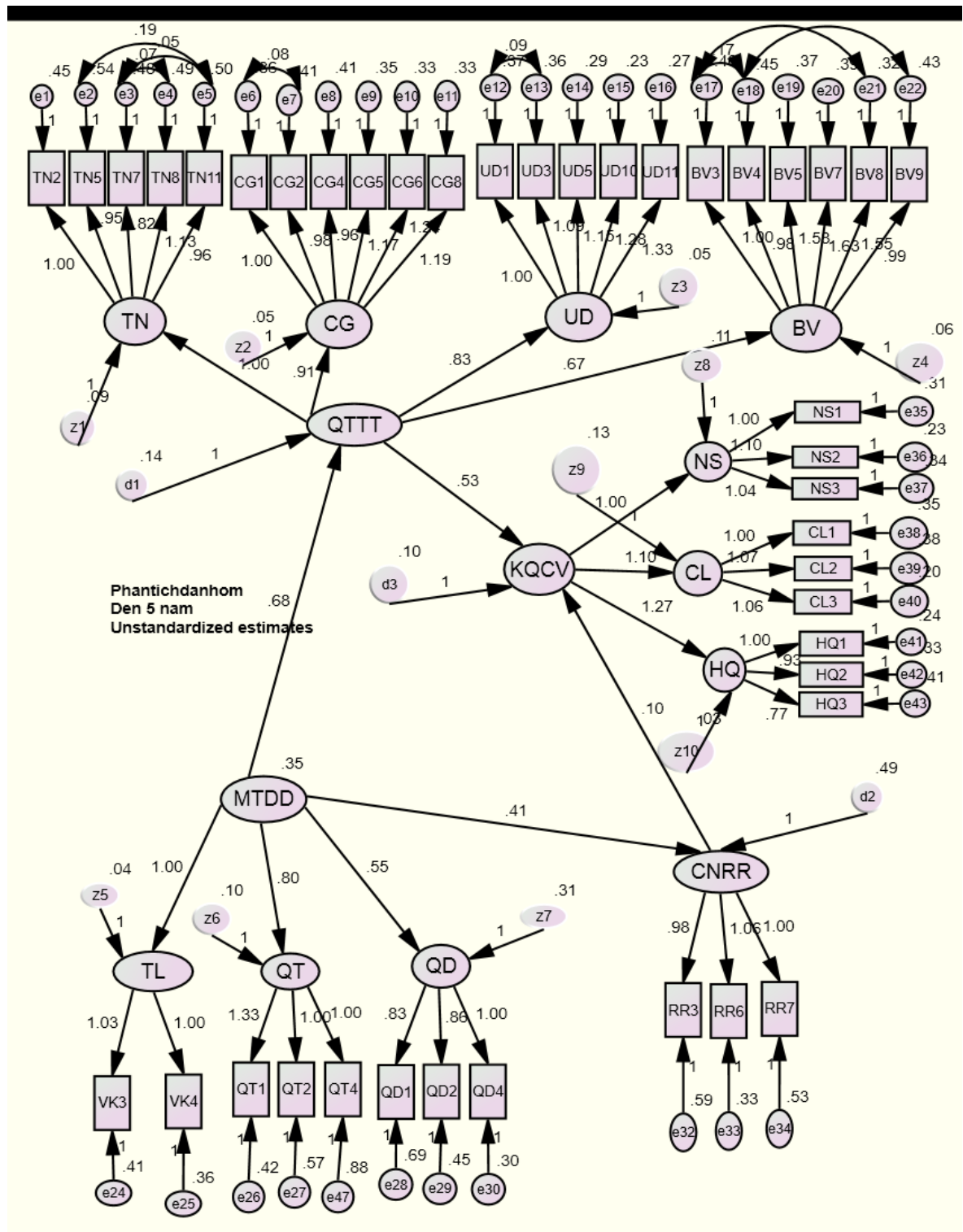
PHỤ LỤC 11b. Kết quả SEM khả biến theo tính chất công việc



PHỤ LỤC 11c. Kết quả SEM bất biến từng phần theo tính chất công việc



PHỤ LỤC 12a: Kết quả SEM phân tích khả biến theo kinh nghiệm



PHỤ LỤC 12c. Kết quả SEM phân tích khả biến từng phần theo kinh nghiệm

