
MỐI QUAN HỆ GIỮA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HÀNH VI ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CỦA NHÂN VIÊN NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

Lê Thị Mỹ Linh

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: linhlm@neu.edu.vn

Lê Thục Anh

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: thucanh013@gmail.com

Vũ Minh Huyền

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: huyenminh.vu.neu@gmail.com

Nguyễn Quỳnh Ngọc

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: qngoc.nguyens@gmail.com

Đặng Thu Trang

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: trangyen262@gmail.com

Mã bài: JED-686

Ngày nhận: 29/05/2022

Ngày nhận bản sửa: 08/01/2023

Ngày duyệt đăng: 20/01/2023

Tóm tắt:

Với mục tiêu hiểu rõ mối quan hệ và tác động giữa quản trị nguồn nhân lực (HRM) và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc (IWB) tại các ngân hàng thương mại (NHTM), nhóm tác giả đã tiến hành khảo sát cán bộ nhân viên đang công tác tại các ngân hàng thương mại ở Hà Nội, thu được 329 phản hồi hợp lệ và 10 kết quả phỏng vấn sâu. Kết quả chỉ ra, trong bốn nhân tố thuộc HRM chỉ có đánh giá thực hiện công việc và hệ thống lương thưởng có tác động tích cực, mạnh tới IWB, còn tuyển dụng và đào tạo và phát triển thì không có đủ ý nghĩa thống kê để kết luận mối quan hệ tới IWB. Nghiên cứu đưa ra một số giải pháp hoàn thiện công tác lương thưởng và đánh giá thực hiện công việc nhằm khuyến khích phát triển hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của ngân hàng thương mại.

Từ khoá: Hành vi đổi mới sáng tạo, ngân hàng thương mại, quản trị nguồn nhân lực.

Mã JEL: M00

The relationship between human resource management and innovative work behavior of staff at commercial banks

Abstract:

With the aim of understanding the relationship and impact between human resource management (HRM) and innovation behavior at work (IWB) at commercial banks, the authors conducted a survey from staff working at commercial banks in Hanoi, obtaining 329 valid responses and 10 in-depth interview results. The results show that, among the four factors of HRM, Performance Appraisal and Pay & Rewards have a strong positive influence on IWB, while Recruitment Selection and Training & Development are not statistically significant in the testing relationship with IWB. The study offers a number of solutions to improve compensation and performance evaluation in order to encourage the development of innovative behavior of employees, thereby contributing to improving the operational efficiency of commercial banks.

Keywords: Commercial banks, innovative work behavior, human resource management.

JEL Code: M00.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh của công nghệ và đổi mới, nền kinh tế nói chung và các doanh nghiệp đang trên đà phát triển mạnh mẽ, đổi mới sáng tạo trở thành một ưu tiên hàng đầu cho rất nhiều doanh nghiệp để tạo ra sức cạnh tranh, tăng năng suất và tạo ra lợi nhuận. Hành vi đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp cũng đã được nhiều học giả quan tâm nghiên cứu. West & Farr (1989) & De & Den (2010) đều kết luận hành vi đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp vừa thúc đẩy sự phát triển doanh nghiệp, vừa giúp tăng hiệu suất của nhân viên.

Ngành ngân hàng - mạch máu của nền kinh tế quốc gia, cũng nhận ra vai trò và tầm quan trọng của hành vi đổi mới sáng tạo và tích cực đưa các chính sách tăng sự sáng tạo của nhân viên trong doanh nghiệp. Nổi bật là các ngân hàng ở Việt Nam đã sử dụng công nghệ tiên tiến, giúp tăng năng suất, tăng sự cạnh tranh và cùng lúc cắt giảm chi phí (Phạm Mai Ngân & cộng sự, 2019). Cụ thể như tại Techcombank, “đổi mới và sáng tạo” là một trong năm giá trị cốt lõi, truyền cảm hứng và tạo lợi thế cạnh tranh cho toàn bộ nhân viên (Techcombank, 2019). Vietcombank tổ chức cuộc thi sáng kiến “Đổi mới – Sáng tạo để phát triển và hội nhập”. Cuộc thi đã khơi dậy được trí tuệ, khả năng tư duy và sáng tạo của người lao động tại mọi vị trí công tác trong hệ thống Vietcombank, từ lãnh đạo chi nhánh đến các cán bộ nhân viên, từ người cao tuổi đến các cán bộ vẫn trong tuổi sinh hoạt đoàn (Vietcombank, 2018). Các ngân hàng Việt Nam cũng bắt đầu áp dụng ứng dụng e-banking, ứng dụng ngân hàng: “Với sự đổi mới, chấp thuận áp dụng và tích hợp nhiều nền tảng công nghệ tiên tiến, e-Banking Vietnam ngày một tiến xa” (Vietnamplus, 2021). Có rất nhiều nhân tố tác động đến IWB như: năng lực cá nhân, sự hỗ trợ của tổ chức, lãnh đạo chuyên đổi, chia sẻ tri thức (Nadin, 2012), quản trị nguồn nhân lực (HRM) (Bos-Nehles & cộng sự, 2019, Jiang & cộng sự, 2012). Quản trị nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng có tác động đến động lực làm việc và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc (IWB) của nhân viên. Cho đến nay, thiếu nghiên cứu hiệu sâu sắc cách mà tổ chức có thể thúc đẩy IWB bằng việc đưa ra các chính sách HRM cho người lao động (Bos-Nehles & cộng sự, 2019). Tổng quan cho thấy rất ít nghiên cứu ở Việt Nam về hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên và chưa có nghiên cứu nào về tác động của HRM đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên, đặc biệt là trong ngành ngân hàng. Nghiên cứu này sẽ đánh giá ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực lên hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên trong các ngân hàng thương mại.

2. Tổng quan nghiên cứu và mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực nói chung và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc

Hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc (IWB) được De Jong (2006, tr. 19) định nghĩa là “Hành vi của các cá nhân hướng đến việc bắt đầu và giới thiệu có chủ đích những ý tưởng mới và hữu ích, các quy trình, sản phẩm hoặc quy trình trong một vai trò công việc, nhóm hoặc tổ chức”. Hành vi đổi mới sáng tạo là quá trình người lao động tìm kiếm những ý tưởng, sáng kiến có tính thực tiễn cao với mục đích nâng cao hiệu suất lao động, cải thiện kết quả thực hiện công việc của cá nhân cũng như tập thể.

Quản trị nguồn nhân lực (HRM) gồm các chính sách, thực tiễn, hệ thống ảnh hưởng đến hành vi, thái độ và sự thực hiện công việc của người lao động trong tổ chức (Noe & cộng sự, 2014). Đó là những chính sách và hành động cần thiết để quản lý con người hoặc các khía cạnh quản trị nguồn nhân lực bao gồm: tuyển dụng, sàng lọc, đào tạo, khen thưởng và đánh giá (Dressler, 2000).

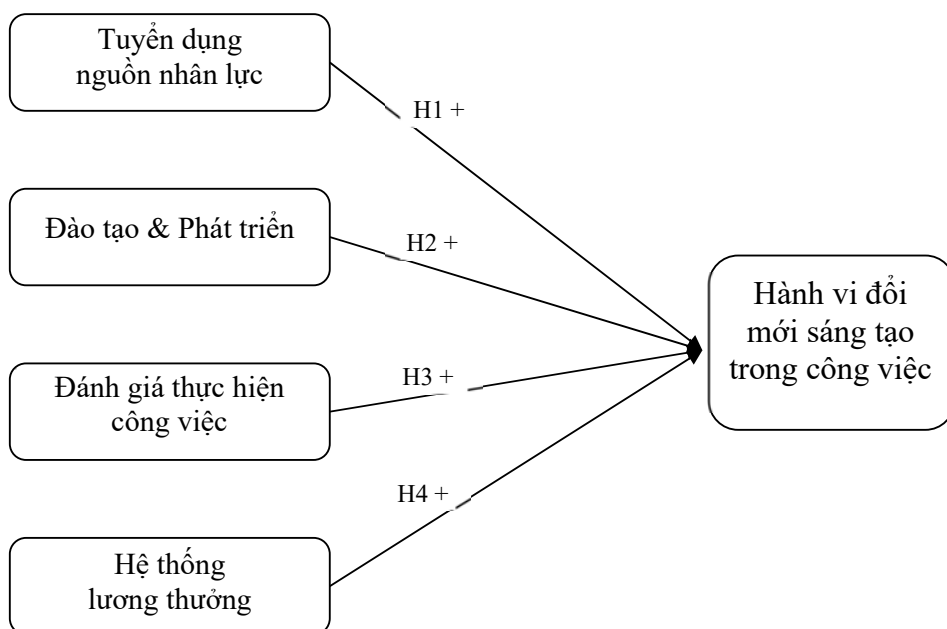
Nhiều học giả nước ngoài đã nghiên cứu về tác động của HRM tới IWB. Theo Prieto & Pérez-Santana (2014), nhân tố quản trị nguồn nhân lực độc lập đóng vai trò tiền đề cho hành vi đổi mới sáng tạo, góp phần tạo ra môi trường làm việc thúc đẩy các động lực nội tại và tác động lên các thành tựu về đổi mới. Nghiên cứu của Jiang & cộng sự (2012) cho thấy HRM ảnh hưởng đến cả khả năng và động lực sáng tạo của người lao động. Dorenbosch & cộng sự (2005) chỉ ra HRM có thể giúp nâng cao hành vi đổi mới của nhân viên. Chính vì thế, một hệ thống quản trị nhân lực với thiết kế khoa học, toàn diện là một công cụ đắc lực giúp doanh nghiệp cải thiện thái độ làm việc của nhân viên và khuyến khích tinh thần, biểu hiện của đổi mới sáng tạo (Sun & cộng sự, 2007).

Theo Vogus & Welbourne (2003), sự đổi mới sáng tạo của tổ chức chịu tác động tích cực từ các thực tiễn HRM, bởi chúng góp phần thúc đẩy sự gắn bó và cam kết của nhân viên dành cho công việc của mình. Shipton & cộng sự (2006) cùng Jose & Mampilly (2012) lập luận rằng những thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có vai trò như một tín hiệu tới nhân viên rằng doanh nghiệp đang công nhận và tán thưởng nỗ lực của các cá nhân, làm tăng sự hài lòng của nhân viên đối với công việc, từ đó khuyến khích họ đổi mới.

Nghiên cứu tổng quan có hệ thống về HRM và IWB tại mức độ người lao động từ việc phân tích nội dung của 27 bài báo trên các tạp chí uy tín, Bos Nehles & cộng sự (2017) đã kết luận rằng thực tiễn tốt nhất về HRM nhằm nâng cao hành vi đổi mới trong công việc là đào tạo và phát triển, tiền thưởng, sự đảm bảo công việc, quyền tự chủ, nội dung các nhiệm vụ, nhu cầu công việc và phản hồi. Tuy nhiên nghiên cứu này cũng chỉ ra hạn chế là tuyển dụng và lựa chọn, cũng như sự tham gia của nhân viên, đã không được đưa vào phân tích của họ vì chưa có những bài nghiên cứu thử nghiệm liên quan đến IWB. Hơn nữa, tuyển chọn trong bố trí nhân sự và sự tham gia của nhân viên được coi là mô hình hệ thống công việc thành tích cao (HPWPs) (Combs & cộng sự, 2006 trích dẫn trong Bos-Nehles & cộng sự, 2017), nên chúng có thể dễ dàng có ảnh hưởng đến IWB. Chính vì vậy nhóm tác giả đã đưa tuyển dụng nguồn nhân lực bên cạnh các nội dung đào tạo và phát triển, đánh giá thực hiện công việc và hệ thống lương thưởng vào nội dung chính của HRM để nghiên cứu sự tác động của HRM đến IWB.

Sơ đồ mô hình nghiên cứu được thể hiện trong Hình 1.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



Mối quan hệ giữa tuyển dụng nguồn nhân lực và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc

Theo nghiên cứu Jiménez & cộng sự (2011), tuyển dụng người lao động là một trong những chìa khóa giúp nâng cao khả năng sáng tạo của nhân viên. Nghiên cứu của Jiang & cộng sự (2012) nhấn mạnh sự tuyển mộ và chọn lọc chuyên sâu cho phép doanh nghiệp mở rộng số lượng ứng viên và chọn ra những người có khả năng sáng tạo, từ đó tạo ra những điều kiện cần thiết cho sự đổi mới. Jiang & cộng sự (2012) nhận định doanh nghiệp khi tuyển dụng có thể quan tâm đến chuyên môn nghiệp vụ, động lực nội tại và các kỹ năng cần thiết cho việc sáng tạo của người lao động sau này. Trong quy trình tuyển dụng nguồn nhân lực, việc mở rộng nguồn ứng viên, kiểm tra sàng lọc hồ sơ và phỏng vấn kỹ càng cho phép tổ chức có thể tìm chọn được những cá nhân có khả năng đổi mới sáng tạo tốt nhất (Youndt, 1998). Giả thuyết 1:

H1: Tuyển dụng nguồn nhân lực có tác động tích cực lên hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên.

Mối quan hệ giữa đào tạo và phát triển và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc

Khi năng lực của nhân viên được đào tạo để phát triển hơn, các kỹ năng liên quan đến sáng tạo cũng tốt hơn từ đó tạo ra các hành vi đổi mới (Bysted & Jespersen, 2015). Đào tạo giúp nâng cao kiến thức và kỹ năng quan trọng của người lao động để tăng quá trình suy nghĩ sáng tạo và cung cấp cơ hội phát triển chuyên môn (Lau & Ngo, 2004), từ đó khuyến khích IWB (Prieto & Pérez-Santana, 2014). Thêm vào đó, nhiều

nghiên cứu đã có bằng chứng khẳng định kết luận tương tự là đào tạo và phát triển có tác động mạnh, tích cực tới IWB (e.g. Knol & van Linge, 2009; Pratoom & Savatsomboon, 2012; Zhang & Begley, 2011 trích dẫn trong Bos-Nehles & cộng sự, 2019) Giả thuyết 2:

H2: Đào tạo và phát triển có tác động tích cực lên hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên
Mối quan hệ giữa đánh giá thực hiện công việc và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc

Hiện nay, các nghiên cứu về mối quan hệ giữa đánh giá thực hiện công việc và IWB đang chỉ ra các kết quả khác nhau. Zhou (1998) cho rằng đánh giá công việc mang tính kiểm soát sẽ làm giảm động lực nội sinh và giảm khả năng sáng tạo khi khiến người nhận đánh giá lo sợ. Ngoài ra, ảnh hưởng của đánh giá thực hiện công việc không chỉ phụ thuộc vào việc liệu nó có tạo cơ hội cải thiện hay không mà còn phụ thuộc chất lượng của việc đánh giá (Brown & cộng sự, 2010; Bednall & cộng sự, 2014; Ismail & Rishani, 2018). Bednall & cộng sự (2014) nhận định đánh giá thực hiện công việc có thể được sử dụng như một phương thức phản hồi hữu ích nếu người lãnh đạo đưa ra được lời nhận xét phù hợp, việc này giúp nhân viên học từ lỗi lầm và tạo ra những ý tưởng mới một cách tự tin. Jiang & cộng sự (2012) chỉ ra những đánh giá trong công việc hữu ích sẽ thúc đẩy trạng thái động lực nội sinh, có lợi cho sự sáng tạo. Giả thuyết 3:

H3: Đánh giá thực hiện công việc có tác động tích cực lên hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên.

Mối quan hệ giữa hệ thống lương thưởng và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc

Phần lớn nghiên cứu đã đưa ra kết luận lương thưởng có tác dụng ngược chiều tới IWB, trong khi một số nghiên cứu kết luận phần thưởng tài chính và phi tài chính có tác động thuận chiều tới IWB (Bos-Nehles & cộng sự, 2017). Giải thích cho mối quan hệ ngược chiều được dựa trên thuyết Tự quyết (Gagné, M. & Deci, E.L., 2005), chế độ thưởng có thể gây giảm động lực tạo ra hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên, nhất là trong trường hợp động lực của họ là động lực nội sinh (Sanders & cộng sự, 2010). Giải thích cho mối quan hệ thuận chiều được dựa trên thuyết trao đổi xã hội, Janssen (2000) cho rằng vì công sức họ bỏ ra sẽ được trả công xứng đáng, nhân viên sẽ cảm thấy bản thân có nghĩa vụ phải đáp lại bằng những nỗ lực khác, chẳng hạn như hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc. Nhiều học giả đã khẳng định được hệ thống tiền lương, tiền thưởng có tác dụng tích cực tới hành vi đổi mới sáng tạo (Ramamoorthy & cộng sự, 2005; Bysted & Jespersen, 2014; Sanders & cộng sự, 2010; Zhang & Begley, 2011; Chandler, Keller, & Lyon, 2000, trích dẫn trong Bos-Nehles & cộng sự, 2019). Tuy có nhiều ý kiến trái chiều về ảnh hưởng của lương thưởng lên IWB, nhóm nghiên cứu quyết định đề xuất giả thuyết hệ thống lương thưởng có ảnh hưởng tích cực lên hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc vì lương thưởng đối với nhân viên Việt Nam là một nhân tố rất quan trọng trong tạo động lực lao động.

Giả thuyết 4:

H4: Hệ thống lương thưởng ảnh hưởng tích cực lên hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên.

3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu kết hợp từ nghiên cứu tại bàn tới khảo sát và phỏng vấn sâu đã được thực hiện. 10 cán bộ nhân viên ngân hàng thương mại ở Hà Nội đã được chọn lựa phỏng vấn và khảo sát trực tuyến.

Thang đo: 8 biến quan sát tuyển dụng nguồn nhân lực được kế thừa từ nghiên cứu của Prieto & cộng sự (2014) và nghiên cứu của Singh (2004); 9 biến quan sát đào tạo và phát triển kế thừa từ nghiên cứu Bae & Lawler (2000) và Singh (2004); 8 biến quan sát đánh giá thực hiện công việc được kế thừa từ nghiên cứu của Prieto & cộng sự (2014) cùng 6 biến quan sát của hệ thống lương thưởng là sự kết hợp 3 thang đo được phát triển bởi Wright & cộng sự (2003), Singh, K (2004) và Demo, G & cộng sự (2012). Về thang đo IWB, sử dụng 9 biến quan sát được đề xuất bởi De Jong, J. & Den Hartog, D. (2010) và Abstein, A., Heidenreich, S. & Spieth, P. (2014).

Bảng hỏi được gửi tới cán bộ nhân viên tại hơn 20 ngân hàng thương mại ở Hà Nội và thu về 329 phiếu trả lời hợp lệ (tỷ lệ 96,76%). Trong mẫu nghiên cứu, phần lớn là nữ (62,6%), và thuộc độ tuổi từ 20 đến 30 tuổi (55,6%) và từ 31 đến 40 tuổi (chiếm 31,0%); Hơn 2/3 người tham gia khảo sát là nhân viên (73,3%).

Bảng 1: Đặc điểm mẫu nghiên cứu

	Tiêu chí	Số quan sát	Phần trăm (%)
Tổng		329	100
Giới tính	Nam	123	37,4
	Nữ	206	62,6
Độ tuổi	Từ 20 đến 30 tuổi	183	55,6
	Từ 31 đến 40 tuổi	102	31,0
	Từ 41 đến 50 tuổi	35	10,6
	Từ 50 tuổi trở lên	9	2,8
Thu nhập trung bình/ tháng	Dưới 5 triệu	8	2,4
	Từ 5 – 10 triệu	90	27,4
	Từ 11 – 15 triệu	90	27,4
	Từ 16 – 20 triệu	63	19,1
	Lớn hơn 20 triệu	78	23,7
Cấp bậc	Nhân viên	241	73,3
	Quản lý	88	26,7

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của nghiên cứu.

4. Kết quả và Thảo luận

4.1. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Bảng 2: Kết quả phân tích nhân tố EFA

Mã hóa	Nội dung	Component				GTTB	Độ lệch chuẩn	Cronbath Alpha
		1	2	3	4			
TD5	Doanh nghiệp của tôi có các chương trình đào tạo cho nhân viên mới	0,812				4,34	0,88	0,958
TD1	Doanh nghiệp của tôi ưu tiên việc đào tạo cho người lao động	0,812				4,23	0,93	
TD2	Quy trình đào tạo tại doanh nghiệp của tôi được cấu trúc, hệ thống rõ ràng	0,801				4,16	0,95	
TD3	Doanh nghiệp của tôi có nhiều loại hình đào tạo nhân viên khác nhau	0,790				4,16	0,90	
RS6	Doanh nghiệp có một hệ thống tuyển dụng khoa học và chuyên nghiệp	0,758				4,1	0,94	
TD6	Nhân viên trong doanh nghiệp của tôi thường được tham gia các chương trình đào tạo hàng năm	0,746				4,33	0,88	
TD4	Doanh nghiệp của tôi mở rộng thực hiện các chương trình đào tạo chất lượng cho nhân viên của mình trên tất cả các khía cạnh	0,745				4,16	0,91	
RS4	Doanh nghiệp của tôi chú ý đến hình ảnh công ty trong quá trình tuyển dụng nhân viên	0,711				4,22	0,91	
TD7	Các nhu cầu được đào tạo được xác định là thực tế, hữu ích và dựa trên chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp của tôi	0,699				4,22	0,88	
TD8	Các chương trình đào tạo mang lại hiệu quả tích cực cho doanh nghiệp của tôi	0,686				4,13	0,89	

RS5	Doanh nghiệp của tôi lựa chọn nhân viên dựa theo độ phù hợp của họ	0,680				4,18	0,91	
RS2	Doanh nghiệp của tôi sử dụng đa dạng các phương thức tuyển dụng, bao gồm các bài kiểm tra, phỏng vấn	0,674				4,3	0,89	
RS3	Doanh nghiệp của tôi nhấn mạnh về tiềm năng học hỏi và phát triển của nhân viên trong quá trình tuyển dụng	0,634				4,3	0,89	
RS1	Doanh nghiệp của tôi chú trọng tới việc tuyển chọn nhân sự phù hợp cho từng vị trí	0,621				4,3	0,91	
RS7	Các lãnh đạo cấp cao, các trưởng phòng nhân sự trong doanh nghiệp của tôi tham gia vào quá trình tuyển dụng người lao động	0,608				4,22	0,94	
IWB6	Tôi thường xuyên thuyết phục đồng nghiệp và cấp trên về ý tưởng của mình		0,902			3,73	0,94	0,943
IWB9	Tôi thường xuyên đánh giá tính hữu dụng của các sáng kiến		0,876			3,81	1,00	
IWB8	Tôi thường xuyên đưa các sáng kiến vào thực tiễn công việc một cách có hệ thống		0,875			3,75	0,89	
IWB2	Tôi thường chú ý tới những vấn đề không nằm trong công việc thường ngày của mình		0,849			3,59	1,01	
IWB5	Tôi thường xuyên khuyến khích các thành viên quan trọng trong công ty thích thú với ý tưởng của mình		0,848			3,74	0,94	
IWB7	Tôi thường xuyên hỗ trợ thực hiện các ý tưởng mới		0,847			3,9	0,84	
IWB3	Tôi thường tìm kiếm các cách thức hoặc công cụ làm việc mới		0,790			3,92	0,93	
IWB4	Tôi thường xuyên nghĩ ra cách giải quyết mới cho các vấn đề		0,754			4,02	0,87	
PA6	Nhân viên được trực tiếp tham gia vào quá trình xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc			0,868		3,79	1,05	0,915
PA8	Nhân viên cho rằng sự cải tiến trong hệ thống đánh giá thực hiện công việc của công ty sẽ mang lại nhiều kết quả tích cực cho cá nhân và tập thể			0,849		3,99	0,94	
PA7	Hệ thống đánh giá có hiệu quả trong khuyến khích đến hành vi đổi mới sáng tạo của cá nhân và tập thể			0,833		4,07	0,89	
PA3	Đánh giá thực hiện công việc nhấn mạnh kết quả dựa trên tập thể và dài hạn			0,794		4,08	0,87	
PA5	Hệ thống đánh giá thực hiện công việc công nhận thành tích và hiệu suất của nhân viên một cách khách quan			0,739		4,06	0,90	
PA2	Đánh giá thực hiện công việc được dựa trên hành vi và thái độ của cá nhân tại nơi làm việc			0,714		4,1	0,84	

PA1	Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên được định hướng hướng tới sự phát triển và tiến bộ của họ trong công việc			0,705	4,11	0,89	
PR4	Nhân viên có cơ hội nhận được tiền thưởng (hoặc hoa hồng) cá nhân cho hiệu suất làm việc hoặc các kết quả hoạt động khác của họ			0,865	4,13	0,94	0,925
PR2	Trong tổ chức của chúng tôi, chia sẻ lợi nhuận được sử dụng như một cơ chế để thưởng khi hiệu suất tốt hơn			0,861	3,97	0,93	
PR3	Lương thưởng trả cho tất cả nhân viên có liên quan trực tiếp đến hiệu suất của họ			0,825	4,16	0,90	
PR6	Tổ chức tôi làm việc đưa ra mức lương phù hợp với kỹ năng, đào tạo và học vấn của tôi			0,783	3,98	0,93	
PR1	Trong tổ chức của chúng tôi, mức lương và các phúc lợi khác tương đương với thị trường			0,755	3,96	0,92	
PR5	Tổ chức mà tôi làm việc cân nhắc những kỳ vọng và đề xuất của nhân viên khi thiết kế một hệ thống khen thưởng cho nhân viên			0,717	3,95	0,91	

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm nghiên cứu.

Nhóm nghiên cứu thực hiện phân tích nhân tố khám phá bằng phương pháp trích xuất Principal component và phép quay Varimax. Với 40 biến quan sát ban đầu, sau 3 lần phân tích chạy EFA, đã giảm xuống còn 38, giải thích được tổng cộng 67,97% mức độ biến thiên của biến quan sát đồng thời đạt điều kiện kiểm định. Hai biến bị loại là TD9 (Tại doanh nghiệp của tôi, nhân viên được đào tạo có hiệu suất tốt hơn so với nhân viên không tham gia đào tạo) và RS8 (Hệ thống tuyển dụng trong doanh nghiệp của tôi chọn những người có kiến thức, kỹ năng và thái độ tốt). Đồng thời hai nhóm nhân tố tuyển dụng nguồn nhân lực và đào tạo và phát triển đã gộp thành một nên được đặt tên là nhân tố tuyển dụng và đào tạo (TDRS). Bảng 2 là kết quả chạy EFA lần 3, đã liệt kê các nhân tố cùng biến quan sát trong mô hình, sắp xếp theo thứ tự giảm dần của hệ số tải.

Các biến quan sát có giá trị factor loading lớn hơn 0,5 ở nhân tố nào thì thể hiện giá trị tương quan giữa biến quan sát với nhân tố đó. Không có biến quan sát nào có factor loading lớn hơn 0,5 ở nhiều nhân tố, vì vậy, các biến quan sát đảm bảo giá trị hội tụ của các nhân tố.

Hệ số tải đều lớn hơn 0,5, cho thấy các biến quan sát có ý nghĩa thống kê tốt và phù hợp để tiếp tục sử dụng cho các bước phân tích dữ liệu tiếp theo. Hệ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) thu được là 0,961, kiểm định Barlette có sig là 0,00, chỉ ra được mối tương quan tổng thể giữa các biến quan sát trong bài nghiên cứu. Tiếp theo, độ tin cậy thang đo được kiểm tra, các chỉ số Cronbach's Alpha đều đạt trên 0,9, nên thang đo lường rất tốt (Hair & cộng sự, 2009).

4.2. Phân tích tương quan

Bảng 3: Giá trị trung bình và mối tương quan

	GTTB (mean)	Độ lệch chuẩn	1	2	3
1. Tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực	4,299	0,705			
2. Đánh giá thực hiện công việc	4,029	0,763	0,723**		
3. Hệ thống lương thưởng	4,025	0,772	0,661**	0,734**	
4. Hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc	3,837	0,732	0,342**	0,520**	0,458**

Chú thích: $n=329$; $*p \leq 0.05$; $**p < 0.01$

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm nghiên cứu.

Kết quả chỉ ra giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc trong mô hình đều có sự tương quan lẫn nhau. Nhân tố về đánh giá thực hiện công việc (PA) thể hiện tương quan mạnh nhất đến IWB (hệ số tương quan 0,520), tiếp theo là hệ số tương quan của hệ thống lương thưởng (PR) và mối tương quan thấp nhất là tuyển dụng và đào tạo (TDRS) có kết quả tương quan trung bình tốt. Như vậy kết quả chạy dữ liệu tương quan hỗ trợ giả thuyết H3 và phần nào hỗ trợ H1, H2 và H4. Chỉ số VIF (variance inflation factor) để đo lường mức độ ảnh hưởng của sự đa cộng tuyến, chỉ số VIF của dữ liệu dao động từ 2,2 đến 2,78 thuộc khoảng giới hạn chấp nhận được (Hair & cộng sự, 2019), cho thấy rằng đa cộng tuyến không ảnh hưởng đến kết quả nghiên cứu. Kết quả thống kê mô tả ở Bảng 3 cho thấy hành vi đổi mới sáng tạo được đánh giá không cao, có giá trị trung bình thấp nhất (3,88); còn tuyển dụng và đào tạo được đánh giá cao nhất (GTTB: 4,29, còn lại đánh giá thực hiện công việc và lương thưởng được đánh giá ở mức khá (GTTB: 4). (xem chi tiết đánh giá về từng biến quan sát ở Bảng 2).

4.3. Phân tích hồi quy

4.3.1. Kết quả phân tích hồi quy giữa các biến mô hình

Bảng 4: Kết quả ước lượng của mô hình

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,539 ^a	0,29	0,284	0,61989	1,735
a Predictors: (Constant), PR, TDRS, PA					
b Dependent Variable: IWB					

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm nghiên cứu.

R Square = 0,29, như vậy các biến độc lập trong mô hình giải thích được 29% cho sự biến động của biến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên. Kết quả này có thể coi là mức chấp nhận được trong mô hình này.

Kết quả hồi qui cho thấy, hệ số Sig của các biến độc lập Đánh giá thực hiện công việc (PA) và Hệ thống lương thưởng (PR) trong mô hình nhỏ hơn 0,01 nên có thể kết luận chúng có tác động đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên. Biến Tuyển dụng và đào tạo (TDRS) có tỉ lệ Sig. là 0,075 > 0,05 nên chưa đủ cơ sở khoa học để kết luận tuyển dụng và đào tạo có tác động đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên.

Mức độ tác động của 2 yếu tố được xếp thứ tự giảm dần lần lượt là (1) PA (β chuẩn hóa bằng 0,465) và (2) PR (β chuẩn hóa bằng 0,2). Như vậy kết quả nghiên cứu chấp nhận giả thuyết H3, H4 và bác bỏ giả thuyết H1, H2.

Để kiểm định sự phù hợp của mô hình quy tổng thể, ta xem xét đến giá trị F từ bảng phân tích ANOVA, giá trị F = 44,297, giá trị Sig. = 0,000^b, như vậy mô hình hồi quy tuyến tính là phù hợp với tập dữ liệu và có thể sử dụng được.

Bảng 5: Hệ số hồi quy mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên

Coefficients								
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients			t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,831	0,217		8,446	0		
	TDRS	-0,131	0,073	-0,126	-1,783	0,075	0,44	2,272
	PA	0,446	0,075	0,465	5,972	0,000	0,361	2,773
	PR	0,189	0,068	0,2	2,789	0,006	0,426	2,348
a Dependent Variable: IWB								

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm nghiên cứu.

Bảng 6: Kết quả phân tích phương sai ANOVA

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51,064	3	17,021	44,297	0,000b
	Residual	124,884	325	0,384		
	Total	175,949	328			
a Dependent Variable: IWB						
b Predictors: (Constant), PR, TDRS, PA						

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm nghiên cứu.

4.4. Thảo luận

Đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng tích cực lên hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên. Kết quả này phù hợp với kết quả nghiên cứu trước đây của Bednall & cộng sự (2014) cũng như Jiang & cộng sự (2012), đánh giá thực hiện công việc là phương thức phản hồi hữu ích giúp nhân viên hiểu rõ điểm mạnh cần phát huy và tồn tại cần sửa chữa, từ đó có thể tự tin tạo ra ý tưởng mới. Qua các đánh giá nhận xét, góp ý mang tính xây dựng, người lao động lấy đó làm động lực đổi mới theo hướng tốt hơn và áp dụng thêm nhiều những sáng tạo vào công việc, bởi vì việc phát triển và chấp nhận sai sót sẽ tạo ra một môi trường rất tốt cho việc học hỏi (Nonaka, 1994). Hơn nữa, các góp ý trong quá trình đánh giá giúp nhân viên nhìn rõ khoảng trống giữa kết quả công việc hiện tại và mục tiêu, từ đó có động lực làm việc sáng tạo hơn (Shipton & cộng sự, 2006). Tóm lại, mặc dù việc đánh giá thực hiện công việc không trực tiếp cải thiện khả năng đổi mới sáng tạo, nhưng nó giúp nhân viên có thêm những động lực nội tại, khuyến khích họ đổi mới nhiều hơn. Kết quả phỏng vấn sâu cho thấy, mặc dù chưa tập trung nhiều vào khía cạnh đổi mới, song đánh giá thực hiện công việc cũng giúp nhân viên có động lực làm việc sáng tạo hơn, có nhiều sáng kiến, từ đó tăng năng xuất lao động:

“Các phản hồi, đánh giá hữu ích từ cấp trên là chất kích thích tiếp động lực cho nhân viên tìm hiểu những cách làm mới để tăng năng suất. Tuy nhiên, các thang đo, đánh giá công việc hiện tại chưa có nhiều tiêu chí cho việc đổi mới.” (N05: Giám đốc Phòng giao dịch, Ngân hàng BIDV, 15 năm kinh nghiệm).

“Việc đánh giá công việc thì có một thực tế là, bất kì nhân viên nào khi được khen thưởng dù chỉ bằng lời nói cũng có thể có khả năng tạo ra hiệu suất làm việc tốt hơn trong tương lai.” (Đáp viên N10: Phó phòng Nhân sự, Vietcombank, 15 năm kinh nghiệm).

Tiền lương, thưởng có tác động tích cực lên hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên

Theo thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), nhân viên đánh giá cao việc tạo ra sự đổi mới sáng tạo và nhận lại giá trị là lương thưởng. Jiang & cộng sự (2012) đã chứng minh rằng nếu nhân viên nhận thấy rằng doanh nghiệp đang coi trọng họ bằng cách chia sẻ lợi nhuận qua phần thưởng, và họ đáp lại doanh nghiệp bằng cách nỗ lực nhiều hơn trong công việc, sẵn sàng đề xuất các ý kiến và thử nghiệm những cách mới để thực hiện công việc của mình. Vì vậy, khi ngân hàng muốn nhấn mạnh về tầm quan trọng của sự đổi mới sáng tạo, họ cần có chính sách trả lương, thưởng gắn với hành vi đổi mới sáng tạo.

Kết quả phỏng vấn sâu cũng ủng hộ kết quả phân tích định lượng: tiền lương, thưởng phù hợp sẽ kích thích sự muốn sáng tạo của người lao động, dưới đây là một số ý kiến:

“Với nhân viên mới có kinh nghiệm chỉ khoảng vài năm, chế độ lương thưởng khá quan trọng, vì đây là quyền lợi trực tiếp của họ. Đối với những người ở cấp độ cao hơn, yếu tố này lại chỉ chiếm một tỉ trọng nhỏ một phần mức thu nhập của họ cũng tốt hơn so với nhân viên thường.” (N02: Trưởng bộ phận giao dịch quỹ, Ngân hàng ACB, 3 năm kinh nghiệm).

“Các chính sách lương thưởng có tác động lớn tới nhân viên, nên nếu gắn lương thưởng với hành vi sáng tạo thì sẽ khiến nhân viên sáng tạo hơn. Nhân viên thường chỉ quan tâm tới chỉ số đo lường hiệu quả công việc và đạt được lương mong muốn” (N08: nhân viên ngân hàng).

“Lương thưởng là nhân tố quyết định trong quá trình thúc đẩy nhân viên đưa ra ý kiến và đổi mới sáng tạo.” (N03: Phó phòng Nhân sự, Vietcombank, 15 năm kinh nghiệm).

Tuyển dụng và đào tạo và phát triển không có ý nghĩa thống kê trong tác động đến IWB

Đào tạo và phát triển không có tác động đến IWB, kết quả này cũng giống với kết quả nghiên cứu của Bos-Nehles & cộng sự (2019), ông đã giải thích cho kết luận này bằng Lý thuyết nhu cầu công việc-nguồn lực (lý thuyết JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007). Nhu cầu công việc có thể được hiểu là những thách thức thúc đẩy nhân viên tìm kiếm những cách mới để giải quyết công việc của họ. Ông đã khuyến nghị tạo cho người lao động công việc có nhu cầu công việc cao, nên người lao động sẽ thực hiện IWB để có thể đáp ứng được nhu cầu công việc. Điều này cũng có thể áp dụng giải thích cho kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả, và ngành ngân hàng cũng nên tạo nhiều công việc có nhu cầu công việc cao sẽ buộc người lao động tìm kiếm cơ hội đào tạo để hoàn thành công việc.

Tuyển dụng là nhân tố chưa có những bài nghiên cứu thử nghiệm liên quan đến IWB (Bos-Nehles & cộng sự, 2017), nghiên cứu này đưa tuyển dụng vào kiểm định sự tác động đến IWB nhưng không chứng minh được mối quan hệ.

5. Kết luận và khuyến nghị

Mục tiêu của nghiên cứu là làm sáng tỏ mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực và hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong ngân hàng thương mại. Kết quả nghiên cứu cho thấy đánh giá thực hiện công việc và hệ thống lương thưởng có ảnh hưởng tích cực lên hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong ngân hàng thương mại. Dưới đây là một số giải pháp nhằm áp dụng HRM hiệu quả hơn trong việc khuyến khích hành vi đổi mới sáng tạo như sau:

Thứ nhất, ngân hàng thương mại nên xây dựng các tiêu chí đánh giá cụ thể để đo lường chất lượng và đảm bảo kết quả công việc hiệu quả. Hoạt động này nhằm cải tiến khả năng thực hiện công việc của nhân viên và giúp các cấp quản lý đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến... Việc đánh giá thực hiện công việc ở các ngân hàng thương mại hiện chủ yếu dựa vào các chỉ số đánh giá thực hiện công việc (KPIs) nhưng còn khá chung chung, mang tính chất thuần số liệu. Vì vậy ngân hàng cần xây dựng các bộ tiêu chí đánh giá riêng, cụ thể cho từng nhóm vị trí cũng như chú trọng đến quá trình các nhân viên thực hiện đổi mới sáng tạo để hoàn thành công việc được giao. Trong đó có sự điều chỉnh trọng số các tiêu chí dựa trên mô tả công việc, thời gian phân bổ thực hiện công việc, phân tích công việc một số vị trí cụ thể để từ đó đưa ra những phản hồi, góp ý mang tính xây dựng cho nhân viên để họ áp dụng hành vi đổi mới sáng tạo tốt hơn trong công việc.

Thứ hai, ngân hàng thương mại cần xây dựng chế độ lương, thưởng công bằng, minh bạch, tương xứng với mức độ cống hiến và khả năng đổi mới sáng tạo của từng người. Hiện tại các chính sách lương thưởng ở các ngân hàng thương mại chưa được gắn với những kết quả đánh giá về hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên, vì thế để khuyến khích khả năng và động lực đổi mới sáng tạo của người lao động, bên cạnh chế độ lương thưởng theo chỉ tiêu kinh doanh, các ngân hàng thương mại nên chú trọng tuyên dương, khen thưởng cho những nhân viên có khả năng sáng tạo vượt trội, thường xuyên áp dụng những ý tưởng đổi mới trong quá trình làm việc.

Tóm lại, ngân hàng thương mại Việt Nam cần thực hiện các chính sách HRM phù hợp để thúc đẩy, khích lệ hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên, từ đó sẽ đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng và kinh doanh có hiệu quả cao.

Hạn chế nghiên cứu và hướng nghiên cứu tương lai

Do những giới hạn về nguồn lực, nghiên cứu chỉ được tiến hành tại Hà Nội và mới tập trung vào nhóm ngân hàng thương mại. Kết quả nghiên cứu sẽ mang ý nghĩa sâu sắc và có tính thực tiễn cao hơn nếu trong thời gian tới có thể mở rộng phạm vi khảo sát sang các thành phố lớn khác, hoặc so sánh giữa thành thị và nông thôn, và mở rộng nghiên cứu so sánh giữa các nhóm ngân hàng cổ phần, ngân hàng sở hữu nhà nước, ngân hàng nước ngoài.

Tài liệu tham khảo

- Abstein, A., Heidenreich, S., & Spieth, P. (2014), 'Innovative work behaviour: The impact of comprehensive HR system perceptions and the role of work-life conflict', *Industry and Innovation*, 21(2), 91-116.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000), 'Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy', *Academy of management journal*, 43(3), 502-517.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007), 'The job demands-resources model: State of the art', *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bednall, T. C., Sanders, K., & Runhaar, P. (2014), 'Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study', *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 45-61.
- Blau, P.M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Bos-Nehles Anna C. & Veenendaal Andre A.R (2019), 'Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate', *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661-2683.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017), 'HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review', *Personnel review*, 46(7), 1228-1253.
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010), 'Consequences of the performance appraisal experience', *Personnel review*, 9(3), 375-396.
- Bysted, R., & Hansen, J. R. (2015), 'Comparing public and private sector employees' innovative behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors', *Public Management Review*, 17(5), 698-717.
- Bysted, R., & Jespersen, K. R. (2014). Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), 217-241.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010), 'Measuring innovative work behaviour', *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- De Jong, J.P.J. (2006), *Individual Innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior*, Scales Research Reports R200604, EIM Business and Policy Research.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012), 'Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis', *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.
- Dorenbosch, L., Engen, M. L. V., & Verhagen, M. (2005), 'On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership', *Creativity and innovation management*, 14(2), 129-141.
- Dressler, G. (2000), *Human Resource Management*, Pearson.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005), 'Self-determination theory and work motivation', *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Hair, J. F., Andreson, R. E., Tahtam, R. L., & Black, C. W. (2009), *Multivariate Data Analysis*, Prentice – Hall International, Inc.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019), 'When to use and how to report the results of PLS-SEM', *European business review*, 31(1), 2-24.
- <https://portal.vietcombank.com.vn/News/Research/Pages/Nghien-cuu-trao-doi.aspx?ItemID=5754>
- Ismail, H. N., & Rishani, M. (2018), 'The relationships among performance appraisal satisfaction, career development and creative behavior', *The Journal of Developing Areas*, 52(3), 109-124.
- Janssen, O. (2000), 'Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour', *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012), 'Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms', *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012), 'How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms', *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.

-
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011), 'Innovation, organizational learning, and performance', *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- Jose, G. & Mampilly, S.R. (2012), 'Satisfaction with HR Practices and Employee Engagement: A Social Exchange Perspective', *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4 (7), 423-430.
- Knol, J. & van Linge, R. (2009), 'Innovative behaviour: the effect of structural and psychological empowerment on nurses', *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359-370.
- Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004), 'The HR system, organizational culture, and product innovation', *International business review*, 13(6), 685-703.
- Nadin Dörner. (2012), *Innovative Work Behavior: The Roles of Employee Expectations and Effects on Job Performance*, The University of St.Gallen.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M., (2014), *Fundamentals of human resource management*, McGraw-Hill/Irwin.
- Nonaka, I. (1994), 'A dynamic theory of organizational knowledge creation', *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Pham Mai Ngan, Nguyen Thi Huyen Trang, Nguyen Kim Anh (2019), 'Phát triển nhân lực ngành ngân hàng trước yêu cầu kỹ nguyên số', *Tạp chí Ngân hàng*, 18(9), 36-42.
- Pratoom, K., & Savatsomboon, G. (2012), 'Explaining factors affecting individual innovation: The case of producer group members in Thailand', *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 1063-1087.
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014), 'Managing innovative work behavior: the role of human resource practices', *Personnel Review*. 18(9), 36-42.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005), 'Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model', *Creativity and innovation management*, 14(2), 142-150.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S., & Groeneveld, C. (2010), 'How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices', *Technology and Investment*, 1(1), 59-68.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006), 'HRM as a predictor of innovation', *Human resource management journal*, 16(1), 3-27.
- Singh, K. (2004), 'Impact of HR practices on perceived firm performance in India', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007), 'High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective', *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Techcombank. (2019), *About us*, Available from: <https://www.techcombank.com.vn/annualreports2019/ve-chung-toi.html>
- Vietcombank. (2018), *Khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo kiến tạo tương lai Vietcombank - San sang đổi mới*, Available from:
- VietnamPlus (2021), *E-Banking Vietnam 2021 và cách mạng công nghệ: Bứt phá mọi rào cản, ngày 31/8/2021*, truy cập ngày 6/1/2023 từ <https://www.vietnamplus.vn/ebanking-vietnam-2021-va-cach-mang-cong-nghe-but-pha-moi-rao-can/737693.vnp>
- Vogus, T.J. & Welbourne, T.M. (2003), 'Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations', *Journal of Organizational Behavior*, 24, 877- 903.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989), 'Innovation at work: Psychological perspectives', *Social behaviour*, 4(1), 15-30.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003), 'The impact of HR practices on the performance of business units', *Human resource management journal*, 13(3), 21-36.
- Youndt, M. A. (1998), *Human resource management systems, intellectual capital, and organizational performance*, The Pennsylvania State University.
- Zhang, Y., & Begley, T. M. (2011), 'Perceived organisational climate, knowledge transfer and innovation in China-based research and development companies', *The international journal of human resource management*, 22(01), 34-56.
- Zhou, J. (1998), 'Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance', *Journal of applied psychology*, 83(2), 261.