



DOI: <https://doi.org/10.52714/dthu.sch.2102.1801>

QUẢN LÝ TRI THỨC TRONG DOANH NGHIỆP: NỘI DUNG PHÒNG VẤN THÔI VIỆC TẠI MỘT SỐ NGÂN HÀNG Ở VIỆT NAM

Đoàn Thị Thu

*Khoa Thư viện - Thông tin học, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn,
Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam*

Email: doanthu@hcmussh.edu.vn

Lịch sử bài báo

Ngày nhận: 06/02/2025; Ngày nhận chỉnh sửa: 05/3/2025; Ngày duyệt đăng: 17/4/2025

Tóm tắt

Trong bối cảnh các doanh nghiệp đang dần chú trọng vào việc quản lý tri thức như một nguồn tài sản có giá trị, các cuộc phỏng vấn thôi việc cũng đang nhận được sự quan tâm của các doanh nghiệp. Phỏng vấn thôi việc là hoạt động giúp doanh nghiệp thu thập được tri thức ẩn (kinh nghiệm làm việc) từ các nhân viên sắp rời bỏ. Bài viết sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu với 03 nhân viên ngân hàng và 02 quản lý ngân hàng đang làm việc tại một số ngân hàng tại Bình Dương, Thành phố Hồ Chí Minh và Hải Phòng. Bài viết được thực hiện nhằm mục đích nghiên cứu khám phá với quy mô mẫu nhỏ nhằm tập trung vào việc hiểu sâu sắc kinh nghiệm và nhận thức của người tham gia phỏng vấn. Nội dung phỏng vấn nhằm phát hiện các nội dung mà các đối tượng khảo sát hỏi (đối với quản lý) hoặc được hỏi (đối với nhân viên) trong các cuộc phỏng vấn thôi việc giữa đại diện ngân hàng với nhân viên sắp nghỉ việc. Kết quả khảo sát cho thấy năm nội dung thường được các ngân hàng thu thập khi thực hiện phỏng vấn thôi việc gồm: nhận diện lý do nghỉ việc, nhận diện sự hài lòng của nhân viên với công việc và tổ chức, xem xét khả năng giữ chân nhân viên, nhận diện mối quan hệ giữa nhân viên với người quản lý trực tiếp và tránh công kích cá nhân khi thực hiện phỏng vấn thôi việc.

Từ khóa: *Doanh nghiệp, ngân hàng, phỏng vấn thôi việc, quản lý tri thức, Việt Nam.*

Trích dẫn: Đoàn, T. T. (2026). Quản lý tri thức trong doanh nghiệp: Nội dung phỏng vấn thôi việc tại một số ngân hàng ở Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 15(4), 74-87. <https://doi.org/10.52714/dthu.sch.2102.1801>

Copyright © 2026 The author(s). This work is licensed under a CC BY-NC 4.0 License.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN BUSINESS: EXIT INTERVIEW CONTENT AT SOME BANKS IN VIETNAM

Doan Thi Thu

*Faculty of Library and Information Science, University of Social Sciences and Humanities,
Vietnam National University, Ho Chi Minh City, Vietnam*

Email: doanthu@hcmussh.edu.vn

Article history

Received: 06/02/2025; Received in revised form: 05/3/2025; Accepted: 17/4/2025

Abstract

In the context that businesses are gradually focusing on knowledge management as a valuable asset, exit interviews are also receiving attention from businesses. Exit interviews help businesses collect hidden knowledge (work experience) from employees who are about to leave. The article uses the in-depth interview with 03 bank employees and 02 bank managers working at some banks in Binh Duong, Ho Chi Minh City and Hai Phong. This is an exploratory study with a small sample size to focus on deeply understanding the experiences and perceptions of interviewees. The interview content aims to discover the contents that the survey subjects asked (for managers) or were asked (for employees) in exit interviews between bank representatives and employees about to leave. Survey results show that five contents are often collected by banks from the interviews, including: reasons for leaving, employee satisfaction with work and organization, considering employee retention, identifying the relationship between employees and direct managers, and some contents to avoid when conducting exit interviews.

Keywords: *Business, banking, exit interview, knowledge management, Vietnam.*

1. Giới thiệu

So với các lĩnh vực nghiên cứu khác, quản lý tri thức là một chủ đề nghiên cứu khá mới, chỉ được quan tâm nghiên cứu từ thập niên 1990 trở lại đây (Phạm, 2016). Theo Dalkir (2017), Quản lý tri thức là hoạt động nhằm hỗ trợ các tổ chức trong việc tạo lập, chia sẻ, lưu trữ và áp dụng tri thức một cách hiệu quả để nâng cao hiệu suất hoạt động. Trong đó, một trong những khía cạnh quan trọng của quản lý tri thức là thúc đẩy quá trình chuyển giao tri thức giữa các cá nhân, trong đó có bao gồm sự chuyển giao giữa những người sắp nghỉ việc (do nghỉ hưu hoặc luân chuyển công việc) và những nhân sự mới được tuyển dụng. Lý giải về điều này, Dalkir (2017) chia sẻ hầu hết các giám đốc điều hành trong doanh nghiệp đều cho rằng tài sản lớn nhất họ có chính là tri thức do nhân viên nắm giữ nhưng họ không biết cách quản lý nguồn tri thức này. Do vậy, khi số lượng nhân viên nghỉ hưu hoặc nghỉ việc lớn, doanh nghiệp có thể gặp phải tình trạng mất bộ nhớ nếu không có biện pháp quản lý tri thức của nhân viên do đội ngũ nhân viên mới chưa kịp thời nắm bắt được công việc. Điều này đặt ra thách thức không nhỏ đối với doanh nghiệp, đặc biệt trong các ngành có tỷ lệ biến động nhân sự cao.

Tài chính - Ngân hàng là một trong các lĩnh vực có sự dịch chuyển về cấu trúc lao động tương đối cao. Sự dịch chuyển lao động này đến từ nhiều nguyên nhân như: do tác động của chuyển đổi số khiến nhiều công việc mất đi trong khi lại đòi hỏi nhiều vị trí công việc mới về ứng dụng công nghệ số (Trần, 2023); do chế độ lương, thưởng, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến, áp lực công việc (Nguyễn, 2024). Tình trạng dịch chuyển này cũng diễn ra tương tự ở một số nước trên thế giới. Cụ thể, Shifferaw (2020) cho thấy tỉ lệ nghỉ việc khá cao tại ngân hàng NIB (Canada); Alemu (2021) khuyến nghị phòng nhân sự nên đặc biệt chú ý đến tình trạng luân chuyển nhân sự tự nguyện tại ngân hàng Wegagan (Ethiopia). Như vậy, dịch chuyển lao động đã trở nên phổ biến trong ngành ngân hàng. Dù nguyên nhân khác nhau nhưng nhìn chung dịch chuyển lao động đều tạo áp lực cho các ngân hàng trong việc đầu tư thời gian và chi phí để tuyển dụng, đào tạo nhân viên mới để thay thế lao động đã nghỉ việc. Dữ liệu phỏng vấn các nhà quản lý ngân hàng cho thấy: để một nhân viên mới, nhất là những sinh viên mới tốt nghiệp thành thạo công việc, ngân hàng phải bỏ chi phí đào tạo cùng thời gian tối thiểu 3-6 tháng (Trần & Luru, 2020). Do vậy, nếu việc quản lý tri thức của nhân viên ngân hàng được thực hiện tốt có thể giúp họ phần nào khắc phục được những hậu quả do dịch chuyển lao động đem lại.

Để giải quyết bài toán nhân sự trong ngành ngân hàng, nhiều giải pháp được đề xuất tập trung vào nhân sự đang làm việc nhằm giữ chân người lao động như: cải thiện môi trường làm việc, tăng lương khi cần thiết (Alemu, 2021); thường xuyên tham khảo ý kiến của nhân viên với các vấn đề phát sinh trong công việc để tăng mức độ gắn bó của nhân viên với ngân hàng (Trần & Luru, 2020). Tuy nhiên, một số nghiên cứu đề xuất việc ngân hàng cần quản lý tri thức đối với những nhân sự sắp nghỉ việc bằng cách thực hiện phỏng vấn thôi việc (*Exit Interview -EI*). Theo đó, Spain và Boris (2016) ; Alemu (2021) đề xuất các doanh nghiệp nên sử dụng EI để tìm hiểu những vấn đề tiềm ẩn liên quan đến tình trạng nghỉ việc hàng loạt của nhân viên. Như vậy, một số nghiên cứu trên thế giới chỉ ra rằng việc sử dụng EI có thể giúp các ngân hàng quản lý tri thức của những nhân sự sắp nghỉ việc, đồng thời điều này có thể giúp ngân hàng tìm ra lý do để giải quyết vấn đề dịch chuyển lao động. Vậy EI hiện có đang được thực hiện tại các ngân hàng Việt Nam không? và nếu được thực hiện thì những nội dung nào đang được các ngân hàng Việt Nam thu thập từ những nhân sự sắp nghỉ việc? Do vậy, bài viết này được thực hiện nhằm tìm hiểu việc thực hiện EI và quan điểm của nhân viên, quản lý trong một số ngân hàng tại Việt Nam về những nội dung khi thực thực hiện EI.

2. Tổng quan nghiên cứu

Theo BusinessDictionary.com, EI được biết đến là cuộc họp cuối cùng giữa ban quản

lý với nhân viên sắp rời tổ chức nhằm mục đích quan tâm đến các vấn đề liên quan tới công việc mà nhân viên cũ gặp phải (Flamholtz & cs., 2003). Đối tượng của EI mà các doanh nghiệp hướng tới là các lao động nghỉ việc theo mong muốn cá nhân hoặc chuyển công tác. EI được nghiên cứu từ các chuyên ngành khác nhau: Quản lý Nhân sự, Kinh tế Tài chính, Quản trị học, Tâm lý học, Khoa học Thông tin Thư viện... Cụ thể: cùng nghiên cứu về EI nhưng ngành Quản lý Nhân sự chú trọng vào tìm kiếm các chính sách để giữ chân nhân viên, ngành Kinh tế Tài chính xem xét hiệu quả giữa việc giữ nhân sự sắp nghỉ việc so với chi phí tuyển dụng và đào tạo nhân sự mới, ngành Tâm lý học hướng đến xem xét hành vi và thái độ của các bên tham gia phỏng vấn... thì ngành Khoa học Thông tin Thư viện lại chú trọng đến việc thu thập, lưu trữ và sử dụng dữ liệu thu thập được từ EI. Chính sự khác biệt về mục đích này có thể dẫn đến các nhìn nhận khác nhau về nội dung mà EI nên hướng tới. Do đó, một số nghiên cứu đã được thực hiện để nhận diện nội dung của EI.

Nhận diện lý do nghỉ việc của nhân viên

EI thường được doanh nghiệp sử dụng trong trường hợp nhân viên tự nguyện nghỉ việc hoặc chuyển công tác, do vậy EI thường được sử dụng với mục đích giúp doanh nghiệp biết được lý do nhân viên muốn rời bỏ tổ chức. Nhiều nghiên cứu về EI đều cho rằng động lực chính để doanh nghiệp thực hiện EI là biết được lý do nhân viên của họ xin nghỉ việc. Nhóm nghiên cứu Flamholtz & cs. (2003) cho rằng EI cần giúp doanh nghiệp biết được lý do thực sự khiến nhân viên nghỉ việc, trên cơ sở đó doanh nghiệp có thể trao đổi để cải thiện mối quan hệ với nhân viên và tìm biện pháp khắc phục. Sani (2013) đã thu thập và chọn lựa những câu hỏi được đánh giá có tác động mạnh nhất trong các mẫu EI thường được sử dụng để xây dựng một công cụ thực hiện EI trực tuyến. Một trong các câu hỏi được sử dụng trong EI là câu hỏi: “Lý do chính khiến bạn rời đi là gì?”. Nghiên cứu của Alemu (2021) phát hiện ra ở hầu hết các chi nhánh của ngân hàng, nhân viên thường nghỉ việc vì một số lý do như: có mối quan hệ không tốt với ban quản lý, không có sự phù hợp về công việc và có sự bất bình đẳng giữa các nhân viên.

Như vậy, nội dung của EI cần giúp doanh nghiệp biết được lý do thực sự nhân viên quyết định rời bỏ tổ chức được nhiều nghiên cứu đề xuất. Những thông tin thu thập từ nhân viên sẽ giúp doanh nghiệp nhận diện các vấn đề trong tổ chức của mình. Nếu các lý do này được nhiều nhân viên chia sẻ, doanh nghiệp cần sớm nhận diện vấn đề và có biện pháp để giữ chân các nhân sự đang làm việc trong doanh nghiệp.

Nhận diện sự hài lòng của nhân viên với công việc và tổ chức

Sự hài lòng được hiểu là cảm giác thoải mái, dễ chịu cả về mặt cảm xúc, suy nghĩ và hành động của người lao động đối với công việc của họ (Lê, 2018). Sự hài lòng của nhân viên đối với công việc và tổ chức nơi họ đang làm việc sẽ ảnh hưởng, thậm chí quyết định đến quyết định nghỉ việc của nhân viên. Do vậy, nhiều nghiên cứu xem xét sự hài lòng của nhân viên trong EI. Nghiên cứu của Sani (2013) đề xuất một số câu hỏi trong EI nhằm đo lường sự hài lòng của nhân viên sắp nghỉ việc đối với tổ chức như: Điều gì khiến bạn hài lòng nhất và ít nhất trong công việc của mình?; Bạn sẽ nhớ điều gì nhất khi làm việc ở đây?; Bạn có hài lòng với mức lương, phúc lợi và các ưu đãi khác của mình không?. Nghiên cứu của Roodt (2008) được thực hiện nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến việc luân chuyển nhân viên trong tổ chức tài chính. Kết quả cho thấy sự hài lòng trong công việc, trách nhiệm đối với kết quả công việc, sự phù hợp giữa công việc, khả năng hòa nhập với cộng đồng trong doanh nghiệp, sự hài lòng về phúc lợi và tiền lương là những yếu tố quyết định việc nhân viên ở lại tổ chức. Theo Hà và Võ (2011), kết quả xử lý phiếu khảo sát EI tại công ty TNHH-TM-DV Tân Hiệp Phát cho thấy nhân viên muốn mức lương cao hơn, thời gian làm việc hợp lý hơn, chế độ nghỉ giữa ca, môi trường làm việc an toàn, nhận được nhiều phúc lợi hơn. Mặc dù chỉ khảo sát đối tượng là 150 nhân viên đang làm việc trong ngân hàng BIDV, nhưng nghiên cứu

của Lê (2018) cho thấy sự hài lòng của nhân viên bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi thành phần “lãnh đạo”, kế đến là mức lương, điều kiện làm việc, công việc và cuối cùng là đồng nghiệp.

Như vậy, sự hài lòng của nhân viên đối với công việc và tổ chức có ảnh hưởng trực tiếp tới quyết định duy trì hoặc rời bỏ tổ chức của họ. Do vậy, những thông tin chia sẻ của nhân viên sắp nghỉ việc trong EI về sự hài lòng của họ với công việc và tổ chức có thể tiết lộ lý do chính mà họ rời bỏ tổ chức. Đồng thời, những thông tin này cũng đóng vai trò là tri thức ẩn để giúp doanh nghiệp nhận diện các vấn đề trong tổ chức, từ đó kịp thời có giải pháp giữ chân nhân viên muốn nghỉ việc cũng như những nhân viên đang làm việc.

Xem xét khả năng giữ chân nhân viên

Việc đào tạo một nhân viên thạo việc đòi hỏi ngân hàng đầu tư chi phí đào tạo và khoảng thời gian trung bình từ 3 tới 6 tháng (Trần & Luru, 2020). Do vậy, để hạn chế các mất mát này, EI là cơ hội cuối cùng để doanh nghiệp xem xét khả năng giữ chân nhân viên ở lại với mình. Theo đề xuất của Sani (2013), một trong các nội dung của EI mà các doanh nghiệp nên hỏi nhân viên sắp nghỉ việc về việc họ có cân nhắc làm việc lại cho công ty này trong tương lai không?

Việc giữ chân nhân sự sắp nghỉ việc có thể giúp doanh nghiệp hạn chế việc thất thoát tri thức của mình, đồng thời tiết kiệm được thời gian và chi phí trong việc tuyển dụng và đào tạo nhân sự mới. Tuy nhiên, điều này chỉ khả thi nếu doanh nghiệp có thể đáp ứng được các yêu cầu do nhân viên đang có ý định nghỉ việc đưa ra, cũng như cả hai bên có thiện chí đàm phán.

Nhận diện mối quan hệ giữa nhân viên với người quản lý trực tiếp

Mối quan hệ giữa nhân viên với người quản lý trực tiếp có thể là nguyên nhân chính khiến nhân viên quyết định rời bỏ tổ chức. Nghiên cứu của Alemu (2021) phát hiện ra rằng ở hầu hết các chi nhánh của ngân hàng, nhân viên không có mối quan hệ tốt với ban quản lý. Điều này khiến công việc của họ trở nên áp lực, dẫn tới quyết định luân chuyển công việc. Sani (2013) đề xuất cần hỏi nhân viên về nội dung “người quản lý trực tiếp có thể làm gì để cải thiện phong cách quản lý?”. Nghiên cứu của Lê (2018) cho thấy yếu tố lãnh đạo có hệ số lớn nhất khi đo lường sự hài lòng của nhân viên với tổ chức. Tương tự, Shifferaw (2020) kiến nghị ngân hàng nên đào tạo các nhà quản lý của mình về cách tạo lập mối quan hệ với cấp dưới nếu muốn giảm tỉ lệ nghỉ việc.

Các thông tin được nhân sự chia sẻ trong EI có thể giúp tổ chức nói chung, người quản lý trực tiếp nói riêng trong các ngân hàng nhìn nhận về phong cách quản lý của mình. Những chia sẻ này có thể giúp tổ chức cũng như người quản lý kịp thời điều chỉnh để giữ chân nhân sự. Tuy nhiên, nội dung chia sẻ này có thể dẫn tới không khí căng thẳng cũng như sự xung đột nếu người phỏng vấn và người được phỏng vấn không tiết chế được cảm xúc.

Tránh công kích cá nhân

nhân viên chỉ được mời tham gia EI sau khi họ thông báo với doanh nghiệp về vấn đề nghỉ việc. Những thông tin chia sẻ từ họ có thể giúp doanh nghiệp nhận diện các vấn đề trong tổ chức để kịp thời cải tiến tổ chức nhằm giữ chân các nhân sự đang làm việc. Tuy nhiên, đối với nhân sự sắp nghỉ việc, những thông tin mà họ chia sẻ có thể ảnh hưởng tới công việc cũng như các mối quan hệ của họ. Hilb (1978) kiến nghị người phỏng vấn cần tránh đặt các câu hỏi về người hoặc vấn đề cụ thể trong tổ chức, đồng thời tránh hỏi các chuyện không liên quan tới công việc mà cần tập trung vào khai thác kinh nghiệm của nhân viên. Đồng thời, nếu người tham gia EI chia sẻ các vấn đề tiêu cực, người phỏng vấn chỉ nên lắng nghe mà không nên bình luận để cuộc phỏng vấn mang tính chuyên nghiệp và tập trung vào công việc. Tương tự, nhóm nghiên cứu Kumar & cs. (2004) cho rằng EI chỉ nên tập trung vào công ty và thông tin

thu thập được phải có sự phản hồi tích cực và mang tính xây dựng để thúc đẩy công ty, nhân viên cũng như quy trình của công ty.

Tóm lại, kết quả tổng quan cho thấy EI thường tập trung vào năm nội dung chính bao gồm: (1) vấn đề nhận diện lý do nghỉ việc; (2) sự hài lòng của nhân viên với công việc và tổ chức; (3) xem xét khả năng giữ chân nhân viên; (4) nhận diện mối quan hệ giữa nhân viên và người quản lý; (5) tránh công kích cá nhân. Tuy nhiên, kết quả tổng quan cũng cho thấy các nghiên cứu đề cập tới nội dung EI đều là các nghiên cứu của nước ngoài. Tại Việt Nam, chỉ duy nhất có nghiên cứu của Hà và Võ (2011) đề cập công ty Tân Hiệp Phát có thực hiện khảo sát phiếu hỏi đối với nhân viên sắp nghỉ việc nhưng lại không cung cấp nội dung khảo sát. Nghiên cứu của Lê (2018) tuy có đề cập tới mức độ hài lòng của nhân viên ngân hàng nhưng đối tượng khảo sát lại là các nhân viên đang làm việc. Điều này cho thấy tại Việt Nam, EI vẫn là một chủ đề chưa nhận được sự quan tâm nghiên cứu. Do vậy, bài viết này được thực hiện nhằm tìm hiểu việc thực hiện EI trong một số ngân hàng cũng như khám phá xem EI có được thực hiện ở một số ngân hàng ở Việt Nam không? nếu có thì nội dung EI sẽ xoay quanh những vấn đề gì?

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết được tiếp cận theo hướng nghiên cứu khám phá (Exploratory Research) với mục tiêu thăm dò/ khám phá một lĩnh vực mà ít người biết đến hoặc điều tra các khả năng để thực hiện một nghiên cứu cụ thể (Swaraj, 2019). Phương pháp phỏng vấn sâu được sử dụng với mục đích nghiên cứu khám phá các khái niệm hoặc chủ đề với số lượng mẫu hạn chế (Showkat & Parveen, 2017). Do vậy, bài viết sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu theo hình thức bán cấu trúc được sử dụng nhằm tìm hiểu quan điểm của những người làm việc trong lĩnh vực ngân hàng gồm nhân viên và quản lý về nội dung khi thực hiện EI tại Việt Nam.

Phương pháp thu thập dữ liệu

Các câu hỏi được thiết kế tập trung vào nội dung của EI trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam. Nội dung phỏng vấn gồm các câu hỏi xoay quanh 04 vấn đề chính. Đối với nhóm tham gia phỏng vấn là nhân viên, các vấn đề được hỏi bao gồm: (1) kinh nghiệm của bản thân trong việc tham gia EI với vai trò người tham gia phỏng vấn; (2) nội dung họ được hỏi khi tham gia EI; (3) quan điểm cá nhân về những nội dung mà doanh nghiệp nên hỏi nhân viên trong EI; (4) quan điểm của bản thân về việc chia sẻ các vấn đề khi tham gia EI. Đối với nhóm tham gia phỏng vấn là quản lý, các vấn đề được hỏi bao gồm: (1) kinh nghiệm của bản thân trong việc tham gia EI với vai trò người phỏng vấn; (2) nội dung họ thường hỏi người tham gia phỏng vấn trong EI; (3) quan điểm của bản thân về việc doanh nghiệp nên hỏi nhân viên sắp nghỉ việc trong EI; (4) quan điểm của bản thân về độ tin cậy của dữ liệu thu được trong EI.

Để đảm bảo mức độ hiểu của người được phỏng vấn và thu thập được dữ liệu cần thiết, tác giả đã tiến hành phỏng vấn thử đối với một nhân viên ngân hàng. Những ý kiến phản hồi đã được xem xét và điều chỉnh về cách đặt câu hỏi, trình tự các câu hỏi và công cụ sử dụng để phỏng vấn. Ví dụ, công cụ sử dụng phỏng vấn được chuyển từ Google Meet thành Zalo cho thuận tiện với người tham gia phỏng vấn (tất cả người tham gia phỏng vấn đều sử dụng zalo). Thời gian mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài khoảng 20-40 phút.

Một tờ thông tin cung cấp mục tiêu của cuộc phỏng vấn và các nội dung chính trong cuộc phỏng vấn đã được gửi tới cho những người tham gia nghiên cứu. Các cuộc phỏng vấn được thực hiện trực tuyến trong tháng 5/2024, thông qua ứng dụng zalo và được ghi âm bằng phần mềm Voice Recorder nhằm phục vụ cho việc phân tích dữ liệu.

Mẫu phỏng vấn

Chiến lược lấy mẫu thuận tiện đã được áp dụng để mời những người tham gia nghiên

cứu là nhân viên và quản lý ngân hàng. Cụ thể, tác giả cung cấp tờ thông tin nghiên cứu và nhờ nhân viên tham gia phỏng vấn thử gửi tới một số người quen đang làm trong lĩnh vực ngân hàng để xin phỏng vấn. Trong giới hạn nguồn lực cho phép, nghiên cứu đã thực hiện 05 cuộc phỏng vấn, trong đó 03 cuộc phỏng vấn đối với nhân viên, 02 cuộc phỏng vấn đối với cán bộ quản lý ngân hàng. Tất cả mẫu phỏng vấn đều có trải nghiệm nghỉ việc ở các ngân hàng khác trước đó. Dữ liệu chi tiết về các đối tượng tham gia phỏng vấn được thể hiện ở bảng dưới đây:

Mã	Tuổi	Giới tính	Kinh nghiệm	Vị trí	Ngân hàng	Địa điểm làm việc
NV1	32	Nam	8 năm	Nhân viên	Ngân hàng TMCP Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh (HD Bank)	Bình Dương
NV2	28	Nữ	4 năm	Nhân viên	Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank)	Bình Dương
NV3	39	Nữ	15 năm	Nhân viên	Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV)	Hải Phòng
QL1	40	Nam	16 năm	Trưởng bộ phận tín dụng	Ngân hàng TMCP Quốc tế Việt Nam (VIB)	Thành phố Hồ Chí Minh
QL2	41	Nam	17 năm	Phó giám đốc phòng giao dịch	Ngân hàng TMCP Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh (HD Bank)	Thành phố Hồ Chí Minh

Phương pháp phân tích dữ liệu

Phương pháp phân tích dữ liệu theo chủ đề đã được áp dụng. Cụ thể, nghiên cứu đã xác định chủ đề chính là nội dung các câu hỏi trong EI. Các chủ đề con tiếp tục được nhận diện thông qua việc phân tích nội dung của các cuộc phỏng vấn. Các ý kiến của cuộc phỏng vấn sau đó được chọn lọc nhằm đảm bảo tính đại diện để trình bày trong phần kết quả nghiên cứu.

Để đảm bảo tính ẩn danh, người tham gia nghiên cứu được mã hóa theo nguyên tắc sau: nhân viên ngân hàng (nhân viên), quản lý ngân hàng (quản lý). Đồng thời các số thứ tự cũng được đính kèm các mã hóa trên, ví dụ như NV1, QL2.

4. Kết quả và thảo luận

Kết quả phỏng vấn chỉ ra 5 nhóm nội dung của EI trong một số ngân hàng tại Việt Nam gồm: nhận diện lý do nghỉ việc, nhận diện sự hài lòng của nhân viên với công việc và tổ chức, xem xét khả năng giữ chân nhân viên, nhận diện mối quan hệ giữa nhân viên với người quản lý trực tiếp và tránh công kích cá nhân khi thực hiện EI.

4.1. Nhận diện lý do nghỉ việc của nhân viên

Kết quả phỏng vấn cho thấy, tại tất cả các ngân hàng có người tham gia phỏng vấn, khi thực hiện EI, nội dung đầu tiên mà doanh nghiệp tìm hiểu là lý do nhân viên xin nghỉ việc. Thông thường, lý do nghỉ việc sẽ được người phỏng vấn hỏi trực tiếp nhân viên tham gia EI gồm: lý do nghỉ việc [NV2, QL1] hoặc lý do thay đổi công việc (chuyển từ đơn vị này sang đơn vị khác trong cùng hệ thống) [NV1] tiêu biểu như chia sẻ dưới đây:

Giám đốc điều hành hỏi lý do nghỉ việc... Trong ngành này thường có các lý do: một là bị ép làm những nghiệp vụ nào đó không phù hợp, có thể gặp rủi ro thì họ sẽ phản ứng bằng cách xin nghỉ; thứ hai là họ tìm được công việc mới không vất vả bằng công việc hiện tại; thứ ba họ có thể họ tìm được một công việc khác vất vả hơn nhưng có danh tiếng hoặc thu nhập tốt hơn. [NV3]

Tuy nhiên, bên cạnh việc hỏi trực tiếp, một quản lý cho biết họ cũng tìm hiểu lý do thôi việc của nhân viên nhưng bằng cách hỏi những nhân viên thân thiết với người sắp nghỉ việc như chia sẻ:

Thường mình sẽ hỏi một số nhân viên thân thiết với người sắp nghỉ việc xem ngoài

nguyên nhân mình được biết thì còn có nguyên nhân nào khác không. [QL2]

Lý giải về việc hỏi các nhân viên có mối quan hệ thân thiết với nhân sự sắp nghỉ việc (đang làm việc cùng) về lý do nghỉ việc, QL2 chia sẻ:

“Cơ bản thì mình cũng nắm được tinh thần nghỉ việc của anh/em. Tuy nhiên, lý do nghỉ việc thì sẽ có nội dung nói thật, có nội dung sẽ không chia sẻ thật. Đặc biệt với những trường hợp giữa mình và nhân viên có khúc mắc thì người ta sẽ không chia sẻ thật”.

Bên cạnh đó, khi được hỏi về việc đánh giá độ tin cậy của lý do thôi việc được chia sẻ trong EI, tất cả nhân viên và quản lý tham gia phỏng vấn đều đánh giá không cao. Cả ba nhân viên tham gia phỏng vấn đều chia sẻ họ sẽ không chia sẻ thật lý do họ rời bỏ công việc hiện tại bằng cách *không chia sẻ lý do nghỉ việc* [NV2] hoặc chia sẻ nhưng đối phó bằng cách *tìm một lý do như hoàn cảnh gia đình* [NV1]. Ý kiến của quản lý cũng tương đồng khi cho rằng *khi nhân viên quyết định nghỉ việc, họ sẽ tìm một lý do chung chung để làm hài lòng tất cả mọi người* [QL1].

Lý do khiến họ không chia sẻ thật là vì nguyên nhân khiến họ nghỉ việc *thường do bất mãn với người đứng đầu doanh nghiệp hoặc bất mãn với chế độ làm việc do người đứng đầu doanh nghiệp đề ra* [NV3]. Bên cạnh đó, một nhân viên tiết lộ họ không chia sẻ lý do thật vì e ngại đó chỉ là cảm giác của cá nhân như chia sẻ cụ thể dưới đây:

Tôi lựa chọn không chia sẻ lý do nghỉ việc vì vấn đề này có thể là cảm xúc cá nhân. Với bản thân tôi, có thể khối lượng công việc là không phù hợp nhưng có thể đối với những nhân viên khác thì lại bình thường nên tôi sẽ không chia sẻ. [NV2]

Nguyên nhân khiến người tham gia phỏng vấn đánh giá thấp độ tin cậy của thông tin về lý do nghỉ việc có thể đến từ những trải nghiệm không tốt họ gặp phải trong quá khứ như *đem thông tin tôi trao đổi đi chia sẻ với lãnh đạo cấp trên và đồng nghiệp* [NV2] hoặc gây cản trở bằng cách kéo dài thời gian làm thủ tục nghỉ việc. Một ý kiến đại diện như chia sẻ:

Khi xin nghỉ, cần nói lý do phù hợp để tránh trường hợp bị hỏi nhiều. Tùy doanh nghiệp, nhưng nếu việc chia sẻ sự thật có bị gặp khó khăn thì cân cân nhắc chia sẻ thật... Có trường hợp một nhân sự chỗ tôi muốn nghỉ nhưng ban lãnh đạo ràng buộc, chỉ ký quyết định nghỉ không lương 1 tháng để rà soát lại tất cả các thông tin liên quan đến trách nhiệm của nhân sự như các khoản vay, chuyển chế độ vay, rà soát về vấn đề pháp lý đối với các công việc do nhân sự sắp nghỉ việc thực hiện. [NV3]

Như vậy, dữ liệu phỏng vấn cho thấy khi thực hiện EI, các ngân hàng đều muốn biết lý do nghỉ việc của nhân viên. Kết quả này tương đồng với nhận định của Neil (2006) “mục đích của EI không gì khác ngoài việc lấy thông tin từ nhân viên cũ về lý do khiến họ thực sự nghỉ việc”. Tuy nhiên, kết quả phỏng vấn ban đầu cho thấy độ tin cậy của các thông tin thu thập được từ EI trong một số ngân hàng tại Việt Nam chưa được đánh giá cao. Do số lượng mẫu phỏng vấn còn hạn chế, nên kết quả này chưa mang tính đại diện cho toàn thể ngân hàng ở Việt Nam. Tuy nhiên, đây cũng là một vấn đề cần quan tâm để điều tra trên diện rộng. Đồng thời, những chia sẻ này cũng đặt ra vấn đề với các doanh nghiệp trong việc tìm hiểu cách thức để có thể thu thập được thông tin có độ tin cậy cao. Những thay đổi về cách thức đặt câu hỏi, người thực hiện phỏng vấn cũng như địa điểm thực hiện EI cần được xem xét.

4.2. Nhận diện sự hài lòng của nhân viên với công việc và tổ chức

Dữ liệu phỏng vấn cho thấy, khi thực hiện EI, một số ngân hàng Việt Nam đều có thu thập nhưng còn chưa cụ thể nhằm đo lường sự hài lòng của nhân viên sắp nghỉ việc về công việc và tổ chức. Chỉ có một nhân viên chia sẻ mình được yêu cầu đánh giá về khối lượng và hiệu quả công việc của mình tại nơi mình đang làm việc:

Nội dung trao đổi thường về khối lượng công việc của mình như thế nào? Hiệu quả làm việc ra sao? [NV2]

Có 3 trong 5 người được phỏng vấn đều chia sẻ nội dung họ được hỏi khi tham gia EI xoay quanh môi trường cũ (đang làm việc) [NV1]; hoặc môi trường mới bao gồm sẽ làm gì ở môi trường mới [NV1], sang chỗ mới thì làm việc ở vị trí nào [QL1], định hướng công việc [QL2] như các chia sẻ cụ thể sau:

Thường bên nhân sự sẽ hỏi mình về môi trường cũ (đang làm việc) như thế nào? sẽ làm gì ở môi trường mới? [NV1]

Hỏi định hướng sắp tới công việc như thế nào, kế hoạch ra sao để nhân viên chia sẻ. [QL2]

Mình hỏi họ sang chỗ làm mới thì họ làm vị trí gì, có tương đồng với bên này không? [QL1]

Một điều đáng lưu ý là trong quá trình phỏng vấn, một quản lý cho biết mình chỉ tập trung hỏi về chỗ làm mới mà ít đề cập đến sự hài lòng của nhân viên sắp nghỉ việc về chỗ làm hiện tại là do bản thân người thực hiện phỏng vấn đã nắm rõ tình hình cũng như các vấn đề trong doanh nghiệp như một chia sẻ sau:

Trong 5 năm quản lý của mình, rất ít bạn xin nghỉ vì ở đây giờ giấc làm việc không gò bó, khi các bạn gặp vấn đề gì đó mình cũng tìm hiểu và hỗ trợ rồi. [QL1]

Điều này có thể là một tín hiệu tốt thể hiện người quản lý đã nắm bắt tốt tình hình trong doanh nghiệp nếu dữ liệu đó chính xác. Tuy nhiên, để thông tin thực sự chính xác, thiết nghĩ khi thực hiện EI, người phỏng vấn vẫn cần thu thập thông tin từ phía nhân viên sắp nghỉ việc để thông tin được khách quan và có kiểm chứng hơn.

Bên cạnh đó, ngoài EI, một số ngân hàng có thực hiện khảo sát bằng bản hỏi đối với các nhân sự sắp nghỉ việc. Theo chia sẻ của một quản lý, dù không được biết kết quả khảo sát, nhưng họ biết trong ngân hàng có thực hiện khảo sát để đo lường sự hài lòng của nhân viên sắp nghỉ việc:

Ngân hàng có thực hiện khảo sát, trong đó đưa ra mấy vấn đề như môi trường, lương, thưởng, chế độ phúc lợi và các chế độ khác. Mình không biết việc khảo sát có bắt buộc không, nhưng thường bộ phận nhân sự gửi trực tiếp phiếu khảo sát cho nhân sự sắp nghỉ việc trong bộ hồ sơ nghỉ việc. [QL2]

Như vậy, mặc dù nhiều nghiên cứu đã chỉ ra sự hài lòng của nhân viên đối với công việc và tổ chức có ảnh hưởng rất lớn, thậm chí quyết định trực tiếp đến quyết định nghỉ việc của nhân viên (Flamholtz & cs., 2003; Roodt, 2008, Sani, 2013). Tuy nhiên, dữ liệu phỏng vấn sơ bộ cho thấy trong một số ngân hàng ở Việt Nam, việc đo lường sự hài lòng của nhân viên sắp nghỉ việc trong EI chưa được thực hiện ở tất cả các ngân hàng có mẫu tham gia phỏng vấn. Tuy số lượng mẫu tham gia khảo sát còn hạn chế, song dữ liệu thu thập ban đầu cho thấy việc ngân hàng hỏi cụ thể nhân viên sắp nghỉ việc về khối lượng công việc cũng như hiệu quả công việc của họ tại doanh nghiệp còn khá ít (chỉ có một nhân viên chia sẻ được hỏi về nội dung này). Bên cạnh đó, mức lương và chế độ phúc lợi cũng được một ngân hàng thu thập ý kiến của nhân viên sắp nghỉ việc nhưng bằng một hình thức khác là khảo sát bản hỏi. So với các nghiên cứu trình bày ở phần tổng quan, nhiều tiêu chí đo lường sự hài lòng của nhân viên như: sự phù hợp với công việc, khả năng hòa nhập với đồng nghiệp (Roodt, 2008); điều khiến nhân viên hài lòng/ ít hài lòng nhất trong công việc (Sani, 2013); điều kiện, môi trường và thời gian làm việc (Hà và Võ, 2011; Lê, 2018) chưa được đề cập. Đây là nội dung mà các doanh nghiệp cần xem xét để thu thập thông tin trong EI bởi lẽ những dữ liệu này có thể giúp doanh nghiệp

nhận dạng được lý do thực sự mà nhân sự nghỉ việc - vốn không được đánh giá cao về độ tin cậy nếu hỏi trực như đã chia sẻ ở mục 4.1.

4.3. Xem xét khả năng giữ chân nhân viên

Do đặc thù trong lĩnh vực ngân hàng, để nhân viên nắm bắt được quy trình làm việc, ngân hàng phải tốn chi phí và thời gian đào tạo đối với nhân viên mới. Chính vì vậy, nếu giữ nhân viên (đặc biệt là những nhân viên làm việc hiệu quả) sẽ giúp ngân hàng tiết kiệm được chi phí và thời gian tuyển dụng, đào tạo nhân viên mới. Để giữ chân nhân viên, EI là cơ hội tốt vì đây là thời điểm gặp gỡ chính thức cuối cùng giữa đại diện doanh nghiệp và nhân viên. Tuy nhiên, dữ liệu phỏng vấn cho thấy nội dung này ít khả quan vì hầu hết quản lý và nhân viên tham gia phỏng vấn đều cho rằng khi nhân viên nộp đơn xin nghỉ việc thì rất khó giữ chân họ như một số chia sẻ sau:

Mình biết chắc họ đã nộp đơn xin nghỉ là họ đã quyết định rồi. [QL1]

Cuộc sống luôn phát triển lên, đến một lúc nào đó mình sẽ thấy môi trường cũ không đáp ứng được nguyện vọng của mình nữa, mình muốn kiếm một môi trường mới phù hợp hơn. [NV1]

Khi xin nghỉ việc, tôi không nghĩ mình sẽ quay lại chỗ làm này. Việc giao tiếp với những người đồng nghiệp ở công ty cũ vẫn bình thường nhưng ý định quay lại làm việc nơi đó thì không. [NV2]

Tuy nhiên, việc giữ chân nhân sự thông qua EI có thể thực hiện được như chia sẻ dưới đây nhưng cần được thực hiện bởi người phỏng vấn phù hợp.

Đã có trường hợp nín giữ nhân sự thành công sau khi trao đổi trước khi nghỉ việc trong ngân hàng của tôi. Cụ thể, nhân sự nộp đơn xin nghỉ việc vì lý do công việc không phù hợp. Ban giám đốc giao cho người quản lý là nữ, tính cách nhẹ nhàng, có khả năng chia sẻ và lắng nghe thực hiện trao đổi với người xin nghỉ việc. Kết quả là sau khi trao đổi đã tìm hiểu được nguyên nhân, ban giám đốc đã quyết định điều chuyển công việc hợp lý và giữ chân nhân sự. Hiện nhân sự đó vẫn đang làm việc. [NV3]

Như vậy, việc giữ chân nhân sự sắp nghỉ việc thông qua EI có thể được thực hiện giống như đề xuất của (Sani, 2013) bằng cách hỏi người tham gia EI về việc có muốn quay lại doanh nghiệp trong tương lai. Tuy nhiên, các dữ liệu phỏng vấn cho thấy nội dung này chưa được nhiều ngân hàng chú trọng tại Việt Nam khi thực hiện EI. Hơn thế nữa, để thực hiện được điều này, việc xem xét các điều kiện về người thực hiện phỏng vấn EI, địa điểm và hình thức thực hiện cũng là những nội dung cần được xem xét.

4.4. Nhận diện mối quan hệ giữa nhân viên với người quản lý trực tiếp

Trong các tiêu chí đo lường sự hài lòng của nhân viên với công việc và tổ chức, một tiêu chí được hầu hết các nghiên cứu muốn đo lường là sự hài lòng của nhân viên đối với người quản lý, đặc biệt là người quản lý trực tiếp. Trong EI, nhận diện xem liệu mối quan hệ giữa nhân viên với người quản lý trực tiếp có phải là nguyên nhân chính khiến nhân viên quyết định rời bỏ tổ chức hay không cũng được nhiều doanh nghiệp quan tâm. Tất cả nhân viên và quản lý tham gia phỏng vấn đều chia sẻ một trong những nội dung mà ngân hàng nơi họ làm việc đều hỏi nhân sự sắp nghỉ việc là về người quản lý. Cụ thể: cả hai quản lý khi thực hiện EI đều hỏi nhân viên về cách quản lý của họ như các chia sẻ sau:

Tôi hỏi về cách quản lý, vận hành hiện tại của mình có khiến các bạn gặp khó khăn gì không? [QL2]

Mình thường hỏi “nếu em ở lại thì em cần gì ở người quản lý?”. [QL1]

Tương tự, một nhân viên cũng chia sẻ khi sắp nghỉ việc, họ đã được bộ phận nhân sự trong ngân hàng hỏi về người quản lý trực tiếp như chia sẻ:

Khi trao đổi với bộ phận nhân sự, họ hỏi về người quản lý trực tiếp của tôi. [NV2]

Trong các chia sẻ từ quản lý và nhân viên ngân hàng tham gia phỏng vấn, dễ dàng nhận thấy sự hài lòng của nhân viên sắp nghỉ việc đối với người quản lý trực tiếp được xem là một trong các lý do khiến nhân viên quyết định nghỉ việc như chia sẻ của một quản lý:

Khi họ quyết định nghỉ chắc cũng có lý do gì đấy. Một là ở đây không đáp ứng nguyện vọng của họ, hai là có thể cách quản lý của mình như thế nào. [QL1]

Tuy nhiên, 2 trong 3 nhân viên tham gia phỏng vấn đều khẳng định mối quan hệ với người quản lý có thể ảnh hưởng nhưng lại không phải là lý do chính khiến nhân sự quyết định nghỉ việc như họ chia sẻ:

Mặc dù trong lý do nghỉ việc luôn có yếu tố không hài lòng với người quản lý nhưng đó lại không phải là lý do tôi quyết định nghỉ. Lý do chính là do môi trường cũ không đáp ứng được nguyện vọng và thu nhập nữa. [NV1]

... nếu do mâu thuẫn với đồng nghiệp hoặc người quản lý trực tiếp thì họ thường sẽ chưa nghỉ việc mà chống đối bằng cách khác hoặc lên Ban lãnh đạo xin chuyển sang một bộ phận khác. [NV3]

Tóm lại, dữ liệu phỏng vấn cho thấy tất cả các ngân hàng có người tham gia phỏng vấn đều quan tâm tìm hiểu mối quan hệ giữa nhân viên sắp nghỉ việc và người quản lý của họ. Tuy nhiên, kết quả này có sự khác biệt so với kết quả nghiên cứu ở phần tổng quan. Cụ thể, trong khi Lê (2018) cho thấy yếu tố lãnh đạo có hệ số lớn nhất khi đo lường sự hài lòng của nhân viên với tổ chức; Alemu (2021) cho rằng hầu hết nhân viên ngân hàng có mối quan hệ không tốt với ban quản lý thì kết quả phỏng vấn ban đầu cho thấy 2 trong 3 nhân viên đều khẳng định sự không hài lòng với người quản lý có thể tác động nhưng không phải là nhân tố quyết định họ nghỉ việc. Đồng thời, do đây là nghiên cứu khám phá với số lượng mẫu phỏng vấn nhỏ nên dữ liệu này chưa thể hiện tính đại diện. Vì vậy, để kết quả đáng tin cậy hơn cần thực hiện các nghiên cứu định lượng để mở rộng về mẫu khảo sát.

4.5. Tránh công kích cá nhân trong phỏng vấn thôi việc

EI có thể được thực hiện bởi người quản lý trực tiếp hoặc bộ phận nhân sự trong doanh nghiệp. Trong trường hợp người thực hiện EI là người quản lý trực tiếp và có sẵn mâu thuẫn với nhân viên sắp nghỉ việc, EI có thể trở thành một cuộc tranh cãi và không thu được các kết quả cần thiết. Do vậy, khi tham gia EI, nhân viên cần tránh chia sẻ các một số thông tin để tránh hậu quả về sau như chia sẻ của một nhân viên:

Đặc thù trong lĩnh vực ngân hàng là khi nộp hồ sơ sang ngân hàng khác thường sẽ yêu cầu ghi thông tin người tham chiếu. Khi đó, nếu doanh nghiệp mới gọi điện tham chiếu thì có thể người trong doanh nghiệp cũ sẽ nói không tốt về mình... Trường hợp này xảy ra với tôi. Tôi từng gặp trường hợp: sau khi trao đổi với tôi, họ đem thông tin đó trao đổi với những người lãnh đạo cấp trên và những người trong tổ chức rằng mình nói thế này thế kia. Khi tôi nghỉ, tổ chức không đồng ý cho tôi nghỉ. Họ cứ tìm cách lẩn tránh nhằm kéo dài thời gian bàn giao công việc nên ảnh hưởng tới thời gian tôi đi tiếp nhận công việc mới vì chậm trễ có quyết định nghỉ việc ở công ty cũ... Tôi nghỉ việc chia sẻ trước khi nghỉ việc sẽ không giúp ích gì cho nhân viên. Nếu có chia sẻ vì việc này cũng chỉ giúp xả stress khi đó là cơ hội nói ra những điều mình không hài lòng trước khi không còn công tác tại đó nữa. Do vậy, tôi lựa chọn sẽ không chia sẻ. [NV1]

Tuy nhiên, 2 quản lý tham gia phỏng vấn đều có chung quan điểm “*nên chia sẻ nhẹ*

nhàng để anh em (người phỏng vấn và người được phỏng vấn) còn liên lạc với nhau, biết đâu sau này lại làm cùng đơn vị”.

Như vậy, mặc dù cách chia sẻ khác nhau nhưng có thể thấy cả nhân viên và quản lý tham gia phỏng vấn đều ý thức được việc tránh gây xung đột khi thực hiện EI. 2 quản lý đều cho rằng tránh xung đột bằng cách thể hiện thái độ nhẹ nhàng, 1 nhân viên cho rằng người tham gia phỏng vấn không nên sử dụng EI như một hình thức để phản hồi sự không hài lòng của mình với tổ chức. Tuy cách thức có thể khác nhau song đều hướng tới mục đích là không khiến mối quan hệ trở nên xấu đi.

Tóm lại, kết quả phỏng vấn bước đầu cho thấy sự tương đồng với các nghiên cứu của Hilb (1978) và Kumar & cs. (2004) về việc nội dung EI nên tránh đề cập tới một người hoặc một vấn đề cụ thể trong công ty. Tuy nhiên, khác với đề xuất của Hilb (1978) về việc EI cần tập trung vào khai thác kinh nghiệm của nhân viên, chia sẻ của một nhân viên cho hay *“Kinh nghiệm không thể bàn giao được, chỉ bàn giao được công việc thôi. Tùy vào mức độ thân thiết giữa người bàn giao và nhận bàn giao, hoặc nhân sự nghỉ việc trong sự vui vẻ của cả hai bên thì cấp trưởng phòng hoặc cấp nào hiểu nghiệp vụ thì có thể hỏi những câu hỏi chuyên sâu để nhận lại kinh nghiệm của mình. Bình thường thì khi nghỉ việc ít khi họ hỏi mình về điều đó mà chỉ đề cập việc bàn giao công việc. [NV3]*

5. Kết luận

EI là một trong các biện pháp giúp doanh nghiệp thu thập và quản lý tri thức đối với nhóm nhân viên sắp nghỉ việc. Đây là nhóm lao động đã có thời gian làm việc trong doanh nghiệp nên ít nhiều đã có kinh nghiệm chuyên môn cũng như có cơ hội trải nghiệm trong tổ chức. Việc nhân viên nghỉ việc có thể đến từ nguyên nhân cá nhân nhưng cũng không loại trừ nguyên nhân đến từ tổ chức. Do vậy, việc thu thập thông tin từ nhân viên sắp nghỉ việc có thể giúp doanh nghiệp tìm hiểu vấn đề trong tổ chức cũng đồng thời là cơ hội để doanh nghiệp giữ chân nhân viên có kinh nghiệm hoặc tạo điều kiện thuận lợi cho việc bàn giao công việc. Thu thập và quản lý tốt được nguồn tri thức từ nhóm nhân viên sắp nghỉ việc có thể giúp doanh nghiệp kịp thời thực hiện các biện pháp để cải tiến hoạt động của mình.

Kết quả phỏng vấn cho thấy tất cả các ngân hàng ở Việt Nam có người tham gia phỏng vấn đều đã và đang thực hiện EI đối với các nhân viên sắp nghỉ việc. Nội dung EI tại một số ngân hàng ở Việt Nam nhìn chung đều nhằm tìm hiểu năm nhóm nội dung của EI được trình bày ở phần tổng quan bao gồm: (1) nhận diện lý do nghỉ việc, (2) nhận diện sự hài lòng của nhân viên với công việc và tổ chức, (3) xem xét khả năng giữ chân nhân viên, (4) nhận diện mối quan hệ giữa nhân viên với người quản lý trực tiếp và (5) tránh công kích cá nhân khi thực hiện EI. Tuy nhiên, mức độ tìm hiểu ở mỗi nhóm nội dung là khác nhau. Cụ thể, hai nội dung được một số ngân hàng ở Việt Nam quan tâm khi thực hiện EI bao gồm: (1) nhận diện lý do nghỉ việc và (2) nhận diện mối quan hệ giữa nhân viên và người quản lý trực tiếp. Ba nội dung còn lại bao gồm: nhận diện sự hài lòng của nhân viên với công việc và tổ chức, xem xét khả năng giữ chân nhân viên và tránh công kích cá nhân tuy có được đề cập nhưng chưa nhiều (ít người tham gia phỏng vấn chia sẻ).

Năm nhóm nội dung của EI thu thập tương ứng với năm nhóm tri thức mà tổ chức cần thu thập và quản lý nhằm nâng cao hiệu suất của tổ chức. Cụ thể, tổ chức cần chủ động thu thập các loại tri thức từ nhân viên đang làm việc gồm: (1) tri thức về các yếu tố có thể khiến nhân viên rời bỏ tổ chức nhằm giúp tổ chức điều chỉnh các chính sách nhân sự; (2) tri thức đánh giá của nhân viên về môi trường lao động, chế độ làm việc và văn hóa của tổ chức; (3) tri thức tiềm năng về các biện pháp cải thiện việc giữ chân nhân viên; (4) tri thức của nhân viên và quản lý về hoạt động quản lý nhằm cải thiện phong cách lãnh đạo, tương tác nội bộ cũng như các yếu tố văn hóa ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc; (5) tri thức về các yếu tố đạo

đức cũng như điều kiện để chia sẻ tri thức trong tổ chức. Để quản lý nhân sự hiệu quả, tổ chức nên chủ động kế hoạch thu thập và nắm bắt các tri thức này đối với các nhân viên đang làm việc. Điều này có thể giúp tổ chức tránh thất thoát nhân sự cũng như thất thoát nguồn tri thức của tổ chức.

Do đây là nghiên cứu khám phá với mục đích thăm dò, số lượng mẫu phỏng vấn còn hạn chế (5 người) nên kết quả này chỉ giúp định hướng cho các nghiên cứu tiếp theo mà chưa thể đại diện kết quả cho toàn bộ các ngân hàng ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu ban đầu này có thể được sử dụng để thực hiện nghiên cứu định lượng với quy mô mẫu khảo sát lớn nhằm đem lại độ tin cậy cao hơn của dữ liệu.

Tài liệu tham khảo

- Alemu, K. (2021). The effect of employee turnover on organizational performance, the case of wegagen bank: a thesis submitted to ST. Marys university school of graduate studies in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration. ST Mary's university, Ethiopia. Truy cập từ <http://repository.smuc.edu.et/bitstream/123456789/6066/1/KALKIDAN%20ALEMU%20THESIS.pdf>
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice*. The MIT Press.
- Flamholtz, E. G., Bullen, M. L. & Hua, W. (2003). Measuring the ROI of Management Development: An Application of the Stochastic Rewards Valuation Model. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 7(1), 21-40. <https://doi.org/10.1108/EB029077>
- Hà, N. G. K., & Võ, T. M. P. (2011). Đo lường sự thỏa mãn công việc của nhân viên sản xuất tại công ty TNHH TM-DV Tân Hiệp Phát. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 248. Truy cập từ https://www.researchgate.net/publication/339105544_Do_luong_su_thoa_man_cong_viec_cua_nhan_vien_san_xuat_tai_cong_ty_TNHH_TM_Tan_Hiep_Ph
- Hilb, M. (1978). The standardized exit interview. *The Personnel Journal*.
- Kumar, R., Garg, A. K., Jagdale, S. & Advani, J. Y. (2004). Understanding Employee Cycle Through Exit Interviews: Conceptual Framework and Case Illustration. *South Asian Journal of Management*, 11. Truy cập từ <https://papers.ssrn.com/abstract=882391>
- Lê, T. N. (2018). Nghiên cứu sự hài lòng của nhân viên Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam -BIDV chi nhánh Thanh Hóa. *Tạp chí Đại học Hồng Đức*, 56-64.
- Neil, M. (2006). Exit strategies. *ABAJ*, 92:22.
- Nguyễn, A. T. (2024). Giải pháp phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số. *Tạp chí Ngân hàng*, 2. Truy cập từ <https://tapchinganhang.gov.vn/giai-phap-phat-trien-nguon-nhan-luc-ngan-hang-viet-nam-trong-boi-canhh-chuyen-doi-so.htm>
- Phạm, Q. T. (2016). *Giáo trình quản lý tri thức*. NXB Xây dựng.
- Roodt, L. (2008). *Turnover and retention of employees in the finance industry in the North West Province: mini-dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Business Administration at the North-West University*. North-West University, American. Truy cập từ https://repository.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/31048/Roodt_L.pdf?sequence=1
- Sani, M. (2013). *Dissertation exit interview application for knowledge capturing approach*.

- Universiti Teknologi Petronas Bandar Seri Iskandar, Malaysia. Truy cập từ https://utpedia.utp.edu.my/id/eprint/13606/1/SyafiqahSani_13629.pdf
- Swaraj, A. (2019). Exploratory Research: Purpose And Process. Parisheelan Vol.-XV, No.- 2, 2019, ISSN 0974 7222. Truy cập từ <http://crm.skspvns.com/wp-content/uploads/2020/09/110-Ananya-Swaraj.pdf>
- Shifferaw, E. K. (2020). *Employee turnover intention at nib international bank addis ababa, Ethiopia*. ST Mary's university, Ethiopia. Truy cập từ <http://repository.smuc.edu.et/bitstream/123456789/5495/3/front%20page%20final.pdf>
- Showkat, N. & Parveen, H. (2017). *In-depth Interview*. https://www.researchgate.net/publication/319162160_In-depth_Interview
- Spain, E. & Boris, G. (2016). *Making Exit Interviews Count*. Truy cập từ <https://hbr.org/2016/04/making-exit-interviews-count>
- Trần, T. T. H. (2023). Phát triển nguồn nhân lực hệ thống ngân hàng trong bối cảnh mới - Tạp chí Tài chính. *Tạp chí Tài chính*, 6. Truy cập từ <https://tapchitaichinh.vn/phat-trien-nguon-nhan-luc-he-thong-ngan-hang-trong-boi-can-h-moi.html>
- Trần, T. T. N., & Lưu, T. Đ. H. (2020). Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên trong các ngân hàng thương mại cổ phần tại thành phố Long Xuyên. *Tạp chí Khoa học Đại học Cần Thơ*, 56(1), 212–221. <https://doi.org/10.22144/CTU.JVN.2020.022>