



## IMPACT OF TALENT MANAGEMENT ON PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND EMPLOYEE ENGAGEMENT IN THE BANKING SECTOR

Phan Tan Luc<sup>1\*</sup>, Nguyen Huynh Phong<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Thu Dau Mot University, Vietnam

<sup>2</sup>Binh Duong Provincial Party Committee Office, Vietnam

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>DOI: 10.52932/jfm.v15i7.384</p> <p><i>Received:</i> April 08, 2023</p> <p><i>Accepted:</i> May 10, 2024</p> <p><i>Published:</i> October 25, 2024</p> <p><b>Keywords:</b> Cognitive engagement; Emotional engagement; Perceived organizational support; Talent management</p> <p><b>JEL Codes:</b> C51, M12, M54</p>	<p>This study explores the impact of talent management on employee engagement through perceived organizational support. The data was collected from 304 employees in the banking sector in Binh Duong. This study uses the partial regression (PLS-SEM) approach to analyze data using SmartPLS software version 3.0. The data analysis process includes assessing the measurement model and the structural model. Research shows that talent management in the banking industry and perceived organizational support can positively influence employees' cognitive and emotional engagement. However, more than talent management is needed to form employees' perceptions of managerial support. This research shows the importance of building a supportive work environment that values employees. Support and encouragement from the organization not only create a foundation for employees' personal and professional development but also create a feeling of stimulation and passion in their work. Therefore, administrators must emphasize building a positive organizational culture where support and fairness are appreciated and encouraged, creating favorable employee conditions. Develop and stay with the organization for a long time. Effective talent management and a positive work environment can bring a robust, resilient, and prosperous organization in banking and other sectors.</p>

\*Corresponding author:

Email: [lucpt@tdmu.edu.vn](mailto:lucpt@tdmu.edu.vn)



**TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN TRỊ NHÂN TÀI ĐẾN NHẬN THỨC SỰ HỖ TRỢ TỔ CHỨC VÀ SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN TRONG LĨNH VỰC NGÂN HÀNG**

**Phan Tấn Lực<sup>1\*</sup>, Nguyễn Huỳnh Phong<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Trường Đại học Thủ Dầu Một

<sup>2</sup>Văn phòng Tỉnh uỷ Bình Dương

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>DOI: 10.52932/jfm.v15i7.384</p> <p>Ngày nhận: 08/04/2023</p> <p>Ngày nhận lại: 10/053/2024</p> <p>Ngày đăng: 25/10/2024</p> <p><b>Từ khóa:</b> Nhận thức sự hỗ trợ tổ chức; Quản trị nhân tài; Sự gắn kết cảm xúc; Sự gắn kết nhận thức.</p> <p><b>Mã JEL:</b> C51, M12, M54</p>	<p>Nghiên cứu này khám phá tác động của quản trị nhân tài đến sự gắn kết của nhân viên thông qua nhận thức sự hỗ trợ tổ chức. Dữ liệu được thu thập từ cuộc khảo sát với 304 nhân viên của trong lĩnh vực ngân hàng tại Bình Dương. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phương pháp tiếp cận hồi quy từng phần (PLS-SEM) để phân tích dữ liệu bằng phần mềm SmartPLS phiên bản 3.0. Kết quả nghiên cứu cho thấy, quản trị nhân tài trong ngành ngân hàng và nhận thức về sự hỗ trợ tổ chức có thể có ảnh hưởng tích cực đến cả sự gắn kết nhận thức và gắn kết cảm xúc của nhân viên, tuy nhiên quản trị nhân tài không đủ để hình thành nhận thức đầy đủ của nhân viên về sự hỗ trợ từ tổ chức. Sự hỗ trợ và động viên từ tổ chức không chỉ tạo ra một nền tảng cho sự phát triển cá nhân và chuyên môn của nhân viên mà còn tạo ra một cảm giác của sự kích thích và sự đam mê trong công việc. Do đó, nhà quản trị cần đặc biệt chú trọng vào việc xây dựng một văn hóa tổ chức tích cực, nơi mà sự hỗ trợ và công bằng được đánh giá cao và khuyến khích, từ đó tạo ra điều kiện thuận lợi để nhân viên phát triển và gắn bó với tổ chức lâu dài. Sự kết hợp giữa quản trị nhân tài hiệu quả và việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực có thể là chìa khóa để tạo ra một tổ chức mạnh mẽ, linh hoạt và thịnh vượng trong ngành ngân hàng và các lĩnh vực khác.</p>

**1. Đặt vấn đề**

Quản trị nhân tài đề cập đến việc tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ và hấp dẫn giúp nhân viên trưởng thành và phát triển trong sự nghiệp (Lewis & Heckman, 2006). Nó bao gồm

một loạt các hoạt động bao gồm thu hút nhân tài, quản lý hiệu suất, lộ trình học tập và phát triển cũng như lập kế hoạch kế nhiệm. Bằng cách thực hiện các chiến lược quản trị nhân tài hiệu quả, các doanh nghiệp có thể nâng cao lợi thế cạnh tranh của mình bằng cách phát triển và tận dụng các kỹ năng và kiến thức của lực lượng lao động sẵn có. Quản trị nhân tài cũng có thể giúp cải thiện sự hài lòng, giữ chân và gắn kết nhân viên, từ đó có thể dẫn

\*Tác giả liên hệ:

Email: [lucpt@tdmu.edu.vn](mailto:lucpt@tdmu.edu.vn)

đến tăng năng suất, đổi mới và làm tăng lợi nhuận (Kravariti & Johnston, 2020). Để nhận được chính sách nhân sự tốt hơn và được đào tạo, bồi dưỡng liên tục, nhân viên tài năng phải cam kết gắn bó lâu dài với tổ chức (Claus, 2019; Harsch & Festing, 2020); do đó, trong khi các nhà nghiên cứu tập trung tìm hiểu tác động tích cực của quản trị nhân tài đối với các tổ chức, thì cơ chế mà các hoạt động quản trị nhân tài ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên vẫn chưa được hiểu rõ (Goestjahjanti và cộng sự, 2020). Vì vậy, đòi hỏi cần nâng cao hiểu biết về các cơ chế, mối liên hệ giữa quản trị nhân tài và sự gắn kết của nhân viên.

Mặt khác, nhận thức sự hỗ trợ tổ chức đề cập đến niềm tin của nhân viên rằng tổ chức của họ đánh giá cao những đóng góp và quan tâm đến hạnh phúc của họ (Kim và cộng sự, 2016). Dựa trên nhận thức của mình, nhân viên sẽ hành xử theo những cách khác nhau (Mensah, 2019). Các nghiên cứu trước đã khám phá mối quan hệ từ nhận thức sự hỗ trợ tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên (Alvi và cộng sự, 2014; Caesens & Stinglhamber, 2014) tuy nhiên các khía cạnh của sự gắn kết chưa được khám phá một cách đầy đủ. Ngoài ra, tiền đề của nhận thức sự hỗ trợ tổ chức đã được nghiên cứu trong các nghiên cứu trước đây (Kurtessis và cộng sự, 2017), tuy nhiên tác động của quản trị nhân tài đến nhận thức sự hỗ trợ tổ chức cũng chưa được nghiên cứu toàn diện.

Nghiên cứu này lựa chọn hai khía cạnh của sự gắn kết, bao gồm sự gắn kết về mặt cảm xúc và sự gắn kết về mặt nhận thức để nghiên cứu vai trò của quản trị nhân tài và nhận thức sự hỗ trợ tổ chức vì những lý do sau. *Đầu tiên*, sự gắn kết về mặt cảm xúc và nhận thức là hai thành phần quan trọng trong sự gắn kết của nhân viên và có tác động đáng kể đến sự thành công của tổ chức (Shuck và cộng sự, 2017). Sự gắn kết về mặt nhận thức đề cập đến tinh thần và cảm xúc của nhân viên vào công việc của họ, bao gồm cả sự tập trung, sự cống hiến và sự nhiệt tình (Greene, 2015). Mặt khác, sự gắn kết về mặt cảm xúc đề cập đến sự gắn bó về mặt cảm

xúc tích cực của nhân viên với công việc của họ và tổ chức (Reina và cộng sự, 2018). Những nhân viên cảm thấy gắn bó về mặt cảm xúc trong công việc của họ có xu hướng cam kết, có động lực và trung thành hơn với tổ chức. *Thứ hai*, cả sự gắn kết về nhận thức và cảm xúc đều rất quan trọng để tạo ra một môi trường làm việc tích cực, cải thiện hiệu suất của nhân viên và giảm ý định nghỉ việc. Các tổ chức thường ưu tiên các loại gắn kết này để thúc đẩy văn hóa nơi làm việc và tăng hiệu suất làm việc cao hơn (Luthans & Peterson, 2002).

Bài viết đóng góp vào cơ sở lý thuyết bằng cách kiểm tra tác động của quản trị nhân tài và nhận thức sự hỗ trợ tổ chức đến sự gắn kết nhận thức và sự gắn kết cảm xúc. Ngoài ra, nghiên cứu được thực hiện trong ngành ngân hàng. Ngành ngân hàng thường xuyên phải đối mặt với cạnh tranh cao và áp lực từ môi trường kinh doanh. Điều này có thể ảnh hưởng đến sự gắn kết và tinh thần làm việc của nhân viên. Việc nghiên cứu về quản trị nhân tài trong ngành này là cần thiết để có các chính sách và biện pháp để hỗ trợ nhân viên ứng phó với áp lực công việc và tăng sự gắn kết.

## 2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết

### 2.1. Lý thuyết trao đổi xã hội

Lý thuyết trao đổi xã hội là một quan điểm trong tâm lý học giải thích các tương tác xã hội như một sự trao đổi giữa các cá nhân (Cook & Emerson, 1987). Theo lý thuyết này, các mối quan hệ được hình thành và duy trì dựa trên sự cân bằng giữa phần thưởng và chi phí trao đổi giữa hai bên (Blau, 2017). Các mối quan hệ trao đổi xã hội thành công được đặc trưng bởi mức độ trung thành và tin cậy cao giữa các bên (Gould-Williams, 2007). Dựa trên quan điểm trao đổi xã hội, nghiên cứu này gợi ý rằng nhân viên có thể xem quản trị nhân tài như một khoản đầu tư và hỗ trợ có giá trị từ phía tổ chức, và điều này sẽ tạo ra sự tương hỗ từ nhân viên, những người sẽ đền đáp tổ chức bằng sự gắn kết.

## 2.2. Quản trị nhân tài

Quản trị nhân tài đề cập đến cách tiếp cận chiến lược để thu hút, phát triển và giữ chân những nhân viên có tiềm năng cao, những người rất quan trọng đối với sự thành công của tổ chức (Lewis & Heckman, 2006). Quy trình quản trị nhân tài bao gồm tất cả các khía cạnh của một quá trình từ tuyển dụng và lựa chọn đến đào tạo và phát triển, quản lý hiệu suất, lập kế hoạch nghề nghiệp và lập kế hoạch kế nhiệm (Vaiman và cộng sự, 2015). Quản trị nhân tài nhằm mục đích đảm bảo rằng tổ chức có một hệ thống các cá nhân tài năng có thể đảm nhận các vai trò quan trọng trong tổ chức và thúc đẩy phát triển trong cả ngắn hạn và dài hạn. Quản trị nhân tài dựa trên niềm tin rằng nhân viên là tài sản quý giá nhất của một tổ chức và việc quản trị nhân tài một cách hiệu quả là điều cần thiết để có được lợi thế cạnh tranh bền vững. Điều này đảm bảo rằng tổ chức có đúng người đúng vai trò vào đúng thời điểm (Whysall và cộng sự, 2019).

## 2.3. Sự gắn kết của nhân viên

Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức được định nghĩa là trạng thái tinh thần tích cực liên quan đến công việc, được đặc trưng bởi sự cống hiến và sự say mê trong công việc tại tổ chức (Anitha, 2014). Những nhân viên có sự gắn kết cao có mối liên hệ tình cảm mạnh mẽ với công việc và tổ chức, dẫn đến động lực, sự hài lòng trong công việc và hiệu suất cao hơn, đồng thời giảm tỷ lệ nghỉ việc (Douglas & Roberts, 2020). Có hai loại gắn kết nhân viên: gắn kết nhận thức và gắn kết cảm xúc (Shuck và cộng sự, 2017). Sự gắn kết nhận thức đề cập đến mức độ tập trung và sự say mê trong công việc (Greene, 2015). Mặt khác, sự gắn kết về mặt cảm xúc đề cập đến sự kết nối tình cảm và cảm xúc mà nhân viên có với công việc, đồng nghiệp và tổ chức của họ (Reina và cộng sự, 2018). Sự gắn kết về mặt cảm xúc có thể bao gồm những cảm xúc tích cực như nhiệt tình, hào hứng và tự hào, cũng như những cảm xúc tiêu cực như thất vọng, căng thẳng và lo lắng.

## 2.4. Nhận thức sự hỗ trợ tổ chức

Nhận thức sự hỗ trợ tổ chức là một khái niệm trong hành vi tổ chức đề cập đến nhận thức của nhân viên về mức độ mà tổ chức đánh giá những đóng góp và quan tâm đến phúc lợi của nhân viên (Kim và cộng sự, 2016). Nó có thể được coi là một đánh giá tổng thể về mức độ mà tổ chức hỗ trợ các nhu cầu và mục tiêu của nhân viên, cung cấp cho họ các nguồn lực và cơ hội để thành công trong công việc và cân bằng được công việc và cuộc sống. Nhận thức sự hỗ trợ tổ chức đóng một vai trò quan trọng trong việc hình thành thái độ, hành vi và kết quả của nhân viên tại nơi làm việc, chẳng hạn như sự hài lòng trong công việc, động lực, cam kết và hiệu suất. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng, nhận thức sự hỗ trợ tổ chức là một yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy hạnh phúc của nhân viên và thành công của tổ chức (Kurtessis và cộng sự, 2017).

## 2.5. Quản trị nhân tài và sự gắn kết nhận thức

Quản trị nhân tài có thể giúp cải thiện sự gắn kết nhận thức giữa các nhân viên (O'Connor & Crowley-Henry, 2019). Khi nhân viên cảm thấy rằng, tiềm năng của bản thân được tổ chức công nhận và đánh giá cao, họ có nhiều khả năng sẽ đầu tư nhiều tinh thần và tình cảm vào công việc của mình. Do đó, nhân viên có nhiều khả năng có ý thức tham gia nhiệt tình trong công việc hơn, tăng khả năng tập trung, có động lực và cam kết với nhiệm vụ của mình hơn. Bằng cách tạo cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp, các tổ chức cũng có thể giúp nâng cao khả năng nhận thức của nhân viên, cho phép họ đảm nhận các nhiệm vụ phức tạp và khó khăn hơn (Ali và cộng sự, 2019). Ngoài ra, các phương pháp quản trị nhân tài hiệu quả, chẳng hạn như lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp, quản lý hiệu suất và các chương trình công nhận, có thể giúp nhân viên nhìn thấy con đường thăng tiến rõ ràng trong tổ chức của họ (Ozuem và cộng sự, 2016). Khi nhân viên có ý thức về mục đích và phương hướng trong sự nghiệp của mình, họ sẽ có nhiều khả năng tham gia vào công việc với sự cố gắng và có động lực để đạt được mục tiêu.



của mình. Ngoài ra, quản trị nhân tài cũng có thể tác động đến sự tham gia nhận thức bằng cách tạo ra một nền văn hóa làm việc tích cực. Một môi trường làm việc tích cực thúc đẩy sự hợp tác, sáng tạo và đổi mới có thể kích thích khả năng nhận thức của nhân viên và thúc đẩy sự gắn kết (Yuniati và cộng sự, 2021).

*Giả thuyết H1.* Quản trị nhân tài có tác động tích cực đến sự gắn kết nhận thức.

## **2.6. Quản trị nhân tài và sự gắn kết cảm xúc**

Các hoạt động quản trị nhân tài thể hiện sự quan tâm và chăm sóc đối với nhân viên, chẳng hạn như các chương trình lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp và những chính sách hoặc phúc lợi tốt hơn những nhân viên khác, có thể thúc đẩy sự gắn kết về mặt cảm xúc (Pandita & Ray, 2018). Những nhân viên cảm thấy có giá trị và được hỗ trợ nhiều khả năng cảm thấy được kết nối về mặt cảm xúc với công việc và tổ chức, dẫn đến tăng cam kết, động lực và sự hài lòng trong công việc. Sự gắn kết về mặt cảm xúc có thể thúc đẩy hiệu suất, vì những nhân viên gắn kết có nhiều khả năng sẽ nỗ lực hết mình trong công việc và ủng hộ tổ chức của họ (Sopiah và cộng sự, 2020). Do đó, khi các tổ chức đầu tư vào các kỹ năng và sự phát triển của nhân viên, họ thể hiện cam kết của mình đối với sự thành công và phát triển của nhân viên, điều này có thể dẫn đến gia tăng sự gắn kết cảm xúc (O'Connor & Crowley-Henry, 2019).

*Giả thuyết H2.* Quản trị nhân tài có tác động tích cực đến sự gắn kết cảm xúc.

## **2.7 Quản trị nhân tài và nhận thức sự hỗ trợ tổ chức**

Một chiến lược quản trị nhân tài hiệu quả có thể giúp nâng cao nhận thức của nhân viên về sự hỗ trợ của tổ chức (Mensah, 2019). Khi các hoạt động quản trị nhân tài như phát triển nghề nghiệp, đào tạo, quản lý hiệu suất và các chính sách ưu tiên được thực hiện hiệu quả, nhân viên cảm thấy rằng tổ chức của họ được đầu tư vào sự tăng trưởng và phát triển của họ, dẫn đến mức độ nhận thức hỗ trợ của tổ chức cao hơn.

Quản trị nhân tài có thể có tác động trực tiếp đến nhận thức sự hỗ trợ tổ chức (Isa và cộng sự, 2018). Khi các tổ chức đầu tư vào sự phát triển của nhân viên và tạo cơ hội phát triển, nhân viên sẽ cảm thấy được hỗ trợ và đánh giá cao sự quan tâm của tổ chức dành cho họ. Bên cạnh đó, thông qua đào tạo, huấn luyện và các chương trình phát triển khác, nhân viên có được các kỹ năng và kiến thức cần thiết để đóng góp vào sự thành công của tổ chức cũng như nâng cao năng lực bản thân, từ đó họ sẽ nhận thức được mức độ hỗ trợ cao hơn từ tổ chức.

*Giả thuyết H3.* Quản trị nhân tài có tác động tích cực đến sự hỗ trợ của tổ chức.

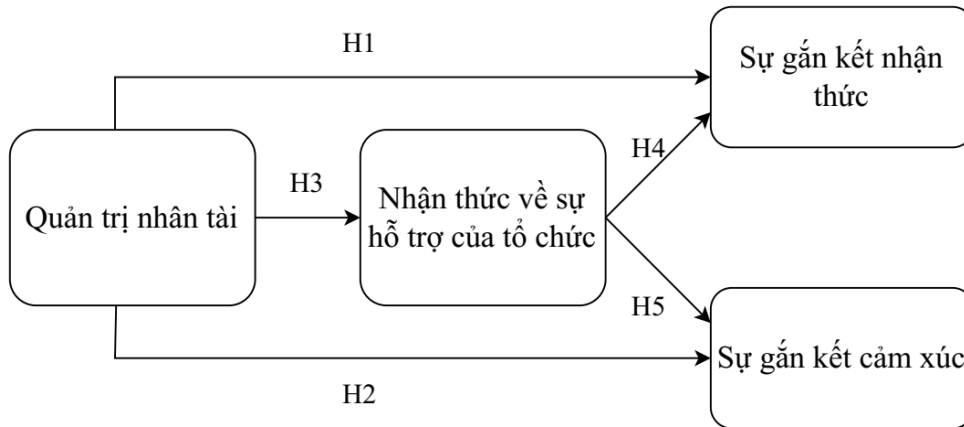
## **2.8 Nhận thức hỗ trợ tổ chức, sự gắn kết nhận thức và sự gắn kết cảm xúc**

Các nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng, nhận thức sự hỗ trợ tổ chức có liên quan tích cực đến sự gắn kết nhận thức. Khi nhân viên nhận thức được rằng, tổ chức hỗ trợ và đánh giá cao họ, họ có nhiều khả năng có cảm giác thân thuộc và cam kết với các mục tiêu của tổ chức, từ đó dẫn đến sự gắn kết nhận thức tăng lên (Biswas & Bhatnagar, 2013). Do đó, nhận thức sự hỗ trợ tổ chức được coi là phương tiện để cải thiện mức độ gắn kết nhận thức, điều này có thể dẫn đến hiệu suất công việc cao hơn và giảm tỷ lệ nghỉ việc (Asiedu-Appiah & Zoogah, 2019).

Những nhân viên nhận thấy mức độ hỗ trợ cao từ tổ chức sẽ có nhiều khả năng cảm thấy được kết nối và gắn kết về mặt cảm xúc với công việc của họ (Mathumbu & Dodd, 2013). Khi nhân viên cảm thấy rằng tổ chức của họ đánh giá cao và quan tâm đến họ, họ có nhiều khả năng hình thành những cảm xúc tích cực, chẳng hạn như sự hăng say và nhiệt tình đối với công việc của họ. Sự gắn kết cảm xúc này dẫn đến sự hài lòng trong công việc, làm tăng động lực và cam kết với tổ chức, cũng như mong muốn đóng góp cho sự thành công của tổ chức. Mặt khác, khi nhân viên cảm thấy không được hỗ trợ, bị đánh giá thấp hoặc bị bỏ rơi, họ có thể trải qua những cảm xúc tiêu cực, chẳng hạn như thất vọng và chán nản đối với công việc của họ. Do đó, các tác giả đề xuất:

*Giả thuyết H4.* Nhận thức sự hỗ trợ tổ chức có tác động tích cực đến sự gắn kết nhận thức.

*Giả thuyết H5.* Nhận thức sự hỗ trợ tổ chức có tác động tích cực đến sự gắn kết cảm xúc.



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Quy trình chọn mẫu

Ngành ngân hàng tại Việt Nam là một trong những ngành tài chính sôi động nhất và là lĩnh vực cực kỳ cạnh tranh để thu hút nhân tài. Các ngân hàng đang rất cạnh tranh để thu hút nhân tài có kỹ năng và kinh nghiệm trong các lĩnh vực, đặc biệt là các tập đoàn đa quốc gia. Để đảm bảo rằng tất cả những người được hỏi đều là nhân viên tài năng, tác giả đã liên hệ với các nhà quản lý nhân sự của các ngân hàng được chọn thông qua một phương pháp thuận tiện. Do tác giả không có quyền can thiệp và khảo sát trực tiếp các nhân viên trong diện quy hoạch nên tác giả đã nhờ các nhà quản trị nhân sự chọn thuận tiện 350 nhân viên tài năng để hoàn thành khảo sát. Trong số 350 bảng câu hỏi được phát, có 304 bảng câu hỏi hợp lệ, chiếm tỷ lệ phản hồi là 86,85%.

#### 3.2. Thang đo

Thang đo loại Likert năm mức độ được sử dụng cho tất cả các mục trong nghiên cứu này, từ 1 = “hoàn toàn không đồng ý” đến 5 = “hoàn toàn đồng ý”. Thang đo quản trị nhân tài được điều chỉnh từ nghiên cứu của Jayaraman và cộng sự (2018). Thang đo nhận thức sự hỗ trợ tổ chức được điều chỉnh từ thang đo của Celep and Yilmazturk (2012). Cuối cùng, sự gắn kết

nhận thức và gắn kết cảm xúc được đo lường theo nghiên cứu của Rich và cộng sự (2010). Thang đo cho các biến nghiên cứu được trình bày chi tiết trong Phụ lục 1 (xem Phụ lục 1 online).

#### 3.3. Phân tích dữ liệu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phương pháp tiếp cận hồi quy từng phần (PLS-SEM) để phân tích dữ liệu bằng phần mềm SmartPLS phiên bản 3.0. Quy trình phân tích dữ liệu bao gồm: (1) đánh giá độ tin cậy và mô hình đo lường; (2) đánh giá mô hình cấu trúc.

### 4. Kết quả

Kết quả thống kê mô tả mẫu cho thấy, mẫu nghiên cứu với số lượng nam và nữ lần lượt là 184 và 120 người, chiếm tỷ lệ tương ứng là 60,52% và 39,47%. Các đối tượng trong mẫu được chia thành ba nhóm là từ 22 đến 30 tuổi, từ 30 đến 40 tuổi và trên 40 tuổi, với số lượng lần lượt là 149, 128 và 27 người, chiếm tỷ lệ lần lượt là 49,01%, 31,76% và 8,88%. Về kinh nghiệm làm việc tại tổ chức, tỷ lệ làm việc có thời gian công tác từ 3 đến 5 năm và trên 5 năm chiếm đa số với tỷ lệ lần lượt là 44,40% và 41,44%, còn lại thâm niên dưới 1 năm và từ 1 đến 3 năm chiếm tỷ lệ lần lượt là 4,60% và 9,53% (xem Phụ lục 2 online).

4.1. Mô hình đo lường

Cronbach’s Alpha (CA) và giá trị độ tin cậy tổng hợp (CR) của các biến đều lớn hơn ngưỡng 0,7 (Fornell & Larcker, 1981). Ngoài ra, phương sai trích (Average Variance Extracted – AVE) của tất cả các biến nghiên cứu nằm trong phạm vi từ 0,519 đến 0,674, cao hơn mức giới hạn khuyến nghị là 0,50. Do đó, giá trị hội tụ của các cấu trúc được đảm bảo (Hair và cộng sự, 2017) (xem Bảng 1).

Tiếp theo, giá trị phân biệt được kiểm tra theo tiêu chí của Fornell and Larcker (1981). Bảng 1 cho thấy, căn bậc hai của AVE của mỗi biến nằm trong khoảng từ 0,723 đến 0,821, lớn hơn mỗi tương quan giữa các cặp biến tiềm ẩn; do đó đáp ứng tiêu chí Fornell and Larcker (1981). Như vậy, giá trị phân biệt mô hình đo lường được đáp ứng.

**Bảng 1.** Cronbach’s Alpha, độ tin cậy tổng hợp, tương quan và căn bậc hai AVE

	CA	CR	AVE	1	2	3	4
1. Quản trị nhân tài	0,728	0,710	0,616	<b>0,785</b>			
2. Nhận thức sự hỗ trợ tổ chức	0,871	0,851	0,674	0,421	<b>0,821</b>		
3. Sự gắn kết nhận thức	0,744	0,741	0,519	0,366	0,646	<b>0,721</b>	
4. Sự gắn kết cảm xúc	0,821	0,811	0,523	0,569	0,488	0,562	<b>0,723</b>

**Ghi chú:** Đường chéo tô đậm là căn bậc hai AVE.

4.2. Mô hình cấu trúc

Các giá trị  $R^2$  và  $Q^2$  được sử dụng để đo khả năng giải thích của mô hình và mức độ phù hợp (Hair và cộng sự, 2022). Kết quả cho thấy,  $R^2$  dao động trong khoảng 0,128 đến 0,476, lớn

hơn giá trị ngưỡng 0,1 cho thấy cho thấy các mô hình nghiên cứu có khả năng dự đoán vừa (Falk & Miller, 1992). Ngoài ra, tất cả các cấu trúc nội sinh trình bày các giá trị  $Q^2$  đều lớn hơn 0 cho thấy mức độ phù hợp dự đoán của mô hình (Chin, 1998).

**Bảng 2.** Tổng hợp giá trị  $R^2$  và  $Q^2$

	$R^2$	$Q^2$
Nhận thức sự hỗ trợ tổ chức	0,128	0,056
Sự gắn kết nhận thức	0,476	0,299
Sự gắn kết cảm xúc	0,173	0,104

T-test với kỹ thuật Bootstrapping (N = 5000) được áp dụng để kiểm tra các tác động trực tiếp. Kết quả kiểm định giả thuyết được thể hiện trong bảng 3. Kết quả chỉ ra rằng, các tác động trực tiếp từ quản trị nhân tài đến sự gắn kết nhận thức và sự gắn kết cảm xúc đều có ý nghĩa, tuy nhiên quản trị nhân tài lại không có

tác động đến nhận thức sự hỗ trợ của tổ chức do đó các giả thuyết H1 và H2 được chấp nhận trong khi giả thuyết H3 bị bác bỏ. Ngoài ra, kết quả cho thấy rằng, nhận thức sự hỗ trợ tổ chức có tác động tích cực đến sự gắn kết nhận thức và sự gắn kết cảm xúc, do đó các giả thuyết H4 và H5 được chấp nhận.

**Bảng 3.** Kết quả nghiên cứu

Giả thuyết	$\beta$	p-value	t-value	Kết quả
H1 Quản trị nhân tài → Sự gắn kết nhận thức	0,125	0,000	5,284	Chấp nhận
H2 Quản trị nhân tài → Sự gắn kết cảm xúc	0,245	0,034	2,114	Chấp nhận
H3 Quản trị nhân tài → Nhận thức sự hỗ trợ của tổ chức	0,032	0,443	0,768	Bác bỏ
H4 Nhận thức sự hỗ trợ của tổ chức → Sự gắn kết nhận thức	0,559	0,000	21,407	Chấp nhận
H5 Nhận thức sự hỗ trợ của tổ chức → Sự gắn kết cảm xúc	0,401	0,000	10,608	Chấp nhận

### 4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả này cho thấy rằng, việc thực hiện quản trị nhân tài trong ngành ngân hàng có thể tác động đến cả sự gắn kết nhận thức và sự gắn kết cảm xúc của nhân viên. Quản trị nhân tài liên quan đến việc công nhận và nuôi dưỡng những nhân viên có kỹ năng và tiềm năng đặc biệt. Khi nhân viên cảm thấy được công nhận và đánh giá cao về tài năng của họ, họ sẽ có nhiều khả năng cảm thấy gắn bó về mặt cảm xúc với công việc và tổ chức hơn. Sự công nhận này có thể nâng cao tinh thần và động lực của họ, dẫn đến mức độ gắn kết cảm xúc cao hơn. Các chương trình quản trị nhân tài thường bao gồm các kế hoạch để phát triển và thăng tiến nghề nghiệp. Mặc dù ngành ngân hàng có tỷ lệ thay đổi công việc cao nhưng khi nhân viên nhìn thấy con đường rõ ràng để thăng tiến nghề nghiệp và phát triển cá nhân, họ sẽ được thúc đẩy ý thức cam kết và lòng trung thành và có nhiều khả năng cảm thấy gắn kết về mặt cảm xúc với công việc hơn. Liên quan đến sự gắn kết nhận thức, đầu tư vào các chương trình đào tạo và sáng kiến xây dựng kỹ năng không chỉ nâng cao năng lực của nhân viên mà còn giúp họ có động lực để cải thiện hiệu suất của mình và tinh thần say mê trong công việc (O'Connor & Crowley-Henry, 2019). Ngoài ra, quản trị nhân tài còn khuyến khích bồi dưỡng khả năng lãnh đạo nên có thể tạo ra cơ hội cho nhân viên cơ hội nâng cao khả năng ra quyết định, tư duy chiến lược và kỹ năng giải quyết vấn đề, dẫn

đến tăng cường sự tham gia nhận thức vào vai trò của họ (Sihag, 2021).

Quản trị nhân tài không tác động đến nhận thức sự hỗ trợ tổ chức. Kết quả này trái ngược với các nghiên cứu đi trước (Pandita & Ray, 2018; Sopiah và cộng sự, 2020). Điều này cho thấy, quản trị nhân tài không đủ để hình thành đầy đủ nhận thức của nhân viên về sự hỗ trợ của tổ chức. Kết quả này có thể được giải thích là do sự hỗ trợ của tổ chức được nhận thức bị ảnh hưởng bởi các yếu tố tổ chức khác nhau ngoài hoạt động quản trị nhân tài như phong cách lãnh đạo của quản lý cấp cao, mức độ minh bạch trong việc ra quyết định, nguồn lực sẵn có để phát triển nghề nghiệp của nhân viên và văn hóa tổ chức tổng thể đều góp phần nâng cao nhận thức của nhân viên về sự hỗ trợ (Kurtessis và cộng sự, 2017). Quản trị nhân tài chủ yếu tập trung vào các hoạt động liên quan đến tuyển dụng, phát triển và giữ chân nhân tài trong tổ chức. Mặc dù những hoạt động này có thể góp phần giúp nhân viên cảm thấy được trân trọng và hỗ trợ nhưng chúng chỉ đại diện cho một tập hợp nhỏ các quy trình tổ chức ảnh hưởng đến nhận thức sự hỗ trợ tổ chức. Các yếu tố như hành vi lãnh đạo, văn hóa tổ chức, thực tiễn giao tiếp và sự công bằng trong việc ra quyết định có thể đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành nhận thức của nhân viên về sự hỗ trợ của tổ chức.

Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức có tác động tích



cực đến cả sự gắn kết nhận thức và sự gắn kết cảm xúc của nhân viên, điều này tương đồng với những nghiên cứu đi trước (Alvi và cộng sự, 2014; Caesens & Stinglhamber, 2014). Kết quả này hàm ý rằng khi nhân viên nhận thức được sự hỗ trợ và đánh giá cao từ tổ chức, họ có xu hướng cảm thấy rằng mình được coi trọng và quan trọng đối với tổ chức. Điều này tạo ra một cảm giác của sự đồng lòng và cam kết đối với mục tiêu và giá trị của tổ chức. Sự gắn kết nhận thức này có thể giúp củng cố lòng trung thành và tinh thần làm việc tích cực trong nhân viên. Ngoài ra, sự hỗ trợ và đánh giá cao từ tổ chức cũng có thể tạo ra một môi trường làm việc tích cực và ấm áp, giúp nhân viên cảm thấy kết nối và gắn kết cảm xúc với công việc của mình. Khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm và hỗ trợ, họ có xu hướng phát triển những cảm xúc tích cực như sự hài lòng, sự hứng khởi và sự đam mê. Điều này không chỉ tạo ra một môi trường làm việc tích cực mà còn khuyến khích sự cam kết và mong muốn đóng góp vào thành công của tổ chức.

## 5. Kết luận và hàm ý quản trị

### 5.1. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy, quản trị nhân tài trong ngành ngân hàng có thể có ảnh hưởng tích cực đến cả sự gắn kết nhận thức và gắn kết cảm xúc của nhân viên. Việc công nhận và phát triển nhân viên không chỉ tạo ra một môi trường làm việc tích cực mà còn thúc đẩy lòng trung thành và tinh thần làm việc tích cực trong tổ chức. Tuy nhiên, kết quả cũng chỉ ra rằng, quản trị nhân tài không đủ để hình thành nhận thức đầy đủ của nhân viên về sự hỗ trợ từ tổ chức, và điều này có thể được giải thích bởi sự ảnh hưởng của các yếu tố tổ chức khác nhau. Do đó, để tối ưu hóa hiệu quả của quản trị nhân tài, nhà quản trị cần xem xét và cải thiện các yếu tố tổ chức khác như phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức, và công bằng trong việc ra quyết định. Bằng cách này, tổ chức có thể tạo ra một môi trường làm việc ấm áp, tích cực và hỗ trợ, khuyến khích sự đồng lòng và cam kết của nhân viên, từ đó thúc đẩy sự thành công và phát triển

bền vững. Trong khi đó, kết quả nghiên cứu cũng nhấn mạnh rằng nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết nhận thức và cảm xúc của nhân viên, điều này tương đồng với những nghiên cứu trước đó. Điều này cho thấy tầm quan trọng của việc xây dựng một môi trường làm việc có tính hỗ trợ và đánh giá cao nhân viên. Sự hỗ trợ và động viên từ tổ chức không chỉ tạo ra một nền tảng cho sự phát triển cá nhân và chuyên môn của nhân viên mà còn tạo ra một cảm giác của sự kích thích và sự đam mê trong công việc. Do đó, nhà quản trị cần đặc biệt chú trọng vào việc xây dựng một văn hóa tổ chức tích cực, nơi mà sự hỗ trợ và công bằng được đánh giá cao và khuyến khích, từ đó tạo ra điều kiện thuận lợi để nhân viên phát triển và gắn bó với tổ chức lâu dài. Sự kết hợp giữa quản trị nhân tài hiệu quả và việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực có thể là chìa khóa để tạo ra một tổ chức mạnh mẽ, linh hoạt và thịnh vượng trong ngành ngân hàng và các lĩnh vực khác.

### 5.2. Hàm ý quản trị

Những phát hiện của nghiên cứu này có thể gợi ý các hàm ý cho các nhà quản lý. *Thứ nhất*, các nhà quản trị nên xây dựng các chương trình và quy trình công nhận và đánh giá nhân viên dựa trên kỹ năng và tiềm năng đặc biệt của họ. Điều này giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi mà nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và gắn bó với công việc và tổ chức. Ngoài ra, các nhà quản trị cũng cần đưa ra các kế hoạch rõ ràng để phát triển nghề nghiệp cho nhân viên, đồng thời tạo ra các cơ hội thăng tiến có hấp dẫn và phát triển cá nhân. Việc này sẽ tăng cường ý thức cam kết và lòng trung thành của nhân viên, đồng thời giúp họ cảm thấy gắn kết về mặt cảm xúc với công việc. *Thứ hai*, mặc dù quản trị nhân tài không tác động trực tiếp đến nhận thức sự hỗ trợ từ tổ chức, nhưng nhà quản trị vẫn cần tạo ra một môi trường làm việc nơi mà nhân viên cảm thấy họ được hỗ trợ và đánh giá. Điều này có thể bao gồm việc tăng cường sự minh bạch trong quyết định, cung cấp các tài nguyên và cơ hội phát triển sự nghiệp, và tạo ra một văn hóa tổ chức tích cực. *Cuối cùng*,

nhà quản trị cần xây dựng và duy trì một môi trường làm việc tích cực và ấm áp, nơi mà nhân viên cảm thấy được quan tâm và hỗ trợ. Điều này có thể đạt được thông qua việc tạo ra các chương trình và hoạt động như sự đánh giá cao, phản hồi xây dựng, và tạo cơ hội cho sự phát triển và tiến bộ cá nhân. Ngoài ra, các nhà quản trị cần tạo điều kiện cho sự phát triển của cảm xúc tích cực trong tổ chức thông qua việc tạo ra các chương trình và hoạt động như sự đánh giá cao và khuyến khích sự sáng tạo và sự đam mê trong công việc.

### 5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Nghiên cứu này cũng không tránh khỏi những hạn chế. *Thứ nhất*, nghiên cứu này chưa phân loại các nhân tài ví dụ nhân sự do công ty thu hút từ đối thủ hay do công ty quy hoạch, đào tạo và phát triển. Các nghiên cứu trong tương lai có thể phân loại và tìm hiểu rõ vấn đề này. *Thứ hai*, nghiên cứu này đánh giá phương pháp quản trị nhân tài dựa trên quan điểm của nhân viên. Do đó, các nghiên cứu thực nghiệm trong tương lai có thể khai thác thêm các khía cạnh với vai trò người quản lý để có cái nhìn toàn diện hơn.

### Tài liệu tham khảo

- Ali, Z., Bashir, M., & Mehreen, A. (2019). Managing organizational effectiveness through talent management and career development: The mediating role of employee engagement. *Journal of Management Sciences*, 6(1), 62-78. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1906105>
- Alvi, A. K., Abbasi, A. S., & Haider, R. J. (2014). Relationship of perceived organizational support and employee engagement. *Sci.Int. (Lahore)*, 26(2), 949-952.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Asiedu-Appiah, F., & Zoogah, D. B. (2019). Awareness and usage of work-life balance policies, cognitive engagement and perceived organizational support: A multi-level analysis. *Africa Journal of Management*, 5(2), 115-137. <https://doi.org/10.1080/23322373.2019.1618684>
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, P-O fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27-40. <https://doi.org/10.1177/0256090920130103>
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. J. E. R. o. A. P. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *European Review of Applied Psychology*, 64(5), 259-267. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Celep, C., & Yilmazturk, O. E. (2012). The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46(1), 5763-5776. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.512>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (Vol. 295, pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781410604385-10/partial-least-squares-approach-structural-equation-modeling-wynne-chin>
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1987). *Social exchange theory*. Newbury Park: Sage.

- Douglas, S., & Roberts, R. (2020). Employee age and the impact on work engagement. *Strategic HR Review*, 19(5), 209-213. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/SHR-05-2020-0049>
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3151312>
- Goestjahjanti, F. S., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact of talent management, authentic leadership and employee engagement on job satisfaction: Evidence from south east asian industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 67-88.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585190701570700>
- Greene, B. A. (2015). Measuring cognitive engagement with self-report scales: Reflections from over 20 years of research. *Educational Psychologist*, 50(1), 14-30. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00461520.2014.989230>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x>
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>
- Isa, A., Ibrahim, H. I., Jaaffar, A. H., & Baharin, N. L. (2018). Talent Management Practices, Perceived Organizational Support and Employee Retention: Evidence From Malaysian Government-Linked Companies. *Global Business & Management Research*, 10(3), 688-696. [https://www.researchgate.net/publication/330037565\\_Talent\\_Management\\_Practices\\_Perceived\\_Organizational\\_Support\\_and\\_Employee\\_Retention\\_Evidence\\_From\\_Malaysian\\_Government-Linked\\_Companies](https://www.researchgate.net/publication/330037565_Talent_Management_Practices_Perceived_Organizational_Support_and_Employee_Retention_Evidence_From_Malaysian_Government-Linked_Companies)
- Jayaraman, S., Talib, P., & Khan, A. F. (2018). Integrated talent management scale: Construction and initial validation. *Sage Open*, 8(3), 2158244018780965. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2158244018780965>
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2081>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of Management Development*, 21(5), 376-387. <https://doi.org/10.1108/02621710210426864>
- Mathumbu, D., & Dodd, N. (2013). Perceived organisational support, work engagement and organisational citizenship behaviour of nurses at Victoria Hospital. *Journal of Psychology*, 4(2), 87-93. <https://doi.org/10.1080/09764224.2013.11885497>

- Mensah, J. K. (2019). Talent management and talented employees' attitudes: mediating role of perceived organisational support. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 527-543. <https://doi.org/10.1177/0020852319844318>
- O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: Bridging the literature. *Journal of Business Ethics*, 156, 903-917. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-017-3543-1>
- Ozuem, W., Lancaster, G., & Sharma, H. (2016). In search of balance between talent management and employee engagement in human resource management. In Ariza-Montes (Ed.), *Strategic Labor Relations Management in Modern Organizations* (pp. 49-75). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-5225-0356-9.ch003
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., & Hom, P. W. (2018). Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 5-18. <https://doi.org/10.1177/1548051817709007>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21811>
- Sihag, P. (2021). The mediating role of perceived organizational support on psychological capital–employee engagement relationship: a study of Indian IT industry. *Journal of Indian Business Research*, 13(1), 154-186. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JIBR-01-2019-0014>
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335-341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>
- Vaiman, V., Haslberger, A., & Vance, C. M. (2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 280-286. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.004>
- Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*, 38(2), 118-129. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181>
- Yuniati, E., Soetjipto, B., Wardoyo, T., Sudarmiatin, S., & Nikmah, F. (2021). Talent management and organizational performance: The mediating role of employee engagement. *Management Science Letters*, 11(9), 2341-2346. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.5.007>