



Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa

TRẦN KIM DUNG & VẦN MỸ LÝ

Tóm tắt: Nghiên cứu thực hiện đo lường ảnh hưởng của thực tiễn hoạt động quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa theo nhận thức của nhân viên. Nghiên cứu áp dụng phương pháp mô hình phương trình cấu trúc và dựa trên mẫu khảo sát từ 204 doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn TP HCM. Nghiên cứu cho thấy ảnh hưởng dương của đào tạo (0.386); chế độ đãi ngộ lương, thưởng (0.344) đến kết quả kinh doanh; và ảnh hưởng dương của cơ hội thăng tiến (0.357), đào tạo (0.201) đến khả năng thu hút giữ nhân viên giỏi trong các doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ rất chặt chẽ và liên tục của thực tiễn về đào tạo, đánh giá nhân viên, chế độ đãi ngộ lương thưởng, thăng tiến và ra quyết định trong tác động đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

1. Giới thiệu

Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng quan trọng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp đã được thể hiện trong nhiều nghiên cứu trước đây (Huselid M.A. 1995), (Guest 1997), (Hartog D. and R M Verburg. 2004), (Singh K. 2004).

Tuy nhiên ở VN chưa có các khảo sát định lượng về mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy nhiều giám đốc hoàn toàn

không quan tâm đến hệ thống quản trị nguồn nhân lực trong công ty hoặc bản thân không biết có cần thiết đầu tư hoàn thiện hệ thống quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp không? Điều này càng thể hiện rõ nét trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở VN [1], nơi thu hút đến 64.8% lực lượng lao động, đóng góp khoảng 26% GDP, 31% giá trị tổng sản lượng công nghiệp, 78% tổng mức bán lẻ. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm đo lường ảnh hưởng của thực tiễn hoạt động quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động trong các doanh nghiệp. Hi vọng rằng kết quả nghiên cứu sẽ giúp các lãnh đạo hiểu chính xác hơn về tác động của thực tiễn hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong công ty và có biện pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp.

2. Cơ sở lý luận

2.1 Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực. Từ suy luận cho rằng quản lý nguồn nhân lực tốt sẽ dẫn đến kết quả hoạt động tốt cho doanh nghiệp, nhiều nghiên cứu về thực tiễn tốt nhất (best practices) trong quản trị đã được thực hiện trên thế giới. Hệ thống thực hiện công việc có kết quả cao (high performance work system - HPWS) với việc chú trọng chủ yếu đến thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đã tạo thành trào lưu nghiên cứu rất phổ biến từ thập niên 1990 với nhiều nghiên cứu điển hình (Hiltrop J. M. and Despres C. 1994); Guest (1997); (Pfeffer J. 1998); Hartog & Verburg (2004). Tuy nhiên, cho đến nay vẫn không có sự thống nhất về những thực tiễn quản trị nguồn nhân lực nào được coi là có ảnh hưởng tốt nhất đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Nghiên cứu nổi tiếng của Pfeffer (1998) đề xuất 7 thực tiễn tốt nhất: (1) bảo đảm ổn định trong công việc (nhân viên không bị mất việc); (2) tuyển chọn nhân viên mới; (3) đội tự quản và phi tập trung trong việc ra quyết định; (4) mức đãi ngộ (lương thưởng) tương đối cao theo kết quả; (5) mở rộng đào tạo; (6) giảm khoảng cách về chức vụ, và các rào cản như giảm khoảng cách về tiền lương; (7) mở rộng việc chia sẻ thông tin và kết quả tài chính trong tổ chức. Tuy nhiên cách tiếp cận và một số thành phần trên đây chưa phù hợp với tình hình của nền kinh tế đang phát triển ở VN. Ví dụ, việc rút ngắn khoảng cách tiền lương trong doanh nghiệp và việc bảo đảm ổn định trong công việc chưa phải là những tiêu thức tốt để đánh giá thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhà nước VN khi nhân viên giỏi trong DNNN bất mãn vì chế độ lương cao bằng; và tỷ lệ nhân viên dư thừa lên tới 20-50% (Belser and Rama, 2001). Singh (2004), cho rằng nên có thang đo riêng và tiến hành đo lường mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và kết quả hoạt động trong điều kiện của nền kinh tế đang phát triển. Theo Singh (2004), thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của Ấn Độ gồm có bảy thành phần với những nội dung chính:

- Xác định công việc: Công ty có hệ thống bản mô tả công việc cho các nhân viên; phân chia công việc rõ ràng; trách nhiệm, quyền hạn và quyền lợi song hành.

- Tuyển dụng: Hệ thống tuyển dụng có tính khoa học; có sử dụng các công cụ hiện đại; có khả năng tuyển được người có năng lực phù hợp.

- Đào tạo: Nhân viên được đào tạo, huấn luyện những kỹ năng cần thiết cho công việc; công ty tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về công việc cho nhân viên;

- Đánh giá nhân viên: Nhân viên hiểu mục tiêu, tiêu chuẩn đánh giá; hệ thống đánh giá là công bằng, chính xác; kết quả đánh giá được sử dụng cho các hoạt động nhân sự khác.

- Hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến: Công ty tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên; kết hợp tốt nhu cầu phát triển cá nhân và phát triển công ty.

- Thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động: Nhân viên được khuyến khích tham gia vào các quyết định liên quan đến các hoạt động chung trong công ty; có nhiều cơ hội đưa ra các sáng kiến, cải tiến kỹ thuật.

- Đãi ngộ về lương, thưởng: Mức độ đãi ngộ liên hệ chặt chẽ với mức độ đóng góp kết quả làm việc và năng lực của mỗi cá nhân; công ty bảo đảm mức thu nhập phù hợp với thị trường.

2.2 Kết quả hoạt động của doanh nghiệp theo nhận thức của nhân viên được đo lường theo các tiêu thức trên cơ sở đánh giá của nhân viên khi so sánh với các doanh nghiệp khác cùng loại về:

- Kết quả hoạt động chung, với các tiêu thức so sánh với các doanh nghiệp khác cùng loại về chất lượng sản phẩm, khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi, mức độ thỏa mãn của khách hàng; quan hệ giữa cán bộ quản lý và nhân viên.

- Kết quả thị trường, với các tiêu thức so sánh với các doanh nghiệp cùng loại về marketing, tốc độ tăng trưởng, lợi nhuận, thị trường (Singh, 2004).

2.3 Mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và kết quả hoạt động của doanh nghiệp

Các nghiên cứu của Guest (1997), Singh (2004), Huselid (1995); Hartog & Verburg (2004) cho thấy mối quan hệ dương giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực với kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Đây là một trong số các nghiên cứu đầu tiên ở VN thực hiện khảo sát mối quan hệ trực tiếp giữa 7 thực tiễn quản trị nguồn nhân lực với 2 yếu tố thành phần trong kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Nghiên cứu có tính khám phá vì vậy không đề ra các giả thuyết.

3. Mẫu điều tra

Khảo sát được thực hiện ở TP.HCM. Phỏng vấn trực tiếp được thực hiện với các đối tượng là các cán bộ quản lý từ cấp trưởng phòng trở lên của các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Có 204 bản trả lời được sử dụng. Theo lĩnh vực hoạt động, 20% doanh nghiệp thuộc khu vực sản xuất; 50% doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ, số còn lại làm trong các công ty hỗn hợp sản xuất-dịch vụ. Về quy mô, có 40,2% doanh nghiệp có ít hơn 50 nhân viên; 19,1% doanh nghiệp có quy mô 50-99

nhân viên; 20,8% doanh nghiệp có quy mô 100-300 nhân viên; số doanh nghiệp còn lại có quy mô 300-500 nhân viên (với số vốn nhỏ hơn 10 tỷ đồng). Theo số năm thành lập, có (19,4%) doanh nghiệp mới hoạt động từ 5 năm trở xuống; (15%) doanh nghiệp có thời gian hoạt động trên 5 năm đến 10 năm; (15,4%) doanh nghiệp có thời gian hoạt động trên 10 năm đến 20 năm; chỉ có (7%) doanh nghiệp có thời gian thành lập trên 21 năm.

4. Thang đo

Thang đo thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của Singh (2004) được sử dụng với 7 thành phần thông qua 34 biến quan sát: Thành phần xác định công việc (4 biến quan sát; Cronback Alpha = 0.7829); tuyển dụng (4 biến quan sát; Cronback Alpha = 0.8115); đào tạo (6 biến quan sát; Cronback Alpha = 0.8706); đánh giá nhân viên (5 biến quan sát, Cronback Alpha = 0.8295); hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến (6 biến quan sát, Cronback Alpha = 0.8627); thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động (3 biến quan sát); đãi ngộ lương thưởng (4 biến quan sát, Cronback Alpha = 0.8496). Thang đo Likert 5 bậc được sử dụng, bậc 1 tương ứng với mức độ hoàn toàn không áp dụng; bậc 5 tương ứng với mức độ áp dụng hoàn toàn trong công ty.

Kết quả hoạt động của doanh nghiệp theo nhận thức của nhân viên được đo lường theo hai thành phần với 10 biến quan sát. Thành phần kết quả hoạt động chung với 6 biến quan sát, kết quả thị trường có 4 biến quan sát với Cronback Alpha tương ứng bằng 0.7983 và 0.8378. Thang đo Likert 5 bậc được sử dụng, bậc 1 tương ứng với mức độ kém hơn hẳn các doanh nghiệp khác; bậc 5 tương ứng với mức độ tốt hơn hẳn các doanh nghiệp khác.

5. Phương pháp xử lý số liệu

Sau khi kiểm định độ tin cậy Cronback Alpha của các thành phần của thang đo, nghiên cứu thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích nhân tố khẳng định (CFA) đối với các thang đo, mô hình đo lường, mô hình nghiên cứu. Các thang đo và mô hình đo lường, mô hình nghiên cứu được kiểm định có các tham số (Chi-square; độ tự do, giá trị p, các chỉ số CFI; GFI; TLI; RMSEA); có độ tin cậy tổng hợp; tổng phương sai trích; tính đơn nguyên; giá trị hội tụ; và giá trị phân biệt phù hợp. Phương pháp ước lượng Maximum Likelihood (ML) được sử dụng để ước lượng các tham số do tất cả các biến đều có độ nhọn và độ lệch nằm trong khoảng [-1, +1]. Điều đáng lưu ý là hai thành phần: cơ hội thăng tiến và thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động được gộp trong 1 yếu tố: cơ hội thăng tiến và ra quyết định; thang đo về kết quả hoạt động của doanh nghiệp được tách thành hai yếu tố: kết quả hoạt động kinh doanh; và khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi.

6. Kết quả đo lường và phân tích

Sử dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) để tính

mối quan hệ tương tác và ảnh hưởng giữa các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực với kết quả hoạt động của doanh nghiệp kết quả trong Bảng 1 và Bảng 2.

Bảng 1: Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp

	Đào tạo	Đãi ngộ lương, thưởng	Đánh giá	Cơ hội thăng tiến, ra quyết định
Kết quả kinh doanh	0.386***	0.344**	0.032	0.016
Thu hút và giữ nhân viên	0.201*	0.164	0.146	0.357**

***: p<0.001; **: p<0.01.

Bảng 2: Quan hệ tương tác giữa các biến tiềm ẩn trong mô hình đo lường

Quan hệ tương tác	Ước lượng r	CR	SE	(1-r)/SE	p
Danhgia <-> Daotao	0.545	5.573	0.098	4.653	***
Danhgia <-> Luongthuong	0.712	6.921	0.103	2.800	***
Danhgia <-> Thangtien	0.687	6.860	0.100	3.125	***
Daotao <-> Luongthuong	0.489	5.362	0.091	5.603	***
Daotao <-> Thangtien	0.620	6.393	0.097	3.918	***
Luongthuong <-> Thangtien	0.782	7.791	0.100	2.172	***
Danhgia <-> Kinhdoanh	0.499	5.223	0.096	5.244	***
Danhgia <-> Thuhut, giu nhan vien	0.617	5.087	0.121	3.158	***
Daotao <-> Kinhdoanh	0.583	5.863	0.099	4.194	***
Daotao <-> Thuhut, giu nhan vien	0.582	4.955	0.117	3.559	***
Luongthuong <-> Kinhdoanh	0.569	5.983	0.095	4.532	***
Luongthuong <-> Thuhut, giu nhan vien	0.645	5.359	0.120	2.950	***
Thangtien <-> Kinhdoanh	0.547	5.890	0.093	4.878	***
Thangtien <-> Thuhut, giu nhan vien	0.710	5.653	0.126	2.309	***
Kinhdoanh <-> Thuhut, giu nhan vien	0.622	5.132	0.121	3.119	***

CR: Giá trị tới hạn; SE: sai lệch chuẩn; p: giá trị p.

Hai hoạt động quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng mạnh nhất và có ý nghĩa thống kê đến kết quả kinh doanh là đào tạo (0.386) và đãi ngộ lương thưởng (0.344); hai hoạt động quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng mạnh nhất và có ý nghĩa thống kê đến việc thu hút và giữ nhân viên giỏi là cơ hội thăng tiến, ra quyết định (0.357) và đào tạo (0.201). Mức độ giải thích của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực $R^2 = 0.45$ cho kết quả kinh doanh và $R^2 = 0.57$ cho việc thu hút và giữ nhân viên giỏi của doanh nghiệp. Kết quả cho thấy vai trò quan trọng của đào tạo, thăng tiến đối với kết quả kinh doanh và khả năng thu hút, giữ người giỏi trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa; điều này phù hợp với kết quả nghiên cứu trước đây của TKDung (2005).

Mối quan hệ rất chặt chẽ giữa các thành phần đánh giá – đãi ngộ lương thưởng (0.712); đãi ngộ lương thưởng – thăng tiến (0.782); đào tạo – thăng tiến (0.622); thăng tiến – thu hút nhân viên giỏi (0.71); đãi ngộ lương thưởng – thu hút nhân

viên giỏi (0.645); và thu hút nhân viên giỏi – kết quả kinh doanh (0.622) cho thấy tính kết nối và liên tục của các hoạt động thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong tác động đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả này ủng hộ các kết quả tìm thấy trước đây về vai trò của quản trị nguồn nhân lực đối với kết quả hoạt động của doanh nghiệp trong các nghiên cứu của phương Tây (Huselid M.A. 1995), (Guest 1997), (Hartog D. and R M Verburg, 2004), (Singh K. 2004).

Không tìm thấy sự khác biệt về tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp theo hình thức sở hữu, loại hình hoạt động kinh doanh, thời gian hoạt động của doanh nghiệp. Trong nghiên cứu này, các biến quan sát về hoạt động tuyển dụng và xác định công việc bị loại. Có thể giải thích là trong thực tế, các doanh nghiệp nhỏ và vừa ít quan tâm đến việc thiết lập hệ thống bản mô tả công việc và áp dụng các phương pháp, kỹ năng tuyển dụng hiện đại. Tuy nhiên cần có thêm các nghiên cứu tiếp theo để giải thích cho vấn đề này.

7. Đóng góp chính

Nghiên cứu đã kiểm định và sử dụng thang đo của Singh (2004) để phân tích ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả kinh doanh và khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở TP HCM.

Kết quả nghiên cứu cho thấy để nâng cao kết quả kinh doanh, các doanh nghiệp nhỏ và vừa cần đầu tư vào đào tạo và đãi ngộ lương thưởng; để thu hút và giữ nhân viên giỏi cần quan tâm đến cơ hội thăng tiến, tạo cơ chế làm việc linh hoạt, chủ động trong công việc cho nhân viên.

8. Hạn chế

Nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện và kích thước mẫu tương đối nhỏ. Cần có nghiên cứu tiếp theo, hoàn thiện thang đo và với quy mô mẫu lớn để có thể thiết lập hệ thống tiêu chí đánh giá hệ thống quản trị nguồn nhân lực của VN ■

Chú thích

[1] Doanh nghiệp nhỏ và vừa là cơ sở sản xuất kinh doanh độc lập, đã đăng ký kinh doanh theo luật pháp hiện hành, có số vốn không quá 10 tỷ đồng hoặc số lao động không quá 300 người. (Nghị định 90/2001/NĐ-CP ngày 31.11.2001 của Chính phủ).

Tài liệu tham khảo:

- Benser & Rama (2001): State Ownership and Labor Redundancy: Estimates Based on Enterprise-Level Data from Vietnam Working Paper No. 2599
- Guest, D. E. (1997). "Human resource management and performance: A review and research agenda." International Journal of Human Resource Management 8: 263-76.
- Hartog D. and R M Verburg. (2004). "High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness." Human Resource Management Journal 14 (1).
- Hiltrop J. M. and Despres C. (1994). "Benchmarking the Performance of Human Resource Management." Long Range Planning 27 (6): 43-57.
- Huselid M.A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, Productivity and corporate financial performance." Academy of Management Journal 38: 635-72.
- Pfeffer J. (1998). "Seven practices of successful organizations." California management review 40 (2).
- Singh K. (2004). "Impact of HR practices on perceived firm performance in India." Asia Pacific Journal of Human Resources 42 (3).
- Trần Kim Dung (2005). Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành và kết quả làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Hội thảo quốc tế về doanh nghiệp nhỏ và vừa ở VN., TP HCM 11.2005.