



Phát triển nguồn nhân lực đa cấp độ và vai trò trung gian của chiến lược kinh doanh đối với kết quả kinh doanh phi tài chính: Bằng chứng thực nghiệm từ các doanh nghiệp Việt Nam

NGÔ BÁ THÀNH ^{*}, ^a, PHẠM THẾ ANH ^b, NGUYỄN THỊ HỒNG ĐÀO ^b

^a Nghiên cứu sinh Trường Đại học Nha Trang

^b Trường Đại học Nha Trang

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 24/10/2025 Ngày nhận lại: 25/12/2025 Duyệt đăng: 26/12/2025 Mã phân loại JEL: M12; M54; O15. Từ khóa: Phát triển nguồn nhân lực; Chiến lược kinh doanh; Kết quả kinh doanh; Việt Nam; PLS-SEM. Keywords: Human resource development; Business strategy;	Nghiên cứu này kiểm định ảnh hưởng của phát triển nguồn nhân lực đa cấp độ đến kết quả kinh doanh phi tài chính của doanh nghiệp, thông qua vai trò trung gian của chiến lược kinh doanh. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 343 nhà quản lý và nhân viên cấp trung tại các doanh nghiệp Việt Nam. Mô hình phương trình cấu trúc theo phương pháp bình phương nhỏ nhất (Partial Least Squares - Structural Equation Modeling – PLS-SEM) được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết. Kết quả cho thấy phát triển nguồn nhân lực đa cấp độ có tác động tích cực và gián tiếp đến kết quả kinh doanh phi tài chính thông qua chiến lược kinh doanh; qua đó làm rõ cơ chế chuyển hóa năng lực nhân lực thành giá trị tổ chức phi tài chính như sự hài lòng khách hàng, năng lực đổi mới, và danh tiếng doanh nghiệp. Nghiên cứu này đóng góp vào việc mở rộng lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực (Resource-based View – RBV) và năng lực động (Dynamic Capabilities Theory) trong bối cảnh nền kinh tế đang phát triển, đồng thời cung cấp hàm ý thực tiễn cho doanh nghiệp Việt Nam trong việc tích hợp phát triển nhân lực vào chiến lược kinh doanh nhằm nâng cao hiệu quả phi tài chính và phát triển bền vững. Abstract This study examines the impact of multi-level human resource development on firms' non-financial business performance through

^{*} Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Ngô Minh Hiếu.

Email: thanhnb@geccom.vn (Ngô Bá Thành); anhpth@ntu.edu.vn (Phạm Thế Anh); daonth@ntu.edu.vn (Nguyễn Thị Hồng Đào).

Trích dẫn bài viết: Ngô Bá Thành, Phạm Thế Anh, & Nguyễn Thị Hồng Đào. (2025). Phát triển nguồn nhân lực đa cấp độ và vai trò trung gian của chiến lược kinh doanh đối với kết quả kinh doanh phi tài chính: Bằng chứng thực nghiệm từ các doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 36(11), 23-38, <https://doi.org/10.24311/jabes/2025.36.11.02>

Business performance; Vietnam; PLS-SEM.	the mediating role of business strategy. Data were collected from 343 managers and middle-level employees across Vietnamese enterprises. The partial least squares - structural equation modeling (PLS-SEM) approach was employed to test the research model and hypotheses. The results reveal that multi-level human resource development positively and indirectly influences non-financial business performance via business strategy; thereby elucidating how human resource capabilities are transformed into non-financial outcomes such as customer satisfaction, innovation capability, and corporate reputation. The study extends the resource-based view (RBV) and dynamic capabilities theories within the context of an emerging economy, offering both theoretical and managerial implications for integrating human resource development into strategic management practices to enhance sustainable non-financial performance.
---	--

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng biến động và chịu tác động sâu rộng của chuyển đổi số, nhiều doanh nghiệp gia tăng đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực (Human Resource Development – HRD) như một định hướng chiến lược nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và bảo đảm tính bền vững trong dài hạn. Theo cách tiếp cận nền tảng trong lĩnh vực HRD, việc phát triển tri thức, kỹ năng, và năng lực học tập của nguồn nhân lực không chỉ cải thiện hiệu quả công việc trước mắt mà còn tạo điều kiện cho tổ chức nâng cao khả năng thích ứng trước những thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh (Swanson & Holton, 2001). Trong thực tiễn, các hoạt động HRD không phải lúc nào cũng được chuyển hóa thành các kết quả tổ chức tương xứng, đặc biệt là các kết quả kinh doanh phi tài chính ở cấp độ doanh nghiệp. Điều này đặt ra vấn đề về cơ chế tổ chức, thông qua đó HRD tạo ra giá trị.

Các nghiên cứu theo định hướng HRD chiến lược cho thấy HRD có vai trò tích cực trong việc nâng cao tri thức, kỹ năng, và khả năng thích ứng của nguồn nhân lực, đặc biệt khi các hoạt động phát triển con người được thiết kế gắn kết với các mục tiêu dài hạn của tổ chức (McCracken & Wallace, 2000; Mitsakis, 2019). Trên cơ sở đó, các nghiên cứu gần đây nhấn mạnh rằng HRD cần được tiếp cận như một hệ thống tích hợp ở cấp độ tổ chức; trong đó, các thực tiễn HRD được định hướng và điều phối bởi các ưu tiên chiến lược nhằm hỗ trợ quá trình tái cấu trúc năng lực và nâng cao khả năng thích ứng của doanh nghiệp (Garavan và cộng sự, 2016; Salas và cộng sự, 2012; Mitsakis, 2019). Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu hiện có vẫn tập trung vào các thực tiễn HRD riêng lẻ hoặc các mối quan hệ tác động trực tiếp, trong khi chưa làm rõ vai trò của các cơ chế điều phối ở cấp độ chiến lược trong việc chuyển hóa HRD thành các kết quả tổ chức.

Mặc dù các cơ chế vi mô như tinh thần làm việc, cam kết, hay văn hóa học tập có thể đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa HRD và kết quả tổ chức ở cấp độ cá nhân (Mitsakis, 2020), nghiên cứu hiện tại không trực tiếp mô hình hóa các yếu tố này. Thay vào đó, nghiên cứu này tập trung làm rõ cơ chế điều phối ở cấp độ tổ chức, nơi chiến lược kinh doanh đóng vai trò tổng hợp, định hướng, và chuyển hóa các tác động vi mô thành các kết quả kinh doanh phi tài chính ổn định ở cấp độ doanh nghiệp. Theo cách tiếp cận này, khái niệm HRD đa cấp độ được sử dụng nhằm phản ánh logic thiết

kế và tích hợp các thực tiễn HRD trong phạm vi tổ chức, thay vì hàm ý cấu trúc dữ liệu hay kỹ thuật phân tích đa cấp.

Khoảng trống nghiên cứu này trở nên đặc biệt đáng chú ý trong bối cảnh các nền kinh tế mới nổi như Việt Nam, nơi nhiều doanh nghiệp đang trong quá trình chuyển dịch từ quản trị nhân sự mang tính hành chính sang HRD theo định hướng chiến lược. Trong thực tế, các thực tiễn HRD thường được triển khai thiếu sự liên kết hệ thống với chiến lược kinh doanh, làm hạn chế hiệu quả chuyển hóa các khoản đầu tư vào nguồn nhân lực thành các kết quả phi tài chính ở cấp độ tổ chức. Trong khi chiến lược kinh doanh được xem là cơ chế trung tâm trong việc điều phối và tái cấu trúc các nguồn lực tổ chức, các bằng chứng thực nghiệm về vai trò trung gian của chiến lược kinh doanh trong mối quan hệ giữa HRD và kết quả kinh doanh phi tài chính vẫn còn hạn chế, đặc biệt trong bối cảnh các nền kinh tế mới nổi.

Xuất phát từ những khoảng trống trên, nghiên cứu này phát triển và kiểm định một mô hình tích hợp nhằm làm rõ vai trò trung gian của chiến lược kinh doanh trong mối quan hệ giữa HRD đa cấp độ và kết quả kinh doanh phi tài chính. HRD được khái niệm hóa như một cấu trúc đa thành phần ở cấp độ tổ chức, phản ánh một hệ thống HRD được thiết kế và triển khai nhất quán nhằm hỗ trợ quá trình hoạch định và thực thi chiến lược. Qua đó, nghiên cứu đóng góp bằng cách làm rõ vai trò của HRD như nền tảng vi mô của năng lực chiến lược; đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm từ bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết và phát triển giả thuyết

2.1. Cơ sở lý thuyết

HRD được xem là một định hướng chiến lược nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua việc phát triển tri thức, kỹ năng, và năng lực học tập của con người một cách có hệ thống. Theo cách tiếp cận nền tảng trong lĩnh vực HRD, các hoạt động phát triển con người không chỉ giới hạn ở đào tạo kỹ năng ngắn hạn mà còn bao gồm các quá trình học tập liên tục, chia sẻ tri thức, và phát triển năng lực tổ chức; qua đó tạo điều kiện cho doanh nghiệp thích ứng với sự thay đổi của môi trường và duy trì hiệu quả hoạt động trong dài hạn (Swanson & Holton, 2001). Khác với quản trị nguồn nhân lực mang tính hành chính và kiểm soát, HRD nhấn mạnh vai trò của tổ chức học tập và phát triển năng lực dài hạn như những nền tảng cốt lõi của lợi thế cạnh tranh bền vững.

Trong nghiên cứu này, thuật ngữ HRD đa cấp độ được sử dụng theo cách tiếp cận lý thuyết - tổ chức, thay vì theo nghĩa phương pháp luận hay kỹ thuật phân tích thống kê đa cấp. Cụ thể, HRD đa cấp độ trong nghiên cứu này được khái niệm hóa như một hệ thống HRD tích hợp ở cấp độ tổ chức, phản ánh cách thức các thực tiễn phát triển nguồn nhân lực cốt lõi được thiết kế, triển khai, và phối hợp một cách nhất quán nhằm hỗ trợ quá trình hoạch định và thực thi chiến lược kinh doanh. Khái niệm “đa cấp độ” trong bối cảnh này không hàm ý cấu trúc dữ liệu hay phương pháp phân tích đa cấp, mà phản ánh logic vận hành của HRD như một cấu trúc đa thành phần; trong đó các can thiệp phát triển con người ở cấp độ cá nhân và nhóm được tích hợp và chuyển hóa thành năng lực tổ chức thông qua các cơ chế điều phối ở cấp độ doanh nghiệp.

Cách tiếp cận này phù hợp với quan điểm HRD chiến lược đương đại, trong đó HRD được xem là một hệ thống tổ chức mang tính dài hạn, gắn kết chặt chẽ các hoạt động phát triển con người với

các ưu tiên chiến lược nhằm hỗ trợ quá trình tái cấu trúc năng lực, và nâng cao khả năng thích ứng của doanh nghiệp trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến động (McCracken & Wallace, 2000; Garavan và cộng sự, 2016; Mitsakis, 2019). Theo quan điểm này, giá trị của HRD không nằm ở từng thực tiễn riêng lẻ mà ở mức độ liên kết và tính nhất quán của toàn bộ hệ thống phát triển nguồn nhân lực trong việc tạo nền tảng cho các quyết định chiến lược và các kết quả tổ chức dài hạn.

Về nền tảng lý thuyết, quan điểm dựa trên nguồn lực (Resource-based View – RBV) cho rằng các nguồn lực nội tại có thể trở thành cơ sở của lợi thế cạnh tranh bền vững khi chúng có giá trị, khó sao chép, và được tổ chức khai thác một cách hiệu quả (Barney, 1991). Trong khuôn khổ này, HRD đa cấp độ đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành và phát triển các nguồn lực và năng lực nhân lực mang tính chiến lược thông qua việc tích lũy tri thức, kỹ năng, và khả năng phối hợp ở cấp độ tổ chức. Tuy nhiên, RBV chưa làm rõ đầy đủ cơ chế mà qua đó các nguồn lực này được tái cấu trúc và chuyển hóa thành kết quả hoạt động trong bối cảnh môi trường cạnh tranh thay đổi nhanh chóng.

Lý thuyết năng lực động (Dynamic Capabilities – DC) bổ sung cho hạn chế này bằng cách nhấn mạnh vai trò của các cơ chế tổ chức, đặc biệt là chiến lược kinh doanh, trong việc cảm nhận, nắm bắt, và tái cấu trúc các nguồn lực, nhằm thích ứng với sự thay đổi của môi trường cạnh tranh (Teece, 2007; 2018). Theo cách tiếp cận này, HRD đa cấp độ được xem là nền tảng vi mô cho việc hình thành các năng lực tổ chức, trong khi chiến lược kinh doanh đóng vai trò là cơ chế điều phối ở cấp độ doanh nghiệp, giúp chuyển hóa các năng lực hình thành từ HRD thành các kết quả kinh doanh phi tài chính mang tính ổn định và bền vững. Trong nghiên cứu này, lý thuyết năng lực động được sử dụng như một khung lý thuyết nền tảng nhằm giải thích cơ chế chuyển hóa giá trị từ HRD sang kết quả tổ chức ở cấp độ doanh nghiệp, chứ không được đo lường trực tiếp thông qua các thang đo thực nghiệm.

2.2. Cơ chế tác động giữa phát triển nguồn nhân lực, năng lực động chiến lược, và kết quả kinh doanh phi tài chính

HRD đa thành phần ở cấp độ tổ chức tạo ra tri thức, kỹ năng, và năng lực học tập của nguồn nhân lực thông qua các quá trình học tập có chủ đích, chia sẻ tri thức, và phát triển năng lực tổ chức. Theo cách tiếp cận nền tảng trong lĩnh vực HRD, các năng lực này không chỉ nâng cao hiệu quả thực hiện công việc mà còn hình thành các tiền đề quan trọng cho khả năng thích ứng và đổi mới của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh biến động (Swanson & Holton, 2001). Khi được tích lũy và tổ chức một cách có hệ thống, các năng lực hình thành từ HRD trở thành nền tảng vi mô cho việc phát triển các năng lực động ở cấp độ tổ chức. Điều này cho phép doanh nghiệp nhận diện, nắm bắt, và tái cấu trúc các nguồn lực nhằm ứng phó hiệu quả với sự thay đổi của môi trường cạnh tranh (Teece, 2007).

Tuy nhiên, các năng lực được hình thành từ HRD không tự động chuyển hóa thành kết quả kinh doanh phi tài chính nếu thiếu một cơ chế điều phối ở cấp độ tổ chức. Trong nghiên cứu này, chiến lược kinh doanh được xem là cơ chế trung gian then chốt, đóng vai trò liên kết, và tích hợp các năng lực nguồn nhân lực với các mục tiêu và ưu tiên chiến lược của doanh nghiệp. Cụ thể, HRD cung cấp đầu vào về tri thức và năng lực tổ chức, trong khi chiến lược kinh doanh định hướng cách thức phân bổ nguồn lực, xác lập ưu tiên hành động, và triển khai các năng lực đó trong các hoạt động vận hành và đổi mới. Thông qua vai trò điều phối này, chiến lược kinh doanh cho phép các năng lực hình thành từ HRD được khai thác một cách nhất quán; từ đó tạo ra kết quả kinh doanh phi tài chính ở cấp độ

doanh nghiệp, như: nâng cao mức độ gắn kết của nhân viên, tăng cường năng lực đổi mới, và củng cố hình ảnh tổ chức (Teece, 2007).

Bên cạnh cơ chế tác động gián tiếp thông qua chiến lược kinh doanh, một số nghiên cứu cho thấy HRD cũng có thể ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả kinh doanh phi tài chính thông qua các cơ chế vi mô như tinh thần làm việc, cam kết của nhân viên, và văn hóa học tập trong tổ chức. Các cơ chế này phản ánh cách thức HRD tác động đến thái độ và hành vi của người lao động; qua đó góp phần cải thiện kết quả kinh doanh phi tài chính ở cấp độ tổ chức (Mitsakis, 2020). Các tác động vi mô này thường mang tính phân tán và khó duy trì nếu không được tích hợp trong một khuôn khổ chiến lược thống nhất. Do đó, nghiên cứu này tập trung vào cơ chế tổ chức ở bậc cao hơn; trong đó, chiến lược kinh doanh đóng vai trò điều phối việc chuyển hóa các năng lực hình thành từ HRD thành kết quả kinh doanh phi tài chính.

2.3. *Phát triển giả thuyết nghiên cứu*

2.3.1. *Mối quan hệ giữa phát triển nguồn nhân lực đa cấp độ và chiến lược kinh doanh*

Theo RBV, lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp được hình thành từ các nguồn lực nội tại có giá trị, khó sao chép, và được tổ chức khai thác hiệu quả; trong đó, nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm. Các hệ thống HRD, khi được thiết kế và triển khai một cách có chủ đích, góp phần nâng cao tri thức, kỹ năng, và khả năng phối hợp của nhân sự; từ đó tạo nền tảng cho việc hình thành và thực thi chiến lược kinh doanh (Barney, 1991; Wright và cộng sự, 2001).

Khác với các thực tiễn nhân sự mang tính rời rạc, HRD theo định hướng chiến lược nhấn mạnh tính nhất quán và tích hợp của các thành phần như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất, và phát triển nghề nghiệp nhằm hỗ trợ quá trình hoạch định và điều chỉnh chiến lược trong môi trường kinh doanh biến động (Garavan, 1991; Swanson & Holton, 2001). Từ góc độ lý thuyết DC, HRD còn góp phần thúc đẩy học hỏi tổ chức và khả năng tái cấu trúc nguồn lực; qua đó nâng cao năng lực điều phối và thích ứng chiến lược của doanh nghiệp (Teece, 2007). Trên cơ sở đó, nghiên cứu này kỳ vọng rằng các thành phần của HRD đa cấp độ có tác động tích cực đến chiến lược kinh doanh, được thể hiện cụ thể thông qua các giả thuyết sau:

Giả thuyết H₁: Tuyển dụng chọn lọc có tác động tích cực đến chiến lược kinh doanh.

Giả thuyết H₂: Đào tạo phát triển có tác động tích cực đến chiến lược kinh doanh.

Giả thuyết H₃: Phân quyền nhân sự có tác động tích cực đến chiến lược kinh doanh.

Giả thuyết H₄: Chính sách nhân sự có tác động tích cực đến chiến lược kinh doanh.

Giả thuyết H₅: Đo lường hiệu suất có tác động tích cực đến chiến lược kinh doanh.

Giả thuyết H₆: Thăng tiến nhân sự có tác động tích cực đến chiến lược kinh doanh.

2.3.2. *Mối quan hệ giữa phát triển nguồn nhân lực đa cấp độ và kết quả kinh doanh phi tài chính*

HRD không chỉ đóng vai trò hỗ trợ chiến lược mà còn có thể trực tiếp cải thiện kết quả kinh doanh phi tài chính, như: mức độ gắn kết của nhân viên, chất lượng dịch vụ, và hình ảnh doanh nghiệp. Các nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị chiến lược và HRD cho rằng các hệ thống HRD toàn diện góp phần tạo ra môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy động lực, và cam kết của nhân sự; qua đó nâng cao hiệu quả tổ chức theo các chỉ báo phi tài chính (Kaplan & Norton, 1996; Wright và cộng sự, 2001).

Khi các thực tiễn HRD được triển khai một cách đồng bộ và nhất quán, doanh nghiệp có điều kiện phát triển các năng lực tổ chức mang tính dài hạn – vốn là nền tảng của hiệu quả hoạt động bền vững. Do đó, các giả thuyết từ H₇ đến H₁₂ được đề xuất với kỳ vọng rằng HRD đa cấp độ có ảnh hưởng tích cực đến kết quả kinh doanh phi tài chính ở cấp độ doanh nghiệp:

Giả thuyết H₇: Tuyển dụng chọn lọc có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh phi tài chính.

Giả thuyết H₈: Đào tạo phát triển có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh phi tài chính.

Giả thuyết H₉: Phân quyền nhân sự có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh phi tài chính.

Giả thuyết H₁₀: Chính sách nhân sự có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh phi tài chính.

Giả thuyết H₁₁: Đo lường hiệu suất có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh phi tài chính.

Giả thuyết H₁₂: Thăng tiến nhân sự có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh phi tài chính.

2.3.3. Vai trò trung gian của chiến lược kinh doanh

Nghiên cứu này không giả định rằng chiến lược kinh doanh là kênh duy nhất chuyển hóa giá trị từ HRD. Bên cạnh các cơ chế vi mô tạo ra tác động trực tiếp, chiến lược kinh doanh được xem là cơ chế điều phối trung tâm ở cấp độ tổ chức. Kế thừa RBV và DC như khung lý thuyết nền, chiến lược kinh doanh đóng vai trò tích hợp, định hướng, và phân bổ các năng lực do HRD tạo ra theo các mục tiêu ưu tiên của doanh nghiệp (Barney, 1991; Teece, 2007). Trong khuôn khổ này, HRD cung cấp nền tảng năng lực; trong khi chiến lược kinh doanh giữ vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa HRD và kết quả kinh doanh phi tài chính. Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H₁₃: Chiến lược kinh doanh giữ vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phát triển nguồn nhân lực đa cấp độ và kết quả kinh doanh phi tài chính.

2.3.4. Mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh và kết quả kinh doanh phi tài chính

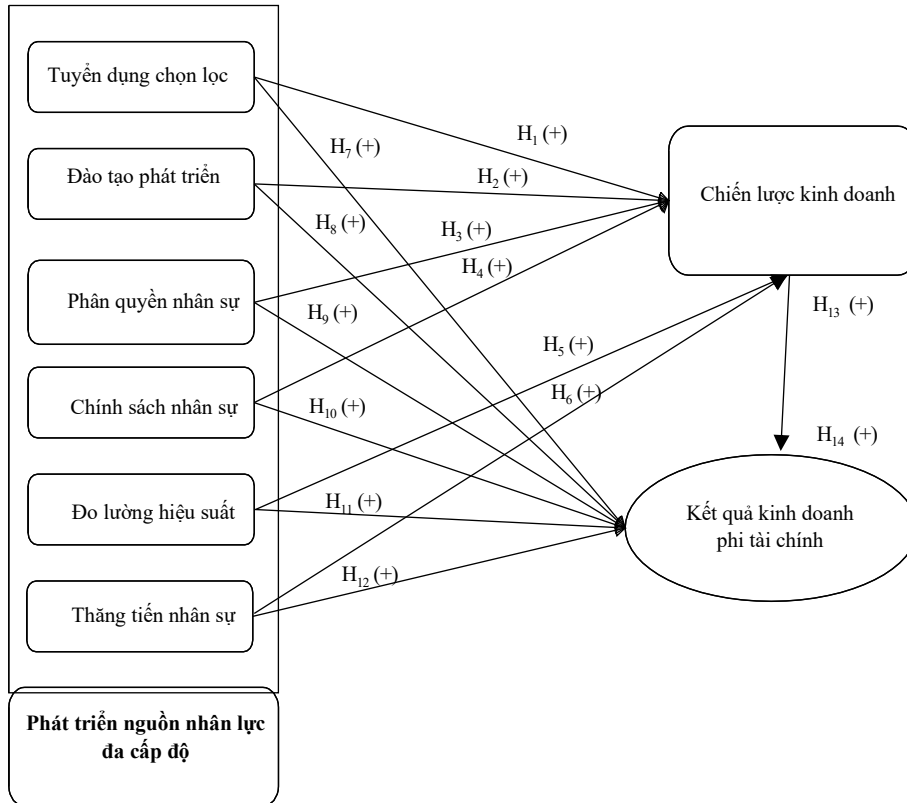
Một chiến lược kinh doanh được hoạch định rõ ràng và triển khai hiệu quả giúp doanh nghiệp cải thiện kết quả kinh doanh phi tài chính, như: sự hài lòng của khách hàng, mức độ gắn kết của nhân viên, và uy tín tổ chức. Theo khung thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard – BSC), các kết quả kinh doanh phi tài chính phản ánh mức độ thành công của chiến lược kinh doanh trong việc tạo ra giá trị dài hạn cho doanh nghiệp (Kaplan & Norton, 1996).

Từ góc độ DC, chiến lược kinh doanh còn đóng vai trò điều phối các nguồn lực tổ chức nhằm duy trì khả năng thích ứng và hiệu quả hoạt động trong môi trường biến động (Teece, 2007). Do đó, giả thuyết H₁₄ được đề xuất với kỳ vọng rằng chiến lược kinh doanh có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh phi tài chính.

Giả thuyết H₁₄: Chiến lược kinh doanh có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh phi tài chính.

2.4. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên hai nền tảng lý thuyết là RBV và DC. Mô hình thể hiện mối quan hệ giữa HRD đa cấp độ, chiến lược kinh doanh, và kết quả kinh doanh phi tài chính.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu và mẫu khảo sát

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định lượng nhằm kiểm định mô hình lý thuyết về mối quan hệ giữa HRD đa cấp độ, chiến lược kinh doanh, và kết quả kinh doanh phi tài chính của doanh nghiệp. Dữ liệu được thu thập từ các doanh nghiệp hoạt động tại Việt Nam trong giai đoạn 2024–2025 thông qua khảo sát trực tuyến và trực tiếp.

Tổng cộng 400 bảng hỏi được phát ra, thu về 365 phản hồi hợp lệ; sau khi loại bỏ các phản hồi không đầy đủ hoặc không nhất quán, 343 bảng hỏi được sử dụng cho phân tích. Quy mô mẫu đáp ứng yêu cầu của mô hình phương trình cấu trúc theo phương pháp bình phương nhỏ nhất (Partial Least Squares - Structural Equation Modeling – PLS-SEM) với nhiều biến tiềm ẩn và mối quan hệ trung gian (Hair và cộng sự, 2021). Phương pháp chọn mẫu thuận tiện có kiểm soát được áp dụng nhằm bảo đảm sự đa dạng về loại hình doanh nghiệp và lĩnh vực hoạt động.

Đối tượng khảo sát bao gồm các nhà quản lý và nhân viên quản trị cấp trung và cấp cao. Trong tổng thể mẫu, 58,9% là nữ và 41,1% là nam; 37,3% ở độ tuổi từ 25–34 và 28,3% trong độ tuổi từ 35–44; 52,8% có trình độ đại học và 28,9% có trình độ sau đại học. Xét về loại hình doanh nghiệp, 47,5% thuộc khu vực tư nhân trong nước, 31,2% là doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, và 16% là doanh nghiệp nhà nước. Sự đa dạng này phản ánh đặc trưng của nền kinh tế Việt Nam và góp phần nâng cao khả năng khái quát của kết quả nghiên cứu.

3.2. *Thang đo và quy trình xây dựng bảng hỏi*

Các khái niệm trong mô hình nghiên cứu được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ, từ 1 – Hoàn toàn không đồng ý đến 5 – Hoàn toàn đồng ý. Các thang đo được kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu quốc tế đã được kiểm chứng, bảo đảm độ tin cậy và giá trị nội dung, đồng thời được hiệu chỉnh cho phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp tại Việt Nam theo hướng dẫn của DeVellis và Thorpe (2021).

HRD đa cấp độ được đo lường thông qua 6 thành phần ở cấp độ tổ chức. Tuyển dụng chọn lọc phản ánh mức độ nghiêm ngặt của quy trình tuyển dụng và việc đánh giá ứng viên dựa trên năng lực và sự phù hợp văn hóa (Kim & Ployhart, 2014). Đào tạo và phát triển phản ánh mức độ doanh nghiệp tổ chức đào tạo thường xuyên, cung cấp các chương trình nâng cao kỹ năng, và xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp cho nhân viên (Noe, 2017). Phân quyền nhân sự thể hiện mức độ nhân viên được trao quyền tự chủ, tham gia vào quá trình ra quyết định, và nhận được sự tin tưởng từ cấp trên (Aryee và cộng sự, 2012).

Chính sách nhân sự phản ánh mức độ cạnh tranh của chính sách lương thưởng, chất lượng phúc lợi, và điều kiện làm việc của doanh nghiệp (Delaney & Huselid, 1996). Đo lường hiệu suất phản ánh mức độ rõ ràng của tiêu chí đánh giá, tính minh bạch, và công bằng của quá trình đánh giá, cũng như việc cung cấp phản hồi định kỳ và mang tính xây dựng (Kaplan & Norton, 1996). Thăng tiến nhân sự phản ánh mức độ rõ ràng của tiêu chí thăng tiến. Việc thăng tiến dựa trên thành tích và năng lực, cũng như sự công bằng trong phân bổ cơ hội thăng tiến (Kuvaas & Dysvik, 2010).

Chiến lược kinh doanh được đo lường thông qua các biến quan sát, phản ánh mức độ rõ ràng và nhất quán của chiến lược, định hướng xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững, và mức độ chiến lược được truyền đạt tới toàn bộ nhân viên (Porter, 1985; Kaplan & Norton, 1996). Kết quả kinh doanh phi tài chính được đo lường thông qua các chỉ báo về mức độ hài lòng và trung thành của khách hàng, cũng như mức độ gắn kết và tinh thần làm việc của nhân viên (Kaplan & Norton, 1996).

Bảng hỏi được xây dựng theo quy trình dịch - phản dịch nhằm bảo đảm tính tương đương ngữ nghĩa. Trước khi khảo sát chính thức, bảng hỏi được thử nghiệm với 30 giảng viên, chuyên gia, và nhà quản lý để điều chỉnh cách diễn đạt, bảo đảm tính rõ ràng, và hạn chế sai lệch ngữ nghĩa.

3.3. *Quy trình thu thập và xử lý dữ liệu*

Dữ liệu được thu thập qua hai giai đoạn. Giai đoạn đầu là khảo sát thử nhằm đánh giá tính phù hợp của nội dung và cấu trúc bảng hỏi. Giai đoạn tiếp theo là khảo sát chính thức với hình thức ẩn danh, nhằm giảm thiểu sai lệch do mong muốn xã hội và nâng cao mức độ trung thực của phản hồi.

Các bảng hỏi không hợp lệ (trả lời thiếu, trùng lặp, hoặc có thời gian trả lời bất thường) được loại bỏ. Dữ liệu hợp lệ được xử lý và làm sạch bằng phần mềm SPSS 28, sau đó được chuyển sang phần mềm SmartPLS 4.0 để tiến hành phân tích mô hình phương trình cấu trúc.

Sai lệch phương pháp chung được kiểm soát thông qua kiểm định đơn nhân tố Harman (Harman's Single-factor Test) và hệ số phóng đại phương sai toàn phần (Full Collinearity Variance Inflation Factor – VIF). Kiểm định đơn nhân tố Harman được thực hiện bằng phân tích nhân tố khám phá không xoay, cho thấy nhân tố đơn lẻ lớn nhất chỉ giải thích 36,59% tổng phương sai, thấp hơn ngưỡng 50% theo khuyến nghị trong các nghiên cứu phương pháp luận. Đồng thời, tất cả các hệ số VIF đều nhỏ hơn 3,3, cho thấy sai lệch phương pháp chung không phải là mối quan ngại đáng kể trong nghiên cứu này.

3.4. Phương pháp phân tích dữ liệu

Dữ liệu được phân tích bằng mô hình PLS-SEM, phù hợp với nghiên cứu có mô hình phức tạp và kích thước mẫu trung bình (Hair và cộng sự, 2021). Phân tích được thực hiện theo hai bước: (1) đánh giá mô hình đo lường thông qua độ tin cậy, giá trị hội tụ, và giá trị phân biệt; và (2) đánh giá mô hình cấu trúc thông qua phương pháp lấy mẫu lặp lại (Bootstrapping) với 5.000 lần lặp.

Các chỉ số R^2 , f^2 , Q^2 , và SRMR được sử dụng để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình. Các giả thuyết được chấp nhận khi giá trị $p < 0,05$, theo hướng dẫn của Henseler và cộng sự (2015).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Bảng 1 trình bày kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thang đo. Tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,8, cho thấy mức độ hội tụ cao. Hệ số Cronbach's Alpha dao động từ 0,803 đến 0,879; độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR) từ 0,884 đến 0,925; và phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE) từ 0,718 đến 0,805, đều vượt ngưỡng khuyến nghị (Hair và cộng sự, 2021). Các kết quả này khẳng định các thang đo đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ, phù hợp cho phân tích mô hình cấu trúc.

Bảng 1.

Độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thang đo

Biến nghiên cứu	Thang đo	Trọng số nhân tố	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR)	Phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE)
Tuyển dụng chọn lọc (REC)	REC1: Quy trình tuyển chọn được thực hiện nghiêm ngặt. REC2: Ứng viên được đánh giá dựa trên năng lực và mức độ phù hợp văn hóa doanh nghiệp. REC3: Quá trình tuyển dụng bao gồm nhiều vòng phỏng vấn và đánh giá.	0,854–0,923	0,859	0,914	0,781
Đào tạo và phát triển (TRD)	TRD1: Doanh nghiệp thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo nội bộ. TRD2: Có các khóa đào tạo nâng cao kỹ năng và chuyên môn nghề nghiệp. TRD3: Có lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho nhân viên.	0,844–0,883	0,831	0,898	0,746
Phân quyền nhân sự (EMP)	EMP1: Nhân viên được quyền tự quyết trong phạm vi công việc của mình. EMP2: Ý kiến của nhân viên được xem xét khi ra quyết định. EMP3: Cấp trên tin tưởng và thường xuyên giao quyền cho nhân viên.	0,843–0,893	0,845	0,906	0,763
Chính sách nhân sự (HRP)	HRP1: Chính sách lương thưởng của doanh nghiệp mang tính cạnh tranh cao. HRP2: Chế độ phúc lợi của doanh nghiệp tốt hơn so với trung bình ngành. HRP3: Doanh nghiệp đảm bảo điều kiện làm việc an toàn và thuận lợi cho nhân viên.	0,810–0,895	0,803	0,884	0,718
Đo lường hiệu suất (PER)	PER1: Doanh nghiệp có tiêu chí đánh giá hiệu suất làm việc rõ ràng. PER2: Kết quả đánh giá được thực hiện minh bạch và công bằng. PER3: Phản hồi về hiệu suất được thực hiện định kỳ và có tính xây dựng.	0,826–0,877	0,805	0,884	0,718
Thăng tiến nhân sự (PRO)	PRO1: Doanh nghiệp có tiêu chí thăng tiến rõ ràng cho từng vị trí công việc. PRO2: Quyết định thăng tiến dựa trên thành tích và năng lực làm việc của nhân viên. PRO3: Cơ hội thăng tiến được phân bổ công bằng giữa các nhân viên.	0,885–0,920	0,879	0,925	0,805
Chiến lược kinh doanh (BUS)	BUS1: Doanh nghiệp có chiến lược kinh doanh rõ ràng và nhất quán. BUS2: Chiến lược tập trung vào việc xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững. BUS3: Chiến lược được truyền đạt đầy đủ và rõ ràng tới toàn bộ nhân viên.	0,854–0,896	0,852	0,910	0,772
Kết quả kinh doanh phi tài chính (BPF)	BPF1: Khách hàng hài lòng với sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp. BPF2: Khách hàng trung thành và có xu hướng quay lại sử dụng sản phẩm và dịch vụ. BPF3: Nhân viên có tinh thần gắn kết và làm việc tích cực.	0,846–0,881	0,827	0,896	0,743

Bảng 2.

Giá trị phân biệt của các thang đo

Biến	BPF	BUS	EMP	HRP	PER	PRO	REC	TRD
BPF	0,862							
BUS	0,636	0,879						
EMP	0,480	0,494	0,873					
HRP	0,465	0,428	0,236	0,847				
PER	0,445	0,487	0,383	0,131	0,848			
PRO	0,514	0,556	0,465	0,307	0,351	0,897		
REC	0,520	0,602	0,432	0,258	0,480	0,431	0,884	
TRD	0,425	0,368	0,186	0,338	0,198	0,257	0,222	0,864

Ghi chú: ký hiệu biến được mô tả tại Bảng 1.

Giá trị phân biệt của các thang đo được đánh giá thông qua tiêu chuẩn Fornell-Larcker và chỉ số HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio). Theo tiêu chuẩn Fornell-Larcker, căn bậc hai phương sai trích của mỗi khái niệm – được trình bày trên đường chéo (in đậm) của Bảng 2 – đều lớn hơn các hệ số tương quan tương ứng với các khái niệm còn lại, cho thấy các thang đo đáp ứng yêu cầu về giá trị phân biệt theo tiêu chuẩn Fornell-Larcker.

Tuy nhiên, do tiêu chuẩn Fornell-Larcker được cho là có hạn chế trong việc phát hiện vấn đề giá trị phân biệt trong các mô hình có cấu trúc phức tạp, nghiên cứu này sử dụng chỉ số HTMT như tiêu chuẩn đánh giá chính. Kết quả tại Bảng 3 cho thấy tất cả các giá trị HTMT đều nhỏ hơn ngưỡng khuyến nghị 0,85; qua đó khẳng định chắc chắn rằng mô hình đo lường đạt giá trị phân biệt theo đề xuất của Henseler và cộng sự (2015).

Đối với hiện tượng đa cộng tuyến, nghiên cứu thực hiện kiểm tra riêng biệt thông qua chỉ số VIF trong mô hình cấu trúc. Kết quả cho thấy tất cả các giá trị VIF đều nhỏ hơn ngưỡng khuyến nghị 5, cho thấy không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng giữa các biến độc lập trong mô hình (Hair và cộng sự, 2021).

Bảng 3.

Chỉ số HTMT giữa các biến nghiên cứu

Biến	BPF	BUS	EMP	HRP	PER	PRO	REC	TRD
BPF	—							
BUS	0,636	—						
EMP	0,480	0,494	—					
HRP	0,465	0,428	0,236	—				
PER	0,445	0,487	0,383	0,131	—			
PRO	0,514	0,556	0,465	0,307	0,351	—		
REC	0,520	0,602	0,432	0,258	0,480	0,431	—	
TRD	0,425	0,368	0,186	0,338	0,198	0,257	0,222	—

Ghi chú: ký hiệu biến được mô tả tại Bảng 1.

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Bảng 4 trình bày kết quả ước lượng mô hình cấu trúc của nghiên cứu. Các chỉ số đánh giá mức độ phù hợp cho thấy mô hình đạt mức chấp nhận được so với dữ liệu khảo sát, với SRMR = 0,062 (< 0,08). Hệ số xác định R² của BUS đạt 0,573 và BPF đạt 0,552, phản ánh năng lực giải thích của mô hình ở mức trung bình - cao. Đồng thời, các giá trị Q² đều lớn hơn 0 cho thấy mô hình có năng lực dự báo phù hợp.

Kết quả kiểm định cho thấy tất cả các giả thuyết từ H₁ đến H₁₂ và H₁₄ đều được chấp nhận với mức ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$). Các hệ số VIF đều thấp hơn ngưỡng khuyến nghị, cho thấy không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng trong mô hình. Kích thước tác động (f^2) của các mối quan hệ dao động từ nhỏ đến trung bình (0,022–0,129), phản ánh mức độ đóng góp khác nhau của từng thành phần HRD đa cấp độ đối với các biến phụ thuộc.

Xét riêng mối quan hệ giữa HRD và BUS, kết quả cho thấy các thành phần của HRD đều có ảnh hưởng tích cực đến BUS; trong đó, REC thể hiện tác động mạnh nhất. Điều này cho thấy chất lượng đầu vào nguồn nhân lực và mức độ phù hợp giữa nhân sự và định hướng chiến lược có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc hình thành và triển khai chiến lược ở cấp độ tổ chức. Đối với BPF, các thực tiễn như TRD, HRP, và PRO cho thấy tác động trực tiếp đáng kể, phản ánh vai trò của các hoạt động HRD trong việc cải thiện BPF mang tính nội tại của tổ chức. Kết quả này nhất quán với lý thuyết RBV và DC, nhấn mạnh HRD như nền tảng hình thành năng lực chiến lược ở cấp độ tổ chức.

Bảng 4.

Kết quả mô hình cấu trúc

Giả thuyết	Biến phụ thuộc	Mối quan hệ	Hệ số β	Sai lệch chuẩn	Giá trị t	Giá trị p	Kích thước tác động (f^2)	Hệ số phóng đại phương sai (VIF)	Kết luận
H ₁	BUS	REC → BUS	0,292	0,048	6,090	0,000	0,129	1,544	Chấp nhận
H ₂	BUS	TRD → BUS	0,125	0,036	3,422	0,001	0,031	1,182	Chấp nhận
H ₃	BUS	EMP → BUS	0,133	0,050	2,646	0,008	0,029	1,445	Chấp nhận
H ₄	BUS	HRP → BUS	0,190	0,043	4,412	0,000	0,069	1,226	Chấp nhận
H ₅	BUS	PER → BUS	0,170	0,050	3,372	0,001	0,048	1,399	Chấp nhận
H ₆	BUS	PRO → BUS	0,219	0,057	3,848	0,000	0,076	1,479	Chấp nhận
H ₇	BPF	REC → BPF	0,131	0,054	2,445	0,015	0,022	1,743	Chấp nhận
H ₈	BPF	TRD → BPF	0,169	0,045	3,756	0,000	0,052	1,218	Chấp nhận
H ₉	BPF	EMP → BPF	0,132	0,056	2,379	0,018	0,026	1,486	Chấp nhận
H ₁₀	BPF	HRP → BPF	0,195	0,051	3,859	0,000	0,065	1,310	Chấp nhận
H ₁₁	BPF	PER → BPF	0,122	0,047	2,598	0,010	0,023	1,466	Chấp nhận
H ₁₂	BPF	PRO → BPF	0,131	0,063	2,080	0,038	0,024	1,592	Chấp nhận
H ₁₄	BPF	BUS → BPF	0,214	0,061	3,486	0,001	0,044	2,339	Chấp nhận

Ghi chú: ký hiệu biến được mô tả tại Bảng 1.

4.3. Kiểm định vai trò trung gian

Kết quả phân tích Bootstrapping với 5.000 mẫu lặp lại cho thấy tất cả các tác động gián tiếp từ HRD đa cấp độ đến BPF thông qua BUS đều có ý nghĩa thống kê. Điều này xác nhận rằng BUS đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa HRD và BPF. Cụ thể, các mối quan hệ gián tiếp như REC → BUS → BPF, HRP → BUS → BPF, và PRO → BUS → BPF đều có hệ số tác động dương và khoảng tin cậy không bao gồm giá trị 0, cho thấy HRD không tự động chuyển hóa thành các BPF ở cấp độ doanh nghiệp mà cần thông qua một cơ chế điều phối ở cấp tổ chức.

Phát hiện này phù hợp với lập luận của lý thuyết DC, theo đó, các năng lực vi mô chỉ tạo ra giá trị tổ chức khi được tích hợp, định hướng, và tái cấu trúc thông qua các quyết định chiến lược ở cấp độ doanh nghiệp (Teece, 2007). Trong số các thành phần của HRD, REC thể hiện vai trò trung gian nổi bật nhất thông qua BUS, cho thấy chất lượng và sự phù hợp của nguồn nhân lực đầu vào có ý nghĩa quan trọng đối với khả năng hình thành và triển khai chiến lược; từ đó tác động tích cực đến các kết quả kinh doanh phi tài chính.

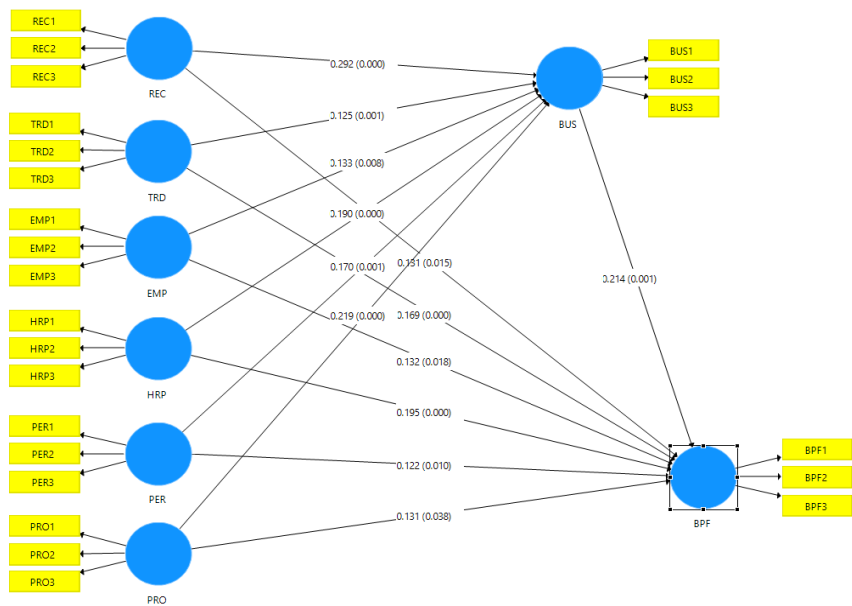
Ngược lại, các thực tiễn như TRD, PER, và PRO chỉ phát huy tác động gián tiếp khi được tích hợp chặt chẽ với chiến lược kinh doanh tổng thể. Việc BUS chỉ đóng vai trò trung gian một phần cho thấy tác động của HRD đến BPF không chỉ diễn ra thông qua các quyết định chiến lược ở cấp tổ chức

mà còn tồn tại các kênh tác động trực tiếp khác, phản ánh tính đa dạng của các cơ chế tạo giá trị từ HRD trong bối cảnh doanh nghiệp nghiên cứu.

Bảng 5.

Kết quả kiểm định vai trò trung gian

Quan hệ gián tiếp	Hệ số β	Độ lệch chuẩn	Giá trị t	Giá trị p	Khoảng tin cậy 95% (dưới)	Khoảng tin cậy 95% (trên)	Kết luận
REC → BUS → BPF	0,062	0,022	2,893	0,004	0,019	0,105	Chấp nhận
TRD → BUS → BPF	0,027	0,011	2,357	0,019	0,005	0,049	Chấp nhận
EMP → BUS → BPF	0,028	0,014	2,072	0,039	0,001	0,055	Chấp nhận
HRP → BUS → BPF	0,041	0,014	2,901	0,004	0,014	0,068	Chấp nhận
PER → BUS → BPF	0,036	0,017	2,184	0,029	0,003	0,069	Chấp nhận
PRO → BUS → BPF	0,047	0,018	2,580	0,010	0,012	0,082	Chấp nhận



Hình 2. Mô hình cấu trúc PLS-SEM của nghiên cứu

5. Kết luận và đề xuất

Nghiên cứu này kiểm định mối quan hệ giữa HRD đa cấp độ, BUS, và BPF trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả phân tích PLS-SEM cho thấy HRD vừa tác động trực tiếp, vừa gián tiếp đến BPF thông qua BUS; qua đó khẳng định vai trò của BUS như một cơ chế tổ chức then chốt giúp chuyển hóa các năng lực vi mô của nguồn nhân lực thành giá trị tổ chức ở cấp độ vĩ mô.

Mặc dù các kết quả được trình bày theo từng thành phần cụ thể, cách tiếp cận này mang tính kỹ thuật nhằm làm rõ mức độ ảnh hưởng tương đối của từng thực tiễn. Về mặt học thuật, đóng góp cốt lõi của nghiên cứu nằm ở việc chứng minh rằng các thành phần HRD chỉ phát huy hiệu quả khi được

thiết kế và triển khai như một hệ thống tích hợp ở cấp độ tổ chức; trong đó, BUS đóng vai trò điều phối các cơ chế tác động từ vi mô đến vĩ mô.

Kết quả cho thấy REC giữ vai trò nền tảng trong việc hình thành và triển khai BUS, phản ánh tầm quan trọng của chất lượng đầu vào nguồn nhân lực đối với các lựa chọn chiến lược dài hạn. Trong khi đó, TRD và HRP thể hiện ảnh hưởng nổi bật đối với BPF, cho thấy môi trường làm việc, phúc lợi, và phát triển năng lực là những yếu tố then chốt trong việc tạo dựng giá trị tổ chức bền vững tại các doanh nghiệp Việt Nam.

Từ góc độ lý thuyết, nghiên cứu góp phần mở rộng các thảo luận trong khuôn khổ lý thuyết RBV và DC bằng cách làm rõ vai trò trung gian của BUS trong mối quan hệ giữa HRD và BPF. Thay vì tiếp cận HRD như các thực tiễn rời rạc, kết quả nghiên cứu ủng hộ cách nhìn nhận HRD như một hệ thống chiến lược gắn chặt với quá trình hoạch định và thực thi chiến lược.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu gợi ý rằng doanh nghiệp cần: (1) xây dựng quy trình tuyển dụng và chọn lọc nhân sự phù hợp với định hướng chiến lược; (2) đầu tư dài hạn vào đào tạo và phát triển các năng lực thích ứng, đổi mới, và hợp tác; và (3) hoàn thiện chính sách nhân sự và phúc lợi theo hướng nhất quán nhằm tăng cường gắn kết nhân viên và cải thiện các BPF.

Cuối cùng, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế liên quan đến phạm vi khảo sát, phương pháp tự báo cáo, và việc chưa xem xét các biến điều tiết. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng sang các bối cảnh quốc gia khác, kết hợp phương pháp nghiên cứu đa dạng, và tích hợp thêm các chỉ tiêu tài chính để đánh giá toàn diện hơn hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được trích từ Luận án tiến sĩ của Nghiên cứu sinh Ngô Bá Thành tại Trường Đại học Nha Trang.

Tài liệu tham khảo

- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otake, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual- and branch-level performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287-300. <https://doi.org/10.1037/a0025739>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. <https://www.jstor.org/stable/256718>
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale Development: Theory and Applications* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Garavan, T. N. (1991). Strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 15(1). <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000219>
- Garavan, T., Shanahan, V., Carbery, R., & Watson, S. (2016). Strategic human resource development: Towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. *Human Resource Development International*, 19(4), 289-306. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1169765>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kim, Y., & Ployhart, R. E. (2014). The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the Great Recession. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 361-389. <https://doi.org/10.1037/a0035408>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support, and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x>
- McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24(5), 281-290. <https://doi.org/10.1108/03090590010372056>
- Mitsakis, F. V. (2019). Modify the redefined: Strategic human resource development maturity at a crossroads. *Human Resource Development Review*, 18(4), 470-506. <https://doi.org/10.1177/1534484319847043>
- Mitsakis, F. V. (2020). Human resource development (HRD) resilience: A new ‘success element’ of organizational resilience?. *Human Resource Development International*, 23(3), 321-328. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1669385>
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>