

# Cấu trúc tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

TRẦN KIM DUNG

Trường Đại học Kinh tế TP.HCM – tkd@ueh.edu.vn

TRƯƠNG THỊ LAN ANH

Viện Phát triển Quản trị và Công nghệ mới – rosemayanh@yahoo.com

BÙI THỊ PHƯƠNG LINH – buithiphuonglinh84@gmail.com

NGUYỄN THỊ LOAN – leloan0195@gmail.com

HỒ THỊ THẢO TRANG

Công ty Tư vấn Quản lý Đan Thanh – trangismyname@yahoo.com

TRẦN THỊ GIÁNG MY – giangmy1991@gmail.com

PHẠM THỊ NHƯ UYÊN – nhuuyen.ueh@gmail.com

*Ngày nhận:*

15/11/2016

*Ngày nhận lại:*

16/12/2016

*Ngày duyệt đăng:*

25/01/2017

*Mã số:*

1116-P45-V04

Nghiên cứu xác định cấu trúc tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả kinh doanh và được thực hiện tại 388 doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả xử lý số liệu theo phương trình cân bằng cấu trúc cho thấy thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tác động dương và giải thích được 73% kết quả quản trị nguồn nhân lực. Ba thành phần: Lương thưởng, đánh giá kết quả công việc - tạo cơ hội thăng tiến và quản trị thay đổi tác động đến kết quả kinh doanh thông qua tác động trực tiếp đến kết quả quản trị nguồn nhân lực. Các thành phần thiết kế công việc, tuyển dụng và đào tạo không có tác động đến cả kết quả quản trị nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh. Quản trị nguồn nhân lực giải thích được 50% biến thiên trong kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp. Qua đó, nghiên cứu trình bày ứng dụng để hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực.

*Từ khóa:*

**Abstract**

Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực; Kết quả quản trị

This paper identifies the impact of human resource management (HRM) practices on firm performance through a survey of 388

---

nguồn nhân lực; Kết quả kinh doanh.

*Keywords:*

Human resource management practices;  
Human resource management outcomes;  
Business performance.

HCMC-based enterprises. The results obtained by using structural equation modelling (SEM) suggest that HRM practices positively affect, and explain 73% of, HRM outcomes. Three constructs, including compensation, performance evaluation/promotion, and change management, have effects on business performance via their direct impacts on HRM outcomes, whereas task design, recruitment, and training are found to exert no effects on HRM outcomes and business performance. In addition, HRM outcomes explain 50% of variance of firm performance. The study accordingly draws implications for improving HRM practices.

---

## 1. Giới thiệu

Nguồn nhân lực giữ vai trò then chốt đối với sự thành công và phát triển của doanh nghiệp. Kết quả quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) cao thể hiện thông qua: Sự hài lòng của người lao động trong công việc, khả năng thu hút nhân viên có năng lực phù hợp; khả năng duy trì nhân viên có năng lực cao, và người lao động làm việc có năng suất cao là điều mong đợi của tất cả doanh nghiệp. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh thực tiễn của QTNNL có tác động dương đến kết quả kinh doanh như: Fey và cộng sự (2000), Park và cộng sự (2003), Singh (2004), Le Chien Thang và Truong Quang (2005), Ying (2005), Joseph và Dai (2006), Katou (2008), Trần Kim Dung và cộng sự (2010), Pham Long (2011), Nguyen Minh Ngoc và Ngo Van Tuan (2012), Sikýr (2013) ... nhưng chưa có các nghiên cứu về cấu trúc tác động của các thành phần QTNNL đến kết quả QTNNL và kết quả kinh doanh. Nghiên cứu này nhằm xác định cấu trúc tác động của các thành phần của thực tiễn QTNNL như: Phân công giao việc, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá kết quả thực hiện công việc, trả công lao động ... đến kết quả QTNNL và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp trên địa bàn TP.HCM.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Quản trị nguồn nhân lực

Khái niệm và thực tiễn QTNNL không giống nhau ở các quốc gia. Theo Guest (1987, trang 503), QTNNL là “Hệ thống các chính sách nhằm tối đa hóa hội nhập tổ chức, cam kết của nhân viên, tính linh hoạt và chất lượng công việc”. Với quan điểm có tính hệ thống hơn, Wright và McMahan (1992, trang 288) định nghĩa “QTNNL là mô hình của triển khai kế hoạch nguồn nhân lực và các hoạt động cho phép một tổ chức nhằm đạt được mục tiêu của mình”. Theo Armstrong (2009, trang 4), “QTNNL là cách tiếp cận tích hợp và gắn kết chiến lược với việc làm, phát triển, và sự thoải mái của những người làm việc trong tổ chức”. Stone (2008, trang 3) phát biểu “QTNNL là cách sử dụng con người hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức và sự thỏa mãn nhu cầu cá nhân của nhân viên”.

Như vậy, các định nghĩa về QTNNL thường đề cập đến 2 khía cạnh chính: (1) QTNNL hoặc các yếu tố chính của QTNNL là gì?; và (2) Mục tiêu hướng đến của QTNNL.

Định nghĩa QTNNL ở VN cần có tác dụng khuyến khích việc ứng dụng và phát triển

quan điểm, nhận thức đúng về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.

- *Các yếu tố chính của QTNNL*: Trong điều kiện của VN hiện nay, nhiều cán bộ quản lý (CBQL) vẫn chỉ chú trọng mục tiêu kinh doanh mà ít chú trọng đến quyền lợi của người lao động, xem người lao động thuần túy là chi phí, ít quan tâm phát triển nguồn nhân lực và đáp ứng các nhu cầu hợp lý của người lao động. Một số lãnh đạo doanh nghiệp có xu hướng cho rằng quản trị nhân lực chỉ là các hoạt động mang tính chức năng, phó mặc các chức năng quản trị con người cho phòng nhân sự. Do đó, trong định nghĩa QTNNL cần thể hiện cả triết lý, quan điểm của lãnh đạo về yếu tố con người trong doanh nghiệp.

- *Mục tiêu của QTNNL*: Sau gần 30 năm chuyển sang kinh tế định hướng thị trường, nhiều doanh nghiệp chuyển từ thái cực chú trọng lợi ích của người lao động sang chú trọng lợi ích của doanh nghiệp. Điều này không phù hợp xu thế hội nhập và kinh tế toàn cầu trên thế giới. Do đó, trong định nghĩa QTNNL cần hướng tới mục tiêu kết hợp đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức và sự thỏa mãn của người lao động.

Như vậy, trong điều kiện của VN thì QTNNL là hệ thống các triết lý, chính sách, và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm kết hợp đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức và sự thỏa mãn nhu cầu hợp lý ngày càng cao của người lao động.

## 2.2. Thực tiễn QTNNL

Các thành phần của QTNNL rất khác nhau trong các nghiên cứu trước đây. Theo Trần Kim Dung và cộng sự (2010), ngoài các chức năng nghiệp vụ chính của QTNNL, tùy theo mục đích nghiên cứu, đặc trưng văn hóa của các vùng miền, ngành nghề... các nghiên cứu thực tiễn QTNNL có thể bao gồm những thành phần khác như: Làm việc nhóm và giao tiếp (Le Chien Thang & Truong Quang, 2005); thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động (Singh, 2004)... Trong nghiên cứu này, các thành phần của thực tiễn của QTNNL gồm có:

Đầu tiên là bốn chức năng căn bản có tính truyền thống trong mô hình QTNNL của Đại học Michigan (Fombrun & cộng sự, 1984), được chọn: Tuyển dụng và lựa chọn, đào tạo và phát triển, đánh giá kết quả công việc, lương thưởng. Theo Aggarwal và Bhargava (2008), bốn chức năng này được sử dụng trong hầu hết các nghiên cứu thực tiễn QTNNL. Trong đó:

- Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và thu hút một tập hợp của các ứng viên đủ tiêu

chuẩn cho các vị trí ứng tuyển thông qua kỹ thuật và chính sách lựa chọn (Fombrun & cộng sự, 1984).

- Đào tạo và phát triển liên quan đến các chương trình/hoạt động nhằm nâng cao năng lực và sự hiểu biết, kỹ năng cho người lao động nhằm đáp ứng yêu cầu tiêu chuẩn của công việc hiện tại; chiến lược của tổ chức và sự phát triển nghề nghiệp nhân viên (Fombrun & cộng sự, 1984).

- Đánh giá kết quả công việc liên quan đến hệ thống giao mục tiêu, đánh giá công bằng kết quả làm việc của nhân viên, với mục đích cải thiện kết quả cá nhân nhân viên và từ đó đạt được mục tiêu của công ty (Fombrun & cộng sự, 1984).

- Trả công lao động bao gồm cả tiền lương, thưởng, phúc lợi với nhiều hình thức và phương pháp tính khác nhau theo yêu cầu công việc, năng lực nhân viên, kết quả hoạt động của cá nhân và tổ chức (Fombrun & cộng sự, 1984).

Tiếp theo, hai chức năng thiết kế công việc và thăng tiến được chọn:

- Thiết kế công việc được thực hiện trên cơ sở thiết lập cơ cấu tổ chức hợp lý, phân tích công việc sao cho quyền hạn trách nhiệm công bằng và mọi người hiểu rõ công việc cần làm, tiêu chuẩn cần có để thực hiện công việc tốt. Đây là chức năng căn bản của phòng nhân sự, cung cấp công cụ cho việc quản lý đánh giá kết quả, thi đua khen thưởng, bảo đảm năng suất hiệu quả hoạt động của tổ chức. Chức năng này đã được sử dụng trong nghiên cứu thực tiễn QTNNL của Singh (2004); Katou (2008), Trần Kim Dung và cộng sự (2010), và Šikýř (2013).

- Tạo cơ hội thăng tiến liên quan đến các chính sách chương trình thăng tiến, bổ nhiệm và chuẩn bị nhân sự kế nhiệm trong tổ chức. Chức năng này đã được sử dụng trong nghiên cứu thực tiễn QTNNL của Singh (2004) và Katou (2008), Trần Kim Dung và cộng sự (2010).

Ngoài sáu thành phần hoạt động chức năng chuyên biệt và có tính căn bản, phổ biến rộng rãi của QTNNL trong các doanh nghiệp VN nêu trên, một thành phần “mềm” được chọn bổ sung là quản trị sự thay đổi vì trên thực tế VN đã chuyển từ nền kinh tế tập trung sang nền kinh tế theo định hướng thị trường, việc gia nhập WTO và TPP tạo áp lực cạnh tranh mạnh mẽ. Bối cảnh này đã yêu cầu các công ty phải thay đổi cho phù hợp. Quản trị sự thay đổi trong doanh nghiệp nhằm khuyến khích sự sáng tạo, học hỏi; khuyến khích việc phát triển các phương pháp làm việc mới có hiệu quả. Quản trị sự thay đổi được đề cập đến trong các nghiên cứu về QTNNL của Ulrich và cộng sự (2009, 2012), Trần Kim Dung và cộng sự (2010).

### 2.3. *Kết quả quản trị nguồn nhân lực*

Nếu không đo lường được kết quả hoạt động QTNNL, nhiều tổ chức coi hoạt động QTNNL chỉ là chức năng “xa xỉ”, là hoạt động phụ trợ có thể cắt bớt hoặc loại bỏ khi tổ chức gặp khó khăn (Stone, 2008). Theo Trần Kim Dung (2015), kết quả hoạt động QTNNL nhằm đáp ứng mục tiêu của QTNNL là nâng cao năng suất/ hiệu quả làm việc và đáp ứng nhu cầu hợp lý ngày càng cao của người lao động. Theo Trần Kim Dung (2015), các mục tiêu này được thể hiện thông qua các tiêu chí đo lường then chốt như:

- Năng suất lao động.
- Mức độ hài lòng của người lao động trong công việc.
- Doanh nghiệp có khả năng thu hút lao động có năng lực cao từ thị trường.
- Mức độ tăng thêm về trình độ, năng lực của người lao động.
- Doanh nghiệp có khả năng duy trì lao động có năng lực cao.

### 2.4. *Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp*

Có rất nhiều cách đo lường kết quả kinh doanh, ở phương diện đơn giản nhất, kết quả kinh doanh được đo lường thuần túy bởi kết quả tài chính với các tiêu chí như: Doanh thu và lợi nhuận. Theo Franco-Santos và cộng sự (2007), từ thập niên 1980, kết quả kinh doanh được bổ sung các thước đo khác để phản ánh hoạt động toàn diện của doanh nghiệp, như: Phát triển thị trường, sự hài lòng của khách hàng... Đặc biệt, với sự ra đời của hệ thống thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) của Kaplan và Norton (1992), hệ thống đo lường kết quả kinh doanh trong cả nghiên cứu lẫn thực tế trên thế giới đã có những bước tiến mới: Lượng hóa tất cả các mảng hoạt động then chốt của doanh nghiệp theo 4 khía cạnh: tài chính, thị trường, quy trình điều hành nội bộ và học tập - nhân sự. Do ở VN, hệ thống BSC chưa được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp nên nghiên cứu này đo lường kết quả kinh doanh dựa trên:

- Kết quả tài chính của doanh nghiệp được đo lường thông qua nhận định về mức độ đạt mục tiêu doanh thu và lợi nhuận.
- Kết quả thị trường được đo lường thông qua nhận định về mức độ đáp ứng mục tiêu tăng trưởng thị phần và sự hài lòng của khách hàng đối với các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp.

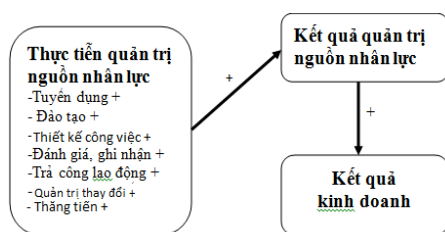
### *2.5. Mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, kết quả quản trị nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp*

Các hoạt động thực tiễn về tuyển dụng, đào tạo, đánh giá kết quả thực hiện công việc, trả công lao động... ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ thoả mãn của người lao động; đến năng lực của người lao động, khả năng duy trì nhân sự giỏi và năng suất lao động. Sự hài lòng của người lao động đem lại sự hài lòng của khách hàng, từ đó kết quả hoạt động của doanh nghiệp cũng sẽ được cải thiện. Do đó, mối quan hệ giữa QTNNL và kết quả hoạt động của doanh nghiệp đã được kiểm định qua nhiều nghiên cứu tại nhiều quốc gia trên thế giới như: Fey và cộng sự (2000) tại Nga, Park và cộng sự (2003) trong các công ty đa quốc gia tại Nhật, Singh (2004) tại Ấn Độ, Joseph và Dai (2006) tại Azerbaijan, Katou (2008) tại Hy Lạp, Sikyr (2013) tại Tiệp Khắc... Tại VN, các nghiên cứu trước đây được thực hiện trong các ngành khác nhau với nhiều loại hình sở hữu như: Le Chien Thang và Truong Quang (2005), Ying (2005), Trần Kim Dung và cộng sự (2010), Pham Long (2011), Nguyen Minh Ngoc và Ngo Van Tuan (2012) cho thấy ảnh hưởng dương của thực tiễn QTNNL đến kết quả kinh doanh.

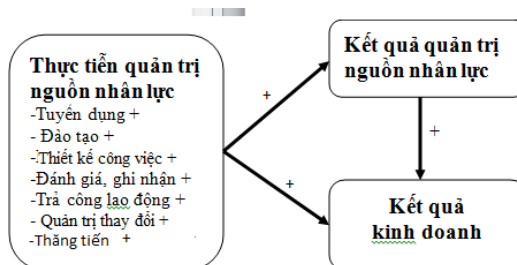
Tương tự như mô hình nghiên cứu cấu trúc các yếu tố tác động đến dự định nghỉ việc của Gaertner (1999), mô hình nghiên cứu cấu trúc các thành phần của quản trị nhân lực tác động đến kết quả kinh doanh có thể có 3 phương án:

- Phương án 1: Các thành phần của thực tiễn QTNNL có tác động trực tiếp đến cả kết quả QTNNL và kết quả kinh doanh.
- Phương án 2: Các thành phần của thực tiễn QTNNL chỉ tác động trực tiếp đến kết quả QTNNL, không tác động trực tiếp đến kết quả kinh doanh.
- Phương án 3: Các thành phần của thực tiễn QTNNL có tác động khác nhau đến kết quả QTNNL và kết quả kinh doanh. Nghĩa là 1 số thành phần có tác động trực tiếp đến kết quả QTNNL, một số thành phần khác có tác động trực tiếp đến kết quả kinh doanh và có một số thành phần có thể có tác động trực tiếp đến cả kết quả QTNNL, lẫn tác động trực tiếp đến kết quả kinh doanh.

Nghiên cứu này khám phá cấu trúc tác động của các thành phần của thực tiễn QTNNL đến kết quả QTNNL và kết quả kinh doanh. Do đó nghiên cứu phân tích so sánh 2 mô hình: Trong mô hình nghiên cứu (Hình 1) các thành phần của thực tiễn QTNNL chỉ có tác động đến kết quả QTNNL, không tác động trực tiếp đến kết quả kinh doanh và mô hình cạnh tranh (Hình 2) trong đó các thành phần của thực tiễn QTNNL có thể có tác động trực tiếp đến cả kết quả QTNNL và kết quả kinh doanh.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu



Hình 2. Mô hình cạnh tranh

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp định lượng nhằm kiểm định cấu trúc tác động của thực tiễn QTNNL đến kết quả kinh doanh.

Số liệu được thu thập bằng cách phỏng vấn trực tiếp các chuyên viên, CBQL theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Có 635 người tham gia khảo sát từ 388 doanh nghiệp trên địa bàn TP.HCM. Khi doanh nghiệp có 2 người trở lên tham gia khảo sát thì kết quả được tính trung bình từ những người khảo sát. Cấu trúc doanh nghiệp tham gia khảo sát thể hiện trong Bảng 1.

Bảng 1

Cơ cấu doanh nghiệp tham gia khảo sát

|                                  |                              |       |
|----------------------------------|------------------------------|-------|
| Loại hình sở hữu                 | Doanh nghiệp tư nhân         | 42,3% |
|                                  | Doanh nghiệp nhà nước        | 23,0% |
|                                  | Doanh nghiệp                 | 19,2% |
|                                  | Có vốn đầu tư nước ngoài     |       |
|                                  | DN Cổ phần và loại hình khác | 15,4% |
| Quy mô                           | < 300 lao động               | 69,3% |
|                                  | 301–1.000 lao động           | 12,1% |
|                                  | >1.000 lao động              | 18,6% |
| Thời gian thành lập doanh nghiệp | < 5 năm                      | 25,8% |
|                                  | 5–10 năm                     | 27,8% |
|                                  | hơn 10                       | 46,4% |



Thang đo “Thực tiễn QTNNL” và “Kết quả QTNNL” kế thừa thang đo trong nghiên cứu của Trần Kim Dung (2015). Mỗi thành phần thực tiễn QTNNL được đo bởi 3 biến quan sát, kết quả QTNNL được đo bằng 5 biến quan sát. Thang đo “Kết quả kinh doanh” của doanh nghiệp được đo lường bởi 2 tiêu chí với 4 biến quan sát: (1) Kết quả tài chính (gồm có doanh thu, lợi nhuận) và kết quả thị trường (gồm: Sự hài lòng của khách hàng và phát triển thị trường). Tất cả gồm 30 biến quan sát. Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 7 mức độ, với 1: Hoàn toàn không đồng ý ... đến 7: Hoàn toàn đồng ý. Các dữ liệu được kiểm định phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và kiểm định mối liên hệ ý nghĩa nội dung với kết quả thực hiện công việc thông qua phân tích hồi quy với kỹ thuật SEM bằng phần mềm SPSS và AMOS 20.

#### 4. Kết quả và thảo luận

##### 4.1. Kết quả nghiên cứu

###### 4.1.1. Đánh giá thang đo

Thang đo “Thực tiễn QTNNL”: Trong kiểm định CFA, thang đo thành phần đánh giá kết quả công việc và thăng tiến gộp chung trong 1 biến là “Đánh giá – thăng tiến” và bị loại 1 biến quan sát), như vậy thang đo thực tiễn QTNNL còn 6 thành phần, tất cả có 20 biến quan sát với kết quả kiểm định phù hợp:  $\chi^2[153] = 216,279$  ( $p = 0,000$ ); CFI = 0,988; TLI = 0,985; GFI = 0,954; và, RMSEA = 0,031. Thang đo đáp ứng yêu cầu về độ tin cậy tổng hợp  $\rho_c = 0,9276$ ; giá trị hội tụ với tất cả trọng số của các thang đo thành phần  $\lambda > 0,697$  (trung bình trọng số  $\lambda_{av} = 0,8242$ ) và phương sai trích ( $\rho_{vc} = 0,6821$ ). Thang đo cũng đáp ứng được giá trị phân biệt với hệ số tương quan (Correlations) giữa các thành phần có giá trị  $r$  trong khoảng từ 0,568 đến 0,768 ( $p=0,000$ ); tất cả các giá trị của  $(1-r)/SE > 2,19$  ( $p < 0,001$ ).

Thang đo “Kết quả QTNNL” có 5 thành phần đáp ứng yêu cầu kiểm định với  $\chi^2[5] = 9,052$ ;  $p=0,000$ ; GFI = 0,997; TLI = 0,994; CFI = 0,997; RMSEA = 0,043. Thang đo đáp ứng yêu cầu về độ tin cậy tổng hợp  $\rho_c = 0,9067$ ; phương sai trích  $\rho_{vc} = 0,6619$ ; giá trị hội tụ với tất cả trọng số  $\lambda > 0,79$  trọng số trung bình ( $\lambda_{av} = 0,8108$ ).

Thang đo “Kết quả kinh doanh” có 2 thành phần đáp ứng yêu cầu trong kiểm định với  $\chi^2 [1] = 1,736$ ;  $p=0,000$ ; GFI = 0,998; TLI = 0,994; CFI = 0,999; RMSEA = 0,044. Thang đo đáp ứng yêu cầu về độ tin cậy tổng hợp ( $\rho_c$ ) = 0,7660; phương sai trích  $\rho_{vc} = 0,6245$ ; giá trị hội tụ với tất cả trọng số  $\lambda > 0,75$ , trọng số trung bình ( $\lambda_{av} = 0,7840$ ).

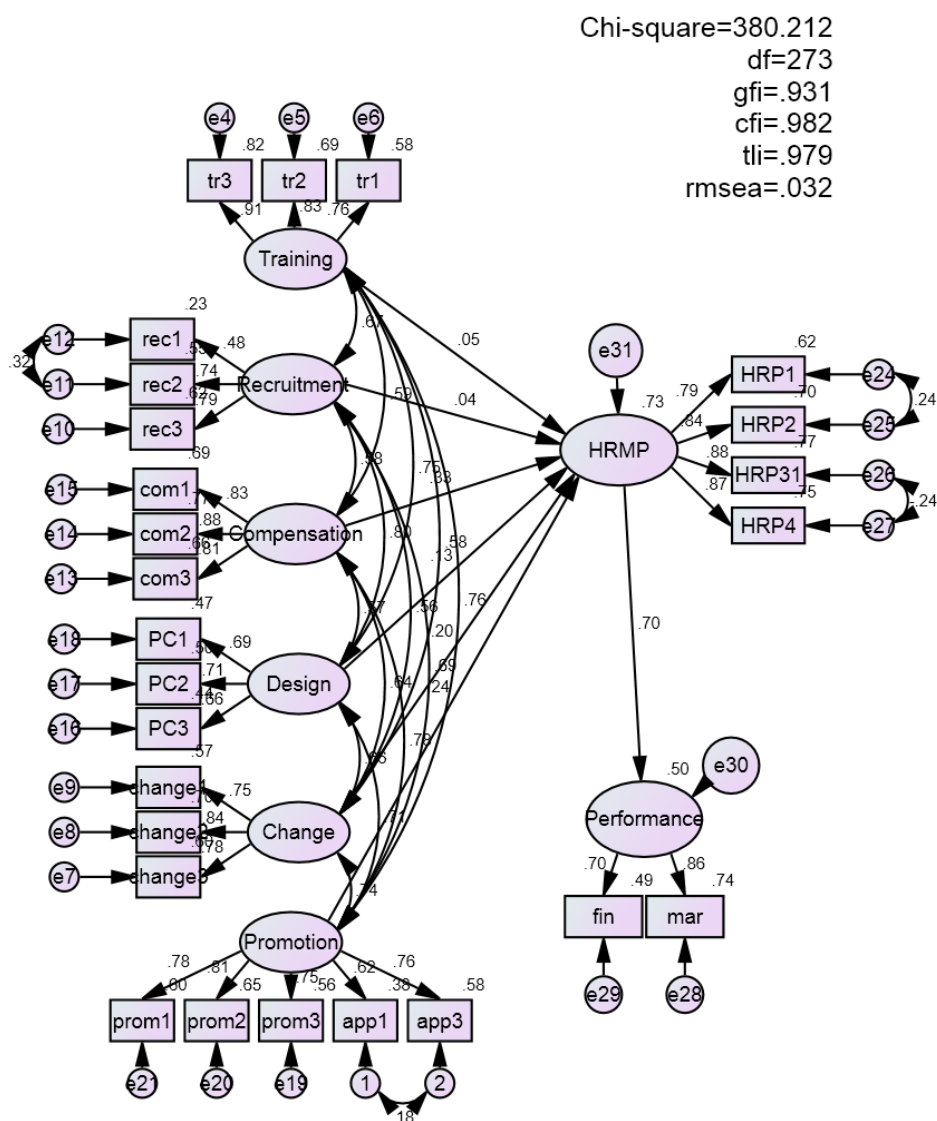
**Bảng 2****Kết quả kiểm định thang đo**

| Thang đo                          | Số lượng thành phần | Độ tin cậy tổng hợp ( $\rho_c$ ) | Phương sai trích ( $\rho_{vc}$ ) | Trọng số trung bình ( $\wedge$ ) |
|-----------------------------------|---------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Thực tiễn QTNNL                   | 6                   | 0,9276                           | 0,6821                           | 0,8242                           |
| Thiết kế và phân công công việc   | 3                   | 0,7494                           | 0,4996                           | 0,7063                           |
| Tuyển dụng                        | 3                   | 0,7453                           | 0,5015                           | 0,6973                           |
| Đào tạo                           | 3                   | 0,8812                           | 0,7129                           | 0,8423                           |
| Đánh giá kết quả, thăng tiến      | 5                   | 0,8752                           | 0,5850                           | 0,7628                           |
| Trả công lao động                 | 3                   | 0,8848                           | 0,7193                           | 0,8477                           |
| Quản trị thay đổi                 | 3                   | 0,8522                           | 0,6582                           | 0,8103                           |
| Kết quả QTNNL                     | 5                   | 0,9067                           | 0,6619                           | 0,8108                           |
| Kết quả kinh doanh                | 2                   | 0,7791                           | 0,6425                           | 0,7940                           |
| Tài chính                         | 2                   | 0,8891                           | 0,8008                           | 0,8935                           |
| Phát triển thị trường, khách hàng | 2                   | 0,7756                           | 0,6343                           | 0,7950                           |

**4.1.2. Kết quả kiểm định mô hình đo lường**

Phương pháp ước lượng Maximum Likelihood được sử dụng cho thấy mô hình đo lường có các tham số ước lượng với  $\chi^2 [267] = 371,508$ ;  $p=0,000$ ; GFI= 0,932; TLI=0,979; CFI= 0,983; RMSEA=0,032. Hệ số tương quan giữa của các biến thành phần thực tiễn QTNNL, biến kết quả QTNNL và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp trong khoảng 0,466 đến 0,818 với tất cả các giá trị  $(1-r)/SE > 2,022$ .

Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu. Mô hình nghiên cứu có các tham số ước lượng với  $\chi^2 [273] = 380,212$ ;  $p=0,000$ ; GFI= 0,931; TLI=0,979; CFI= 0,982; RMSEA=0,032. Các yếu tố trong thành phần của thực tiễn QTNNL giải thích được 73% kết quả QTNNL. Kết quả QTNNL giải thích đến 50% biến thiên về kết quả kinh doanh trong doanh nghiệp (Hình 3).



**Hình 3.** Kết quả tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả quản trị nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh

Mô hình cạnh tranh tới hạn nên có kết quả kiểm định tương tự mô hình đo lường với các tham số ước lượng phù hợp:  $\chi^2 [267] = 371,508$ ;  $p=0,000$ ;  $GFI= 0,932$ ;  $TLI=0,979$ ;  $CFI= 0,983$ ;  $RMSEA=0,032$ . So sánh kết quả các tham số ước lượng của hai mô hình

trong Bảng 3. Với giá trị  $p=0,191$ , hai mô hình không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê, nghĩa là khi mô hình cạnh tranh lấy 6 bậc tự do nhưng hầu như không làm tăng độ thích ứng của mô hình với dữ liệu thị trường,  $R^2$  trong 2 mô hình gần tương đương, duy nhất chỉ có tiền lương có tác động trực tiếp của đến kết quả kinh doanh có ý nghĩa thống kê ở mức  $p<0,05$  (Bảng 4), như vậy mô hình nghiên cứu phù hợp hơn.

### Bảng 3

So sánh Chi-bình phương và df của hai mô hình

| Chi-bình phương<br>( $\chi^2$ ) 1 | df1 | Chi-bình phương<br>( $\chi^2$ ) 2 | df2 | $\Delta \chi^2$ | $\Delta$ df | p – value |
|-----------------------------------|-----|-----------------------------------|-----|-----------------|-------------|-----------|
| 380,212                           | 273 | 371,508                           | 267 | 8,704           | 6           | 0,191     |

Có 3 thành phần của thực tiễn QTNNL tác động trực tiếp và có ý nghĩa thống kê đến kết quả QTNNL, trong đó lương thưởng ảnh hưởng mạnh nhất. Chi tiết ảnh hưởng của các thành phần thực tiễn QTNNL và kết quả QTNNL đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được thể hiện trong Bảng 4.

### Bảng 4

Ảnh hưởng (chuẩn hóa) của các thành phần thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả quản trị nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

|                        | Mô hình nghiên cứu |                       | Mô hình cạnh tranh |                       |
|------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
|                        | Kết quả<br>QTNNL   | Kết quả<br>kinh doanh | Kết quả<br>QTNNL   | Kết quả<br>kinh doanh |
| Tuyển dụng             | 0,038              | –                     | 0,033              | 0,073                 |
| Đào tạo                | 0,053              | –                     | 0,059              | –0,082                |
| Đánh giá và thăng tiến | <b>0,239*</b>      | –                     | <b>0,252*</b>      | –0,175                |
| Tiền lương, thưởng     | <b>0,312**</b>     | –                     | <b>0,317**</b>     | 0,198*                |
| Thiết kế công việc     | 0,125              | –                     | 0,131              | –0,076                |
| Quản trị thay đổi      | <b>0,199*</b>      | –                     | <b>0,192*</b>      | 0,104                 |
| Kết quả QTNNL          |                    | <b>0,752**</b>        |                    | <b>0,678**</b>        |
| $R^2$                  | 0,735              | 0,50                  | 0,734              | 0,522                 |

Ghi chú: Mức ý nghĩa thống kê \*  $p<0,05$ ; \*\* $p<0,001$

#### 4.2. Thảo luận kết quả

Kết quả nghiên cứu ủng hộ phương án 2 trong mô hình nghiên cứu cấu trúc các yếu tố tác động đến dự định nghỉ việc của Gaertner (1999), Price và Mueller (1986). Các thành phần thực tiễn QTNNL tác động trực tiếp đến kết quả QTNNL, hầu như không tác động trực tiếp đến kết quả kinh doanh. Kết quả nghiên cứu cũng ủng hộ các phát hiện trước đây của Le Chien Thang và Truong Quang (2005), Trần Kim Dung (2010), Phạm Long (2011), Nguyễn Minh Ngọc và Ngô Văn Tuan (2012) về ảnh hưởng của thực tiễn QTNNL đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp VN.

50% biến thiên về kết quả tài chính và thị trường trong doanh nghiệp được giải thích bằng “Kết quả QTNNL”. Điều này cho thấy vai trò then chốt của QTNNL trong các doanh nghiệp hiện nay.

Các hoạt động “Thực tiễn QTNNL” giải thích đến 73% biến thiên về kết quả QTNNL thể hiện: Người lao động làm việc có năng suất cao, khả năng thu hút người lao động có năng lực phù hợp; khả năng duy trì người lao động có năng lực cao, nâng cao trình độ năng lực cho người lao động.

Biến trung gian “Kết quả QTNNL” tác động khá mạnh ( $\beta=0,70$ ) đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, tương ứng, các thành phần nào của thực tiễn QTNNL tác động mạnh đến kết quả QTNNL thì cũng gián tiếp tác động đến kết quả kinh doanh. Cụ thể, 3 thành phần của thực tiễn QTNNL là trả công lao động; đánh giá ghi nhận kết quả làm việc – thăng tiến; và quản trị thay đổi là có tác động trực tiếp có ý nghĩa thống kê ( $p<0,05$ ) đến kết quả QTNNL thì cũng có tác động gián tiếp đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Trong đó, yếu tố trả công lao động có tác động mạnh nhất. Theo số liệu thống kê, tiền lương tối thiểu đã tăng 10 lần từ mức 350.000 đồng/tháng từ năm 2005 lên 3.500.000 đồng/tháng vào năm 2016 (vùng 1). Mức tăng trung bình sau khi loại bỏ yếu tố lạm phát khoảng 20%/năm, trong khi đó, mức tăng năng suất lao động tương ứng trung bình chỉ khoảng 3%/năm khiến các doanh nghiệp, đặc biệt doanh nghiệp sử dụng nhiều lao động gặp khó khăn. Đặc biệt, từ tháng 1/2018 doanh nghiệp sẽ phải đóng bảo hiểm trên toàn bộ lương thực lãnh, điều này đang trở thành thách thức lớn cho QTNNL và ảnh hưởng quyết định đến sự thành công cho doanh nghiệp, đòi hỏi doanh nghiệp cần quản lý rất hiệu quả chi phí lương.

Ba yếu tố: Thiết kế công việc, tuyển dụng và đào tạo, không có tác động trực tiếp đến “Kết quả QTNNL” và “Kết quả kinh doanh”. Điều này có thể do các hoạt động này chưa được doanh nghiệp quan tâm thích đáng (đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa – chiếm

đại bộ phận ở VN). Trong giai đoạn khó khăn về kinh tế hiện nay, nhiều doanh nghiệp có xu hướng hạn chế tối đa hoặc không tuyển dụng, đào tạo nhằm giảm bớt chi phí.

Hai thành phần của thực tiễn QTNNL là “Đánh giá kết quả công việc” và “Thăng tiến” được gộp chung thành 1 yếu tố, điều này phù hợp trong thực tế vì hầu hết các doanh nghiệp VN chưa có hệ thống đánh giá năng lực, chưa xây dựng được từ điển năng lực, do đó cơ sở cho bổ nhiệm thăng tiến tại doanh nghiệp thường được dựa trên kết quả đánh giá ghi nhận thành tích, kết quả làm việc.

Hai thành phần “Thiết kế công việc” và “Tuyển dụng” có quan hệ chặt chẽ (0,786) cho thấy doanh nghiệp chỉ có thể tuyển đúng người cho đúng việc khi có hệ thống phân công giao việc với các các bản mô tả công việc tốt.

## 5. Kết luận và kiến nghị

### 5.1. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy:

- Trong mô hình nghiên cứu cấu trúc các yếu tố của QTNNL tác động đến kết quả kinh doanh, các thành phần thực tiễn QTNNL tác động trực tiếp đến kết quả QTNNL, không tác động trực tiếp đến kết quả kinh doanh, kết quả QTNNL giữ vai trò trung gian giữa thực tiễn QTNNL và kết quả kinh doanh.

- Mặc dù tất cả các thành phần của QTNNL đều có tương quan dương đến kết quả QTNNL và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, tuy nhiên hiện tại chỉ có 3 thành phần: trả công lao động, đánh giá – thăng tiến và dẫn dắt thay đổi là tác động dương trực tiếp có ý nghĩa thống kê đến kết quả QTNNL. Thông tin về tổng mức độ tác động của từng thành phần thực tiễn QTNNL giúp lãnh đạo doanh nghiệp có sự ưu tiên và chú trọng vào các chức năng QTNNL hiệu quả.

- QTNNL giữ vai trò then chốt, giải thích cho phần lớn biến thiên về kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, để nâng cao hiệu quả kinh doanh, doanh nghiệp phải chú trọng hoàn thiện hoạt động QTNNL để nâng cao kết quả QTNNL.

### 5.2. Một số kiến nghị

#### 5.2.1. Đối với doanh nghiệp

- Các chính sách, hoạt động thực tiễn QTNNL trong doanh nghiệp phải hướng tới đo lường kết quả QTNNL về các khía cạnh: Năng suất của người lao động cao, hài lòng

của người lao động, và phát triển, duy trì được nhân sự có năng lực cao. Điều này định hướng cho các chiến lược, kế hoạch nhân lực của doanh nghiệp.

- Nguồn nhân lực không phải là chức năng riêng của phòng nhân sự mà là chức năng của tất cả CBQL. Đồng thời phòng nhân sự không nên giới hạn hoạt động trong các chức năng chuyên biệt như tuyển dụng, đào tạo, trả công lao động... mà phải chủ động tham gia vào quản trị thay đổi nhằm tạo môi trường làm việc tốt, kích thích sáng tạo và cải tiến phương pháp làm việc hiệu quả, nâng cao năng lực cạnh tranh.

- Để nâng cao kết quả QTNL để từ đó nâng cao kết quả kinh doanh, doanh nghiệp cần hoàn thiện hệ thống trả công lao động cũng như hệ thống đánh giá – thăng tiến. Muốn vậy, doanh nghiệp nên áp dụng hệ thống lương 3 P (Trả lương vừa theo chức danh công việc - P1, vừa theo năng lực của người lao động - P2, và vừa theo kết quả công việc - P3) nhằm gắn chặt yêu cầu công việc với năng lực và hiệu quả làm việc với thu nhập của người lao động. Không có 1 phương pháp duy nhất hiệu quả trong đánh giá, tuy nhiên hệ thống giao mục tiêu và đánh giá hiệu quả công việc theo hệ thống thẻ điểm cân bằng – Chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động (BSC-KPI) đang được ghi nhận có hiệu quả cao trong doanh nghiệp nhằm góp phần nâng cao hiệu quả làm việc, định lượng đo lường kết quả và kết nối mục tiêu chiến lược của công ty với mục tiêu của các phòng ban chức năng và mục tiêu của cá nhân người lao động. Ví dụ: Khi áp dụng BSC-KPI, kết quả làm việc của kế toán trưởng thường được đánh giá theo cả các tiêu chí về kiểm soát chi phí, đảm bảo dòng tiền, ngoài các tiêu chí thông thường khi chưa áp dụng BSC-KPI là mức độ chính xác, đầy đủ trong công tác hạch toán, kế toán.

#### 5.2.2. Đối với các cơ quan quản lý nhà nước

Nên tạo sự hài hòa giữa mức tăng lương tối thiểu vùng, mức đóng bảo hiểm và khả năng chi trả của doanh nghiệp.

Nên phát triển các nghiên cứu về thị trường lao động, tiền lương giúp doanh nghiệp và người lao động có định hướng và các quyết định chiến lược phù hợp về tiền lương và việc làm.

### 6. Hạn chế và kiến nghị hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này mới chỉ được thực hiện đối với 1 mẫu nhỏ bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện nên khả năng tổng quát hóa chưa cao. Để có thể áp dụng cho các doanh nghiệp VN nói chung, các nghiên cứu tiếp theo cần tiếp tục thực hiện với phạm vi nghiên cứu rộng hơn để mang tính đại diện tốt hơn và kết quả kiểm định chính xác hơn■

---

## Tài liệu tham khảo

- Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2008). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviors - A conceptual model. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 4–31.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page. London.
- Fey, C. F., Björkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1–18.
- Fombrun, C., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (eds.) (1984). *Strategic human resource management*. Wiley, New York.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784–801.
- Gaertner, S., (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479–493.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521.
- Joseph, K. E., & Dai, C. (2009). Human resource management practices and organizational performance: An empirical analysis. *International Journal of Business and Management*, 4(8), 117–127.
- Katou, A. A. (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 1(2), 119–142.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review* (January–February), 71–79.
- Le Chien Thang, & Truong Quang. (2005). Antecedents and consequences of dimensions of human resource management practices in Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1830–1846.
- Nguyen Minh Ngoc, & Ngo Van Tuan. (2012). Effects of human resource management on business performance of small and medium size manufacturers in Hanoi – Vietnam. *Australian Journal of Business and Management Research*, 2(6), 47–54.
- Park, H. J., Mitsuhashi, H., Fey C. F., & Björkman, I. (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1391–1406.



- Pham Long. (2011). Impact of applying human resource management practices on equitized state-owned enterprises' financial performance in Vietnam. *Journal of International Business Research*, 10(2), 79–90.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. In S. B. Bacharach (Ed.), *Monographs in organizational behavior and industrial relations*, 5, Greenwich, CON: JAI Press.
- Šikýř M. (2013). Best practices in human resource management: The source of excellent performance and sustained competitiveness. *Central European Business Review*, 1, 43–48.
- Singh, K. (2004). Impact of human resource practices on perceived firm performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301–317.
- Stone, R. J. (2008). *Managing Human Resources*. Australia: John Willey & sons..
- Trần Kim Dung, Đoàn Thanh Hải, Lê Thị Loan, Bùi Thị Thanh, Phan Quốc Tấn, Huỳnh Văn Tâm. (2010). Mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, kết quả quản trị nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh trong doanh nghiệp. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 233(2), 37–42.
- Trần Kim Dung. (2015). Quản trị nguồn nhân lực – *Tái bản lần thứ 9*. TP.HCM: NXB Kinh tế.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *Human resources Transformation. Building human resources from the outside in*. USA: McGraw–Hill Education.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in. Six competencies for the future of human resources*: USA: McGraw–Hill.
- Wright, P. M., & MacMahan, C. G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Ying, Z. (2005). The Asian crisis and the implications for human resource management in Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1261–1276.