

ẢNH HƯỞNG CỦA THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN SỰ CAM KẾT VỚI TỔ CHỨC VÀ HIỆU SUẤT CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

● ÔN THỊ THÚY NƯƠNG - TRẦN THẾ NAM

TÓM TẮT:

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết dựa vào nguồn lực, nghiên cứu này phân tích ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức đến sự cam kết của nhân viên với tổ chức và hiệu suất công việc của nhân viên ngành bán lẻ. Phương pháp nghiên cứu hỗn hợp bao gồm nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Phần mềm SmartPLS phiên bản 4.0 được sử dụng để phân tích kết quả khảo sát của 159 nhân viên trong ngành Bán lẻ tại khu vực Thành phố Hồ Chí Minh (TP. HCM). Kết quả nghiên cứu cho thấy thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức tác động tích cực đến sự cam kết của nhân viên và hiệu suất công việc của nhân viên. Nhà quản trị cần hoàn thiện bộ quy tắc ứng xử và quy tắc làm việc chung giúp nhân viên dễ dàng giao tiếp với nhau và giúp nhân viên mới dễ hòa nhập hơn với tổ chức, từ đó gia tăng sự gắn kết của nhân viên với tổ chức và hiệu suất làm việc của nhân viên.

Từ khóa: thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức, hiệu suất công việc, sự cam kết của nhân viên.

1. Đặt vấn đề

Trong thời đại toàn cầu hóa và nền kinh tế tri thức hiện nay, ngành dịch vụ có vai trò ngày càng quan trọng đối với kinh tế thế giới nói chung và nền kinh tế của mỗi quốc gia nói riêng. Ngành dịch vụ đã trở thành ngành có đóng góp lớn nhất cho nền kinh tế Việt Nam, cụ thể là 41.0% GDP trong năm 2021 và 41.3% GDP trong năm 2022 (World Bank và Tổng cục Thống kê). Bán lẻ là một ngành dịch vụ có nhiều đóng góp cho sự tăng trưởng cho nền kinh tế và đồng thời tạo ra nhiều công ăn việc làm cho xã hội. Sau hơn 2 năm chịu tác động từ đại dịch Covid-19, hiện nay, nhiều doanh nghiệp bán lẻ đang tìm kiếm và tuyển dụng lao động do dự đoán sức mua và nhu cầu tiêu dùng sẽ tăng cao trở lại. Thách thức lớn nhất của các nhà tuyển dụng

trong ngành bán lẻ là tỷ lệ người lao động nghỉ việc cao, theo đó: 28% nhà tuyển dụng cho biết ứng viên không cam kết làm việc lâu dài, 49% còn lại cho hay ứng viên trong ngành này hay dao động khi đối thủ cùng ngành tiếp cận và mời họ làm việc (Trần Thị Thanh Tâm, 2023). Theo các công ty tuyển dụng, ngành bán lẻ khát nhân sự là thực tế tồn tại nhiều năm qua và ngày càng có xu hướng tăng. Nguyên nhân do các chuỗi bán lẻ liên tục mở rộng, phát triển điểm bán mới, thị trường có thêm nhiều doanh nghiệp mới gia nhập, các công ty thương mại điện tử phát triển mạnh mẽ đã đẩy nhu cầu tuyển dụng tăng lên, cũng như tạo ra cuộc cạnh tranh thu hút người tài bằng lương thưởng, phúc lợi. Đó là lý do nhóm tác giả muốn tiến hành nghiên cứu này.

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Khái niệm bán lẻ

Theo Philip Kotler (2003), bán lẻ là mọi hoạt động nhằm bán hàng hóa hay dịch vụ trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng để họ sử dụng cho cá nhân, không nhằm mục đích mua đi bán lại. Bán lẻ là hoạt động bán trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng để sử dụng cho sinh hoạt cá nhân, gia đình (Bộ Công Thương, 2018).

2.1.2. Lý thuyết trao đổi xã hội (Social exchange theory)

Thuyết trao đổi xã hội (Social exchange theory) được giới thiệu vào năm 1958 bởi George Homans, ông xác định trao đổi xã hội giữa ít nhất hai người hoặc nhiều hơn, vừa mang lại lợi ích và vừa tốn chi phí (Homans, 1958). Đáng chú ý trong thuyết này là quy tắc có đi có lại (norm of reciprocity), theo đó người nhận được lợi ích thường có suy nghĩ phải đền đáp cho người đã giúp đỡ họ (Gouldner, 1960). Theo lý thuyết này, khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ của tổ chức, nhân viên thường có suy nghĩ phải làm gì để đem lại lợi ích tương xứng cho tổ chức. Biểu hiện của những suy nghĩ này có thể là nhân viên sẽ gắn kết hơn với tổ chức, làm việc với hiệu suất cao hơn.

2.1.3. Lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resources-based theory)

Lý thuyết dựa trên nguồn lực RBT (Resources-based theory) lần đầu tiên được đưa ra bởi tác giả Penrose (1959), lý thuyết đã được áp dụng rộng rãi như một khuôn khổ quản trị để xác định các nguồn lực quan trọng của một công ty nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững. Tư tưởng chính của học thuyết này là lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp nằm chủ yếu trong việc doanh nghiệp đó sử dụng hiệu quả một tập hợp các nguồn lực hữu hình và/vô hình có giá trị. Văn hóa tổ chức là một nguồn lực tuy vô hình nhưng có tác động mạnh mẽ đến sự thành công của tổ chức, định hình nên tác phong, năng lực của người lao động và từ đó ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của người lao động.

2.2. Các giả thuyết nghiên cứu

2.2.1. Hiệu suất công việc của nhân viên (Employee Performance)

Các chuyên gia định nghĩa hiệu suất công việc là kết quả của công việc có liên quan chặt chẽ đến

mục tiêu của tổ chức và người lao động (Armstrong và Baron, 1998). Thông qua so sánh với các mục tiêu đặt ra, từ những gì nhân viên làm và không làm (Mathis và Jackson, 2003), thể hiện bản ghi về kết quả các nhiệm vụ trong một thời gian nhất định bằng cách thức phù hợp với môi trường công ty và kết quả đó có thể đo lường được (Subari và Riady, 2014). Theo nghiên cứu của Ariani (2023), hiệu suất công việc của nhân viên là hệ quả của văn hóa tổ chức và sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

2.2.2. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (HRM Practices)

Schuler và Jackson (1987) đã cho rằng thực tiễn quản trị nguồn nhân lực là một hệ thống thu hút, phát triển, động viên và giữ chân nhân viên để đảm bảo hiệu quả công việc và sự sống còn của tổ chức. Nghiên cứu của Khatri và Gupta (2015) chỉ ra rằng thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có tác động tích cực đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên trong lĩnh vực bán lẻ. Garmendia và cộng sự (2020) cũng chỉ ra mối liên hệ cùng chiều giữa quản trị nguồn nhân lực và năng suất của người lao động. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả tiếp cận thực tiễn quản trị nguồn nhân lực dựa trên mô hình của Fombrun, Tichy và Devanna (1984), theo đó, thực tiễn quản trị nguồn nhân lực gồm 2 yếu tố: (1) Tuyển dụng và lựa chọn; (2) Đào tạo và phát triển. Từ các nhận định nêu trên, nhóm tác giả đề xuất các giả thuyết như sau:

H1: Tuyển dụng và lựa chọn tác động tích cực đến hiệu suất công việc của nhân viên

H2: Tuyển dụng và lựa chọn tác động tích cực đến cam kết của nhân viên

H3: Đào tạo và phát triển tác động tích cực đến hiệu suất công việc của nhân viên

H4: Đào tạo và phát triển tác động tích cực đến cam kết của nhân viên

2.2.3. Văn hóa tổ chức (Organizational Culture)

Kết quả nghiên cứu của Ariani (2023) củng cố những phát hiện của các nghiên cứu trước đây rằng văn hóa tổ chức là một trong những yếu tố quan trọng để cải thiện hiệu suất công việc của nhân viên. Nghiên cứu của Wahyuningsih và cộng sự (2019) cho thấy tầm quan trọng của văn hóa tổ chức trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Theo kết quả nghiên cứu của Sapta và cộng sự (2021) cho thấy văn hóa tổ chức, sự hài lòng trong công việc và công nghệ mang lại động

lực và có tác động tích cực đáng kể đến hiệu suất của nhân viên. Nhóm tác giả tiếp cận văn hóa tổ chức dựa trên mô hình văn hóa tổ chức của Denison (1995). Theo đó, văn hóa tổ chức gồm 2 yếu tố: (1) Sự tham gia của nhân viên; (2) Khả năng thích ứng của nhân viên. Nhóm tác giả đề xuất các giả thuyết như sau:

H5: Sự tham gia của nhân viên tác động tích cực đến sự cam kết của nhân viên

H6: Sự tham gia của nhân viên tác động tích cực đến hiệu suất công việc của nhân viên

H7: Khả năng thích ứng của nhân viên tác động tích cực đến sự cam kết của nhân viên

H8: Khả năng thích ứng của nhân viên tác động tích cực đến hiệu suất công việc của nhân viên.

2.2.4. Sự cam kết của nhân viên (Employee Commitment)

Sự cam kết của nhân viên là niềm tin mãnh liệt vào các mục tiêu và giá trị của tổ chức và sự sẵn sàng nỗ lực đáng kể thay mặt cho tổ chức (Mowday và cộng sự, 1979). Mathieu và Zajac (1990); Benkhoff (1997); Meyer và cộng sự (2006) coi sự cam kết của nhân viên là sự gắn bó tâm lý của nhân viên với tổ chức. Các nghiên cứu về sự cam kết của nhân viên đều thảo luận về niềm tin vào sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức. Qureshi và cộng sự (2019) cũng đã phân tích các khía cạnh của sự hài lòng trong công việc và cam kết với tổ chức bằng cách sử dụng một cách tiếp cận toàn diện hơn để giải quyết hiệu suất công việc của nhân viên. Nghiên cứu của Mahfouz và cộng sự (2021) đã khám phá tác động trung gian của sự cam kết của nhân viên. Từ các nhận định nêu trên, tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

H9: Sự cam kết của nhân viên tác động tích cực đến hiệu suất công việc của nhân viên.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp định lượng thông qua bảng câu hỏi khảo sát với 159 người là nhân viên làm việc tại các công ty bán lẻ khu vực TP. HCM. Tác giả sử dụng phần mềm Smart PLS phiên bản 4.0 để xử lý và phân tích dữ liệu. Đánh giá mô hình nghiên cứu gồm 2 phần: đánh giá mô hình đo lường và đánh giá mô hình cấu trúc. Việc đánh giá mô hình đo lường để xem xét độ tin cậy của thang đo. Việc đánh giá mô hình cấu trúc bao gồm 4 bước: (1) đánh giá đa cộng tuyến của mô hình cấu trúc; (2) đánh giá mức ý nghĩa và sự liên quan của các mối liên hệ trong mô hình cấu trúc; (3) đánh giá mức độ R^2 ; (4) đánh giá hệ số tác động f^2 (Hair và cộng sự, 2017).

4. Phân tích kết quả nghiên cứu

4.1. Thông tin mẫu khảo sát

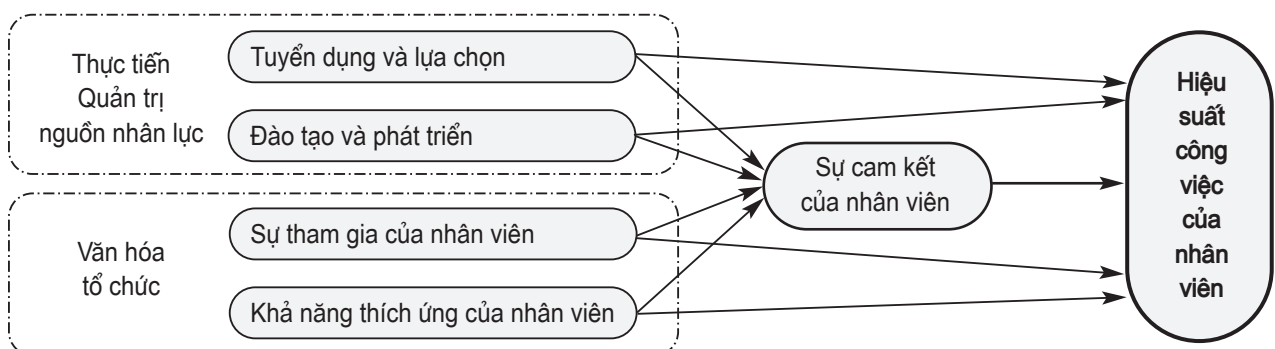
Việc thực hiện khảo sát này tiến hành với 159 người, phần lớn ở độ tuổi 30-40 chiếm 45,9%. Trong đó, trình độ chủ yếu là đại học chiếm 66%; nhân viên văn phòng chiếm 42,8%; khối kỹ thuật 30,2%. Mức lương trung bình đa số là dưới 20 triệu đồng/tháng (79%). Thời gian làm việc tại công ty phần lớn dưới 5 năm (61,6%).

4.2. Kết quả nghiên cứu

4.2.1. Kiểm định mô hình đo lường

Theo Bagozzi và các cộng sự (1991), các thang đo với hệ số tải nhân tố thấp hơn 0.4 nên được loại bỏ khỏi mô hình và các thang đo với hệ số tải nhân tố từ 0.7 trở lên được giữ lại trong mô hình. Với giá trị CR cao hơn 0.7, tất cả các nhân tố trong mô hình đều đạt được độ tin cậy nhất quán nội bộ (Hair và cộng sự, 2017). Nhờ vào giá trị AVE cao hơn 0.5, hoàn toàn có thể kết luận rằng tất cả các biến quan sát đều có giá trị hội tụ (Hair và cộng sự, 2017). (Bảng 1)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Tác giả tự đề xuất

Bảng 1. Thông tin thang đo

Nhân tố và thang đo	CR	Cronbach's alpha	AVE
1.1. Tuyển dụng và lựa chọn	0,911	0,87	0,72
Bao gồm 4 thang đo: 5RS1; RS2; RS3; RS4	Giá trị hệ số tải nhân tố lần lượt là: 0,899; 0,841; 0,866; 0,785		
1.2. Đào tạo và phát triển	0,924	0,896	0,708
Bao gồm 5 thang đo: TD1; TD2; TD3; TD4; TD5	Giá trị hệ số tải nhân tố lần lượt là: 0,815; 0,809; 0,865; 0,857; 0,858		
2.1. Sự tham gia của nhân viên	0,926	0,901	0,716
Bao gồm 5 thang đo: IN1; IN2; IN3; IN4; IN5	Giá trị hệ số tải nhân tố lần lượt là: 0,864; 0,85; 0,82; 0,85; 0,845		
2.2. Khả năng thích ứng của nhân viên	0,901	0,861	0,652
Bao gồm 5 thang đo: AD1; AD2; AD3; AD4; AD5	Giá trị hệ số tải nhân tố lần lượt là: 0,873; 0,916; 0,879; 0,593; 0,73		
3. Sự cam kết của nhân viên	0,932	0,912	0,698
Bao gồm 6 thang đo: EC1; EC2; EC3; EC4; EC5; EC6	Giá trị hệ số tải nhân tố lần lượt là: 0,793; 0,787; 0,778; 0,882; 0,904; 0,858		
4. Hiệu suất công việc của nhân viên	0,929	0,909	0,687
Bao gồm 6 thang đo: EP1; EP2; EP3; EP4; EP5; EP6	Giá trị hệ số tải nhân tố lần lượt là: 0,851; 0,839; 0,78; 0,876; 0,818; 0,808		

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả

Giá trị HTMT được sử dụng để đánh giá giá trị phân biệt. Các giá trị HTMT trong bảng kết quả nghiên cứu đều nhỏ hơn 0.900 (thấp nhất là 0.582, cao nhất là 0.888), chứng tỏ các biến quan sát có giá trị phân biệt.

4.2.2. Kiểm định mô hình cấu trúc

Tất cả các giá trị VIF đều nhỏ hơn 5 nghĩa là mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2017).

Giá trị p được hiểu là xác suất phạm sai lầm khi loại bỏ một giả thuyết. Với mức ý nghĩa dưới 10%, có thể kết luận rằng có giả thuyết H1, H2, H4, H6, H7, H9 được chấp nhận.

Giá trị R² nằm trong khoảng từ 0% đến 100%, trị số càng cao sẽ cho thấy mức độ dự đoán chính xác trong mô hình càng cao. Hai giá trị R² lần lượt là 70%; 61%. Điều này cho thấy mức độ phù hợp tương đối tốt của mô hình nghiên cứu.

Bên cạnh việc đánh giá giá trị R² của các biến phụ thuộc, sự thay đổi của giá trị R² khi một biến độc lập được loại bỏ ra khỏi mô hình nghiên cứu cũng được sử dụng để đánh giá ảnh hưởng của một biến độc lập đến biến phụ thuộc. Theo Cohen (1988), các giá trị f² lần lượt là 0.02, 0.15 và 0.35 được xem là nhỏ, trung bình và đáng kể. Có thể thấy “Khả năng thích ứng của nhân viên” là một yếu tố quan trọng tác động đến “Sự cam kết của nhân viên” và “Sự cam kết của nhân viên” có tác động trung bình đến “Hiệu suất công việc của nhân viên”.

5. Kết luận và một số hàm ý

5.1. Kết luận

Về mặt lý thuyết, kết quả nghiên cứu giúp góp phần củng cố 2 lý thuyết: thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết dựa trên nguồn lực. Cũng tương tự như kết quả nghiên cứu của Mahfouz và cộng sự (2021), kết

Bảng 2. Hệ số tác động, giá trị p và giá trị f²

Mã giả thuyết	VIF	Hệ số tác động	Giá trị p	Kết luận	f²	Mức độ tác động
H1	2,066	0,24	1,9%	Chấp nhận	0,071	Nhỏ
H2	1,937	0,197	1,3%	Chấp nhận	0,066	Nhỏ
H3	2,653	-0,188	14,8%	Bác bỏ	0,034	Nhỏ
H4	2,569	0,158	10%	Chấp nhận	0,032	Nhỏ
H5	3,513	0,078	55,4%	Bác bỏ	0,006	Nhỏ
H6	3,533	0,277	3,8%	Chấp nhận	0,055	Nhỏ
H7	3,040	0,51	0%	Chấp nhận	0,284	Lớn
H8	3,904	0,113	40,3%	Bác bỏ	0,008	Nhỏ
H9	3,326	0,407	0,1%	Chấp nhận	0,127	Trung bình

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả

quả nghiên cứu đã chứng minh được tác động quan trọng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và văn hóa tổ chức đến sự cam kết của nhân viên với tổ chức và hiệu suất làm việc của nhân viên. Kết quả của nghiên cứu này cũng tương đồng với kết quả của nghiên cứu Alolayyan và cộng sự (2021), Zhenjing và cộng sự (2022).

5.2. Khuyến nghị

Ở góc độ thực tiễn, kết quả nghiên cứu đã đưa một số gợi ý đến các nhà quản lý. Thứ nhất, các nhà quản trị cần đặc biệt chú trọng quan tâm đến thực tiễn quản trị nguồn nhân lực. Các hoạt động trong thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng, hỗ trợ gia tăng sự cam kết của nhân

viên và ảnh hưởng đến hiệu suất công việc của nhân viên. Thứ hai, việc củng cố văn hóa tổ chức là rất cần thiết đối với các nhà quản trị doanh nghiệp. Văn hóa tổ chức là không thể thiếu cho sự thành công trong hoạt động kinh doanh và chia sẻ kiến thức (Azeem và cộng sự, 2021). Theo kết quả nghiên cứu cho thấy, văn hóa tổ chức là yếu tố tác động mạnh đến sự cam kết của nhân viên. Vì vậy, các doanh nghiệp cần phải hoàn thiện bộ quy tắc đạo đức, quy định việc ứng xử chung cho nhân viên trong công ty. Điều này sẽ giúp cho việc hòa nhập của những nhân viên mới sẽ trở nên dễ dàng hơn. Từ đó, tăng sự cam kết, hiệu suất công việc của nhân viên ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Nguyễn Nam Hải và Phạm Thị Bích Ngọc. (2018). Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức tới sự gắn kết với công việc của nhân viên trong doanh nghiệp công nghệ thông tin trên địa bàn Hà Nội. Tạp chí Kinh tế và Phát triển, 252, 79-89.

2. Trần Thị Thanh Tâm. (2023). Nhu cầu nhân lực của thị trường bán lẻ Việt Nam. Truy cập tại <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/nhu-cau-nhan-luc-cua-thi-truong-ban-le-107575.htm>

3. Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: A study from a non-Western context. Journal of Management Development, 39(4), 437-451.

4. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. Annual Review of Psychology, 451-474.

5. Khatri, P., & Gupta, P. (2015). Correlates of HRM practices and organisational commitment of retail employees in Delhi-NCR. Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation, 11(2), 95-107.

6. Klein, A. (2011). Corporate culture: Its worth as a resource for competitive advantage. Journal of Business Strategy, 32(2), 21-28.

7. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Ngày nhận bài: 1/11/2023

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 20/11/2023

Ngày chấp nhận đăng bài: 2/12/2023

Thông tin tác giả:

1. ÔN THỊ THÚY NƯƠNG

2. TRẦN THẾ NAM

Trường Đại học Tài chính - Marketing

IMPACTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE COMMITMENT TO THE ORGANIZATION AND THE JOB PERFORMANCE OF WORKERS

● **ON THI THUY NUONG¹**

● **TRAN THE NAM¹**

¹University of Finance - Marketing

ABSTRACT:

Based on the social exchange theory and the resource-based theory, this study analyzed the influence of human resource management practices and organizational culture on employee commitment to the organization and the job performance of workers in the retail sector. In this study, both qualitative research and quantitative research methods were used. The SmartPLS 4.0 was also used to analyze the survey results of 159 employees in Ho Chi Minh City's retail sector. The study found that human resource management practices and organizational culture have a positive impact on employee commitment and employee work performance. It suggests that managers should complete a code of conduct and general working rules to help employees easily communicate with each other and help new employees more easily integrate into the organization, thereby increasing employee engagement with the organization and employee performance.

Keywords: human resources management practices, organizational culture, employee performance, employee commitment.