

TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ ĐẾN SỰ CAM KẾT CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC

Nguyễn Ngọc Thắng*

Ngày nhận: 05/02/2015

Ngày nhận bản sửa: 15/02/2015

Ngày duyệt đăng: 25/02/2015

Tóm tắt:

Mối quan hệ giữa quản trị nhân sự và cam kết của nhân viên với tổ chức đã được thực hiện nhiều trên thế giới. Tuy nhiên, mối quan hệ này chưa được các nhà khoa học trong nước thực hiện nghiên cứu nhiều và chủ yếu tập trung vào nghiên cứu tại một doanh nghiệp cụ thể. Nghiên cứu của chúng tôi là nghiên cứu đầu tiên tại Việt Nam kiểm định mối quan hệ này với mẫu nghiên cứu thu thập từ các công ty khác nhau. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, quản trị nhân sự nói chung có tác động đến cam kết của nhân viên với tổ chức. Các hoạt động quản trị nhân sự cụ thể bao gồm tuyển dụng, đánh giá nhân viên, môi trường làm việc và chế độ phúc lợi có tác động tích cực đến cam kết của nhân viên với tổ chức. Nghiên cứu này cũng gợi ý cho các nghiên cứu về chủ đề này trong tương lai.

Từ khóa: Quản trị nhân sự; cam kết của nhân viên; kết quả của doanh nghiệp

The impact of human resource management on employee commitment to the organization

Abstract:

The relationship between human resource management (HRM) and employee commitment to the organization has been much examined in many countries. However, this relationship has not received much attention local researchers and/or mainly focuses on the particular company. This is the first study in Vietnam to investigate the relationship between HRM and employee commitment, using data from the large scale survey. Results show that human resource management practices have impact on employee commitment. More specifically, recruitment, appraisal, compensation, and working environment have a positive impact on employee commitment. This study also provides some directions for future research.

Keywords: human resource management; employee commitment; organizational performance

1. Giới thiệu

Quan điểm dựa trên nguồn lực (Resource-Based View) cho rằng để đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh, các nguồn lực của doanh nghiệp đóng vai trò rất quan trọng. Doanh nghiệp sẽ thành công nếu họ sở hữu các nguồn lực phù hợp và tốt nhất đối với chiến lược của doanh nghiệp (Barney, 1991). Tác giả của lý thuyết này cũng khuyên các doanh nghiệp nên đầu tư phát triển nguồn nhân lực vì tri thức và khả năng sáng tạo của nhân viên được coi là “vũ

khí” quan trọng nhất của doanh nghiệp, góp phần quyết định trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho một doanh nghiệp. Tuy nhiên, rủi ro tiềm tàng đối với doanh nghiệp có thể nảy sinh khi mà những nhân viên sau khi nhận được đầu tư sẽ rời doanh nghiệp và chuyển tới các doanh nghiệp khác. Vì vậy, khoản đầu tư của doanh nghiệp cho phát triển nguồn nhân lực chỉ có hiệu quả khi mà những nhân viên nhận được đầu tư sẽ cam kết ở lại doanh nghiệp lâu dài.

Nghiên cứu về cam kết của nhân viên đối với doanh nghiệp đã được các học giả trên thế giới thực hiện nghiên cứu (Pfeffer, 1995; Wood and de Menezes 1998; Wright, Gardner, và Moynihan, 2003; Payne and Huffman, 2005; Browning, 2006). Các học giả này đã ước lượng tác động của hoạt động quản trị nhân sự đến việc cam kết của nhân viên với doanh nghiệp. Mặc dù thang đo hoạt động quản trị nhân sự và cam kết của nhân viên không thống nhất, các tác giả đều khuyến nghị và gợi ý các học giả sau nên tiếp tục nghiên cứu về mối quan hệ này, đặc biệt là các học giả tại các quốc gia đang phát triển.

Vì vậy, mục đích chính của bài viết này là kiểm chứng mối quan hệ giữa hoạt động quản trị nhân sự và cam kết của nhân viên trong doanh nghiệp trong bối cảnh của Việt Nam. Trong nghiên cứu này, tác giả sẽ đi sâu nghiên cứu các khía cạnh lý thuyết, thang đo quản trị nhân sự và cam kết của nhân viên. Tác giả cũng sẽ đề xuất khung phân tích và kiểm định sự tác động của các hoạt động quản trị nhân sự trong doanh nghiệp đến cam kết của nhân viên, với mẫu nghiên cứu thu thập từ 315 người. Từ kết quả kiểm định này, tác giả sẽ xem xét các nhân tố ảnh hưởng đến cam kết của nhân viên đối với doanh nghiệp và đưa ra các gợi ý nhằm giúp các doanh nghiệp Việt Nam thông qua hoạt động quản trị nhân sự để giữ chân nhân viên.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Tổng quan tài liệu

Nghiên cứu về mối quan hệ giữa quản trị nhân sự và kết quả hoạt động của doanh nghiệp đã được nhiều học giả trên thế giới nghiên cứu. Các học giả này đã ước lượng tác động của quản trị nhân sự (tuyển dụng, đánh giá nhân viên, đào tạo và phát triển, môi trường làm việc, và chế độ phúc lợi) đến kết quả của doanh nghiệp. Cụ thể, Huselid (1995) đã tìm thấy tác động tích cực của quản trị nhân sự đến giá trị thị trường của cổ phiếu, Delery và Doty (1996) phát hiện thấy quản trị nhân sự có tác động đến việc tăng (lợi nhuận trên vốn sở hữu, trong khi nghiên cứu của Faems và cộng sự (2005) phát hiện ra mối quan hệ giữa quản trị nhân sự và kết quả tài chính của doanh nghiệp.

Bên cạnh việc xem xét tác động của quản trị nhân sự đến các chỉ tiêu tài chính của doanh nghiệp, một số học giả khác đã ước lượng tác động của quản trị nhân sự đến kết quả phi tài chính của doanh nghiệp. Krueger và Rouse (1998) đã tìm thấy mối quan hệ giữa quản trị nhân sự với tỉ lệ bỏ việc, Katou và

Budhwar (2007) phát hiện thấy tìm thấy quản trị nhân sự làm tăng chất lượng sản phẩm, trong khi nghiên cứu của Ely (2004) chỉ ra rằng quản trị nhân sự có thể giúp cho nhân viên nâng cao hiệu quả phục vụ khách hàng.

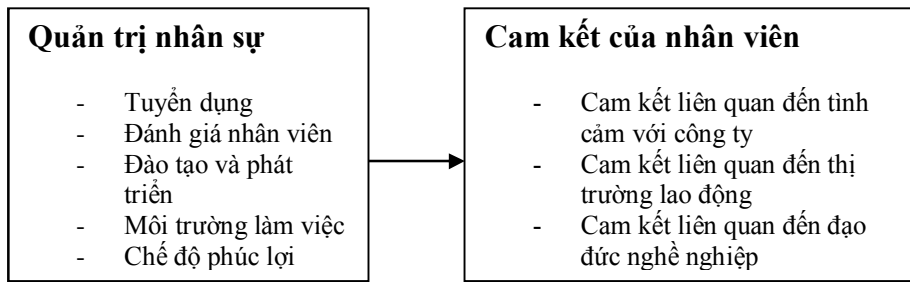
Một số học giả cũng đã xem xét và kiểm định mối quan hệ giữa quản trị nhân sự và cam kết của nhân viên với tổ chức. Ví dụ như Paul và Anantharaman (2004) đã khảo sát và tìm thấy mối quan hệ giữa quản trị nhân sự và cam kết của nhân viên trong ngành phần mềm tại Ấn Độ, Browning (2006) tìm thấy tác động của quản trị nhân sự đến việc nhân viên cam kết trong các doanh nghiệp dịch vụ tại Nam Phi, trong khi Payne và Huffman (2005) tìm thấy mối liên hệ giữa quản trị nhân sự và tỉ lệ bỏ việc. Các học giả này đều đã phát triển thang đo cam kết của nhân viên dựa theo Allen và Meyer (1990), bao gồm 3 nhóm yếu tố (i) Cam kết liên quan đến tình cảm đối với công ty; (ii) Cam kết liên quan đến thị trường lao động; và (iii) Cam kết liên quan đến đạo đức nghề nghiệp.

Ở Việt Nam, đã có một số học giả nghiên cứu về mối quan hệ giữa quản trị nhân sự và kết quả của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nghiên cứu về mối quan hệ giữa quản trị nhân sự và cam kết của nhân viên còn tương đối ít. Nghiên cứu của Hồ Huy Tựu và Phạm Hồng Liên (2012) đã chỉ ra mối quan hệ giữa sự việc hỗ trợ trong công việc và cam kết của nhân viên tại Công ty Du lịch Khánh Hòa, trong khi Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013) tìm thấy tác động của đãi ngộ, cơ hội phát triển nghề nghiệp và bản mô tả công việc đến việc nhân viên gắn bó với doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Đông Á. Tuy nhiên, cả hai nhóm tác giả này lại chỉ khảo sát tại 1 doanh nghiệp cụ thể. Vì vậy, chúng tôi cho rằng cần tiếp tục nghiên cứu mối quan hệ này trên phạm vi mẫu khảo sát từ nhiều tổ chức và doanh nghiệp.

2.2. Khung phân tích

Khung phân tích được tác giả xây dựng dựa trên cơ sở phân tích tổng quan và kế thừa từ các nghiên cứu trước đây về mối quan hệ giữa quản trị nhân sự và cam kết của nhân viên trên thế giới và doanh nghiệp cụ thể tại Việt Nam (như đã trình bày ở phần trên). Nghiên cứu này sẽ tập trung vào khám phá mối quan hệ giữa quản trị nhân sự và cam kết của nhân viên thông qua mẫu khảo sát trên phạm vi rộng. Tác giả cũng đã kế thừa có điều chỉnh các thang đo các hoạt động quản trị nhân sự và cam kết của nhân viên nhằm phù hợp với điều kiện thực tiễn

Hình 1. Khung phân tích tác động của quản trị nhân sự đến cam kết của nhân viên



Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất

tại Việt Nam hơn. Trong nghiên cứu này, tác giả đã đo quản trị nhân sự bằng 5 nhóm hoạt động cụ thể dựa theo đề xuất của Wright, Gardner và Moynihan (2003), bao gồm: (i) tuyển dụng; (ii) đánh giá nhân viên; (iii) đào tạo và phát triển; (iv) môi trường làm

việc; và (v) chế độ phúc lợi. Thang đo cam kết của nhân viên với tổ chức được tác giả phát triển dựa theo đề xuất của Allen và Meyer (1990), bao gồm 3 nhóm yếu tố, đó là (i) Cam kết liên quan đến tình cảm đối với công ty; (ii) Cam kết liên quan đến thị

Bảng 1: Thang đo các hoạt động quản trị nhân sự

TT	Các nhận định
I	Hoạt động tuyển dụng
1	Các ứng viên phải trải qua những cuộc phỏng vấn tuyển dụng
2	Các ứng viên cần làm bài kiểm tra trên giấy trước khi được tuyển dụng
II	Hoạt động đánh giá nhân viên
1	Việc đánh giá nhân viên là công bằng, chính xác
2	Cấp trên đủ năng lực đánh giá kết quả thực hiện công việc của bạn
3	Đánh giá chỉ cho bạn kiến thức bạn cần đào tạo cho công việc
4	Việc đánh giá đã giúp ích cho bạn nâng cao chất lượng công việc
5	Phương pháp đánh giá hiện nay là hợp lý, phù hợp
6	Nhân viên sẽ nhận được bản đánh giá chính thức về năng lực của họ
III	Hoạt động đào tạo và phát triển
1	Nhân viên có năng lực sẽ có cơ hội thăng tiến gắn với trách nhiệm
2	Nhân viên được đào tạo các khóa học hàng năm
3	Nhân viên được cung cấp đào tạo kỹ năng cần thiết cho công việc
4	Nhân viên được tham gia những chương trình đào tạo phù hợp
5	Công ty có thực hiện việc xác định nhu cầu đào tạo hàng năm
6	Công ty có chính sách hỗ trợ đào tạo cho nhân viên
7	Công ty thực hiện việc đánh giá sau đào tạo
8	Nhìn chung công tác đào tạo trong công ty là hiệu quả tốt
IV	Môi trường làm việc
1	Nhân viên được tham gia vào giải quyết vấn đề, thảo luận nhóm
2	Nhân viên hoàn toàn có thể khiếu nại nếu chưa thấy công bằng
3	Công việc không bị áp lực cao
4	Công việc không đòi hỏi thường xuyên phải làm ngoài giờ
5	Trang thiết bị nơi làm việc an toàn, sạch sẽ
6	Công việc ổn định không phải lo lắng về mất việc làm
V	Chế độ phúc lợi
1	Mức lương công ty trả theo theo năng lực của nhân viên
2	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc và công bằng
3	Nhân viên có cơ hội nhận được các khoản thưởng theo năng lực làm việc

Nguồn: Tác giả phát triển dựa theo thang đo của Wright, Gardner và Moynihan (2003)

trường lao động; và (iii) Cam kết liên quan đến đạo đức nghề nghiệp. Chi tiết khung phân tích được thể hiện trong hình 1.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế bảng hỏi

Để thu thập dữ liệu phục vụ nghiên cứu, tác giả đã thiết kế bảng câu hỏi khảo sát với 5 mức độ khác nhau theo thang đo Likert 5 cấp độ (từ 1 – hoàn toàn không đồng ý đến 5 – Hoàn toàn đồng ý) để đo lường mức đồng ý của nhân viên về các nhận định liên quan đến hoạt động quản trị nhân sự và cam kết của nhân viên.

Đối với hoạt động quản trị nhân sự, tác giả tập trung vào các khía cạnh đã được nêu trong khuôn khổ lý thuyết gồm: (i) hoạt động tuyển dụng; (ii) đánh giá nhân viên; (iii) đào tạo và phát triển; (iv) môi trường làm việc; và (v) chế độ, chính sách phúc

lợi. Chi tiết của 5 khía cạnh trên được tác giả tiếp tục chia nhỏ nhằm thu thập được đầy đủ thông tin phục vụ nghiên cứu (chi tiết trong bảng 1). Các thông tin liên quan đến độ tuổi, tình trạng hôn nhân, vị trí và phòng ban đang làm việc cũng được hỏi trong bảng câu hỏi khảo sát.

Đối với cam kết của nhân viên với tổ chức, tác giả đã điều chỉnh và tạo ra bộ thang đo cam kết của nhân viên dựa theo bộ thang đo của Allen và Meyer (1990), bao gồm 3 nhóm yếu tố (i) Cam kết liên quan đến tình cảm đối với công ty; (ii) Cam kết liên quan đến thị trường lao động; và (iii) Cam kết liên quan đến đạo đức nghề nghiệp. Chi tiết bộ thang đo này được trình bày trong bảng 2.

3.2. Chọn mẫu khảo sát

Trong nghiên cứu này, tác giả thực hiện khảo sát cựu học viên tại Khoa Quản trị Kinh doanh (HSB),

Bảng 2: Thang đo cam kết của nhân viên đối với doanh nghiệp

TT	Các nhận định
I	Cam kết liên quan đến tình cảm đối với công ty
1	Tôi cảm thấy hạnh phúc khi được làm việc suốt đời tại công ty
2	Tôi thích nói chuyện về công ty của mình với mọi người
3	Tôi cảm thấy vấn đề của công ty cũng là vấn đề của chính mình
4	Tôi nghĩ rằng tôi có thể dễ dàng gắn bó với công ty khác như công ty tôi đang làm việc
5	Tôi không cảm thấy mình như một phần của “đại gia đình” tại công ty
6	Tôi không cảm thấy có mối liên hệ gắn bó về tình cảm với công ty
7	Công ty này có nhiều người có ý nghĩa đối với tôi
8	Tôi không cảm thấy có một mối ràng buộc mạnh mẽ nào với công ty này
II	Cam kết liên quan đến thị trường lao động
1	Tôi không lo lắng gì nếu tôi bỏ việc mà không có sẵn một công việc khác
2	Thật khó để tôi có thể rời công ty ngay lập tức mặc dù tôi muốn như thế
3	Nếu tôi quyết định nghỉ việc thì cuộc sống của tôi bị ảnh hưởng rất nhiều
4	Cái giá tôi phải trả là rất cao nếu tôi nghỉ việc tại công ty hiện nay
5	Ở lại công ty là mong muốn của tôi và thực sự cần thiết với tôi
6	Tôi cảm thấy có quá ít sự lựa chọn để cân nhắc có nên nghỉ việc hay không
7	Nếu nghỉ việc tôi sẽ khó tìm được công việc thay thế khác
8	Tôi tiếp tục làm việc cho công ty vì nơi khác không có được phúc lợi tốt hơn
III	Cam kết liên quan đến đạo đức nghề nghiệp
1	Tôi nghĩ việc chuyển việc từ công ty này sang công ty khác là bình thường
2	Tôi không nghĩ rằng một người phải luôn trung thành với công ty hiện tại
3	Chuyển việc từ công ty này sang công ty khác không có gì là trái đạo đức cả
4	Tôi nên tiếp tục làm việc tại công ty vì tôi cho rằng sự trung thành là quan trọng
5	Nếu tôi nhận được một lời đề nghị công việc tốt hơn, có thể tôi sẽ chuyển việc
6	Tôi tin vào giá trị của sự trung thành với công ty
7	Mọi thứ sẽ tốt hơn khi ai đó dành phần lớn cuộc đời mình làm việc cho một công ty
8	Tôi không cho rằng đặt trách nhiệm với công ty cao hơn lợi ích cá nhân là hợp lý

Nguồn: Tác giả phát triển và điều chỉnh dựa theo thang đo của Allen & Meyer (1990)

Đại học Quốc gia Hà Nội. Đây là một trong những cơ sở đào tạo sau đại học hàng đầu tại Hà Nội. Để xác định mẫu nghiên cứu đảm bảo tính đại diện, chúng tôi đã sử dụng công thức Slovin (1984) dưới đây để xác định cỡ mẫu nghiên cứu. Cụ thể:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Trong đó:

n: Cỡ mẫu nghiên cứu tối thiểu

N: Tổng số quan sát tổng thể

e: sai số cho phép (thường lấy bằng mức ý nghĩa 5%).

Theo số liệu thống kê từ bộ phận cựu học viên của Khoa Quản trị Kinh doanh vào thời điểm nghiên cứu, số lượng cựu học viên của Khoa là 1.482 người. Cùng với mức sai số cho phép là 5%, tác giả tính được cỡ mẫu nghiên cứu tối thiểu là:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{1482}{1 + 1482 * (0,05)^2} = 314,98 \approx 315 \text{ người}$$

Sau khi xác định được cỡ mẫu tối thiểu, tác giả đã gửi bảng hỏi cho cựu học viên của Khoa Quản trị Kinh doanh (HSB), Đại học Quốc gia Hà Nội trong tháng 8 và 9 năm 2014 để thu thập thông tin. Kết hợp với hình thức khảo sát bằng gửi phiếu, tác giả cũng đã sử dụng hình thức gọi điện để thu thập thông tin từ một số cựu học viên.

4. Kết quả và thảo luận

Thông tin chi tiết về giới tính và năm kinh nghiệm được thể hiện trong bảng 3. Theo kết quả khảo sát, tỉ lệ nam giới là 179 người (chiếm 56.8%), nữ giới là 136 (chiếm 43.2%). Qua thống kê về mẫu nghiên cứu chúng ta có thể thấy số nam và nữ tham gia trả lời phỏng vấn không quá chênh lệch nhau. Về năm kinh nghiệm, 98 người có năm kinh nghiệm từ 3-6 năm (chiếm 31.1%), 153 người có năm kinh nghiệm từ 6-9 năm (chiếm 48.6%), 64 người có năm kinh nghiệm trên 9 năm (chiếm 20.3%).

Tác giả cũng đã tiến hành kiểm định các thang đo qua Cronbach's Alpha cho từng nhóm biến quan sát. Kết quả Cronbach's Alpha cho các nhóm biến quan sát nhân sự đều ở mức khá cao, trên 0.70. Điều này cho thấy thang đo đảm bảo độ tin cậy cho các phân tích tiếp theo. Chi tiết về kết quả Cronbach's Alpha của các thang đo được thể hiện trong bảng 4.

Bảng 4 cho chúng ta thấy ma trận mối tương quan giữa các biến nghiên cứu gồm biến kiểm soát, biến độc lập và biến phụ thuộc. Hiện tượng đa cộng tuyến không xảy ra giữa các biến này bởi giá trị tương quan giữa các biến đều nhỏ hơn 0.75 (Sekaran, 2003). Kết quả trong bảng 5 cũng cho chúng ta thấy các biến quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng tích cực đến các biến cam kết của nhân viên đối với tổ chức.

Bảng 6 cho chúng ta thấy quản trị nhân sự nói chung đã có tác động tích cực đến cam kết liên quan đến tình cảm của nhân viên trong mẫu khảo sát ($R^2 =$

Bảng 3: Thông tin về mẫu khảo sát

Thông tin	Số người trả lời	Phần trăm
Giới tính		
Nữ	136	43.2
Nam	179	56.8
Năm kinh nghiệm		
Từ 3-6 năm	98	31.1
6-9 năm	153	48.6
Hơn 9 năm	64	20.3

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ khảo sát

Bảng 4. Cronbach's Alpha của các thang đo

STT	Biến quan sát	Cronbach's Alpha
1	Tuyển dụng	0.82
2	Đánh giá nhân viên	0.74
3	Đào tạo và phát triển	0.76
4	Môi trường làm việc	0.77
5	Chế độ phúc lợi	0.77

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ khảo sát

0.57, $F = 21.45$, $p < 0.01$). Cũng theo kết quả hồi quy tương quan trong bảng 6, yếu tố kinh nghiệm, môi trường làm việc, và chế độ phúc lợi có tương quan cùng chiều với cam kết liên quan đến tình cảm của nhân viên, trong đó yếu tố môi trường làm việc có tác động mạnh nhất đến cam kết tình cảm của nhân viên. Bên cạnh đó, kinh nghiệm và chế độ phúc lợi cũng đã tác động đến cam kết tình cảm của nhân

Bảng 5. Mối quan hệ tương quan giữa các biến

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Giới tính (X ₁)	1									
2. Kinh nghiệm (X ₂)	-.077	1								
3. Tuyển dụng (X ₃)	.107	-.060	1							
4. Đánh giá nhân viên (X ₄)	.065	-.011	.493**	1						
5. Đào tạo và phát triển (X ₅)	.097	-.100	.364**	.595**	1					
6. Môi trường làm việc (X ₆)	.011	-.047	.310**	.549**	.552**	1				
7. Chế độ phúc lợi (X ₇)	.062	-.126*	.336**	.575**	.473**	.537**	1			
8. Cam kết liên quan đến tình cảm (Y ₁)	.010	.035	.243**	.345**	.350**	.506**	.478**	1		
9. Cam kết liên quan đến thị trường lao động (Y ₂)	-.066	.008	.201**	.201**	.183**	.289**	.166**	.369**	1	
10. Cam kết liên quan đến đạo đức nghề nghiệp (Y ₃)	-.016	.044	.149**	.288**	.198**	.214**	.244**	.423**	.329**	1

*. Mức ý nghĩa 0.05
 **. Mức ý nghĩa 0.01

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ khảo sát

Bảng 6. Kết quả phân tích hồi quy với biến phụ thuộc Y₁

Biến giải thích	Hệ số hồi quy	Thống kê (t)	Mức ý nghĩa
(Constant)	1.039**	4.202	.000
1. Giới tính	-.018	-.244	.807
2. Kinh nghiệm	.103*	2.021	.044
3. Tuyển dụng	.046	1.114	.266
4. Đánh giá nhân viên	-.075	-1.129	.260
5. Đào tạo và phát triển	.048	.824	.411
6. Môi trường làm việc	.324**	5.502	.000
7. Chế độ phúc lợi	.241**	5.016	.000
R ²	.573		
Adjusted R ²	.328		
F	21.45**		

** Mức ý nghĩa 0.01 * Mức ý nghĩa 0.05 Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ khảo sát

viên với tổ chức. Kết quả này theo tác giả là phù hợp bởi vì những người lao động gắn bó nhiều năm với doanh nghiệp sẽ có tình cảm với doanh nghiệp vì đa số người được khảo sát là những cán bộ có nhiều năm kinh nghiệm nên họ đã quen môi trường làm

việc, có nhiều đồng nghiệp và nhận được chế độ phúc lợi tốt. Họ chia sẻ với sự phát triển và hoạt động của doanh nghiệp trong thời gian dài nên họ đã chia sẻ các giá trị văn hóa tổ chức và hiểu được tình hình hoạt động cũng như hệ thống phúc lợi của

Bảng 7. Kết quả phân tích hồi quy với biến phụ thuộc Y_2

Biến giải thích	Hệ số hồi quy	Thống kê (t)	Mức ý nghĩa
(Constant)	1.909**	7.360	.000
1. Giới tính	-.115	-1.499	.135
2. Kinh nghiệm	.021	.387	.699
3. Tuyển dụng	.091*	2.103	.036
4. Đánh giá nhân viên	.005	.071	.944
5. Đào tạo và phát triển	.008	.139	.890
6. Môi trường làm việc	.214**	3.462	.001
7. Chế độ phúc lợi	-.008	-.162	.872
R^2	.324		
Adjusted R^2	.105		
F	5.139**		

** Mức ý nghĩa 0.01 * Mức ý nghĩa 0.05

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ khảo sát

doanh nghiệp.

Kết quả phân tích hồi quy trong bảng 7 cho thấy hoạt động quản trị nhân sự đã có tác động tích cực đến cam kết liên quan đến thị trường lao động ($R^2=0.324$, $F=5.139$, $p<0.01$). Bảng 7 cũng cho chúng ta biết yếu tố tuyển dụng và môi trường làm việc có tác động đến cam kết liên quan đến thị trường lao động. Nhân viên càng được kiểm tra và phỏng vấn kỹ càng thì có nghĩa doanh nghiệp đã lựa chọn nhân viên rất kỹ. Điều này có thể giúp cho doanh nghiệp tìm được đúng người lao động phù hợp với vị trí trong doanh nghiệp đang tìm kiếm. Môi trường làm việc tốt khiến cho nhân viên có cảm giác khó tìm được doanh nghiệp khác có được điều kiện làm việc tương tự nên sẽ không có ý chuyển sang doanh nghiệp khác.

Nhìn vào kết quả phân tích hồi quy trong bảng 8 dưới đây chúng ta có thể thấy có mối quan hệ giữa hoạt động quản trị nhân sự và cam kết liên quan đến đạo đức nghề nghiệp ($R^2=0.315$, $F=4.788$, $p<0.01$). Bảng 8 cũng cho thấy chi tiết khía cạnh đánh giá nhân viên có tác động dương đến cam kết liên quan đến đạo đức nghề nghiệp. Điều này hoàn toàn có thể giải thích được bởi việc đánh giá minh bạch và công bằng giúp cho người lao động, đặc biệt là cán bộ cấp trung thấy mình được tôn trọng. Ngược

lại, nếu đánh giá thiếu công bằng và không được thừa nhận thì người lao động sẽ chẳng có lý do gì mà phải cam kết ở lại với doanh nghiệp. Các yếu tố quản trị nhân sự khác không thấy tác động có ý nghĩa thống kê trong phân tích hồi quy ở bảng 8.

Các nghiên cứu trước đây đã tập trung vào các bối cảnh tại các quốc gia phát triển hoặc nếu tại Việt Nam thì tập trung vào một doanh nghiệp cụ thể với thang đo cam kết của nhân viên không rõ ràng. Nghiên cứu này đã được tác giả khắc phục các điểm hạn chế trên và dùng hồi quy để ước lượng tác động của các hoạt động quản trị nhân sự lên từng khía cạnh cam kết riêng rẽ (cam kết liên quan đến tình cảm đối với công ty; cam kết liên quan đến thị trường lao động; và cam kết liên quan đến đạo đức nghề nghiệp).

Những phát hiện chính trong nghiên cứu này cho thấy cách tốt nhất để tăng cam kết của nhân viên đối với tổ chức là doanh nghiệp cần sử dụng hiệu quả các hoạt động tuyển dụng, đánh giá nhân viên, chế độ phúc lợi, và tạo môi trường làm việc tốt cho nhân viên. Như vậy, một trong những đóng góp quan trọng của nghiên cứu này là tái khẳng định mối quan hệ thuận chiều trong lý thuyết về mối quan hệ giữa quản trị nhân sự và khả năng cam kết của nhân viên với tổ chức. Cụ thể, các hoạt động quản trị nhân sự

Bảng 8. Kết quả phân tích hồi quy với biến phụ thuộc Y_3

Biến giải thích	Hệ số hồi quy	Thống kê (t)	Mức ý nghĩa
(Constant)	2.368**	9.556	.000
1. Giới tính	-.044	-.603	.547
2. Kinh nghiệm	.057	1.120	.264
3. Tuyển dụng	.003	.083	.934
4. Đánh giá nhân viên	.157*	2.375	.018
5. Đào tạo và phát triển	.013	.224	.823
6. Môi trường làm việc	.034	.583	.560
7. Chế độ phúc lợi	.076	1.580	.115
R^2	.315		
Adjusted R^2	.098		
F	4.788**		

** Mức ý nghĩa 0.01 * Mức ý nghĩa 0.05 Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ khảo sát

sẽ ảnh hưởng đến hành vi và hiệu suất của nhân viên trong tổ chức.

Trên khía cạnh lý thuyết, nghiên cứu này chỉ ra cho chúng ta thấy rõ từng khía cạnh của hoạt động quản trị nhân sự tác động khác nhau đến từng nhóm cam kết của nhân viên. Nghiên cứu này là một bước quan trọng trong việc giúp các nhà quản trị hiểu tổng quan về cách phát triển và cải thiện cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Trên khía cạnh thực hành, nghiên cứu này chỉ cho các nhà quản trị cách thức dùng các hoạt động quản trị nhân sự riêng rẽ để phát triển và cải thiện cam kết của nhân viên vào tổ chức.

5. Kết luận và khuyến nghị

Đây có lẽ là nghiên cứu thực chứng với phạm vi mẫu từ nhiều doanh nghiệp khác nhau đầu tiên tại Việt Nam về mối quan hệ giữa quản trị nhân sự và cam kết của nhân viên với tổ chức. Kết quả phân tích hồi quy chỉ ra rằng quản trị nhân sự nói chung có tác động tích cực đến cam kết của nhân viên với tổ chức. Chi tiết các khía cạnh của hoạt động quản trị nhân sự đã tác động khác nhau đến 3 cấu phần cam kết của nhân viên. Một số hoạt động quản trị nhân sự cụ thể đã không có tác động đến cam kết của nhân viên. Từ kết quả nghiên cứu, một số gợi ý sau các nhà quản trị cần lưu ý khi muốn nhân viên cam kết với tổ chức và các nghiên cứu trong tương lai:

Thứ nhất, các nhà quản trị và điều hành doanh nghiệp cần chú trọng đến cải thiện môi trường làm việc và chế độ phúc lợi nếu muốn cán bộ cấp trung có những ấn tượng và tình cảm với doanh nghiệp. Việc nhân viên có tình cảm và cam kết với nhân viên cũng phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm làm việc của nhân viên.

Thứ hai, các doanh nghiệp cần thực hiện công tác tuyển dụng kỹ lưỡng, bài bản và chuyên nghiệp thông qua cả thi viết và phỏng vấn để tuyển được những nhân viên thực sự phù hợp với doanh nghiệp vì khi đã chọn được nhân viên phù hợp thì có thể tỉ lệ chuyển việc cũng thấp hơn. Bên cạnh đó, cải thiện môi trường làm việc trong doanh nghiệp cũng khiến cho nhân viên ít bị dao động trước những lời mời hấp dẫn của các doanh nghiệp đang có nhu cầu tuyển dụng trên thị trường lao động.

Thứ ba, đánh giá nhân viên cũng là một khía cạnh khiến nhân viên quyết định có cam kết lâu dài với doanh nghiệp hay không. Việc đánh giá minh bạch, công bằng và hướng tới giúp nhân viên hoàn thiện sẽ có tác động mạnh đến cam kết của nhân viên với tổ chức. Thực tế này đã được chúng tôi tìm thấy trong nghiên cứu này.

Cuối cùng, nghiên cứu của chúng tôi là những nghiên cứu đầu tiên tại Việt Nam về mối quan hệ giữa quản trị nhân sự và cam kết của nhân viên.

Mẫu khảo sát trong nghiên cứu này mặc dù đã được thu thập ngẫu nhiên nhưng phạm vi của mẫu chỉ là các cựu học viên của Khoa Quản trị Kinh doanh. Bên cạnh đó, một số khía cạnh cụ thể của quản trị nhân sự không có ý nghĩa thống kê tác động đến

cam kết của nhân viên. Vì vậy, những nghiên cứu trong tương lai cần tiếp tục khảo sát mối quan hệ này trên các mẫu nhân viên khác nhau nhằm cung cấp cho người đọc bức tranh tổng thể và đa chiều hơn về mối quan hệ này. □

Tài liệu tham khảo

- Allen, N.J. và Meyer, J.P. (1990), 'The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', *Journal of Occupational Psychology*, số 63, trang 1-18.
- Barney, J.B. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, tập 17 số 1, trang 99-120.
- Browning, V. (2006), 'The relationship between HRM practices and service behaviour in South African service organizations', *International Journal of Human Resource Management*, số 17, trang 1321-1338.
- Delery, J.E. và Doty, D.H. (1996), 'Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions', *Academy of Management Journal*, số 39, trang 802-835.
- Ely, R. (2004), 'A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance', *Journal of Organizational Behavior*, số 25, trang 755-780.
- Faems, D., Sels, L., DeWinne, S. và Maes, J. (2005), 'The effect of individual HR domains on financial performance', *International Journal of Human Resource Management*, số 16, trang 676-700.
- Hồ Huy Tựu và Phạm Hồng Liên (2012), 'Sự gắn bó của nhân viên đối với Công ty du lịch Khánh Hòa', *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, số 264, trang 56.
- Huselid, M.A. (1995), 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance', *Academy of Management Journal*, số 38, trang 635-672.
- Katou, A. và Budhwar, P. (2007), 'The effect of HRM policies on organizational performance in Greek manufacturing firms', *Thunderbird International Business Review*, tập 49 số 1, trang 1-35.
- Krueger, A. và Rouse, C. (1998), 'The impact of workplace education on earnings, turnover and job performance', *Journal of Labor Economics*, số 16, trang 61-94.
- Paul, A.K. và Anantharaman, R.N. (2004), 'Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India', *Human Resource Development Quarterly*, số 15, trang 77-88.
- Payne, S.C. và Huffman, A.H. (2005). 'A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*', số 48, trang 158-168.
- Pfeffer, J. (1995), 'Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people', *Academy of Management Executive*, Tập 9 số 1, trang 55-69.
- Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013), 'Quản trị nguồn nhân lực và sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp', *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh*, tập 29 số 4, trang 24-34.
- Sekaran, U. (2003), *Research methods for business* (4th ed.), Hoboken, John Wiley & Sons. New Jersey.
- Wood, S. và de Menezes, L. (1998), 'High commitment management in the UK: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey', *Human Relations*, Tập 51 số 4, trang 485-515.
- Wright, P.M., Gardner, T.M. và Moynihan, L.M. (2003), 'The impact of HR practices on the performance of business', *Human Resource Management Journal*, số 13, trang 21-36.

Thông tin tác giả:

* **Nguyễn Ngọc Thảng**, Tiến sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Quản trị Kinh doanh, Đại học Quốc gia Hà Nội

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: thangnn@vnu.edu.vn