



VNU Journal of Science: Economics and Business

Journal homepage: <https://js.vnu.edu.vn/EAB>



Original Article

## The Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in SEMs in Hanoi

Dang Thi Huong\*

*VNU University of Economics and Business, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

Received 04 November 2020

Revised 12 December 2020; Accepted 12 December 2020

**Abstract:** The article measures the effect of Human Resource Management (HRM) practices on organizational commitment in small and medium enterprises (SMEs). A survey of 379 employees working in Hanoi based SMEs in the commercial and service sector indicates that human resource training and development, performance evaluation, remuneration, job security, working environment, and organizational support have a positive affect on organizational commitment. The article then proposes several solutions to enhance organizational commitment in SMEs.

*Keywords:* Human Resource Management, organizational commitment, SMEs.

\* Corresponding author.

*E-mail address:* [huongdthvn@gmail.com](mailto:huongdthvn@gmail.com)

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4419>

# Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến sự cam kết của nhân viên trong doanh nghiệp nhỏ và vừa tại khu vực Hà Nội

Đặng Thị Hương\*

*Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 04 tháng 11 năm 2020

Chỉnh sửa ngày 12 tháng 12 năm 2020; Chấp nhận đăng ngày 12 tháng 12 năm 2020

**Tóm tắt:** Bài viết đề xuất mô hình nghiên cứu và đo lường tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) đến sự cam kết của nhân viên trong doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV). Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát 379 nhân viên trong DNNVV khu vực thương mại, dịch vụ tại Hà Nội cho thấy các hoạt động gồm Đào tạo và phát triển nhân lực, Đánh giá thực hiện công việc, Chế độ đãi ngộ, Sự an toàn trong công việc, Môi trường và hỗ trợ của tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết của nhân viên. Từ đó, bài viết đề xuất một số kiến nghị nhằm tăng cường sự cam kết của nhân viên với DNNVV.

**Từ khóa:** Quản trị nguồn nhân lực, cam kết của nhân viên, DNNVV.

## 1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh cuộc cách mạng 4.0 đang diễn ra mạnh mẽ, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng gay gắt, việc duy trì và giữ gìn sự cam kết của người lao động chất lượng cao trở nên ngày càng khó khăn. Người lao động trẻ có xu hướng thích thay đổi công việc và môi trường làm việc cùng với nhu cầu cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân tăng cao... tác động mạnh đến sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp. Trong khi đó, các chính sách thu hút, đãi ngộ nhân lực chất lượng cao từ các đối thủ cạnh tranh được đầu tư ngày càng mạnh mẽ dẫn đến sự trung thành của nhân viên với doanh nghiệp có xu hướng suy giảm. Để giữ chân được người lao động, các doanh nghiệp phải không ngừng đầu tư cho nhân viên bằng những chính sách nhân lực nhân văn, bền vững. Kết quả nghiên cứu cho thấy, hoạt động QTNNL đóng góp đáng kể vào thành tựu của tổ

chức, giúp tăng cường sự cam kết, năng lực và tính linh hoạt của nhân viên, từ đó giúp đạt được mục tiêu kinh doanh và gia tăng giá trị cho khách hàng [1].

Doanh nghiệp DNNVV là một bộ phận quan trọng trong hệ thống doanh nghiệp Việt Nam. Loại hình này chiếm 97,2% tổng số doanh nghiệp Việt Nam với hoạt động sản xuất kinh doanh đạt nhiều kết quả tích cực, đóng góp đáng kể vào sự phát triển của nền kinh tế [2]. Tuy nhiên, do đặc thù có quy mô nhỏ và vừa, các DNNVV gặp không ít khó khăn trong hoạt động kinh doanh, hoạt động QTNNL chưa được quan tâm và đầu tư đúng mức. Việc duy trì, giữ gìn sự cam kết của nhân viên trong DNNVV cũng trở nên ngày càng khó. Theo Giauquea, Resenterra và Siggenb (2010), việc duy trì nhân viên trong DNNVV luôn không hề dễ dàng do các doanh nghiệp này chịu sự cạnh tranh gay gắt từ các nhóm doanh nghiệp khác [3].

Nghiên cứu về mối quan hệ giữa thực tiễn QTNNL và sự cam kết của nhân viên đã nhận được sự quan tâm của nhiều học giả trên thế giới. Tại Việt Nam, các nghiên cứu về sự tác động này bắt đầu được quan tâm nhưng chủ yếu

\* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: huongdthvn@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4419>

được thực hiện ở từng doanh nghiệp riêng rẽ. Nghiên cứu về chủ đề này ở số đông DNNVV tại Việt Nam còn khá hạn chế, dẫn đến các hàm ý cho các DNNVV trong việc duy trì và giữ chân nhân viên chưa mang tính đại diện. Hơn thế, môi trường sản xuất kinh doanh của các DNNVV gặp nhiều biến động trong bối cảnh đại dịch COVID-19 đang diễn ra trên toàn thế giới. Điều này đã ảnh hưởng không nhỏ tới hoạt động sản xuất kinh doanh của DNNVV, tới sự cam kết, gắn bó của nhân viên. Trong bối cảnh đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm mục đích đo lường ảnh hưởng của QTNNL đến sự cam kết của nhân viên tại các DNNVV khu vực thương mại, dịch vụ trên địa bàn Hà Nội, đối tượng chịu ảnh hưởng lớn trong đại dịch COVID-19. Từ kết quả nghiên cứu, bài viết đưa ra một số đề xuất nhằm tăng cường sự cam kết của nhân viên trong các DNNVV dưới góc độ của QTNNL.

## 2. Cơ sở lý luận và khung phân tích

### 2.1. Cam kết của nhân viên với tổ chức

Mowday và cộng sự (1979) xác định: “Sự cam kết với tổ chức là sức mạnh tương đối về sự đồng nhất của nhân viên với tổ chức và sự tham gia tích cực của nhân viên trong một tổ chức nhất định” [4]. Theo đó, sự cam kết bao gồm sự đồng nhất, sự cố gắng và lòng trung thành của nhân viên. Theo Allen và Meyer (1990), sự cam kết đối với tổ chức là trạng thái tâm lý gắn kết cá nhân vào tổ chức. Sự cam kết gồm 3 yếu tố: mong muốn là thành viên trong tổ chức (gắn kết tình cảm), sự sẵn sàng nỗ lực làm việc lâu dài (gắn kết liên tục) và sự ý thức về sự gắn bó công việc (gắn kết về đạo đức nghề nghiệp) [5]. Crewson (1997) nhấn mạnh, sự cam kết với tổ chức được tạo thành từ 3 yếu tố riêng biệt: niềm tin mạnh mẽ chấp nhận giá trị và mục tiêu của tổ chức; sự sẵn sàng làm việc chăm chỉ cho tổ chức; và sự mong muốn luôn là thành viên của tổ chức [6]. Trong mọi tổ chức, để đạt mục tiêu đề ra thì mỗi nhân viên đều cần có sự cam kết cao với tổ chức, mong muốn duy trì tư cách thành viên trong tổ chức

và sẵn sàng cống hiến làm việc, phục vụ để đạt được mục tiêu xuất phát từ thái độ và hành vi tích cực của tất cả nhân viên. Newman và cộng sự (2011) xác định cam kết với tổ chức là sự ảnh hưởng của mức độ gắn bó và tham gia của một cá nhân với tổ chức cũng như cảm nhận về sự bắt buộc (gắn kết về đạo đức nghề nghiệp) để làm việc trong một tổ chức [7].

Nassar (2017) đã tổng hợp các mức độ cam kết của nhân viên với tổ chức theo 3 mức độ. Cam kết mức độ cao được đặc trưng bởi sự chấp nhận các giá trị của tổ chức và sẵn sàng, nỗ lực trên mức mong đợi [8]. Ở mức độ này, nhân viên ở lại công ty vì họ thực sự mong muốn điều đó [9]. Cam kết mức độ vừa được đặc trưng bởi sự chấp nhận hợp lý của nhân viên nên họ nỗ lực để đạt được mục tiêu của tổ chức. Ở cấp độ này, để duy trì việc làm, cam kết của nhân viên gắn liền với các khía cạnh về đạo đức. Họ ở lại công ty vì họ cảm thấy nên làm chứ không thực sự vì họ muốn [10]. Cam kết mức độ thấp thể hiện sự thiếu chấp nhận các mục tiêu và giá trị của tổ chức bởi nhân viên không sẵn sàng nỗ lực để đạt mục tiêu và giá trị của tổ chức. Kiểu nhân viên này sẵn sàng rời bỏ công ty bất cứ lúc nào và thường thất vọng về tổ chức [11].

### 2.2. Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

QTNNL là một chức năng quản trị quan trọng trong bất kỳ doanh nghiệp nào. Theo Price (2004) một tổ chức/doanh nghiệp có thể tăng lợi thế cạnh tranh của mình bằng cách sử dụng người lao động một cách hiệu quả, tận dụng kinh nghiệm và sự khéo léo của họ nhằm đạt được mục tiêu đặt ra [12]. Theo Noe và cộng sự (2006), QTNNL bao gồm các hoạt động được thiết kế để cung cấp và điều phối các nguồn lực con người của một tổ chức [13]. Ahmad và Schroeder (2003), Dessler (2010) cho rằng hoạt động QTNNL đóng góp đáng kể vào thành tựu của tổ chức, giúp đạt được mục tiêu của tổ chức và gia tăng giá trị cho khách hàng [1, 14]. QTNNL là sự kết hợp các hoạt động quản lý lấy con người làm trung tâm, coi nhân viên là tài sản cần được phát triển và duy trì một cách khéo léo để họ đóng góp nhằm đạt

mục tiêu của tổ chức [15]. Theo Amstrong (2013), hoạt động QTNNL là những nỗ lực của tổ chức trong việc quản lý hợp lý nhân viên của mình nhằm đạt được các mục tiêu [16]. Tổ chức sử dụng các chức năng này để từ đó hình thành thái độ, hành vi, văn hóa cũng như nhận thức của nhân viên theo cách đạt được kết quả mong muốn của tổ chức [17, 18].

Về các thành phần của QTNNL, Guest (1997), Pfeffer (1998) xác định gồm: Tuyển dụng và tuyển chọn nhân viên mới, Đào tạo, Đánh giá nhân viên, Quản lý lương thưởng, Mô tả công việc, Sự tham gia của nhân viên, Địa vị và bảo đảm ổn định trong công việc, Mở rộng việc chia sẻ thông tin về kết quả tài chính trong tổ chức [19, 20]. Ramlall (2003) đo lường hiệu quả của QTNNL và chỉ ra các thành phần QTNNL gồm: Lập kế hoạch chiến lược, Thu nhận người lao động, Đào tạo và phát triển, Phát triển và thay đổi tổ chức, Quản lý kết quả làm việc, Hệ thống lương thưởng, Lý thuyết và hành vi tổ chức [21]. Trong khi đó, Chew và Chan (2008) xác định gồm các hoạt động: Sự phù hợp mục tiêu giữa cá nhân và tổ chức, Thù lao và sự ghi nhận, Công việc thách thức, Đào tạo và phát triển nghề nghiệp [22]. Bisharat và cộng sự (2017) cho rằng thực tiễn QTNNL gồm: Đánh giá thành tích, Hệ thống thù lao, Tuyển dụng và tuyển chọn, Đào tạo và phát triển [23]. Còn Suksod và Cruthaka (2020) xác định gồm: Đánh giá thực hiện công việc, Sự thăng tiến trong công việc, Chia sẻ thông tin, Sự hỗ trợ của tổ chức, Sự an toàn trong công việc [24]...

### 2.3. *Mối quan hệ giữa hoạt động quản trị nguồn nhân lực và sự cam kết của nhân viên với tổ chức*

Nghiên cứu của Meyer và Smith (2000) tìm thấy tác động đáng kể của phát triển nghề nghiệp, đánh giá năng lực thực hiện công việc và đãi ngộ đến sự gắn kết của nhân viên [25]. Paul và Anantharaman (2004) đã khảo sát và tìm thấy mối quan hệ giữa QTNNL và cam kết của nhân viên trong ngành phần mềm tại Ấn Độ [26]. Browning (2006) tìm thấy tác động của QTNNL đến cam kết của nhân viên tại các

doanh nghiệp dịch vụ tại Nam Phi [27], trong khi Payne và Huffman (2005) tìm thấy mối liên hệ giữa QTNNL và tỷ lệ bỏ việc của nhân viên. Nhân viên sẽ bỏ việc khi họ không thấy có gì để cam kết hoặc chi đơn giản là công ty không có cam kết hoặc giữ đúng cam kết với họ [28]. Nghiên cứu của Giauquea, Resenterra và Siggenb (2010) chỉ ra, QTNNL có thể giúp các công ty cải thiện hành vi tổ chức, tăng cường sự cam kết, năng lực và tính linh hoạt của nhân viên [3]. Gần đây, Nassar (2017) cho thấy ảnh hưởng của thực tiễn QTNNL đến sự cam kết của nhân viên ở các khách sạn 4-5 sao ở Ai Cập, đặc biệt là ảnh hưởng đến cam kết về tình cảm và sự gắn bó liên tục đối với công ty [8]. Suksod và Cruthaka (2020) chỉ ra ảnh hưởng của Đánh giá thực hiện công việc, Sự an toàn trong công việc, Chia sẻ thông tin đến sự cam kết của nhân viên trong ngành công nghiệp được phẩm Thái Lan [24].

Tại Việt Nam, Hồ Huy Tựu và Phạm Hồng Liêm (2012) xác nhận mối quan hệ giữa sự hỗ trợ trong công việc, đào tạo, huấn luyện đến sự cam kết của nhân viên công ty du lịch Khánh Hòa [29]. Mối quan hệ giữa chế độ đãi ngộ, cơ hội phát triển nghề nghiệp và bản mô tả công việc với việc nhân viên gắn bó với doanh nghiệp được tìm thấy trong nghiên cứu của Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013) [30]. Nghiên cứu của Nguyễn Ngọc Thắng (2015) chỉ ra tác động tích cực của QTNNL đến sự cam kết của nhân viên ở 3 khía cạnh cam kết của nhân viên: tình cảm, thị trường lao động và đạo đức nghề nghiệp [31]...

### 2.4. *Khung phân tích và giả thuyết nghiên cứu*

Mô hình nghiên cứu trong bài viết này được thiết lập trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu trước đây. Các thành phần về QTNNL được kế thừa và chọn lọc từ các nghiên cứu của Geringer, Frayne và Milliman (2002), Bisharat và cộng sự (2017), Nassar (2017) [8, 23, 32]. Sự cam kết của nhân viên kế thừa từ nghiên cứu của Allen và Meyer (1990) gồm 3 thành phần: cam kết về tình cảm, cam kết về sự gắn bó lâu dài và cam kết về đạo đức nghề nghiệp [5]. Tuy nhiên, theo Wang và các cộng sự (2010), cam kết đạo đức

nghe nghiệp và cam kết về tình cảm khá liên quan với nhau [33], do đó nghiên cứu này chỉ sử dụng thang đo cam kết tình cảm và thang đo gắn bó lâu dài.

Với mô hình nghiên cứu được đề xuất (Hình 1), các giả thuyết nghiên cứu được phát triển như sau:

H1: Hoạt động tuyển dụng có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết của nhân viên DNNVV.

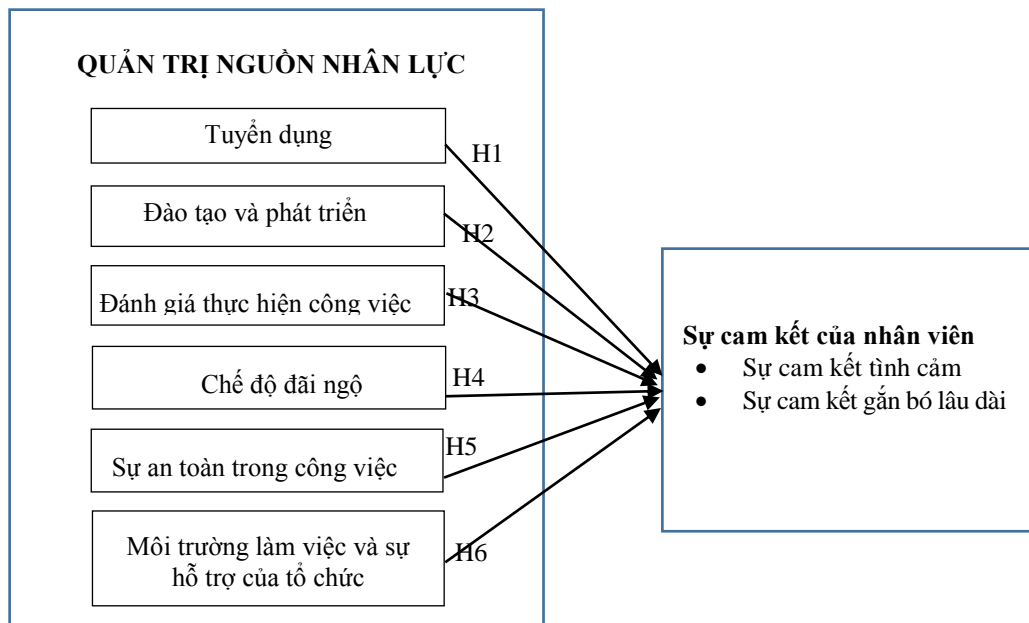
H2: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết của nhân viên DNNVV.

H3: Đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết của nhân viên DNNVV.

H4: Chế độ đãi ngộ có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết của nhân viên DNNVV.

H5: Sự an toàn trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết của nhân viên DNNVV.

H6: Môi trường làm việc và sự hỗ trợ của doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết của nhân viên DNNVV.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu.

Nguồn: Tác giả đề xuất.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### i) Thang đo và bảng hỏi

Các thang đo được kế thừa và được điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh của DNNVV. Một số thang đo gốc mang tính phủ định được chuyển thành các nhận định có ý nghĩa khẳng định giúp người trả lời hiểu đúng ý câu hỏi. Kết quả, Tuyển dụng nhân lực được thể hiện qua 5 thang đo; Đào tạo và phát triển nhân lực gồm 5 thang đo; Đánh giá thực hiện công việc gồm 5 thang đo; Chế độ đãi ngộ gồm 3 thang đo; Sự an toàn trong công việc gồm 3 thang đo; Môi trường và sự hỗ trợ tổ chức gồm 5 thang đo.

Cam kết của nhân viên với tổ chức gồm Cam kết liên quan đến tình cảm (5 thang đo); Cam kết liên quan đến sự gắn bó liên tục (4 thang đo). Các thang đo được thiết kế theo thang đo Likert 5 mức độ (1 là hoàn toàn không đồng ý đến 5 là hoàn toàn đồng ý).

#### ii) Chọn mẫu và thu thập dữ liệu

Đối tượng khảo sát trong nghiên cứu này là nhân viên trong DNNVV khu vực thương mại, dịch vụ. Để đảm bảo tính đại diện của các DNNVV, phiếu khảo sát được gửi đến 18 DNNVV hoạt động trong các lĩnh vực: xuất nhập khẩu, thương mại, siêu thị, dịch vụ đào

tạo, tư vấn pháp lý, du lịch, nhà hàng, thẩm mỹ viện,... Phiếu khảo sát được gửi đến các công ty thông qua mối quan hệ với lãnh đạo doanh nghiệp và phòng hành chính nhân sự. Nhân viên có thể trả lời phiếu khảo sát trực tiếp hoặc qua phiếu khảo sát thiết kế trên Google form được gửi qua email/Zalo/Viber của nhân viên.

Về mẫu nghiên cứu, nghiên cứu sử dụng công thức tính mẫu của Hair và cộng sự (1998) [34]. Với 35 biến quan sát về hoạt động QTNNL và sự cam kết của nhân viên, cỡ mẫu dự kiến tối thiểu cần là 175 mẫu quan sát. Tác giả đã gửi bảng khảo sát đến 18 DNNVV, với tổng số khoảng 642 nhân viên. Sau 1,5 tháng khảo sát (từ ngày 15/6/2020 đến 30/7/2020), kết quả thu về 403 phiếu, đạt tỷ lệ trả lời khoảng 63%. Sau khi làm sạch dữ liệu, 379 phiếu khảo sát đáp ứng yêu cầu để thực hiện phân tích. Các phiếu khảo sát sau đó được mã hóa, nhập liệu, xử lý và phân tích thông qua phần mềm SPSS 20 để thực hiện phân tích hồi quy và kiểm định giả thuyết.

#### 4. Kết quả và thảo luận

Khảo sát thu về 379 phiếu đạt yêu cầu. Trong đó, tỷ lệ nam giới chiếm 35,1% với 133 phiếu, nữ giới chiếm 64,9% với 246 phiếu. Về độ tuổi, số nhân viên dưới 25 tuổi là 82 người (21,6%), từ 25-40 tuổi là 194 người (51,2%) và trên 40 tuổi là 103 người (27,2%). Về thâm niên công tác, số nhân viên làm việc dưới 3 năm là 116 người (30,6%), từ 3-5 năm là 107 người (28,2%) và trên 5 năm là 156 người (41,2%).

i) Kết quả độ trung bình và độ tin cậy của thang đo

Bảng 1 cho thấy giá trị trung bình của tất cả các thang đo trong mô hình nghiên cứu. Hoạt động tuyển dụng được các nhân viên đánh giá cao nhất với giá trị trung bình đạt 4,03. Các hoạt động QTNNL khác có giá trị trung bình dao động giảm dần từ 3,83 đến 3,28, tương ứng với các đánh giá từ phân vân đến đồng ý. Mức độ cam kết của nhân viên với DNNVV chỉ được đánh giá ở mức trung bình, trong đó cam kết về tinh cảm là 3,29 và cam kết gắn bó với doanh nghiệp là 3,18. Kết quả này cho thấy, nhân viên trong DNNVV tỏ ra khá phân vân, lo

lắng về sự cam kết của mình. Điều này được giải thích bởi số liệu khảo sát được thu thập vào thời điểm các DNNVV gặp rất nhiều khó khăn sau khi trải qua dịch bệnh COVID-19. Hoạt động sản xuất kinh doanh bị ảnh hưởng dẫn đến hoạt động QTNNL ít được đầu tư, mức độ gắn bó của nhân viên cũng dễ bị suy giảm. Độ lệch chuẩn của các thang đo xoay quanh giá trị từ 0,4 đến 0,6 cho thấy các ý kiến của nhân viên khá tập trung. Các biến và thang đo sau đó được kiểm định độ tin cậy thông qua phân tích Cronbach's Alpha. Kết quả cho thấy, 6 nhóm yếu tố của QTNNL và 2 nhóm yếu tố thể hiện sự cam kết của nhân viên đều có giá trị Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6; tất cả 35 thang đo trong mô hình đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,5. Như vậy, các biến và thang đo trong mô hình đề xuất đều đạt độ tin cậy và có thể sử dụng để phân tích tiếp [35].

ii) Phân tích nhân tố khám phá (EFA) và tương quan

Kết quả kiểm định nhân tố khám phá cho thấy các biến độc lập tải về 6 nhân tố. Hệ số KMO cho giá trị  $0,892 > 0,5$  cho thấy phân tích nhân tố phù hợp với tập dữ liệu nghiên cứu. Bartlett's Test of Sphericity có giá trị  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$  thể hiện các biến quan sát có tương quan với nhau trong nhân tố (Bảng 2). Tổng phương sai giải thích tích lũy 55,923% cho thấy việc sử dụng EFA để phân tích là phù hợp. Các hệ số tải của các biến đều dao động từ giá trị 0,5 đến 0,7 thể hiện biến quan sát có ý nghĩa thống kê tốt.

Với biến phụ thuộc, các biến liên quan đến sự cam kết của nhân viên đều tải về 2 nhân tố (Sự cam kết tinh cảm, Sự cam kết gắn bó) với hệ số KMO cho giá trị  $0,873 > 0,5$ . Với giá trị  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ . Tổng phương sai giải thích tích lũy 46,358% cho thấy việc sử dụng EFA để phân tích là phù hợp. Các hệ số tải của các biến đều dao động từ 0,46 đến 0,56 cho thấy các biến này có ý nghĩa thống kê tốt.

Kết quả phân tích tương quan (Bảng 3) cho thấy các hệ số tương quan giữa các biến nằm trong khoảng  $-1,1$ . Các giá trị  $\text{Sig} = 0,000$  (nhỏ hơn 0,05), điều này thể hiện các nhân tố độc lập có tương quan với nhân tố phụ thuộc (AFFCOM, CONCOM).

Bảng 1. Kết quả thống kê

Mã hóa	Giải thích	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Giá trị Cronbach's Alpha
REC	Tuyển dụng	379	2,20	5,00	4,0285	0,37689	0,842
DEV	Đào tạo, phát triển	379	1,80	4,80	3,8338	0,52019	0,833
EVA	Đánh giá thực hiện công việc	379	2,00	5,00	3,7288	0,53024	0,810
REW	Chế độ đãi ngộ	379	1,33	5,00	3,4010	0,63436	0,817
SEC	An toàn công việc	379	1,33	5,00	3,2802	0,66122	0,844
SUP	Môi trường và sự hỗ trợ	379	1,80	5,00	3,4760	0,48939	0,814
AFFCOM	Cam kết tình cảm	379	2,00	4,80	3,2905	0,56504	0,817
CONCOM	Cam kết gắn bó	379	1,00	4,25	3,1883	0,62057	0,848
Valid N	Tổng	379					

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả.

Bảng 2. Hệ số KMO và kiểm định Barlett

Hệ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,892
Kiểm định Barlett	Giá trị chi bình phương xấp xỉ	4636,865
	Df	325
	Mức ý nghĩa	0,000

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả.

Bảng 3. Sự tương quan giữa các biến

	REC	DEV	EVA	REW	SEC	SUP	AFFCOM	CONCOM
REC	1	0,331**	0,321**	0,259**	0,328**	0,224**	0,328**	0,229**
DEV		1	0,381**	0,429**	0,221**	0,377**	0,233**	0,188**
EVA			1	0,235**	0,395**	0,264**	0,336**	0,330**
REW				1	0,267**	0,348**	0,210**	0,316**
SEC					1	0,399**	0,300**	0,251**
SUP						1	0,521**	0,264**
AFFCOM							1	0,355**
CONCOM								1

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả.

iii) Kết quả phân tích hồi quy với biến Sự cam kết tình cảm

Kết quả bảng 4 cho thấy hoạt động Đào tạo và phát triển nhân lực, Đánh giá thực hiện công việc, Chế độ đãi ngộ, Môi trường và sự hỗ trợ trong

công việc có tác động đến cam kết tình cảm của nhân viên ( $R^2$  điều chỉnh = 0,344,  $F = 36,053$ ,  $p < 0,01$ ). Trong đó, biến Môi trường làm việc và sự hỗ trợ trong công việc có hệ số hồi quy chuẩn hóa có giá trị lớn nhất (0,259) đồng nghĩa

đây là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến sự cam kết tình cảm của nhân viên. Kết quả này cho thấy, những DNNVV tạo được môi trường làm việc phù hợp, thân thiện, có sự quan tâm, hỗ trợ nhân viên trong công việc sẽ làm gia tăng nhiều nhất sự cam kết về tình cảm của nhân viên với tổ chức. Chế độ đãi ngộ là yếu tố ảnh hưởng lớn tiếp theo đến sự cam kết về tình cảm của nhân viên (hệ số hồi quy chuẩn hóa 0,182). Bên cạnh đó, hoạt động đánh giá thực hiện công việc và đào tạo, phát triển nhân lực là những yếu tố giúp DNNVV thu hút và duy trì sự cam kết của nhân viên (hệ số hồi quy chuẩn hóa

tương ứng là 0,166 và 0,081). Trong kết quả nghiên cứu này, hoạt động Tuyển dụng nhân lực và Sự an toàn trong công việc không có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến sự cam kết tình cảm của nhân viên.

iv) Kết quả phân tích hồi quy với biến Sự cam kết gắn bó liên tục

Số liệu trong Bảng 5 chỉ ra rằng hoạt động Đánh giá thực hiện công việc, Chế độ đãi ngộ và Sự an toàn trong công việc có ý nghĩa thống kê và có tác động tích cực đến cam kết gắn bó lâu dài của nhân viên ( $R^2$  điều chỉnh = 0,218,  $F = 19,093$ ,  $p < 0,01$ ).

Bảng 4. Kết quả phân tích hồi quy với biến Sự cam kết về tình cảm

	Mô hình	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Thống kê (t)	Mức ý nghĩa Sig.
1	(Hằng số)		1,308	0,192
	Tuyển dụng	0,112	2,287	0,123
	Đào tạo, phát triển	0,081**	1,409	0,043
	Đánh giá thực hiện công việc	0,166**	2,438	0,015
	Chế độ đãi ngộ	0,182***	2,919	0,004
	An toàn công việc	-0,093	-1,629	0,104
	Môi trường và sự hỗ trợ	0,259***	3,732	0,000
	$R^2$	0,354		
	$R^2$ điều chỉnh	0,344		
	F	36,053		

Ghi chú: \*\*\*, \*\* và \* ký hiệu mức ý nghĩa tương ứng 1%, 5% và 10%.

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả.

Bảng 5. Kết quả phân tích hồi quy với biến Sự cam kết gắn bó liên tục

	Mô hình	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Thống kê (t)	Mức ý nghĩa Sig.
1	(Hằng số)		3,171	0,002
	Tuyển dụng	0,117	2,109	0,066
	Đào tạo, phát triển	-0,041	-0,622	0,534
	Đánh giá thực hiện công việc	0,260***	3,355	0,001
	Chế độ đãi ngộ	0,133**	2,008	0,045
	An toàn công việc	0,127**	1,970	0,050
	Môi trường và sự hỗ trợ	-0,123	-1,556	0,121
	$R^2$	0,237		
	$R^2$ điều chỉnh	0,218		
	F	19,093		

Ghi chú: \*\*\*, \*\* và \* ký hiệu mức ý nghĩa 1%, 5% và 10%.

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả.



Trong đó, Đánh giá thực hiện công việc có hệ số hồi quy chuẩn hóa cao nhất (0,260) cho thấy nếu hoạt động này được thực hiện công bằng, hợp lý, đúng quy trình sẽ giúp tăng cường sự cam kết lâu dài của nhân viên trong tổ chức. Bên cạnh đó, Chế độ đãi ngộ và Sự an toàn trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết lâu dài của nhân viên (giá trị hệ số hồi quy chuẩn hóa tương ứng là 0,133, 0,127). Các hoạt động khác của QTNNL như Tuyển dụng, Đào tạo và phát triển nhân lực, Môi trường làm việc và sự hỗ trợ của doanh nghiệp không có tác động có ý nghĩa thống kê đến sự cam kết gắn bó lâu dài của nhân viên.

Tổng hợp kết quả phân tích hồi quy cho thấy, các biến của hoạt động QTNNL có ảnh hưởng đáng kể đến cam kết của nhân viên trong DNNVV. Trong đó, Đào tạo và phát triển nhân lực, Đánh giá thực hiện công việc, Chế độ đãi ngộ, Môi trường và sự hỗ trợ trong công việc có tác động tích cực đến cam kết tình cảm. Đánh giá thực hiện công việc, Chế độ đãi ngộ và Sự an toàn trong công việc có tác động tích cực đến cam kết gắn bó lâu dài của nhân viên với DNNVV. Các giả thuyết H2, H3, H4, H5, H6 được chấp nhận. Hoạt động Tuyển dụng nhân lực không có ý nghĩa thống kê trong phân tích hồi quy nên giả thuyết H1 bị loại bỏ. Những phát hiện này tiếp tục khẳng định mối quan hệ tích cực giữa QTNNL và sự cam kết, gắn bó của nhân viên với DNNVV.

## 5. Kết luận và kiến nghị

Năm 2019, số lượng doanh nghiệp đang hoạt động trong khu vực dịch vụ chiếm 61,7% tổng số doanh nghiệp đang hoạt động tại Việt Nam với mức tăng trưởng 7,3% và đóng góp 45% vào mức tăng chung của toàn nền kinh tế [2]. Trong đó, số lượng doanh nghiệp ở Hà Nội chiếm 20,6% tổng số doanh nghiệp đang hoạt động trong cả nước. Với vai trò và tầm quan trọng như vậy, để tiếp tục hoạt động và có cơ hội phát triển trong thời gian tới, các DNNVV tại Hà Nội cần tiếp tục chú trọng vào hoạt động QTNNL nhằm tăng cường sự gắn bó của nhân viên thông qua một số giải pháp như sau:

i) DNNVV cần đảm bảo sự an toàn về công việc.

Dịch bệnh COVID-19 xảy ra trên toàn thế giới khiến cho các DNNVV, đặc biệt là doanh nghiệp trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ gặp rất nhiều khó khăn. Các hoạt động giao thương, dịch vụ phục vụ cuộc sống bị hạn chế khiến cho sự an toàn về công việc bị đe dọa, nhiều DNNVV có nguy cơ đóng cửa và phá sản. Trong bối cảnh đó, các chủ DNNVV một mặt cần nhanh nhạy, sáng tạo trong việc học hỏi, điều chỉnh sản phẩm và chiến lược kinh doanh phù hợp nhằm duy trì công việc tối thiểu cho nhân viên. Mặt khác, các chủ doanh nghiệp cần tạo niềm tin cho nhân viên, giúp nhân viên có công việc và ổn định cuộc sống. Chính thời điểm khó khăn này là cơ hội để chủ doanh nghiệp và nhân viên thấu hiểu và chia sẻ với nhau, cùng hỗ trợ nhau vượt qua những khó khăn.

ii) Các doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng môi trường làm việc tích cực, thân thiện và tăng cường sự quan tâm, hỗ trợ nhân viên.

Các DNNVV cần chú ý lắng nghe nhân viên, tăng cường sự quan tâm giữa cấp trên với cấp dưới và giữa đồng nghiệp với nhau; chú trọng phát triển mối quan hệ gắn kết, thân thiện, hỗ trợ nhau trong công việc. Do đặc thù công việc và điều kiện nguồn lực của DNNVV, để đáp ứng yêu cầu công việc, các nhân viên trong DNNVV thường phải đảm nhận nhiều vị trí công việc với những nhiệm vụ khác nhau. Họ là những người năng động, nhanh nhẹn và linh hoạt trong công việc. Tuy nhiên, cơ hội thăng tiến, phát triển và chế độ đãi ngộ của DNNVV dành cho nhân viên còn hạn chế khiến họ có tâm lý tìm kiếm môi trường làm việc tốt hơn. Để tăng cường sự cam kết của nhân viên, các chủ doanh nghiệp cần đầu tư cơ sở vật chất, máy móc thiết bị cập nhật, tạo môi trường làm việc gần gũi, cởi mở, khuyến khích nhân viên chia sẻ quan điểm và ý kiến của mình, từ đó tăng tính chủ động và sáng tạo của nhân viên. DNNVV có thể thực hiện được điều này thông qua xây dựng văn hóa doanh nghiệp, thường xuyên tổ chức và thu hút nhân viên tham gia các hoạt động tập thể,...

iii) Các DNNVV cần tăng cường chế độ đãi ngộ cho nhân viên; gắn chế độ đãi ngộ với đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Chế độ đãi ngộ là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên trong DNNVV. Nhân viên sẽ tìm kiếm và muốn gắn bó với những doanh nghiệp có chế độ đãi ngộ hợp lý, giúp họ trang trải cuộc sống cá nhân và gia đình. Vì vậy, các DNNVV cần đổi mới chế độ đãi ngộ, xây dựng chính sách tiền lương, tiền thưởng phù hợp trên cơ sở đa dạng hóa các khoản thu nhập, chú trọng cả chế độ đãi ngộ tài chính và phi tài chính,... Bên cạnh đó, việc thực hiện đánh giá kết quả công việc theo các tiêu chí rõ ràng, công khai; gắn chế độ lương, thưởng và phúc lợi với kết quả công việc sẽ khiến nhân viên thấy được đánh giá công bằng, ghi nhận xứng đáng. Đây là cơ hội để nhân viên phát huy tài năng, kiến thức, thúc đẩy họ cam kết, gắn bó nhiều hơn với tổ chức của mình.

### Lời cảm ơn

Bài viết nằm trong khuôn khổ đề tài KQ.19.04, được tài trợ bởi Trường Đại học Kinh tế - ĐHQGHN.

### Tài liệu tham khảo

- [1] G. Dessler, Human Resource Management, 12<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, 2011.
- [2] Ministry of Planning and Investment, The White Book on Vietnamese Businesses 2020, Statistical Publishing House, Hanoi, 2020.
- [3] D. Giauquea, F. Resenterraa, M. Siggenb, "The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers. Facts obtained from Swiss SMEs", Human Resource Development International, 13(2) (2010) 185-205.
- [4] R.T. Mowday, R.M. Steers, L.W. Porter, "The Measurement of Organization Commitment", Journal of Vocational Behavior 14 (1979) 224-274.
- [5] N.J. Allen, J.P. Meyer, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", Journal of Occupational Psychology, 63 (1990) 1-18.
- [6] P. Crewson, "Public service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect", Journal of Public Administration Research and Theory 7 (1997) 499-518.
- [7] A. Newman, R. Thanacoody, W. Hui, "The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector", The International Journal of Human Resource Management 22(8) (2011) 1765-1787.
- [8] M.A. Nassar, "Human resource management practices and organizational commitment in four- and five-star hotels in Egypt", Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 2017.
- [9] S. Wood, "Human resource management and performance", International Journal of Management Reviews 1(4) (1999) 367-413.
- [10] S.A. Way, "High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector", Journal of Management 28(6) (2002) 765-785.
- [11] T.D. Wall, S.J. Wood, "The romance of human resource management and business performance, and the case for big science", Human Relations, 58(4) (2005) 429-462.
- [12] A. Price, Human Resource Management in a Business Context, 2nd Edition, London: Thomson, 2004.
- [13] R.A. Noe. J.R. Hollenbeck, B. Gerhart, P.M. Wright, Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, 2006.
- [14] S. Ahmad, R.G. Schroeder, "The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences", Journal of Operations Management, 21(1) (2003) 19-43.
- [15] Z. Senyucel, Managing the human resource in the 21st century, London, UK: BookBoon, 2009.
- [16] M.A. Armstrong, handbook of personnel management practice, Kogan Page, London: UK, 2003.
- [17] R. Shannak, Z. Al-Zu'bi, M. Alshurideh, H. Altamony, "A theoretical perspective on the relationship between knowledge management systems, customer knowledge management, and firm competitive advantage", European Journal of Social Sciences 32 (2012) 520-532.
- [18] S. Al-Sarayrah, B.Y. Obeidat, Z. Al-Salti, T. Kattoua, "The effect of culture on strategic human resource management practices: A theoretical perspective", International Journal of Business Management and Economic Research 7(4) (2016) 704-716.
- [19] D. Guest, "Human Resource Management and performance: a review and research agenda",

- International Journal of Human Resource Management 8(3) (1997) 263-76.
- [20] J. Pfeffer, "Seven practices of successful organizations", California Management Review, 40 (2) (1998) 96-124.
- [21] S. Ramlall, "Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness", Applied Human Resource Management Research 8 (2003) 63-72.
- [22] J. Chew, C.C.A. Chan, "Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay", International Journal of Manpower 29(6) (2008) 503-522.
- [23] H. Bisharat, B.Y. Obeidat, A. Alrowwad, A. Tarhini, I. Mukattash, "The Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in Chain Pharmacies in Jordan", International Journal of Business and Management, 12(1) (2017) 50-67.
- [24] P. Suksod, C. Cruthaka, "The Effect of Human Resource Practices on Employee Organizational Commitment: Findings from the Pharmaceutical Industry in Thailand", System Revision Pharmacy 11(3) (2020) 77-86.
- [25] J.P. Meyer, C.A. Smith, "HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model", Canadian Journal of Administrative Sciences 17(4) (2000) 319 - 331.
- [26] A.K. Paul, R.N. Anantharaman, "Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India", Human Resource Development Quarterly 15 (2004) 77-88.
- [27] V. Browning, "The relationship between HRM practices and service behaviour in South African service organizations", International Journal of Human Resource Management 17 (2006) 1321-1338.
- [28] Payne, Huffman, "A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover", Academy of Management Journal 48 (2005) 158-168.
- [29] H.T. Ho, H.L. Pham, "The Organizational Commitment of Employees in Khanh Hoa Travel Company", Journal of Economic Development, 264 (2012) 56-64.
- [30] T.A. Pham, T.H.D. Nguyen, "Human Resource Management and Organizational Commitment", VNU Journal of Science: Economics and Business 29(4) (2013) 24-34.
- [31] N.T. Nguyen, "The Impact of Human Resource Management to Employee Organizational Commitment", Journal of Economics and Development 212(II) (2015) 43-51.
- [32] J.M. Geringer, C.A. Frayne, J.F. Milliman, "In Research of "Best Practices" in International Human Resource Management: Research Design and Methodology", Human Resource Management 41(1) (2002) 5-30.
- [33] C.L. Wang, T. Indridason, M.N.K. Saunders, "Affective and continuance commitment in public, private partnership", Employee Relations, 32(4) (2010) 396-417.
- [34] J.F. Hair, R.E. Anderson, R.L. Tatham, W.C. Black, Multivariate Data Analysis, Fifth Edition, Prentice-Hall International, Inc, 1998.
- [35] D.T. Nguyen, T.M.T. Nguyen, Research Methodology in Business Administration, Statistical Publisher, 2009.