

# Tác động của các biện pháp quản trị nhân lực đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam

Đình Văn Tới

Trường Đại học Kinh tế Nghệ An

**Tóm tắt:** Bài viết trình bày kết quả khảo sát và phân tích định lượng về tác động của các biện pháp QTNL đến kết quả hoạt động của các DN niêm yết trên sàn chứng khoán thành phố Hồ Chí Minh (HOSE), Việt Nam. Các biện pháp QTNL được đo bằng 07 biến: Tuyển dụng sàng lọc; Đào tạo phát triển kỹ năng; Đánh giá thành tích định kỳ; Trả lương theo thành tích; Hỗ trợ phát triển sự nghiệp; Chia sẻ thông tin; Ủy quyền, trao quyền. Kết quả hoạt động của DN được đo bằng 2 nhóm kết quả: Kết quả tài chính (ROA, Kết quả thị trường) và Kết quả phi tài chính (Sự hài lòng của khách hàng, Sự hài lòng của người lao động, Khả năng sáng tạo). Năm đặc điểm của DN gồm: Vốn điều lệ, Tổng số lao động, Tuổi và Trình độ của CEO, Số năm niêm yết, sẽ là các biến trung gian điều tiết.

**Từ khóa:** Biện pháp quản trị nhân lực, tác động của biện pháp quản trị nhân lực, kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

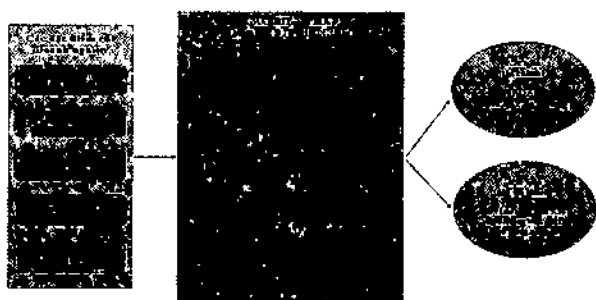
**Abstract:** This article presents survey results and quantitative analysis of the impact of human management practices (HMP) on the performance of listed companies on the Ho Chi Minh City Stock Exchange (HOSE), Vietnam. The HMP has seven variables: Recruitment and screening; Skill training and development; Periodic performance evaluation; Pay for performance; Career development support; Share information; Authorization and empowerment. Firm's performance has two groups: Financial results (ROA, Market results) and Non-financial results (Customer satisfaction, Employee satisfaction, Innovation). Five firm's characteristics, include Charter capital, Total number of employees, Age and Qualification of the CEO, Years of listing, will be the moderators.

**Key words:** human management practices (HMP), impact human management practices (HMP), firm's performance.

## 1. Khung phân tích và giả thuyết nghiên cứu

Kế thừa từ các nghiên cứu và công bố trước đây của tác giả, khung phân tích được sử dụng trong bài viết này được trình bày như hình 1 dưới đây:

Hình 1. Khung nghiên cứu về tác động của các biện pháp quản trị nhân lực đến kết quả hoạt động của các DN



Tác giả đưa ra các giả thuyết nghiên cứu cho luận án theo 02 nhánh như sau:

Nhánh 1: các đặc điểm của DN có tác động đến các biện pháp QTNL, cụ thể:

- Giả thuyết 1.1 (H1.1): Vốn điều lệ có tác động tích cực đến các biện pháp QTNL của DN.

- Giả thuyết 1.2 (H1.2): Tổng số lao động có tác động tích cực đến các biện pháp QTNL của DN.

- Giả thuyết 1.3 (H1.3): Tuổi của CEO có tác động tích cực đến các biện pháp QTNL của DN.

- Giả thuyết 1.4 (H1.4): Trình độ CEO có tác động tích cực đến các biện pháp QTNL của DN.

- Giả thuyết 1.5 (H1.5): Số năm trên thị trường chứng khoán có tác động tích cực đến các biện pháp QTNL của DN.

Nhánh 2: các biện pháp QTNL có tác động đến kết quả hoạt động của DN, cụ thể:

- Giả thuyết 2.1 (H2.1): Tuyển dụng sàng lọc có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của DN.

- Giả thuyết 2.2 (H2.2): Đào tạo phát triển kỹ năng có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của DN.

- Giả thuyết 2.3 (H2.3): Đánh giá thành tích định kỳ có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của DN.

- Giả thuyết 2.4 (H2.4): Trả lương theo thành tích có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của DN.

- Giả thuyết 2.5 (H2.5): Hỗ trợ phát triển sự nghiệp có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của DN.

- Giả thuyết 2.6 (H2.6): Chia sẻ thông tin trong tổ chức có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của DN.

- Giả thuyết 2.7 (H2.7): Ủy quyền, trao quyền có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của DN.

## 2. Kết quả nghiên cứu

Tác giả đã tiến hành gửi phiếu điều tra đến 318 DN niêm yết trên thị trường chứng khoán thành phố Hồ Chí Minh (HOSE) dựa trên các thông tin về DN được niêm yết. Có 283 DN đã nhận được bảng hỏi, tỷ lệ trả lời được khoảng 52%. Sau khi loại bỏ các bảng hỏi không phù hợp thì bộ số liệu sử dụng cho phân tích bao gồm 127 DN.

Kiểm định thang đo

Để đánh giá độ giá trị thang đo, sẽ xem xét ba thuộc tính quan trọng trong kết quả EFA, trong đó: (1) Số lượng nhân tố trích: Tiêu chí Eigen-value được dùng để xác định số lượng nhân tố trích nếu nhân tố trích có Eigen-value  $\geq 1$ ; (2) Trọng số nhân tố trích: Các biến có trọng số (FL)  $< 0,40$  sẽ tiếp tục bị loại. Các biến quan sát có hệ số tải lớn hơn 0.4 ở 2 hay nhiều nhân tố cũng sẽ bị loại khỏi mô hình nghiên cứu. Để đạt được độ giá trị phân biệt, khác biệt giữa các nhân tố phải  $\geq 0,3$  (Jabnoun, 2003); (3) Tổng phương sai trích: Thang đo được chấp nhận khi tổng phương sai trích bằng hoặc lớn hơn 50% (Garson, 2003).

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo của các biến số được trình bày ở bảng 1.

**Bảng 1. Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha của các biến số**

Biến số	Số biến quan sát	Hệ số Cronbach's Alpha
<b>Biến độc lập: Các biện pháp QTNL</b>		
Tuyển dụng sàng lọc (SL)	5	0.945
Đào tạo phát triển kỹ năng (ĐT)	5	0.931
Đánh giá thành tích định kỳ (ĐG)	7	0.827
Trả lương theo thành tích (TT)	4	0.925
Hỗ trợ phát triển sự nghiệp (SN)	5	0.854
Chia sẻ thông tin (CS)	4	0.855
Ủy quyền, trao quyền (UQ)	4	0.818
<b>Biến phụ thuộc: Kết quả hoạt động của DN</b>		
<b>Kết quả tài chính</b>		
ROA		
Kết quả thị trường (KQTT)	3	0.806
<b>Kết quả phi tài chính</b>		
Sự hài lòng của khách hàng (HLKH)	3	0.832
Sự hài lòng của người lao động (HLLĐ)	4	0.818
Khả năng sáng tạo (KNST)	4	0.775

Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo cho thấy các biến số đều có hệ số Cronbach Alpha đạt giá trị trên 0,7; đáp ứng yêu cầu của phân tích.

Phân tích nhân tố khám phá

Phân tích nhân tố khám phá với tất cả các biến trong mô hình nhằm kiểm tra độ giá trị (validity) của các thang đo. Robson (2010) cho rằng độ chuẩn xác (Validity) trong nghiên cứu khoa học xã hội là sự phản ánh chính xác bộ công cụ đo lường có đo lường đúng, đầy đủ vấn đề mà nhà nghiên cứu muốn đo lường hay không. Kết quả phân tích nhân tố khám phá được thể hiện trong bảng 2 có thể thấy, các kiểm định KMO để kiểm định điều kiện thực hiện EFA đều được thỏa

mãn, cụ thể hệ số KMO đều lớn hơn 0,5 và Sig. đều nhỏ hơn 0,05 thể hiện mức ý nghĩa cao. Như vậy, phù hợp thực hiện EFA cho các nhân tố này.

**Bảng 2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá**

KMO and Bartlett's Test	07 biến pháp TNL	Kết quả thị trường khách hàng	Hài lòng người LĐ	Hài lòng người LD	Khả năng sáng tạo	
K-M-O Measure of Sampling Adequacy	.833	.704	.709	.786	.684	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3259.291	112.635	152.838	178.722	109.802
	df	561	3	3	6	3
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000

Phân tích hồi quy

Nhánh 1: Các đặc điểm của doanh nghiệp tác động đến việc áp dụng các biện pháp quản trị nhân lực

Kết quả phân tích hồi quy về đặc điểm của DN tác động đến áp dụng các biện pháp QTNL được tổng hợp trong bảng 3 dưới đây.

**Bảng 3. Kết quả mô hình hồi quy đặc điểm của doanh nghiệp tác động đến áp dụng các biện pháp quản trị nhân lực**

	Mô hình 1 (biến SL)	Mô hình 2 (biến ĐT)	Mô hình 3 (biến ĐG)	Mô hình 4 (biến TT)	Mô hình 5 (biến SN)	Mô hình 6 (biến CS)	Mô hình 7 (biến UQ)
	Hệ số $\beta$	Hệ số $\beta$	Hệ số $\beta$	Hệ số $\beta$	Hệ số $\beta$	Hệ số $\beta$	Hệ số $\beta$
Vốn ĐL	.241*	.195*	.197*	.057	.159	.011	.080
Tổng số lao động	.199*	.046	.180*	.053	-.171	.036	-.085
Tuổi CEO	-.068	.162	-.007	-.010	.151	.109	.239**
Trình độ CEO	.037	.082	.174*	.248**	.274**	.248**	.310***
Số năm niêm yết	.182*	.179*	-.096	-.062	.139	-.077	.065
Thông kê F	4.969***	3.357**	4.568**	2.175	4.399***	2.018	4.981***

Ghi chú: \*, p<0,05. \*\*, p<0,01. \*\*\*, p<0,001

Trong 07 mô hình của nhánh 1, có 02 mô hình 4 và 6 (Trả lương theo thành tích và Chia sẻ thông tin) là không có ý nghĩa do giá trị p value lớn hơn 0.05. Điều này được lý giải là các DN niêm yết trên thị trường chứng khoán đều phải công khai các thông tin tài chính cũng như có nhiều kênh để chia sẻ thông tin cho nội bộ, do vậy DN dù khác nhau về các đặc điểm nhưng cũng không khác nhau trong việc áp dụng 2 biện pháp QTNL này. 05 mô hình còn lại là có ý nghĩa do giá trị p value đều nhỏ hơn 0,05. Trong đó, các đặc điểm DN có tác động khác nhau tới việc áp dụng các biện pháp QTNL.

Trình độ CEO là biến có tác động đến việc áp dụng nhiều biện pháp QTNL nhất (5 trong tổng số 7 biện pháp bao gồm cả 2 biện pháp là trả lương theo thành tích và chia sẻ thông tin). Trình độ học vấn của CEO là biến số phản ánh năng lực tri thức của người đứng đầu DN. CEO có trình độ học vấn cao có nhiều cơ hội tiếp cận với những thông tin và kiến thức quản trị mới và sẵn sàng áp dụng các biện pháp quản trị hiện đại vào DN.

Vốn điều lệ cũng là biến số quan trọng phản ánh năng lực tài chính của DN. Kết quả phân tích cho thấy vốn điều lệ có tác động tích cực và đáng kể đến việc áp dụng biện pháp tuyển dụng sàng lọc, đào tạo phát triển và đánh giá thành tích công bằng. Những biện pháp trên đòi hỏi xây dựng quy trình, qua nhiều bước thực hiện và đòi hỏi chi phí cao. DN có khả năng về tài chính sẽ có điều kiện đầu tư xây dựng và áp dụng các biện pháp QTNL nói trên vào thực tiễn so với các DN không có năng lực tài chính mạnh.

Quy mô, tuổi của CEO và số năm niêm yết trên thị trường chứng khoán cũng có tác động đến biện pháp

tuyển dụng sàng lọc. Điều này có thể giải thích là các DN có quy mô lớn thường có tổ chức phức tạp, các công việc có tính chuyên môn hóa cao và đòi hỏi sự phối hợp cao hơn giữa các bộ phận. Cuối cùng tuổi đời CEO cao có mối liên hệ đến việc áp dụng ủy quyền là do các CEO này có thể tập trung phát triển đội ngũ lãnh đạo kế cận thông qua ủy quyền hoặc họ phải tập trung vào giải quyết các vấn đề mang tính chiến lược lâu dài của DN nên họ ủy quyền các vấn đề sự vụ cho cấp dưới.

Nhánh 2: Tác động của các biện pháp quản trị nhân lực đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Kết quả phân tích hồi quy về Tác động của các biện pháp quản trị nhân lực đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp bảng 4 dưới đây.

Bảng 4. Kết quả mô hình hồi quy các biện pháp quản trị nhân lực đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

	Mô hình 8 (ROA)	Mô hình 9 (KQTT)	Mô hình 10 (HLKH)	Mô hình 11 (HLLE)	Mô hình 12 (KNST)
	Hệ số β	Hệ số β	Hệ số β	Hệ số β	Hệ số β
Tuyển dụng sàng lọc (SL)	.440***	.252*	.038	-.008	.031
Đào tạo phát triển kỹ năng (ĐT)	.221*	.252*	.780***	-.023	.639***
Đánh giá thành tích định kỳ (DG)	.428*	-.432*	.253*	-.349	.038
Trả lương theo thành tích (TT)	-.318	.368	.026	.432*	-.022
Hỗ trợ phát triển sự nghiệp (SN)	-.089	.317*	-.025	.225*	-.018
Chia sẻ thông tin (CS)	-.122	-.161	.060	.246*	.530***
Ủy quyền, trao quyền (UQ)	.068	.252	.094*	.214*	.225***
Thông kê F	13.254*	5.945***	102.632***	9.906***	428.152***

Ghi chú: \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

Cả 05 mô hình của nhánh 2 đều có ý nghĩa do giá trị p value đều nhỏ hơn 0,05. Mặc dù không phải tất cả các biện pháp QTNL đều có tác động đáng kể đến tất cả các chỉ tiêu đánh giá thành tích nhưng tác động của các biện pháp đều rất đáng chú ý.

Đào tạo phát triển là biện pháp QTNL có tác động đến 4 trong tổng số 5 tiêu chí đánh giá thành tích của DN bao gồm các kết quả tài chính ROA và lợi nhuận trước thuế, sự hài lòng của khách hàng và khả năng đổi mới sáng tạo. Như vậy công tác đào tạo nhằm trang bị các hiểu biết và kiến thức về văn hóa DN, các kỹ năng cần thiết cho công việc hiện tại và tương lai, cũng như sự kết hợp các hình thức đào tạo là rất quan trọng.

Tuyển dụng sàng lọc là biện pháp QTNL có vai trò quan trọng đến các chỉ tiêu tài chính bao gồm ROA và lợi nhuận trước thuế của DN. Một đội ngũ nhân viên được lựa chọn cẩn thận và bố trí hợp lý sẽ có ảnh hưởng tích cực đến các chỉ tiêu tài chính của DN.

Trả lương theo sản phẩm có tác động đến sự hài lòng của khách hàng và tiêu chí ROA của DN. Khi DN đưa tiêu chí về chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng vào KPI cá nhân, những nhân viên được trả lương theo thành tích sẽ chú trọng đến làm hài lòng khách hàng.

Đánh giá thành tích công bằng có tác động đến sự hài lòng của nhân viên. Điều này đã được làm rõ trong nhiều nghiên cứu trước đó. Để đảm bảo đánh giá thành tích công tác công bằng đòi hỏi doanh nghiệp xây dựng hệ thống đánh giá chính xác và khoa học, tiến hành đánh giá có sự tham gia của nhân viên và sử dụng nhiều nguồn đánh giá khác nhau.

Hỗ trợ phát triển sự nghiệp sẽ dẫn đến cảm giác an tâm của người lao động, kết hợp với việc được khuyến khích đảm nhận những công việc mới thú vị sẽ nâng cao sự hài lòng củ nhân viên. Mối quan hệ giữa hỗ trợ phát triển sự nghiệp với lợi nhuận cần được kiểm chứng sau một thời gian nhất định vì có độ trễ trong việc hiện thực hóa tác động của biện pháp QTNL này.

Sự chia sẻ thông tin và ủy quyền là yếu tố tiên quyết tác động đến khả năng đổi mới sáng tạo của cá nhân và tổ chức. Người lao động cần được cung cấp các thông tin cần thiết và được tự do, tự chủ trong công việc để đưa ra và thử nghiệm các ý tưởng mới. Ngoài ra ủy quyền còn giúp người lao động có thể chủ động linh hoạt trong giải quyết các vấn đề của khách hàng một cách nhanh chóng và kịp thời từ đó nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

### 3. Kết luận

Qua việc khảo sát và phân tích định lượng về tác động của các đặc điểm DN tới việc áp dụng các biện pháp QTNL (nhánh 1) và tác động của các biện pháp QTNL lên kết quả hoạt động của DN (nhánh 2), chúng ta có thể thấy:

- Các đặc điểm của DN như Vốn điều lệ, Tổng số lao động, Tuổi và Trình độ của CEO, Số năm niêm yết chỉ có tác động tới 05 biện pháp QTNL của DN là Tuyển dụng sàng lọc; Đào tạo phát triển kỹ năng; Đánh giá thành tích định kỳ; Hỗ trợ phát triển sự nghiệp; Ủy quyền, trao quyền (không tác động tới 02 biện pháp là Trả lương theo thành tích; Chia sẻ thông tin).

- Các biện pháp QTNL đều có tác động đến kết quả hoạt động của DN (Kết quả tài chính: ROA, Lợi nhuận trước thuế; và Kết quả phi tài chính: Sự hài lòng của khách hàng, Sự hài lòng của người lao động, Khả năng sáng tạo). Các biện pháp khác nhau có tác động tới từng kết quả khác nhau của DN./.

### Tài liệu tham khảo

1. Báo cáo thường niên Công ty Cổ phần chứng khoán Sài Gòn (SSI) các năm từ 2012 đến 2015.
2. David Garson - North Carolina State University — 2003, Path Analysis. Open University Press. <http://www.mitriset.com/2009/04/analisis-jalur-path-analysis.html>.
3. Kaufman, R. T. (1992). "The effect of IMPROSHARE on productivity", *Industrial and Labor Relations Review*, 45(2), 311-322.
4. 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.
5. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York; McGraw-Hill.