

Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả công việc và sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp Nhà nước – Điều tra thực nghiệm tại Hà Nội

Nguyễn Danh Nam^{1,*}, Ông Thị Ngọc Lan²



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

TÓM TẮT

Nghiên cứu được thực hiện nhằm phân tích tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả công việc và sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả làm việc và sự hài lòng trong công việc được phân tích thông qua bộ dữ liệu thu được từ hoạt động khảo sát 321 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp nhà nước. Thông qua phân tích nhân tố khám phá, nhân tố khẳng định, phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), nghiên cứu nhằm đánh giá tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả công việc, sự hài lòng trong công việc và mối quan hệ giữa kết quả công việc và sự hài lòng trong công việc. Kết quả nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và kết quả công việc, sự hài lòng trong công việc của đội ngũ nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp Nhà nước. Bên cạnh đó, kết quả phân tích cũng chỉ ra rằng kết quả công việc có mối tương quan thuận chiều đến sự hài lòng trong việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu đạt được đã gợi ý ra một số hàm ý quản trị quan trọng cho các doanh nghiệp Nhà nước của Hà Nội nhằm nâng cao kết quả công việc và sự hài lòng trong công việc của đội ngũ nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội trong thời gian tới.

Từ khóa: thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, kết quả công việc, sự hài lòng trong công việc, doanh nghiệp Nhà nước, Hà Nội

ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh nền kinh tế cạnh tranh ngày càng gay gắt, các tổ chức đều phải nỗ lực nâng cao năng lực cạnh tranh, củng cố lợi thế cạnh tranh, tạo điều kiện cho tổ chức phát triển. Tổ chức muốn đạt hiệu quả hoạt động tốt cần có kết quả làm việc tốt của nhân viên. Kết quả làm việc của nhân viên là tổng giá trị mà tổ chức mong đợi về các đặc điểm hành vi cá nhân của nhân viên thực hiện một công việc tại một thời điểm xác định góp phần vào hiệu quả của tổ chức¹. Do đó, một tổ chức luôn cố gắng tạo sự hài lòng cho nhân viên của mình. Nhân viên hài lòng là những người rất trung thành với tổ chức của họ và tuân theo tổ chức, họ không làm việc vì bất kỳ sự ép buộc nào mà vì họ ước mong muốn đưa tổ chức của mình lên mức độ tốt hơn. Mặt khác, sự hài lòng của nhân viên dẫn đến bầu không khí tích cực tại nơi làm việc. Nếu tổ chức tạo được sự hài lòng trong công việc cho nhân viên thì hầu như họ không nghĩ đến việc rời bỏ công việc hiện tại, do vậy tổ chức giữ chân được các nhân viên². Một tổ chức sở hữu các nhân viên giỏi và tài năng sẽ có lợi thế phát triển lâu dài và đảm bảo thành công của tổ chức. Những nhân viên hài lòng có xu hướng điều

chỉnh và dễ dàng xử lý áp lực hơn những người đang thất vọng. Những nhân viên không hài lòng với công việc của họ sẽ thấy vấn đề trong mọi thứ đều nhỏ nhặt và quá cứng nhắc. Mặt khác, những nhân viên hài lòng với công việc, họ sẵn sàng tham gia các chương trình đào tạo và ham học hỏi những kiến thức, công nghệ mới sẽ giúp ích trong chuyên môn của họ. Một nhân viên hài lòng đón nhận thử thách với một nụ cười thật tươi và cho đi ngay cả trong những tình huống xấu nhất. Robbins & Judges³ cho rằng tất cả những gì liên quan đến hành vi của nhân viên có thể dự đoán tốt hơn sự hài lòng trong công việc.

Doanh nghiệp Nhà nước đóng một vai trò quan trọng trong nền kinh tế và là một trong những nhà tuyển dụng lớn nhất của Việt Nam. Do vậy, đạt được sự hài lòng của nhân viên là một vấn đề cần quan tâm trong các doanh nghiệp Nhà nước. Tuy nhiên, trong bối cảnh cạnh tranh của xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế và cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, các doanh nghiệp Nhà nước đang phải đối mặt với nhiều sức ép bị sáp nhập, giải thể, phá sản hoặc chấp nhận cải cách để tồn tại, do đó, cần trọng tâm cải thiện quản trị nguồn nhân lực⁴.

¹Trường Đại học Công nghệ Đông Á

²Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội, Việt Nam

Liên hệ

Nguyễn Danh Nam, Trường Đại học Công nghệ Đông Á

Email: ndnam.dr.90@gmail.com

Lịch sử

- Ngày nhận: 13-11-2021
- Ngày chấp nhận: 15-8-2022
- Ngày đăng: 30-9-2022

DOI: 10.32508/stdjelm.v6i3.978



Bản quyền

© ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Trích dẫn bài báo này: Nam N D, Lan U T N. Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả công việc và sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp Nhà nước – Điều tra thực nghiệm tại Hà Nội. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 6(3):3042-3053.

Tại Việt Nam, một số nghiên cứu đã tập trung vào tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến sự hài lòng trong công việc và kết quả công việc. Tuy nhiên, các nghiên cứu đó không phân tích sự tác động ngược chiều giữa kết quả công việc lên sự hài lòng công việc, đặc biệt có rất ít nghiên cứu phân tích tại các doanh nghiệp Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội. Do đó, việc nghiên cứu tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả công việc và sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội trở nên cần thiết. Dựa vào kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị quan trọng đã được đề xuất nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội trong thời gian tới.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

Cơ sở lý thuyết

Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

Các nghiên cứu trong và ngoài nước đưa ra các định nghĩa khác nhau về quản trị nguồn nhân lực (QTNNL). Abdalkrim cho rằng QTNNL xác định trọng tâm vào các khía cạnh tích cực của nhân viên, được coi là một tài sản rất khó có thể thay thế và là nhân tố thúc đẩy tạo ra thành công của tổ chức⁵. Dung nhấn mạnh “QTNNL là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên”⁶. Mục đích chung của QTNNL là sử dụng nguồn nhân lực một cách hiệu quả, khai thác tối đa khả năng của nhân viên vào công việc và thoả mãn các nhu cầu của nhân viên. Hassan định nghĩa thực tiễn QTNNL là quy trình thu hút, tạo động lực và giữ chân nhân viên để đảm bảo sự tồn tại và phát triển của tổ chức⁷. Nghiên cứu của Anh & Đào cho rằng “thực tiễn QTNNL là các hoạt động mang tính tổ chức hướng đến việc quản lý những nguồn lực về con người nhằm đảm bảo những nguồn lực này đang được sử dụng để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức”⁸. Thực tiễn QTNNL được mô tả là các thành phần khác nhau của QTNNL và được xem xét và áp dụng linh hoạt vào tổ chức. Tuỳ theo các cách tiếp cận, điều kiện và mục tiêu hướng tới của mỗi tổ chức, mỗi nghiên cứu sẽ đưa ra các thành phần khác nhau của thực tiễn QTNNL. Guest đã chỉ ra 07 thành phần của thực tiễn QTNNL bao gồm: tuyển dụng, 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 việc⁹. Không hoàn toàn ủng hộ quan điểm

của Guest, nghiên cứu của Singh, Dung & Lý chỉ có đồng quan điểm với 03 thành phần của Guest bao gồm tuyển dụng, đào tạo, đánh giá nhân viên. Và, họ có sự khác biệt về 04 thành phần còn lại là hoạch định nghề nghiệp, thu hút nhân viên vào các hoạt động, xác định công việc, trả công lao động^{10,11}. Ngoài ra, nghiên cứu của Guest, Sơn cũng đã xem xét và đánh giá theo hướng tổng thể bao phủ lên các thành phần của thực tiễn QTNNL^{12,13}.

Kết quả công việc

Campbell định nghĩa “kết quả công việc của nhân viên là hành vi hay hoạt động có liên quan đến mục tiêu của tổ chức”¹⁴. Nghiên cứu của Viswesvaran & Ones đã nhận định kết quả công việc là hành vi và kết quả mà nhân viên tham gia vào hoặc mang lại được liên kết và đóng góp vào mục tiêu tổ chức¹⁵. Kết quả công việc là một tổng thể các hành vi của các nhân viên có thể đo lường, giám sát và đánh giá thành tích¹⁶. Kết quả công việc là khả năng của mỗi nhân viên hành động theo những cách khác nhau để có thể làm cho tổ chức đạt được mục tiêu nhất định¹⁷. Tại Việt Nam, Dung cho rằng kết quả công việc bao gồm tất cả khối lượng, chất lượng và mức độ hoàn thành nhiệm vụ công việc được giao¹⁸. Mặc dù có nhiều quan điểm khác nhau về kết quả công việc nhưng hiện nay chưa có một khái niệm thống nhất. Đánh giá kết quả công việc của nhân viên giúp các tổ chức đẩy mạnh hiệu quả làm việc trong tương lai, xem xét lại các chế độ lương thưởng, xác định mọi ưu nhược điểm của nhân viên trong công việc để thiết kế các chương trình đào tạo, bồi dưỡng đúng với yêu cầu của công việc. Đặc biệt, kịp thời phát hiện ra các năng lực tiềm ẩn của mỗi nhân viên, từ đó thúc đẩy phát triển và tạo điều kiện thăng tiến nhân viên đó. Bên cạnh đó, Rodwell & cộng sự cũng nhận thấy rằng đánh giá kết quả công việc được thực hiện bởi sự tự đánh giá của nhân viên đã cho thấy kết quả hoàn toàn trùng hợp với đánh giá kết quả công việc của tổ chức bao gồm đánh giá của người quản lý trong tổ chức¹⁹.

Sự hài lòng trong công việc

Sự hài lòng trong công việc là một khái niệm đa hướng và xuất hiện trong quá trình thực hiện công việc. Đây là chủ đề thường xuyên xuất hiện trong lĩnh vực QTNNL và được cụ thể hoá thành lý thuyết theo nhiều góc độ. Cha đề của sự hài lòng trong công việc Hoppock định nghĩa sự hài lòng là những phản ứng chủ quan của nhân viên đối với công việc và được nhận biết thông qua tác động của môi trường lên hai khía cạnh tâm lý và thể chất²⁰. Sự hài lòng trong công việc là một trạng thái yêu thích hay tích cực do bản

thân mỗi nhân viên cảm nhận trong quá trình làm việc hoặc thử việc²¹, đây là định nghĩa mang tính tổng quát và được nhiều nghiên cứu chấp nhận. ự hài lòng trong công việc được coi là một biến về thái độ hoặc là cách mà nhân viên đánh giá tích cực về công việc. Tại Việt Nam, Dung đã đưa ra định nghĩa và hai cách tiếp cận sự hài lòng trong công việc. Trong đó (i) sự hài lòng theo các thành phần khác nhau là việc đáp ứng các nhu cầu của nhân viên theo các thành phần công việc như bản chất công việc, lương, đồng nghiệp, đào tạo và thăng tiến, lãnh đạo, phúc lợi và điều kiện làm việc. Mỗi khía cạnh sẽ có những tác động khác nhau tới sự hài lòng trong công việc; (ii) sự hài lòng tổng thể trong công việc là cảm xúc hạnh phúc, thoải mái của nhân viên khi được đáp ứng các nhu cầu đã được đặt ra và đạt được nhờ ảnh hưởng bởi các yếu tố chủ quan khách quan khác và sự cố gắng của chính bản thân¹⁸. Deconinck & Stilwell nhận định rằng đánh giá sự hài lòng trong công việc theo các thành phần khác nhau sẽ đem lại cái nhìn chi tiết hơn về những thành phần nào được nhân viên đánh giá tốt nhất hoặc yếu nhất đối với quá trình điều hành tổ chức²². Tuy nhiên một số nghiên cứu đã tiếp cận và đo lường theo hướng sự hài lòng tổng thể trong công việc^{23,24}.

G là thuyết nghiên cứu

Mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và kết quả công việc

Thực tiễn QTNNL nên được chú trọng, đầu tư một cách hợp lý để xây dựng và tạo ra động lực cho nhân viên. Một số nghiên cứu đã chứng minh thực tiễn QTNNL có tác động tích cực đến kết quả công việc của nhân viên^{25,26}. Nghiên cứu của Qureshi & cộng sự qua kiểm chứng thực tế đã cho thấy kết quả công việc của nhân viên là trung gian giữa thực tiễn QTNNL đối với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp²⁷. Nghiên cứu gần đây của Duyên đã nhận thấy rằng mặc dù những nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp Nhà nước có công việc ổn định, nhưng thu nhập ít hơn so với các doanh nghiệp tư nhân khác, do đó thực tiễn QTNNL đóng vai trò quan trọng để giữ gìn nguồn nhân lực, hăng say làm việc, cống hiến và đảm bảo kết quả công việc²⁸. Thực tiễn QTNNL luôn đáp ứng đầy đủ, đảm bảo đúng nguyên tắc thì các chính sách, chế độ đãi ngộ dành cho nhân viên mới được thực hiện tốt, từ đó thúc đẩy nhân viên yên tâm làm việc và tạo ra kết quả tốt cho công việc.

H1: Thực tiễn QTNNL có tác động thuận chiều (+) tới kết quả công việc.

Mối quan hệ giữa thực tiễn với sự hài lòng trong công việc

ghiên cứu của Guest cho thấy thực tiễn QTNNL là sợi dây liên kết giữa nhân viên và tổ chức¹². Thực tiễn QTNNL đóng vai trò then chốt trong việc thực hiện các định hướng mục tiêu và đạt được kết quả của tổ chức, có đóng góp quan trọng đến thành công và hiệu quả của tổ chức. Thực tiễn QTNNL có hiệu quả sẽ tạo ra sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết đối với tổ chức của nhân viên. Các nghiên cứu của Witt & cộng sự, Kim hoàn toàn đồng ý với quan điểm trên và họ nhận thấy rằng sự tham gia của thực tiễn QTNNL ở mức độ cao trong quá trình hoạt động của tổ chức sẽ đem lại sự hài lòng trong công việc cao hơn^{29,30}. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu đã đi sâu xem xét các thành phần khác nhau của thực tiễn QTNNL có tác động tới sự hài lòng trong công việc³¹⁻³⁴. Thực tiễn QTNNL thực hiện tốt chức năng sẽ tạo cho nhân viên có điều kiện phát triển, thoải mái được nhu cầu của bản thân, cân bằng giữa lợi ích cá nhân và lợi ích tổ chức, tạo ra sự hài lòng trong công việc khiến họ nỗ lực nhiều hơn để đóng góp cho tổ chức.

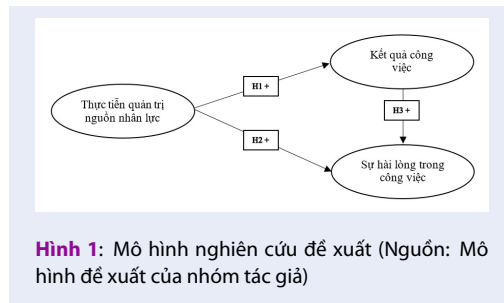
H2: Thực tiễn QTNNL có tác động thuận chiều (+) tới sự hài lòng trong công việc.

Mối quan hệ giữa kết quả công việc và sự hài lòng trong công việc

Có rất nhiều nghiên cứu đã xem xét về mối quan hệ giữa hai yếu tố sự hài lòng và kết quả công việc. Đa số các nghiên cứu đã chứng minh sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực tới kết quả công việc của nhân viên^{18,35,36}. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Jacobs & Soloman cho thấy nhân viên làm việc chăm chỉ, cống hiến hết mình và đạt kết quả tốt trong công việc được giao thì người nhân viên đó sẽ được tổ chức ghi nhận, trao thưởng và hưởng các chế độ cao hơn³⁷. Điều này đã cho thấy kết quả công việc có mối liên quan chặt chẽ tới sự hài lòng. Qua kiểm chứng thực nghiệm Iaffaldano & Muchinsky đã cho thấy tác động của kết quả công việc tới sự hài lòng trong công việc và được giải thích khi nhân viên có niềm vui, yêu thích với công việc thì họ sẽ hoàn thành công việc một cách chất lượng hơn, tâm huyết hơn đối với công việc và tạo ra kết quả công việc một cách tốt nhất, đây là tiền đề cho sự hài lòng trong công việc³⁸. Campbell đã nhấn mạnh kết quả công việc là những gì mà nhân viên đó nhận được sau một giai đoạn làm việc và nếu những gì nhận lại cao hơn mong đợi sẽ tạo được niềm vui, sự hứng khởi và sự hài lòng trong công việc của nhân viên¹⁴. Kết quả công việc tốt sẽ đem lại sự hài lòng trong công việc cho nhân viên.

H3: Kết quả công việc có tác động thuận chiều (+) tới sự hài lòng trong công việc.

Từ các giả thuyết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như trình bày tại Hình 1:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất (Nguồn: Mô hình đề xuất của nhóm tác giả)

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu định tính

Thang đo sơ bộ dựa trên các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất và được kế thừa từ các nghiên cứu trong và ngoài nước. Trong đó yếu tố thực tiễn QTNNL được sử dụng bởi thang đo của Guest bao gồm 6 biến quan sát¹², yếu tố kết quả công việc được sử dụng bởi thang đo của Rodwell & cộng sự bao gồm 8 biến quan sát¹⁹ và yếu tố sự hài lòng trong công việc của Dung bao gồm 5 biến quan sát¹⁸.

Từ thang đo sơ bộ trên để phù hợp với lĩnh vực nghiên cứu, nhóm tác giả tiến hành thảo luận nhóm với 15 người là cán bộ quản lý cấp phòng ban và có kinh nghiệm làm việc lâu năm tại một số doanh nghiệp nhà nước để bổ sung và điều chỉnh nội dung các biến quan sát trong thang đo để phù hợp với tình hình thực tế, tham vấn chuyên sâu với 5 chuyên gia trong lĩnh vực QTNNL để từ đó nắm bắt rõ mục đích, thống nhất và các mối quan hệ của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất, giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình thảo luận nhóm.

Kết quả thu về 100% ý kiến đồng ý với ba yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất là phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Đối với yếu tố Thực tiễn QTNNL tất cả mọi người đều cho rằng cần loại bỏ một biến quan sát “Cơ quan anh/chị luôn trả lương theo thành tích đóng góp của mỗi người” vì hàm ý biến quan sát này chưa đúng với điều kiện thực tế trong khu vực công, tiền lương trong khu vực công được trả theo quy định của Nhà nước và cần bổ sung thêm bốn biến quan sát để đạt được hiệu quả tốt nhất và đem lại cái nhìn tổng thể hơn cho thang đo thực tiễn QTNNL (Bảng 1). Yếu tố kết quả công việc có 4/5 chuyên gia và 12/15 người tham gia thảo luận nhóm cho rằng các biến quan sát trong thang đo sơ bộ là hoàn toàn phù hợp, tuy nhiên các biến quan sát trên cần phải hiệu chỉnh lại từ ngữ để hàm ý trong mỗi biến quan sát đơn giản, dễ hiểu hơn, không có sự trùng lặp và tránh gây ra những

nhận định sai lầm cho người khảo sát. Yếu tố sự hài lòng trong công việc được mọi người thống nhất giữ nguyên các biến quan sát và bổ sung thêm 3 biến quan sát mới để có thể đánh giá chi tiết hơn về hàm ý của sự hài lòng tổng thể trong công việc.

Nghiên cứu định lượng

Thiết kế nghiên cứu trong nghiên cứu định lượng là thiết kế nghiên cứu mô tả. Các biến được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ tương ứng với mức từ 1 – Hoàn toàn không đồng ý đến 5 – Hoàn toàn đồng ý. Trọng & Ngọc sử dụng quy tắc nhân 5, tức là số biến quan sát nhân 5 sẽ ra cỡ mẫu tối thiểu và nhân 10 là cỡ mẫu tối đa của nghiên cứu để đảm bảo tính tin cậy³⁹. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả sử dụng quy tắc nhân 10, tổng cộng có 25 biến quan sát, do đó cỡ mẫu tối thiểu là $25 \times 10 = 250$. Nhóm tác giả chọn phát ra 325 phiếu khảo sát (tăng 30% so với công thức tính) để tránh trường hợp những phiếu khảo sát không hợp lệ.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện đối với đội ngũ nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước và các doanh nghiệp có vốn Nhà nước chiếm từ 50% trở lên trên địa bàn thành phố Hà Nội. Thời gian khảo sát từ 01/03/2021 đến 31/03/2021. Phiếu khảo sát được dưới hình thức trực tiếp và thư điện tử đến đội ngũ nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước và các doanh nghiệp có vốn Nhà nước chiếm từ 50% trở lên trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tổng số phiếu khảo sát thu về là 321 phiếu hợp lệ chiếm 98,8%.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Mẫu khảo sát gồm 321 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả thống kê mô tả tại Bảng 2 cho thấy, đặc điểm nổi bật của các nhân viên tham gia khảo sát là nam giới chiếm 64,5%, nữ giới chiếm 35,5%. Số nhân viên được hỏi đa phần ở độ tuổi từ 30 đến 50 (84,1%). Về thâm niên công tác, từ 5 năm đến 15 năm chiếm 88,8%. Về trình độ học vấn, trình độ đại học (81,9%), trình độ cao đẳng, trung cấp (15,3%) và trình độ sau đại học (2,8%). Mức thu nhập bình quân từ 5 đến dưới 10 triệu/tháng (74,1%); dưới 5 triệu đồng (0%); từ 10 đến dưới 15 triệu (20,2%); từ 15 đến dưới 25 triệu chiếm 4,7%, và từ 25 đến dưới 35 triệu (1,0%). Ngoài ra, có 89,7% nhân viên tham gia khảo sát đã kết hôn. Thuộc tính của mẫu khảo sát phù hợp với thực tế các doanh nghiệp Nhà nước của Việt Nam, đối tượng làm việc chủ yếu là nam giới, ở độ tuổi từ 30 đến 50

Bảng 1: Thang đo các yếu tố trong mô hình nghiên cứu

Mã hoá	Thang đo các biến quan sát	Nguồn
Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực		
TTQTNNL1	Cơ quan luôn tạo cơ hội để anh/chị được nêu ra các ý kiến và trình bày quan điểm cá nhân.	Guest ¹²
TTQTNNL2	Cơ quan tạo mọi điều kiện để anh/chị để rèn luyện bản thân và nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.	
TTQTNNL3	Cơ quan luôn cập nhập mọi thông tin cho anh/chị về kết quả trong công việc và cách thức đánh giá công việc.	
TTQTNNL4	Cơ quan anh/chị thường xuyên tổ chức một số hoạt động nhằm nâng cao sự đoàn kết, tạo không khí vui vẻ, hoà đồng và hấp dẫn trong công việc.	
TTQTNNL5	Khi cần bổ nhiệm vị trí quản lý, cơ quan anh/chị luôn ưu tiên những người có nhiều thành tích và kinh nghiệm hiện đang làm việc tại cơ quan.	
TTQTNNL6	Cơ quan anh/chị luôn khuyến khích làm việc dựa trên sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban và mọi người với nhau.	Nhóm tác giả
TTQTNNL7	Lãnh đạo cơ quan anh/chị luôn lắng nghe và tham khảo ý kiến tập thể trước khi đưa ra mọi quyết định.	
TTQTNNL8	Cơ quan anh/chị luôn sử dụng những tiêu chuẩn đánh giá công việc và kết quả hoàn thành công việc để thăng tiến và bổ nhiệm.	
TTQTNNL9	Cơ quan anh/chị thực hiện tuyển dụng đúng theo quy chế của Nhà nước ban hành.	
Kết quả công việc		
KQCV1	Anh/chị luôn cố gắng hết khả năng để thực hiện công việc được giao.	Rodwell & cộng sự ¹⁹ , Nhóm tác giả
KQCV2	Anh/chị luôn đạt được kết quả tốt nhất trong công việc được giao.	
KQCV3	Anh/chị luôn hoàn thành công việc đúng với kế hoạch đặt ra.	
KQCV4	Anh/chị luôn có những phương pháp cải tiến cách làm việc để đạt được kết quả công việc tốt hơn.	
KQCV5	Anh/chị được trang bị đầy đủ kiến thức, kĩ năng và thiết bị để xử lý công việc.	
KQCV6	Anh/chị luôn hợp tác và phối hợp với các thành viên trong cơ quan để hoàn thành công việc.	
KQCV7	Anh/chị luôn hoàn thành công việc với chất lượng cao nhất.	
KQCV8	Anh/chị luôn tự hào về kết quả làm việc của mình.	
Sự hài lòng trong công việc		
HL1	Anh/chị vui mừng khi tìm thấy công việc phù hợp.	Dung ¹⁸
HL2	Anh/chị vẫn lựa chọn công việc này tại cơ quan nếu được lựa chọn lại.	
HL3	Nhìn chung, anh/chị cảm thấy rất hài lòng khi được làm việc tại cơ quan.	
HL4	Anh/chị nhận thấy cơ quan là nơi làm việc tốt nhất.	
HL5	Anh/chị xem cơ quan như là một ngôi nhà thứ hai.	
HL6	Anh/chị cảm thấy hạnh phúc với công việc đang làm.	Nhóm tác giả
HL7	Anh/chị luôn thể hiện được hết khả năng của mình trong công việc.	
HL8	Anh/chị luôn được tôn trọng tại nơi làm việc.	

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

Bảng 2: Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Đặc điểm	Tùy chọn	Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	207	64,5
	Nữ	114	35,5
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	24	7,5
	Từ 30 đến 50 tuổi	270	84,1
	Trên 50 tuổi	27	8,4
Trình độ học vấn	Trung cấp, cao đẳng	49	15,3
	Đại học	263	81,9
	Sau đại học	9	2,8
Thâm niên công tác	Dưới 5 năm	11	3,4
	Từ 5 năm đến 15 năm	285	88,8
	Trên 15 năm	25	7,8
Mức thu nhập bình quân	Dưới 5 triệu	0	0
	Từ 5 đến dưới 10 triệu	238	74,1
	Từ 10 đến dưới 15 triệu	65	20,2
	Từ 15 đến dưới 25 triệu	15	4,7
	Từ 25 đến dưới 35 triệu	3	1,0
Tình trạng hôn nhân	Đã kết hôn	288	89,7
	Chưa kết hôn	33	10,3

Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả

tuổi, với trình độ học vấn tương đối cao, đã kết hôn và có nhiều năm kinh nghiệm làm việc.

Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo với hệ số Cronbach's Alpha thể hiện trong Bảng 3 cho thấy các nhân tố đo lường đều có hệ số Cronbach's Alpha được chấp nhận lớn hơn 0,6⁴⁰. Hệ số tương quan biến tổng của các biến trong thang đo đều lớn hơn 0,3 nên đạt yêu cầu⁴¹. Tất cả các thang đo đều đạt được 2 giá trị tin cậy và giá trị phân biệt. Do đó, thang đo được đánh giá là tốt và đủ điều kiện đưa vào phân tích nhân tố khám phá.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá

Nghiên cứu sử dụng phương pháp rút trích Principal Axis Factoring cùng với phép xoay Promax. Nghiên cứu tiến hành phân tích thang đo tổng thể bao gồm tất cả các biến quan sát của thang đo lường trong mô hình nghiên cứu. Kết quả phân tích nhân tố khám phá theo Bảng 3 cho thấy hệ số KMO = 0,801; kiểm định Bartlett Test có ý nghĩa thống kê với Sig. = 0,000 (< 0,05), và có 3 nhân tố được rút trích với hệ số Eigen-

value = 1,243; tổng phương sai trích = 79,87% (lớn hơn 50%). Ba nhân tố này giải thích được 79,87% sự biến thiên của dữ liệu⁴² thể hiện dữ liệu nghiên cứu đạt mức ý nghĩa cao.

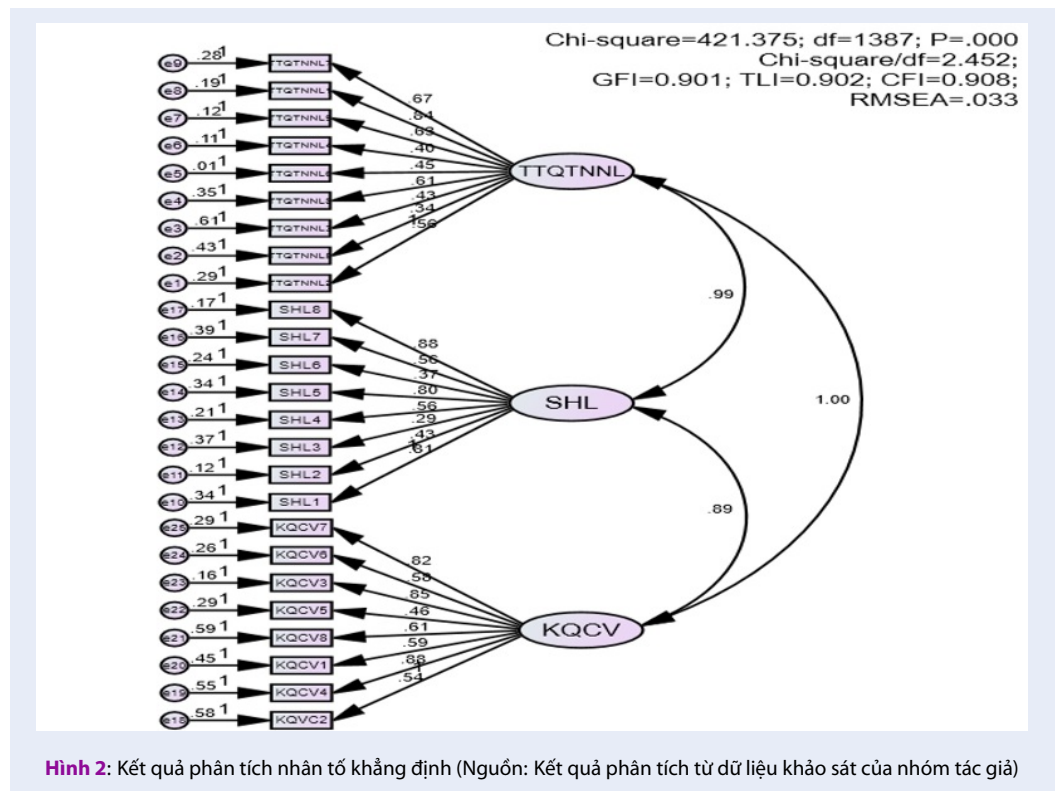
Phân tích nhân tố khẳng định

Hình 2 cho thấy kết quả kiểm định thang đo mô hình tổng thể cho thấy trọng số các biến quan sát đều đạt chuẩn ($\geq 0,5$). Do đó, các thang đo đạt giá trị hội tụ⁴³. Kết quả CFA cho thấy mô hình có 1387 bậc tự do, giá trị kiểm định Chi-square = 421,357 với $p = 0,000$, Chi-square/df = 2,452 đạt yêu cầu nhỏ hơn 3⁴⁴ và các chỉ số GFI = 0,901; TLI = 0,902; CFI = 0,908 và RMSEA = 0,033 nhỏ hơn 0,08⁴⁵. Do đó, mô hình nghiên cứu là phù hợp với dữ liệu thu thập được. Ngoài ra, không có tương quan giữa các sai số đo lường nên các biến quan sát đạt được tính đơn hướng. Hệ số tương quan từng khái niệm nghiên cứu khác biệt so với 1 có ý nghĩa thống kê, nên các thành phần đạt giá trị phân biệt. Kết quả phân tích cũng cho thấy các thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy⁴⁶.

Bảng 3: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố khám phá

Biến quan sát	Nhân tố		
	1	2	3
Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực: Cronbach's Alpha = 0,821			
TTQTNNL2	0,888		
TTQTNNL5	0,875		
TTQTNNL3	0,873		
TTQTNNL8	0,868		
TTQTNNL6	0,855		
TTQTNNL4	0,842		
TTQTNNL9	0,838		
TTQTNNL1	0,825		
TTQTNNL7	0,806		
Sự hài lòng trong công việc: Cronbach's Alpha = 0,807			
SHL1		0,899	
SHL2		0,845	
SHL3		0,842	
SHL4		0,811	
SHL5		0,799	
SHL6		0,782	
SHL7		0,777	
SHL8		0,762	
Kết quả công việc: Cronbach's Alpha = 0,832			
KQCV2			0,879
KQCV4			0,864
KQCV1			0,853
KQCV8			0,844
KQCV5			0,836
KQCV3			0,830
KQCV6			0,820
KQCV7			0,811

Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả



Kết quả phân tích mô hình SEM

Ứng dụng phần mềm AMOS để kiểm định mô hình SEM. Kế thừa kết quả phân tích CFA, kết quả ước lượng đầu tiên của mô hình SEM đã chỉ ra mô hình có 1,634 bậc tự do; chỉ tiêu CMIN/df (Chi-square/df) = 2,678 < 03⁴⁴ và các chỉ số GFI = 0,908; TLI = 0,912; CFI = 0,915 đều cao hơn 0,9⁴⁷; RMSEA = 0,041 nhỏ hơn 0,08⁴⁵. Như vậy, có thể kết luận mô hình đáp ứng tốt với dữ liệu khảo sát.

Đồng thời, căn cứ trên kết quả phân tích, giá trị Pvalue của các mối quan hệ tác động giữa các nhân tố, ta thấy, giá trị P đều bé hơn 0,05 (Bảng 4). Vì vậy, mối quan hệ giữa các yếu tố thuộc tính cách cá nhân, vốn tâm lý, sự hài lòng trong công việc và cam kết gắn bó đối với tổ chức đều có ý nghĩa thống kê trong mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

Kết quả phân tích mô hình SEM cho thấy giả thuyết H1, H2: Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có tác động tích cực đến kết quả công việc và sự hài lòng trong công việc với hệ số hồi quy đã chuẩn hóa lần lượt là 0,423; 0,407. Tương tự, giả thuyết H3: Kết quả công việc có tác động cùng chiều đến sự hài lòng trong công việc với hệ số hồi quy đã chuẩn hóa là 0,438. Điều này có nghĩa rằng, kết quả công việc càng cao thì sự hài lòng trong công việc của nhân viên càng được gia tăng. Như vậy, thực tiễn QTNNL được thực hiện tốt

thì kết quả công việc và sự hài lòng trong công việc của đội ngũ nhân viên càng cao. Kết quả của nhóm tác giả có sự tương đồng với các nghiên cứu của Ichiniowski & cộng sự, Witt & cộng sự, và Dung^{18,25,29}.

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Kết luận

Nghiên cứu được thực hiện nhằm đánh giá sự tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả công việc và sự hài lòng trong công việc của đội ngũ nhân viên tại các doanh nghiệp Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội. Trên cơ sở phân tích bộ dữ liệu thu được thông qua phương pháp điều tra trực tiếp đội ngũ nhân viên đang làm việc trong các doanh nghiệp Nhà nước tại thành phố Hà Nội. Nghiên cứu vận dụng phân tích nhân tố khẳng định, phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính nhằm xác định mối quan hệ giữa các thang đo trong mô hình nghiên cứu. Kết quả phân tích cho thấy thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có tác động tích cực đến kết quả công việc và sự hài lòng trong công việc. Đồng thời, kết quả cũng chỉ ra kết quả công việc có tác động cùng chiều đến sự hài lòng trong công việc.

Bảng 4: Kết quả phân tích mô hình SEM

Mối quan hệ		Hệ số hồi quy	Sai lệch chuẩn	Giá trị tới hạn	Giá trị P
KQCV	← TTQTNNL	0,423	0.047	1.028	0,000
SHL	← TTQTNNL	0,407	0.060	0.407	0,000
SHL	← KQCV	0,438	0.074	1.143	0,000

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả

Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu đem lại một số hàm ý về lý thuyết và thực tiễn cho các nhà quản trị tại các doanh nghiệp Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội để nâng cao sự hài lòng trong công việc của đội ngũ nhân viên:

Một là, thực tiễn QTNNL là chìa khóa để nhân viên thực hiện tốt công việc ($\beta = 0,423$). Trong đó, các nhân viên đặc biệt quan tâm đến cơ hội đào tạo và thăng tiến. Do vậy, nhà quản trị cần cho nhân viên thấy được cơ hội đào tạo và thăng tiến, chiều hướng phát triển trong tương lai nếu họ làm việc tốt. Điều đó có nghĩa rằng, những nỗ lực và phấn đấu của nhân viên sẽ được doanh nghiệp ghi nhận, từ đó nâng cao kết quả công việc của nhân viên. Đồng thời, tạo điều kiện để nhân viên nâng cao trình độ chuyên môn trong quá trình làm việc tại doanh nghiệp. Ngoài ra, các doanh nghiệp Nhà nước cần hoàn thiện công tác đánh giá đội ngũ nhân viên, thi đua khen thưởng phải thực hiện một cách nghiêm túc. Mặt khác, nhà quản trị cần xây dựng thang đo để đánh giá kết quả công việc cho từng nhân viên đối với từng lĩnh vực mà họ phụ trách, từ đó có những chính sách đãi ngộ hoặc khen thưởng kịp thời, tạo động lực cho nhân viên cống hiến năng lực làm việc cho doanh nghiệp, nâng cao kết quả công việc của đội ngũ nhân viên. Thêm vào đó, các doanh nghiệp Nhà nước cần xây dựng môi trường làm việc đoàn kết, dân chủ giữa nhà quản trị với nhân viên, giữa nhân viên với nhân viên để hoàn thành tốt công việc.

Hai là, thực tiễn QTNNL có tác động quan trọng đến sự hài lòng trong công việc ($\beta = 0,407$). Vận dụng lý thuyết bậc thang nhu cầu của Maslow đã cho thấy trong một tổ chức nhân viên luôn mong muốn được lãnh đạo và đồng nghiệp coi trọng, chấp nhận. Họ nỗ lực, cố gắng làm việc để được công nhận. Nếu nhân viên cảm nhận được sự coi trọng từ tổ chức, họ sẽ rất hài lòng với công việc và tổ chức của mình. Do vậy, điều quan trọng nhất là các nhà quản trị nên đẩy mạnh hoạt động thông tin nội bộ, thư điện tử nội bộ để nhân viên có thể nhanh chóng, thuận tiện gửi các ý kiến, các đề xuất của mình cho doanh nghiệp, tạo cho nhân viên các cơ hội bình đẳng để đóng góp ý kiến, lắng nghe và tham khảo ý kiến của nhân viên nhằm mục

đích để nhân viên thấy được sự tôn trọng từ doanh nghiệp dành cho họ, từ đó gia tăng sự hài lòng trong công việc.

Ba là, kết quả công việc là yếu tố tác động lớn đến sự hài lòng của nhân viên đối với công việc trong các doanh nghiệp Nhà nước ($\beta = 0,438$). Sự nỗ lực có vai trò quan trọng đối với kết quả công việc và sự hài lòng trong công việc của đội ngũ nhân viên. Nhân viên với sự nỗ lực làm việc có thể đạt được kết quả tốt hơn kỳ vọng và yêu cầu của doanh nghiệp. Do đó, các doanh nghiệp cần có các chính sách động viên để tạo sự nỗ lực làm việc của nhân viên. Các chính sách động viên nên tập trung vào việc khuyến khích các nhân viên cố gắng hết mình trong công việc, cố gắng hoàn thành nhiệm vụ và nỗ lực hoàn thành công việc với chất lượng cao nhất. Như vậy, nếu nhân viên cố gắng, nỗ lực thì kết quả làm việc sẽ tăng lên, từ đó nhân viên sẽ cảm nhận được sự hài lòng của bản thân đối với công việc.

Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này còn một số hạn chế bao gồm (i) kết quả nghiên cứu có thể không đại diện cho các doanh nghiệp Nhà nước tại các tỉnh thành phố khác của Việt Nam. Nghiên cứu chỉ thực hiện tại các doanh nghiệp Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội; (ii) nghiên cứu đã kiểm định giả thuyết bằng cách thu thập dữ liệu từ các nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội với phương pháp chọn mẫu thuận tiện.

Do đó, một số hàm ý đối với các nghiên cứu tiếp theo bao gồm (i) mở rộng phạm vi nghiên cứu tại các doanh nghiệp Nhà nước ở nhiều tỉnh, thành phố; (ii) các nghiên cứu trong tương lai nên xem xét tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả công việc và sự hài lòng trong công việc bằng cách sử dụng phương pháp chọn mẫu xác suất để tăng tính khái quát của nghiên cứu.

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

CFA: Confirmatory Factor Analysis
CFI: Comparative Fix Index
đf: bậc tự do

GFI: Goodness of Fit Index
QTNNL: quản trị nguồn nhân lực
RMSEA: Root Mean Square Errors of Approximation
SEM: mô hình cấu trúc tuyến tính
TLI: Tucker-Lewis Index

XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Bài viết không có bất kỳ xung đột lợi ích nào.

ĐÓNG GÓP CỦA TÁC GIẢ

Nguyễn Danh Nam: thu thập dữ liệu nghiên cứu.

Nguyễn Danh Nam, Uông Thị Ngọc Lan: phân tích và giải thích

Uông Thị Ngọc Lan: chuẩn bị bản thảo

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Borman WC, Klimoski RJ & Ilgen DR. Stability and change in industrial and organizational psychology. In IB Weiner (Ed.) Handbook of psychology (Vol. 12, pp. 1-17). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc; 2003; Available from: <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1201>.
2. Arifin Z, Nirwanto N & Manan, A. Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement. International Journal of Multi Discipline Science 2019;2(1):1-9; Available from: <https://doi.org/10.26737/ij-mds.v2i1.948>.
3. Robbins SP & Judge TA. Organisational Behavior (15th edition). Boston: Pearson; 2013;.
4. Anh BQ. Ảnh hưởng của sự công bằng tổ chức đến sự thực hiện công việc của người lao động trong doanh nghiệp Nhà nước tại Việt Nam. [Luận án Tiến sĩ]. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân; 2021;.
5. Abdalkrim GM. The Impact of Human Resource management Practices on Organizational Performance in Saudi Banking Sector. European Journal of Business and Management 2012;4(21):188-196;.
6. Dung TK. Quản trị nguồn nhân lực. Nhà xuất bản Tổng hợp, Thành phố Hồ Chí Minh; 2011;.
7. Hassan S. Impact of HRM Practices on Employee's Performance. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences 2016;6(1):15-22; Available from: <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v6-i1/1951>.
8. Anh PT & Đào NTH. Quản trị nguồn nhân lực và sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp. Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh 2013;29(4):24-34;.
9. Guest DE. Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. The International Journal of Human Resource Management 1997;8:263-276; Available from: <https://doi.org/10.1080/095851997341630>.
10. Singh KS. Impact of HR practices on perceived firm performance in India. Asia Pacific Journal of Human Resources 2004;42(3):301-317; Available from: <https://doi.org/10.1177/1038411104048170>.
11. Dung TK & Lý VM. Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa. Tạp chí phát triển kinh tế 2006;189-40-42;.
12. Guest DE. Human resource management - the workers' verdict. Human Resource Management Journal 1999;9(3):5-25; Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x>.
13. Sơn TN. Tác động của hoạt động quản trị nguồn nhân lực đến ý định nghỉ việc thông qua động lực phụng sự công và sự hài lòng trong công việc của cán bộ không chuyên trách xã - thị trấn, huyện Hóc Môn. [Luận văn Thạc sĩ]. Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh; 2017;.
14. Campbell JP. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In MD Dunnette & LM Hough (Eds.) Handbook of industrial and organizational psychology (2nd edition, Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press; 1990;.
15. Viswesvaran C & Ones DS. Perspectives on models of job performance. International Journal of Selection and Assessment 2000;8(4):216-226; Available from: <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>.
16. Muchinsky PM. Psychology applied to work. Belmont, CA: Wadsworth; 2003;.
17. Motowidlo SJ. Job performance. In WC Borman, DR Ilgen & RJ Klimoski (Eds.) Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology (Vol. 12, pp. 39-53), John Wiley & Sons Inc; 2003;.
18. Dung TK. Đo lường sự thoải mái công việc trong điều kiện của Việt Nam. Tạp chí Phát triển Khoa học Công nghệ 2005;11:1-10;.
19. Rodwell JJ, Kienzle R & Shadur MA. The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: the integral role of communications. Human Resource Management Journal 1998;37(3/4):277-293; Available from: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199823/24\)37:3/4<277::AID-HRM9>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<277::AID-HRM9>3.0.CO;2-E).
20. Hoppock R. Job satisfaction, Harper; 1935;.
21. Locke EA. The Nature and Causes of Job Satisfaction, In: Dunnette MD, Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 1, 1297-1343), Rand McNally, Chicago; 1976;.
22. DeConinck JB & Stilwell C. Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions. Journal of Business Research 2004;57(3):225-231; Available from: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00289-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00289-8).
23. Ellickson MC. Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. Public Personnel Management 2002;33(3):343-359; Available from: <https://doi.org/10.1177/009102600203100307>.
24. Levy PE & Williams JR. The Social Context for Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. Journal of Management 2004;30(6):881-905; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005>.
25. Ichiniowski C, Shaw K & Prensush G. The Effects of Human Resource Management Practice on Productivity. American Economic Review 1995;87(3):291-313; PMID: 10153268. Available from: <https://doi.org/10.3386/w5333>.
26. Sels L, Winne SD, Delmotte J, Maes J, Faems D & Forrier A. Linking HRM and Small Business Performance: An Examination of the Impact of HRM Intensity on the Productivity and Financial Performance of Small Businesses. Small Business Economics 2006;26(1):83-101; Available from: <https://doi.org/10.1007/s11187-004-6488-6>.
27. Qureshi TM, Akbar A, Khan MA, Sheikh RA & Syed H. Do human resource management practices have an impact on financial performance of banks?. African Journal of Business Management 2006;4(7):1281-1288;.
28. Duyên PTT. Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả làm việc của nhân viên phân tích tại Tổng công ty Liksin. [Luận văn Thạc sĩ]. Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh; 2014;.
29. Witt LA, Andrews MC & Kacmar KM. The Role of Participation in Decision-Making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship. Human Relations 2000;53(3):341-358; Available from: <https://doi.org/10.1177/0018726700533003>.
30. Kim HS. We talk; therefore, we think? A cultural analysis of the effect of talking on thinking. Journal of Personality and Social Psychology 2002;83(4):828-842; PMID: 12374438. Available from: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.4.828>.
31. Petrescu A & Simmons R. Human resource management practices and workers' job satisfaction. International Journal of Manpower 2008;29(7):651-667; Available from: <https://doi.org/10.1108/01437720810908947>.

32. Majumder MTH. Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing* 2012;2(1):52-58;
33. Long NH. Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến sự hài lòng trong công việc của tiếp viên hãng hàng không Quốc gia Việt Nam (Vietnam Airlines). [Luận văn Thạc sĩ]. Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh; 2010.
34. Dương VTT. Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên ngân hàng TMCP trên địa bàn TP Hồ Chí Minh. [Luận văn Thạc sĩ]. Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh; 2013.
35. Yang CL & Hwang M. Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies* 2014;8(1):6-26; Available from: <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>.
36. Dinc MS & Placalovic V. Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Affective Commitment on Employees' Performance in the Banking Sector of Bosnia and Herzegovina. *Eurasian Journal of Business and Economics* 2016;9(18):1-16; Available from: <https://doi.org/10.17015/ejbe.2016.018.01>.
37. Jacobs R & Solomon T. Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 1977;62(4):417-421; Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.4.417>.
38. Iaffaldano MT & Muchinsky PM. Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 1985;97(2):251-273; Available from: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>.
39. Trọng H & Ngọc CNM. Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh; 2008.
40. Nunnally JC & Bernstein IH. *The Assessment of Reliability. Psychometric Theory* 1994;3:248-292.
41. Hair JFJ, Black WC, Babin BJ & Anderson RE. *Multivariate Data Analysis* (7th edition). NY: Prentice Hall; 2010.
42. Hair JFJ, Anderson RE, Tatham RL & Black WC. *Multivariate Data Analysis* (5th edn). NJ: Prentice Hall; 1998.
43. Anderson JC & Gerbing DW. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 1988;3(3):411-423; Available from: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>.
44. Carmines EG & Mclver JP. *Analyzing Models with Unobserved Variables: Analysis of Covariance Structures*. In G.W. Bohrnstedt, & E. F. Borgatta (Eds.) *Social Measurement: Current Issues* (pp. 65-115), Beverly Hills: Sage Publications, Inc; 1981.
45. Hu L & Bentler PM. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling* 1999;6(1):1-55; Available from: <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>.
46. Steenkamp JBE & Van Trijp H. The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs. *International Journal of Research in Marketing* 1991;8:283-299; Available from: [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(91\)90027-5](https://doi.org/10.1016/0167-8116(91)90027-5).
47. Tabachnick BG & Fidell LS. *Using Multivariate Statistics* (6th edition). Boston, MA: Pearson; 2013.