

# TÁC ĐỘNG CỦA THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN SỰ HÀI LÒNG CÔNG VIỆC VÀ CAM KẾT TỔ CHỨC: TRƯỜNG HỢP CÁC DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN THỦY SẢN TẠI ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG

Nguyễn Thanh Hùng

Trường Đại học Trà Vinh

Email: thanhhungtvu@gmail.com

Dương Thị Tuyết Anh

Trường Đại học Trà Vinh

Email: tuyetanh@tvu.edu.vn

Lâm Thị Mỹ Lan

Trường Đại học Trà Vinh

Email: ltmlanbt@gmail.com

Ngày nhận: 12/02/2019

Ngày nhận lại: 06/03/2019

Ngày duyệt đăng: 12/30/2019

*M* nghiên cứu nhằm đánh giá ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến sự hài lòng và cam kết tổ chức trong các doanh nghiệp chế biến thủy sản thông qua nhận thức từ người lao động trong doanh nghiệp. Mẫu nghiên cứu được khảo sát từ 289 nhân viên và quản lý đang làm việc tại doanh nghiệp. Phương pháp cân bằng cấu trúc tuyến tính (SEM) được thực hiện để phân tích các nhân tố trong mô hình nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu cho thấy thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng tích cực trực tiếp đến sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức, sự hài lòng công việc có tác động dương đến cam kết tổ chức.

*Từ khóa:* thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, hài lòng công việc, cam kết tổ chức.

## 1. Giới thiệu

Nguồn nhân lực được xem như là một trong những yếu tố quan trọng nhất của các doanh nghiệp hiện nay. Ở cấp độ vĩ mô, theo lý thuyết tăng trưởng nội sinh đã cho thấy sự tích lũy vốn con người cấu thành yếu tố chính cho tăng trưởng kinh tế vĩ mô (Mankiw và cộng sự, 1990). Ở cấp độ vi mô, nguồn nhân lực được xem như là nguồn cung ứng lớn cho sự duy trì lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp tư nhân (Wright và cộng sự,

1994). Sự gia tăng tầm quan trọng của nguồn nhân lực được thể hiện rõ ở cả 2 yếu tố: Cung và cầu của thị trường lao động. Trước sự phát triển của kinh tế tri thức, các công ty đang gặp nhiều thách thức trong việc đào tạo nhân viên cho một thị trường lao động đặc trưng bởi tình trạng lao động thiếu trình độ, thêm vào đó nền kinh tế tri thức cũng được đặc trưng bởi sự phát triển và cạnh tranh ngày càng tăng của các doanh nghiệp (Audretsch and Thurik, 2001). Do đó, việc tăng cường

công tác quản trị nguồn nhân lực (HRM) là một trong những yêu cầu cần thiết và cấp bách trong các doanh nghiệp hiện nay, là quan trọng hơn so với quản trị các nguồn cạnh tranh khác vì con người sử dụng các tài sản của công ty, tạo ra khả năng cạnh tranh và giúp công ty đạt được mục tiêu mong muốn. Do đó, các doanh nghiệp cần phải hiểu được những mong đợi từ lực lượng lao động của mình, chẳng hạn như những mong muốn về thẩm quyền, sự hợp tác của nhân viên với nhà quản trị, hợp tác giữa nhân viên với nhân viên, sự thể hiện kỹ năng của người lao động, sự hài lòng và sự cam kết, thái độ và sự hiện diện, hành vi của nhân viên. HRM giúp thực hiện được các mục tiêu của nhân viên gắn với mục tiêu của tổ chức, cung cấp về những kỳ vọng được xác định thống nhất về những gì dự kiến sẽ làm, những kỹ năng dự kiến sẽ có, hành vi dự kiến thực hiện (Armstrong, 2014).

Lado and Wilson (1994) xác định HRM là một hệ thống, một tập hợp riêng biệt các thành phần liên quan đến các hoạt động, chức năng, quy trình được hướng vào việc thu hút, phát triển và duy trì nguồn nhân lực. Tuy nhiên, tùy theo đặc điểm ngành nghề, văn hóa từng khu vực hay mục đích nghiên cứu mà các thành phần đo lường thực tiễn HRM được thể hiện khác nhau, điều này thể hiện qua các nghiên cứu của Pfeffer (1998), Singh (2004), Guest (1997).

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về đo lường thực tiễn HRM đa phần tập trung các doanh nghiệp nhỏ và vừa ít thấy nghiên cứu về sự tác động của thực tiễn HRM đến sự hài lòng và cam kết tổ chức trong chuyên ngành cụ thể, đặc biệt là ngành chế biến thủy sản. Bài viết này nhằm kiểm định mối quan hệ giữa mức độ thực hiện HRM, sự hài lòng công việc, gắn kết tổ chức trong các doanh nghiệp

chế biến thủy sản tại khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long.

## **2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu**

### **1.2. Cơ sở lý thuyết**

#### *Thực tiễn HRM*

Schuler and Jackson (1987) cho rằng thực tiễn HRM là một quá trình nhằm thu hút, phát triển, thúc đẩy và duy trì nhân viên để đảm bảo thực hiện công việc đạt hiệu quả và hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức. Bên cạnh đó, thực tiễn HRM cũng được định nghĩa là một tập hợp các chính sách trong nội bộ được thiết kế và thực hiện nhằm đảm bảo nguồn nhân lực đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu kinh doanh của tổ chức (Delery & Doty, 1996). Nó được xem như là một chức năng quan trọng trong hoạt động một tổ chức, bao gồm tuyển dụng, đãi ngộ, phát triển liên quan đến các tổ chức, an toàn, thúc đẩy nhân viên, chăm sóc sức khỏe, chia sẻ thông tin và đào tạo, quản lý hiệu quả tất cả các hoạt động có liên quan đến các nhân viên và những cách thức giúp nhân viên thực hiện các hoạt động để đạt được các mục tiêu của tổ chức (Jahanian & cộng sự, 2012).

Phần lớn các nghiên cứu về HRM được hiểu là “hoạt động quản lý nhân viên”, hoạt động này có thể được chia thành khía cạnh thực hành hoặc kỹ thuật (Guest và cộng sự, 2004). Chẳng hạn, việc lựa chọn nhân viên (được xem như là thực hành) có thể liên quan đến kiểm tra tâm lý, phỏng vấn, đánh giá... (kỹ thuật); hệ thống lương thưởng có thể bao gồm chia sẻ lợi nhuận và trả lương dựa trên kết quả hoạt động (kỹ thuật). Thực tiễn HRM có thể được kỳ vọng thúc đẩy những thuộc tính không thể bắt chước trong nguồn nhân lực, điều này giúp tổ chức có được một lợi thế cạnh tranh và tăng cường hiệu suất hoạt động (Huselid, 1995; Delaney and Huselid, 1996).

Dựa trên các nghiên cứu trước đây có thể thấy chức năng và chính sách thực tiễn HRM có nhiều khía cạnh, kết hợp đặc thù ngành chế biến thủy sản, thực tiễn HRM trong nghiên cứu này là thang đo đa hướng, được đo lường gồm 7 thành phần: tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, lương, đãi ngộ, tính ổn định công việc, khuyến khích sự tham gia và đổi mới.

**Hài lòng công việc:** Sự hài lòng trong công việc được đề xuất đầu tiên bởi Hoppock (1935), theo đó, sự hài lòng trong công việc có nghĩa là mức độ hài lòng của nhân viên trong hai khía cạnh của tâm lý học và sinh lý học về các yếu tố môi trường. Đó là, phản ứng chủ quan của người lao động khi tham gia làm việc.

Sự hài lòng với công việc chủ yếu dựa trên nhận thức của nhân viên về những điều mà tổ chức đáp ứng được nhu cầu của họ (Cranny & cộng sự, 1992). Price (2000) đề cập sự hài lòng trong công việc là thái độ cảm xúc của người lao động đối với công việc.

Smith và cộng sự (1997) cho rằng sự hài lòng trong công việc có nghĩa là cảm giác hoặc phản ứng cảm xúc của một cá nhân đối với tất cả các khía cạnh của công việc. Nhân viên đánh giá sự hài lòng dựa trên năm cấu trúc: công việc, thu nhập, thăng tiến, sự giám sát và đồng nghiệp. Do đó, Sự hài lòng trong công việc có nghĩa là mức độ hài lòng hoặc không hài lòng của một người với tất cả các khía cạnh bên trong hoặc bên ngoài của công việc (Mengue, 2013).

**Cam kết tổ chức (cam kết của nhân viên):** Lý thuyết về cam kết với các khái niệm được xác định bắt đầu bởi Becker “một cơ chế tạo ra hành vi con người phù hợp” (Becker, 1960). Tiếp theo đó, Porter et al (1974) giải thích các khái niệm về cam kết tổ chức như là thái độ của nhân viên đối với tập thể tổ chức của họ và xác định thêm cam kết

của tổ chức là “sức mạnh để nhận biết của một cá nhân cùng tham gia vào một tổ chức cụ thể”. Cam kết tổ chức cũng được thể hiện như là một trạng thái tâm lý tạo thành các mối quan hệ của nhân viên cùng với các tổ chức và quyết định để ở lại hoặc rời khỏi tổ chức (Meyer & Allen, 1991), là mối quan hệ tinh thần giữa người lao động và tổ chức, làm giảm khả năng rời bỏ các tổ chức (Allen & Meyer, 1997).

Cam kết nhân viên cao sẽ dễ dàng nắm bắt được mục tiêu và giá trị của tổ chức mình; một sự sẵn lòng nỗ lực cho sự thành công của tổ chức; và một ước muốn không giới hạn để ở lại tổ chức hiện nay (Porter, 1974). Chỉ khi các thành viên công nhận tổ chức và thực hiện mọi nỗ lực để giúp tổ chức đạt hiệu quả tốt thì sức mạnh của sự cam kết hay sự hài lòng công việc sẽ ảnh hưởng đến mục tiêu và kết quả hoạt động doanh nghiệp (Steers, 1977).

Cấu trúc của cam kết tổ chức gồm ba chiều: (1) Cam kết tình cảm đề cập đến tình cảm gắn bó của nhân viên, sự tham gia một nhân viên vì mục tiêu của tổ chức; (2) Cam kết lợi ích là sự sẵn sàng ở lại trong một tổ chức vì nhân viên cho rằng mình có những khoản đầu tư trong tổ chức mà chưa thể thu được; (3) Cam kết nghĩa vụ là sự cam kết mà một người tin rằng họ cần ở lại tổ chức để thực hiện các nghĩa vụ (Allen & Meyer, 1997).

Thực hành HRM trực tiếp ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên và từ đó thúc đẩy cam kết của tổ chức (Ulrich, 1997). Tuy nhiên, các chính sách và thủ tục HRM gồm nhiều khía cạnh. Do đó, quan trọng là các tổ chức xác định vai trò của HRM trong việc quản lý lực lượng lao động và sử dụng phương thức quản lý sao cho phù hợp với nhu cầu nhân viên.

Các nghiên cứu cũng cho thấy sự hài lòng của công việc và ý định ở lại tổ chức thông qua sự tương tác với những người quản lý trực tiếp trong cùng một môi trường làm việc (Naumann, 1993). Trong đó, thực tiễn HRM có ảnh hưởng trực tiếp tích cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên (Steijn, 2004). Do đó, giả thuyết:

*H1: Thực tiễn HRM ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc*

Hiệu suất của nhân viên đóng một vai trò quan trọng trong việc quyết định sự thành công của các tổ chức. Một trong những yếu tố quyết định tiền đề để thu hút và duy trì một người nhân viên giỏi, tạo năng suất cao thì nhất thiết nhà tuyển dụng và nhà quản lý nhận thức rõ một trong những yếu tố tiền đề đó chính là cam kết của nhân viên (Ajila & Abiola, 2004). Boxall & Purcell (2011) cũng cho rằng thực tiễn HRM sẽ ảnh hưởng hành vi của nhân viên, trong đó cam kết nhân viên là yếu tố quan trọng để đạt được sự thành công tổ chức. Giả thuyết:

*H2: Thực tiễn HRM ảnh hưởng thuận chiều đến cam kết tổ chức*

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng những nhân viên hài lòng công việc có xu hướng cam kết với một tổ chức. Mỗi quan hệ giữa sự hài lòng với công việc và hiệu quả công việc không nhất quán giữa các cá nhân hay giữa các công việc (Cooper-Hakim and Viswesvaran, 2005). Đối với những nhân viên có niềm tin kiên định, mạnh mẽ về mức độ hài lòng của mình với công việc, còn gọi là sự kiên định về tình cảm - nhận thức (affective-cognitive consistency), mỗi quan hệ giữa sự hài lòng với công việc và hiệu quả công việc sẽ mạnh hơn nhiều so với mỗi quan hệ tương tự ở những nhân viên không mấy hài lòng với công việc của họ (Schleicher et al., 2004)

Theo Tett & Meyer (1993) cho rằng sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức là hoàn toàn khác nhau, sự hài lòng có tác động mạnh đến đến ý định nghỉ việc của nhân viên, trong khi cam kết tổ chức ảnh hưởng mạnh đến với sự duy trì nhân viên tại tổ chức. Sự hài lòng của nhân viên có ảnh hưởng tích cực và chặt chẽ với cam kết của nhân viên (Mosadeghrad & cộng sự, 2008). Giả thuyết:

*H3: Sự hài lòng công việc ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức*

## **2.2. Mô hình nghiên cứu**

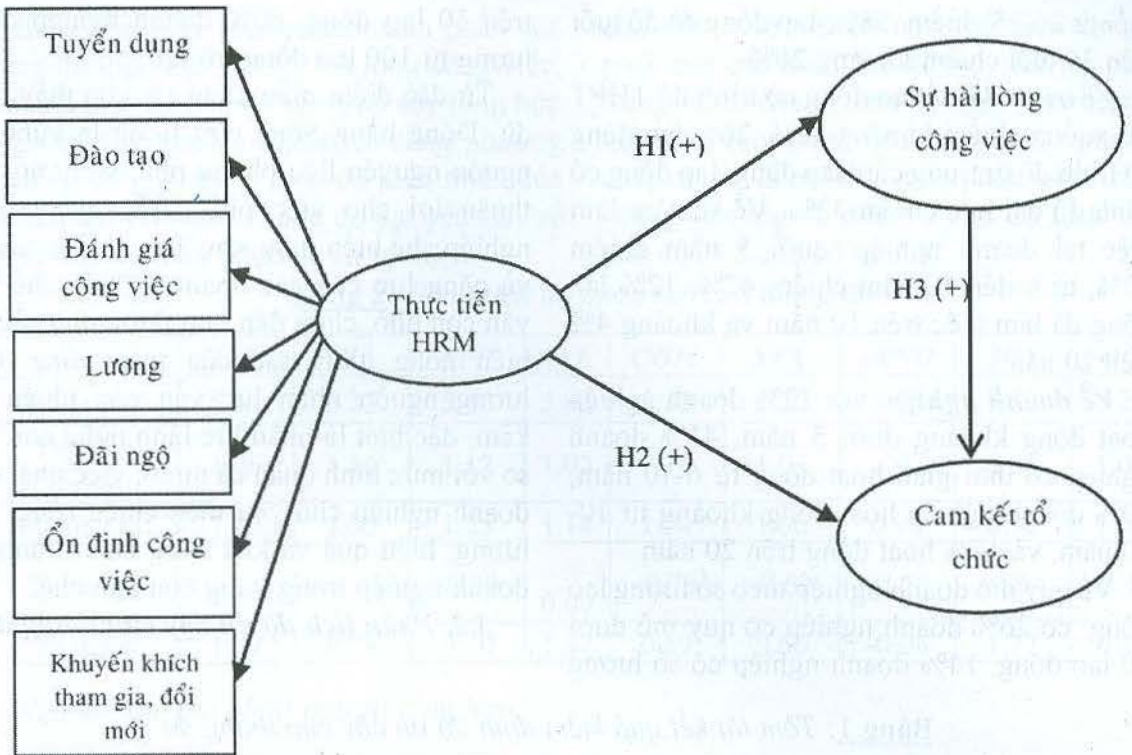
Dựa trên các nghiên cứu trước đây của Ulrich (1997) về tác động của thực tiễn HRM đến sự hài lòng công việc, Boxall & Purcell (2011) cho rằng thực tiễn HRM ảnh hưởng đến cam kết tổ chức như nghiên cứu của Ajila & Abiola (2004), Mosadeghrad & cộng sự (2008) hay nghiên cứu của (Mosadeghrad & cộng sự, 2008) về sự hài lòng ảnh hưởng đến cam kết tổ chức. Tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như hình 1:

## **2.3. Phương pháp nghiên cứu và thu thập số liệu**

### *Mẫu nghiên cứu:*

Tabachnick và Fidell (2001) cho rằng tỷ lệ mẫu nghiên cứu tối thiểu là 5:1 (trích từ Hoàng Trọng, 2008). Mẫu khảo sát được thu thập theo phương pháp phân tầng thuận tiện bằng cách phát phiếu trả lời và khảo sát trực tiếp trung bình là 3 nhân viên/doanh nghiệp, tương ứng với 105 doanh nghiệp thực tế được khảo sát, số phiếu thu về và sàng lọc còn lại là 289 quan sát, đảm bảo phù hợp cho phân tích.

Bảng câu hỏi được sử dụng dựa vào thang đo Likert 7 độ (bậc 1 tương ứng mức độ hoàn toàn sai/kém, bậc 7 tương ứng mức độ hoàn toàn đúng/tốt) đo lường mức độ thực hiện thực tiễn HRM của doanh nghiệp, sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức thông qua việc đánh giá trực tiếp từ những nhân viên.



**Hình 1:** Mô hình nghiên cứu đề xuất

*Các biến đo lường*

**Thang đo thực tiễn HRM:** được thiết kế trên cơ sở dựa trên các thang đo của Mathis & Jackson (2011); Delery and Doty (1996); Guest et al (2003) để đánh giá mức độ đồng ý của các thành viên trong doanh nghiệp đối với các biến đo lường về thực tiễn HRM trong tổ chức, gồm sáu thành phần như tuyển dụng và đào tạo, đánh giá công việc, lương, thưởng, tính ổn định công việc, khuyến khích tham gia và đổi mới.

**Thang đo sự hài lòng công việc:** được phát triển dựa trên thang đo của Homburg và cộng sự (2004), thang đo được thiết kế để tập trung đo lường sự hài lòng công việc có liên quan đến các khía cạnh của thực tiễn HRM.

**Thang đo cam kết tổ chức:** dựa vào thang đo của J.Allen and P.Meyer (1990), trong đó

tập trung đo lường khía cạnh cam kết về mặt tinh cảm.

*Phương pháp nghiên cứu*

**Nghiên cứu định tính:** thông qua lược khảo tài liệu, thảo luận tay đôi với đối tượng khảo sát và lấy ý kiến chuyên gia nhằm xây dựng thang đo nhập.

**Nghiên cứu định lượng:** được thực hiện bằng phương pháp phân tích độ tin cậy (cronbach's alpha), phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho định lượng sơ bộ và nghiên cứu chính thức thông qua phân tích CFA và SEM.

**3. Kết quả nghiên cứu**

**3.1. Phân tích mô tả mẫu nghiên cứu**

Trong 289 quan sát, trong đó có 55% giới tính nam, 45% là nữ. Về vị trí công việc, có 78% là nhân viên, 22 % người lao động có giữ chức vụ quản lý. Trong số lao động được khảo sát, độ tuổi từ 18-25 tuổi chiếm 22%, độ

tuổi từ 26-35 chiếm 58%, lao động có độ tuổi trên 36 tuổi chiếm khoảng 20%.

**Về trình độ:** số lao động có trình độ THPT trở xuống chiếm khoảng 42%, 26% lao động có trình độ từ trung cấp/cao đẳng, lao động có trình độ đại học chiếm 32%. Về số năm làm việc tại doanh nghiệp: dưới 5 năm chiếm 43%, từ 6 đến 10 năm chiếm 42%, 12% lao động đã làm việc trên 10 năm và khoảng 4% trên 20 năm.

**Về doanh nghiệp:** với 12% doanh nghiệp hoạt động khoảng dưới 5 năm, 41% doanh nghiệp có thời gian hoạt động từ 6-10 năm, 30% doanh nghiệp hoạt động khoảng từ 10-20 năm, và 17% hoạt động trên 20 năm.

Về quy mô doanh nghiệp theo số lượng lao động: có 26% doanh nghiệp có quy mô dưới 50 lao động, 14% doanh nghiệp có số lượng

trên 50 lao động, 60% doanh nghiệp có số lượng từ 100 lao động trở lên.

Từ đặc điểm mẫu khảo sát cho thấy: mặc dù, Đồng bằng Sông cử Long là vùng có nguồn nguyên liệu phong phú, số lượng lớn, thuận lợi cho việc phát triển ngành công nghiệp chế biến thủy sản. Tuy nhiên, quy mô và năng lực của các doanh nghiệp chế biến vẫn còn nhỏ, chưa đáp ứng được nhu cầu chế biến nông, thủy sản của toàn vùng. Chất lượng nguồn nhân lực vẫn còn nhiều yếu kém, đặc biệt là nhân lực lành nghề còn thấp so với mức bình quân cả nước; việc phát triển doanh nghiệp chủ yếu theo chiều rộng; chất lượng, hiệu quả và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong vùng còn hạn chế.

**3.2. Phân tích độ tin cậy của thang đo**

**Bảng 1:** Tóm tắt kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

Khái niệm	Nhân tố	Số biến	Độ tin cậy		Tổng phương sai trích (%) (?vc)	Giá trị
			Cronbach's alpha	Tổng hợp (?c)		
HRMP- Thực tiễn HRM	SEL	3	0.782	0.782	54.5	Đạt yêu cầu
	TRA	3	0.805	0.807	58.2	
	APP	3	0.866	0.865	68.2	
	SAL	2	0.765	0.772	63.0	
	COM	3	0.821	0.820	60.3	
	STA	3	0.726	0.723	46.7	
	INNO	3	0.768	0.774	53.4	
JOS- Hải lòng công việc	JOS	4	0.842	0.844	57.7	Đạt yêu cầu
OC-Cam kết tổ chức	OC	4	0.850	0.851	58.8	Đạt yêu cầu

Nguồn: Tác giả phân tích và tổng hợp

Bảng cho thấy khái niệm thành phần của thang đo thực tiễn HRM, hài lòng công việc, cam kết tổ chức đều có hệ số tin cậy tổng hợp  $\geq$  giá trị Cronbach's alpha, có tổng phương sai trích để giải thích mức độ biến thiên của dữ liệu đạt yêu cầu. Thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy và tổng phương sai trích.

**Bảng 2:** Phân tích độ phân tán của thang đo

	<i>SEL</i>	<i>TRA</i>	<i>APP</i>	<i>SAL</i>	<i>COM</i>	<i>STA</i>	<i>INNO</i>	<i>JOS</i>	<i>OC</i>
Trung bình	5.53	5.25	5.46	5.92	5.32	5.26	5.36	5.53	5.23
Độ lệch chuẩn	1.06	1.16	1.12	1.07	1.16	1.03	0.99	0.96	1.02
Phương sai	1.12	1.35	1.25	1.14	1.34	1.06	0.98	0.92	1.04
Skewness	-0.84	-0.83	-0.79	0.99	-0.78	-0.62	-0.48	-0.80	-0.42
Kurtosis	1.39	0.78	0.70	1.17	0.69	0.66	-0.08	1.77	0.41

*Nguồn: Tác giả phân tích và tổng hợp*

Các hoạt động chức năng của thực tiễn HRM được đánh giá dựa trên nhận thức của người lao động trong doanh nghiệp, có thể được nhìn thấy thông qua hình 2. Hầu như người lao động đều cho rằng các hoạt động chức năng của thực tiễn HRM tại các doanh nghiệp thủy sản ở mức tương đối cao, giá trị trung bình nhận được giao động trong khoảng từ 5.25 - 5.92 trong thang đo 7 cấp độ. Các nhân tố nhận các giá trị lần lượt giảm dần như sau: “Tiền lương - SALA” (5.92), “Tuyển dụng - SEL” (5.53), “Đánh giá nhân viên - APP” (5.46), “khuyến khích sự tham gia, đổi mới - INNO (5.36) “Thưởng, đãi ngộ - COM” (5.32), “Tinh ổn định công việc - STA”, “Đào tạo - TRA” (5.25).

Phân tích phân phối và độ phân tán của các khái niệm nghiên cứu, chúng ta cũng nhận thấy sự sai lệch khỏi giá trị trung bình của các biến tương đối thấp (độ lệch tiêu chuẩn chỉ biến động trong phạm vi từ 0.96

cho đến 1.16). Điều này thể hiện sự phân phối của các biến này không lệch xa giá trị trung bình. Giá trị của độ lệch (kewness) và độ nhọn (kurtosis) đều nằm trong phạm vi chấp nhận được của một phân phối chuẩn (trong khoảng -1 đến +1 cho độ lệch và -2 cho đến +2 của độ nhọn).

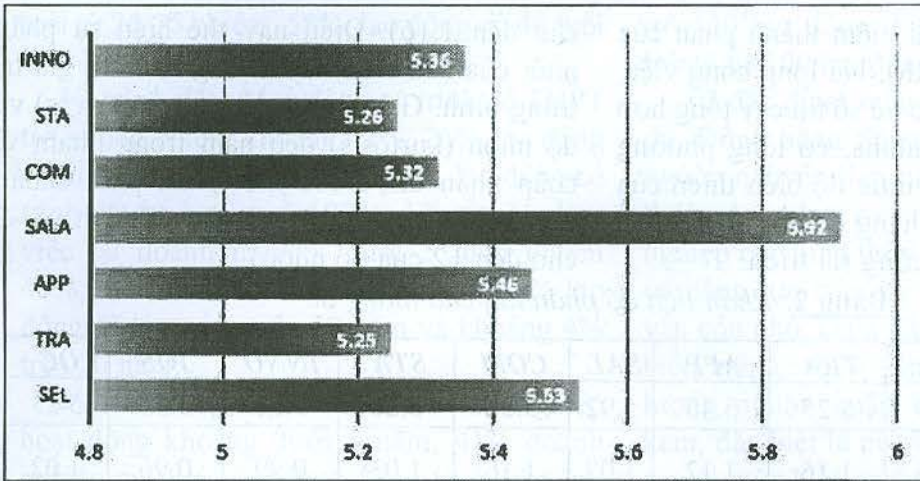
Khái niệm “Sự hài lòng công việc” của nhân viên nhận giá trị tương đối cao (5.53) và “cam kết tổ chức” là (5.23). Phân phối của biến này đủ điều kiện của phân phối chuẩn (các giá trị của độ nhọn và độ lệch đảm bảo yêu cầu). (hình 2)

**3.3. Phân tích giá trị phân biệt giữa các khái niệm**

Kết quả kiểm định giá trị phân biệt các khái niệm trong mô hình tới hạn (Bảng 3) thể hiện tất cả các mối tương quan giữa các khái niệm có sai lệch chuẩn đạt ý nghĩa ở 5% ( $P < 0.05$ ), sự tương quan giữa từng khái niệm có giá trị khác 1. Vậy, các khái niệm trong mô hình tới hạn đạt giá trị phân biệt.

**3.4. Kiểm định mô hình lý thuyết bằng SEM**

Kết quả SEM mô hình lý thuyết chuẩn hóa cho thấy Chi-square = 1347.337, bậc tự do  $df = 798$ , Chi-square/ $df = 1.688 < 3$ , chỉ số TLI = 0.904, CFI = 0.911  $\geq 0.9$  và RMSEA =



**Hình 2:** Tầm quan trọng của các chức năng thực tiễn HRM

Kết quả ước lượng (chuẩn hóa) các tham số chính của mô hình nghiên cứu chính thức được trình bày ở Bảng 4, cho thấy các mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu chính thức đều có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,05$ ). Kết quả ước lượng chuẩn hóa

**Bảng 3:** Giá trị phân biệt của các khái niệm

Sự tương quan			Hệ số tương quan (r)	Sai số chuẩn (SE)	Giá trị tới hạn (CR)	Pvalue
JOS	<-->	HRMP	0.803	0.035	5.600	0.000
OC	<-->	HRMP	0.77	0.038	6.107	0.000
OC	<-->	JOS	0.802	0.035	5.616	0.000

Nguồn: Tác giả phân tích và tổng hợp

$0.050 < 0.08$ . Các giá trị trên đều đạt yêu cầu. Như vậy mô hình đạt mức phù hợp với dữ liệu thu thập từ thị trường. (Hình 3)

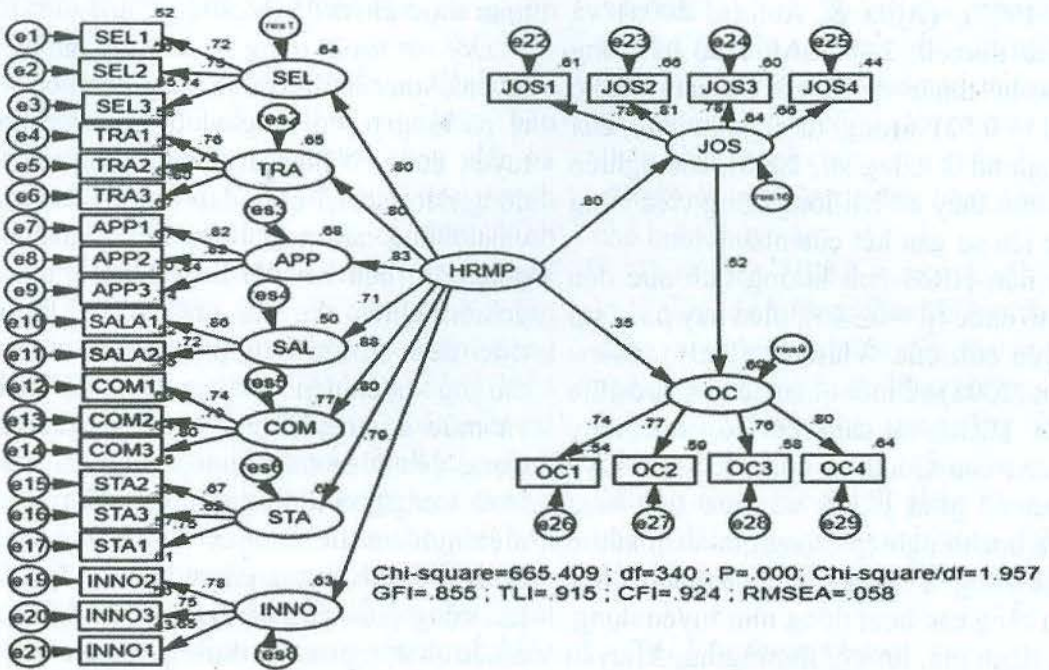
(Bảng 4) cho thấy thực tiễn HRM ảnh hưởng tích cực cao đến sự hài lòng công việc của nhân viên trong doanh nghiệp.

**Bảng 4:** Kết quả kiểm định mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình (chuẩn hóa)

Mối quan hệ	Ước lượng	S.E.	C.R.	P
Thực tiễn HRM → Hài lòng công việc	0.803	0.112	9.441	***
Thực tiễn HRM → Cam kết tổ chức	0.354	0.132	3.528	***
Hài lòng công việc → Cam kết tổ chức	0.518	0.102	5.087	***

(Nguồn: Tính toán từ tác giả)





**Hình 3:** Kết quả phân tích SEM mô hình lý thuyết (chuẩn hóa)

**3.5. Kiểm định độ tin cậy của ước lượng bằng Bootstrap**

ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95%. Vì vậy, có thể kết luận các ước lượng trong mô hình

**Bảng 5:** Ước lượng Bootstrap với mẫu N = 600

Mối quan hệ	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	CR
Thực tiễn HRM → Hải lòng công việc	0.038	0.001	0.804	0.001	0.002	0.5
Thực tiễn HRM → Cam kết tổ chức	0.126	0.004	0.344	-0.01	0.005	-2.0
Hải lòng công việc → Cam kết tổ chức	0.125	0.004	0.527	0.009	0.005	1.8

(Nguồn: Tính toán từ tác giả)

Bootstrap là phương pháp lấy mẫu lặp lại có thay thế trong đó mẫu ban đầu đóng vai trò là đám đông. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp Bootstrap với số lượng mẫu lặp lại N= 600.

Qua bảng 5 cho thấy, các mối quan hệ giả thiết trong mô hình nghiên cứu có  $|CR| \leq 2$ , có

nghiên cứu là đáng tin cậy. Phương pháp này chứng tỏ mô hình lý thuyết của tác giả có thể tin cậy ở mẫu lớn hơn.

**4. Thảo luận, hàm ý quản trị và kết luận**  
**4.1. Thảo luận**

Nghiên cứu cho thấy thực tiễn HRM tác động dương đến sự hài lòng công việc ( $\beta =$

0.803) phù hợp với các nghiên cứu của (Ulrich, 1997), (Ajila & Abiola, 2004) và (Boxall & Purcell, 2011). Mức độ hài lòng mối quan hệ thuận chiều với sự cam kết tổ chức ( $\beta = 0.52$ ) tương tự nghiên cứu của (Mosadeghrad & cộng sự, 2008), các nghiên cứu đều cho thấy sự hài lòng công việc cũng làm tăng lên sự gắn kết của nhân viên.

Thực tiễn HRM ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức ( $\beta = 0.345$ ), điều này phù hợp với nghiên cứu của Whitener (2001), Chew and Chan (2008) về mối quan hệ tích cực giữa thực tiễn HRM và cam kết tổ chức, hay nghiên cứu của Gong và cộng sự (2009) về mối quan hệ giữa HRM và hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp thông qua cam kết tổ chức, đặc trưng là cam kết tình cảm. Điều này có nghĩa rằng các hoạt động như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, lương, thưởng hay khuyến khích sự tham gia đổi mới trong doanh nghiệp có vai trò quan trọng ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức.

#### 4.2. Hàm ý quản trị

Để nâng cao sự hài lòng công việc, tạo sự cam kết tổ chức trong nhân viên trong ngành chế biến thủy sản thông qua hoạt động HRM, thiết nghĩ các doanh nghiệp cần chú trọng thực hiện một số hoạt động:

Hoàn thiện hệ thống quản trị nội bộ thông qua việc duy trì và cải tiến hệ thống quản lý ISO. Cần tiếp cận, duy trì và phát triển hệ thống quản lý GMP (Good Manufacturing Practices - tiêu chuẩn thực hành sản xuất tốt) nhằm đảm bảo điều kiện vệ sinh an toàn cho sản xuất, bao gồm những nguyên tắc chung, những quy định, hướng dẫn các nội dung cơ bản về điều kiện sản xuất nhằm đảm bảo sản phẩm đạt chất lượng và an toàn. GMP là một phần cơ bản trong hệ thống quản lý an toàn thực phẩm, là điều kiện tiên quyết cho việc phát triển hệ

thống HACCP và các tiêu chuẩn quản lý an toàn thực phẩm ISO 22000.

*Đối với tuyển dụng và đào tạo:* Công việc tuyển chọn cần thực hiện công khai, có sự mô tả rõ ràng trong từng vị trí trong công tác tuyển dụng. Nâng cao chất lượng cho hoạt động đào tạo tại chỗ, đáp ứng yêu cầu công việc. Công tác quản lý nguồn nhân lực cần quan tâm đến hai đối tượng lao động trong doanh nghiệp như sau: (1) Đối với lao động trực tiếp tạo ra sản phẩm cần quan tâm thường xuyên đến kỹ năng, trình độ tay nghề và mức độ thành thạo trong sản xuất, chú trọng đến việc tuân thủ các quy định, quy trình trong quá trình thực hiện, đảm bảo thực hiện nghiêm túc các quy định về an toàn lao động, vệ sinh an toàn thực phẩm; (2) Đối với lao động gián tiếp cần nâng cao trình độ về nhiều mặt, trong đó thường xuyên cập nhật tiêu chuẩn quản lý chất lượng, khoa học công nghệ, tiếp cận và phát triển những sản phẩm phù hợp thị trường. Bên cạnh đó, khuyến khích nhân viên tìm tòi học hỏi, am hiểu thêm những lĩnh vực khác nhằm tăng khả năng linh hoạt trong giải quyết công việc và dễ dàng đảm nhiệm công việc khác khi cần thiết thay đổi. Thường xuyên bố trí, cử nhân viên tham dự các lớp đào tạo chuyên môn nghiệp vụ giúp nhân viên cập nhật kiến thức kịp thời, đáp ứng yêu cầu của thị trường.

*Đánh giá công việc:* Xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá về kiến thức, kỹ năng, trình độ và các tiêu chí đánh giá về mức độ hoàn thành công việc trong doanh nghiệp, trong đó cần lưu ý đến yếu tố về giới và người dân tộc thiểu số. Các tiêu chí đánh giá cần rõ ràng, công khai, tạo sự công bằng trong đánh giá nhân viên. Bên cạnh đó, cần thiết xây dựng kênh thông tin phản hồi và đối thoại với doanh nghiệp ít nhất mỗi năm 02 lần nhằm giải quyết thắc mắc, tháo gỡ các khó

khẩn và những khiếu nại từ nhân viên, tạo một môi trường làm việc yên tâm đóng góp cho công việc.

*Chính sách trả lương, thưởng:* Cần được thực hiện đầy đủ, đúng thời gian đảm bảo mức lương phù hợp với vị trí công việc và hợp lý đặt trong sự so sánh với những doanh nghiệp khác trong cùng một loại hình kinh doanh. Xem yếu tố lương là một trong những yếu tố duy trì, kèm theo đó cần có hệ thống khen thưởng đa dạng và hợp lý nhằm động viên nhân viên an tâm, gắn bó, cống hiến công sức cho việc xây dựng và phát triển tại doanh nghiệp. Cần thiết xác định các định biên lao động, đơn giá tiền lương được rà soát và điều chỉnh 06 tháng một lần cho phù hợp với tình hình thực tế sản xuất kinh doanh. Quy chế lương, thưởng, chế độ ốm đau, nghỉ dưỡng sức, thai sản... Cần được thực hiện theo đúng quy định và thanh toán đúng kỳ hạn. Tiền công lao động hợp lý, đúng năng lực chuyên môn giúp nhân viên phát huy hết khả năng của mình.

*Khuyến khích tham gia, đổi mới:* Đa dạng hóa trong việc khuyến khích nhân viên tham gia đóng góp cho các quy định, quy trình trong doanh nghiệp với mục tiêu là đảm bảo sự cải tiến chất lượng, nâng cao sự đóng góp của người lao động đối với doanh nghiệp trong việc cải thiện hiệu suất hoạt động thông qua việc cải tiến cách thức quản lý, quy trình làm việc mang tính hợp lý, hiệu quả. Cải tiến mẫu mã chất lượng sản phẩm nhằm đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng. Có chế độ khen thưởng kịp thời cho các sáng kiến khoa học, kỹ thuật, tiết kiệm trong sản xuất và quản lý.

#### **4.3. Kết luận**

Nghiên cứu đánh giá một cách tổng thể về nhận thức của nhân viên đối với hoạt động HRM trong doanh nghiệp, đồng thời kết quả kiểm định cho thấy thực tiễn HRM có ảnh

hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức. Thông qua nghiên cứu là cơ sở cho doanh nghiệp chế biến thủy sản xác định các quyết định quản trị nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc, tạo sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, góp phần thúc đẩy tăng năng suất lao động trong hoạt động sản xuất chế biến thủy sản.

Thực tiễn HRM trong doanh nghiệp là khái niệm đa hướng gồm nhiều thành phần đa dạng, tuy nhiên nghiên cứu này chỉ tập trung phân tích những hoạt động cơ bản của HRM ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức. Vì vậy, nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng các thành phần khác của HRM nhằm đánh giá một cách toàn diện về hoạt động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực. ♦

#### **Tài liệu tham khảo:**

1. Ajila, C. and Abiola, A. (2004), *Influence of rewards on workers performance in an organization*, Journal of Social Science, Vol. 8 No. 1, pp. 7–12.
2. Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research and application*, Thousand Oaks.
3. Armstrong, M. (2014), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Human Resource Management, available at: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1141-1>.
4. Audretsch, D.B. and Thurik, R. (2001), *What's New about the New Economy? Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies*, Industrial and Corporate Change, Vol. 10 No. 1, pp. 267-315.
5. Becker, H. (1960), *Notes on the concept of commitment*, *The American Journal of Sociology*, The American journal of Sociology, Vol. 66, No.1, pp. 32–40.

6. Boxall, P. and Purcell, J. (2011), *Strategy and Human Resource Management*, 2<sup>nd</sup> ed., Basingstoke : Palgrave Macmillan.
7. Chew, J. and Chan, C.C.A. (2008), *Human resource practices, organizational commitment and intention to stay*, International Journal of Manpower, Vol. 29 No. 6, pp. 503-522.
8. Cooper-Hakim, A. and Viswesvaran, C. (2005), *The construct of work commitment: testing an integrative framework*, Psychological Bulletin, American Psychological Association, Vol. 131 No. 2, p. 241.
9. Cranny, C.J., Smith, P.C. and Stone, E. (1992), *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs*, Wiley Online Library.
10. Delaney, J.T. and Huselid, M.A. (1996), *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*, Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 4, pp. 949-969.
11. Delery, J.E. and Doty, D.H. (1996), *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 4, pp. 802-835.
12. Gong, Y., Law, K.S., Chang, S. and Xin, K.R. (2009), *Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment*, Journal of Applied Psychology, Vol. 94 No. 1, pp. 263-275.
13. Guest, D.E. (1997), *Human resource management and performance: a review and research agenda*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 8 No. 3, pp. 263-276.
14. Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M. (2003), *Human resource management and corporate performance in the UK*, British Journal of Industrial Relations, Vol. 41 No. 2, pp. 291-314.
15. Hoàng Trọng. (2008), *Phân Tích Dữ Liệu Nghiên Cứu Với SPSS*, NXB Thống Kê.
16. Homburg, C. and Stock, R.M. (2004), *The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 32 No. 2, pp. 144-158.

### Summary

The study aims to assess the impact of human resource management practices on organizational satisfaction and commitment in seafood processing enterprises through the awareness of employees. The research sample was surveyed from 289 employees and managers working at those enterprises. The method of linear structural balance (SEM) was conducted to analyze the factors in the research model. Research results show that human resource management practices have a direct positive impact on job satisfaction and organizational commitment, and job satisfaction in turn has a positive impact on organizational commitment.