

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ**



**LÂM HOÀNG DẰNG**

**ẢNH HƯỞNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN HÀNH VI ĐỔI MỚI  
TRONG CÔNG VIỆC VÀ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN:  
NGHIÊN CỨU VNPT CẤP TỈNH VÙNG ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG**

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**CẦN THƠ, NGÀY 06 THÁNG 11 NĂM 2025**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ**



**LÂM HOÀNG DẰNG**

**ẢNH HƯỞNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN HÀNH VI ĐỔI MỚI  
TRONG CÔNG VIỆC VÀ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN:  
NGHIÊN CỨU VNPT CẤP TỈNH VÙNG ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã ngành: 9340101**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC**

**PGS. TS ĐÀO DUY HUÂN**

**TS. BÙI NHẤT VƯƠNG**

**CẦN THƠ, NGÀY 06 THÁNG 11 NĂM 2025**

# TÓM TẮT

Luận án này được thực hiện nhằm mục đích đánh giá mức ảnh hưởng thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả công việc của nhân viên thông qua vai trò trung gian của hành vi đổi mới trong công việc. Bên cạnh đó, vai trò điều tiết của môi trường đổi mới cũng được xem xét.

Tác giả sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng. Với dữ liệu thứ cấp, tác giả thu thập thông tin thông qua lược khảo tài liệu trên cơ sở dữ liệu của Web of Science và áp dụng các kỹ thuật phân tích như so sánh và thống kê... Qua đó, tác giả xác định được sự liên kết giữa các yếu tố nêu trên, làm nền tảng cho việc phát triển khung lý thuyết nghiên cứu và các giả thuyết cần kiểm chứng. Đối với dữ liệu sơ cấp, tác giả tập trung vào phỏng vấn sâu với chuyên gia điều chỉnh mô hình nghiên cứu và thảo luận nhóm tập trung để điều chỉnh thang đo. Với nghiên cứu định lượng, tác giả tiến hành nghiên cứu theo phương pháp định lượng với hai giai đoạn cụ thể gồm khảo sát sơ bộ, và tiến hành khảo sát chính thức, diễn ra từ ngày 05/2024 đến ngày 12/2024. Tác giả sử dụng Phần mềm SPSS 22 và SmartPLS 4.0 cho việc xử lý dữ liệu nghiên cứu.

Trong nghiên cứu này, các cơ sở lý thuyết được tác giả sử dụng gồm Lý thuyết tạo lợi thế cạnh tranh dựa vào nguồn lực, lý thuyết khả năng – động lực – cơ hội, và lý thuyết trao đổi xã hội. Bên cạnh đó, tác giả cũng đã lược khảo các nghiên cứu trong và ngoài nước. Từ đó, tác giả luận án chỉ ra những khoảng trống trong nghiên cứu hiện tại, đồng thời tạo cơ sở cho việc xây dựng các giả thuyết nghiên cứu tiếp theo. Sau quá trình phỏng vấn sâu với các chuyên gia, mô hình thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đã được điều chỉnh cho phù hợp với VNPT các tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long gồm có 05 thành phần: (1) Chiêu mộ và tuyển dụng, (2) Đào tạo, (3) Đánh giá hiệu quả, (4) Sự tham gia của nhân viên, (5) Khen thưởng. Dựa vào mô hình đã được điều chỉnh, tác giả tìm kiếm các thang đo để đo lường cho các biến trong mô hình. Tác giả cũng đã tiến hành thảo luận nhóm tập trung để điều chỉnh thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Kết quả thảo luận nhóm đã loại bỏ một số thang đo của các nghiên cứu trước và thống nhất với thang đo sơ bộ gồm 35 biến quan sát cho 4 cấu trúc chính. Tiếp theo, tác giả tiến hành khảo sát sơ bộ 50 nhân viên để đánh giá mức độ hiểu về câu hỏi. Kết quả phân tích cho thấy độ tin cậy của thang đo rất tốt và hoàn toàn có thể sử dụng cho nghiên cứu chính thức. Quá trình định lượng chính thức với cỡ mẫu thu về có đạt giá trị để phân tích là 679

phiếu phản hồi. Tác giả đã tiến hành phân tích chi tiết về đặc điểm nhân khẩu học, mô hình đo lường, mô hình cấu trúc. Kết quả nghiên cứu cho thấy Thực tiễn HRM đã có tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc với hệ số  $\beta = 0,271$  và giá trị P-value = 0,000; thực tiễn HRM đã gia tăng hành vi đổi mới trong công việc với hệ số  $\beta = 0,354$  và giá trị P-value = 0,000; hành vi đổi mới có tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc với hệ số  $\beta = 0,307$  và giá trị P-value = 0,000. Bên cạnh đó, IWB đã được kiểm định trung gian với  $\beta = 0,109$  và giá trị P-value = 0,000. Cuối cùng, môi trường đổi mới thúc đẩy mối quan hệ tích cực giữa thực tiễn HRM và hành vi đổi mới trong công việc với  $\beta = 0,107$  và giá trị P-value = 0,001. Thêm vào đó, tác giả tiến hành kiểm định sự khác biệt về hành vi đổi mới và hiệu quả công việc theo đặc điểm cá nhân. Kết quả phân tích cho thấy không có sự khác biệt ở mức độ tin cậy là 95%. Do đó, năm giả thuyết chính từ H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> đã được chấp nhận ở mức ý nghĩa 5% và giả thuyết H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub> đã bị bác bỏ ở mức độ ý nghĩa 5%. Dựa vào kết quả của luận án, tác giả cũng đã so sánh với toàn bộ 10 nghiên cứu trước để chỉ ra sự khác biệt của luận án với các nghiên cứu trước.

Cuối cùng, tác giả cũng đã trình bày những đóng góp của luận án về mặt lý thuyết đã giải thuyết được các khoảng trống nghiên cứu đã được đề cập ở chương 1 và những đóng góp về mặt thực tiễn tại VNPT các tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long. Thêm vào đó, tác giả cũng đã đề xuất một số hàm ý quản trị dựa theo giá trị trung bình của các thang đo đã được khảo sát cho nhóm biến thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và môi trường đổi mới để nâng cao hành vi đổi mới và hiệu quả công việc của nhân viên. Tác giả cũng nêu những hạn chế trong nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo của nghiên cứu như phạm vi nghiên cứu, đối tượng nghiên cứu cần được mở rộng và quá trình thực hiện nghiên cứu cần mở rộng thêm tại các doanh nghiệp khác trong cùng lĩnh vực viễn thông, trong các đơn vị, tổ chức trong lĩnh vực ngành gần như công nghệ, dịch vụ viễn thông để có những so sánh tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong nhiều bối cảnh khác nhau.

# MỤC LỤC

<b>TÓM TẮT .....</b>	<b>1</b>
<b>MỤC LỤC .....</b>	<b>3</b>
<b>CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>5</b>
<i>1.1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU.....</i>	<i>5</i>
1.1.1 Tính cấp thiết từ góc độ lý thuyết .....	5
1.1.2 Tính cấp thiết từ góc độ thực tiễn .....	6
<i>1.2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU.....</i>	<i>8</i>
<i>1.3. ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU.....</i>	<i>8</i>
1.3.1 Đối tượng nghiên cứu .....	8
1.3.2 Đối tượng khảo sát.....	8
1.3.3 Không gian nghiên cứu và thời gian khảo sát.....	9
<i>1.4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....</i>	<i>9</i>
<i>1.5. ĐIỂM MỚI CỦA LUẬN ÁN.....</i>	<i>9</i>
<i>1.6. NHỮNG ĐÓNG GÓP CỦA NGHIÊN CỨU.....</i>	<i>9</i>
<i>1.7. KẾT CẤU CỦA LUẬN ÁN.....</i>	<i>10</i>
<b>CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>11</b>
<i>2.1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT.....</i>	<i>11</i>
2.1.1. Lý thuyết tạo lợi thế cạnh tranh dựa vào nguồn lực .....	11
2.1.2 Lý thuyết khả năng – động lực – cơ hội.....	11
2.1.3 Lý thuyết trao đổi xã hội.....	11
<i>2.2. CÁC KHÁI NIỆM LIÊN QUAN.....</i>	<i>12</i>
2.2.1. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực .....	12
2.2.2 Hành vi đổi mới trong công việc .....	12
2.2.3 Hiệu quả công việc.....	13
<i>2.3. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU.....</i>	<i>13</i>

2.4. XÂY DỰNG GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU .....	14
<b>CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU.....</b>	<b>16</b>
3.1 QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU .....	16
3.2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	17
3.2.1. Phương pháp nghiên cứu định tính .....	17
3.2.2 Nghiên cứu định lượng .....	17
3.3. MẪU KHẢO SÁT VÀ KỸ THUẬT PHÂN TÍCH DỮ LIỆU .....	17
<b>3.3.1 Kích thước mẫu.....</b>	<b>17</b>
3.3.2 Phương pháp chọn mẫu.....	17
3.3.3. Phương pháp phân tích số liệu .....	18
<b>CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN.....</b>	<b>19</b>
4.1. THỐNG KÊ MẪU NGHIÊN CỨU .....	19
4.2. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG.....	19
4.2.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo.....	19
4.2.2. Đánh giá tính giá trị của thang đo .....	19
4.3. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH MÔ HÌNH CẤU TRÚC.....	20
4.4. KIỂM ĐỊNH SỰ KHÁC BIỆT GIỮA CÁC NHÓM TRONG TỔNG THỂ.....	22
4.5. THẢO LUẬN KẾT QUẢ CỦA LUẬN ÁN VỚI CÁC NGHIÊN CỨU TRƯỚC.....	22
<b>CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ.....</b>	<b>23</b>
5.1. KẾT LUẬN.....	23
5.2. ĐÓNG GÓP CỦA NGHIÊN CỨU .....	23
5.3. HÀM Ý QUẢN TRỊ .....	25
5.4. HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO.....	26
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>26</b>

# CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU NGHIÊN CỨU

## 1.1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

### 1.1.1 Tính cấp thiết từ góc độ lý thuyết

Nguồn nhân lực là vấn đề quan trọng của sự phát triển kinh tế, xã hội ở các nước trên thế giới. Đặc biệt, trong thời đại 4.0 ngày nay, khi nền kinh tế đang phát triển theo hướng chuyển qua nền kinh tế số, nguồn nhân lực đóng vai trò quyết định chuyển đổi số tương lai, là tài sản quý giá của doanh nghiệp tại tất cả các quốc gia. Trong một phạm vi doanh nghiệp, nguồn nhân lực được hiểu như là nguồn vốn quý con người và sử dụng nguồn vốn này nhằm mục đích hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp. Khác với các nguồn lực khác trong doanh nghiệp, nguồn vốn nhân lực có giá trị rất khan hiếm, không thể bắt chước làm theo và thay thế được hoàn toàn (Ahmad & Jasimuddin, 2021). Vì thế, theo lý thuyết về nguồn lực, Pace và cộng sự (2021) cho rằng nguồn nhân lực có nhiều tiềm năng đem lại lợi thế bền vững cho doanh nghiệp.

Mặc dù nhiều nghiên cứu đã tìm thấy sự hỗ trợ cho mối liên hệ giữa thực tiễn quản trị nhân sự nguồn nhân lực và IWB bởi người đi trước, nhưng tất cả đều liên kết HRM với sự đổi mới ở cấp độ tổ chức. Tuy nhiên, các hành vi đổi mới của nhân viên là trọng tâm của năng lực đổi mới của tổ chức vì các cá nhân có thể được coi là nền tảng của mọi đổi mới. Mặc dù tầm quan trọng của nó, kiến thức về IWB và cách nó có thể bị ảnh hưởng vẫn còn rời rạc và không nhất quán. Do đó, các tổ chức có thể bị hạn chế khả năng đổi mới vì họ không biết cách kích hoạt nhân viên theo cách khuyến khích họ tham gia vào IWB. Vì lý do này, việc tìm hiểu sâu hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến IWB rất có liên quan vì nó sẽ cung cấp một bức tranh chặt chẽ hơn về mối quan hệ giữa HRM, IWB và hiệu quả công việc.

Bên cạnh đó, luôn có khả năng nhân viên sẽ không nhận thức được các hoạt động nhân sự như họ đã dự định bởi vì các cá nhân áp dụng các lược đồ khác nhau trong việc nhận thức và giải thích thông tin liên quan đến nhân sự (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). Các thông điệp mà các thành viên tổ chức nhận được từ tổ chức liên quan đến loại hành vi quan trọng và được mong đợi, hỗ trợ và khen thưởng, được ghi lại trong khái niệm môi trường tổ chức (Schneider & Reichers, 1983). Môi trường tổ chức ủng hộ hành vi đổi mới được gắn nhãn là môi trường đổi mới. Theo Bos-Nehles và Veenendaal (2019), môi trường đóng vai trò là hệ quy chiếu để đạt được sự đồng nhất giữa hành vi cá nhân và các thủ tục và thực hành của hệ thống tổ chức. Các cá nhân hình thành ấn tượng

về các phương pháp của tổ chức thông qua việc trải qua nhiều lần các phương pháp này. Những nhân viên nhận thức được các hoạt động nhân sự khiến họ cảm thấy có giá trị trong môi trường làm việc và ủng hộ sự đổi mới sẽ hiểu rằng họ có thể đáp lại thông qua hành vi đổi mới vì điều này sẽ giúp đạt được các mục tiêu của tổ chức. Trên cơ sở này, chúng tôi lập luận rằng môi trường đổi mới điều tiết mối quan hệ giữa nhận thức về thực tiễn HRM và IWB.

Vì vậy, nghiên cứu này đóng góp vào khía cạnh học thuật theo ba cách. Đầu tiên, vì điều quan trọng là phải hiểu mối quan hệ phức tạp giữa HRM, IWB, và hiệu quả công việc. Thứ hai, nghiên cứu cung cấp một cơ chế có thể giải thích cách thức các thực tiễn HRM được liên kết với hiệu quả công việc của nhân viên - nghĩa là, nghiên cứu hướng tới việc hiểu vai trò trung gian của IWB trong mối quan hệ này. Cuối cùng, nghiên cứu sẽ điều tra mối quan hệ điều tiết của môi trường đổi mới giúp nâng cao mối quan hệ giữ thực tiễn HRM và IWB.

### **1.1.2 Tính cấp thiết từ góc độ thực tiễn**

Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (tên giao dịch quốc tế: *Vietnam Posts and Telecommunications Group*, viết tắt: VNPT) là một doanh nghiệp của nhà nước chuyên về đầu tư, sản xuất, kinh doanh trong lĩnh vực Viễn thông và Công nghệ thông tin tại Việt Nam. VNPT là tập đoàn kinh tế nhà nước đứng đầu về lĩnh vực Bưu chính, Viễn thông tại Việt Nam, được Chính phủ Việt Nam giao trọng trách là chủ đầu tư và là doanh nghiệp được quyền kinh doanh, vận hành và khai thác vệ tinh đầu tiên của Việt Nam, VINASAT-1 và VINASAT-2.

Việc xây dựng và thực hiện các chiến lược quản trị nguồn nhân lực phù hợp với thực trạng phát triển của xã hội, của toàn cầu sẽ giúp VNPT duy trì sự cạnh tranh bền vững và tiếp tục phát triển. Trước những thách thức lớn đó, để đối phó với những thách thức trong ngành viễn thông và công nghệ thông tin, VNPT cần tập trung vào việc đổi mới quản trị nguồn nhân lực để tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới. Bên cạnh các yếu tố bên ngoài như sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ, VNPT còn phải đối mặt với các yếu tố nội bộ như cơ cấu tổ chức hiện tại, nguồn nhân lực hiện tại có thể đáp ứng được các đòi hỏi của sự phát triển của toàn cầu hay không. Vì thế, VNPT cần phải có chiến lược phát triển nhân lực dài hạn và bền vững. Một trong những yếu tố quan trọng giúp VNPT có thể duy trì lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh hiện nay chính là việc phát triển và quản lý tốt nguồn nhân lực. Như nội dung nghiên cứu của



(Faris Hussain và cộng sự, 2022) đã nêu, các tổ chức có khả năng đổi mới tốt thường phản ứng nhanh với các thách thức và cơ hội thị trường. Vì thế, các tổ chức doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài mà còn phụ thuộc vào khả năng nội tại của tổ chức trong việc khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình đổi mới. Các tổ chức doanh nghiệp có những khuyến khích đổi mới và sáng tạo tốt, không chỉ giúp phát triển nguồn lực doanh nghiệp, phát triển sản phẩm và dịch vụ mới mà còn giúp cải thiện quy trình công việc, nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên. Vì vậy, vai trò của quản trị nguồn nhân lực trong việc tạo ra môi trường đổi mới là vô cùng quan trọng. Việc thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên cũng đã được Bos-Nehles và Veenendaal (2019) nêu lên rằng, đó là một yếu tố không thể thiếu trong các chiến lược nhân sự hiện đại. Nhân viên không chỉ là những người thực hiện công việc mà còn là những người sáng tạo và đóng góp các ý tưởng mới giúp doanh nghiệp thích nghi và phát triển. Môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo, nơi mà nhân viên cảm thấy được hỗ trợ và công nhận, là điều kiện tiên quyết giúp hình thành những hành vi đổi mới tích cực trong tổ chức doanh nghiệp.

Với tính cấp bách và cần thiết mà tác giả đã nêu trên để có cơ sở tiến hành nghiên cứu luận án này, tác giả cũng chắc chắn rằng, kết quả có được của quá trình nghiên cứu luận án này cũng sẽ giúp các nhà lãnh đạo, các nhà quản trị, các cấp quản lý đang làm việc tại VNPT có thêm những thông tin quan trọng, có thêm những nhìn nhận về thực tiễn phát triển của xã hội, của nền kinh tế toàn cầu, nhờ đó, đưa ra các quyết định chiến lược về quản trị nguồn nhân lực, khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo trong công việc, tối ưu hóa hiệu quả công việc của nhân viên. Điều này sẽ mang lại lợi ích to lớn, giúp cho hoạt động của tổ chức VNPT duy trì lợi thế cạnh tranh trong ngành viễn thông, giúp cho tổ chức VNPT nâng cao chất lượng dịch vụ, nâng cao năng lực cạnh tranh trong hoạt động của VNPT trên toàn quốc và sự cạnh tranh trên thế giới, trong bối cảnh thương mại toàn cầu, hội nhập toàn cầu, giao thương toàn cầu hiện nay. Vì thế, việc tác giả lựa chọn thực hiện nghiên cứu luận án này với đề tài **“Ảnh hưởng quản trị Nguồn nhân lực đến Hành vi đổi mới trong công việc và Hiệu quả công việc của nhân viên: Nghiên cứu tại VNPT cấp tỉnh vùng Đồng bằng sông Cửu Long”** là hoàn toàn phù hợp, đáp ứng tính cấp thiết của luận án.

## **1.2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU**

(1) Xác định tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hành vi đổi mới trong công việc nhân viên và hiệu quả công việc của nhân viên đang làm việc tại các VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

(2) Kiểm định vai trò trung gian của hành vi đổi mới của nhân viên trong mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả công việc của nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

(3) Kiểm định vai trò điều tiết của môi trường đổi mới trong tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hành vi đổi mới của nhân viên đang làm việc tại các VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

(4) Kiểm định lại sự khác biệt về hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả công việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long theo đặc điểm nhân khẩu học: giới tính, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn, thu nhập, độ tuổi, và kinh nghiệm làm việc.

(5) Đưa ra hàm ý quản trị cải thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực nhằm gia tăng đổi mới trong công việc nhân viên và hiệu quả công việc của nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long phổ trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

## **1.3. ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU**

### **1.3.1 Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng trong nghiên cứu của luận án là: mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, hành vi đổi mới trong công việc, hiệu quả công việc, và môi trường đổi mới.

### **1.3.2 Đối tượng khảo sát**

Đơn vị được phân tích là một số VNPT cấp tỉnh trên địa các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Đối tượng được khảo sát là nhân viên đang làm việc tại một số VNPT trên địa các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long.

### **1.3.3 Không gian nghiên cứu và thời gian khảo sát**

Thời gian thực hiện khảo sát được tiến hành từ tháng 05 năm 2024 đến tháng 12 năm 2024.

### **1.4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

Luận án sử dụng phương pháp định tính kết hợp định lượng để đánh giá tác động của quản trị nguồn nhân lực (HRM) đến hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả công việc của nhân viên tại VNPT cấp tỉnh vùng Đồng bằng sông Cửu Long.

### **1.5 ĐIỂM MỚI CỦA LUẬN ÁN**

*Điểm mới 1:* Có nhiều nghiên cứu đã được xem xét vai trò quản trị nguồn nhân lực, tuy nhiên còn hạn chế, những nghiên cứu chưa đi sâu và xem xét (đo lường) một cách toàn diện vai trò của quản trị nguồn nhân lực. Những thành phần đo lường của quản trị nguồn nhân lực chưa được thống nhất, khác nhau theo từng loại nghiên cứu trước đây. Do đó, theo từng ngành nghề khác và thời điểm nhau, quản trị nguồn nhân lực sẽ khác nhau mới phù hợp. Vì vậy, điểm mới thứ nhất của luận án là sẽ xem xét và kiểm định các thành phần đo lường quản trị nguồn nhân lực trong ngành bưu chính viễn thông ở Việt Nam nói chung, cụ thể là VNPT cấp tỉnh trên địa bàn đồng bằng sông Cửu Long.

*Điểm mới 2:* Mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực, đổi mới trong công việc nhân viên và hiệu quả công việc của nhân viên chưa được kiểm định từ những nghiên cứu trước đây. Do đó, trong nền kinh tế chuyển đổi ở Việt Nam, đặc biệt trong thời đại kỹ nguyên số, quản trị nguồn nhân lực của VNPT sẽ có đặc trưng riêng nên cần thiết để kiểm định lại mối quan hệ giữa chúng. Hơn nữa, vai trò trung gian của đổi mới trong công việc nhân viên giữa quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả công việc của nhân viên chưa được kiểm định tại thị trường chuyển đổi số ở Việt Nam.

*Điểm mới 3:* Hiện nay chưa có bất cứ nghiên cứu nào xem xét vai trò điều tiết của môi trường đổi mới trong mối quan hệ giữa thực tiễn HRM và hành vi đổi mới của nhân viên đang làm việc tại các công ty viễn thông.

### **1.6. NHỮNG ĐÓNG GÓP CỦA NGHIÊN CỨU**

Nghiên cứu là sự tổng kết và hệ thống hóa các lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực và lợi thế cạnh tranh; các nghiên cứu về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong mối quan hệ với đổi mới trong công việc nhân viên và hiệu quả công việc của nhân viên. Vì vậy, nghiên cứu sẽ góp phần hình thành khung lý thuyết để triển khai các nghiên cứu khác về các chủ đề liên quan đến thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, môi trường đổi mới,

đổi mới trong công việc nhân viên về nguồn nhân lực và hiệu quả công việc của nhân viên.

Nghiên cứu này tập trung điều chỉnh mô hình lý thuyết về mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên và hiệu quả công việc, trên cơ sở tiếp cận từ góc độ thực tiễn quản trị nhân sự. Đồng thời, nghiên cứu tiến hành hiệu chỉnh thang đo để bảo đảm phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu không chỉ làm rõ mối quan hệ giữa các biến trong mô hình mà còn cung cấp một hệ thống công cụ đo lường có giá trị tham khảo, hỗ trợ cho các nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và hành vi tổ chức.

Nghiên cứu sẽ giúp cho các nhà quản trị nguồn nhân lực có cách nhìn tổng quan hơn về ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến đổi mới trong công việc nhân viên và hiệu quả công việc của nhân viên của VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long nói riêng và tại Việt Nam nói chung. Kết quả nghiên cứu làm nền tảng giúp các doanh nghiệp VNPT khu vực Đồng bằng sông Cửu Long tạo lập môi trường thúc đẩy đổi mới cho nhân viên trong doanh nghiệp. Từ đó góp phần nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Mặt khác, kết quả nghiên cứu cũng là nền tảng cho các nhà nghiên cứu tiếp theo khi nghiên cứu về hiệu quả công việc của nhân viên. Vì thế, nghiên cứu này sẽ đặt cơ sở cho việc xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực, các chính sách về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp viễn thông tại Việt Nam.

## **1.7 KẾT CẤU CỦA LUẬN ÁN**

Luận án này được trình bày với kết cấu 5 chương như sau:

**Chương 1: Giới thiệu về nghiên cứu**

**Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu**

**Chương 3: Thiết kế nghiên cứu**

**Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận**

**Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị.**

## **CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU**

### **2.1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT**

#### **2.1.1. Lý thuyết tạo lợi thế cạnh tranh dựa vào nguồn lực**

Luận án này không trực tiếp đưa lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp vào mô hình nghiên cứu như một biến số cụ thể. Tuy nhiên, việc vận dụng lý thuyết lợi thế cạnh tranh dựa trên nguồn lực (Resource-Based View – RBV) của Penrose (1959) vẫn mang ý nghĩa nền tảng và cần thiết. Lý do là bởi RBV giải thích cách các nguồn lực nội tại, đặc biệt là những nguồn lực vô hình và khó sao chép, có thể tạo ra sự khác biệt trong hiệu quả hoạt động của tổ chức. Trong đó, thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và hành vi đổi mới của nhân viên được xem là những nguồn lực mang tính chiến lược, giúp hình thành năng lực cốt lõi và nâng cao giá trị bền vững cho doanh nghiệp.

#### **2.1.2 Lý thuyết khả năng – động lực – cơ hội**

Hai luồng lý thuyết tâm lý đặt nền móng cho lý thuyết Khả năng (Ability), Động lực (Motivation) và Cơ hội (Opportunities) (AMO). Trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực (HRM), lý thuyết AMO đã được áp dụng rộng rãi để có giải thích mối quan hệ phức tạp giữa cách mọi người được quản lý và kết quả hoạt động tiếp theo. Một quan điểm thường được chấp nhận là sự kết hợp giữa khả năng của một cá nhân (A), động lực (M) và cơ hội của họ (O) có thể cho chúng ta thước đo hiệu quả của một cá nhân (Performance-P)

#### **2.1.3 Lý thuyết trao đổi xã hội**

Lý thuyết trao đổi xã hội (SET) là một quan điểm tâm lý và xã hội học, giải thích sự thay đổi của xã hội và sự ổn định như một quá trình thương lượng giữa các bên. Thuyết trao đổi xã hội lần đầu tiên được Homans (1958) Ông định nghĩa SET là sự trao đổi các hoạt động hữu hình hoặc vô hình ít nhất giữa hai người. Lý thuyết trao đổi xã hội tập trung vào mối quan hệ giữa các cá nhân hoặc giữa cá nhân và tổ chức, dựa trên nguyên tắc trao đổi qua lại. Cốt lõi của lý thuyết là mọi hành động trong mối quan hệ xã hội đều được thúc đẩy bởi sự cân nhắc giữa chi phí và lợi ích, nhằm tối đa hóa giá trị mà các bên nhận được. Và việc ứng dụng lý thuyết trao đổi xã hội trong môi trường doanh nghiệp, lý thuyết này giải thích cách mà sự trao đổi giữa tổ chức và nhân viên tạo ra động lực làm việc. Như vậy, lý thuyết trao đổi xã hội nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây

dựng mối quan hệ dựa trên sự tương hỗ, công bằng và tin tưởng trong các tổ chức để đạt được hiệu quả cao hơn và phát triển bền vững.

## **2.2. CÁC KHÁI NIỆM LIÊN QUAN**

### **2.2.1. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực**

Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực được mô tả như là văn hóa của một tổ chức (Hussain & Rehman, 2013). Hussain và Rehman (2013) cho rằng việc đưa vào thực tiễn HRM trong một tổ chức là rất quan trọng để giữ chân những nhân viên có giá trị cao và quan trọng đối với sự thành công của tổ chức. Thực tiễn HRM cung cấp môi quan hệ thỏa mãn giữa nguồn nhân lực và chủ sở hữu doanh nghiệp. Khi nhân viên cảm thấy lợi ích nghề nghiệp của họ phù hợp với thực tiễn HRM, những nỗ lực tích cực sẽ theo sau.

Có nhiều mô hình thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đã được phát triển thông qua các nghiên cứu trước đây. Các thành phần của mô hình này phụ thuộc vào nhiều yếu tố của văn hóa quốc gia và trình độ phát triển quốc gia, ngành, loại hình kinh doanh, xuất thân và quan điểm của người sáng lập công ty. Tất cả các thành phần đã được sử dụng trong các nghiên cứu trước đây, vì vậy chúng chỉ ra rằng các thực tiễn HRM là khác nhau trong các tổ chức khác nhau. Tuy nhiên, cũng có những thành phần phổ biến được sử dụng trong nhiều mô hình thực hành HRM. Trong luận án này, tác giả chọn mô hình nghiên cứu về thực tiễn HRM của Rana và Malik (2017) đã được sử dụng trong ngành viễn thông. Do đó, sử dụng mô hình này để nghiên cứu tại các VNPT đồng bằng sông Cửu Long là phù hợp. Vì vậy, mô hình thực tiễn HRM của nghiên cứu này gồm năm khía cạnh: Chiêu mộ và tuyển dụng; Đào tạo và phát triển; Đánh giá hiệu quả; Sự tham gia của nhân viên; Công nhận và khen thưởng.

### **2.2.2 Hành vi đổi mới trong công việc**

Spreitzer (1995) được xem là người đầu tiên đưa ra định nghĩa về hành vi đổi mới trong công việc (innovative work behavior -IWB). Hành vi đổi mới phản ánh những cái mới mang tính sáng tạo hoặc khác biệt. Hành vi đổi mới được định nghĩa bằng những sự thay đổi có định hướng, bởi vì sự đổi mới yêu cầu đến tính sáng tạo của các sản phẩm mới, dịch vụ mới, ý tưởng mới, quy trình hoặc cơ chế mới. Với định nghĩa này, tác giả đã không đề cập đến những hoạt động thực hiện đổi mới. Và vì thế tác giả đã bỏ qua sự khác biệt về bản chất giữa sự đổi mới trong công việc và sự sáng tạo của nhân viên.

### 2.2.3 Hiệu quả công việc

Hiệu quả công việc là vấn đề quan trọng liên quan đến hiệu quả đầu ra của tổ chức và sự thành công (Campbell, 1990). Hiệu quả công việc là đầu ra hoặc là kết quả của một quá trình, là sự hoàn thành công việc với mức độ và mục tiêu được chấp nhận bởi một quy chuẩn. Hiệu quả cao không chỉ mang lại lợi ích và cơ hội cho các cá nhân mà còn mang lại lợi ích cho tổ chức. Cá nhân có hiệu quả công việc cao có thể giúp công ty đạt được mục tiêu của họ, tăng lợi thế cạnh tranh (Sonntag & Frese, 2002).

## 2.3. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

**Bảng 2. 1. Bảng tổng hợp các nghiên cứu liên quan**

STT	Nghiên cứu	Nội dung chính
1	Bhatti và Alnehabi (2023)	Vai trò của động lực làm việc trong việc tăng cường sự cam kết và hiệu suất công việc của nhân viên.
2	S. Ahmad và Jalagat (2022)	Phân tích tác động của động lực làm việc đến hiệu quả công việc và xây dựng môi trường làm việc hiệu quả.
3	Cooper và cộng sự (2019)	Nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên và tác động của nó lên hiệu quả làm việc.
4	Otoo (2019)	Tầm quan trọng của sự gắn kết nhân viên trong việc nâng cao hiệu quả tổ chức và tạo động lực cho đội ngũ lao động.
5	Krishnaveni và Monica (2018)	Vai trò của sự gắn kết của nhân viên như yếu tố trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa HRM và hiệu quả công việc.
6	Rana và Malik (2017)	Sự gắn kết của nhân viên là yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu suất công việc và văn hóa tổ chức tích cực.
7	Linh và cộng sự (2023)	Đề xuất tập trung nghiên cứu vai trò của sự đổi mới trong công việc để tạo đột phá trong quản trị nguồn nhân lực.

STT	Nghiên cứu	Nội dung chính
8	Nam và Lan (2022)	Nghiên cứu về cách HRM có thể hỗ trợ hành vi đổi mới trong công việc để nâng cao hiệu quả tổ chức.
9	Hùng (2018)	Đặt nền tảng cho phân tích các yếu tố tổ chức tác động đến sự sáng tạo và đổi mới trong công việc của nhân viên.
10	Dung và cộng sự (2017)	Tập trung vào các yếu tố tổ chức ảnh hưởng đến hành vi đổi mới và sáng tạo của nhân viên, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt.

## 2.4. XÂY DỰNG GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

*Giả thuyết H<sub>1</sub>: Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng dương đến hiệu quả công việc đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long.*

*Giả thuyết H<sub>2</sub>: Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng dương đến hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long.*

*Giả thuyết H<sub>3</sub>: Hành vi đổi mới trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long.*

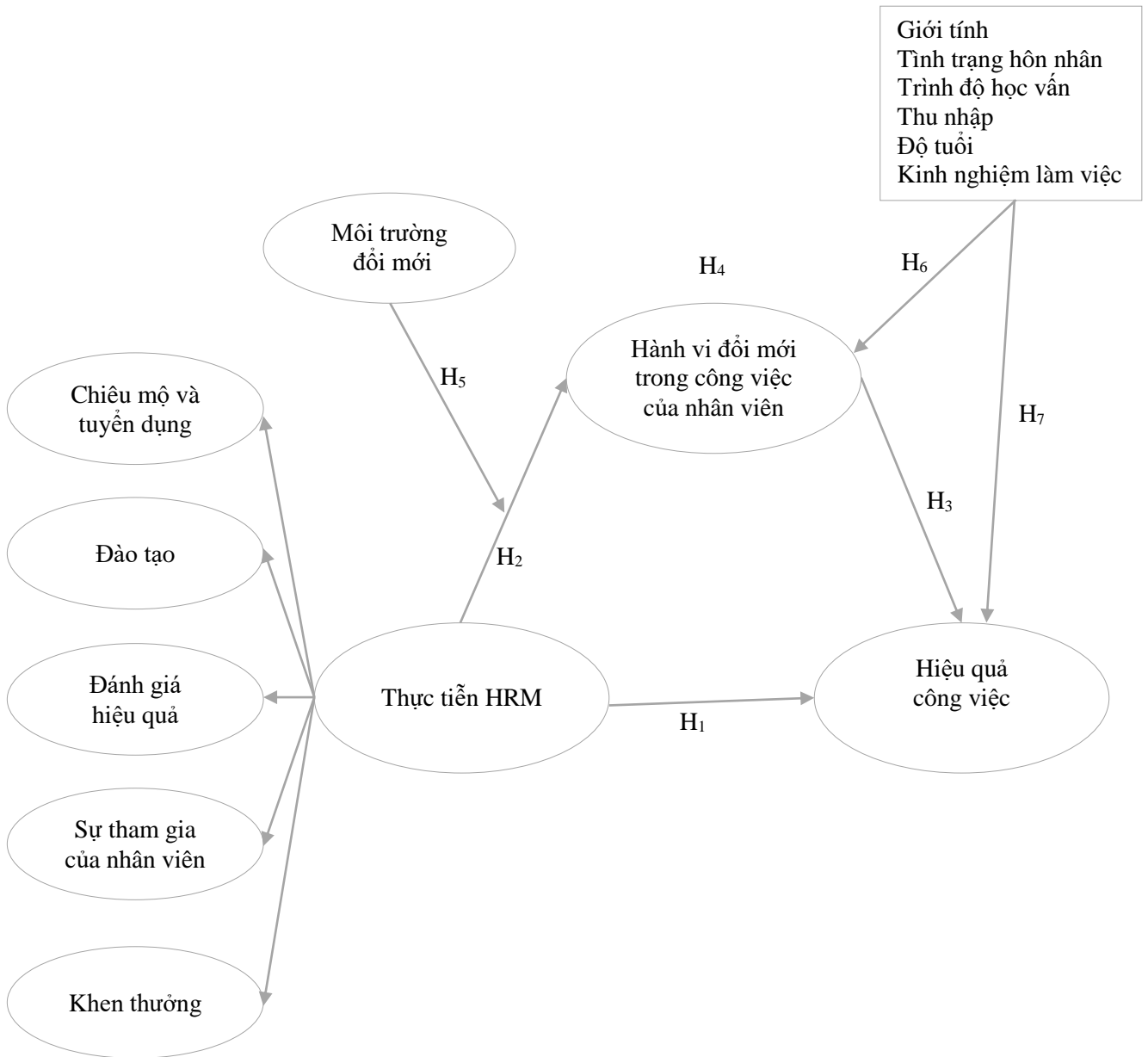
*Giả thuyết H<sub>4</sub>: Hành vi đổi mới trong công việc làm trung gian cho mối quan hệ tích cực giữa thực tiễn HRM và hiệu quả công việc đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long.*

*Giả thuyết H<sub>5</sub>: Môi trường đổi mới làm mạnh hơn mối quan hệ tích cực giữa thực tiễn HRM và hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long.*

*Giả thuyết H<sub>6</sub>: Tồn tại mối quan hệ giữa các biến nhân khẩu học (ví dụ: giới tính, tuổi tác, kinh nghiệm và trình độ học vấn) và hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long.*



Giả thuyết H<sub>7</sub>: Tồn tại mối quan hệ giữa các biến nhân khẩu học (ví dụ: giới tính, tuổi tác, kinh nghiệm và trình độ học vấn) và hiệu quả công việc của nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long.

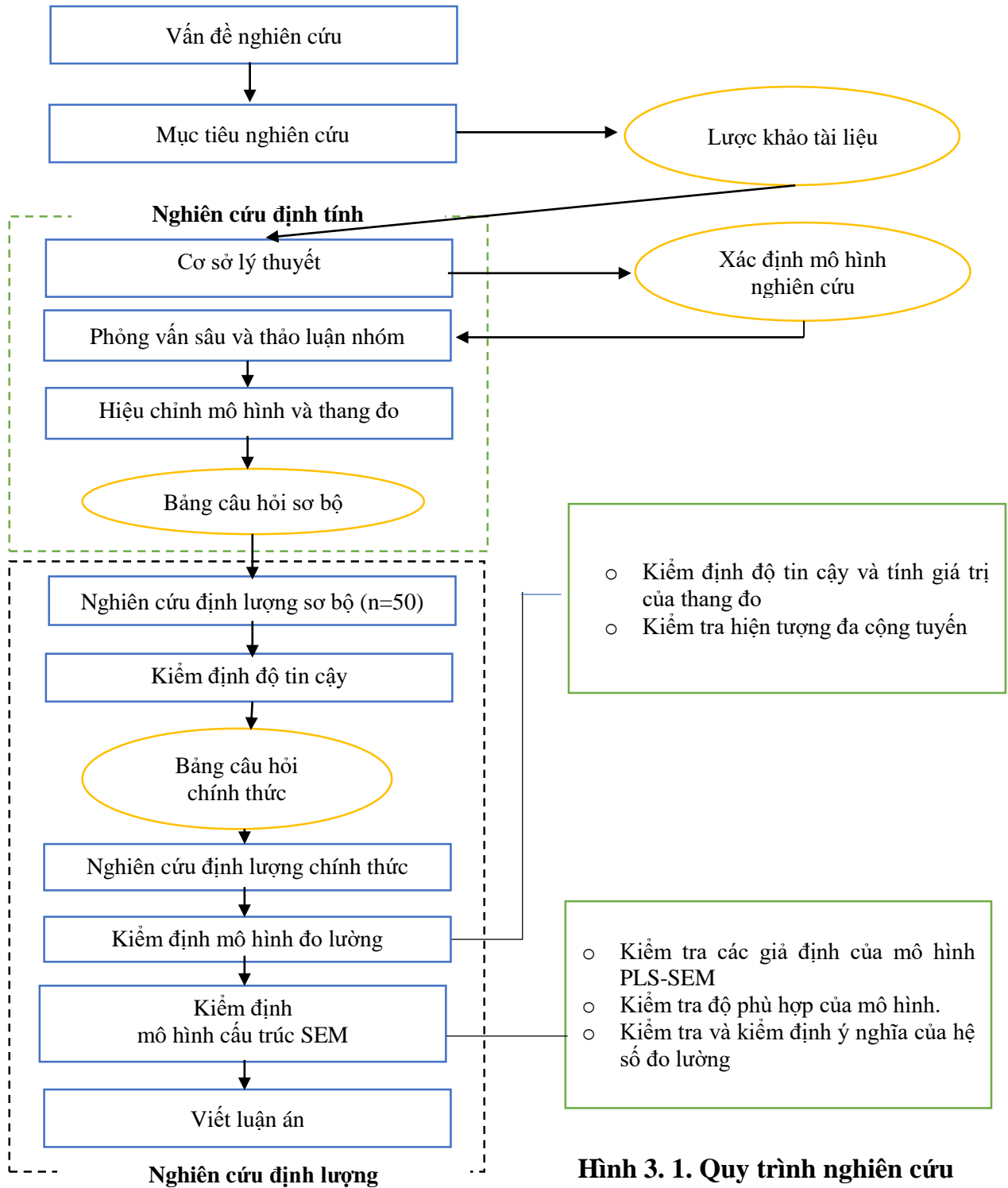


**Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu của tác giả đề xuất**

# CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

## 3.1 QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU

Tác giả thực hiện luận án này theo quy trình nghiên cứu trong Hình 3.1.



Hình 3. 1. Quy trình nghiên cứu

## **3.2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

### **3.2.1. Phương pháp nghiên cứu định tính**

Nghiên cứu định tính được thực hiện vào tháng 04 năm 2024 bằng kỹ thuật phỏng vấn chuyên sâu với các chuyên gia và thảo luận nhóm tập trung với một số nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long. Mục tiêu của nghiên cứu định tính nhằm điều chỉnh mô hình nghiên cứu và thang đo cho các cấu trúc cho phù hợp với bối cảnh tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long.

### **3.2.2 Nghiên cứu định lượng**

Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện bằng phương pháp phương pháp khảo sát nhân viên đang làm việc tại các VNPT trên địa tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Khi có kết quả, tác giả sẽ tiến hành tổng hợp thống kê dựa trên những thông tin thu được từ cuộc khảo sát. Xử lý dữ liệu, kiểm tra độ tin cậy từng thành phần thang đo, tính giá trị của thang đo, kiểm định giả thuyết nghiên cứu bằng mô hình hồi quy với phần mềm SmartPLS 4.0, và kiểm định sự khác biệt theo đặc điểm cá nhân bằng phần mềm SPSS 22.

## **3.3. MẪU KHẢO SÁT VÀ KỸ THUẬT PHÂN TÍCH DỮ LIỆU**

### **3.3.1 Kích thước mẫu**

Để gia tăng độ tin cậy cho kết quả nghiên cứu, tác giả sẽ phát ra tăng thêm 2 lần cỡ mẫu tối thiểu vì trong quá trình thu thập dữ liệu sẽ phải loại bỏ những bảng khảo sát không đạt yêu cầu. Vậy số phiếu khảo sát được gửi đi khảo sát là:  $385 \times 2 = 770$  (phiếu khảo sát).

### **3.3.2 Phương pháp chọn mẫu**

Tổng thể của nghiên cứu này là toàn bộ nhân viên đang làm việc tại các VNPT trên địa bàn 13 tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long. Đáp viên được khảo sát là quản lý bộ phận; nhân viên văn phòng và nhân viên lao động trực tiếp sản xuất.

Để đảm bảo tính đại diện của mẫu cho toàn bộ tổng thể, Luận án sử dụng phương pháp lấy mẫu hạn ngạch. Lấy mẫu hạn ngạch là một kỹ thuật lấy mẫu phi xác suất nhằm xây dựng các nhóm mẫu phụ phản ánh tỷ lệ đại diện của chúng trong tổng thể. Những hạn ngạch được xác định trước này đảm bảo bao gồm các nhóm quần thể chính theo tỷ lệ chính xác. Lấy mẫu hạn ngạch đóng một vai trò quan trọng trong phương pháp nghiên

cứu. Nó cho phép tác giả đạt được sự cân bằng giữa tính đại diện và tính thực tiễn, đảm bảo rằng mẫu phản ánh sự đa dạng của tổng thể trong khi vẫn khả thi để thực hiện.

Phương pháp lấy mẫu hạn ngạch giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong thiết kế nghiên cứu, vì nó tạo sự cân bằng giữa yêu cầu khoa học về tính đại diện và điều kiện thực tiễn về khả năng triển khai. Nhờ vậy, tác giả vừa có thể phản ánh được sự đa dạng của tổng thể, vừa bảo đảm tính khả thi trong quá trình thu thập dữ liệu. Trong khuôn khổ luận án này, các nhóm mẫu phụ được xác định cụ thể là các đơn vị VNPT tại 13 tỉnh thuộc khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, qua đó bảo đảm rằng dữ liệu phản ánh chính xác đặc trưng của toàn bộ vùng nghiên cứu.

### **3.3.3. Phương pháp phân tích số liệu**

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp Hồi quy Bình phương Nhỏ nhất một phần (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM) để phân tích dữ liệu.

## CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

### 4.1. THỐNG KÊ MẪU NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu được thực hiện với đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại các VNPT trên địa bàn 13 tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long. Tác giả đã tiến hành khảo sát trực tiếp bằng phiếu khảo sát với cỡ mẫu là 770. Tổng cộng có 700 bảng câu hỏi được thu về, loại ra 21 bảng không đạt yêu cầu (đáp viên chỉ chọn một đáp án cho tất cả các câu hỏi), còn lại 679 phiếu khảo sát có thể sử dụng được, đạt tỷ lệ 97%. Bảng câu hỏi được mã hoá và đưa vào xử lý số liệu bằng phần mềm SPSS 22.0 để phân tích. Sau đó, tác giả đã phân loại 679 người tham gia trả lời theo thành phần giới tính, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn, độ tuổi, thu nhập và kinh nghiệm làm việc (Phụ lục 9).

### 4.2. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG

#### 4.2.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

**Bảng 4. 1. Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo**

Cấu trúc	Mã hóa	Số quan sát	Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số độ tin cậy tổng hợp (CR)	Kết luận
Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực	HRMP	20	0,928	0,930	Phù hợp
Chiêu mộ và tuyển chọn	RS	4	0,854	0,856	Phù hợp
Đào tạo	TR	4	0,858	0,862	Phù hợp
Đánh giá hiệu quả	PA	4	0,820	0,826	Phù hợp
Khen thưởng	RR	4	0,834	0,836	Phù hợp
Sự tham gia của nhân viên	EP	4	0,827	0,829	Phù hợp
Môi trường đổi mới	IC	5	0,830	0,868	Phù hợp
Hành vi đổi mới trong công việc	IWB	5	0,861	0,866	Phù hợp
Hiệu quả công việc	JB	5	0,889	0,897	Phù hợp

#### 4.2.2. Đánh giá tính giá trị của thang đo

Tính giá trị sẽ đánh giá các cấu trúc được đo lường tốt như thế nào. Theo Hair và cộng sự. (2019), kiểm tra tính giá trị của các biến tiềm ẩn cần được thực hiện để chứng minh rằng các cấu trúc được đo lường theo những gì chúng phải đo lường và không đo lường những gì chúng không nên đo lường. Tác giả đã thực hiện kiểm tra tính giá trị cho tất cả các thang đo. Hai loại kiểm định giá trị được thực hiện trong nghiên cứu này, đó là: giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.

**Bảng 4.2. Kết quả đo lường giá trị hội tụ của thang đo**

Cấu trúc	Mã hóa	Số quan sát	Hệ số tải ngoài bé nhất	Phương sai trích trung bình (AVE)	Kết luận
Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực	HRMP	20	0,614	0,500	Phù hợp
Chiêu mộ và tuyển chọn	RS	4	0,780	0,697	Phù hợp
Đào tạo	TR	4	0,799	0,702	Phù hợp
Đánh giá hiệu quả	PA	4	0,755	0,650	Phù hợp
Khen thưởng	RE	4	0,777	0,668	Phù hợp
Sự tham gia của nhân viên	EP	4	0,748	0,659	Phù hợp
Môi trường đổi mới	IC	5	0,571	0,602	Phù hợp
Hành vi đổi mới trong công việc	IWB	5	0,764	0,642	Phù hợp
Hiệu quả công việc	JB	5	0,775	0,693	Phù hợp

**4.3. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH MÔ HÌNH CẤU TRÚC****Hình 4.3. Bảng kết quả của mối quan hệ giữa các cấu trúc trong mô hình**

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số hồi quy	Độ lệch chuẩn	Thống kê T	Giá trị P	Kết quả
	HRMP → RS	0,891	0,009	101,732	0,000	
	HRMP → TR	0,856	0,013	67,200	0,000	
	HRMP → PA	0,859	0,011	75,446	0,000	
	HRMP → RE	0,714	0,020	34,823	0,000	
	HRMP → EP	0,798	0,012	64,529	0,000	
H <sub>1</sub>	HRMP → JP	0,271	0,043	6,271	0,000	Chấp nhận
H <sub>2</sub>	HRMP → IWB	0,354	0,047	7,464	0,000	Chấp nhận
H <sub>3</sub>	IWB → JP	0,307	0,047	6,562	0,000	Chấp nhận
H <sub>5</sub>	HRMP*IC → IWB	0,107	0,032	3,387	0,001	Chấp nhận

Giả thuyết H<sub>1</sub> cho rằng Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có mối tương quan thuận chiều với Hiệu quả công việc. Kết quả cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa chúng ( $\beta = 0,271$ ;  $p = 0,000$ ) (Bảng 4.13).

Giả thuyết H<sub>2</sub> đề xuất rằng Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có mối liên hệ tích cực với Hành vi đổi mới trong công việc. Kết quả khẳng định rằng có mối quan hệ tích cực đáng kể giữa chúng ( $\beta = 0,354$ ;  $p = 0,000$ ) (Bảng 4.13).

Giả thuyết H<sub>3</sub> đề xuất rằng Hành vi đổi mới trong công việc có mối liên hệ tích cực với Hiệu quả công việc. Kết quả xác nhận rằng có mối quan hệ tích cực đáng kể giữa chúng ( $\beta = 0,307$ ;  $p = 0,000$ ) (Bảng 4.13).

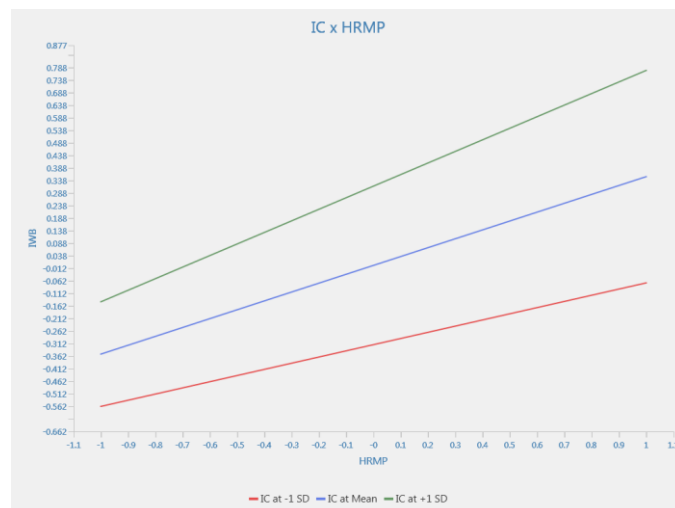
Tiếp theo, nghiên cứu thực hiện kiểm định vai trò trung gian của Hành vi đổi mới trong công việc và cho kết quả như Bảng 4.14.

**Hình 4.4. Bảng kết quả vai trò trung gian của Hành vi đổi mới trong công việc**

Giả thuyết	Mối quan hệ	Trực tiếp	Gián tiếp	Tổng ảnh hưởng	Tổng ảnh hưởng	Kết quả
H <sub>4</sub>	HRMP→IWB→JP	0,271***	0,109***	0,380***	Trung gian một phần	Chấp nhận

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

Giả thuyết H<sub>4</sub>: Mối quan hệ tiêu cực giữa HRMP và JP sẽ được trung gian bởi IWB. Kết quả phân tích xác nhận rằng Hành vi đổi mới trong công việc đã đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa HRMP và JP với hệ số hồi quy là 0,109 và giá trị p là 0,000. Do đó, vai trò trung gian này được hỗ trợ về mặt thống kê. Vì vậy, giả thuyết H<sub>4</sub> được chấp nhận. Bên cạnh đó, mối quan hệ trực tiếp giữa HRMP và JP cũng đã được xác nhận (Giả thuyết H<sub>1</sub>). Kết quả này cho thấy rằng mối quan hệ tiêu cực giữa HRMP và JP đã được trung gian một phần bởi IWB. Hơn nữa, tổng tác động của thực tiễn HRM đối với hiệu quả công việc của nhân viên được giải thích thông qua sự đóng góp của hành vi đổi mới trong công việc đã được ước tính trong SmartPLS 4.0. Kết quả xác nhận tổng tác động tích cực của thực tiễn HRM trong JP, cũng có ý nghĩa thống kê ( $\beta = 0,380$ ;  $p = 0,000$ ) (Bảng 4.14).



**Hình 4.1. Kết quả phân tích vai trò điều tiết của Môi trường đổi mới**

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Giả thuyết H<sub>5</sub> đã đề xuất rằng Môi trường đổi mới điều tiết mối quan hệ giữa Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và Hành vi đổi mới trong công việc. Kết quả chỉ ra rằng tác

động của biến tương tác (IC\*HRMP) đối với IWB là 0,107 và giá trị p là 0,00 (Bảng 4.13).

#### **4.4. KIỂM ĐỊNH SỰ KHÁC BIỆT GIỮA CÁC NHÓM TRONG TỔNG THỂ**

Để kiểm định sự khác biệt về hiệu quả công việc và hành vi đổi mới trong công việc giữa các đặc điểm cá nhân, tác giả thực hiện phân tích kiểm định T-test mẫu độc lập, kiểm định ANOVA một chiều (One – Way ANOVA) để kiểm định các giả thuyết H<sub>6</sub>, và H<sub>7</sub>.

Dựa vào các kết quả phân tích trên cho thấy giả thuyết H<sub>6</sub> đã bị bác bỏ. Không có sự khác biệt về hành vi đổi mới trong công việc theo đặc điểm cá nhân.

Dựa vào các kết quả phân tích trên cho thấy giả thuyết H<sub>7</sub> đã bị bác bỏ. Không có sự khác biệt về hiệu quả công việc theo đặc điểm cá nhân.

#### **4.5. THẢO LUẬN KẾT QUẢ CỦA LUẬN ÁN VỚI CÁC NGHIÊN CỨU TRƯỚC**

Kết quả nghiên cứu của luận án đã xác nhận mô hình thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của VNPT cấp tỉnh tại các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long gồm 05 thành phần: (1) Chiêu mộ và tuyển dụng, (2) Đào tạo, (3) Đánh giá hiệu quả, (4) Sự tham gia của nhân viên, và (5) Khen thưởng. Bên cạnh đó, luận án cũng đã giải thích cơ chế ảnh hưởng phức tạp giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, hành vi đổi mới trong công việc, hiệu quả công việc, và môi trường đổi mới. Trong phần này, tác giả sẽ tiến hành so sánh với các nghiên cứu trước để làm nổi bật các kết quả nghiên cứu của luận án.



## **CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ**

### **5.1. KẾT LUẬN**

Căn cứ vào cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước, tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu sơ bộ. Sau đó, luận án này được thực hiện bởi kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính với quá trình lược khảo tài liệu thứ cấp, sơ cấp, phỏng vấn nhóm sâu với các chuyên gia nhằm điều chỉnh mô hình nghiên cứu và thảo luận nhóm tập trung với các nhân viên nhằm điều chỉnh thang đo; phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện qua giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ với cỡ mẫu 50 nhân viên, và nghiên cứu định lượng chính thức với cỡ mẫu là 770. Sau đó, dữ liệu thu về 679 bảng câu hỏi đạt giá trị. Tác giả đã sử dụng phần mềm SPSS 22 để phân tích đặc điểm nhân khẩu học, và kiểm định sự khác biệt theo đặc điểm nhân khẩu học và phần mềm SmartPLS 4.0 để kiểm định mô hình đo lường và mô hình cấu trúc tuyến tính bằng kỹ thuật PLS-SEM. Kết quả nghiên cứu cho thấy Thực tiễn HRM đã có tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc; thực tiễn HRM đã gia tăng hành vi đổi mới trong công việc; hành vi đổi mới có tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, IWB đã được kiểm định trung gian. Cuối cùng, môi trường đổi mới thúc đẩy mối quan hệ tích cực giữa thực tiễn HRM và hành vi đổi mới trong công việc. Như vậy, kết quả nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm rõ ràng và đáng tin cậy, khẳng định rằng việc xây dựng và triển khai các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (HRM) tích cực có vai trò then chốt trong việc thúc đẩy hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên. Khi nhân viên cảm nhận được sự đầu tư, hỗ trợ và trao quyền từ tổ chức thông qua các chính sách HRM bài bản, họ sẽ có xu hướng chủ động đề xuất ý tưởng mới, cải tiến quy trình làm việc và tích cực tham gia vào các hoạt động đổi mới. Chính hành vi đổi mới này là cầu nối quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả công việc cá nhân, từ đó lan tỏa tác động tích cực đến kết quả hoạt động chung của tổ chức. Nói cách khác, HRM không chỉ là công cụ quản lý hành chính, mà còn là chìa khóa chiến lược giúp doanh nghiệp phát triển bền vững thông qua việc khơi dậy và duy trì tinh thần đổi mới trong nội bộ. Đây là nền tảng cần thiết để tổ chức thích ứng với sự thay đổi, gia tăng năng lực cạnh tranh và hướng tới thành công dài hạn trong bối cảnh kinh tế số và biến động môi trường kinh doanh hiện nay.

### **5.2. ĐÓNG GÓP CỦA NGHIÊN CỨU**

Thứ nhất, nghiên cứu này cung cấp một bối cảnh độc đáo để hiểu các thực tiễn HRM trong lĩnh vực viễn thông, đặc biệt là về hiệu quả công việc của nhân viên. Đa số

các nghiên cứu trước đã xem xét mô hình thực tiễn quản trị nguồn nhân lực dưới dạng cấu trúc bậc hai, và đã xây dựng mô hình thực tiễn HRM gồm các thành phần khác nhau. Các thành phần thay đổi theo đặc điểm của ngành công nghiệp và quốc gia. Đặc biệt, mô hình thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong ngành bưu chính viễn thông còn rất ít. Kết quả của luận án cho thấy mô hình thực tiễn HRM gồm 05 khía cạnh chính: (1) Chiêu mộ và tuyển dụng, (2) Đào tạo, (3) Đánh giá hiệu quả, (4) Sự tham gia của nhân viên, và (5) Khen thưởng. Tuy nhiên, mức độ đóng góp của các thành phần đối với cấu trúc thực tiễn HRM là khác nhau. Cụ thể, thực tiễn chiêu mộ và tuyển dụng là thành phần quan trọng hàng đầu trong thực tiễn HRM; tiếp theo là thực tiễn đánh giá hiệu quả; kế tiếp là thực tiễn đào tạo; thực tiễn sự tham gia của nhân viên; và cuối cùng là thực tiễn khen thưởng. Do đó, nghiên cứu này đã **giải quyết được khoảng trống nghiên cứu thứ nhất** bằng cách bổ sung vào lý thuyết đương thời bằng cách điều chỉnh mô hình thực tiễn HRM trong bối cảnh ngành bưu chính viễn thông nói chung và tại VNPT các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long nói riêng.

Thứ hai, kết quả nghiên cứu đã xác nhận mối quan hệ tích cực giữa thực tiễn HRM và hiệu quả công việc của nhân viên, phù hợp với các nghiên cứu trước đây. Điều này nhấn mạnh vai trò thiết yếu mà các thực tiễn HRM đóng vai trò trong việc thúc đẩy nhân viên cải thiện hiệu quả công việc của họ. Các phát hiện cũng hỗ trợ lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964), điều này cho thấy rằng các cá nhân và tổ chức tham gia vào các mối quan hệ qua lại. Trong khuôn khổ này, các tổ chức tạo ra một môi trường hỗ trợ, công bằng và thuận lợi để đổi lấy hiệu quả công việc của nhân viên nâng cao. Do đó, thực tiễn HRM là rất quan trọng để nuôi dưỡng và cải thiện hiệu quả của nhân viên, mang theo ý nghĩa quan trọng đối với hành vi tổ chức và quản lý nguồn nhân lực.

Thứ ba, nghiên cứu này vượt xa những phát hiện trước đây bằng cách đề xuất rằng hành vi đổi mới trong công việc đóng vai trò là biến trung gian chính trong mối quan hệ giữa thực tiễn HRM và hiệu quả công việc. Biến này là rất quan trọng để duy trì khả năng cạnh tranh lâu dài, nhưng hầu hết các học giả chủ yếu tập trung vào các tác động trực tiếp của các thực tiễn HRM đối với hiệu quả công việc. Do đó, nghiên cứu này cập nhật tài liệu hiện có bằng cách khám phá ảnh hưởng trung gian của IWB trong mối liên hệ giữa thực tiễn HRM và hiệu quả công việc trong bối cảnh VNPT tại các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long nói riêng và ngành viễn thông ở Việt Nam nói chung. Các phát hiện chỉ ra rằng IWB làm trung gian một phần cho mối quan hệ giữa thực tiễn HRM và hiệu quả

công việc. Điều này cho thấy rằng nhân viên có xu hướng kết nối các thực tiễn HRM với hành vi đổi mới trong công việc, điều này ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của họ. Thực tiễn HRM là rất quan trọng không chỉ để tăng cường hiệu quả công việc giữa các nhân viên mà còn để thúc đẩy hành vi đổi mới của họ. Khi nhân viên nhận thấy các thực tiễn HRM hiệu quả, thì họ có khả năng thể hiện mức độ đổi mới cao hơn. Hơn nữa, hiểu IWB là điều cần thiết để cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên. Như vậy, đóng góp thứ hai và thứ ba đã *giải quyết khoảng trống nghiên cứu thứ hai* của luận án bằng cách cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa thực tiễn HRM, hành vi đổi mới trong công việc, và hiệu quả công việc chưa được kiểm định trong các nghiên cứu trước.

Cuối cùng, nghiên cứu này đã xem xét vai trò của môi trường đổi mới như là một yếu tố điều tiết mối quan hệ giữa HRMP và IWB. Trong khi các nhân viên nhận thấy thực tiễn HRM tích cực, họ thường thể hiện IWB, mối liên hệ này rất mạnh mẽ trong một môi trường hỗ trợ đổi mới. Nói cách khác, tác động của các hoạt động HRM đối với hành vi đổi mới trong sẽ mạnh hơn khi nhân viên cảm thấy rằng các tổ chức của họ đã nuôi dưỡng một môi trường đổi mới. Môi trường đổi mới này khuyến khích chấp nhận rủi ro và nhấn mạnh tầm quan trọng của việc chia sẻ thông tin, làm cho nó trở thành một yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy hành vi đổi mới trong công việc. Như vậy, đây là nghiên cứu đầu tiên cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò điều tiết của môi trường đổi mới trong mối quan hệ giữa thực tiễn HRM và hành vi đổi mới trong công việc trong bối cảnh của ngành bưu chính viễn thông. Do đó, nó đã giúp giải quyết khoảng trống nghiên cứu thứ ba trong luận án này.

Cuối cùng, đa số các nghiên cứu trước đã bỏ sót việc kiểm định liệu rằng có sự khác biệt trong hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả trong công việc theo đặc điểm các nhân hay không. Mặc dù, kết quả của nghiên cứu này không tìm thấy sự khác biệt theo đặc điểm cá nhân, nhưng nó cũng đã cung cấp được bằng chứng thực nghiệm về việc không tồn tại sự khác biệt mà các nghiên cứu trước chưa làm được. Đây cũng sẽ là một đóng góp vào lý thuyết đương thời còn thiếu sót.

### **5.3. HÀM Ý QUẢN TRỊ**

Nghiên cứu này cũng mang ý nghĩa quan trọng đối với các nhà hoạch định chính sách nhân sự tại các VNPT cấp tỉnh tại các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long trong nâng cao hiệu quả công việc. Kết quả nghiên cứu cho thấy có năm thực tiễn có mức độ đóng góp khác nhau đến cấu trúc thực tiễn HRM theo thứ tự giảm dần gồm: chiêu mộ và tuyển

dụng, đánh giá hiệu quả, đào tạo, sự tham gia của nhân viên; và cuối cùng là khen thưởng.

#### **5.4. HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO**

Mặc dù luận án đã giải quyết xong mục tiêu đã đề ra, nhưng vẫn còn một số hạn chế như sau: Thứ nhất, phạm vi nghiên cứu còn rất giới hạn vì dữ liệu chỉ thu thập tại VNPT cấp tỉnh tại các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long, chưa phản ánh toàn bộ cho lĩnh vực ngành viễn thông hoặc các tổ chức khác cũng hoạt động trong lĩnh vực này. Vì thế, có thể ảnh hưởng đến khả năng tổng quát và bao phủ của kết quả nghiên cứu. Nghiên cứu trong tương lai nên mở rộng phạm vi nghiên cứu toàn bộ tập đoàn VNPT Việt Nam. Thứ hai, trong phương pháp đo lường của nghiên cứu vẫn còn hạn chế. Vì thế, các biến nghiên cứu được đo lường chủ yếu thông qua bảng hỏi và tự khai báo cáo từ nhân viên, điều đó có thể gây ra ảnh hưởng trong tính chủ quan, có thể ảnh hưởng bởi tâm lý xã hội. Trong khi đó, các nguồn dữ liệu khách quan những ý kiến, nhìn nhận, đánh giá từ cấp trên, cấp lãnh đạo chưa được sử dụng nhiều trong nghiên cứu. Nghiên cứu tương lượng nên thu thập thêm dữ liệu KPI thực tế của nhân viên và cần thêm đánh giá từ quản lý trực tiếp. Thứ ba, nghiên cứu này sử dụng thiết kế cắt ngang, tức là dữ liệu được thu thập tại một thời điểm nhất định. Cách tiếp cận này có thể hạn chế khả năng khẳng định quan hệ nhân quả giữa các biến. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai nên áp dụng thiết kế nghiên cứu theo chiều dọc (longitudinal) để theo dõi dữ liệu qua nhiều thời điểm, từ đó đưa ra kết luận về quan hệ nhân quả một cách chính xác và đáng tin cậy hơn.

#### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- Aguinis, H., & O'Boyle Jr., E. (2014). Star Performers in Twenty-First Century Organizations. *Personnel Psychology*, 67(2), 313-350. doi:10.1111/peps.12054
- Ahmad, K. Z. B., & Jasimuddin, S. M. (2021). The Linkage Between Communication Satisfaction, Human Resources Management Practices, Person-Organization Fit, and Commitment: Evidence From Malaysia. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 64(1), 23-37. doi:10.1109/TPC.2020.3047428
- Ahmad, S., & Jalagat, R. C. J. (2022). Human Resource Management Practices and Employee Performance: A Case of Software Company in India. *Pacific Business Review International*, 15(3), 54-60. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000882477000005
- Batta, A., Bandameeda, G., & Parayitam, S. (2023). Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Performance: Evidence from Transportation Sector in India. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 19(1), 47-62. doi:10.1177/2319510x231166800

- Bhatti, M. A., & Alnehabi, M. (2023). The role of human resource management practices on the employee performance in manufacturing firms in Saudi Arabia: mediating role of employee motivation. *Transformations in Business & Economics*, 22(2), 330-350.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
- Bos-Nehles, A., & Veenendaal, A. A. R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661-2683. doi:10.1080/09585192.2017.1380680
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1, 2nd ed.* (pp. 687-732). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97. doi:10.1002/hrm.21934
- Deng, J., Liu, J., Yang, T., & Duan, C. (2022). Behavioural and economic impacts of end-user computing satisfaction: Innovative work behaviour and job performance of employees. *Computers in Human Behavior*, 136, 107367. doi:https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107367
- Dung, T. K., Anh, T. T. L., Linh, B. T. P., Loan, N. T., Trang, H. T. T., My, T. T. G., & Uyên, P. T. N. (2017). Cấu trúc tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. *Tạp chí phát triển kinh tế*, 28(1), 84-100. Retrieved from <http://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/57227>
- Faris Hussain, M., Hanifah, H., Vafaei-Zadeh, A., & Abdul Halim, H. (2022). Determinants of Innovative Work Behavior and Job Performance: Moderating Role of Knowledge Sharing. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2250037. doi:10.1142/S0219877022500377
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis (9th Ed.)*. Andover, Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Hùng, N. T. (2018). *Mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, trách nhiệm xã hội và kết quả hoạt động kinh doanh: trường hợp các doanh nghiệp chế biến thực phẩm tại Đồng bằng sông Cửu Long*. (Tiến sĩ). Trường Đại học Kinh tế TP. HCM, TP. HCM.
- Hussain, T., & Rehman, S. S. u. (2013). Do human resource management practices inspire employees' retention? *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(19), 3625-3633.
- Jishnu, A., & Hareendrakumar, V. R. (2024). Impact of HR Practices on Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Organizational Support, Knowledge-

- sharing and Employee Creativity. *Paradigm*, 28(1), 101-118. doi:10.1177/09718907241251410
- Krishnaveni, R., & Monica, R. (2018). Factors influencing employee performance: the role of human resource management practices and work engagement. *International Journal of Business Performance Management*, 19(4), 450-475. doi:10.1504/ijbpm.2018.095093
- Linh, L. T. M., Anh, L. T., Huyền, V. M., Ngọc, N. Q., & Trang, Đ. T. (2023). Mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực và hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên ngân hàng thương mại. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 307(73–84).
- Nam, N. D., & Lan, U. T. N. (2022). 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. *Economics-Law and Management*, 6(3), 3042-3053.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970. doi:10.1108/ER-02-2018-0053
- Pace, F., Ingusci, E., Signore, F., & Sciotto, G. (2021). Human Resources Management Practices Perception and Extra-Role Behaviors: The Role of Employability and Learning at Work. *Sustainability*, 13(16). doi:10.3390/su13168803
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2016). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85. doi:10.1177/2278533716671630
- Rana, M. H., & Malik, M. S. (2017). Impact of human resource (HR) practices on organizational performance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 10(2), 186-207. doi:10.1108/IMEFM-04-2016-0060
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39. doi:https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1-25).
- Vuong, B. N., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2023). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(5), 832-854. doi:10.1108/APJBA-06-2021-0256