

# THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH: TRƯỜNG HỢP CÁC DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN THỰC PHẨM VIỆT NAM

**Nguyễn Thanh Hùng**

*Khoa Kinh tế - Luật, Trường Đại học Trà Vinh*

*Email: thanhhungtvu@gmail.com*

**Hồ Tiến Dũng**

*Khoa Quản trị, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh*

Ngày nhận: 4/4/2017

Ngày nhận bản sửa: 28/5/2017

Ngày duyệt đăng: 25/6/2017

## **Tóm tắt:**

*Nghiên cứu nhằm xác định mối quan hệ giữa thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực, sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức và kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp chế biến thực phẩm. Mẫu nghiên cứu được khảo sát từ 422 nhân viên và quản lý tại 105 doanh nghiệp. Nghiên cứu dựa trên lập mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để phân tích mối quan hệ giữa các khái niệm tác động trong mô hình lý thuyết. Thang đo thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực có 6 thành phần: Tuyển dụng và đào tạo, đánh giá, lương, thưởng, tính ổn định công việc và khuyến khích tham gia, đổi mới. Kết quả cho thấy thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp tích cực đến sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức và kết quả hoạt động kinh doanh. Trong đó, thái độ cam kết của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến kết quả hoạt động doanh nghiệp, nhưng sự hài lòng công việc có mối quan hệ tỷ lệ nghịch đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.*

**Từ khóa:** Quản trị nguồn nhân lực, cam kết tổ chức, kết quả hoạt động kinh doanh.

## **Human resource management and financial performance – the case of food processing enterprises in Vietnam**

*Abstract:*

*This research aims at identifying the relationship among human resource management practices (HRMP), job satisfaction and organizational commitment and food-processing enterprise's performance. The survey data was collected from 422 staffs and managers at 105 enterprises. Structure Equation Model (SEM) was used for analysing the relationship of the concepts of impact in the theoretical model. There are 6 components in scale of HRMP including recruitment and training, appraisal, salary, compensations, job stability, encouraging participation and innovation. The results show that HRMP has directly positive influence on job satisfaction and organizational commitment and financial performance. Although organizational commitment has a significant positive effect on business performance, job satisfaction negatively influences financial performance of enterprises.*

*Keywords:* Human resource management; organizational commitment; financial performance.

### **1. Giới thiệu**

Nguồn nhân lực được xem như là nguồn lực quan trọng cho sự duy trì lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp (Wright và cộng sự, 1994). Hoạt động phát triển nguồn nhân lực được phản ánh thông qua

việc gia tăng kỹ năng, thái độ và động lực của nhân viên. Sự gia tăng các nhân tố này làm gia tăng năng suất, góp phần tạo sự tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận, điều này được xem như là cải thiện năng lực tài chính của doanh nghiệp (Gamage, 2007). Lado

& Wilson (1994) xác định Quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) 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 QTNNL 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 QTNNL đa phần tập trung các doanh nghiệp nhỏ và vừa như của Thang & Quang (2005), Trần Kim Dung và cộng sự (2010), ít thấy nghiên cứu về sự tác động của thực tiễn QTNNL đến kết quả hoạt động kinh doanh trong từng lĩnh vực chuyên ngành cụ thể, đặc biệt là ngành chế biến thực phẩm. Từ lý do trên, nghiên cứu này với mục đích phân tích mối quan hệ giữa thực tiễn QTNNL và kết quả hoạt động kinh doanh trong doanh nghiệp chế biến thực phẩm thông qua biến trung gian là sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức, qua đó đánh giá mức độ tác động của các nhân tố, thảo luận đề xuất hàm ý nhằm nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh thông qua công tác quản lý nguồn nhân lực.

## **2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu**

### **2.1. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu**

#### ***Thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực***

Khái niệm quản trị nguồn nhân lực xuất phát từ Mỹ những năm 1950, sau đó phát triển ở Anh 1980 và ngày nay được sử dụng rộng rãi ở các quốc gia. QTNNL (hay còn gọi là quản lý con người) là một trong những yếu tố đầu vào cần thiết để tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Schuler & Jackson (1987) định nghĩa thực tiễn QTNNL như một hệ thống nhằm thu hút, phát triển, thúc đẩy và giữ lại nhân viên để đảm bảo thực hiện công việc đạt hiệu quả và hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức. Dyer & Reeves (1995) thừa nhận 4 cấp độ của kết quả của thực tiễn QTNNL: nhân viên, tổ chức, tài chính và thị trường.

Bên cạnh đó, thực tiễn QTNNL cũng được định nghĩa là một tập hợp các chính sách trong nội bộ được thiết kế và thực hiện để đảm bảo nguồn nhân lực của một tổ chức đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu kinh doanh của mình (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 và 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).

Dựa trên các nghiên cứu trước đây có thể thấy chức năng và chính sách thực tiễn QTNNL có nhiều khía cạnh, kết hợp đặc thù ngành chế biến thực phẩm, thực tiễn QTNNL trong nghiên cứu này được đo lường gồm 6 thành phần: Tuyển dụng và đào tạo, đánh giá, lương, đãi ngộ, tính ổn định công việc, khuyến khích sự tham gia, đổi mới. Đặc điểm các thành phần cụ thể như sau:

- Tuyển dụng và đào tạo: là quá trình mà một tổ chức xác định những ứng viên với những kiến thức, kỹ năng, khả năng và đặc điểm khác mà có thể giúp đạt được mục tiêu của tổ chức (Kramar & De Cieri, 2008), tuyển dụng kết hợp đào tạo để nâng cao kiến thức và kỹ năng nhằm thực hiện hiệu quả cho một công việc cụ thể.

- Đánh giá công việc: là một quá trình có hệ thống và định kỳ (Manasa & Reddy, 2009) nhằm giúp cho tổ chức có một cái nhìn sâu sắc về tính hiệu quả hệ thống quản lý nhân sự qua đó kiểm tra lại năng suất làm việc, cũng là cơ sở là đề bạt, chấm dứt hợp đồng. Để nâng cao hiệu suất cho tất cả thành viên trong doanh nghiệp thì đánh giá phải là một trong những công việc ưu tiên của một tổ chức hoạt động hiện đại (Muczyk & Gable, 1987).

- Tiền lương là khoản thù lao cho người lao động, một yếu tố mà người lao động có thể dùng làm thước đo để đo lường về thời gian và sự nỗ lực mà người lao động cống hiến vào công việc sao cho xứng đáng.

- Đãi ngộ là công cụ giúp nâng cao sự động viên, phát triển tối đa tiềm năng của người lao động và tạo ra những nỗ lực và sự sáng tạo từ nhân viên.

- Tính ổn định công việc nhằm đảm bảo nhân viên không bị mất việc, người lao động được bảo vệ chống lại việc thông báo sa thải một cách tùy ý trong công việc, giúp nhân viên an tâm với công việc, tạo sự thoải mái và thúc đẩy nhân viên nâng cao năng suất làm việc.

- Khuyến khích tham gia, đổi mới nhằm thúc đẩy nhân viên làm việc một cách tự chủ, tham gia đóng góp ý kiến giải quyết các vấn đề trong tổ chức, khuyến khích suy nghĩ năng động, tạo ra những ý tưởng mới để đáp ứng với nhu cầu công việc. Đổi mới cũng được xem như là một sự kích thích phát

triển, ứng dụng tiến bộ khoa học và công nghệ tương ứng với điều kiện phát triển xã hội (Damanpour & cộng sự, 2009).

Hài lòng công việc được thảo luận gồm nhiều yếu tố cấu thành như nhận thức, tình cảm và những phản ứng tình cảm đối với một công 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). Trong đó, thực tiễn QTNNL có ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng công việc của nhân viên và từ đó thúc đẩy cam kết của tổ chức (Ulrich, 1997).

Sự gắn bó với tổ chức (cam kết tổ chức) thể hiện mối quan hệ tinh thần giữa người lao động và tổ chức, làm giảm khả năng rời bỏ các tổ chức (Allen & Meyer, 1997). 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 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 sự gắn bó của 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).

Đối với bất kỳ doanh nghiệp, 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 QTNNL 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:

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

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

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 sự duy trì nhân viên tại tổ chức. Sự hài

lòng của nhân viên có tương quan 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*

Kết quả hoạt động kinh doanh được thể hiện qua hiệu suất hoạt động kết quả kinh doanh trên thị trường (Delaney & cộng sự, 1996; Buzzell & Gale, 1987). Richard & cộng sự (2009) đề nghị đo lường kết quả kinh doanh dựa trên kết quả về hiệu suất kế toán, tài chính, yếu tố thị trường thông qua các báo cáo từ doanh nghiệp hoặc những phản hồi theo thang đo Likert.

Sheldon (2012) cho rằng sự hài lòng và cam kết của các thành viên tổ chức không những dự đoán hiệu suất làm việc của nhân viên mà còn xác định được hiệu quả hoạt động của tổ chức. Bakotić (2016) trong nghiên cứu khám phá 40 doanh nghiệp hoạt động thuộc lĩnh vực công nghiệp về mối quan hệ giữa sự hài lòng và kết quả hoạt động kinh doanh kết quả cho thấy sự hài lòng có ảnh hưởng rất thấp đến kết quả hoạt động. Giả thuyết,

*H4: Mức độ hài lòng trong công việc có ảnh hưởng cùng chiều với kết quả hoạt động kinh doanh*

Khi đề cập đến sự hài lòng và kết quả kinh doanh thì ít thấy nghiên cứu liên quan. Tuy nhiên, có nhiều nghiên cứu đã chứng minh cam kết tổ chức có quan hệ tỷ lệ thuận với kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp như Bakiev (2013), Mansour & cộng sự (2014). Hơn nữa, trong các nghiên cứu của Guest (1997), Huselid (1995a), Delery & Doty (1996) đều tập trung vào thực tiễn QTNNL để cải thiện hiệu suất hoạt động thông qua nâng cao năng lực và cam kết của nhân viên. Giả thuyết:

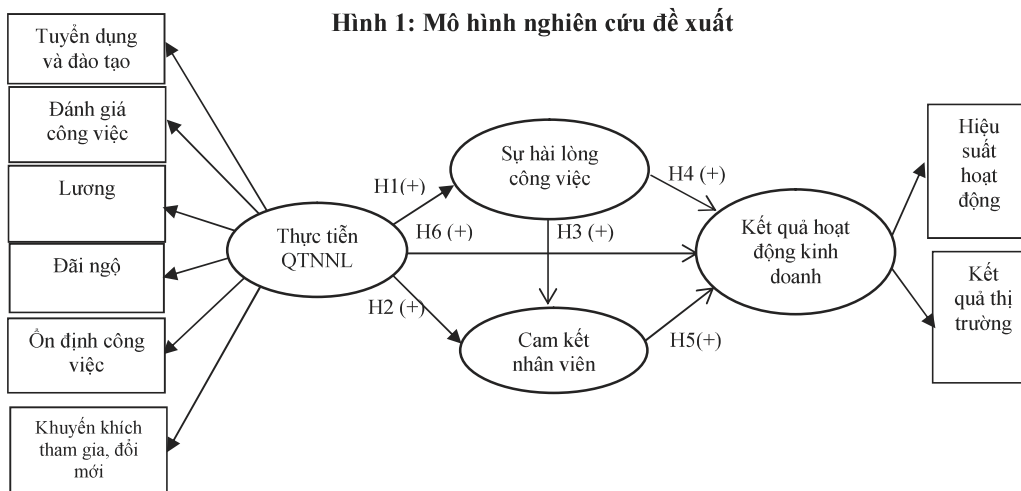
*H5: Sự cam kết của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh*

Nghiên cứu của Lado & Wilson (1994), Singh (2004), Katou & Budhwar (2010) chỉ ra rằng các thành phần của thực tiễn QTNNL có ảnh hưởng thuận chiều với kết quả hoạt động. Trần Kim Dung & cộng sự (2010) cho thấy thực tiễn QTNNL, ngoài ảnh hưởng dương đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thông qua kết quả nguồn nhân lực thì còn tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

*H6: Thực tiễn QTNNL ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh*

## **2.2. Mô hình nghiên cứu**

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



Dựa trên nghiên cứu Schuler & Jackson (1987) và Dyer & Reeves (1995) về thực tiễn QTNNL; nghiên cứu Ulrich (1997) và Boxall & Purcell (2011) về ảnh hưởng của thực tiễn QTNNL đến sự hài lòng và cam kết tổ chức; nghiên cứu của Mosadeghrad & cộng sự (2008), Bakotić (2016) về mối quan hệ giữa sự hài lòng và cam kết tổ chức; nghiên cứu của Steers (1977), Mansour & cộng sự (2014) cho rằng sự hài lòng và cam kết có ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh; hay Singh (2004), Katou & Budhwar (2010) cho rằng thực tiễn QTNNL có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tác giả đề xuất mô hình về mối quan hệ giữa thực tiễn QTNNL và kết quả hoạt động kinh doanh như sau:

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

*Mẫu nghiên cứu*

Hair và cộng sự (2006) cho rằng khi thực hiện phương trình hồi quy cấu trúc tuyến tính thì cỡ mẫu nằm trong khoảng từ 200 – 400 tương ứng với 10 –

15 nhân tố. Tabachnick và Fidell (2001) cho rằng tỷ lệ mẫu nghiên cứu tối thiểu là 5:1 (trích trong Hoàng Trọng, 2008). Với 46 biến quan sát trong nghiên cứu này, thì số mẫu tối thiểu là  $46 \times 5 = 230$  quan sát. Mẫu được chọn theo phương pháp ngẫu nhiên phân tầng bằng cách phát phiếu trả lời và khảo sát trực tiếp tương ứng trung bình từ 4 - 6 nhân viên/doanh nghiệp (trung bình mỗi doanh nghiệp khảo sát có khoảng 1-2 nhân viên giữ chức vụ quản lý là trưởng/phó đơn vị). Trong tổng số 105 doanh nghiệp chế biến thực phẩm thực tế được khảo sát tại Đồng Bằng Sông Cửu Long và Thành phố Hồ Chí Minh, số mẫu thu về và sàng lọc còn lại là 422 phiếu, gồm 26.8% số mẫu phản hồi là người quản lý và 73.2% nhân viên, điều này đảm bảo số mẫu phù hợp cho phân tích. Bảng câu hỏi được sử dụng dựa vào thang đo Likert 7 mức độ (bậc 1 tương ứng mức độ hoàn toàn sai/kém, bậc 7 tương ứng mức độ hoàn toàn đúng/tốt).

*Phương pháp nghiên cứu*

**Bảng 1: Thống kê mẫu nghiên cứu**

Giới tính			Loại hình doanh nghiệp			Số lao động		
Phân loại	Tần suất	Tỷ lệ	Phân loại	Tần suất	Tỷ lệ	Phân loại	Tần suất	Tỷ lệ
Nam	252	59.7	Doanh nghiệp Tư nhân	75	17.8	Dưới 10	41	9.7
Nữ	170	40.3	Công ty TNHH	129	30.6	Từ 10 - 50	77	18.2
			Công ty Cổ phần	192	45.5	Từ 50 - 100	63	14.9
			Hộ Kinh doanh Cá thể	26	6.2	Trên 100	241	57.1
<b>Tổng</b>	<b>422</b>	<b>100 %</b>	<b>Tổng</b>	<b>422</b>	<b>100%</b>	<b>Tổng</b>	<b>422</b>	<b>100%</b>

*Nguồn: Thống kê từ số liệu khảo sát của tác giả*



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 nháp, kết quả thang đo nháp có 51 biến quan sát.

Nghiên cứu định lượng: Tiếp tục đưa 51 biến để khảo sát các nhân viên trong ngành chế biến thực phẩm với 136 quan sát. Sau khi phân tích Cronbach's Anpha và EFA, kết quả còn 46 biến quan sát được đưa vào 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 (Bảng 1)

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

Kết quả bảng 2 cho thấy tất cả các thang đo đều có trọng số anpha > 0.7 và các biến trong mỗi thang đo đều có tương quan biến tổng > 0.3. Tuy nhiên, nhân tố tính ổn định công việc có trọng số anpha = 0.619 > 0.6, có thể chấp nhận tính tin cậy cho phân tích. Vì thế, các thang đo đảm bảo tính tin cậy trong phân tích.

#### 3.3. Kết quả phân tích CFA cho các khái niệm thành phần

**Bảng 2: Kiểm định độ tin cậy của thang đo**

Biến quan sát		Nguồn	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha
<b>Thang đo thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực</b>				
<i>Tuyển dụng và đào tạo</i>				
SET1	Doanh nghiệp thông báo thông tin tuyển dụng rộng rãi	Mathis & Jackson (2011)	0.565	0.859
SET3	Lựa chọn ứng viên để tuyển dụng là hoàn toàn dựa vào năng lực của nhân sự	Lievens & Chapman (2010)	0.676	
SET4	Doanh nghiệp có hệ thống tổ chức học việc và huấn luyện cho nhân viên	Tác giả đề xuất	0.752	
SET5	Tôi có cơ hội được đi học và phát triển tại doanh nghiệp	Abeysekera (2007)	0.733	
SET6	Đào tạo trong doanh nghiệp để giải quyết kỹ năng và các vấn đề chung	Bohlander and Snell, (2009)	0.656	
<i>Đánh giá công việc</i>				
APP1	Doanh nghiệp đánh giá công việc nhân viên một cách công bằng	Mathis & Jackson (2011); Bohlander & Snell (2009)	0.721	0.847
APP2	Doanh nghiệp có quy trình đánh giá công việc rõ ràng	Mathis & Jackson (2011); Bohlander & Snell (2009)	0.717	
APP3	Doanh nghiệp đánh giá nhân viên dựa trên năng lực và kết quả làm việc	Mathis & Jackson (2011); Bohlander & Snell (2009)	0.706	
<i>Lương</i>				
SAL1	Tôi được trả lương đầy đủ, hợp lý cho công việc tôi làm	(Dutra 2001, trích trong và cộng sự, 2012))	0.631	0.772
SAL2	Tôi được trả lương đúng thời gian	(Dutra 2001 trích trong (Demo và cộng sự, 2012))	0.631	
<i>Đãi ngộ</i>				
COM1	Tôi đã từng nhận được khích lệ chẳng hạn như đề bạt, khen thưởng, tiền thưởng...	Devanna, Fombrun, & Tichy (1984)	0.675	0.822
COM2	Tiền lương của tôi tương xứng với công việc và nhiệm vụ	Bohlander & Snell (2009)	0.713	
COM3	Khen thưởng và phúc lợi được phân phối công bằng trong doanh nghiệp	Bohlander & Snell (2009)	0.644	
<i>Tính ổn định công việc</i>				
STA2	Việc cắt giảm nhân sự đôi khi lệ thuộc tình hình HDKD của doanh nghiệp	Huselid (1995b)	0.504	0.619
STA3	Doanh nghiệp có một quy trình rõ ràng, công bằng để giải quyết các khiếu nại	Huselid (1995b)	0.472	
STA4	Tôi nghĩ nếu doanh nghiệp gặp khó khăn về kinh doanh, cắt giảm lao động sẽ là phương án sau cùng nhất	Huselid (1995b)	0.316	

Biến quan sát		Nguồn	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha
<i>Khuyến khích tham gia, đổi mới</i>				
INN1	Trong công việc tôi thường tìm giải pháp khi gặp những vấn đề khó khăn	Jiang và cộng sự (2012)	0.585	0.789
INN2	Tôi thấy doanh nghiệp khuyến khích nhân viên suy nghĩ năng động	Amabile và cộng sự (1996)	0.700	
INN3	Tôi được khuyến khích tham gia vào đóng góp cho các quyết định và giải quyết các vấn đề.	Jiang và cộng sự (2012); Amabile và cộng sự (1996)	0.607	
Thang đo hài lòng công việc				
JOS1	Tôi thật sự thoải mái khi làm việc tại đây	Kelly & Hise (1980); Homburg & Stock (2004)	0.717	0.875
JOS2	Tôi hài lòng với công việc hiện tại	Homburg & Stock (2004)	0.728	
JOS3	Tôi hài lòng với lương tôi nhận được từ công việc	Kelly & Hise (1980); Homburg & Stock (2004)	0.745	
JOS4	Tôi hài lòng với tính ổn định của công việc	Homburg & Stock (2004)	0.735	
JOS5	Tôi hài lòng với tính an toàn lao động trong công việc	Homburg & Stock (2004)	0.596	
Thang đo cam kết tổ chức – OC				
OC1	Nơi này có rất nhiều ý nghĩa đối với tôi	Meyer & cộng sự (1993); Meyer & cộng sự (1997); Takao (1998)	0.674	0.892
OC2	Tôi tự hào khi nói với bạn bè về nơi làm việc của tôi	Meyer & cộng sự (1993); Meyer & cộng sự (1997)	0.752	
OC3	Tôi cảm thấy những trở ngại của doanh nghiệp như những trở ngại của tôi	Takao (1998)	0.720	
OC4	Thật là khó cho tôi khi phải bỏ công việc này bây giờ	Meyer & cộng sự (1993); Meyer & cộng sự (1997); Takao (1998)	0.772	
OC5	Tôi có cảm giác gắn bó với nơi này	Meyer & cộng sự (1993); Meyer & cộng sự (1997)	0.62	
Thang đo kết quả hoạt động kinh doanh – PER				
<i>Thang đo hiệu suất hoạt động – PEP</i>				
PEP1	Tôi thấy chất lượng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp được đảm bảo	Huselid (1995a); Delaney & cộng sự (1996)	0.682	0.854
PEP2	Tôi nhận thấy doanh nghiệp có phát triển sản phẩm và dịch vụ mới	Huselid (1995a); Delaney & cộng sự (1996)	0.761	
PEP3	Tôi nhận thấy số lượng sản phẩm sản xuất tăng	Huselid (1995a); Delaney & cộng sự (1996)	0.736	
<i>Thang đo kết quả thị trường – PEM</i>				
PEM1	Tôi nhận thấy có những thông tin phản hồi tích cực từ phía khách hàng	Huselid (1995a); Delaney & cộng sự (1996)	0.642	0.859
PEM2	Tôi nhận thấy doanh số bán của doanh nghiệp tăng	Huselid (1995a); Delaney & cộng sự (1996)	0.712	
PEM3	Tôi nhận thấy lợi nhuận của doanh nghiệp tăng	Huselid (1995a); Delaney & cộng sự (1996)	0.774	
PEM4	Tôi nhận thấy thị trường hoạt động của doanh nghiệp được mở rộng	Huselid (1995a); Delaney & cộng sự (1996)	0.694	

Nguồn: Tác giả phân tích và tổng hợp

### 3.3.1 Phân tích CFA thang đo thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực

Kết quả thang đo cho thấy chỉ số bậc tự do  $df = 137$ , Chi-square/ $df = 3.051$ ; chỉ số TLI = 0.904, CFI = 0.923 đều lớn hơn 0.9. Mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường (Hair & cộng sự, 2010). Trọng số chuẩn hóa của các biến đều lớn hơn 0.5. Thang đo đạt tính đơn hướng (Hình 2).

### 3.3.2. Phân tích CFA thang đo sự hài lòng công

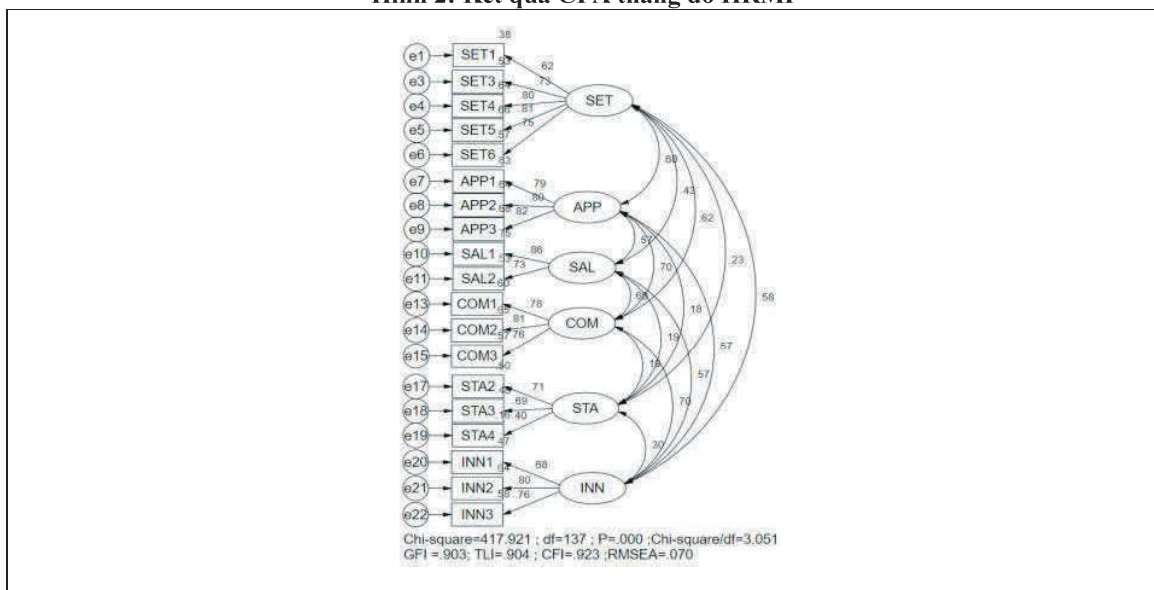
### việc và cam kết tổ chức

Kết quả phân tích cho thấy thang đo có bậc tự do là 32, Pvalue = 0.000, TLI = 0.956, CFI = 0.969 > 0,9 đạt yêu cầu, các chỉ số chi-square/ $df = 3.481 > 3$  và RMSEA = 0.077 < 0.08 có thể chấp nhận (Hình 3). Do đó, thang đo đạt tính đơn hướng.

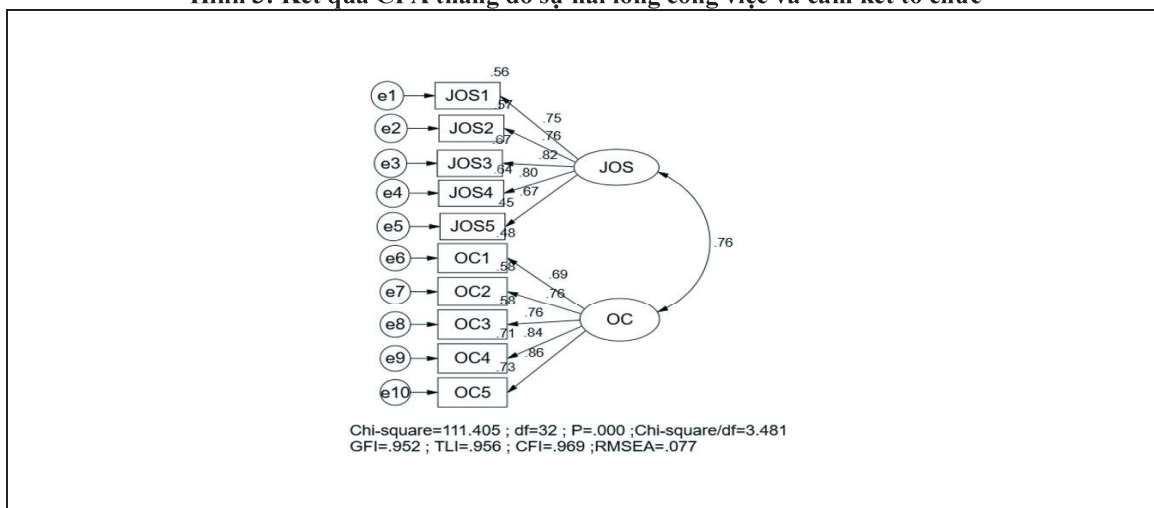
### 3.3.3. Phân tích CFA thang đo kết quả hoạt động kinh doanh

Kết quả chỉ số Chi-square = 31.598 ( $p =$

Hình 2: Kết quả CFA thang đo HRMP



Hình 3: Kết quả CFA thang đo sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức

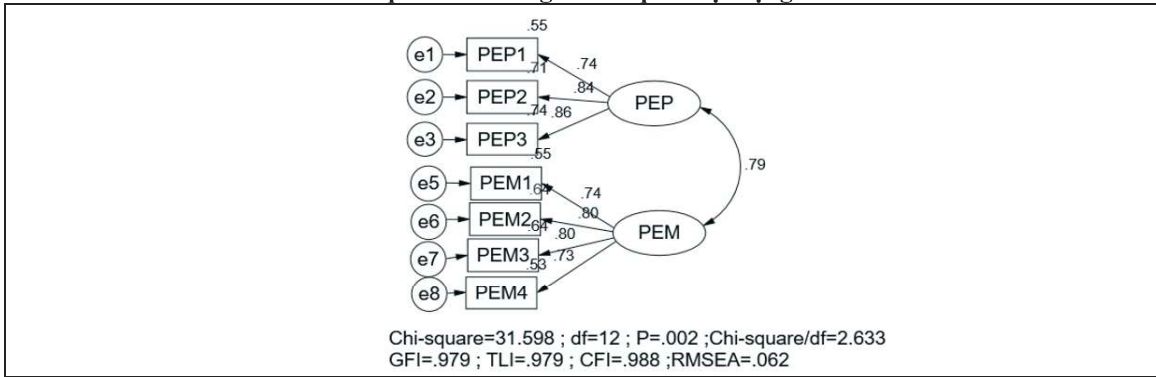


Bảng 3: Tóm tắt kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

Khái niệm	Nhân tố	Số biến	Độ tin cậy		Tổng phương sai trích (pvc)	Giá trị
			Cronbach anpha	Tổng hợp (pc)		
Thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực (HRMP)	SET	5	0.859	0.862	56%	Đạt yêu cầu
	APP	3	0.847	0.847	65%	
	SAL	2	0.772	0.779	64%	
	COM	3	0.822	0.823	61%	
	STA	3	0.619	0.654	40%	
	INN	3	0.789	0.794	56%	
Hài lòng công việc (JOS)	JOS	5	0.875	0.872	58%	Đạt yêu cầu
Cam kết tổ chức (OC)	OC	5	0.892	0.889	62%	Đạt yêu cầu
Kết quả hoạt động kinh doanh (PER)	PEP	3	0.854	0.862	66.3%	Đạt yêu cầu
	PEM	4	0.859	0.866	59%	

Nguồn: Tính toán từ tác giả

Hình 4: Kết quả CFA thang đo kết quả hoạt động kinh doanh



0.002<0.05), Chi-square /df = 2.633 < 3. Thêm vào đó, các chỉ số, TLI = 0.979, CFI = 0.993 đều lớn hơn 0.9, RSMEA = 0.062 < 0.08 (Hình 4). Do đó, khẳng định mô hình đáp ứng tốt với dữ liệu thị trường.

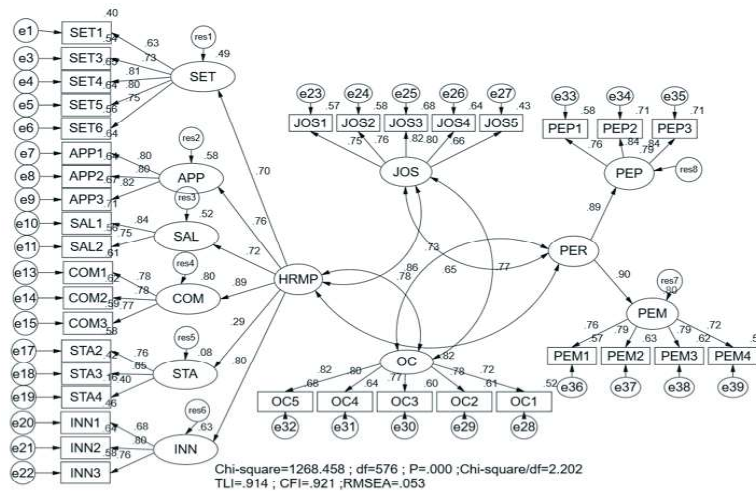
Qua phân tích kết quả CFA cho thấy các khái niệm đo lường đều đạt tính đơn hướng, đảm bảo giá trị hội tụ và độ tin cậy.

**3.4. Kết quả phân tích khẳng định mô hình tới hạn**

Kết quả CFA mô hình tới hạn lần cuối cho thấy giá trị Chi-square = 1268.458, bậc tự do df = 576, Pvalue = 0.000, chi-square/df = 2.202 < 3, các chỉ số phù hợp mô hình như TLI = 0.914, CFI = 0.921 lớn hơn 0.9 và RMSEA = 0.053 < 0.08. Thang đo đạt tính đơn hướng, phù hợp dữ liệu thị trường.

Bảng 4 cho thấy hệ số tương quan (r) giữa khái niệm của từng thành phần trong mô hình nghiên cứu với sai lệch chuẩn (SE) đều nhỏ hơn 1. Hơn

Hình 5: Kết quả phân tích CFA mô hình tới hạn



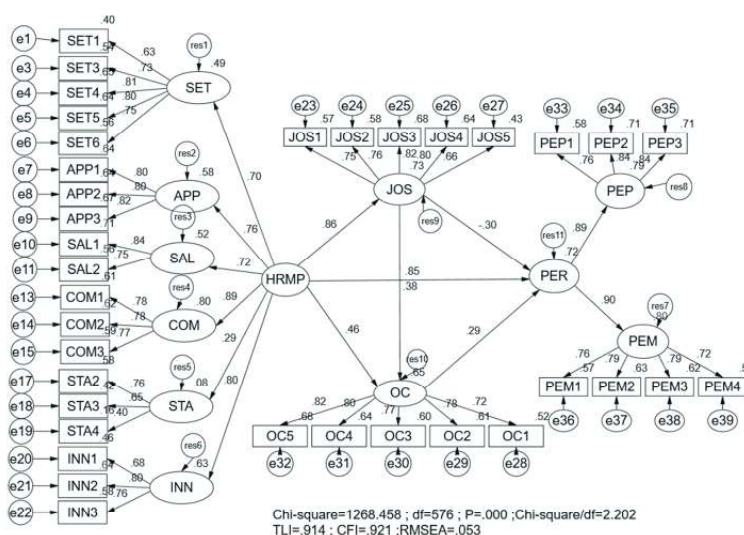
Bảng 4: Kết quả kiểm định giá trị phân biệt giữa các nhân tố trong mô hình tới hạn

Mối tương quan	Hệ số tương quan (r)	Sai lệch chuẩn (SE)	Giá trị tới hạn (CR)	P
JOS <--> HRMP	0.855	0.028	5.245	0.00
OC <--> HRMP	0.784	0.033	6.528	0.00
OC <--> PER	0.728	0.037	7.444	0.00
JOS <--> PER	0.653	0.040	8.596	0.00
JOS <--> OC	0.773	0.034	6.713	0.00
HRMP <--> PER	0.823	0.030	5.846	0.00

Nguồn: Tính toán từ tác giả



Hình 6: Kết quả phân tích SEM mô hình lý thuyết



Bảng 5: Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm trong lý thuyết

Mối quan hệ	Ước lượng	S.E.	C.R.	P
Thực tiễn QTNNL → Hải lòng công việc	0.855	0.109	10.48	***
Thực tiễn QTNNL → Cam kết tổ chức	0.457	0.145	4.164	***
Hải lòng công việc → Cam kết tổ chức	0.382	0.104	3.661	***
Cam kết tổ chức → Kết quả hoạt động kinh doanh	0.294	0.075	3.286	0.001
Hải lòng công việc → Kết quả hoạt động kinh doanh	-0.304	0.102	-2.475	0.013
Thực tiễn QTNNL → Kết quả hoạt động kinh doanh	0.853	0.166	5.699	***

Nguồn: Tổng hợp phân tích từ tác giả

Bảng 6: Ước lượng Bootstrap với mẫu N = 1000

Mối quan hệ	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	CR
Thực tiễn QTNNL → Hải lòng công việc	0.029	0.001	0.854	-0.001	0.001	-1.0
Thực tiễn QTNNL → Cam kết tổ chức	0.130	0.003	0.459	0.002	0.004	0.5
Hải lòng công việc → Cam kết tổ chức	0.131	0.003	0.38	-0.002	0.004	-0.5
Cam kết tổ chức → Kết quả hoạt động kinh doanh	0.134	0.003	0.293	-0.001	0.004	-0.25
Hải lòng công việc → Kết quả hoạt động kinh doanh	0.161	0.004	-0.299	0.005	0.005	1.0
Thực tiễn QTNNL → Kết quả hoạt động kinh doanh	0.155	0.003	0.847	-0.006	0.005	-1.2

Nguồn: Tổng hợp phân tích từ tác giả

nữa, các trọng số nhân tố đều lớn hơn 0.5 và có ý nghĩa thống kê. Vì vậy, bộ thang đo các khái niệm đa hướng “thực tiễn QTNNL”, “Sự thỏa mãn công việc”, “cam kết tổ chức” và “kết quả hoạt động kinh doanh” của doanh nghiệp đạt giá trị phân biệt.

### 3.5. Kiểm định mô hình lý thuyết bằng SEM

Kết quả phân tích cho thấy các chỉ số mô hình vẫn đạt yêu cầu như CFA mô hình tối hạn.

Kết quả ước lượng (chuẩn hoá) các tham số chính của mô hình nghiên cứu chính thức được trình bày ở Bảng 5, cho thấy các mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu chính thức đều có ý

**Bảng 7: Kết quả kiểm định giả thuyết**

<b>Giả thuyết</b>	<b>Kết quả</b>
H1: HRMP ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc	Chấp nhận
H2: HRMP ảnh hưởng thuận chiều đến cam kết tổ chức	Chấp nhận
H3: Sự hài lòng công việc ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức	Chấp nhận
H4: Mức độ hài lòng trong công việc có ảnh hưởng cùng chiều với kết quả hoạt động kinh doanh	Bác bỏ
H5: Sự cam kết của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh	Chấp nhận
H6: Thực tiễn QTNNL có tác động tích cực trực tiếp đối với kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp	Chấp nhận

Nguồn: Tác giả tổng hợp

nghĩa thống kê ở mức 5% ( $p < 0.05$ ).

### 3.6. Kiểm định độ tin cậy của ước lượng bằng Bootstrap

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  $N=1000$ . Nguyên tắc xác định: Nếu  $|CR| = |Bias/SE-Bias| > 2$  thì có độ chệch xuất hiện và ngược lại.

Kết quả cho thấy, với mức ý nghĩa là 5%, các mối quan hệ giả thiết ở độ tin cậy 95% có giá trị tuyệt đối của CR nhỏ hơn 2 nên không có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95%. Vì vậy, có thể kết luận các ước lượng trong mô hình nghiên cứu trên là đáng tin cậy. Điều này chứng tỏ mô hình nghiên cứu có thể tin cậy ở mẫu lớn hơn.

### 4. Kết luận

Qua quá trình nghiên cứu về mối quan hệ giữa thực tiễn QTNNL và kết quả kinh doanh đối với các doanh nghiệp chế biến thực phẩm từ giai đoạn nghiên cứu sơ bộ, xây dựng thang đo chính thức, đến phân tích nhân tố khẳng định, đánh giá tính hội tụ và độ tin cậy của thang đo cho thấy các chỉ số đều phù hợp đưa vào phân tích cấu trúc tuyến tính cho mô hình lý thuyết.

Kết quả phân tích cho thấy thực tiễn QTNNL tác động dương đến sự hài lòng công việc ( $\beta = 0.855$ ) và đến cam kết tổ chức ( $\beta = 0.457$ ), phù hợp với các nghiên cứu của Ulrich (1997), Ajila & Abiola, (2004) và Boxall & Purcell (2011). Mức độ hài lòng có quan hệ thuận chiều với sự cam kết tổ chức ( $\beta = 0.382$ ) tương tự nghiên cứu của Mosadeghrad & cộng sự (2008)

Theo đó, cam kết tổ chức ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp ( $\beta = 0.294$ ), điều này cũng được thể hiện trong kết quả nghiên cứu của Guest (1997), Huselid (1995a). Tuy nhiên, sự hài lòng công việc có mối quan hệ tỷ lệ

ngược với kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, mức tác động tổng hợp  $\beta = -0.304$ , đây là điểm trái ngược với nghiên cứu của Bakotic (2016). Phát hiện của nghiên cứu tạo điều kiện cho các nhà quản lý trong ngành công nghiệp chế biến thực phẩm xem xét điều chỉnh chính sách cho người lao động nhằm tạo sự duy trì, gắn kết nhân viên, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động. Kết quả nghiên cứu có thể được giải thích gần như phù hợp với điều kiện hiện tại của đại bộ phận doanh nghiệp chế biến thực phẩm, khi hầu hết doanh nghiệp xem xét áp dụng các tiêu chuẩn quản lý như SA 8000 nhằm đảm bảo điều kiện môi trường làm việc thích hợp, cùng các tiêu chuẩn mà những doanh nghiệp chế biến thực phẩm có quy mô lớn hoạt động trên lĩnh vực xuất khẩu cần thực hiện đầy đủ nghiêm túc các tiêu chuẩn quản lý an toàn thực phẩm như GMP, HACCP hoặc ISO 22000.... Chính sự thay đổi của doanh nghiệp trong xu thế hội nhập, bằng chứng là việc áp dụng các nguyên tắc, các tiêu chuẩn trong quản lý nhằm giúp cho quá trình kinh doanh được tốt hơn, nhưng chính điều này rất dễ làm ảnh hưởng đến việc giảm mức độ hài lòng trong công việc đối với nhân viên.

Kết quả nghiên cứu củng cố thêm cơ sở cho các nhà quản lý đưa ra các chính sách nhằm cải tiến hoàn thiện hệ thống quản trị nội bộ, đặc biệt đối với các doanh nghiệp có quy mô hoạt động tương đối lớn cần chú trọng hiệu quả quản lý thông qua việc duy trì và cải tiến hệ thống quản lý ISO, trong đó bao gồm cải thiện quy trình tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, hệ thống lương, thưởng đãi ngộ. Cụ thể:

(i) Tuyển dụng và đào tạo: cần xây dựng tiêu chí tuyển dụng phù hợp vị trí công việc đảm bảo việc nâng cao năng suất, chú trọng chất lượng cho hoạt động đào tạo tại chỗ, đáp ứng yêu cầu công việc. Thường xuyên cập nhật và đổi mới chương trình đào tạo kỹ năng cho các nhân viên nhằm đáp ứng của thị trường thực phẩm và những thay đổi về mặt khoa học công nghệ.

(ii) 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. Các tiêu chí đánh giá cần rõ ràng, công khai, tạo sự công bằng trong đánh giá các nhân viên.

(iii) Chính sách trả lương, thưởng: 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 thức 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.

(iv) Khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình cải tiến chất lượng, nâng cao sự đóng góp của người lao động đối với hoạt động cải thiện hiệu suất thông qua cách thức quản lý, quy trình làm việc... Thường xuyên cải tiến mẫu mã chất lượng sản phẩm nhằm đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, góp phần nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh ở khía cạnh hoạt động thị trường. Có chế độ khen thưởng kịp thời cho các sáng kiến khoa học, kỹ thuật, tiết kiệm trong sản xuất và quản lý của doanh nghiệp.

Đây là cơ sở để tiếp cận, áp dụng và phát triển

hệ thống quản lý 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

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu cho thấy tầm quan trọng của thực tiễn QTNNL trong việc nâng cao sự hài lòng, cam kết tổ chức và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp ( $\beta = 0.823$ ), mức độ giải thích của kết quả kinh doanh trong nghiên cứu khá cao trên 70%, điều này cho thấy nghiên cứu trong điều kiện tại Việt Nam phù hợp với nghiên cứu của tác giả Lado & Wilson (1994), Singh (2004), Katou & Budhwar (2010).

Tuy nhiên, nghiên cứu có giới hạn là chưa bao quát hết được các hoạt động trong khái niệm thực tiễn QTNNL. Việc đo lường kết quả hoạt động kinh doanh chủ yếu dựa trên nhận thức từ nhân viên nên có thể không chính xác như các bảng báo cáo tài chính của doanh nghiệp. Số mẫu nghiên cứu được lấy theo phương pháp ngẫu nhiên phân tầng và địa bàn tại Đồng Bằng Sông Cửu Long, Thành phố Hồ Chí Minh nên khả năng tổng quát hóa nghiên cứu chưa cao. Đồng thời, các kết luận của nghiên cứu này được xem như là cơ sở cho nghiên cứu tiếp theo.

### Tài liệu tham khảo

- Abeyssekera, R. (2007), 'The impact of human resource management practices on marketing executive turnover of leasing companies in Sri Lanka', *Contemporary Management Research*, 3(3), 233–252.
- Ajila, C., & Abiola, A. (2004), 'Influence of rewards on workers performance in an organization', *Journal of Social Science*, 8(1), 7–12.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research and application*, Thousand Oaks.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996), 'Assessing the work environment for creativity University of Michigan University of Southern California', *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Bakiev, E. (2013), 'The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance', *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3(3), 166–180.
- Bakotić, D. (2016), 'Relationship between job satisfaction and organisational performance', <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Bohlander, G., & Snell, S. (2009), *Managing Human Resources*, South-Western Cengage Learning.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011), *Strategy and human resource management* (2nd ed). Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987), *The PIMS principles: Linking strategy to performance*, Simon and Schuster.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. (1992), *Job satisfaction: How people feel about their jobs*, Wiley Online Library.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009), 'Combinative effects of innovation types and organizational Performance: A longitudinal study of service organizations', *Journal of Management Studies*, 46(4), 650–675.

- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996), 'The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance', *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996), 'Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions', *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. K. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *Brazilian Administration Review*, 9(4), 395–420.
- Dung, T. K., Hai, D. T., Loan, L. T., & Thanh, B. T. (2010), 'Mối quan hệ giữa thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực, kết quả quản trị nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh trong các doanh nghiệp', *Tạp Chí Phát Triển Kinh Tế*, 233, 37-42
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995), 'Human Resource Strategies and Firm Performance : What Do We Know and Where Do We Need to Go ?', *NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies*.
- Gamage, A. (2007), 'Impact of HRD Practices on Business Performance: An empirical analysis of manufacturing SMEs in Japan', *Journal of Meijo*, 85, 85–109.
- Guest, D. E. (1997), 'Human resource management and performance: a review and research agenda', *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006), *Multivariate data analysis* (Vol. 6), Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Hoàng Trọng (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Thống kê.
- Homburg, C., & 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*, 32(2), 144–158.
- <https://doi.org/10.1080/09585199200000162>
- Huselid, M. A. (1995a), 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance', *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Huselid, M. A. (1995b), 'The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance', *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Jahanian, A., Nawaz, N., Yamin, R., & Ayaz, M. (2012), 'Human Resource Management and Productivity : A Comparative Study among Banks in Bahawalpur Division', *European Journal of Business and Management*, 4(8), 253–262.
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012), 'Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms', *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025–4047.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010), 'Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector', *European Management Journal*, 28(1), 25–39.
- Kelly, J. P., & Hise, R. T. (1980), 'Role conflict, role clarity, job tension and job satisfaction in the brand manager position', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 8(1–2), 120–137.
- Kramar, R., & De Cieri, H. (2008), *Human resource management in Australia: strategy people performance* (4th ed), North Ryde, NSW: McGraw-Hill.
- Lado, A., & Wilson, M. C. (1994), 'Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective', *Academy of Management Review*, 19(4), 699–728.
- Lievens, F., & Chapman, D. (2010), *Recruitment and selection*, The SAGE Handbook of Human Resource Management, 135–154.
- Manasa, K. V. L., & Reddy, N. (2009), 'Role of training in improving performance', *The IuP Journal of Soft Skills*, 3(3), 72–80.



- Mansour, N., Gara, E., & Gaha, C. (2014), 'Getting inside the black box: HR practices and firm performance within the Tunisian financial services industry', *Personnel Review*, 43(4), 490–514.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011), *Human Resource Management*, Joseph Sabatino.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Allen, N. J. (1997), *Commitment in the workplace*, Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2008), 'A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees', *Health Services Management Research*, 21(March 2016), 211–227.
- Muczyk, J. P., & Gable, M. (1987), 'Managing sales performance through a comprehensive performance appraisal system', *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7(1), 41–52.
- Pfeffer, J. (1998), 'Seven Practices of Successful Organizations', *California Management Review*, 40(2), 96–124.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009), 'Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice', *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987), 'Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices', *Management*, 1(3), 207–219.
- Sheldon, M. E. (2012), 'Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization', *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143–150.
- Singh, K. (2004), 'Impact of HR practices on perceived firm performance in India', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301–317.
- Steers, R. M. (1977), 'Antecedents and outcomes of organizational commitment', *Administrative Science Quarterly*, 46–56.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993), 'Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings', *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Thang, L. C., & Quang, T. (2005), 'Antecedents and consequences of dimensions of human resource management practices in Vietnam', *International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1830–1846.
- Ulrich, D. (1997), 'Measuring Human Resources : An Overview of Practice and a Prescription for Results', *Human Resource Management*, 36(3), 303–320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994), 'Human resources and Sustained competitive advantage: A resource - based perspective Center for Effective Organizations', *International Journal of Human Resource Management*, (November), 0–34.