
HỆ THỐNG LÀM VIỆC HIỆU SUẤT CAO, CAM KẾT VỚI TỔ CHỨC VÀ HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC TẠI CÁC CÔNG TY ĐA QUỐC GIA HOẠT ĐỘNG Ở VIỆT NAM

Vũ Thị Hương Giang

Trường Đại học Ngoại Thương

Email: giangvth@ftu.edu.vn

Nguyễn Tuấn Dương

Trường Đại học Ngoại Thương

Email: nguyentuanduong.cs2@ftu.edu.vn

Lê Thái Phong

Trường Đại học Ngoại Thương

Email: lethai phong@ftu.edu.vn

Dương Thị Hoài Nhung

Trường Đại học Ngoại Thương

Email: nhungdth@ftu.edu.vn

Mã bài: JED-111

Ngày nhận: 15/04/2021

Ngày nhận bản sửa: 30/11/2021

Ngày duyệt đăng: 18/02/2022

Tóm tắt:

Nghiên cứu nhằm kiểm tra sự tác động của cam kết với tổ chức (OC) như một biến trung gian trong mối quan hệ giữa hệ thống làm việc hiệu suất cao (HPWS) và hành vi công dân tổ chức (OCB) dựa trên cách tiếp cận từ lý thuyết trao đổi xã hội, thông qua đánh giá của nhân viên làm việc tại các công ty đa quốc gia hoạt động ở hai thành phố lớn là Hà Nội và Hồ Chí Minh. Dựa trên 220 số liệu khảo sát có giá trị đưa vào phân tích, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng cam kết với tổ chức (OC) là biến trung gian có ảnh hưởng một phần tới mối quan hệ giữa hệ thống làm việc hiệu suất cao (HPWS) và hành vi công dân tổ chức (OCB). Khi tổ chức đầu tư vào nhân viên thông qua thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực, thì nhân viên sẽ đóng góp lại cho tổ chức thông qua việc cam kết gắn bó với tổ chức nhiều hơn và từ đó sẽ chủ động hơn trong thực hiện hành vi công dân tổ chức. Kết quả nghiên cứu có ý nghĩa đóng góp về lý thuyết và thực tiễn trong nghiên cứu về quản trị nhân lực và hành vi tổ chức.

Từ khóa: Hệ thống làm việc hiệu suất cao, cam kết tổ chức, hành vi công dân tổ chức, công ty đa quốc gia, Việt Nam.

Mã JEL: M12, M54, M55

High performance work system, organizational commitment and organizational citizenship behavior in multinational companies in Vietnam

Abstract:

This study is conducted to examine the mediating role of organizational commitment (OC) in the relationship between high performance work system (HPWS) and organizational citizenship behavior (OCB) based on social exchange theory. Data were collected from 220 individual employees working in multinational companies located in Hanoi and Ho Chi Minh. The results show that organizational commitment (OC) partially mediates the HPWS-OCB relationship. The findings imply that when organizations invest in their employees through human resource practices, their employees respond in kind with more commitment to organizations, and then take initiatives in OCB. This research thus offers both theoretical and practical implications for human resource management and organizational behavior research.

Keywords: High performance work system, organizational commitment, organizational citizenship behavior, multinational companies, Vietnam.

JEL Codes: M12, M54, M55

1. Giới thiệu

Các nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực chiến lược đã chỉ ra rằng các tổ chức có thể đạt được hiệu quả ở cấp độ tổ chức như sự cam kết và kết quả hoạt động do triển khai hiệu quả các hoạt động quản trị nguồn nhân lực (Combs & cộng sự, 2006). Theo cách tiếp cận hệ thống làm việc hiệu suất cao (High performance work systems – HPWS), các hoạt động quản trị nguồn nhân lực được định nghĩa là “một hệ thống các chính sách sử dụng lực lượng lao động được thiết kế nhằm nâng cao kỹ năng nghề nghiệp, sự tận tâm, và năng suất lao động với mục đích để nhân viên trở thành một lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp” (Datta & cộng sự, 2005, tr. 136). Đồng thời, một trong những khía cạnh của hành vi tổ chức được giới chuyên môn tập trung nghiên cứu gần đây là hành vi công dân tổ chức (Organizational citizenship behavior - OCB). OCB được xác định là “hành vi mang tính cá nhân, tự nguyện, không được thừa nhận một cách trực tiếp và rõ ràng trong các hoạt động khen thưởng thông thường nhưng lại có tác dụng thúc đẩy hiệu quả hoạt động của tổ chức” (Organ, 1988, tr 4). Khi xem xét các nghiên cứu về mối quan hệ giữa OCB với hệ thống quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả tổ chức đã chỉ ra OCB thiết lập một cơ chế mà HPWS tác động thuận chiều đến kết quả hoạt động của tổ chức (Sun & cộng sự, 2007).

Ở cấp độ cá nhân, các nhà nghiên cứu đề xuất cần phải xem xét và kiểm chứng mối quan hệ giữa hoạt động quản trị nguồn nhân lực và hành vi của nhân viên (Alfes & cộng sự, 2013). Cụ thể, các nhà nghiên cứu đang chuyển hướng sang nghiên cứu mức độ tác động của HPWS tới thái độ và hành vi của nhân viên (Kuvaas, 2008; Yang, 2012). Tuy nhiên, các tranh luận nổi lên là liệu có tồn tại cơ chế tác động trung gian giữa các biến nói trên trong hệ thống quản trị nguồn nhân lực hay không vẫn còn là vấn đề bỏ ngỏ, và vấn đề này được các nhà nghiên cứu gọi là “hộp đen” (black-box) cần giải mã (Paauwe, 2009; Fu, 2013). Do đó, các nghiên cứu gần đây đang tập trung nhiều hơn nhằm khám phá biến OC và sự thỏa mãn công việc như là biến trung gian trong mối quan hệ với hệ thống quản trị nguồn nhân lực và hành vi nhân viên. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu vẫn còn chưa tổng quát và thống nhất.

Việt Nam là một nền kinh tế có tốc độ tăng trưởng khá nhanh và các tổ chức kinh doanh tại Việt Nam đang cố gắng vận dụng HPWS nhằm đẩy mạnh kết quả công việc của nhân viên. Các nghiên cứu về HPWS đã được một số các nghiên cứu trong nước đề cập đến như nghiên cứu của Nguyễn Thanh Hùng (2018), Do & cộng sự (2019), Vu & cộng sự (2020) đã xem xét sự tác động của HPWS tới kết quả hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên, các nghiên cứu này chưa tập trung làm rõ mối quan hệ giữa HPWS và OCB và sự tác động trung gian của biến OC trong tổ chức. Mục đích của nghiên cứu này nhằm giải quyết khoảng trống nghiên cứu và tìm câu trả lời cho câu hỏi liệu HPWS thúc đẩy hành vi thực hiện nhiệm vụ của nhân viên có thể hiện cùng một kết quả hay không trong bối cảnh mới, và cơ chế tác động của HPWS, OC và OCB sẽ như thế nào trong bối cảnh nền kinh tế phát triển nhanh tại Việt Nam.

Do đó, nghiên cứu hướng tới kiểm định cơ chế tác động trung gian trong mối quan hệ giữa HPWS và OCB trong bối cảnh tại Việt Nam, từ đó có thể mở rộng khái quát hóa và ứng dụng các lý thuyết Phương Tây trong bối cảnh tại Châu Á. Thêm vào đó, dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội (social exchange theory) (Blau, 1964), nhóm tác giả nghiên cứu OC là biến trung gian trong mối quan hệ thuận chiều giữa HPWS và OCB dựa trên số liệu thu thập từ đối tượng nghiên cứu là nhân viên đang làm việc tại các công ty đa quốc gia hoạt động tại Việt Nam.

Sau phần 1 giới thiệu, nghiên cứu được bố cục gồm 5 phần như sau: Phần 2 trình bày cơ sở lý thuyết; phần 3 trình bày phương pháp nghiên cứu; phần 4 trình bày kết quả nghiên cứu; phần 5 thảo luận kết quả nghiên cứu; và cuối cùng là phần 6, kết luận.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Mối quan hệ giữa hệ thống làm việc hiệu suất cao (HPWS) và hành vi công dân tổ chức (OCB)

Lý thuyết trao đổi xã hội đã đưa ra một khung lý thuyết chỉ ra mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức liên quan tới quy tắc có đi có lại, nếu tổ chức đem lại lợi ích cho đối tác, đối tác sẽ trả lại tương xứng xét về dài hạn (Blau, 1964). Do đó, nếu nhân viên nhận được những lợi ích kinh tế, tinh thần, xã hội từ tổ chức của mình, họ sẽ có xu hướng cống hiến trở lại cho tổ chức thông qua những hành vi thể hiện vai trò trong công việc (Vu & cộng sự, 2020). Khi nhân viên nhận được sự đầu tư dài hạn từ tổ chức thông qua các hoạt động quản trị nguồn nhân lực, họ sẽ có trách nhiệm đóng góp lại cho tổ chức với việc tự nguyện thực hiện vai trò của mình trong công việc, mà các nhà nghiên cứu gọi đó là hành vi công dân tổ chức (OCB) (Sun & cộng

sự, 2007).

Theo cách tiếp cận hệ thống làm việc hiệu suất cao (HPWS), các hoạt động nguồn nhân lực bao gồm: tuyển dụng, đào tạo, luân chuyển nội bộ, đảm bảo an toàn cho nhân viên, mô tả công việc rõ ràng, đánh giá thành tích dựa trên kết quả, thưởng và sự tham gia của nhân viên, đem lại cho nhân viên các nguồn lực xã hội đa dạng như hiểu rõ giá trị, sự ghi nhận, uy tín, công bằng, sự phát triển, trao quyền. Điều này sẽ giúp thúc đẩy mối quan hệ trao đổi xã hội giữa tổ chức và nhân viên. Vì vậy, nhóm nghiên cứu dự đoán rằng nhân viên với sự ghi nhận tích cực về HPWS sẽ thể hiện nhiều hơn hành vi công dân tổ chức (OCB), và giả thuyết nghiên cứu H1 được đưa ra như sau:

Giả thiết H1: Hệ thống làm việc hiệu suất cao (HPWS) có mối quan hệ thuận chiều với hành vi công dân tổ chức (OCB)

2.2. Mối quan hệ giữa hệ thống làm việc hiệu suất cao và cam kết với tổ chức

Các nhà nghiên cứu về nhân sự cho rằng hành vi và thái độ cá nhân của mỗi nhân viên được hình thành từ “bản chất mang tính lan tỏa của các hoạt động quản trị nguồn nhân lực được thực hiện mỗi ngày” (Guzzo & Noonan, 1994, tr 453). Khía cạnh lan tỏa của HPWS có thể đem tới sự liên kết giữa nhân viên và tổ chức ở khía cạnh tâm lý học bằng cách tạo ra sự tin tưởng dựa trên quy tắc có đi có lại. Từ quan điểm lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), các nhà nghiên cứu cũng khẳng định đây chính là lý do khiến tổ chức thiết kế các chính sách thưởng về tài chính và các hoạt động nhân sự hướng tới sự phát triển và sự tham gia của nhân viên (Wu & Chaturvedi, 2009). Ví dụ như, HPWS thúc đẩy khả năng, kỹ năng, kiến thức của nhân viên để thực hiện công việc hiệu quả hơn, khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, và động viên nhân viên bằng sự ghi nhận đóng góp với tổ chức (Fu, 2013). Chính sách này khiến nhân viên phản ứng bằng cách tự nguyện làm việc chăm chỉ hơn, cam kết chặt chẽ hơn với tổ chức của mình (Appelbaum, 2000). Cũng có cho quan điểm này, các nghiên cứu thực chứng trước đó cũng chỉ ra mối quan hệ thuận chiều giữa HPWS với OC (Zaleska & de Menezes, 2007; Nguyễn Thanh Hùng, 2018). Các nghiên cứu gần đây của Zaleska và de Menezes (2007) đã khẳng định rằng nhân viên có mức cam kết cao hơn khi tổ chức cung cấp cho họ cơ hội phát triển nghề nghiệp, giúp họ cải thiện về kiến thức, kỹ năng, khả năng. Vì vậy, HPWS được kỳ vọng có mối quan hệ thuận chiều với OC và giả thuyết nghiên cứu H2 được đưa ra như sau:

Giả thiết H2: Hệ thống làm việc hiệu suất cao (HPWS) có mối quan hệ thuận chiều với Cam kết tổ chức (OC).

2.3. Mối quan hệ giữa cam kết với tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB)

Theo các lý thuyết về hành vi công dân tổ chức, có sự tồn tại mối quan hệ thuận chiều giữa thái độ đối với công việc và OCB. Những nghiên cứu khởi đầu đã đưa ra những tiền đề trong nghiên cứu về OCB là tập trung vào đặc điểm tính cách của nhân viên, mà một trong những yếu tố cần xem xét đó là nhân tố đạo đức. Nhân tố đạo đức là quan niệm về sự công bằng, sự hỗ trợ của người lãnh đạo và OC có mối quan hệ với OCB và được xem xét là những nhân tố quan trọng của OCB. Nghiên cứu thực chứng cho thấy thái độ đối với công việc như sự thỏa mãn của nhân viên, sự cam kết với tổ chức, nhận thức về sự công bằng có sự tác động mạnh hơn vào OCB so với các nhân tố khác (Fu, 2013). Khi nhân viên có thái độ thỏa mãn với công việc thì họ sẽ có mức độ cam kết cao hơn đối với tổ chức thông qua biểu hiện hành vi thực hiện vai trò trong công việc của mình. Vì vậy, OC và OCB có mối quan hệ với nhau là có cơ sở. Giả thiết H3 được đưa ra như sau:

Giả thiết H3: Sự cam kết với tổ chức (OC) có tác động tích cực đối với hành vi công dân tổ chức (OCB)

2.4. Vai trò trung gian của sự cam kết với tổ chức (OC) trong mối quan hệ giữa hệ thống làm việc hiệu suất cao (HPWS) và hành vi công dân tổ chức (OCB)

Các nghiên cứu thực chứng ủng hộ cho quan điểm các hoạt động quản trị nguồn nhân lực có mối quan hệ thuận chiều với kết quả làm việc ở cấp độ cá nhân và tổ chức. Nhân tố OC được cho là yếu tố sẽ kết nối giữa hoạt động quản trị nguồn nhân lực với hành vi của nhân viên (Guest, 1997). Mặc dù các nghiên cứu thực chứng khẳng định rằng mối quan hệ giữa HPWS và OCB là quan hệ thuận chiều (Sun & cộng sự, 2007), nhưng mối quan hệ này có khả năng phụ thuộc vào sự tác động của một yếu tố trung gian mà không phải là do ảnh hưởng trực tiếp của các hoạt động HPWS như cơ hội được đào tạo, đãi ngộ dựa trên thành tích của tổ chức, đề gia tăng những biểu hiện hành vi trong việc thực hiện vai trò công việc. Đặc biệt, mối quan hệ gián tiếp giữa HPWS và OCB có thể được giải thích dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội. Từ quan điểm của lý thuyết này, khi nhân viên nhận được sự đầu tư từ phía tổ chức thông qua các hoạt động HPWS, điều này

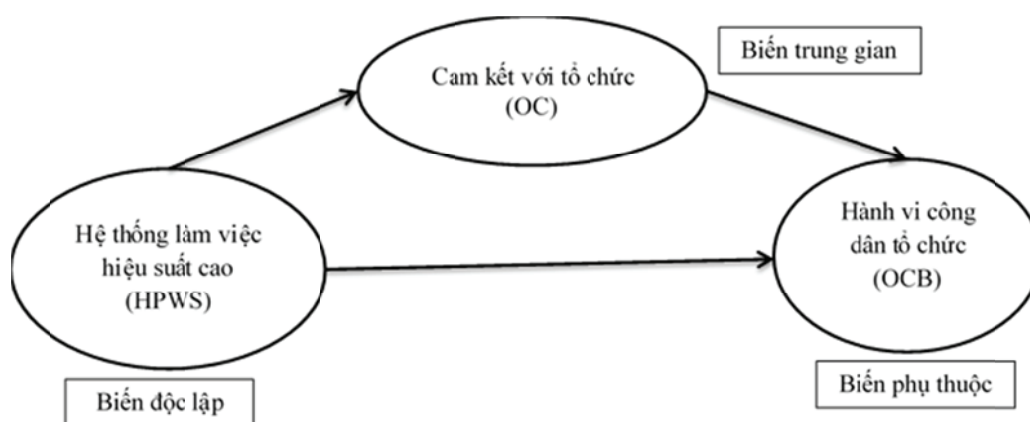
giúp cải thiện khả năng, kiến thức và động cơ làm việc của họ, thì đôi lại họ sẽ cam kết hơn với tổ chức và chủ động thực hiện hành vi công dân tổ chức (OCB). Sự cam kết đối với tổ chức sẽ giúp duy trì các hành vi tích cực ngay cả khi không có thưởng (Tsui & cộng sự, 1997). Kết quả là những nhân viên cam kết với tổ chức sẽ sẵn sàng đóng góp giúp tổ chức đạt mục tiêu, cũng như được tạo động lực nhiều hơn cho các nhân viên khác để nỗ lực thực hiện vai trò công việc của mình, mà không kỳ vọng được tổ chức thưởng cho những hành vi đó. OCB cung cấp một công cụ không quá phức tạp để gia tăng mức độ cam kết của nhân viên cho những đóng góp của họ đối với tổ chức. Trên cơ sở đó, giả thiết H4 được đưa ra như sau:

Giả thiết H4: Sự cam kết với tổ chức (OC) có tác động trung gian tới mối quan hệ giữa hệ thống làm việc hiệu suất cao (HPWS) và hành vi công dân tổ chức (OCB).

2.5. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ việc thiết lập các giả thuyết nghiên cứu, mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa hệ thống làm việc hiệu suất cao (HPWS) với hành vi công dân tổ chức (OCB) với biến trung gian là cam kết tổ chức (OC) được trình bày trong Hình 1.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



Nguồn: Nhóm nghiên cứu đề xuất.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đề ra, phương pháp định lượng được áp dụng vì đây là phương pháp phù hợp để kiểm định mối quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu. Bảng hỏi khảo sát được thiết kế gồm 60 câu hỏi tập trung đánh giá nhận định của nhân viên về hệ thống làm việc hiệu suất cao (HPWS), sự cam kết với tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB). Người tham gia khảo sát được yêu cầu thể hiện quan điểm của mình dựa trên thang đo Likert 7 cấp độ, từ 1- Hoàn toàn không đồng ý cho tới 7- Hoàn toàn đồng ý. Bảng hỏi khảo sát được gửi tới các đối tượng nghiên cứu là các nhân viên đang làm việc tại các công ty đa quốc gia hoạt động tại Hà Nội và Hồ Chí Minh.

Phần mềm SPSS 22.0 đã được sử dụng để phân tích dữ liệu. Bên cạnh đó, để kiểm định giả thuyết trung gian cũng như giả thuyết biến điều tiết, nhóm tác giả đã sử dụng phần mềm Hayes Process macro, tích hợp cùng phần mềm SPSS 22.0. Phần mềm Process macro là một trong những công cụ phân tích hữu hiệu được phát triển bởi Andrew F. Hayes được sử dụng để kiểm định các mô hình biến trung gian. Bên cạnh đó, Process macro cũng cho phép phân tích biến trung gian bằng Sobel test, cũng như kiểm định biến trung gian bằng kỹ thuật Bootstrapping. Nghiên cứu sử dụng hệ số Cronbach Alpha để đánh giá độ tin cậy (tính nhất quán nội tại) của thang đo và phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) để phân tích các yếu tố cấu thành hệ thống làm việc hiệu suất cao (HPWS) và hành vi công dân tổ chức (OCB). Bên cạnh đó, phương pháp thống kê mô tả và hồi quy đa biến (hierarchical multiple regression) được sử dụng để phân tích số liệu và kiểm định các giả thiết nghiên cứu. Bên cạnh đó, để củng cố kết quả kiểm định ảnh hưởng gián tiếp của biến trung gian, nghiên cứu đã sử dụng thêm kiểm định Bootstrap và kiểm định Sobel.

3.2. Thiết kế thang đo

Thang đo hệ thống làm việc hiệu suất cao (HPWS)

Biến HPWS gồm 27 thang đo được sử dụng từ nghiên cứu của Sun và cộng sự (2007) để đo lường các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức.

Theo kết quả EFA, 9 thang đo của HPWS đã bị loại bỏ do giá trị hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5 và 18 thang đo còn lại được nhóm thành 5 nhân tố, gồm sự tham gia của nhân viên (7 thang đo), mô tả công việc (3 thang đo), đánh giá thành tích dựa trên kết quả (2 thang đo), đào tạo và luân chuyển nội bộ (4 thang đo). Bên cạnh đó, kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho từng nhân tố của thang đo HPWS đều có giá trị lớn hơn 0,7. Điều này khẳng định thang đo HPWS là phù hợp và đáng tin cậy.

Thang đo cam kết gắn bó với tổ chức (OC)

Biến OC gồm một nhân tố được đo lường bởi 9 thang đo với thang đánh giá 7 cấp độ dựa trên nghiên cứu của Mowday & cộng sự (1979). Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho thang đo OC có giá trị là 0,925. Điều này khẳng định thang đo OC là phù hợp và đáng tin cậy.

Thang đo hành vi công dân tổ chức (OCB)

Thang đo OCB gồm 22 thang đo được kế thừa từ nghiên cứu của Organ (1988), Podsakoff & cộng sự (2000), và được điều chỉnh, phát triển trong nghiên cứu của Sun & cộng sự (2007). Phương pháp EFA đã được sử dụng để kiểm định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của 22 thang đo. Kết quả EFA cho thấy có 5 thang đo đã bị loại bỏ do giá trị hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5 và 17 thang đo còn lại đã nhóm thành 4 nhân tố gồm hành vi tận tình (altruism) (5 thang đo), hành vi cao thượng (sportsmanship) (5 thang đo), phẩm hạnh nhân viên (civic virtue) (4 thang đo), lịch thiệp (courtesy) (3 thang đo). Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho từng nhân tố của thang đo OCB đều có giá trị lớn hơn 0,7. Điều này khẳng định thang đo OCB là phù hợp và đáng tin cậy.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1 Mô tả mẫu nghiên cứu

Bài nghiên cứu tập trung vào các nhân viên đang làm việc tại các công ty đa quốc gia trên địa bàn Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh. Đầu tiên, nhóm nghiên cứu liên lạc với hiệp hội nhân sự Việt Nam, xin danh sách thành viên của hiệp hội, sàng lọc những thành viên hiện đang làm việc tại phòng nhân sự của các doanh nghiệp đa quốc gia hoạt động tại Hà Nội và Hồ Chí Minh. Sau khi có danh sách những nhân viên đang làm việc tại phòng nhân sự của các doanh nghiệp đa quốc gia tại Hà Nội và Hồ Chí Minh, nhóm tác giả đã gọi điện, gửi email xin phép được thực hiện khảo sát. Bên cạnh đó, thông qua mạng xã hội LinkedIn, nhóm tác giả đã sàng lọc và thu thập email của các đối tượng khảo sát tiềm năng. Việc thông qua mạng xã hội LinkedIn để thu thập địa chỉ email của các đối tượng khảo sát tiềm năng đã được sử dụng khá phổ biến trong các nghiên cứu trước đây. Thông qua Google Forms, nhóm tác giả đã gửi khảo sát đến 500 email của các đáp viên tiềm năng. Nghiên cứu đã thu về tổng 241 phiếu khảo sát, tuy nhiên đã loại bỏ 21 phiếu khảo sát không hợp lệ do bỏ sót một số câu hỏi và do đáp viên hiện không còn làm ở các công ty đa quốc gia. Cuối cùng, tổng 220 phiếu hợp lệ từ đối tượng khảo sát là các nhân viên đang làm việc tại các công ty đa quốc gia hoạt động tại

Bảng 1: Thống kê mô tả thông tin cá nhân của đối tượng tham gia khảo sát

	Tiêu chí	Số lượng	%	
Giới tính	Nam	95	43,2	
	Nữ	125	56,8	
Tuổi	Từ 18 – 25 tuổi	87	39,5	
	Từ 26 – 35 tuổi	122	55,5	
	Từ 36 – 45 tuổi	9	4,1	
	Trên 45 tuổi	2	0,9	
		Cao đẳng	7	3,2
Trình độ học vấn	Đại học	167	75,9	
	Cao học	46	20,9	
		Dưới 3 năm	59	26,8
Kinh nghiệm làm việc tại doanh nghiệp hiện tại	Từ 3 – 5 năm	92	41,8	
	Từ 5 – 10 năm	44	20,0	
	Trên 10 năm	25	11,4	

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu.

Hà Nội và Hồ Chí Minh đã được sử dụng để phân tích. Tỷ lệ nam và nữ tham gia khảo sát khá cân bằng gồm 43,2% là nam và 56,8% là nữ. Độ tuổi của đối tượng tham gia khảo sát khá trẻ với 95% nhân viên có độ tuổi dưới 35 tuổi. Trình độ học vấn của đối tượng khảo sát khá cao với 75,9% đã tốt nghiệp đại học; 20,9% tốt nghiệp thạc sỹ và chỉ có 3,2% là trình độ cao đẳng. Vì tuổi đời của đối tượng khảo sát còn khá trẻ nên phần đông đối tượng khảo sát có kinh nghiệm làm việc từ 3-5 năm (chiếm 41,8%), dưới 3 năm là 26,8% và trên 5 năm là 31,4% (xem Bảng 1).

4.2. Kết quả kiểm định giả thiết

Ma trận hệ số tương quan của các biến cho thấy ba biến đều có tương quan với nhau và có Sig. rất nhỏ ($<0,001$) do vậy chúng đều có ý nghĩa thống kê (xem Bảng 2). Trong đó, HPWS có mối tương quan với OC ($r=0,672$, $p<0,001$), và với OCB ($r=0,376$, $p<0,001$). Tương tự, OC có mối tương quan với OCB ($r=0,352$; $p<0,001$). Đúng như dự đoán, HPWS có mối quan hệ tác động thuận chiều với OC và OCB với $p<0,001$. Như vậy, hai biến HPWS và OC sẽ được đưa vào mô hình phân tích hồi quy đa biến để giải thích cho biến phụ thuộc OCB.

Bảng 2: Ma trận hệ số tương quan

	Biến	Trung bình	Độ lệch chuẩn	1	2	3
1	HPWS	3,4093	0,57389	1		
2	OC	3,4659	0,85730	0,672**	1	
3	OCB	3,3567	0,86856	0,376**	0,352**	1

Ghi chú: ** $p<0,001$

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của nhóm nghiên cứu

Nhóm nghiên cứu đã sử dụng phương pháp phân tích hồi quy đa biến để kiểm định các giả thiết nghiên cứu và kết quả nghiên cứu được trình bày ở Bảng 3.

Bảng 3: Kết quả phân tích hồi quy đa biến

Biến	Mô hình 1 - Hành vi công dân tổ chức (OCB)		Mô hình 2 - Sự cam kết với tổ chức (OC)		Mô hình 3 - Hành vi công dân tổ chức (OCB)		Mô hình 4 - Hành vi công dân tổ chức (OCB)	
	Hệ số	SE	Hệ số	SE	Hệ số	SE	Hệ số	SE
HPWS	0,2907***	0,0486	1,0170***	0,0759			0,1966**	0,0651
OC					0,180***	0,032	0,0925*	0,0430
F	35,8207***		179,4901***		30,769***		20,5264***	
Hệ số R bình phương	0,1411		0,4516		0,124		0,1591	
Kiểm định Sobel								
	Mức độ tác động		SE		Trị số z (z value)		Trị số p (p value)	
Sobel	0,0941		0,0444		2,1198		0,0340	
Kiểm định bootstrap								
			Mức độ tác động (Boot SE)		Boot LL 95% CI		Boot UL 95% CI	
HPWS→ OC→ OCB			0,0941 (0,0482)		0,0005		0,1894	

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

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của nhóm nghiên cứu.

Kiểm định giả thiết H1: Hệ thống làm việc hiệu suất cao (HPWS) có mối quan hệ thuận chiều với hành vi công dân tổ chức (OCB)

Kết quả mô hình 1 ở Bảng 3 cho thấy 14,11% sự biến thiên của OCB được giải thích bởi HPWS (R bình phương = 0,1411). Mô hình 1 đã chỉ ra HPWS đóng một vai trò quan trọng giúp tác động tích cực vào OCB ($\beta = 0,2907$; $t = 5,9850$; $p<0,001$). Giả thiết 1 được chấp nhận và cũng được ủng hộ bởi các nghiên cứu trước đó của Sun & cộng sự (2007).

Kiểm định giả thiết H2: Hệ thống làm việc hiệu suất cao (HPWS) có mối quan hệ thuận chiều với sự cam kết với tổ chức (OC)

Kết quả mô hình 2 cho thấy 45,16% sự biến thiên của OC được giải thích bởi HPWS (R bình phương = 0,4516). Kết quả này cho thấy HPWS có mối quan hệ tác động tích cực tới OC ($\beta = 1,0170$; $t = 13,3974$; $p<0,001$). Kết quả này cũng là phù hợp với kết quả của các nghiên cứu trước đó.

Kiểm định giả thiết H3: Sự cam kết với tổ chức (OC) có tác động tích cực đối với hành vi công dân tổ chức (OCB)

Kết quả kiểm định mô hình 3 cho thấy 12,4% sự biến thiên của OCB được giải thích bởi OC (R bình phương = 0,124). Kết quả này cho thấy tồn tại mối quan hệ thuận chiều giữa OC và OCB ($\beta = 0,180$; $t = 5,547$; $p < 0,001$). Do đó, giả thiết H3 đưa ra là phù hợp.

Kiểm định giả thiết H4: Sự cam kết với tổ chức (OC) có tác động trung gian tới mối quan hệ giữa hệ thống làm việc hiệu suất cao (HPWS) và hành vi công dân tổ chức (OCB)

Điều kiện thứ nhất, thứ hai và thứ ba theo phương pháp bốn bước đều đã thỏa mãn thông qua kiểm định giả thiết H1, H2, H3. Điều kiện thứ tư, khi đưa cả biến độc lập HPWS và biến trung gian OC cùng lúc vào mô hình, thì biến độc lập HPWS vẫn có mối quan hệ tương quan với biến phụ thuộc OCB ($\beta = 0,1966$; $p = 0,0028 < 0,01$), và biến trung gian OC cũng có mối quan hệ tương quan với OCB ($\beta = 0,0925$; $p = 0,0324 < 0,05$) (mô hình 4, Bảng 5). Kết quả trên cho thấy biến OC chính là biến trung gian trong mối quan hệ giữa HPWS và OCB và có ảnh hưởng một phần tới mối quan hệ này. Do đó, giả thiết H4 được chấp nhận.

Bên cạnh đó, nghiên cứu tiếp tục sử dụng phương pháp kiểm định Bootstrap và kiểm định Sobel thông qua sử dụng Process macro để đánh giá ảnh hưởng gián tiếp của OC trong mối quan hệ giữa HPWS và OCB. Dựa trên số lượng mẫu của nghiên cứu, nhóm nghiên cứu đã sử dụng phương pháp bootstrapping (lấy mẫu có hoàn lại) với 5000 mẫu ngẫu nhiên và sử dụng độ tin cậy 95%. Giá trị ước tính mức độ ảnh hưởng gián tiếp giữa HPWS và OCB thông qua biến trung gian OC là 0,0941 (khoảng tin cậy (0,0005-0,1894)). Khoảng tin cậy 95% của OC không chứa 0, nên có thể kết luận OC chính là biến trung gian trong mối quan hệ của HPWS và OCB.

Sử dụng phần mềm Process Macro đã cho kết quả kiểm định Sobel (Sobel, 1982) củng cố kết quả về ảnh hưởng gián tiếp của OC trong mối quan hệ HPWS và OCB, với kết quả giá trị z là 2,1198 (giá trị này $> 1,96$; $p < 0,05$).

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

5.1. Hàm ý nghiên cứu về lý thuyết và thực tiễn

Khi xem xét sự ảnh hưởng của hoạt động quản trị nguồn nhân lực tới hệ thống tổ chức, nhóm nghiên cứu đã khám phá ra mối quan hệ tương quan giữa hệ thống làm việc hiệu suất cao (HPWS), cam kết gắn bó với tổ chức (OC) và hành vi công dân tổ chức (OCB) dựa trên cách tiếp cận của lý thuyết trao đổi xã hội. Kết quả nghiên cứu đã kiểm chứng cho dự đoán về tác động trung gian của OC trong mối quan hệ HPWS và OCB.

Thứ nhất, nghiên cứu đã có đóng góp cho nền tảng lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực bằng cách giải mã “hộp đen” (black box) về HPWS. Theo hiểu biết của chúng tôi, một số nghiên cứu tại Việt Nam xem xét vấn đề “hộp đen” điều tra mối quan hệ giữa HPWS và kết quả tiềm năng (ví dụ Tuan, 2018; Vu & cộng sự, 2020), nhưng chưa xem xét yếu tố trung gian thái độ của nhân viên tác động tới kết quả tiềm năng đó. Kết quả của nhóm nghiên cứu cho thấy khi tổ chức thực hiện và triển khai hệ thống quản trị nguồn nhân lực hiệu quả, thì tổ chức có thể nhận được những lợi ích đáng kể từ sự thay đổi hành vi và nhận thức của nhân viên. Cụ thể, khi nhân viên được đầu tư từ tổ chức thông qua hệ thống làm việc hiệu suất cao thì nhân viên sẽ cam kết gắn bó chặt chẽ hơn với tổ chức và do đó họ sẽ thể hiện tích cực hơn trong công việc và biểu hiện nhiều hơn trong hành vi công dân tổ chức. Hành vi công dân tổ chức (OCB) có thể thúc đẩy tính hiệu quả của tổ chức, do đó nhà quản trị cần biết được các hoạt động quản trị nguồn nhân lực nào có thể ảnh hưởng và thúc đẩy hành vi tổ chức. Như vậy, sự đóng góp về mặt thực tiễn đó là nghiên cứu đã chỉ ra 5 hoạt động quản trị nguồn nhân lực theo cách tiếp cận HPWS có thể thúc đẩy OCB bao gồm (1) sự tham gia của nhân viên, (2) mô tả công việc, (3) đánh giá thành tích dựa trên kết quả, (4) đào tạo và (5) luân chuyển nội bộ. Hơn thế nữa, các nhà quản trị cũng cần chú ý rằng, mối quan hệ giữa HPWS và OCB sẽ bị tác động bởi biến trung gian OC, do đó cũng cần quan tâm tới hoạt động tạo ra sự cam kết gắn bó với tổ chức để thúc đẩy tính hiệu quả của OCB.

Thứ hai, nghiên cứu làm sáng tỏ bản chất của mối quan hệ giữa HPWS với hành vi và thái độ của nhân viên. Mặc dù Sun & cộng sự (2007) đã kiểm tra mối quan hệ trực tiếp giữa HPWS và OCB, tuy nhiên không có thông tin nào được cung cấp về cách thức quá trình này diễn ra. Với việc khám phá ra mối quan hệ liên kết giữa hành vi và thái độ, nhóm nghiên cứu đã làm rõ cơ chế mối quan hệ nhân quả bởi sự tác động của HPWS tới kết quả về hành vi và thái độ của nhân viên. Nghiên cứu đã kiểm chứng được rằng việc sử dụng

các hoạt động quản trị nguồn nhân lực có khả năng tác động tới hành vi của nhân viên thông qua sự ảnh hưởng của nó tới thái độ của nhân viên, cụ thể là cam kết gắn bó với tổ chức (OC). Kết quả nghiên cứu của nhóm cũng nhất quán với quan điểm về hành vi tổ chức khi cho rằng hoạt động quản trị nguồn nhân lực có tác dụng kích thích và thúc đẩy sự thay đổi về hành vi và thái độ của nhân viên và đem lại hiệu quả hoạt động cho tổ chức (Vu & cộng sự, 2020).

Cuối cùng, những phát hiện của nghiên cứu giúp bổ sung cho các nghiên cứu phương Tây về sự ảnh hưởng của HPWS tới hành vi nhân viên. Kết quả nghiên cứu đã khái quát hóa được cơ chế tác động của HPWS vào OC trong bối cảnh của Châu Á, đặc biệt tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam. Nhóm nghiên cứu hy vọng, những phát hiện trong nghiên cứu này sẽ tạo động lực cho các nhà nghiên cứu khác mở ra những hướng nghiên cứu mới về việc vận dụng các lý thuyết của phương Tây trong bối cảnh các nước Châu Á.

5.2. Hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Mặc dù nghiên cứu đã đưa ra bằng chứng mới về sự ảnh hưởng một phần của biến trung gian OC trong mối quan hệ giữa HPWS và OCB, nhưng nghiên cứu không tránh khỏi những hạn chế. Thứ nhất, nghiên cứu đã tiến hành thu thập dữ liệu tại một thời điểm nhất định, nên kết luận của nghiên cứu trong mối quan hệ nhân quả được đưa ra vẫn còn hạn chế. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai có thể thực hiện thiết kế nghiên cứu dài hạn (có theo dõi và so sánh theo thời gian) để chứng minh cho mối quan hệ nhân quả giữa HPWS, OC và OCB. Bên cạnh đó, nghiên cứu chỉ tập trung vào cơ chế tác động của biến trung gian OC trong mối quan hệ giữa HPWS và OCB, mà bỏ qua các nhân tố môi trường - một nhân tố có thể tác động trung gian trong mối quan hệ này, do đó thực chất nghiên cứu mới chỉ hé mở một phần “hộp đen” về cơ chế tác động của HPWS tới OCB. Mặc dù nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ ảnh hưởng thuận chiều giữa HPWS với hiệu quả hoạt động của tổ chức, nhưng vẫn có thể tồn tại một số biến tiềm ẩn khác là biến trung gian tác động vào mối quan hệ này mà vẫn chưa được đề cập. Vì vậy, các nghiên cứu khác có thể triển khai nghiên cứu cơ chế tác động của biến trung gian là biến môi trường (contextual variables) ảnh hưởng tới mối quan hệ này.

6. Kết luận

Nghiên cứu đã đóng góp khoa học về quản trị nguồn nhân lực về vai trò của hoạt động quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng tới thái độ và hành vi nhân viên và cũng phát hiện ra rằng yếu tố cam kết gắn bó với tổ chức có vai trò quan trọng ảnh hưởng tới mối quan hệ của HPWS và OCB. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng sự cần thiết của tổ chức phải tập trung vào việc thiết kế và lựa chọn các hoạt động nguồn nhân lực hiệu suất cao, cũng như tầm quan trọng của việc truyền thông liên tục kế hoạch triển khai hệ thống quản trị nguồn nhân lực tới nhân viên. Nhóm nghiên cứu hy vọng rằng nghiên cứu của nhóm sẽ là cầu nối thúc đẩy và hé mở những hướng nghiên cứu mới về cơ chế tác động của biến trung gian vào mối quan hệ của HPWS và kết quả hoạt động của tổ chức.

Tài liệu tham khảo

- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. (2013), ‘The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model’, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351.
- Appelbaum, E. (2000), *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*, New York, NY: Cornell University Press.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and power in social life*, New Jersey, NJ: Transaction Publishers.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006), ‘How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance’, *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005), ‘Human resource management and labor productivity: does industry matter?’, *Academy of Management Journal*, 48(1), 135–145.
- Do, H., Budhwar, P. and Patel, C. (2019), ‘High-performance work system practices in Vietnam: a study of managers’ perceptions’, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(3), 145-160.

-
- Fu, Y. K. (2013), 'High-performance human resource practices moderate flight attendants' organizational commitment and organizational citizenship behavior', *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(7), 1195-1208.
- Guest, D. E. (1997), 'Human resource management and performance: a review and research agenda', *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994), 'Human resource practices as communications and the psychological contract', *Human Resource Management*, 33(3), 447-462.
- Kuvaas, B. (2008), 'An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes', *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979), 'The measurement of organizational commitment', *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nguyễn Thanh Hùng (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', Luận án tiến sĩ, Trường ĐH Kinh tế TP. Hồ Chí Minh
- Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA, England: Lexington Books/DC Heath and Com.
- Paauwe, J. (2009), 'HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects', *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000), 'Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research', *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Sobel, M. E. (1982), 'Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models', *Sociological Methodology*, 13(1982), 290-312.
- Sun, L.Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007), 'High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective', *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Tuan, L.T. (2018), 'Driving employees to serve customers beyond their roles in the Vietnamese hospitality industry: the roles of paternalistic leadership and discretionary HR practices', *Tourism Management*, 69, 132-144.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997), 'Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?', *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Vu, G., Nguyen, D & Le, T. (2020), 'High performance human resource system and organizational citizenship Behaviors: An empirical study in Vietnam', *Management Science Letters*, 10(12), 2913-2922.
- Wu, P.C., & Chaturvedi, S. (2009), 'The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective', *Journal of Management*, 35(5), 1228-1247.
- Yang, Y. C. (2012), 'High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors', *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209-1227.
- Zaleska, K. J., & de Menezes, L. M. (2007), 'Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers', *Human Relations*, 60(7), 987-1018.