

Xây dựng mô hình lý thuyết các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại các DNNVV ngành thương mại - dịch vụ tỉnh Trà Vinh

TRẦN HÙNG CƯỜNG*
TỬ VĂN BÌNH**
HUYỀN QUANG LINH***

Tóm tắt

Trên cơ sở tổng hợp các lý thuyết và nghiên cứu liên quan, bài viết nhằm đề xuất mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng tới phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) ngành thương mại - dịch vụ tỉnh Trà Vinh. Mô hình đề xuất gồm 5 nhân tố thuộc về môi trường bên trong và 5 nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài tác động đến phát triển nguồn nhân lực trong các DNNVV ngành thương mại - dịch vụ tỉnh Trà Vinh.

Từ khóa: doanh nghiệp nhỏ và vừa, nguồn nhân lực, thương mại - dịch vụ, tỉnh Trà Vinh

Summary

Based on the synthesis of related theories and research, this paper proposes a model of factors affecting the development of human resource in small and medium-sized enterprises (SMEs) in trade and service industry in Tra Vinh province. The proposed model consists of five internal environment factors and five external environment factors.

Keywords: small and medium-sized enterprises, human resources, trade - services, Tra Vinh province

GIỚI THIỆU

Phát triển nguồn nhân lực là vấn đề quan trọng và mang tính cấp thiết, vì con người là tài sản để tạo ra khả năng cạnh tranh và giúp DNNVV đạt được mục tiêu như mong muốn. Có thể nói, cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0 cũng là tiền đề cho sự phát triển nguồn nhân lực của DNNVV nói chung, của ngành thương mại - dịch vụ tại các địa phương nói riêng. Nhưng, trên thực tế, chất lượng nguồn nhân lực của tỉnh Trà Vinh còn thấp, nên chưa đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng của các DNNVV. Hiện việc nghiên cứu, tìm hiểu nguyên nhân tại sao nguồn nhân lực tỉnh Trà Vinh còn thấp, những nhân tố nào ảnh hưởng đến chất

lượng nguồn nhân lực còn rất hạn chế. Chính vì thế, việc thực hiện nghiên cứu xây dựng mô hình lý thuyết các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại các DNNVV ngành thương mại - dịch vụ tỉnh Trà Vinh là cần thiết. Kết quả này sẽ tạo tiền đề cho các nghiên cứu thực nghiệm tiếp theo.

TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VÀ CÁC GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

Tổng quan lý thuyết

Nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước (Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh, 2009). Còn theo Stivastava M/P (1997), nguồn nhân lực là toàn bộ vốn bao gồm cả thể lực và trí lực, kỹ năng nghề nghiệp mà mọi cá nhân sở hữu.

* Văn phòng UBND tỉnh Trà Vinh

** Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

*** Trường Đại học Trà Vinh

Ngày nhận bài: 21/04/2020; Ngày phản biện: 20/05/2020; Ngày duyệt bài: 24/05/2020

Phát triển nguồn nhân lực. Theo McLagan và Suhadolnik (1989), phát triển nguồn nhân lực là sự sử dụng tổng hợp của đào tạo và phát triển, nhằm bồi dưỡng năng lực học tập về lâu dài và có liên quan tới công việc của các cá nhân, nhóm và các cấp tổ chức/ doanh nghiệp để cải thiện hiệu suất làm việc của cá nhân hoặc tổ chức đó. Trong khi đó, các nghiên cứu của Garavan (1991); Jim Stewart và Jim McGoldric (1996) cho rằng, phát triển nguồn nhân lực là thành phần chiến lược đào tạo, phát triển và học tập trong các tổ chức và các cá nhân trong bối cảnh hình thành chiến lược kinh doanh và năng lực cạnh tranh của tổ chức, nhằm nâng cao hiệu suất làm việc của cá nhân, nhóm và tổ chức thông qua các kiến thức cụ thể và các kỹ năng của từng cá nhân người lao động.

Tại Việt Nam, nghiên cứu của Bùi Văn Nhơn (2006) cho rằng, phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng cho nguồn nhân lực (trí tuệ, thể chất, và phẩm chất tâm lý xã hội) nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế - xã hội trong từng giai đoạn phát triển. Còn Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2009) cho rằng, phát triển nguồn nhân lực là quá trình phát triển thể lực, trí lực, khả năng nhân thức và tiếp thu kiến thức, tay nghề, tính năng động xã hội và sức sáng tạo của con người; nền văn hoá; truyền thống lịch sử...

Phân tích các thành phần của phát triển nguồn nhân lực
Morrison (1996) cho rằng, phát triển nguồn nhân lực được đo lường bởi 6 nhân tố, gồm: Triết lý; Tuyển dụng; Mô tả công việc; Xã hội hóa; Đào tạo; Đánh giá và Phát thưởng. Guest (1997) khẳng định, phát triển nguồn nhân lực được đo lường bởi 7 nhân tố, gồm: Tuyển dụng; Đào tạo; Đánh giá nhân viên; Quản lý nhân viên và thưởng; Mô tả công việc; Sự tham gia của nhân viên; Địa vị; Bảo đảm ổn định trong công việc.

Theo Lake (2008), có 12 nhân tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực, gồm: Pháp luật lao động; Điều kiện thị trường lao động; Đặc điểm của nguồn cung cấp lao động; Chính sách; Tuyển dụng; Đào tạo; Quản lý hiệu quả công việc; Quản lý thông tin kịp thời; Nơi làm việc; Đặc điểm công việc; Vị trí nhà máy và nguồn nguyên liệu. Trong khi đó, Zubair và Qureshi (2011) cho rằng, phát triển nguồn nhân lực cũng gồm 7 nhân tố để có tác động cùng chiều: Tuyển dụng; Đào tạo; Đánh giá kết quả làm việc; Hoạch định nghề nghiệp; Mức đãi ngộ lương và thưởng; Sự tham gia của nhân viên; Xác định công việc.

Trần Kim Dung (2009) cho rằng, có 9 nhân tố liên quan đến nguồn nhân lực. Ngoài 6 nhân tố căn bản thuộc các chức năng nghiệp vụ chính của quản trị nguồn nhân lực (là: Xác định nhiệm vụ công việc; Thu hút và tuyển chọn; Đào tạo; Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên; Quản lý lương thưởng; Phát triển quan hệ lao động), còn có 3 nhân tố: Thông kê nhân sự; Thực hiện quy định luật pháp; Khuyến khích thay đổi. Trong khi đó, Võ Thị Kim Loan (2015) khẳng định, có 4 nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực, gồm: Giáo

dục đào tạo; Khoa học, công nghệ; Văn hóa - xã hội; Chính sách nhà nước.

Khoảng trống lý thuyết. Trong quá trình tổng hợp các nghiên cứu liên quan, nhóm tác giả nhận thấy, còn khoảng trống lý thuyết như sau:

Thứ nhất, đa số các nghiên cứu trước, có một số nghiên cứu chỉ đề cập đến việc phát triển nguồn nhân lực trong thời kỳ thực hiện công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước chủ yếu là các tổ chức, chưa có nghiên cứu sâu về phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV. Các đề tài có nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực trong nước có đề cập đến trình độ, tuyển dụng, phẩm chất, đạo đức, lương thưởng, đào tạo, môi trường làm việc... nhưng các nghiên cứu này chưa phân tích từng thành tố cấu thành và kiểm định mối quan hệ các nhân tố liên quan đến phát triển nguồn nhân lực của DNNVV ngành thương mại - dịch vụ.

Thứ hai, trong thời gian gần đây, đã có một số tác giả nghiên cứu, nhưng chủ yếu nghiên cứu nguồn nhân lực của tổ chức, đa số tập trung vào các nhân tố thể lực, trí lực, tâm lực, hoặc thể lực, trí lực, nhân cách, năng động xã hội hay thể lực, trí lực, kỹ năng, thái độ, phẩm chất, đạo đức, sự hiểu biết... nếu nghiên cứu nhân tố này sẽ khuyết nhân tố kia, có thể xem là chưa hoàn thiện. Đây là một trong những khoảng trống để nghiên cứu tiếp. Tuy nhiên, theo nhóm tác giả, hiện nay, trong nước vẫn chưa có tác giả nào nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực theo hướng tiếp cận gồm: thể lực, trí lực, nhân cách và kỹ năng có ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của DNNVV ngành thương mại - dịch vụ.

Các giả thuyết nghiên cứu

Theo nghiên cứu của Võ Thị Kim Loan (2015), Nguyễn Thanh Vũ (2015), môi trường văn hóa - xã hội được xem như là nơi cung cấp nguồn lực cho doanh nghiệp phát triển. Điều này có nghĩa rằng, nếu môi trường kinh tế - văn hóa - xã hội ổn định, thì lực lượng lao động nơi đó rất dồi dào, từ đó khả năng thu hút doanh nghiệp đầu tư sẽ tăng. Như vậy, có thể xem giả thuyết thứ nhất được đặt ra như sau:

Giả thuyết H₁: Môi trường kinh tế - văn hóa xã hội tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực của DNNVV

Nghiên cứu của Lake (2008), Nguyễn Thanh Vũ (2015) cho thấy, chất lượng lao động cá nhân của từng đối tượng lao động là một trong những nhân tố thể hiện

năng lực cá nhân của người lao động. Nó cũng là nhân tố quyết định sự thành công hay không thành công trong việc phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp. Chất lượng nguồn lao động liên quan đến phát triển thế lực, kiến thức, kỹ năng, sự tự tin với công việc hiện tại và nhu cầu của tổ chức, cũng như nhu cầu của cá nhân. Như vậy, giả thuyết thứ 2 được đặt ra như sau:

Giả thuyết H₂: Chất lượng nguồn lao động tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực của DNNVV.

Nghiên cứu của Lake (2008), Đàm Nguyễn Thủy Dương (2004), Trần Kim Dung (2009), Nguyễn Thị Hồng Cẩm (2011), Võ Thị Kim Loan (2015) đều có đồng quan điểm giáo dục đào tạo góp phần hoàn thiện nhân cách người học bằng những tác động có ý thức từ bên ngoài, góp phần đáp ứng các nhu cầu tồn tại và phát triển của con người trong xã hội. Từ đó, từng bước giúp người học lĩnh hội và nắm vững những tri thức, kỹ năng, nghề nghiệp một cách có hệ thống để chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng đảm nhận được một công việc nhất định trong doanh nghiệp.

Williams và Aguilera (2008) cho rằng, pháp luật lao động là nhân tố bất buộc trong việc thực hiện của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Nguyễn Thanh Vũ (2015) cũng chỉ ra rằng, các doanh nghiệp cũng phải tuân thủ đúng theo các quy định của nhà nước. Vì vậy, giả thuyết thứ 3 được đặt ra như sau:

Giả thuyết H₃: Giáo dục, đào tạo và pháp luật lao động tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực của DNNVV.

Hill và Stewart (2000), Võ Thị Kim Loan (2015), Nguyễn Thanh Vũ (2015) cho rằng, các chính sách hỗ trợ của nhà nước về khoa học, công nghệ phù hợp với điều kiện phát triển kinh tế - xã hội nói chung và từng loại hình doanh nghiệp nói riêng. Điều này sẽ tạo điều kiện thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực gắn với phát triển khoa học, công nghệ hiện nay ở doanh nghiệp và ngược lại nó sẽ kích thích sự phát triển nguồn nhân lực, nếu ở doanh nghiệp không cải tiến khoa học, công nghệ theo nền kinh tế. Tuy nhiên, quá trình hội nhập quốc tế ngày càng sâu và rộng đòi hỏi các chính sách của nhà nước cũng phải ngày càng hoàn thiện hơn để đáp ứng yêu cầu hội nhập. Vì vậy, để có nguồn nhân lực tốt, nhà nước phải có chính sách hỗ trợ doanh nghiệp. Như vậy, giả thuyết thứ 4 được đặt ra như sau:

Giả thuyết H₄: Chính sách phát triển khoa học, công nghệ tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực của DNNVV.

David (1995) khẳng định, thị trường lao động luôn gắn với phát triển nguồn nhân lực trong tương lai cho một đất nước nói chung và nguồn lực này phục vụ cho doanh nghiệp nói riêng. Thị trường lao động phát triển, người chủ doanh nghiệp dễ dàng tuyển dụng được người lao động có trình độ, kỹ năng đáp ứng được nhu cầu sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, người lao động cũng dễ dàng tìm kiếm việc làm phù hợp với năng lực và sở trường của mình. Mỗi quan hệ giữa cung và cầu lao động sẽ ảnh hưởng đến mức tiền công trả cho người lao động. Như vậy, giả thuyết thứ 5 được đặt ra như sau.

Giả thuyết H₅: Thị trường lao động tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực của DNNVV.

Hill và Stewart (2000), Singh (2004), Lake (2008) cho rằng, tuyển dụng lao động thể hiện quan điểm về mục đích, yêu cầu, đối tượng và hình thức tuyển chọn lao động của doanh nghiệp nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ số lượng và chất lượng nguồn nhân lực với cơ cấu phù hợp để thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ của mình trong giai đoạn hiện tại hay tương lai. Tuy nhiên, Trần Kim Dung (2009), Nguyễn Thị Hồng Cẩm (2011), Nguyễn Quang Hậu (2012), Bùi Thị Thanh và công sự (2014), Nguyễn Thanh Vũ (2015) khẳng định, một doanh nghiệp có chính sách tuyển dụng lao động phù hợp và hấp dẫn, sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là một trong những nhân tố quan trọng tác động đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp gắn với sản xuất, kinh doanh. Như vậy, giả thuyết thứ 6 được đặt ra như sau:

Giả thuyết H₆: Tuyển dụng lao động tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực của DNNVV.

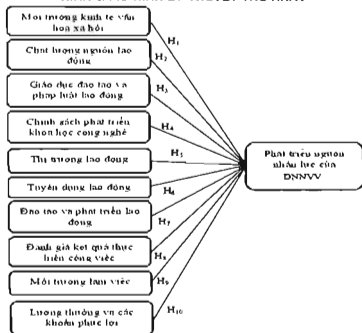
Theo lý thuyết của Kooke và Kalleberg (1994), công tác đào tạo và phát triển liên tục giúp cải thiện được trình độ thành thạo trong sản xuất, công nhân trong thu hồi vốn đầu tư vào nguồn nhân lực. Còn Holton và Baldwin (2000) khẳng định, để nâng cao hiệu suất lao động, việc đào tạo kỹ năng phải được thực hiện tại nơi làm việc, duy trì qua thời gian và được tổng quát hóa qua các bối cảnh khác nhau. Trên cơ sở đó, giả thuyết thứ 7 được đặt ra như sau:

Giả thuyết H₇: Đào tạo và phát triển lao động tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực của DNNVV.

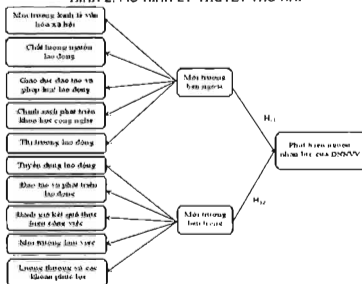
Theo nghiên cứu của Morrison (1996), Hill và Stewart (2000), Gilley và công sự (2002), đánh giá kết quả thực hiện công việc có thể giúp cho các nhân viên có cơ hội để xem xét lại các phẩm chất liên quan đến công việc cần thiết phải có của một nhân viên. Hầu hết nhân viên đều mong muốn biết được các nhận xét, đánh giá của chủ doanh nghiệp về việc thực hiện công việc của mình, để nhân viên biết được mức độ hoàn thành nhiệm vụ, kịp thời khắc phục sai lầm. Kích thích nhân viên có sáng tạo mới, hoàn thành tốt công việc. Như vậy, giả thuyết thứ 8 được đặt ra như sau:

Giả thuyết H₈: Đánh giá kết quả thực hiện công việc tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực của DNNVV.

HÌNH 1: MÔ HÌNH LÝ THUYẾT THỨ NHẤT



HÌNH 2: MÔ HÌNH LÝ THUYẾT THỨ HAI



Nguyễn Thị Hồng Ngọc và cộng sự

Lake (2008), Nguyễn Quang Thu và cộng sự (2005), Nguyễn Thanh Vũ (2015) cho rằng, môi trường làm việc là nhân tố quan trọng để doanh nghiệp có điều kiện thuận lợi hơn trong việc thu hút nguồn nhân lực cho mình, nhất là nguồn nhân lực có chất lượng. Môi trường làm việc tốt sẽ tạo điều kiện cho nhân viên gắn bó với doanh nghiệp lâu dài và thực hiện tốt công việc ở doanh nghiệp. Như vậy, giả thuyết thứ 9 được đặt ra như sau:

Giả thuyết H₉: Môi trường làm việc tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực của DNNVV.

Nghiên cứu của Singh (2004), Nguyễn Quang Thu và cộng sự (2005), Trần Kim Dung (2009), Bùi Thị Thanh và cộng sự (2014), Nguyễn Thanh Vũ (2015) cho rằng, lương thưởng và các khoản phúc lợi cơ bản thu hút, duy trì nhân viên giỏi, khuyến khích động viên nhân viên làm việc để đạt mục tiêu đề ra. Như vậy, giả thuyết thứ 10 được đặt ra như sau:

Giả thuyết H₁₀: Lương, thưởng và các khoản phúc lợi tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực của DNNVV.

Từ cơ sở lý thuyết nêu trên, mô hình lý thuyết nghiên cứu thứ nhất được trình bày như Hình 1.

Hiện tại, ở Việt Nam chưa có mô hình lý thuyết nghiên cứu nào thực hiện xem xét hai thành phần môi trường bên ngoài, môi trường bên trong của DNNVV không chỉ là biến độc lập tác động lên biến phụ thuộc, mà còn đóng vai trò như một biến điều tiết ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của DNNVV. Do đó, nghiên cứu đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 2 sau khi đã thêm 2 giả thuyết được đưa vào nghiên cứu như sau:

Giả thuyết H₁₁: Môi trường bên ngoài có tác động đến phát triển nguồn nhân lực của DNNVV như một biến điều tiết hỗn hợp.

Giả thuyết H₁₂: Môi trường bên trong có tác động đến phát triển nguồn nhân lực của DNNVV như một biến điều tiết hỗn hợp.

KẾT LUẬN

Kết quả phân tích cũng cho thấy, các thành phần cơ bản mô hình/khung khái niệm ở các nghiên cứu lý thuyết trước đây là có giá trị, nhưng bộc lộ hạn chế khoảng trống nghiên cứu sau:

Một là, chưa phân tích từng thành tố cấu thành và kiểm định mối quan hệ các nhân tố liên quan đến phát triển nguồn nhân lực của DNNVV một cách cụ thể.

Hai là, chưa có tác giả nào nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực theo hướng tiếp cận, gồm: thể lực, trí lực, nhân cách và kỹ năng tác động đến phát triển nguồn nhân lực của DNNVV.

Về lý thuyết, việc bác cấu hai khoảng trống này góp phần: (1) Làm rõ việc phát triển nguồn nhân lực cho các DNNVV ngành thương mại - dịch vụ thông qua 10 nhân tố để tiếp cận và hai biến điều tiết hỗn hợp nhằm tạo ra sự khác biệt để kiểm định và giúp chủ doanh nghiệp lựa chọn được phương án tối ưu khi phát triển nguồn nhân lực; (2) Nhận ra sự khác biệt quan hệ này theo ngành, môi trường và ngành kinh doanh.

Về thực tiễn, kết quả kiểm định mô hình lý thuyết trong bước nghiên cứu thực tiễn tiếp sau có thể đưa ra các hàm ý quản trị cho chiến lược phát triển nguồn nhân lực của chủ DNNVV gắn với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2009). *Kinh tế nguồn nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
2. Trần Kim Dung (2009). *Kết quả nghiên cứu thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Việt Nam*, Nxb Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh
3. Bùi Văn Nhơn (2006). *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, Nxb Tư pháp
4. Nguyễn Hữu Thân (2010). Đánh giá về các mô hình quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, Nxb Lao động, Hà Nội
5. Bùi Thị Thanh và cộng sự (2014). *Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến sự hài lòng của nhân viên và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp - Nghiên cứu trường hợp Viễn thông Đồng Nai*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp cơ sở
6. Nguyễn Quang Thu và cộng sự (2005). *Phân tích biến động nguồn nhân lực và một số giải pháp nhằm giảm thiểu rủi ro nguồn nhân lực trong ngành chế biến gỗ gia dụng trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp nhà nước
7. Nguyễn Thị Hồng Cẩm (2011). *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam*, Luận án tiến sỹ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
8. Đàm Nguyễn Thuý Dương (2004). *Nguồn lao động và sử dụng nguồn lao động ở TP. Hồ Chí Minh*, Luận án tiến sỹ kinh tế và chính trị
9. Nguyễn Quang Hậu (2012). *Nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao của tỉnh Phú Thọ*, Luận án tiến sỹ kinh tế, Học viện học Nông nghiệp Việt Nam
10. Võ Thị Kim Loan (2015). *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ở TP. Hồ Chí Minh*, Luận án tiến sỹ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh
11. Nguyễn Thanh Vũ (2015). *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp may tỉnh Tiền Giang*, Luận án tiến sỹ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh
12. David, C. (1995). *The Management of Human Resources*, Prentice hall, New Jersey
13. Garavan, T. N. (1991). Strategic Human Resource Development, *Journal of European Industrial Training*, 15(1)
14. Gilley, J. W., Eggland, S. A., & Gilley, A. M. (2002). *Principles of human resource development*, Perseus Publishing, Second edition
15. Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda, *International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-76
16. Jim Stewart and Jim McGoldric (1996). *Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice*, Pitman
17. Hill, R. & Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations, *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 105-117
18. Holton, E. F. & Baldwin, T. T. (2000). Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems, *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 1-6
19. Katou, A. A. (2009). The Impact of Human Resource Development on Organisational Performance: Test of a Causal Model, *Journal of Behavioral & Applied Management*, 10(3), 335-356
20. Knoke, D. & Kalleberg, A. L. (1994). Job training in U.S. organizations, *American Sociological Review*, 59, 537-546
21. Lake, H. (2008). *Analysis of human resource management practices Indonesia's labor intensive light manufacturing industries*, Sita Henrietta Lake
22. McLagan, P. A. & Suhadolnik, D. (1989). Models for HRD Practice *Training and Development*, 43, 49-59
23. Morrison, E. W. (1996). Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices, *Human Resource Management*, 35(4), 493
24. Singh, K (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India, Asia Pacific, *Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317
25. Stivastava M/P (1997). *Human resource planing: Approach needs assessments and priorities in manpower planning*, Manak New Delhi
26. Williams, C.a. and Aguilera, R. V. (2008). Corporate social responsibility in a comparative perspective, *CSR in Global Context*, 452-472
27. Zubair, A., M & Qureshi, M., T. (2011). Impact Of Human Resource Management (Hrm) Practices On Employees Performance, *International Journal of Academic Research in Accounting*, 6(1), 15-22