

**ẢNH HƯỞNG THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC
ĐẾN HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN
TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – LONG AN**
**Practical effects of human resource management for organized citizen
behaviour of the staff at VNPT business center - Long An**

Nguyễn Ngọc Hưng

Học viên Cao học Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Long An, Việt Nam
hung.vnpt.lan@gmail.com

Tóm tắt — Bài viết nghiên cứu ảnh hưởng thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Long An. Nghiên cứu dựa trên số liệu thu thập từ 300 nhân viên đang làm việc tại Trung tâm và có hợp đồng lao động với kỳ hạn 12 tháng trở lên. Phương pháp đánh giá độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA được sử dụng để sàng lọc, rút trích các nhân tố đạt yêu cầu. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 4 nhân tố ảnh hưởng đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Long An đó là biến Hệ thống lương thưởng có tác động mạnh nhất ($\beta = 0,425$), tiếp đến là biến Đánh giá kết quả công việc ($\beta = 0,240$), tiếp theo là biến Đào tạo và phát triển ($\beta = 0,218$), và cuối cùng là biến Tuyển dụng và tuyển chọn ($\beta = 0,148$). Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đã đề xuất một số kiến nghị nhằm giúp Trung tâm Kinh doanh VNPT – Long An tăng cường công tác quản trị nguồn nhân lực để tác động hành vi công dân tổ chức của nhân viên.

Abstract — The paper has done research on practical effects of human resource management for organized citizen behaviour of the staff at VNPT business center - Long An. The study is based on data collected from 300 employees who are working at the Center with labor contracts with a term of 12 months or more. The method of assessing the reliability of the scale Cronbach's Alpha and exploratory factor analysis have been used to select and extract the satisfactory factors. The research results show that there are 4 factors that affect organized citizen behaviour of the staff at VNPT Business Center - Long An, which are: salary & reward system variable with the strongest impact ($\beta = 0.425$), next is the job performance evaluating variable ($\beta = 0.240$), followed by the Training and Development variable ($\beta = 0.218$), and finally the Recruitment and Selection variable ($\beta = 0.148$). From the research results, the author has proposed a number of recommendations to help VNPT Business Center - Long An strengthen the human resource management to influence the organized citizen behaviour of the staff.

Từ khóa — Quản trị nguồn nhân lực, hành vi công dân tổ chức, VNPT, human resource management, organized citizen behavior.

1. Đặt vấn đề

Đề tạo dựng niềm tin ở người nhân viên nhằm kích thích hành vi công dân tổ chức thì hoạt động quản trị nguồn nhân lực có vai trò và ảnh hưởng rất lớn đến ý thức và hành vi của nhân viên trong tổ chức. Bởi vậy, hoạt động quản trị nguồn nhân lực hiệu quả sẽ tác động tốt đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên Trung tâm kinh doanh VNPT – Long An và từ đó đội ngũ lao động sẽ tận tâm hơn với công việc của bản thân, hài lòng trong công việc và hết lòng vì công việc, lúc đó họ sẽ có ý thức được cá nhân mình là một nhân tố góp phần xây dựng một tổ chức mạnh và phát triển. Xuất phát từ thực tế trên, nghiên cứu về “Ảnh hưởng thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Long An” là hết sức cần thiết nhằm tìm ra giải pháp phù hợp nhằm tăng cường công tác quản trị nguồn nhân lực để tác động đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên tại trung tâm.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Quản trị nguồn nhân lực:

Quản trị nguồn nhân lực là thiết kế các hệ thống chính thức trong một tổ chức nhằm đảm bảo sử dụng hữu hiệu trí thức, kỹ năng, năng lực và các đặc điểm khác (knowledge, skills, abilities, and other character Isties, gọi tắt là KSAOC) của nhân viên để đạt được mục tiêu của tổ chức. Quản trị nguồn nhân lực liên quan đến việc tuyển dụng, chọn lọc, đào tạo và phát triển, lương thưởng và phúc lợi, lưu giữ, đánh giá, thăng chức và các mối quan hệ lao động quản lý trong tổ chức. Trong các cơ quan Nhà nước và tổ chức phi lợi nhuận, chi phí lớn nhất và tài sản quý nhất là nhân viên. Dựa vào các nghiên cứu lý thuyết trong lĩnh vực hành vi của tổ chức, đề xuất rằng quản trị nguồn nhân lực bao gồm một loạt các chính sách được thiết kế để tối đa hóa việc hội nhập tổ chức, cam kết của nhân viên, tính linh hoạt và chất lượng công việc.

Qua kết quả nghiên cứu về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của các tác giả đã cho thấy xuất hiện 04 thành phần như: Tuyển dụng và tuyển chọn; Đào tạo và phát triển; Hệ thống lương, thưởng; Đánh giá kết quả công việc.

2.1.2. Hành vi công dân tổ chức:

Từ các nghiên cứu phân tích và tổng hợp đã xác định hành vi công dân tổ chức gồm có 7 yếu tố:

- Hành vi tận tình: là một trong hai kiểu hành vi công dân tổ chức đầu tiên được xác định trong một nghiên cứu thực hiện phỏng vấn cấp quản lý tại 2 nhà máy sản xuất.

- Hành vi tuân thủ quy định: hành vi này nhấn mạnh ý thức tự nguyện của nhân viên. Bản thân nhân viên tuân thủ các quy định trong tổ chức khi thấy là cần thiết và muốn thực hiện cho dù không chịu sự tác động hay ép buộc nào từ bên ngoài hay tổ chức.

- Hành vi cao thượng: đôi khi người quản lý cần thiết phải thực hiện một số thay đổi trong cơ cấu, hoạt động của tổ chức nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động chung của tổ chức như thay đổi thời gian làm việc, bố trí lại vị trí công việc, cách thức hoạt động,... và khi đó sẽ dẫn đến nảy sinh các ý kiến phản đối, bất bình, thậm chí kiện tụng.

- Hành vi phẩm hạnh nhân viên: Hành vi phẩm hạnh nhân viên để nói đến sự công hiến tự nguyện của cá nhân tham gia trong một tổ chức và nhấn mạnh ở hành động mang tính đạo đức, không phê phán hay phản đối chính sách, đường lối hoạt động và các quyết định của cấp trên.

- Lịch thiệp: hành vi này có tác dụng phòng ngừa, ngăn chặn nguy cơ xảy ra các vấn đề như tránh gây khó khăn cho công việc của đồng nghiệp, thông báo trước cho đồng nghiệp về sức ép của công việc sắp tới giúp họ chuẩn bị tốt hơn.

- Hành vi trung thành: Hành vi trung thành thể hiện qua cách bảo vệ hình ảnh của công ty trước phê phán của người khác, luôn nói về những thế mạnh của tổ chức trong các cuộc trao đổi với khách hàng hoặc nhân viên tương lai của tổ chức.

- Hành vi phát triển bản thân: Nhân viên chủ động học hỏi và tham gia các khóa huấn luyện của tổ chức nhằm nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn của mình để nâng cao chất lượng công việc.

2.1.3. Mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và hành vi công dân tổ chức của nhân viên:

Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực liên quan đến quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt được hiệu quả cao cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Trong thực tiễn, những hoạt động quản trị nguồn nhân lực rất đa dạng, phong phú và rất khác biệt tùy theo các đặc điểm về cơ cấu tổ chức, công nghệ kỹ thuật, nhân lực, tài chính, trình độ phát triển của các tổ chức.

Hiện nay, trong các cơ quan Nhà nước và tổ chức phi lợi nhuận, chi phí lớn nhất và tài sản quý giá nhất là nhân viên, vì các tổ chức công thường cung cấp một số loại dịch vụ nên phải dựa vào khả năng chuyên môn và tài năng của nhân viên. Máy móc không thể thay thế cho phần lớn cán bộ, công chức và nhân viên trong khu vực công và phi lợi nhuận. Như một hệ quả, các cơ quan Nhà nước và tổ chức phi lợi nhuận là những tổ chức thâm dụng lao động; chi phí lao động thường chiếm từ 50 - 80% ngân sách.

Vì vậy, nhân sự là tài sản quý nhất của các tổ chức Nhà nước và phi lợi nhuận.

Lý thuyết trao đổi xã hội cung cấp một khuôn khổ giải thích để làm rõ cách nhận thức của nhân viên về các hoạt động quản trị nguồn nhân lực liên kết với hành vi công dân tổ chức. Lý thuyết trao đổi xã hội được dựa trên các tiêu chuẩn về tương quan, hỗ trợ trong các mối quan hệ xã hội. Các nhà nghiên cứu lập luận rằng những nhân viên nhận được những lợi ích về kinh tế hay xã hội, cảm xúc từ tổ chức của họ cảm thấy bắt buộc phải trả công bằng hiện vật. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của một tổ chức có thể được xem như là tín hiệu ý định đầu tư lâu dài trong nhân viên để đáp ứng với hành vi, vai trò tùy ý trong tổ chức. Nghiên cứu trước ghi nhận: “Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực được nhìn nhận bởi nhân viên như là một cam kết cá nhân hóa của họ, sau đó tổ chức đã được nhân viên phản hồi lại với tổ chức thông qua thái độ và hành vi tích cực”. Trọng tâm của mối quan hệ trao đổi trong tổ chức, các nhà nghiên cứu cho rằng nhân viên có nhận thức tích cực về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực thể hiện nhiều hành vi công dân tổ chức hơn và ít có khả năng rời khỏi tổ chức của họ hơn.

Cheah và cộng sự [6], Ahmed [5] đã sử dụng các biến như tuyển dụng và tuyển chọn, đào tạo và phát triển, hệ thống lương thưởng đánh giá hiệu quả công việc để khảo sát mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực và hành vi công dân tổ chức đối với các nhân viên nhằm mục đích khám phá những tác động của cá nhân và doanh nghiệp trong việc quản lý nhân sự và hành vi công dân tổ chức. Tìm hiểu sâu hơn và thông tin chi tiết về cách tạo ra và quản lý hành vi công dân tổ chức của nhân viên và khuyến nghị các tổ chức chú ý, quan tâm nhiều hơn đến các thành phần quan trọng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tác động và nâng cao hành vi công dân tổ chức.

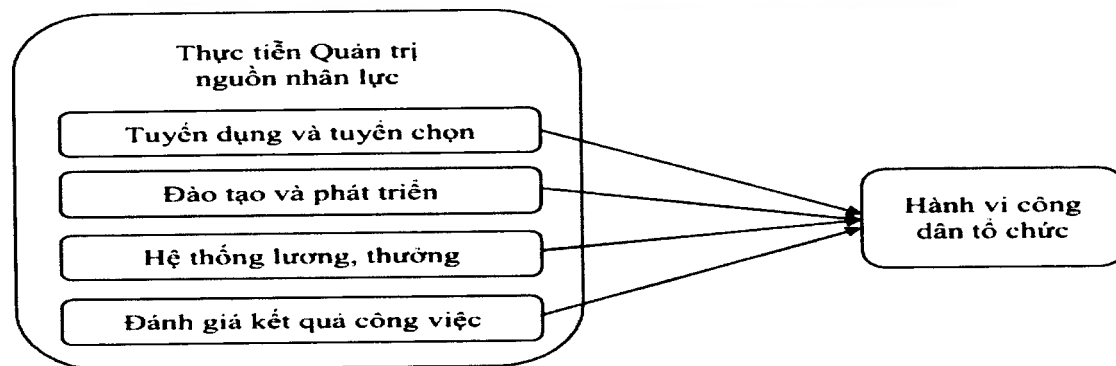
Shen và cộng sự [7], nghiên cứu mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực và hành vi công dân tổ chức, và chỉ ra rằng quản lý sự đa dạng về lương, thưởng có liên quan đáng kể và mạnh nhất đến hành vi công dân tổ chức. Tương tự, quản lý sự đa dạng về tuyển dụng và tuyển chọn có liên quan đáng kể với hành vi công dân tổ chức. Tuy nhiên, quản lý sự đa dạng về đào tạo và phát triển, quản lý sự đa dạng về đánh giá kết quả thực hiện công việc thì không liên quan nhiều đến hành vi công dân tổ chức có thể do ảnh hưởng bởi các vấn đề đa dạng đặc thù của Trung Quốc và đặc điểm của quản trị nguồn nhân lực Nho giáo.

2.2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Tác giả đưa ra mô hình nghiên cứu của đề tài như sau:

- Giả thuyết H₁: Tuyển dụng và tuyển chọn có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức.
- Giả thuyết H₂: Đào tạo và phát triển có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức.
- Giả thuyết H₃: Hệ thống lương, thưởng có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức.
- Giả thuyết H₄: Đánh giá kết quả công việc có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



Nguồn: Đề xuất của tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện thông qua 2 bước chính là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính được tác giả thực hiện bằng phương pháp thảo luận nhóm nhằm kiểm tra mức độ rõ ràng của từ ngữ, khả năng diễn đạt, sự trùng lặp nội dung nếu có của các biến quan sát, từ đó điều chỉnh thang đo phù hợp. Trong nghiên cứu định lượng, tác giả thu thập thông tin mẫu nghiên cứu bằng hình thức gửi trực tiếp bản giấy đến đáp viên với bảng câu hỏi soạn sẵn. Tác giả gửi trực tiếp phiếu khảo sát bằng câu hỏi giấy hoặc câu hỏi online đến 300 nhân viên hiện đang làm việc tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Long An với hợp đồng lao động từ 12 tháng trở lên. Để sử dụng EFA chúng ta cần kích thước mẫu lớn. Trong EFA, kích thước mẫu thường xác định dựa vào (1) kích thước tối thiểu, (2) số lượng biến được đưa vào phân tích (Nguyễn Đình Thọ [3], trang 415) mẫu tối thiểu là 50 tốt nhất là 100 và tỷ lệ biến quan sát (Observations) / biến đo lường (Items) là 5:1 và tốt nhất là 10:1 trở lên. Dựa vào tổng số biến quan sát trong mô hình là 18. Tác giả chọn mẫu thuận tiện với kích thước là $250 > (n = 27 \times 5 = 135)$ có dự phòng những bảng câu hỏi trả lời không đạt yêu cầu. Kết quả khảo sát, sau khi loại bỏ các phiếu khảo sát không hợp lệ, tác giả đưa dữ liệu vào phần mềm SPSS 26.0 để xử lý. Thang đo được đánh giá bằng phương pháp đánh giá độ tin cậy dựa vào hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích hồi quy được sử dụng để kiểm định mô hình.

4. Kết quả nghiên cứu và khuyến nghị

4.1. Kết quả nghiên cứu

4.1.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo:

Kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha: Thang đo sẽ được phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, các biến có hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item - Total Correlation) nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại và thang đo được chấp nhận để phân tích trong các bước tiếp theo khi có độ tin cậy Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên.

Kiểm định Cronbach's Alpha của các biến độc lập:

Biến *Tuyển dụng và tuyển chọn* có hệ số Cronbach's Alpha là 0,876 với 5 biến quan sát.

Biến *Đào tạo và phát triển* có hệ số Cronbach's Alpha là 0,884 với 5 biến quan sát.

Biến *Hệ thống lương thưởng* có hệ số Cronbach's Alpha là 0,834 với 5 biến quan sát.

Biến *Đánh giá kết quả công việc* có hệ số Cronbach's Alpha là 0,857 với 5 biến quan sát. Tất cả các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng đạt yêu cầu ($\geq 0,3$), do đó chúng được sử dụng cho phân tích EFA tiếp theo.

Kiểm định Cronbach's Alpha của biến phụ thuộc *Hành vi công dân tổ chức* cho thấy độ tin cậy Cronbach's Alpha đạt 0,886 trong ngưỡng được chấp nhận và hệ số tương quan biến tổng đều đạt yêu cầu là $\geq 0,3$ thang đo đạt được độ tin cậy cần thiết so với ban đầu.

Phân tích nhân tố khám phá EFA:

Kết quả phân tích EFA biến độc lập sau 2 lần: Sau khi phân tích Cronbach's Alpha các biến độc lập với 20 biến quan sát. Phân tích nhân tố dùng để đánh giá độ hội tụ giá trị phân biệt của các biến quan sát theo các thành phần. Với giả thuyết đặt ra trong phân tích này là giữa 27 biến quan sát trong tổng thể không có mối tương quan với nhau. Kiểm định KMO và Barlett's phân tích nhân tố có kết quả Sig = 0,000 và hệ số KMO = 0,819 > 0,5; qua đó bác bỏ giả thuyết trên, chứng tỏ phân tích nhân tố khám phá (EFA) thích hợp được sử dụng trong nghiên cứu này. Tại mức giá trị Eigenvalue = 2,012 với phương pháp trích Principal Component, phép quay Varimax cho phép trích được 4 nhân tố từ biến quan sát và phương sai trích được là 66,113% (>50%). Như vậy là phương sai trích đạt yêu cầu.

Kết quả phân tích EFA biến phụ thuộc: Phương pháp trích nhân tố Principal component, phép quay Varimax cho phép trích được 01 nhân tố với 7 biến quan sát và phương sai trích đạt 60,040% (> 50%), giá trị Eigenvalue là 4,203 (lớn hơn 1), các hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5.

4.1.2. Kiểm định mô hình nghiên cứu:

Kết quả phân tích mô hình hồi quy cho thấy, có 4 nhân tố ảnh hưởng đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Long An đó là: Biến *Hệ thống lương thưởng* có tác động mạnh nhất ($\beta = 0,425$), tiếp đến là biến *Đánh giá kết quả công việc* ($\beta = 0,240$), tiếp theo là biến *Đào tạo và phát triển* ($\beta = 0,218$), và cuối cùng là biến *Tuyển dụng và tuyển chọn* ($\beta = 0,148$). Như vậy các giả thuyết H₁, H₂, H₃, H₄ đều được chấp nhận ở độ tin cậy 95%.

Phương trình hồi quy chuẩn hóa có dạng:

$$HV = 0,425*TL + 0,240*DG + 0,218*DT + 0,148*TD$$

4.2. Kết luận và khuyến nghị

Kết quả nghiên cứu cho thấy “Hệ thống lương thưởng” là nhân tố có mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Long An. Giá trị trung bình của nhân tố này là 3,7573.

Nhân tố “Đánh giá kết quả công việc” có mức độ ảnh hưởng thứ hai đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Long An. Giá trị trung bình của nhân tố này là 3,9870.

Nhân tố “Đào tạo và phát triển” là nhân tố có mức độ ảnh hưởng thứ ba đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Long An. Giá trị trung bình của nhân tố này là 4,0053.

Nhân tố “Tuyển dụng và tuyển chọn” có mức độ ảnh hưởng thứ tư đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Long An. Giá trị trung bình của nhân tố này là 3,72.

4.2.1. Nhân tố “Hệ thống lương thưởng”:

Kết quả cho thấy nhiều nhân viên nghĩ rằng mức lương nhận được không tương xứng với năng lực của họ. Do đó, với các yêu cầu cụ thể của từng vị trí công việc, đơn vị cần đánh giá cao vai trò của từng nhân viên bằng cách thực hiện các mục tiêu KPI ngày càng hợp lý hơn, gần với thực tế hơn để nhân viên nhận được mức thu nhập tương xứng. Đồng thời, đơn vị cần một bản mô tả công việc rõ ràng, mỗi nhân viên sẽ thấy vị trí, vai trò và đóng góp của mình cũng như của các thành viên khác. Như vậy, nhân viên sẽ thấy mình được trả lương công bằng và phù hợp.

Nghiên cứu cho thấy nhân viên của đơn vị có thu nhập không quá chật vật với cuộc sống ở Long An. Tuy nhiên, để nhân viên có những hành vi công dân tổ chức tích cực hơn, ban quản

lý cần xem xét sự trượt giá, khi giá cả cuộc sống leo thang, khi có sự biến động trong thị trường lao động.

Công bằng phụ thuộc vào nhận thức của nhân viên, vì vậy để tăng tính tích cực trong hành vi công dân tổ chức của nhân viên, Ban quản trị cần có chính sách và biện pháp để cho nhân viên thấy họ được trả lương thưởng công bằng: trả lương thưởng theo hiệu quả công việc, nhiều người được hưởng nhiều hơn, ít hưởng thụ hơn, đừng tận hưởng. Những người làm tốt, có thành tích xứng đáng sẽ nhận được mức lương và thưởng xứng đáng, ngược lại với những người làm việc kém hiệu quả, họ cũng cần có biện pháp để họ nhận ra và từ đó hành vi của họ cũng mang tính tích cực hơn với đơn vị.

4.2.2. Nhân tố “Đánh giá kết quả công việc”:

Thông qua phân tích của tác giả, các nhà quản trị nên có một thực tiễn công bằng đối với đánh giá kết quả công việc. Các nhà quản trị cần lưu ý về việc tùy chỉnh tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc theo từng cấp độ vị trí của nhân viên, chẳng hạn như nhân viên cấp cao, cấp trung hoặc cấp cơ sở. Điều này rất quan trọng vì với cùng một tiêu chí đánh giá được áp dụng ở tất cả các cấp, nhân viên có thể ít hành vi tích cực với tổ chức hơn vì kết quả công việc của họ không được đánh giá phù hợp.

Hơn nữa, các nhà quản trị có thể tổ chức các buổi hội thảo để giáo dục nhân viên về cách đơn vị đánh giá kết quả công việc của họ. Theo một số nhà nghiên cứu đánh giá kết quả công việc có mối quan hệ với hành vi công dân tổ chức. Biết được rằng những gì họ làm được đánh giá như thế nào, nhân viên sẽ có động lực hơn về bản chất khi phát triển hành vi công dân tổ chức của họ.

4.2.3. Nhân tố “Đào tạo và phát triển”:

Đào tạo phát triển là các hoạt động học tập có tổ chức, diễn ra trong những khoảng thời gian xác định nhằm hướng vào việc giúp cho nhân viên nắm rõ hơn chuyên môn, nghiệp vụ của mình ở công việc hiện tại, bổ sung những kỹ năng, kiến thức còn thiếu để thực hiện công việc hiện tại một cách tốt hơn. Do đó, hoạt động này chủ yếu hướng vào phục vụ cho sự đòi hỏi của các công việc trước mắt và cần phải thực hiện ngay, mang tính chất nền tảng của tổ chức.

Nâng cao chất lượng đào tạo, tăng cường đầu tư phát triển cơ sở vật chất, đẩy mạnh liên kết đào tạo phát triển, tạo điều kiện cho đơn vị tham gia các khâu trong quy trình đào tạo, nhất là liên kết sử dụng cơ sở vật chất tiên tiến của đơn vị tham gia đào tạo và đặt hàng đào tạo.

Xây dựng đội ngũ nhân viên đạt chuẩn về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ và tin học, có năng lực về chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, phẩm chất đạo đức nghề nghiệp cũng góp phần phát triển hành vi công dân tổ chức theo hướng tích cực.

4.2.4. Nhân tố “Tuyển dụng và tuyển chọn”:

Là một hành động cần thiết cho các nhà quản trị cải thiện chính sách tuyển dụng và tuyển chọn. Họ phải có chính sách tuyển dụng rõ ràng để sàng lọc ứng viên không đủ tiêu chuẩn, đồng thời, để chọn đúng ứng viên về kỹ năng, kiến thức và khả năng.

Với điều này, chỉ những ứng viên có kỹ năng, khả năng và khả năng phù hợp để thực hiện công việc sẽ được tuyển dụng. Một quy trình tuyển dụng và tuyển chọn được cho là thành công một khi nó có thể giúp ngân hàng duy trì vị thế thị trường và đóng góp vào hiệu suất của tổ chức. Sau đó, với những thay đổi này, hành vi công dân tổ chức sẽ được cải thiện theo hướng tích cực.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] H.Trọng và C.N.M.Ngọc, *Phân tích dữ liệu với SPSS*, NXB Thống kê, 2005.
- [2] N.Đ.Thọ, *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. TP. Hồ Chí Minh: NXB Tài Chính, 2013.
- [3] N.Đ.Thọ và N.T.M.Trang, *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. TP. Hồ Chí Minh: NXB Thống kê, 2008.
- [4] T.K.Dung, *Quản trị nguồn nhân lực*. TP. Hồ Chí Minh: NXB Tổng hợp, 2011.
- [5] N.O.A.Ahmed, “Impact of Human Resource Management Practices on Organizational citizenship Behavior: An Empirical investigation from Banking Sector of Sudan”, *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 2016.
- [6] C.M.Cheah, F.H.Chuah, J.H.Lim, W.C.Lim and Y.H.Lim. “*Human resource management practices as a determinant of Organizational citizenship behaviors: A study among banking staffs*”, Doctoral dissertation, UTAR, 2014.
- [7] J.Shen, B.D'Netto and J.Tang, “Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context”, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2156-2172, 2010.

Ngày nhận: 16/09/2020

Ngày duyệt đăng: 12/01/2021