

Các yếu tố tác động đến hiệu quả công việc tại doanh nghiệp Việt Nam

Lưu Minh Vững^(*)

Ngày nhận bài: 20/6/2022 | Biên tập xong: 02/8/2022 | Duyệt đăng: 10/8/2022

TÓM TẮT: Nghiên cứu nhằm xác định các yếu tố tác động đến hiệu quả công việc (HQCV) bằng phương pháp định lượng theo kỹ thuật của mô hình PLS-SEM và sử dụng phần mềm SmartPLS 3.2.7. Dữ liệu nghiên cứu là mẫu 303 nhân viên đang làm việc trong các doanh nghiệp Việt Nam tại Thành phố Hồ Chí Minh (TP. HCM). Dựa trên nền tảng của lý thuyết Tài sản nhân viên (EE) và lý thuyết Sự phù hợp giữa con người và tổ chức (P-O), nghiên cứu cho thấy cam kết với tổ chức tác động đến hài lòng công việc và hợp đồng tâm lý. Hơn nữa, hợp đồng tâm lý vừa có ảnh hưởng tới hài lòng công việc, vừa có tác động đến HQCV và hài lòng công việc cũng có tác động đến HQCV. Theo đó, hài lòng công việc có sự tác động mạnh hơn đến HQCV so với hợp đồng tâm lý. Tại doanh nghiệp, nhân viên nam hay nữ, quy mô doanh nghiệp lớn hay SME không có sự khác biệt đáng kể có ý nghĩa thống kê về HQCV. Nghiên cứu bổ sung vào khoảng trống nghiên cứu về HQCV và góp phần giúp tăng thêm sự hiểu biết của các nhà quản lý doanh nghiệp về HQCV.

TỪ KHÓA: Cam kết với tổ chức, hợp đồng tâm lý, hài lòng công việc, hiệu quả công việc.

Mã phân loại JEL: M19.

1. Giới thiệu

Thị trường lao động liên tục thay đổi và vai trò của người lao động là vô cùng quan trọng, hai kết quả chính của quản lý nguồn nhân lực bền vững chính là HQCV và hài lòng công việc (Davidescu & ctg, 2020). Thực tiễn quản lý nguồn nhân lực bị ảnh hưởng bởi hiệu suất của tổ chức và sự cải thiện phúc lợi của nhân viên, mức hài lòng với công việc, sự cam kết lâu dài với tổ chức (Appelbaum & ctg, 2000). Bên cạnh, việc cam kết với tổ chức cùng hợp đồng tâm lý sẽ giúp doanh nghiệp thiết lập về hiệu quả tổng thể cả dài hạn và ngắn hạn

(Restubog & ctg, 2010). Doanh nghiệp xem nhân viên là tài sản (Employee equity - EE) thì các cố gắng của nhân viên cho thấy mức độ duy trì, hài lòng công việc, cam kết với tổ chức và HQCV tăng hay giảm (Cardy, Miller,

^(*) Lưu Minh Vững - Công ty TNHH Đầu tư và Phát triển Thương hiệu Nhà tuyển dụng; 152/20 Huỳnh Văn Nghệ, Phường 15, Quận Tân Bình, Thành phố Hồ Chí Minh; **Email:** luuminhvung@gmail.com.

& Ellis, 2007). Khi có sự phù hợp giữa nhân viên với doanh nghiệp càng nhiều (P – O) thì HQCV của nhân viên sẽ tăng lên (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Như vậy, không chỉ có cam kết của nhân viên với tổ chức mà hợp đồng tâm lý và hài lòng công việc đều có ảnh hưởng tới nhân viên về HQCV tại doanh nghiệp. Tại Việt Nam, đã có công trình nghiên cứu về động lực làm việc (Trịnh Thùy Anh, 2018; Hoàng Thị Phương Thảo & Nguyễn Kiều Việt Như, 2021) hay hài lòng công việc (Bùi Nhất Vương, 2021) có ảnh hưởng đến HQCV nhưng chưa có nghiên cứu nào về hợp đồng tâm lý có sự ảnh hưởng (hay sự tác động) tới HQCV của người nhân viên tại doanh nghiệp. Trong khi một số công trình nghiên cứu trên thế giới (Bravo, Won, & Chiu, 2019; Sobaih, Ibrahim, & Gabry, 2019; Tsui, Lin, & Yu, 2013) cho thấy, hợp đồng tâm lý vừa có tác động đến hài lòng công việc, vừa có tác động đến HQCV. Thế nên rất cần có thêm nghiên cứu về yếu tố này tại bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, do đó công trình nghiên cứu này góp phần thu hẹp khoảng trống về HQCV trong doanh nghiệp Việt Nam và góp phần giúp cho các cấp quản lý trong doanh nghiệp Việt Nam có sự hiểu biết hơn nữa về HQCV.

2. Cơ sở về lý thuyết, mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở về lý thuyết

2.1.1. Lý thuyết Tài sản nhân viên

Lý thuyết Tài sản nhân viên (EE) là lý thuyết mới (lý thuyết khung) về quản trị nhân lực cho doanh nghiệp (Cardy, Miller, & Ellis, 2007). Theo Lý thuyết EE (Employee equity theory), điểm rất quan trọng chính là về quan điểm nhân viên như khách hàng nội bộ (Rust, Zeithaml, & Lemon, 2000) và cùng với đó là khái niệm về giá trị cống hiến của nhân viên lâu dài cho doanh nghiệp (Employee lifetime

value - ELV). Có thể hiểu, ELV là mối quan hệ giữa doanh nghiệp với nhân viên, đó là hàm ý thể hiện sức mạnh quan hệ với thời gian kéo dài bao nhiêu. “Sức mạnh” này xuất phát từ việc nhân viên có các cống hiến cho doanh nghiệp. Trên cơ sở của ELV, doanh nghiệp có thể đánh giá nhân viên về mức độ duy trì, sự cam kết với tổ chức, mức hài lòng công việc và HQCV. Nhân viên có giá trị về ELV thấp đi, sẽ có một số lý do khiến doanh nghiệp nghiêm túc xem lại, vì nhân viên có năng lực hạn chế hay phía doanh nghiệp không tuân thủ về hợp đồng tâm lý đối với nhân viên. Theo Restubog & ctg (2008), khi doanh nghiệp không thực thi về hợp đồng tâm lý thì nhân viên có cam kết với tổ chức sẽ thấp hơn, sự hài lòng về công việc sẽ thấp hơn (Pate, 2006).

2.1.2. Lý thuyết Sự phù hợp giữa con người và tổ chức (P-O)

Khái niệm sự phù hợp giữa con người và tổ chức (Person - Organization fit, P-O) dựa trên ý tưởng là năng suất của tổ chức và hiệu quả của cá nhân sẽ được cải thiện do sự phù hợp giữa các giá trị, niềm tin và mục tiêu của một cá nhân với tổ chức (Chatman, 1991); sự phù hợp giữa nhân viên với tổ chức có thể được hiểu là sự phù hợp giữa một bên là niềm tin, giá trị và văn hóa của nhân viên và một bên là hình ảnh của nhà tuyển dụng (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Nhân viên so sánh hình ảnh của thương hiệu nhà tuyển dụng và xem xét nó có phù hợp với giá trị, tính cách của họ (Backhaus & Tikoo, 2004). Sự phù hợp P-O có liên quan tích cực với cam kết với tổ chức (Lauver & ctg, 2001), có liên quan vừa phải đến HQCV của nhân viên (Kristof-Brown & ctg, 2005).

2.2. Mô hình nghiên cứu

2.2.1. Hiệu quả công việc

HQCV (Job performance, JP) là những hành vi mà nhân viên thể hiện tại nơi làm

việc nhằm mang lại kết quả mà tổ chức mong muốn về chất lượng công việc, số lượng công việc và thời gian làm việc (Na-Nan, Chaiprasit, & Pukkeeree, 2018); HQCV là mức độ mà một cá nhân có thể hoàn thành thành công các nhiệm vụ dưới những điều kiện thông thường của công việc với việc sử dụng các nguồn lực sẵn có được xác định (Borman & ctg, 1994). HQCV là một tiêu chí quan trọng đối với các doanh nghiệp, thể hiện kết quả và thành công của công ty (Lakhal, Pasin, & Limam, 2006), do vậy doanh nghiệp luôn cố gắng cải thiện HQCV của nhân viên (Waal & Oudshoorn, 2015; Welbourne, Johnson, & Erez, 1998; Na-Nan & ctg, 2017). Sự phù hợp giữa nhân viên với tổ chức (P-O) sẽ góp phần tăng HQCV của nhân viên (Kristof-Brown & ctg, 2005).

2.2.2. Cam kết với tổ chức

Theo Mowday, Porter, & Steers (1982), tại một tổ chức cụ thể, cam kết với tổ chức được hiểu như mức độ mà nhân viên tham dự với tổ chức. Đó là việc cá nhân tự ràng buộc về tâm lý với tổ chức, sự nỗ lực thêm để giúp tổ chức hoàn thành các sứ mệnh (Miller & Lee, 2001). Một số công trình nghiên cứu với kết quả là sự cam kết với tổ chức (Organizational commitment, OC) của người nhân viên xuất hiện thì họ có thể chấp nhận một cách dễ hơn hợp đồng tâm lý đối với tổ chức đó. Thật

vậy, sự cam kết với tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến hợp đồng tâm lý (Pradhan, Jena, & Pradhan, 2017) và mức cam kết với tổ chức cũng có sự ảnh hưởng tới hài lòng về công việc (Soomro & Shah, 2019). Do vậy, có giả thuyết sau:

H_1 : Cam kết với tổ chức có tác động tích cực tới hài lòng công việc.

H_2 : Cam kết với tổ chức có tác động tích cực tới hợp đồng tâm lý.

• Hợp đồng tâm lý

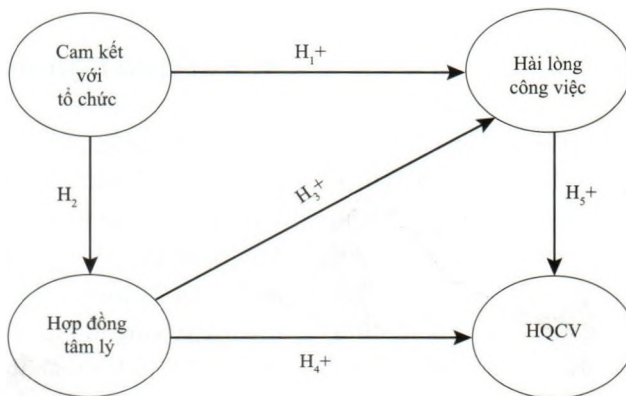
Theo Rousseau (1995) thì giữa tổ chức và nhân viên có sự thỏa thuận, trao đổi về các điều khoản, điều kiện dựa trên cơ sở niềm tin của cá nhân, đó chính là Hợp đồng tâm lý (Psychological contract, PC). Thực tế trên phạm vi quốc tế đã có một số nghiên cứu chứng thực rằng với nhân viên, hợp đồng về tâm lý không chỉ có sự ảnh hưởng mạnh mẽ đến hài lòng về công việc (Bravo & ctg, 2019) mà hợp đồng về tâm lý còn có sự ảnh hưởng rất mạnh tới HQCV (Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Sobaih & ctg, 2019; Tsui & ctg, 2013). Thế nên, có giả thuyết sau:

H_3 : Hợp đồng tâm lý có tác động tích cực tới hài lòng công việc.

H_4 : Hợp đồng tâm lý có tác động tích cực tới HQCV.

• Hài lòng công việc

Theo Anis, Khan, & Humayoun (2011) thì nhân viên sẽ có các cảm nhận về công việc qua



Hình 1: Mô hình và giả thuyết

những gì trải nghiệm, nhận thấy có thể là tiêu cực hay tích cực, nhìn chung các yếu tố đó đã tạo nên HÀi lòng công việc (Job satisfaction, JS). Khi người nhân viên có sự HÀi lòng công việc thì họ sẽ có mong muốn làm việc cho doanh nghiệp khoảng thời gian dài hơn với giá trị ELV tăng cao (Cardy & ctg, 2007), HÀi lòng công việc có tác động tích cực tới HQCV (Judge & ctg, 2001; Shin, Hur, & Kang, 2016; Sobaih & ctg, 2019). Do vậy, có giả thuyết như sau:

H₅: HÀi lòng công việc có tác động tích cực tới HQCV.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo nghiên cứu

Tác giả đã kế thừa, có điều chỉnh thang đo các khái niệm nghiên cứu từ các nghiên cứu trước trên thế giới để phù hợp với đối tượng khảo sát thực tế tại Việt Nam. Cam kết với tổ chức đo lường bởi sáu biến quan sát được kế thừa từ Tanwar (2016). HÀi lòng công việc đo bởi bốn biến quan sát, kế thừa từ Cho, Rutherford, & Park (2013). Hợp đồng tâm lý đo bởi sáu biến quan sát được điều chỉnh từ Raja, Johns, & Ntalianis (2004). HQCV đo bởi năm biến quan sát và được kế thừa từ Chen, Tjosvold, & Pan (2010). Tất cả thang đo này sử dụng thang điểm Likert từ 1 điểm (Hoàn toàn không đồng ý) tới 5 điểm (Hoàn toàn đồng ý).

3.2. Thu thập dữ liệu

Hiện tại, TP. HCM có 239.623 doanh nghiệp ở tình trạng đang hoạt động (31,6%), cao nhất toàn quốc (Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam, 2020). Thế nên, tác giả đã chọn TP. HCM để khảo sát thu thập về dữ liệu. Chọn mẫu theo phương pháp thuận tiện, kết quả nghiên cứu thực tế của Evans & Mathur (2018) cho biết, nếu được thực hiện đúng cách thì khảo sát online (trực tuyến) là hình thức có một số lợi thế rất là đáng kể, khi so

sánh với những hình thức khảo sát khác có. Bảng câu hỏi khảo sát cài đặt dưới dạng Google mẫu, đường link về khảo sát gửi tới đáp viên qua các kênh (Zalo, email). Tháng 3/2021, tiến hành cuộc khảo sát pilot với 30 học viên cao học của Trường Đại học Kinh tế TP. HCM, họ là các nhân viên hiện đang làm việc tại các doanh nghiệp của Việt Nam ở TP. HCM. Khảo sát pilot nhằm kiểm tra thang đo về độ tin cậy, tiếp thu ý kiến góp ý từ đáp viên để chỉnh sửa. Từ tháng 4/2021 đến tháng 7/2021, nghiên cứu tiến hành khảo sát chính thức, đường link về bảng câu hỏi cần khảo sát đã gửi đến các đáp viên - là nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp của Việt Nam ở TP. HCM. Kết quả thu được là 303 số phiếu hợp lệ.

3.3. Phương pháp, kỹ thuật xử lý dữ liệu và báo cáo kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp định lượng cùng mô hình PLS-SEM. Phân tích dữ liệu khảo sát được thực hiện bởi phần mềm SmartPLS 3.2.7. Kết quả của nghiên cứu được báo cáo theo những đề xuất của Hair & ctg (2019). PLS-SEM phù hợp cho cả các nghiên cứu khám phá và nghiên cứu khẳng định, là phương pháp xử lý số liệu phi tham số và không yêu cầu dữ liệu có phân phối chuẩn. Hơn nữa, PLS-SEM không thiên vị kích cỡ mẫu lớn và đang được sử dụng nhiều trong nghiên cứu tại Việt Nam.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mẫu nghiên cứu

Kết quả khảo sát thu được mẫu 303 nhân viên. Cụ thể, về giới tính, có 165 nữ (54,5%), 138 nam (45,5%); độ tuổi từ 25 đến 39 có 84,2%, từ 24 tuổi có 7,6%, từ 40 tuổi có 8,2%; thu nhập hàng tháng 10 đến 20 triệu là 57,4%, thấp dưới 10 triệu là 16,5%, cao trên 20 triệu là 26,1%; về làm cho doanh nghiệp, có 66,3% làm cho doanh nghiệp tư nhân, có 15,5% làm

cho doanh nghiệp nhà nước, có 18,2% làm cho các doanh nghiệp khác; với quy mô doanh nghiệp có 126 doanh nghiệp lớn (41,6%), có 177 doanh nghiệp vừa và nhỏ (58,4%).

4.2. Kiểm định thang đo biến nghiên cứu

Theo như Bảng 1, các biến quan sát có hệ số tải nhân tố (Factor loading) lớn hơn 0,7. Hệ số Alpha từ 0,818 đến 0,874. Độ tin cậy tổng

Bảng 1: Thang đo

| Thang đo | Factor loading | Alpha | CR | AVE | |
|----------|---|-------|-------|-------|-------|
| OC | Cam kết với tổ chức | | | | |
| OC2 | Tôi thực sự quan tâm đến sự tồn tại, phát triển của công ty này | 0,746 | 0,874 | 0,907 | 0,662 |
| OC3 | Đối với tôi, đây là công ty tốt nhất trong số các công ty có thể làm việc | 0,803 | | | |
| OC4 | Cá nhân tôi cảm thấy gắn bó với công việc tại công ty | 0,865 | | | |
| OC5 | Tôi sẽ rất vui khi được làm việc tại công ty cho đến khi tôi nghỉ hưu | 0,822 | | | |
| OC6 | Tôi tự hào nói với những người khác rằng tôi làm việc tại công ty này | 0,829 | | | |
| JS | Hài lòng công việc | | | | |
| JS1 | Công việc của tôi rất thú vị | 0,846 | 0,848 | 0,898 | 0,687 |
| JS2 | Công việc của tôi rất đáng giá | 0,838 | | | |
| JS3 | Công việc của tôi rất tốt | 0,832 | | | |
| JS4 | Tôi rất hài lòng về công việc của mình | 0,799 | | | |
| PC | Hợp đồng tâm lý | | | | |
| PC2 | Nếu làm việc chăm chỉ, tôi có cơ hội thăng tiến tốt | 0,756 | 0,821 | 0,882 | 0,653 |
| PC3 | Công ty có những khen thưởng cho nhân viên làm việc chăm chỉ và nỗ lực hết mình | 0,865 | | | |
| PC4 | Với thâm niên làm việc và nỗ lực hết mình để đạt các mục tiêu, tôi tin mình sẽ có cơ hội thăng tiến tại công ty | 0,753 | | | |
| PC6 | Tôi có động lực đóng góp 100% cho công ty để được nhận lại các lợi ích trong tương lai | 0,851 | | | |
| JP | HQCv | | | | |
| JP1 | Tôi có hiệu suất công việc cao | 0,849 | 0,818 | 0,880 | 0,647 |
| JP2 | Tôi hoàn thành nhiệm vụ một cách nhanh chóng và hiệu quả | 0,821 | | | |
| JP3 | Tôi đặt ra tiêu chuẩn cao cho việc hoàn thành nhiệm vụ | 0,824 | | | |
| JP5 | Tôi luôn hoàn thành tốt mục tiêu của nhóm (phòng) | 0,719 | | | |

Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả.

hợp (CR) lớn hơn 0,7. Phương sai trích trung bình (AVE) lớn hơn 0,5. Do vậy, theo Hair & ctg (2019), các khái niệm nghiên cứu đã đạt độ tin cậy và độ hội tụ.

Nghiên cứu loại các thang đo có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,7. Đó là OC1 = 0,600, “Tôi chấp nhận làm bất cứ công việc gì để được tiếp tục làm việc cho công ty này”; PC1 = 0,635, “Tôi kỳ vọng phát triển cùng công ty”; PC5 = 0,622, “Lộ trình phát triển nghề nghiệp của tôi tại công ty rất rõ ràng”; JP4 = 0,686, “Tôi đạt được tiêu chuẩn cao cho việc hoàn thành nhiệm vụ”.

Bảng 2 là hệ số HTMT của các cặp biến nghiên cứu đều nhỏ hơn 0,9 (Hair & ctg, 2019), như vậy các khái niệm nghiên cứu của mô hình đạt giá trị phân biệt.

4.3 Kiểm định mô hình và giả thuyết

Theo Hair & ctg (2016), mô hình PLS-SEM không có sẵn một thước đo phù hợp hoàn toàn, do vậy nghiên cứu đánh giá mức độ phù hợp của mô hình bằng các giá trị sau: SRMR, VIF, R² và Q². Kết quả về kiểm định mô hình nghiên cứu cho SRMR = 0,069 < 0,08 (Henseler,

Hubona & Ray, 2016). Bảng 3 cho thấy các cặp biến đều có VIF nhỏ hơn 3, vậy hiện tượng đa cộng tuyến đã không xảy ra (Hair & ctg, 2019).

Trong Bảng 4, giá trị của R² từ 0,251 đến 0,561 và giá trị của Q² từ 0,151 đến 0,359 (Hair & ctg, 2019).

Nghiên cứu tiến hành việc kiểm định kỹ thuật Bootstrap theo như mặc định của SmartPLS 3.2.7. Trong Bảng 5, các giả thuyết (H₁, H₂, H₃, H₄, H₅) có p nhỏ hơn 0,05, do vậy chấp nhận tất cả giả thuyết trên với độ tin cậy 95% tại mức ý nghĩa 5%.

Tổng tác động qua trung gian của OC lên JP có β = 0,381. Về tác động trực tiếp, sự tác động của OC tới JS (β = 0,162) là yếu hơn so với sự tác động của OC lên PC (β = 0,501). Sự tác động của PC tới JS (β = 0,655) mạnh hơn so với sự tác động của PC lên JP (β = 0,359). Sự tác động của JS lên JP (β = 0,410) là mạnh hơn so với sự tác động PC lên JP (β = 0,359). Về tác động gián tiếp, sự tác động của các quan hệ trung gian được chấp nhận, có p = 0,000 < 0,05.

4.4. Kiểm định về sự khác biệt

Nghiên cứu kiểm định sự khác biệt về giới tính có nữ và nam (GiTi), về quy mô doanh

Bảng 2: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

| | JP | JS | OC | PC |
|----|-------|-------|-------|----|
| JP | | | | |
| JS | 0,801 | | | |
| OC | 0,522 | 0,549 | | |
| PC | 0,800 | 0,881 | 0,564 | |

Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả.

Bảng 3: Hệ số VIF

| | JP | JS | OC | PC |
|----|-------|-------|----|-------|
| JP | | | | |
| JS | 2,182 | | | |
| OC | | 1,335 | | 1,000 |
| PC | 2,182 | 1,335 | | |

Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả.

Bảng 4: Giá trị của R² và Q²

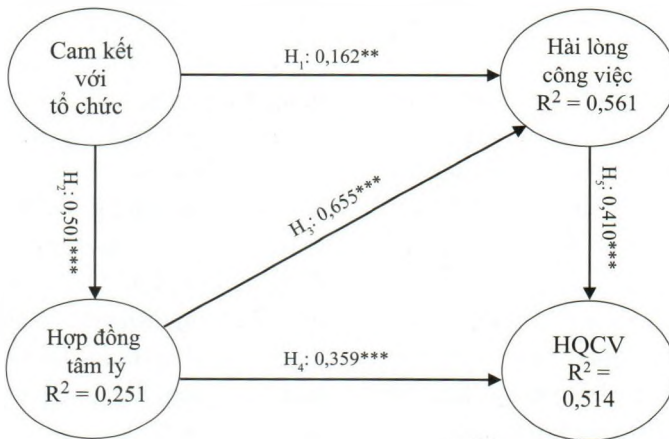
| | R ² | Mức độ giải thích | Q ² | Khả năng dự đoán |
|----|----------------|-------------------|----------------|------------------|
| JP | 0,514 | Đáng kể | 0,308 | Trung bình |
| JS | 0,561 | Đáng kể | 0,359 | Trung bình |
| PC | 0,251 | Trung bình | 0,151 | Trung bình |

Nguồn: Kết quả phân tích.

Bảng 5: Kết quả về sự tác động và kiểm định các giả thuyết

| | Giả thuyết | Hệ số tác động | Giá trị p | Kết luận |
|----------|------------|----------------|-----------|-----------|
| OC -> JS | H1 | 0,162 | 0,014 | Chấp nhận |
| OC -> PC | H2 | 0,501 | 0,000 | Chấp nhận |
| PC -> JS | H3 | 0,655 | 0,000 | Chấp nhận |
| PC -> JP | H4 | 0,359 | 0,000 | Chấp nhận |
| JS -> JP | H5 | 0,410 | 0,000 | Chấp nhận |

Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả.



***: Có ý nghĩa thống kê, p-values = 0,000, **: Có ý nghĩa thống kê, p-values > 0,000.

Hình 2: Kết quả phân tích mô hình và giả thuyết

ngiệp (QMDN) có doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) đối với HQCV (JP) là có hay không. Tác giả tiến hành phân tích với kĩ thuật T-test, được các kết quả như sau: Đối với JP, GiTi có sig = 0,007 < 0,05, vậy phương sai giữa nam và nữ là khác nhau; giá trị sig T-test = 0,728 > 0,05, vậy không có khác biệt có ý nghĩa thống kê về HQCV của hai giới tính (nữ, nam), và nam (Mean = 3,621) cao không đáng kể so với nữ (Mean = 3,589). QMDN có sig = 0,007 < 0,05, vậy phương sai giữa doanh nghiệp lớn và SME có khác nhau và giá trị sig T-test = 0,630 > 0,05, nên không có khác biệt có ý nghĩa thống kê về HQCV trong doanh nghiệp lớn và SME, trong đó doanh nghiệp lớn (Mean = 3,577) thấp không đáng kể so với SME (Mean = 3,622).

4.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Theo Ringim, Razalli, & Hasnan (2012), cặp biến có hệ số tác động là tốt khi thuộc ngưỡng 0,75. Tại nghiên cứu này, các cặp biến đều có hệ số tác động có giá trị dương và < 0,75. Hơn nữa, các giả thuyết (H_1, H_2, H_3, H_4, H_5) được chấp nhận. Các nghiên cứu trên thế giới đã nghiên cứu về sự ảnh hưởng (hay tác động) của OC, PC, JS lên JP. Trong nghiên cứu này ở Việt Nam, kết quả cho thấy OC có ảnh hưởng lên JS ($\beta = 0,162$) nhất quán với Soomro & ctg (2019) có $\beta = 0,161$. Sự tác động của OC tới PC ($\beta = 0,501$) thấp so với Pradhan & ctg (2017) có $\beta = 0,610$. Sự ảnh hưởng của PC tới JS ($\beta = 0,655$) thấp hơn so với Bravo & ctg (2019) có $\beta = 0,710$. Sự tác động của PC lên JP ($\beta = 0,359$) thấp so với Tsui & ctg (2013) có $\beta = 0,510$ và cao hơn so với Sobaih

& ctg (2019) có $\beta = 0,194$. Sự ảnh hưởng của JS tới JP ($\beta = 0,410$) thấp hơn so với Shin & ctg (2016) có $\beta = 0,500$ và cao hơn so với Sobaih & ctg (2019) có $\beta = 0,208$.

5. Kết luận, hàm ý về quản trị

5.1. Kết luận

HQCV (JP) là một tiêu chí vô cùng quan trọng xét về phương diện kết quả và thành công đối với các doanh nghiệp (Lakhal & ctg, 2006). Theo kết quả nghiên cứu có sự tương đồng về kết quả so với một số nghiên cứu trước (Judge & ctg, 2001; Shin & ctg, 2016; Sobaih & ctg, 2019; Tsui & ctg, 2013), đó là hợp đồng tâm lý và hài lòng công việc giúp cho doanh nghiệp Việt Nam đạt HQCV của nhân viên cao hơn. Sự tác động của cam kết với tổ chức lên hợp đồng tâm lý là mạnh hơn nhiều so với cam kết với tổ chức tác động lên hài lòng công việc. Tiếp theo đó, hợp đồng tâm lý tác động mạnh hơn nữa đến hài lòng về công việc so với tác động của hợp đồng tâm lý đến HQCV. Giữa hai yếu tố là hài lòng công việc và hợp đồng tâm lý thì hài lòng công việc có tác động đến HQCV mạnh hơn so với tác động của hợp đồng tâm lý tới HQCV.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về giới tính (nữ, nam), về quy mô doanh nghiệp (doanh nghiệp lớn, SME) đối với HQCV của nhân viên trong các doanh nghiệp Việt Nam.

Có một số nghiên cứu về HQCV trong doanh nghiệp Việt Nam như Trịnh Thùy Anh (2018), Hoàng Thị Phương Thảo & ctg (2021), Bùi Nhất Vương (2021), các nghiên cứu này tập trung tìm hiểu về mối quan hệ giữa động lực làm việc, sự hài lòng công việc, sự gắn kết của nhân viên, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp với HQCV. Hiện chưa tìm thấy nghiên cứu nào về mối quan hệ giữa hợp đồng tâm lý với HQCV tại doanh nghiệp Việt Nam. Do vậy, nghiên cứu đã thu hẹp khoảng

trống nghiên cứu về HQCV và đóng góp một phần giúp các cấp quản lý có thêm hiểu biết về HQCV trong doanh nghiệp Việt Nam.

5.2. Hàm ý về quản trị

Doanh nghiệp Việt Nam có thể tăng HQCV của nhân viên thông qua yếu tố hài lòng công việc và hợp đồng tâm lý. Sự hài lòng thực tế với công việc đến một mức nào đó được xem là tới giới hạn, rất khó có thể tăng cao hơn nữa và đối với một số nhân viên khi mức độ hài lòng với công việc ở mức cao thì họ lại có xu hướng ít nỗ lực để làm tốt công việc hơn nữa, do đã thỏa mãn đối với công việc và kết cục thì HQCV sẽ bị giảm sút. Do vậy, kết quả nghiên cứu cho thấy doanh nghiệp cần phát huy yếu tố hợp đồng tâm lý, nó vừa ảnh hưởng mạnh đến yếu tố hài lòng công việc vừa có tác động đến HQCV. Thế nên doanh nghiệp cần phải thực thi đúng đủ về hợp đồng tâm lý với nhân viên vì nó mang tới sự tác động kép, một mặt tăng thêm hài lòng công việc và mặt khác lại tăng HQCV.

Hơn nữa, cam kết với tổ chức không chỉ tác động rất mạnh đến hợp đồng tâm lý mà còn có tác động đến hài lòng công việc. Giá trị, niềm tin và mục tiêu của nhân viên nếu phù hợp với tổ chức thì HQCV theo đó sẽ tăng cao do có sự tăng lên của hợp đồng tâm lý. Như vậy, các doanh nghiệp Việt Nam cần phải chắc chắn từ khâu tuyển dụng sao cho sự phù hợp giữa nhân viên với doanh nghiệp là nhiều nhất. Bên cạnh đó, việc truyền thông trong doanh nghiệp cũng rất quan trọng để nhân viên có thể nhận biết là doanh nghiệp vẫn ghi nhớ cũng như đang thực hiện về hợp đồng tâm lý một cách đúng đủ, mặt khác giúp cho nhân viên thức tỉnh ý thức về trách nhiệm của họ về cam kết với tổ chức và việc họ cũng cần thực hiện hợp đồng tâm lý.

Tại Việt Nam, quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp đang chuyển dần từ quan điểm về nhân viên như là chi phí sang quan điểm về nhân viên như là tài sản. Theo

đó, giá trị của nhân viên cao hay thấp được thể hiện ở các thành tích của họ tại doanh nghiệp, nói cách khác chính là mức độ HQCV mà nhân viên đã đạt được. Giá trị cống hiến của nhân viên tăng lên, sẽ cho biết nhân viên hài lòng công việc, cam kết với tổ chức và mong muốn làm việc cho doanh nghiệp lâu dài. Giá trị cống hiến của nhân viên giảm xuống, là vì nhân viên có năng lực còn thấp hoặc xuất phát từ một nguyên nhân nào khác. Trường hợp doanh nghiệp vì lý do nào đó mà không tuân thủ hoặc có sự vi phạm về hợp đồng tâm lý đối với nhân viên sẽ dẫn đến kết cục một sự thấp hơn về cam kết với tổ chức (Pate, 2006; Restubog & ctg, 2008), sự hài lòng công việc giảm xuống (Pate, 2006; Zhao & ctg, 2007)

và suy nghĩ nghỉ việc tăng lên (Robinson & Rousseau, 1994; Zhao & ctg, 2007).

6. Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tương lai

Nghiên cứu này có hạn chế là chỉ tập trung đến doanh nghiệp Việt Nam ở TP. HCM. Hơn nữa, thương hiệu nhà tuyển dụng (Employer branding, EB) có sự ảnh hưởng rất mạnh tới hài lòng công việc và hợp đồng tâm lý (Tanwar & ctg, 2016). Do đó, các nghiên cứu tương lai hãy mở rộng khảo sát những tỉnh, thành (Cần Thơ, Đà Nẵng, Hà Nội, Hải Phòng) và xem xét thêm yếu tố thương hiệu nhà tuyển dụng (Ambler & Barrow, 1996) có ảnh hưởng như thế nào đến nhân viên về HQCV tại doanh nghiệp Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Anis, A., Khan, M. A., & Humayoun, A. A. (2011). Impact of organizational commitment on job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7316-7324.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2020). *Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2020*. Truy cập tại <http://www.mpi.gov.vn/Pages/tinbai.aspx?idTin=46136&idcm=37>, ngày truy cập 13/07/2021.
- Borman, W. C., Ackerman, L. D., Kubisiak, U. C., & Quigley, A. M. (1994). Development of a performance rating program in support of Department of Labor test validation research. *Contract*, (93-2), 93-3.
- Bravo, G. A., Won, D., & Chiu, W. (2019). Psychological contract, job satisfaction, commitment, and turnover intention: Exploring the moderating role of psychological contract breach in National Collegiate Athletic Association coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 14(3), 273-284.
- Bùi Nhất Vương (2021). Ảnh hưởng của nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến hiệu quả công việc và vai trò điều tiết của thu nhập cá nhân. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - kinh tế và quản trị kinh doanh*, 17(2), 103-118.
- Cardy, R. L., Miller, J. S., & Ellis, A. D. (2007). Employee equity: Toward a person-based approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 17(2), 140-151.

Chen, Y., Tjosvold, D., & Pan, Y. (2010). Collectivist team values for Korean–Chinese co-worker relationships and job performance. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(5), 475–481.

Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms Jennifer A. Chatman. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.

Cho, Y. N., Rutherford, B. N., & Park, J. (2013). Emotional labor's impact in a retail environment. *Journal of Business Research*, 66(11), 2338–2345.

Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2012). The reciprocal relationship between Psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277–299.

Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.

Evans, J.R., & Mathur, A. (2018). The value of online surveys: A look back and a look ahead. *Internet Research*, 28(4), 854–887.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.

Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*.

Hoàng Thị Phương Thảo & Nguyễn Kiều Việt Như (2021). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, động lực và hiệu quả công việc: Một nghiên cứu tại các công ty dược phẩm đa quốc gia. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - kinh tế và quản trị kinh doanh*, 16(3), 36–49.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.

Lakhal, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 454–470.

Miller, D., & Lee, J. (2001). The people make the process: Commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of Management*, 27(2), 163–189.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.

Na-Nan, K., Chairasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

Na-Nan, K., Chairasit, K., & Pukkeeree, P. (2017). Performance management in SME high-growth sectors and high-impact sectors in Thailand: Mixed method research. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1847979017718451.

Pate, J. (2006). The changing contours of the psychological contract: Unpacking context and circumstances of breach. *Journal of European Industrial Training*, 30(1), 32–47.

Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Pradhan, S. (2017). Role of psychological contract between organisational commitment and employee retention: Findings from Indian manufacturing industries. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 13(1), 18-36.

Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The Impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.

Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377-1400.

Restubog, S. L. D., Bordia, P., Tang, R. L., & Krebs, S. A. (2010). Investigating the moderating effects of leader-member exchange in the psychological contract breach-employee performance relationship: A test of two competing perspectives. *British journal of management*, 21(2), 422-437.

Ringim, K. J., Razalli, M. R., & Hasnan, N. (2012). A framework of business process re-engineering factors and organizational performance of Nigerian banks. *Asian Social Science*, 8(4), 203-216.

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.

Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2000). *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York: Free Press.

Shin, I., Hur, W. M., & Kang, S. (2016). Employees' perceptions of corporate social responsibility and job performance: A sequential mediation model. *Sustainability*, 8(5), 493.

Sobaih, A. E. E., Ibrahim, Y., & Gabry, G. (2019). Unlocking the black box: Psychological contract fulfillment as a mediator between HRM practices and job performance. *Tourism Management Perspectives*, 30, 171-181.

Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*.

Tanwar, K. (2016). The Effect of employer brand dimensions on organisational commitment: Evidence from Indian IT industry. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 12(3/4), 282-290.

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17, 186S-206S.

Trịnh Thùy Anh (2018). Động lực và hiệu quả công việc của nhân viên các công ty kinh doanh thực phẩm sạch tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - kinh tế và quản trị kinh doanh*, 13(1), 51-65.

Tsui, P. L., Lin, Y. S., & Yu, T. H. (2013). The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(3), 443-452.

Waal, A. A. D. & Oudshoorn, M. (2015). Two profiles of the Dutch high performing employee. *European Journal of Training and Development*, 39(7), 570-585.

Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.

Factors Impacting on Job Performance in Vietnamese Enterprises

Luu Minh Vung^(*)

Received: 20 June 2022 | Revised: 02 August 2022 | Accepted: 10 August 2022

ABSTRACT: This study aims to determine factors that affect on job performance with a sample size of 303 employees working at Vietnamese enterprises in Ho Chi Minh City. We utilize PLS-SEM method using SmartPLS 3.2.7 software to process data. Based on the “employee equity” theory and Person - Organization fit theory, the results show that organizational commitment affect job satisfaction and psychological contract. Moreover, the psychological contract impacts both job satisfaction and job performance while job satisfaction also affects job performance. Accordingly, job satisfaction has a more substantial impact on job performance than the psychological contract. At the enterprises, there is no statistically significant difference between male and female employees, large enterprise sizes, or SMEs in terms of job performance. This research aims to fill research gaps in job performance, and contributes to increasing the enterprise managers' understanding of job performance.

KEYWORDS: Organizational commitment, psychological contract, job satisfaction, job performance.

JEL classification: M19.



Luu Minh Vung

Email: luuminhvung@gmail.com.

^(*) Investment and Development Employer Branding Company Limited;
152/20 Huynh Van Nghe, Ward 15, Tan Binh District, Ho Chi Minh City.