TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU ĐIỂN HÌNH TẠI BIM GROUP

TS. Đàm Thị Thanh Dung* - TS. Hà Duy Hào*

Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt của thị trường lao động hiện nay, sự biến động nguồn nhân lực là điều không tránh khỏi. Để duy trì sự ổn định trong nguồn nhân lực là vấn đề khá cấp thiết. Nghiên cứu này phân tích, đo lường mối quan hệ giữa quản lý nguồn nhân lực (QLNNL) và sự gắn kết của người lao động (NLĐ) với tổ chức. Dữ liệu thu thập từ 290 phiếu trả lời hợp lệ cho thấy 05 yếu tố thực hành QLNNL, bao gồm: tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đãi ngộ và lương thưởng, đánh giá thực hiện công việc, và cơ hội thăng tiến, đều có tác động thuận chiều và có ý nghĩa thống kê đến sự gắn kết của NLĐ. Từ đó, nghiên cứu đưa ra các hàm ý quản trị nhằm hoàn thiện hơn công tác QLNNL, nâng cao sự gắn kết với tổ chức của người lao động đang làm việc tại Bim Group.

• Từ khóa: *quản lý nguồn nhân lực, gắn kết, người lao động.*

In the context of the intense competition in today's labor market, workforce fluctuations are inevitable. Maintaining stability in human resources is therefore a pressing issue. This study analyzes and measures the relationship between human resource management (HRM) and employee engagement with the organization. Data collected from 290 valid responses show that five HRM practice factors - Recruitment, Training and Development, Compensation and Rewards, Performance Appraisal and Promotion Opportunities - all have a positive and statistically significant impact on employee engagement. From this, the study offers managerial implications to improve HRM practices and enhance organizational engagement among employees working at Bim Group.

• Key words: *human resource management, engagement, employee.*

Ngày nhận bài: 05/01/2026
Ngày gửi phản biện: 19/02/2026
Ngày duyệt đăng: 19/3/2026
DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i309.56

1. Đặt vấn đề

Nguồn nhân lực là tài sản quý giá của mọi tổ chức, doanh nghiệp. Đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh, con người được xem là một trong những nguồn lực quan trọng nhất quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Một công ty hay tổ chức dù có nguồn tài chính mạnh, máy móc kỹ thuật hiện đại cũng khó có thể phát triển dài lâu nếu hoạt động quản lý nguồn nhân lực (QLNNL) kém hiệu quả. Để tạo dựng được một đội ngũ nhân lực gắn kết và trung thành với tổ chức thì hoạt động QLNNL có vai trò và ảnh hưởng trực tiếp nhất. Yếu kém trong công tác quản lý nguồn nhân lực là một trong những rào cản đối với sự phát triển của các doanh nghiệp nói riêng và của nền kinh tế nói chung. Trong môi trường cạnh tranh gay gắt hiện nay, việc gắn bó đội ngũ nhân sự với công việc là yếu tố vô cùng quan trọng để có thể giữ chân những nhân viên giỏi, tạo nên sự gắn kết giữa nhân viên với tổ chức và ảnh hưởng đến sự thành công của doanh nghiệp. Do vậy, nghiên cứu mối quan hệ giữa thực tiễn QLNNL và sự gắn kết của nhân viên có ý nghĩa quan trọng, thiết thực đối với sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

QLNNL là tất cả các hoạt động của tổ chức để xây dựng, phát triển, sử dụng và đánh giá, bảo toàn, gìn giữ lực lượng lao động để phù hợp với yêu cầu của tổ chức về cả mặt số lượng và chất lượng. Nói cách khác, QLNNL nhấn mạnh vào việc tổ chức các cá nhân với những nhiệm vụ và công việc cụ thể để cùng nhau đạt được mục đích của tổ chức. Trách nhiệm QLNNL chủ yếu thuộc về các cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp, các bộ phận chuyên trách. QLNNL là hoạt động tất yếu để phát triển tổ chức (Latham và cộng sự, 2007).

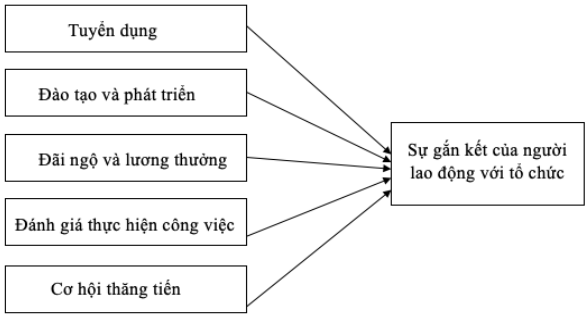
** Trường Đại học Lao động - Xã hội; dungdth@ulsa.edu.vn - haohd@ulsa.edu.vn*

Theo Armstrong (1980), QLNNL là các hoạt động mang tính tổ chức hướng đến việc quản lý những nguồn lực về con người nhằm đảm bảo những nguồn lực này đang được sử dụng để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Singh (2004) đưa ra các vấn đề chủ chốt trong thực tiễn QLNNL gồm: phân tích công việc, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá người lao động, hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến, thu hút nhân viên tham gia các hoạt động, đãi ngộ lương thưởng. Các hoạt động này có quan hệ chặt chẽ, phục vụ cho mục tiêu tạo dựng và duy trì đội ngũ nhân viên có năng lực, gắn kết và đóng góp tích cực cho tổ chức.

Thực tiễn QLNNL có mối quan hệ đáng kể đến hiệu suất làm việc và sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức (Truss và cộng sự, 2013; Maden, 2015). Việc thực thi các chính sách nhân sự phù hợp sẽ giúp người lao động có xu hướng gắn kết lâu dài với tổ chức (Alfes và cộng sự, 2010; Paré & Tremblay, 2007; Bakker & Demerouti, 2008). Ngược lại, những bất cập trong QLNNL như không có kế hoạch tài chính cho việc phát triển động lực thúc đẩy, cơ sở vật chất còn thiếu thốn, chính sách tiền lương chưa thật sự làm hài lòng người lao động, các thúc đẩy phi vật chất chưa được triển khai phổ biến, sẽ khiến người lao động sẵn sàng ra đi nếu có cơ hội việc làm tốt hơn. Hệ lụy là sự gắn kết của người lao động với tổ chức bị giảm sút, tinh thần làm việc trở nên thiếu tính chủ động và sự sáng tạo cần thiết (Radha & Sudarsanan, 2008). Vì vậy, các tổ chức nên thận trọng trong việc áp dụng các chính sách nhân sự thích hợp để có thể khai thác nguồn nhân lực tiềm năng và khuyến khích nhân viên tích cực thực hiện các hành vi chủ động tham gia vào công việc (Marescaux và cộng sự, 2013; Truss và cộng sự, 2013; Sattar và cộng sự, 2015).

Trên cơ sở lý thuyết, bài viết đề xuất mô hình nghiên cứu gồm 5 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc với giả thuyết như sau:

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

H1: Tuyển dụng có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của NLĐ với tổ chức.

H2: Đào tạo và phát triển có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của NLĐ với tổ chức.

H3: Đãi ngộ và lương thưởng có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của NLĐ với tổ chức.

H4: Đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của NLĐ với tổ chức.

H5: Cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của NLĐ với tổ chức.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng nhằm đánh giá mức độ tác động của các yếu tố như tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đãi ngộ và lương thưởng, đánh giá thực hiện công việc và cơ hội thăng tiến đến sự gắn kết của NLĐ với tổ chức. Để đảm bảo tính logic và độ tin cậy của nghiên cứu, các thang đo đã được kiểm định trong những nghiên cứu trước đây và được điều chỉnh phù hợp với bối cảnh thực tế.

Dữ liệu được thu thập thông qua bảng khảo sát, với các câu hỏi được xây dựng theo thang đo Likert 5 mức độ, từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý) theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Thời gian thực hiện từ tháng 3 đến tháng 5 năm 2025 tại Bim Group. Kết quả khảo sát thu về 290 phiếu hợp lệ, dữ liệu được xử lý trên phần mềm SPSS.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Thống kê mẫu nghiên cứu

Kết quả khảo sát chỉ ra một số thông tin chung về đối tượng nghiên cứu như sau:

Về giới tính, nam giới chiếm đa số ở mức 59.3% (172 nam) và nữ giới chiếm 40.7% (118 nữ), cho thấy sự cân bằng về mặt đại diện giới tính trong mẫu.

Về độ tuổi, độ tuổi của mẫu phân bố không đồng đều. Cụ thể, độ tuổi phân bố có xu hướng già hóa, với nhóm tuổi lớn nhất là 30-50 tuổi với 42.4% (123 người), tiếp theo là nhóm dưới 30 tuổi với 30% (87 người), cuối cùng là nhóm trên 50 tuổi chiếm 27.6% (80 người).

Về trình độ học vấn, phần lớn người tham gia khảo sát có trình độ đại học (55.9%), tiếp đến là trên đại học (33.1%), cho thấy mẫu nghiên cứu có nền tảng học vấn khá cao. Cuối cùng là nhóm Trung cấp cao đẳng, chiếm 11% (32 người).

Về thâm niên làm việc, nhóm có kinh nghiệm từ 5 đến 10 năm chiếm đa số (51.4%), phản ánh phần

lớn đáp viên có kinh nghiệm thực tiễn tương đối phong phú. Tiếp theo là nhóm có thâm niên dưới 5 năm (25.9%) và cuối cùng là nhóm có thâm niên trên 10 năm (22.8%).

Về vị trí công tác, nhóm chuyên viên chiếm gần một nửa (47.6%), cho thấy mẫu phản ánh đúng thực tế phân bổ chức danh trong các tổ chức. Tiếp theo đó là nhóm các công việc khác chiếm 24.8% (72 người). Và theo sau lần lượt là lãnh đạo cấp trung 17.9% (52 người) và lãnh đạo cấp cao 9.7% (28 người).

3.2. Độ tin cậy của thang đo

Bảng 1. Kiểm định độ tin cậy thang đo

Biến quan sát (chỉ báo)	Trung bình thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
1. Tuyển dụng (TD): Cronbach's Alpha = 0.793			
TD1	14.60	.602	.748
TD2	14.60	.690	.712
TD3	14.61	.699	.717
TD4	14.56	.795	.678
TD5	14.37	.180	.873
2. Đào tạo và phát triển (DT): Cronbach's Alpha = 0.883			
DT1	10.78	.695	.870
DT2	10.85	.672	.880
DT3	10.80	.791	.833
DT4	10.78	.837	.816
3. Đãi ngộ và lương thưởng (LT): Cronbach's Alpha = 0.922			
LT1	17.93	.736	.914
LT2	17.90	.663	.922
LT3	21.45	.063	.922
LT4	17.86	.838	.899
LT5	17.84	.742	.914
LT6	17.88	.842	.899
LT7	17.84	.850	.898
4. Đánh giá thực hiện công việc (DG): Cronbach's Alpha = 0.742			
DG1	10.75	.611	.637
DG2	10.70	.710	.573
DG3	10.73	.728	.577
DG4	10.39	.170	.863
5. Cơ hội thăng tiến (TT): Cronbach's Alpha = 0.901			
TT1	14.36	.687	.893
TT2	14.33	.641	.905
TT3	14.36	.766	.877
TT4	14.30	.870	.854
TT5	14.38	.817	.865
6. Sự gắn kết của NLĐ (GK): Cronbach's Alpha = 0.906			
GK1	14.79	.656	.907
GK2	14.80	.758	.887
GK3	14.76	.731	.893
GK4	14.76	.826	.872
GK5	14.74	.856	.865

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của nhóm tác giả

Dựa trên kết quả kiểm định Cronbach's Alpha trong bảng, có thể thấy rằng tất cả các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều đạt yêu cầu về độ tin cậy khi hệ số Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0,6 theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2007). Điều này chứng tỏ các biến quan sát trong mỗi thang đo có sự tương quan chặt chẽ và đo lường nhất quán cùng một khái niệm. Tuy nhiên, một số biến quan sát không đạt tiêu chí về hệ số tương quan biến tổng (TD5, LT3, DG4). Vì các giá trị này đều thấp hơn ngưỡng tối thiểu 0,3 (Nunnally, 1978; Hair và cộng sự, 2007), nên ba biến này không đáp ứng yêu cầu về mức độ đóng góp vào thang đo và được đề xuất loại bỏ khỏi mô hình. Sau khi loại bỏ những biến không phù hợp, hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo đều tăng lên đáng kể, phản ánh độ nhất quán nội bộ được cải thiện.

3.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Kết quả phân tích EFA cho các biến độc lập cho thấy: Kiểm định Barlett với mức ý nghĩa Sig. = 0,000 < 0,05 nên có thể kết luận rằng các biến quan sát trong phân tích nhân tố trên có tương quan với nhau trong tổng thể. Hệ số KMO là 0,844, thỏa mãn 0,5 < 0,844 < 1, do đó phân tích nhân tố là phù hợp với dữ liệu nghiên cứu. Kết quả EFA rút trích được 5 nhân tố với tổng phương sai trích là 74.398%, nghĩa là 5 nhân tố này giải thích hơn 74% sự biến thiên của toàn bộ dữ liệu ở một mức rất cao. Các biến quan sát đều tải đúng vào các nhóm nhân tố theo cấu trúc dự kiến, không xảy ra hiện tượng tải chéo hay sai lệch. Điều này khẳng định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo là phù hợp.

Bảng 2. Ma trận xoay nhân tố các biến độc lập

	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
LT6	.891				
LT7	.878				
LT4	.856				
LT1	.786				
LT5	.763				
LT2	.761				
TT4		.921			
TT5		.884			
TT3		.855			
TT1		.789			
TT2		.757			
DT4			.893		
DT3			.858		
DT2			.768		
DT1			.766		
TD4				.914	
TD3				.836	
TD2				.830	
TD1				.769	
DG3					.889
DG2					.872
DG1					.840

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của nhóm tác giả

Tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải > 0.75 và không có hiện tượng tải chéo, cho thấy các thang đo đạt giá trị hội tụ và phân biệt tốt. Cấu trúc nhân tố rõ ràng và ổn định, đảm bảo độ tin cậy để sử dụng trong các phân tích tiếp theo.

Với biến phụ thuộc, kiểm định Barlett với mức ý nghĩa Sig. = 0,000 < 0,05, nên có thể kết luận dữ liệu sử dụng để phân tích nhân tố là hoàn toàn phù hợp. Hệ số KMO là 0,888, thỏa mãn 0,5 < 0,881 < 1, phù hợp để sử dụng phân tích nhân tố. Chỉ có 1 nhân tố được trích xuất từ phân tích EFA. Giá trị Eigenvalues lớn hơn 1, nên nhân tố được trích xuất thỏa mãn điều kiện. Tổng phương sai trích xuất là 72.877%, lớn hơn 50%, cho thấy nhân tố trên giải thích được 72.877% sự biến thiên của dữ liệu. Tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5. Phân tích EFA hoàn tất, 5 nhân tố được đề xuất đã được kiểm định.

3.4. Kiểm định ma trận tương quan

Kết quả phân tích tương quan trong Bảng 3 cho thấy biến phụ thuộc F_GK có mối tương quan dương và có ý nghĩa thống kê với toàn bộ các biến độc lập trong mô hình. Tất cả các hệ số Sig. (2-tailed) đều bằng 0.000, nhỏ hơn mức ý nghĩa 0.05, chứng tỏ các hệ số tương quan Pearson đều có ý nghĩa thống kê.

Bảng 3. Ma trận tương quan theo hệ số Pearson

		GK	TD	DT	LT	DG	TT
GK	Hệ số	1	.560**	.410**	.390**	.339**	.290**
	Mức ý nghĩa		.000	.000	.000	.000	.000
TD	Hệ số		1	.224**	.224**	.123*	.209**
	Mức ý nghĩa			.000	.000	.037	.000
DT	Hệ số			1	.465**	.305**	.088
	Mức ý nghĩa				.000	.000	.137
LT	Hệ số				1	.254**	.017
	Mức ý nghĩa					.000	.769
DG	Hệ số					1	.108
	Mức ý nghĩa						.066
TT	Hệ số	.290**	.209**	.088	.017	.108	1
	Mức ý nghĩa	.000	.000	.137	.769	.066	

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của nhóm tác giả

3.5. Kết quả phân tích mô hình hồi quy tuyến tính

Kết quả kiểm định ANOVA cho thấy giá trị Sig. của kiểm định F bằng 0.000, nhỏ hơn mức ý nghĩa 0.05. Điều này khẳng định mô hình hồi quy tuyến tính bội là có ý nghĩa thống kê, tức là các biến độc lập trong mô hình có đóng góp vào việc giải thích sự biến thiên của biến phụ thuộc. Như vậy, mô hình hồi quy được xây dựng là phù hợp với bộ dữ liệu khảo sát. Hệ số VIF của các biến độc lập đều nhỏ hơn 5, cho thấy các biến độc lập không có quan hệ chặt chẽ với nhau nên không có đa cộng tuyến xảy ra. Đồng thời, giá trị Sig. của kiểm định t đều nhỏ hơn 0.05, qua đó khẳng định rằng toàn bộ các biến độc lập trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê và có ảnh hưởng đáng kể đến biến phụ thuộc.

Bảng 4. Hệ số hồi quy

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số chuẩn hoá	T	Sig.	Thống kê hiện tượng cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Dung sai	VIF
(Hằng số)	-.396	.275		-1.440	.151		
TD	.429	.045	.429	9.500	.000	.893	1.119
DT	.181	.054	.168	3.369	.001	.733	1.364
LT	.179	.052	.169	3.428	.001	.753	1.328
DG	.163	.042	.174	3.835	.000	.883	1.132
TT	.194	.052	.164	3.735	.000	.945	1.058

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của nhóm tác giả

Các hệ số hồi quy chuẩn hoá và chưa chuẩn hoá cung cấp cái nhìn sâu hơn về mức độ ảnh hưởng của từng biến độc lập. Cụ thể, mức độ ảnh hưởng giảm dần theo thứ tự: Biến TD (tuyển dụng) là yếu tố có tác động lớn nhất (Beta = 0.429, p = 0.000), tiếp đến là DG (đánh giá thực hiện công việc), LT (lương thưởng), DT (đào tạo), và cuối cùng là TT (cơ hội thăng tiến). Từ đó, phương trình hồi quy chuẩn hoá được thiết lập:

$$GK = 0.429\ TD + 0.174\ DG + 0.169\ LT + 0.168\ DT + 0.164\ TT + \varepsilon$$

4. Kết luận và đề xuất

Nghiên cứu của đề tài đã kiểm định và chấp nhận toàn bộ năm giả thuyết H1 đến H5, khẳng định các thực hành QLNNL gồm Tuyển dụng, Đào tạo và Phát triển, Đãi ngộ và Lương thưởng, Đánh giá thực hiện công việc, và Cơ hội thăng tiến đều có tác động thuận chiều và có ý nghĩa thống kê đến sự gắn kết của người lao động. Kết quả này hoàn toàn phù hợp với xu hướng chung và nền tảng lý thuyết được chấp nhận rộng rãi trên thế giới về Quản lý Nguồn Nhân lực Chiến lược (SHRM) và Hệ thống HRM Hiệu suất Cao (HPWS). Sự khác biệt nổi bật của nghiên cứu này nằm ở việc xác định thứ tự ưu tiên tác động của các thực hành QLNNL, với Tuyển dụng (TD) là yếu tố có tác động mạnh nhất đến sự gắn kết (Beta = 0.429). Để tăng cường sự gắn kết của NLĐ với tổ chức, Bim Group cần thực hiện một số giải pháp sau:

Một là, công ty cần dịch chuyển tư duy từ "tuyển dụng dựa trên kỹ năng" sang "tuyển dụng dựa trên sự phù hợp", đặc biệt là sự phù hợp với văn hóa tổ chức. Một nhân viên có thể sở hữu kỹ năng xuất sắc nhưng nếu hệ giá trị cá nhân của họ xung đột với giá

trị cốt lõi của doanh nghiệp, sự xung đột này sẽ bào mòn động lực và dẫn đến sự rời bỏ. Do đó, các công cụ đánh giá tâm lý, phỏng vấn dựa trên hành vi và phỏng vấn dựa trên giá trị cần được tích hợp để nhận diện sự tương thích này. Để thu hút đúng đối tượng ứng viên ngay từ đầu, công ty cũng cần xây dựng một "Định vị giá trị nhân viên" (Employee Value Proposition - EVP) mạnh mẽ và xác thực. Bên cạnh đó, một vấn đề quan trọng cũng thường bị bỏ qua là "Bản xem trước công việc thực tế". Thay vì chỉ tô hồng về công việc, các chuyên gia nhân sự và quản lý tuyển dụng nên cung cấp cho ứng viên một bức tranh cân bằng, bao gồm cả những thách thức, áp lực và khía cạnh ít hấp dẫn của vị trí.

Hai là, xây dựng một "văn hóa học tập" thay vì chỉ cung cấp các khóa đào tạo. Một văn hóa học tập khuyến khích sự tò mò, chấp nhận thử nghiệm và thất bại như một phần của quá trình học. Các mô hình học tập hiện đại như mô hình 70-20-10 (70% học qua trải nghiệm công việc, 20% học từ người khác, 10% học chính quy) cần được áp dụng. Để gia tăng sự gắn kết trong môi trường làm việc phức tạp hiện nay, công ty phải đầu tư vào các kỹ năng mềm, đặc biệt là trí tuệ cảm xúc, kỹ năng giao tiếp, quản lý căng thẳng và khả năng phục hồi. Khi nhân viên được trang bị để xử lý tốt hơn các mối quan hệ và áp lực, mức độ gắn bó của họ với công việc và đồng nghiệp sẽ được cải thiện. Đồng thời, xây dựng "lộ trình nghề nghiệp" rõ ràng và minh bạch. Khi một nhân viên thấy rõ các bước đi tiếp theo và được tổ chức hỗ trợ đào tạo để đạt được điều đó, họ có lý do thuyết phục để ở lại và cống hiến lâu dài.

Ba là, công ty cần xây dựng thang bảng lương với các tiêu chí, yêu cầu cụ thể cho từng vị trí, cần đánh giá đúng vai trò của từng nhân viên trong công ty để họ nhận được những mức thu nhập tương xứng với cống hiến của họ và hợp lý. Bên cạnh đó, công ty cũng cần chú ý gia tăng các hoạt động phúc lợi cho những người cống hiến lâu năm và những người lao động mới vào hơn nữa. Ngoài các khoản do pháp luật qui định, công ty cần áp dụng một số hình thức phúc lợi tự nguyện nhằm khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn, yên tâm công tác và gắn bó với tổ chức nhiều hơn, như: các chương trình bảo vệ sức khoẻ các hoạt động nhằm quan tâm đến đời sống tinh thần của nhân viên.

Bốn là, công ty cần thực hiện một cuộc cách mạng: chuyển đổi từ "Đánh giá hiệu suất" sang "Quản trị hiệu suất". Trọng tâm không phải là việc xếp loại hay cho điểm vào cuối kỳ, mà là một quá trình đối thoại liên tục, hướng tới tương lai và tập trung vào sự phát triển. Để hệ thống đánh giá thực hiện công việc thúc đẩy sự gắn kết, nó phải được coi là công bằng và minh bạch. Sự công bằng trong quy trình và công bằng trong kết quả là tối quan trọng. Điều này đòi hỏi các tiêu chí đánh giá phải rõ ràng, dựa trên kết quả (OKRs/KPIs) và hành vi (năng lực), và phải được truyền thông từ đầu kỳ. Việc sử dụng các nguồn phản hồi đa chiều (ví dụ: phản hồi 360 độ) có thể tăng tính khách quan, nhưng quan trọng hơn là đảm bảo các quyết định về lương, thưởng, thăng tiến dựa trên kết quả đánh giá phải logic và có thể giải thích được.

Năm là, công ty cần chú trọng công tác hoạch định và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên, xác định lộ trình thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên thông qua các lưu đồ thăng tiến đối với từng chức danh cụ thể. Việc hiểu rõ tâm tư, nguyện vọng của nhân viên và truyền đạt các tiêu chí rõ ràng về cơ hội phát triển là rất cần thiết giúp người lao động nhận thức rõ và có động lực để phấn đấu đạt được mục tiêu thăng tiến trong nghề nghiệp của mình. Đặc biệt, công ty nên ưu tiên đề bạt từ trong nội bộ. Trường hợp, nhân viên được đề bạt còn chưa đủ kinh nghiệm xử lý công việc ở vị trí mới, công ty nên cho người lao động thời gian để thử thách cũng như thời gian để họ tự rèn luyện thêm bản lĩnh của mình.

Tài liệu tham khảo:

Alfes, K., Truss, C., Soane, E., Rees, C., & Gatenby, M. (2010). Creating an engaged workforce: findings from the Kingston employee engagement consortium project. Chartered Institute of Personnel and Development. London. Retrieved from http://eprints.lse.ac.uk/id/eprint/28451.

Armstrong, M. (1980), Human resource management practice, 10th edition, London & Philadelphia, USA.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008), 'Towards a model of work engagement', Career Development International.

Hair, et al. (2007) Multivariate Data Analysis. McGraw Hill Publishing, New York.

Latham, G.P. (2007) Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.

Maden, C. (2015). Linking High Involvement Human Resource Practices to Employee Proactivity. Personnel Review, 44(5), 720-738.

Marescaux, E., De Winne, S. & Sels, L. (2013). HR Practices and HRM Outcomes: The Role of Basic Need Satisfaction. Personnel Review, 42(1), 4-27.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals Turnover Intentions. Group and Organization Management, 32(3), 326-357.

Radha, K., & Sudarsanan, P. P. (2008). A study on human resource management practices in private hospitals in Kerala. School of Management studies Cochin University of Science and Technology. https://dyuthi.cusat. ac.in/xmlui/handle/purl/3840

Sattar, T., Ahmad, K. & Hassan, S. M. (2015). Role of Human Resource Practices in Employee Performance and Job Satisfaction With Mediating Effect of Employee Engagement. Pakistan Economic and Social Review, 53(1), 81-96.

Singh, K. (2004), "Impact of HR practices on perceived firm performance in India", Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 42 No. 3, pp. 301 - 317.

Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. The international journal of human resource management, 24(14), 2657-2669.