

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**



ĐỖ VĂN LY

**ẢNH HƯỞNG CỦA THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN
NHÂN LỰC, VĂN HÓA TỔ CHỨC VÀ VỐN TRI THỨC
ĐẾN THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC:
NGHIÊN CỨU ĐỐI VỚI CÁC DOANH NGHIỆP TẠI
TỈNH NINH THUẬN**

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số ngành: 9340101

Đồng Nai, Năm 2025

Công trình được hoàn thành tại: TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG

Người hướng dẫn khoa học:

1. HD 1: TS. VÕ TẤN PHONG

2. HD 2: TS. MAI THỊ ÁNH TUYẾT

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp cơ sở đào tạo họp tại Trường Đại Học Lạc Hồng, vào hồi giờ ngày tháng ... năm

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện:

- Thư viện Trường Đại học Lạc Hồng;
- Thư viện Quốc Gia.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

Kỷ yếu hội thảo quốc tế

1. Mai Thi Anh Tuyet, Vo Tan Phong, Do Van Ly* (2024), *Impact Model Of Some Factors On Organizational Performance*, Published in Social Sciences and Humanities Research Association (SSHRA) Proceedings, pp. 446-454 (ISSN 2454-5899).
2. Vo Tan Phong, Mai Thi Anh Tuyet, Do Van Ly* (2024), *Determinants Of The Organizational Performance Of Businesses In Ninh Thuan Province*, Published in Social Sciences and Humanities Research Association (SSHRA) Proceedings, pp. 455-467 (ISSN 2454-5899).

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1. Lý do chọn đề tài

1.1.1. Bối cảnh lý thuyết

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư đang diễn ra mạnh mẽ, các tổ chức và doanh nghiệp (DN) đứng trước yêu cầu phải không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động để duy trì lợi thế cạnh tranh. Các nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị cho thấy rằng thành quả hoạt động của tổ chức (Organizational Performance - TQHD) là một khái niệm đa chiều, chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố nội tại, trong đó nổi bật là thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (TTQT), văn hóa tổ chức (VHTC) và vốn tri thức (VTT). TTQT giúp phát triển và duy trì lực lượng lao động chất lượng; VHTC tạo dựng môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy sự gắn kết; và VTT là nền tảng cho sáng tạo và đổi mới tổ chức. Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu quốc tế đề cập đến từng yếu tố trên một cách riêng biệt, tuy nhiên, việc tích hợp TTQT, VHTC và VTT trong một mô hình tổng thể để đánh giá tác động của chúng đến TQHD vẫn còn hạn chế, đặc biệt là trong bối cảnh các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại các quốc gia đang phát triển. Hơn nữa, hành vi công dân tổ chức (HVCT) - một yếu tố trung gian có khả năng liên kết và chuyển hóa các yếu tố nguồn lực nội tại thành kết quả hoạt động cụ thể - vẫn chưa được khai thác một cách đầy đủ trong các mô hình nghiên cứu hiện nay.

1.1.2. Bối cảnh thực tiễn

Tại Việt Nam, các doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNNVV) chiếm tỷ lệ lớn và đóng vai trò quan trọng trong phát triển kinh tế - xã hội. Tuy nhiên, phần lớn DNNVV, đặc biệt tại các tỉnh như Ninh Thuận, vẫn còn đối mặt với nhiều thách thức trong việc xây dựng chiến lược quản trị nhân lực hiện đại, phát triển VHTC phù hợp và khai thác hiệu quả nguồn tri thức sẵn có. Thiếu hụt các chính sách thu hút và giữ chân nhân tài, văn hóa làm việc kém linh hoạt và việc quản lý tri thức chưa có hệ thống là những vấn đề nổi cộm làm giảm năng suất và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Trong khi đó, nhu cầu thực tiễn từ các DN

địa phương về việc nâng cao hiệu quả hoạt động ngày càng cấp thiết, nhất là trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, sự biến động của môi trường kinh doanh và quá trình chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ. Điều này đòi hỏi các DN phải nhanh chóng cải thiện năng lực tổ chức thông qua các chiến lược tích hợp và hiệu quả hơn về nhân sự, văn hóa và tri thức. Chính vì vậy, việc lựa chọn nghiên cứu đề tài **“Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức và vốn tri thức đến thành quả hoạt động của tổ chức: Nghiên cứu đối với doanh nghiệp tại tỉnh Ninh Thuận”** cho Luận án tiến sĩ chuyên ngành quản trị kinh doanh tại Trường đại học Lạc Hồng.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

1.2.1. Mục tiêu chung

Luận án hướng đến mục tiêu phân tích và đánh giá tác động của các yếu tố đến thành quả hoạt động của các doanh nghiệp đề xuất một số hàm ý quản trị phù hợp nhằm tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của DN tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng và tại Việt Nam nói chung trong bối cảnh thay đổi của môi trường kinh doanh hiện đại.

1.2.2. Mục tiêu cụ thể

Để đạt được mục tiêu chung, Luận án thực hiện các mục tiêu cụ thể sau:

(1) Xác định mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hoá tổ chức và vốn tri thức đến thành quả hoạt động của DN cũng như vai trò của hành vi công dân tổ chức;

(2) Đo lường mức độ tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hoá tổ chức, và vốn tri thức đến thành quả hoạt động của DN;

(3) Đề xuất một số hàm ý quản trị liên quan đến thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hoá tổ chức, vốn tri thức nhằm nâng cao TQHD của các DN tại tỉnh Ninh Thuận.

1.3 Câu hỏi nghiên cứu

Luận án sẽ trả lời được những câu nghiên cứu sau:

(1) Mối quan hệ của thực tiễn quản trị NNL, văn hoá tổ chức và vốn tri thức đến thành quả hoạt động của DN như thế nào?

(2) Mức độ tác động của các yếu tố thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hoá tổ chức, và vốn tri thức đến thành quả hoạt động của DN như thế nào?

(3) Những hàm ý quản trị nào được rút ra từ kết quả nghiên cứu giúp nâng cao thành quả hoạt động của các DN tại tỉnh Ninh Thuận nói riêng?

1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.4.1. Đối tượng nghiên cứu

Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức, vốn tri thức, và thành quả hoạt động của tổ chức.

1.4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Trong nghiên cứu này, “Thành quả hoạt động của tổ chức” được hiểu theo thuật ngữ “Organizational Performance”.

- Về không gian: Các DN trên địa bàn tỉnh Ninh Thuận. Đây là một nghiên cứu điển hình cho nên, tên đề tài nghiên cứu được hiểu là “Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức và vốn tri thức đến thành quả hoạt động của tổ chức: Trường hợp nghiên cứu tại các doanh nghiệp ở tỉnh Ninh Thuận”.

- Về thời gian: Số liệu thứ cấp dùng trong Luận án được thu thập giai đoạn từ năm 2016 - 2022; Số liệu sơ cấp được thu thập trong tháng 4 và tháng 5 năm 2023.

1.5. Phương pháp nghiên cứu

1.5.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính, tác giả tiến hành thảo luận nhóm với 11 chuyên gia là các nhà quản lý DN tại tỉnh Ninh Thuận để khám phá và điều chỉnh các thành phần trong mô hình lý thuyết. Trên cơ sở kế thừa từ các nghiên cứu trước, thang đo các khái niệm nghiên cứu được hiệu chỉnh về mặt ngữ nghĩa, cấu trúc và độ phù hợp với bối cảnh địa phương. Phương pháp chuyên gia được sử dụng nhằm đảm bảo tính khoa học, thực tiễn và phát hiện thêm các yếu tố tiềm năng chưa được nhận diện trong các nghiên cứu quốc tế.

1.5.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng, tác giả triển khai hai bước: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện với 60 nhà quản lý DN để đánh giá độ tin cậy, độ hội tụ và độ phân biệt của các thang đo thông qua phần mềm SmartPLS 4.0. Dựa trên kết quả hiệu chỉnh, bảng câu hỏi chính thức được xây dựng và khảo sát 400 nhà quản lý tại các DN ở Ninh Thuận. Dữ liệu được xử lý bằng phương pháp bình phương bé nhất từng phần (PLS-SEM) để kiểm định mô hình lý thuyết, các giả thuyết nghiên cứu và vai trò trung gian của HVCT. Việc sử dụng kết hợp định tính và định lượng giúp nâng cao độ tin cậy và tính ứng dụng của mô hình trong thực tiễn DN địa phương.

1.6. Bố cục của luận án

Kết cấu của luận án gồm 5 chương như sau:

Chương 1: Giới thiệu về đề tài nghiên cứu.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận.

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Một số khái niệm nghiên cứu

2.1.1. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

QTNNL là hệ thống hoạt động giúp tổ chức thu hút, phát triển và duy trì NNL nhằm đạt được mục tiêu chiến lược. QTNNL bao gồm tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ, và các chính sách phát triển nhân lực dài hạn. QTNNL đóng vai trò quan trọng trong công việc nâng cao năng suất, chất lượng công việc và sự hài lòng của nhân viên. Một hệ thống QTNNL hiệu quả giúp DN thu hút, giữ chân và phát triển nhân tài, tạo môi trường làm việc Gắn kết và sáng tạo. Các thành phần QTNNL cần được thiết kế phù hợp với mục tiêu chiến lược và điều chỉnh hoạt động để thay đổi môi trường kinh doanh.

2.1.2. Văn hoá tổ chức

VHTC là tập hợp các giá trị, niềm tin, thái độ và hành vi được chia sẻ trong tổ chức, ảnh hưởng đến cách thức làm việc và các mối quan hệ quan hệ nội bộ. VHTC hình thành công việc từ lịch sử, truyền thống, lãnh đạo và môi trường làm việc, đóng vai trò quan trọng trong hoạt động hiệu quả của tổ chức. Nó không ảnh hưởng chỉ đến quan hệ nội bộ mà còn hoạt động đến các bên liên quan như khách hàng, đối tác và cộng đồng. Vì vậy, việc xây dựng và duy trì VHTC phù hợp với chiến lược và mục tiêu dài hạn là yếu tố quyết định cho sự phát triển bền vững và duy trì thế lợi tranh.

2.1.3. Vốn tri thức

VTT là một yếu tố quan trọng trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho tổ chức. VTT bao gồm cả tri thức hữu hình (như tài liệu, quy trình) và tri thức vô hình (như kỹ năng, kinh nghiệm, và sáng tạo của nhân viên). VTT không chỉ là tài sản trí tuệ của tổ chức mà còn là yếu tố giúp cải tiến quy trình, phát triển sản phẩm và dịch vụ mới, nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng đổi mới sáng tạo.

2.1.4. Thành quả hoạt động của doanh nghiệp

Hiện nay, có nhiều định nghĩa và hệ thống đo lường TQHD (Franco-Santos và cộng sự, 2007). TQHD là hệ thống giúp cho DN xây dựng kế hoạch, đo lường, kiểm soát kết quả của hoạt động bán hàng, marketing, công nghệ

thông tin, ra quyết định kinh doanh và các hoạt động khác của DN nhằm đạt mục tiêu và tạo ra giá trị cho những người có lợi ích liên quan hay TQHD là công cụ để DN giám sát những giao dịch có trong hợp đồng (Maisel, 2001). Nó là cơ sở để chuyển nội dung chiến lược kinh doanh thành các điều kiện thực hiện (Kaplan và Norton, 1993). Neely và cộng sự (1995) cho rằng TQHD là một bộ tiêu chí nhằm định lượng tính hiệu quả và hiệu lực của các mặt hoạt động trong một DN. Theo Otley (1999), TQHD là những thông tin nhằm cung cấp cho các nhà quản trị thực hiện nhiệm vụ duy trì và phát triển các chuẩn hành vi trong hoạt động của DN.

2.1.5. Hành vi công dân tổ chức

HVCT được nghiên cứu từ nhiều góc độ khác nhau. Smith và cộng đồng (1983) xác định HVCT có ba đặc điểm chính: hợp tác, hữu ích và thiện chí. Organ (1988) định nghĩa HVCT là những hành vi mang tính cá nhân, tự nguyện, không được thừa nhận trong hệ thống khen thưởng chính thức nhưng lại góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Organ và cộng sự (2006) tổng hợp bốn điểm chung của HVCT: không thể đánh giá giá trực tiếp qua công việc hàng ngày, góp phần nâng cao hiệu quả của tổ chức, xuất phát từ tính tự nguyện của cá nhân và có thể hiện khác nhau giữa mỗi người. Worku và Debela (2024) cũng khẳng định rằng những hành vi tự nguyện này không được công nhận trong hệ thống lương thưởng chính thức của tổ chức. Về phân loại, Williams và Anderson (1991) chia HVCT thành hai nhóm: hành vi công dân hướng vào cá nhân (OBI) và hành vi công dân hướng vào tổ chức (OBO). Trong đó, OBI là những hành vi giúp đỡ trực tiếp một cá nhân trong tổ chức nhưng gián tiếp mang lại lợi ích cho tổ chức, còn OBO bao gồm các hoạt động vi khuyến thủ quy định, tham gia phát triển tổ chức và nâng cao hình ảnh tổ chức. Podsakoff và cộng đồng (2000) bổ sung rằng OBI có thể cung cấp sự hỗ trợ giữa các thành viên trong tổ chức với tinh thần hoàn toàn tự nguyện.

2.2. Các lý thuyết liên quan

Lý thuyết dựa vào nguồn lực (Resource-Based View); Lý thuyết về Năng lực động (DCT - Dynamic capability Theory); Lý thuyết Trao đổi Xã hội (Social Exchange Theory - SET).

2.3 Lược khảo các nghiên cứu liên quan

Bảng 2.1. Tổng hợp các yếu tố tác động đến Thành quả hoạt động của DN

Stt	Yếu tố	Nguồn tham khảo
1	Vốn tri thức	Edvinsson và Malone (1997), Stewart (1997), Bontis và cộng sự (1999), Chen và cộng sự (2006), Bhatti và cộng sự (2010); Bontis (1998, 2001); Marr và cộng sự (2003); Xu và Liu (2020), Cindiyaari và cộng sự (2022); Andreeva và cộng sự (2021), Huang và Huang (2020)
2	Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (TTQT)	Pfeffer (1998), Singh (2004), Trần Kim Dung và cộng sự (2010), Gupta và Singh (2022); Huselid (1995); Gowen và cộng sự (2003); Connolly và Ging (2007); Zoogah (2016); Kerdpitak và Jermisittiparsert (2020); Masri và Jaaron (2017); Melo và cộng sự (2023); Alqudah và Carballo-Penela (2022)
3	Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực xanh (TTQT)	Malik và cộng sự (2020); Nisar và cộng sự (2021); Amjad và cộng sự (2021); Pham và cộng sự (2019)
4	Văn hoá tổ chức (VHTC)	Denison (1990), Kotter và Heskett (1992), Appiah-Adu và Singh (1999), Zakari (2013); Denison và Mishra (1995); Siehl và Martin (1990); Peters và Waterman (1982), Hofstede và cộng sự (1990); Post và cộng sự (1998), Appiah-Adu và Singh (1999); Spicer (2020)
5	Hành vi công dân tổ chức (HVCT)	Organ và cộng sự (2006), Podsakoff và cộng sự (2008), Smith và cộng sự (1983), Erkutlu (2011), Mohanty và Rath (2012); Robinson và Morrison (1995); Kim (2014); Khan và cộng sự (2020); Asgari và cộng sự (2020); Pham và cộng sự (2019)
6	Môi trường làm việc	Mohanty và Rath (2012), Erkutlu (2011)
7	Hệ thống quản lý	Rahimic và Car (2004), Singh (2004), Pathak và cộng sự (2005)
8	Đổi mới và sáng tạo	Zhao và cộng sự (2018), Torgaloz và cộng sự (2023); Teece và cộng sự (1997), Wang và Ahmed (2007), Alrowwad và Abualoush (2020), Obeidat và cộng sự (2021), Tjahjadi và cộng sự (2024)
9	Cam kết của nhân viên	Appiah-Adu và Singh (1999), Trần Kim Dung và Nguyễn Thị Mai Trang (2007)

Stt	Yếu tố	Nguồn tham khảo
10	Các giá trị đạo đức	Herndon và cộng sự (2001), Trần Kim Dung và cộng sự (2010)
11	Lãnh đạo tổ chức	Schein (2010), Erkutlu (2011); Kim (2014), Khan và cộng sự (2020), Asgari và cộng sự (2020), Alrowwad và Abualoush (2020)
12	Hệ thống đánh giá công việc	Pfeffer (1998), Mahmood và cộng sự (2014), Gupta và Singh (2022)
13	Hệ thống khen thưởng và đãi ngộ	Trần Kim Dung và cộng sự (2010), Singh (2004), Gupta và Singh (2022)
14	Định hướng chiến lược	Post và cộng sự (1998), Kotter và Heskett (1992), Dennison và Neale (2019)
15	Năng lực động (Dynamic Capability)	Teece và cộng sự (1997), Eisenhardt và Martin (2000), Zollo và Winter (2002); Eisenhardt và Martin (2000), Teece và cộng sự (1997); Su và cộng sự (2021)
16	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR)	Singh và Misra (2021), Lu và cộng sự (2020)
17	Chia sẻ tri thức/ Quản trị tri thức	Muhammed và Zaim (2020), Singh và cộng sự (2021), Quintero-Quintero và Blanco-Ariza (2021)
18	Quản trị tài chính và kế toán	Hossain (2024), Atkinson (2007), Neely và cộng sự (1995)

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả, 2024)

2.4. Mô hình nghiên cứu đề xuất

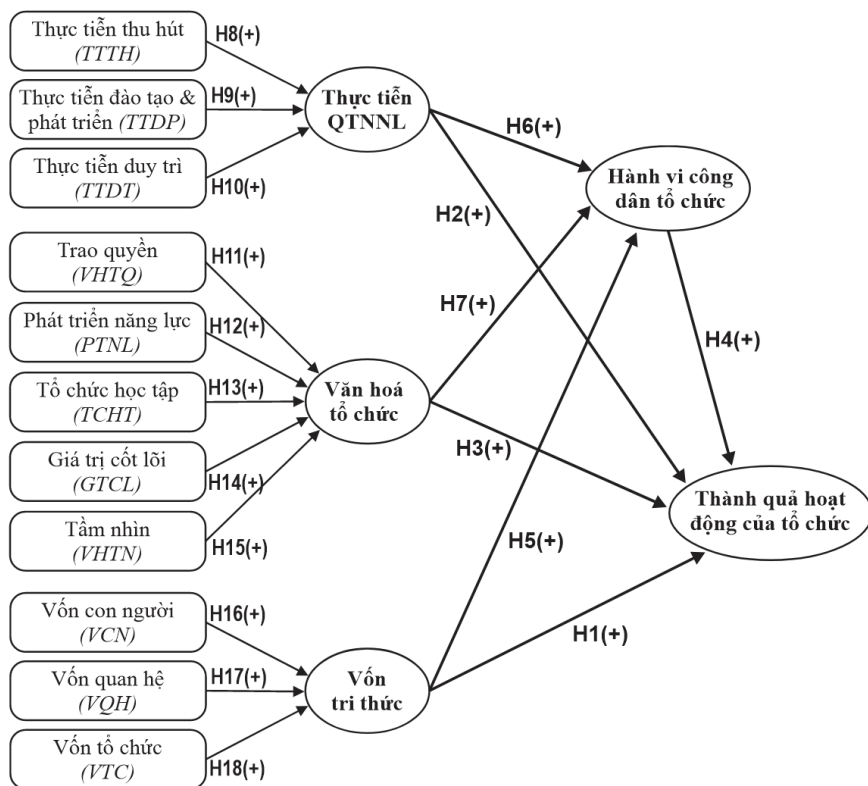
Từ việc lược khảo các nghiên cứu liên quan và các giả thuyết nghiên cứu, tác giả mô hình hoá mối quan hệ giữa các yếu tố và giả thuyết nghiên cứu như Hình 2.1. Đặc biệt, trong nghiên cứu này, tác giả cũng sẽ tiến hành đánh giá tác động của các đặc điểm nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên công tác, chức vụ, ...) đến mối quan hệ giữa HVCT và TQHD, tức là sẽ xem xét vai trò điều tiết của các đặc điểm nhân khẩu học này đối với mối quan hệ đó.

Bảng 2.2. Các giả thuyết nghiên cứu trong nghiên cứu này

Giả thuyết nghiên cứu		Kỳ vọng đầu
H1	Vốn tri thức tác động cùng chiều đến Thành quả hoạt động của tổ chức.	+
H2	Thực tiễn QTNNL tác động cùng chiều đến Thành quả hoạt động của tổ chức.	+
H3	Văn hoá tổ chức của DN tác động cùng chiều đến Thành quả hoạt động của tổ chức.	+
H4	Hành vi công dân tổ chức tác động cùng chiều đến Thành quả hoạt động của tổ chức.	+
H5	VTT tác động cùng chiều đến Hành vi công dân tổ chức.	+
H6	Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tác động cùng chiều đến Hành vi công dân tổ chức.	+
H7	Văn hoá tổ chức của DN tác động cùng chiều đến Hành vi công dân tổ chức.	+
H8	Thực tiễn thu hút nguồn nhân lực tác động cùng chiều đến Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực.	+
H9	Thực tiễn đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tác động cùng chiều đến Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực.	+
H10	Thực tiễn duy trì nguồn nhân lực tác động cùng chiều đến Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực.	+
H11	Trao quyền tác động cùng chiều đến Văn hoá tổ chức.	+
H12	Phát triển năng lực tác động cùng chiều đến Văn hoá tổ chức.	+
H13	Tổ chức học tập tác động cùng chiều đến Văn hoá tổ chức.	+

Giả thuyết nghiên cứu		Kỳ vọng dấu
H14	Giá trị cốt lõi tác động cùng chiều đến Văn hoá tổ chức.	+
H15	Tầm nhìn của tổ chức tác động cùng chiều đến VHTC.	+
H16	Vốn con người tác động cùng chiều đến VTT của DN.	+
H17	Vốn quan hệ tác động cùng chiều đến Vốn tri thức của DN.	+
H18	Vốn tổ chức tác động cùng chiều đến Vốn tri thức của DN.	+

(Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2023)



Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu được đề xuất của tác giả

(Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2023)

CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1 Phương pháp luận

Phương pháp luận của nghiên cứu này kết hợp cả nghiên cứu định tính và định lượng nhằm mục tiêu xây dựng mô hình lý thuyết và kiểm định các giả thuyết. Nghiên cứu bắt đầu với việc thu thập dữ liệu định tính qua phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm để xác định các yếu tố quan trọng và xây dựng thang đo phù hợp. Sau đó, nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng thông qua khảo sát đối với các DN tại Ninh Thuận, phân tích dữ liệu bằng phần mềm SmartPLS để kiểm tra độ tin cậy và tính hợp lệ của mô hình. Phương pháp này giúp đảm bảo tính chính xác và khách quan trong việc kiểm chứng các giả thuyết nghiên cứu.

3.2 Quy trình nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu của luận án, nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng được sử dụng. Quy trình nghiên cứu được tiến hành theo các bước sau:

Bước 1: Xác định vấn đề nghiên cứu.

Bước 2: Xác định mục tiêu nghiên cứu.

Bước 3: Lược khảo tài liệu liên quan và xây dựng mô hình nghiên cứu đề xuất.

Bước 4: Xây dựng thang đo nháp.

Bước 5: Nghiên cứu định tính.

Bước 6: Xây dựng thang đo sơ bộ và Khảo sát nhóm nhỏ.

Bước 7: Nghiên cứu định lượng.

Bước 8: Thảo luận kết quả nghiên cứu.

Bước 9: Hàm ý quản trị.

3.3. Kết quả nghiên cứu định tính

3.3.1. Thang đo Thành quả hoạt động của tổ chức

Bảng 3.1. Thang đo Thành quả hoạt động của tổ chức

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn
1	TQHD1	Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu của DN trong những năm gần đây có sự gia tăng.	Lu và cộng sự
2	TQHD2	Doanh số bán hàng của DN vẫn duy trì ở mức cao trong	

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn
		ngành.	(2015)
3	TQHD3	Thị phần của DN vẫn duy trì ở mức cao trong ngành.	
4	TQHD4	Vị thế cạnh tranh của DN trong ngành rất thuận lợi.	
5	TQHD5	Tốc độ tăng trưởng doanh số của DN vẫn duy trì ở mức cao trong ngành.	
6	TQHD6	Nhìn chung, thành quả hoạt động của DN là rất tốt.	

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

3.3.2. Thang đo Hành vi công dân tổ chức

Bảng 3.2. Thang đo Hành vi công dân tổ chức

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn
1	HVCT1	NV tích cực hỗ trợ nhà quản lý trong khả năng của mình.	Pond và cộng sự (1997)
2	HVCT2	Nhân viên tích cực đưa ra các đề xuất sáng tạo để cải thiện hiệu quả công việc.	
3	HVCT3	Nhân viên tích cực hỗ trợ hướng dẫn cho người mới mặc dù không bắt buộc.	
4	HVCT4	Nhân viên tích cực giúp đỡ những người vắng mặt.	
5	HVCT5	NV thường làm việc trên định mức dù không bắt buộc.	

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

3.3.3. Thang đo Văn hoá tổ chức

Bảng 3.3. Thang đo Văn hoá tổ chức

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn
		Trao quyền (VHTQ)	
1	VHTQ1	Các quyết định thường được đưa ra dựa trên nguồn thông tin tốt nhất.	Dennison và Neale (2019)
2	VHTQ2	Thông tin được chia sẻ rộng rãi để mọi người có thể lấy được khi cần.	
3	VHTQ3	Mọi người đều tin rằng bản thân mình có ảnh hưởng tích cực.	
4	VHTQ4	Kế hoạch kinh doanh là quá trình liên tục và lôi kéo tất cả mọi người tham gia.	
		Phát triển năng lực (PTNL)	
5	PTNL1	Nhân viên được uỷ quyền để tự chủ công việc của mình.	
6	PTNL2	Năng lực của nhân viên liên tục nâng cao.	
7	PTNL3	DN liên tục đầu tư vào phát triển kỹ năng nhân viên.	

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn
8	PTNL4	Năng lực của nhân viên được xem là nguồn lực quan trọng trong lợi thế cạnh tranh của DN.	
	Giá trị cốt lõi (GTCL)		
9	GTCL1	Các nhà lãnh đạo làm đúng như đã cam kết.	
10	GTCL2	DN có hệ thống giá trị rõ ràng và nhất quán để dẫn dắt mọi hành động.	
11	GTCL3	Nhân viên phải chịu trách nhiệm nếu bỏ qua các giá trị cốt lõi của DN.	
12	GTCL4	DN có một chuẩn đạo đức hướng dẫn hành vi cho nhân viên biết đúng sai.	
	Tổ chức học tập (TCHT)		
13	TCHT1	DN xem thất bại như một cơ hội học tập và cải thiện.	
14	TCHT2	DN khuyến khích sự sáng tạo và chấp nhận rủi ro.	
15	TCHT3	Học hỏi là mục tiêu quan trọng trong công việc hàng ngày.	
16	TCHT4	Cấp trên biết rất rõ những gì cấp dưới làm.	
	Tầm nhìn (VHTN)		
17	VHTN1	Các nhân viên có cùng viễn cảnh về hình ảnh của tổ chức trong tương lai.	
18	VHTN2	Nhà lãnh đạo có tầm nhìn dài hạn.	
19	VHTN3	Tầm nhìn đã tạo ra sự hưng phấn và động lực cho NV.	
20	VHTN4	DN đáp ứng các nhu cầu ngắn hạn mà không ảnh hưởng đến chiến lược lâu dài.	

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

3.3.4. Thang đo Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

Bảng 3.4. Thang đo Thực tiễn QTNNL

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn
	Thu hút (TTTH)		
1	TTTH1	Công việc được phân chia hợp lý.	Trần Kim Dung và cộng sự
2	TTTH2	Công việc được phản ánh đầy đủ trong bản mô tả công việc.	
3	TTTH3	Việc tuyển dụng được thông báo rộng rãi, công khai.	
4	TTTH4	Quy trình tuyển dụng đảm bảo tính khoa học.	

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn
5	TTTH5	Tiêu chuẩn tuyển chọn phù hợp với tiêu chuẩn công việc.	(2010)
	Đào tạo và Phát triển (TTDP)		
6	TTDP1	Các chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu của nhân viên.	Trần Kim Dung và cộng sự (2010)
7	TTDP2	Nhân viên được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng.	
8	TTDP3	NV được tạo điều kiện thuận lợi để phát triển nghề nghiệp.	
9	TTDP4	Nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến.	
10	TTDP5	NV được đóng góp ý kiến vào các quyết định của DN.	Thêm theo góp ý chuyên gia
11	TTDP6	Nhân viên có thể đưa ra những quyết định liên quan đến công việc của mình.	
	Công tác duy trì (TTDT)		
12	TTDT1	Nhân viên hiểu rõ hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá.	Trần Kim Dung và cộng sự (2010)
13	TTDT2	Hệ thống đánh giá kích thích nhân viên nâng cao năng lực làm việc.	
14	TTDT3	Kết quả đánh giá là công bằng, chính xác.	
15	TTDT4	Chế độ lương, thưởng kích thích sự nỗ lực của nhân viên.	
16	TTDT5	Mức lương, thưởng tương xứng với kết quả làm việc của nhân viên.	

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

3.3.5. Thang đo Vốn tri thức

Bảng 3.5. Thang đo Vốn tri thức

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn
	Vốn con người (VCN)		
1	VCN1	DN phân bổ đủ nguồn lực cho việc đào tạo người lao động.	Martín-de Castro và Delgado-Verde (2012)
2	VCN2	Nhân viên có kinh nghiệm đầy đủ và phù hợp để thực hiện nhiệm vụ một cách thỏa đáng.	
3	VCN3	Nhân viên phát triển những ý tưởng và kiến thức mới.	
	Vốn quan hệ (VQH)		
4	VQH1	DN có được nhiều thông tin có giá trị về nhu cầu và xu hướng thị trường từ danh mục đầu tư của khách hàng.	(2012)
5	VQH2	NV làm việc với khách hàng để phát triển các giải pháp.	

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn
6	VQH3	Nhân viên làm việc cùng với các nhà cung cấp để phát triển các giải pháp.	
7	VQH4	Nhân viên làm việc cùng với các đối tác chiến lược để phát triển các giải pháp.	
8	VQH5	Danh tiếng của DN về chất lượng sản phẩm thuộc hàng tốt nhất trong ngành.	
	Vốn tổ chức (VTC)		
9	VTC1	DN khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới và/hoặc phát triển những ý tưởng mới.	
10	VTC2	DN có một hệ thống giá trị, niềm tin và mục tiêu chung hướng đến sự phát triển của những ý tưởng mới và sự đổi mới.	
11	VTC3	DN khuyến khích thử nghiệm và đổi mới như những cách để nâng cao quy trình.	
12	VTC4	Các nhà quản lý chia sẻ niềm tin tương tự về việc quản lý tương lai của DN.	
13	VTC5	Phần lớn kiến thức của DN liên quan đến các quy trình, hệ thống và cấu trúc được chứa trong cơ sở dữ liệu, mạng nội bộ.	

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

3.4. Nghiên cứu định lượng

3.4.1. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Giai đoạn này được tiến hành nhằm điều tra sơ bộ một mẫu có kích thước không lớn nhằm đánh giá chất lượng của các biến quan sát về sự tường minh của ngữ nghĩa cũng như đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo trước khi thực hiện đợt nghiên cứu chính thức.

3.4.1. Nghiên cứu định lượng chính thức: (i) Đánh giá Mô hình đo lường bậc thấp; (ii) Đánh giá mô hình đo lường bậc cao; (iii) Đánh giá mô hình cấu trúc.

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Giới thiệu chung về các doanh nghiệp tại tỉnh Ninh Thuận

Tỉnh Ninh Thuận sở hữu vị trí địa lý chiến lược khi nằm trên giao điểm của ba trục giao thông quan trọng gồm đường sắt Bắc - Nam, quốc lộ 1A và quốc lộ 27, đồng thời cách sân bay quốc tế Cam Ranh chỉ 50 km. Vị trí này tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động giao thương và thu hút đầu tư từ các địa phương lân cận. Trong những năm qua, chính quyền tỉnh đã có nhiều nỗ lực cải thiện môi trường đầu tư, thông qua các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp, đối thoại thường xuyên với cộng đồng doanh nghiệp và đẩy mạnh phát triển cơ sở hạ tầng. Tính đến tháng 6/2023, toàn tỉnh có 4.919 doanh nghiệp đang hoạt động, trong đó hơn 97% là DNNVV, tập trung chủ yếu tại thành phố Phan Rang - Tháp Chàm và các huyện Ninh Hải, Ninh Phước. Các DNNVV đóng vai trò chủ đạo trong việc tạo việc làm và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế địa phương, song vẫn đối mặt với nhiều thách thức như thiếu vốn, hạn chế công nghệ và năng lực quản trị. Để khắc phục những tồn tại này, tỉnh Ninh Thuận đã triển khai các chương trình hỗ trợ chuyển đổi số, khuyến khích phát triển sản phẩm OCOP và xây dựng thương hiệu địa phương.

4.2. Thống kê mô tả mẫu

Bảng 4.1. Thống kê số lượng DN được chọn khảo sát

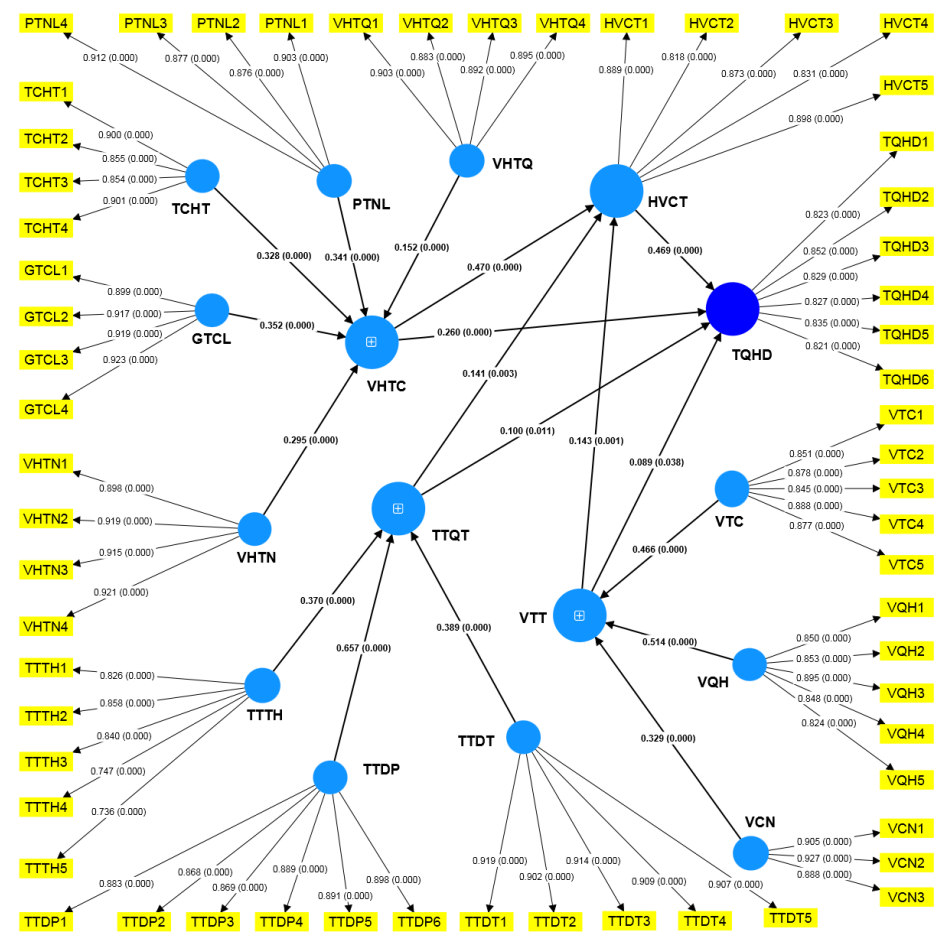
Stt	Huyện/Thị	Số lượng DN	Tỷ trọng (%)	Số lượng DN được chọn
1	Bác Ái	157	3,19	21
2	Ninh Hải	783	15,92	103
3	Ninh Phước	515	10,47	68
4	Ninh Sơn	318	6,46	42
5	Thuận Bắc	171	3,48	23
6	Thuận Nam	342	6,95	45
7	Phan Rang- Tháp Chàm	2.633	53,53	348
	Tổng	4.919	100,00	650

(Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2023)

4.3. Đánh giá mô hình đo lường

4.2.1. Đánh giá mô hình đo lường bậc thấp

4.2.1.1. Đánh giá chất lượng các biến quan sát



Hình 4.1. Hệ số tải ngoại, đường dẫn và Cronbach's Alpha của Mô hình LOC
(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

4.3.1.2. Đánh giá độ tin cậy và độ hội tụ thang đo

Bảng 4.2. Kết quả phân tích giá trị hội tụ của mô hình

Stt	Thang đo	Cronbach's alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trung bình (AVE)
1	GTCL- Giá trị cốt lõi	0,935	0,953	0,836

Stt	Thang đo	Cronbach's alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trung bình (AVE)
2	HVCT- Hành vi công dân tổ chức	0,914	0,936	0,744
3	PTNL- Phát triển năng lực	0,915	0,940	0,796
4	TCHT- Tổ chức học tập	0,901	0,931	0,770
5	TQHD- Thành quả hoạt động của DN	0,911	0,931	0,691
6	TTDP- Thực tiễn đào tạo và phát triển NNL	0,943	0,955	0,780
7	TTDT- Thực tiễn duy trì NNL	0,948	0,960	0,829
8	TTTH- Thực tiễn thu hút NNL	0,862	0,900	0,645
9	VCN- Vốn con người	0,892	0,933	0,822
10	VHTN- Tầm nhìn	0,934	0,953	0,834
11	VHTQ- Trao quyền	0,916	0,940	0,798
12	VQH- Vốn quan hệ	0,907	0,931	0,730
13	VTC- Vốn tổ chức	0,918	0,939	0,753

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

4.3.1.3. Đánh giá độ phân biệt

Chỉ số HTMT lớn nhất là 0,790 nhỏ hơn 0,85. Vì thế, ta có thể kết luận rằng các khái niệm nghiên cứu tuy có tương quan nhưng vẫn phân biệt với các khái niệm nghiên cứu khác, không có hiện tượng trùng khái niệm.

4.2.3. Đánh giá mô hình đo lường bậc cao

a) Các thang đo phản ánh: (i) Hệ số tải ngoài của các biến quan sát trong các thang đo đều lớn hơn 0,818; (ii) Hệ số Cronbach's Alpha và CR đều lớn hơn 0,8 và tất cả AVE đều lớn hơn 0,6; (iii) Mô hình đạt giá trị phân biệt; Chỉ số HTMT lớn nhất là 0,790 nhỏ hơn 0,85.

b) Các thang đo cấu tạo: (i) p-value của các hệ số tải ngoài của các biến bậc một đều $< 0,01\%$; (ii) Hệ số tải ngoài của bất kỳ biến quan sát nào trong nhân tố mẹ đều lớn hơn toàn bộ hệ số tải chéo của biến quan sát đó với các nhân tố khác trong mô hình; (iii) Các chỉ báo của các yếu tố tiềm ẩn như TTQT, VHTC và VTT đều có hệ số VIF nhỏ hơn 5; (iv) Các trọng số ngoài đều có ý nghĩa thống kê.

4.4. Đánh giá mô hình cấu trúc

4.4.1. Đánh giá độ phân biệt của các biến

Bảng 4.3. Hệ số tải chéo để đánh giá độ phân biệt

	HVCT	TQHD	TTQT	VHTC	VTT
GTCL	0,473	0,508	0,420	0,758	0,404
HVCT1	0,889	0,620	0,429	0,523	0,407
HVCT2	0,818	0,595	0,406	0,555	0,415
HVCT3	0,873	0,602	0,417	0,573	0,396
HVCT4	0,832	0,645	0,403	0,510	0,398
HVCT5	0,898	0,646	0,407	0,561	0,432
PTNL	0,473	0,495	0,401	0,747	0,378
TCHT	0,515	0,456	0,401	0,748	0,400
TQHD1	0,592	0,823	0,394	0,533	0,439
TQHD2	0,600	0,852	0,446	0,570	0,402
TQHD3	0,608	0,829	0,459	0,549	0,424
TQHD4	0,602	0,827	0,348	0,501	0,428
TQHD5	0,613	0,835	0,433	0,595	0,420
TQHD6	0,583	0,822	0,396	0,563	0,398
TTDP	0,346	0,402	0,769	0,439	0,250
TTDT	0,229	0,277	0,520	0,273	0,271
TTTH	0,394	0,341	0,752	0,452	0,283
VCN	0,405	0,425	0,291	0,402	0,848
VHTN	0,350	0,453	0,388	0,622	0,375
VHTQ	0,203	0,208	0,325	0,317	0,276
VQH	0,357	0,393	0,306	0,490	0,766
VTC	0,315	0,324	0,283	0,387	0,653

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

4.4.2. Đánh giá cộng tuyến giữa các biến trong mô hình cấu trúc

Bảng 4.4. Kết quả phân tích cộng tuyến của mô hình cấu trúc

	VIF
HVCT → TQHD	1,780
TTQT → HVCT	1,506
TTQT → TQHD	1,549

VHTC → HVCT	1,851
VHTC → TQHD	2,211
VTT → HVCT	1,450
VTT → TQHD	1,500

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

4.4.3. Đánh giá tác động của các biến độc lập

a) Đánh giá hệ số xác định R^2 hiệu chỉnh: Các chỉ số R^2 nằm trong khoảng [0,438; 0,605]. Do đó, mức độ giải thích của mô hình được xem là tốt.

b) Đánh giá quy mô tác động giữa hai biến: Kết quả đánh giá mối quan hệ giữa hai biến các chỉ số f^2 nằm trong khoảng [0,011; 0,306].

c) Đánh giá tác động trực tiếp (Direct effect): Trọng số gốc có ý nghĩa với trọng số trung bình của bootstrapping vì tất cả trọng số đều nằm trong khoảng tin cậy 95%.

d) Đánh giá tác động trung gian (Mediating effect)

Bảng 4.5. Tác động gián tiếp của các mối quan hệ

Mối quan hệ	Tác động gián tiếp	p value
TTQT → HVCT → TQHD	0,073	0,002
VTT → HVCT → TQHD	0,078	0,000
VHTC → HVCT → TQHD	0,208	0,000

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2023)

4.5. Phân tích đa nhóm đối với các biến định tính

4.5.1. Đối với biến “Loại hình doanh nghiệp”

Kết quả cho thấy có sự khác biệt (do có p-value 2 đuôi đều nhỏ hơn 0,05) trong mối liên hệ giữa mức độ tác động của VTT đến TQHD của nhóm Công ty TNHH 1 thành viên cao hơn (0,297) so với của nhóm Công ty TNHH 2 thành viên trở lên.

4.5.2. Đối với biến “Tuổi đời của doanh nghiệp”

Kết quả cho thấy sự khác biệt (do có p-value 2 đuôi đều nhỏ hơn 0,05) trong mối liên hệ giữa mức độ tác động của VTT đến HVCT của nhóm DN có tuổi đời 5 - 10 năm thấp hơn (-0,258) so với nhóm DN có tuổi đời 10 - 15 năm.

4.5.3. Đối với biến “Quy mô của doanh nghiệp”

Kết quả cho thấy có sự khác biệt (do có p-value 2 đuôi đều nhỏ hơn 0,05) trong mối liên hệ giữa mức độ tác động của VHCT và TQHD của nhóm DN siêu nhỏ cao hơn so với của nhóm DN nhỏ (0,570) và của nhóm DN vừa (0,376).

4.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

4.6.1. So sánh với các nghiên cứu trước

Kết quả nghiên cứu xác nhận và bổ sung các kết luận từ nghiên cứu trước. QTNL ảnh hưởng tích cực đến TQHD và HVCT, nâng cao hiệu quả làm việc và gắn kết nhân viên. VHCT thúc môi trường làm việc tích cực và tăng cường sự hợp tác, còn VTT là yếu tố chiến lược giúp cải tiến tiến trình.

4.6.2. So sánh với thực tiễn

a) Thảo luận theo đặc điểm loại hình doanh nghiệp: Kết quả nghiên cứu chỉ ra sự khác biệt trong việc áp dụng QTNL, VHCT và VTT giữa các loại hình DN.

b) Thảo luận theo đặc điểm tuổi đời của doanh nghiệp: Kết quả nghiên cứu cho thấy tuổi đời của DN ảnh hưởng đến việc áp dụng QTNL, VHCT và VTT, cũng như TQHD. DN lâu năm thường có hệ thống QTNL ổn định, VHCT rõ ràng và quản lý VTT hiệu quả nhờ kinh nghiệm.

c) Thảo luận theo đặc điểm quy mô của doanh nghiệp: Kết quả nghiên cứu cho thấy quy mô DN ảnh hưởng lớn đến việc áp dụng QTNL, VHCT và VTT, cũng như tác động đến TQHD.

4.6.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu với các nhà quản lý doanh nghiệp

Kết quả nghiên cứu đã được thảo luận với các nhà quản lý để kiểm tra tính thực tiễn và phù hợp. Các nhà quản lý đồng tình rằng QTNL, VHCT và VTT đóng vai trò quan trọng trong công việc nâng cao TQHD của DN.

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1 Kết luận

Nghiên cứu xác định mối quan hệ giữa nghiên cứu QTNNL, VHTC, VTT và TQHD của DN. Kết quả cho thấy các yếu tố này đều tác động tích cực đến TQHD, với HVCT đóng vai trò trung gian quan trọng, giúp gắn kết các yếu tố quản trị và nâng cao hiệu quả làm việc. Nghiên cứu cũng chỉ ra sự khác biệt trong tác động của các yếu tố này tùy thuộc vào loại hình, tuổi đời và quy mô DN, với DN lớn, lâu năm áp dụng chiến lược hiệu quả hơn. Kết quả này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng chiến lược quản lý phù hợp với đặc điểm của từng DN để đạt được hiệu quả tối ưu và phát triển bền vững.

5.2 Hàm ý quản trị

5.2.1 Về mối quan hệ giữa VTT và Thành quả hoạt động của tổ chức

Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng VTT có tác động tích cực đến TQHD của tổ chức. DN khai thác và quản lý tri thức hiệu quả thường đạt kết quả vượt trội về năng lượng, chất lượng và khả năng đổi mới sáng tạo. VTT, bao gồm tri thức hữu hình và vô hình, giúp cải tiến quy trình, phát triển sản phẩm/dịch vụ mới và nâng cao năng lực cạnh tranh. Do đó, việc xây dựng chiến lược quản lý tri thức là yếu tố quan trọng để nâng cao thành công hoạt động và duy trì sự phát triển bền vững.

5.2.2 Về mối quan hệ giữa Thực tiễn QTNNL và TQHD của tổ chức

Nghiên cứu chỉ ra rằng phương pháp nghiên cứu QTNNL ảnh hưởng trực tiếp đến TQHD của tổ chức. Các chiến lược QTNNL hiệu quả như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ giúp cải thiện năng suất, tăng cường sự gắn kết nhân viên và hoàn thiện HVCT, từ đó nâng cao hiệu quả công việc và tạo môi trường làm việc tích cực. Áp dụng chính sách QTNNL phù hợp là yếu tố quan trọng giúp DN duy trì năng lực cạnh tranh và đạt mục tiêu chiến lược.

5.2.3 Về mối quan hệ giữa VHTC và Thành quả hoạt động của tổ chức

Nghiên cứu khẳng định VHTC có tác động mạnh mẽ đến TQHD. Một VHTC chức năng mạnh mẽ thúc đẩy gắn kết nội bộ, tạo môi trường làm việc sáng tạo, nâng cao năng suất và sự hài lòng của nhân viên và khách hàng, giúp tổ

chức đạt hiệu quả cao hơn. VHCT cũng đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng sự trung thành của nhân viên, khuyến khích đổi mới sáng tạo và đảm bảo phát triển bền vững.

5.2.4 Về mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và HVCT

Nghiên cứu chỉ ra rằng phương pháp nghiên cứu QTNNL ảnh hưởng trực tiếp đến HVCT. Các chiến lược QTNNL hiệu quả, như tuyển dụng, đào tạo và đãi ngộ hợp lý, giúp nhân viên thực hiện hành động hỗ trợ, hợp tác và đóng góp ngoài yêu cầu công việc. Điều này tạo ra môi trường làm việc tích cực, tăng cường sự gắn kết và trách nhiệm, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và phát triển bền vững của tổ chức.

5.2.5 Về mối quan hệ giữa vốn tri thức và Hành vi công dân tổ chức

Nghiên cứu cho thấy VTT ảnh hưởng tích cực đến HVCT. Khi tổ chức tạo môi trường chia sẻ và phát triển tri thức, nhân viên cảm thấy có trách nhiệm hơn trong việc đóng góp ý tưởng và hỗ trợ đồng nghiệp. VTT giúp nâng cao kỹ năng và kiến thức, cung cấp HVCT như hợp tác, chia sẻ thông tin và cải tiến trình quy trình, từ đó tăng cường hiệu quả làm việc, củng cố sự gắn kết và nâng cao năng lực tăng cường cạnh tranh của tổ chức.

5.2.6 Về mối quan hệ giữa Văn hoá tổ chức và Hành vi công dân tổ chức

Nghiên cứu chỉ ra rằng VHCT ảnh hưởng mạnh mẽ đến HVCT. VHCT tích cực với các giá trị như hợp tác, tôn trọng và hào hứng, khuyến khích nhân viên có thể thực hiện hành động hỗ trợ, chia sẻ và đóng góp ngoài nhiệm vụ chính. Khi VHCT tạo ra môi trường làm việc thân thiện và sáng tạo, nhân viên sẽ cảm thấy có trách nhiệm hơn, nâng cao sự gắn kết và hiệu quả công việc, góp phần vào sự thành công bền vững của tổ chức.

5.2.7 Về tác động của Hành vi công dân tổ chức đối với TQHD của tổ chức

Nghiên cứu chỉ ra rằng HVCT có ảnh hưởng tích cực đến TQHD. Khi nhân viên hợp tác, hỗ trợ đồng nghiệp và chia sẻ thông tin, tạo ra môi trường làm việc tích cực, nâng cao tinh thần làm việc nhóm và cải thiện hiệu quả công việc. HVCT giúp tổ chức hoạt động mượt mà hơn, cung cấp sáng tạo và đổi mới, nâng cao năng suất và chất lượng, đồng thời cải thiện mối quan hệ nhân

viên, tăng cường sự gắn kết và xin trung thành, góp phần vào sự kiện phát triển sự bền vững của tổ chức.

5.2.8 Hàm ý liên quan đến các đặc điểm của DN

(i) Hàm ý quản trị theo loại hình DN; (ii) Hàm ý quản trị theo tuổi đời DN; (iii) Hàm ý quản trị theo quy mô DN.

5.3. Đóng góp luận án

5.3.1 Đóng góp về mặt học thuật

(i) Phát triển khung lý thuyết về vai trò của các yếu tố tổ chức đối với thành quả hoạt động doanh nghiệp; (ii) Vai trò trung gian của hành vi công dân tổ chức; (iii) Xác lập vị thế chiến lược của văn hóa tổ chức như “năng lực động”; (iv) Khẳng định vai trò của giai đoạn phát triển tổ chức.

5.3.2 Đóng góp về mặt thực tiễn

(i) Cơ sở xây dựng chiến lược quản trị nguồn nhân lực và văn hóa tổ chức; (ii) Hỗ trợ các doanh nghiệp thúc đẩy hành vi công dân tổ chức; (iii) Phát triển chiến lược tích hợp thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và văn hóa tổ chức; (iv) Định hướng phát triển doanh nghiệp theo từng đặc thù; (v) Hỗ trợ chính quyền địa phương trong việc nâng cao năng lực doanh nghiệp.

5.4 Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

5.4.1 Hạn chế của nghiên cứu

(i) Về phạm vi địa lý: Nghiên cứu chỉ tập trung vào các DN tại tỉnh Ninh Thuận; (ii) Các biến quan sát trong Bảng câu hỏi khảo sát chưa thể hiện có sự liên quan trực tiếp đến bối cảnh DN tại Ninh Thuận; (iii) Chưa phân tích được thực trạng chi tiết của các vấn đề nghiên cứu.

5.4.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo

(i) Mở rộng phạm vi địa lý; (ii) Tăng cường nghiên cứu định tính để khám phá các yếu tố mới; (iii) Nghiên cứu tác động của các biến môi trường ngoại vi; (iv) Nghiên cứu vai trò của các biến kiểm soát khác; (v) Phát triển các nghiên cứu theo hướng đa văn hóa.