



## THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON JOB PERFORMANCE IN VIETNAMESE ENTERPRISES

Luu Minh Vung<sup>1\*</sup>, Cao Van On<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Dong Nai Technology University

<sup>2</sup>Binh Duong Economics and Technology University

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>DOI: 10.52932/jfm.vi5.357</p> <p><i>Received:</i> January 04, 2023</p> <p><i>Accepted:</i> February 15, 2023</p> <p><i>Published:</i> October 25, 2023</p> <p><b>Keywords:</b> Employee retention; Job performance; Organizational commitment; Psychological contract.</p>	<p>This study explores organizational commitment through other factors affecting job performance in Vietnamese enterprises. Using quantitative research method, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with a sample size of 303 employees working in Ho Chi Minh City. Based on the theory of Person-organization fit (P-O), and employee equity (EE). Organizational commitment has a strong impact on psychological contracts and weakly on employee retention, simultaneously these two factors have an impact on job performance, in which the impact of psychological contracts is stronger than employee retention. Furthermore, gender (male, female) and firm size (large enterprise, SME) have no statistically significant difference in job performance. In the context of Vietnamese businesses, there are few studies on this topic, so this research has contributed a small amount to the research gap. However, the study has some limitations such as only surveying Vietnamese enterprises in HCMC.</p>

\*Corresponding author:

Email: [luuminhvung@gmail.com](mailto:luuminhvung@gmail.com)



## TÁC ĐỘNG CỦA CAM KẾT VỚI TỔ CHỨC ĐẾN HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC TẠI DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Lưu Minh Vững<sup>1\*</sup>, Cao Văn On<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Công nghệ Đồng Nai

<sup>2</sup>Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Bình Dương

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>DOI: 10.52932/jfm.vi5.357</p> <p>Ngày nhận: 04/01/2023</p> <p>Ngày nhận lại: 15/02/2023</p> <p>Ngày đăng: 25/10/2023</p> <p><b>Từ khóa:</b> Cam kết với tổ chức; Duy trì nhân viên; Hiệu quả công việc; Hợp đồng tâm lý.</p>	<p>Nghiên cứu này tìm hiểu cam kết với tổ chức thông qua các yếu tố khác tác động đến hiệu quả công việc tại doanh nghiệp Việt Nam. Sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng, kỹ thuật mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) với cỡ mẫu là 303 nhân viên làm việc tại TPHCM. Trên nền lý thuyết sự phù hợp giữa con người và tổ chức (P-O), lý thuyết tài sản nhân viên (EE). Cam kết với tổ chức tác động mạnh đến hợp đồng tâm và yếu tố duy trì nhân viên, đồng thời hai yếu tố này có tác động đến hiệu quả công việc của nhân viên, trong đó sự tác động của hợp đồng tâm lý là mạnh hơn so với duy trì nhân viên. Hơn nữa, hai giới tính (nam, nữ) và quy mô doanh nghiệp (doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp SME) không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê đối với hiệu quả công việc của nhân viên. Tại bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam có ít nghiên cứu về chủ đề này, do vậy nghiên cứu đã góp phần nhỏ bổ sung vào khoảng trống nghiên cứu. Tuy nhiên, nghiên cứu có một số hạn chế như mới khảo sát các doanh nghiệp Việt Nam tại TPHCM.</p>

### 1. Giới thiệu

Đối với sự thành công của doanh nghiệp thì hiệu quả công việc của nhân viên là một yếu tố có đóng góp quan trọng (Na-Nan và cộng sự, 2018). Cam kết với tổ chức là một yếu tố quan trọng cần phải xem xét để duy trì nhân viên (Tanwar, 2016), hơn nữa cam kết với tổ chức có tác động đến hiệu quả công việc của nhân

viên (Tsui và cộng sự, 2013). Nghiên cứu của Morrison (1994) đã phát hiện ra rằng hợp đồng tâm lý là một biến dự báo về hiệu quả của nhân viên hiện tại và tương lai. Hơn nữa, hợp đồng tâm lý và cam kết với tổ chức giúp thiết lập hiệu quả tổng thể của doanh nghiệp trong cả ngắn hạn và dài hạn (Restubog và cộng sự, 2010). Sự liên kết giữa hành vi của nhân viên với các giá trị của tổ chức (Person - Organization fit, P-O) càng chặt chẽ, hợp đồng tâm lý (Psychological contract, PC) giữa hai bên càng bền chặt thì hiệu quả của nhân viên càng cao (Robertson &

\*Tác giả liên hệ:

Email: luuminhvung@gmail.com

Khatibi, 2013). Theo lý thuyết tài sản nhân viên (Employee equity – EE) những doanh nghiệp thành công luôn biết cách duy trì những nhân viên phù hợp, có giá trị với nhiều đóng góp hữu ích lâu dài. Đó là những nhân viên có hiệu quả công việc cao, thúc đẩy sự phát triển cho doanh nghiệp. Trước sức ép cạnh tranh căng thẳng về nhân tài, rất nhiều khó khăn về tuyển dụng nhân lực phù hợp, cùng với sự thay đổi nhanh chóng trên thị trường lao động. Đi từ nhu cầu tồn tại tới yêu cầu phát triển thì yêu cầu cấp bách và rất quan trọng đối với doanh nghiệp Việt Nam hiện nay là cần phải nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

#### 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) là sự đồng nhất giữa các chuẩn mực, giá trị của tổ chức và giá trị của con người. Nó 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 niềm tin, giá trị và các mục tiêu của một cá nhân với tổ chức (Chatman, 1991). Theo Kristof (1996) mô tả P-O là sự tương thích giữa con người và tổ chức xảy ra khi: a) ít nhất một tổ chức (cá nhân) cung cấp những gì mà thực thể kia cần, hoặc b) hai bên chia sẻ những đặc điểm cơ bản tương tự, hoặc c) cả hai. Sự phù hợp này đã được khám phá với các biến số như: tổ chức, cấp trên, nhóm làm việc, duy trì nhân viên, sự hấp dẫn của tổ chức và ý định nghỉ việc (Bam và cộng sự, 2019). Sự phù hợp P-O có liên quan tích cực với cam kết với tổ chức (Lauver & Kristof-Brown, 2001), có liên quan đến việc giảm ý định nghỉ việc của nhân viên (Vandenber & Lance, 1992), có liên quan vừa phải đến hiệu quả công việc của nhân viên (Kristof-Brown và cộng sự, 2005).

#### Lý thuyết tài sản nhân viên (EE)

Lý thuyết tài sản nhân viên (Employee equity, EE) là lý thuyết mới (lý thuyết khung) về quản trị nguồn nhân lực cho doanh nghiệp

(Cardy và cộng sự, 2007). Điểm quan trọng của EE là quan điểm xem nhân viên như khách hàng nội bộ (Rust và cộng sự, 2000) và cùng với đó là khái niệm giá trị lâu dài của nhân viên (Employee lifetime value – ELV). Có thể hiểu, ELV là mối quan hệ giữa doanh nghiệp với nhân viên, đó là hàm thể hiện sức mạnh quan hệ lâu dài. “Sức mạnh” mối quan hệ giữa nhân viên - doanh nghiệp này xuất phát từ giá trị đóng góp của nhân viên cho doanh nghiệp. Trên cơ sở của ELV, doanh nghiệp có thể đánh giá nhân viên về mức độ cam kết với tổ chức, mức hài lòng công việc, khả năng duy trì nhân viên và hiệu quả công việc. Khi ELV thấp xuống, doanh nghiệp cần phải tìm hiểu nguyên nhân, có thể do năng lực của nhân viên hạn chế cũng có thể là do doanh nghiệp đã vi phạm hợp đồng tâm lý dẫn tới mức độ cam kết đối với tổ chức thấp hơn (Restubog và cộng sự, 2008) và ý định nghỉ việc tăng lên (Zhao và cộng sự, 2007). Hơn nữa, duy trì những nhân viên mong muốn sẽ luôn luôn là công tác quan trọng bậc nhất đối với các doanh nghiệp trong nỗ lực cạnh tranh hiệu quả trên thị trường (Cardy & Lengnick-Hall, 2011). Doanh nghiệp thành công trong nỗ lực duy trì nhân viên tạo sự ổn định cho nhóm làm việc dẫn tới hiệu quả công việc của nhân viên được duy trì thời gian dài.

### 2.2. Mô hình nghiên cứu

#### Hiệu quả công việc

Hiệu quả công việc (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 và cộng sự, 2018); hiệu quả công việc 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 và cộng sự, 1994). Sự phù hợp giữa nhân viên với tổ chức (P-O) sẽ góp phần tăng hiệu quả công việc của nhân viên (Kristof-Brown và cộng sự, 2005). Giá trị đóng góp của nhân viên (ELV) cho doanh nghiệp cao hay thấp cho thấy hiệu quả công việc của nhân viên tại doanh nghiệp cao hay thấp (Cardy và

cộng sự, 2007; Cardy & Lengnick-Hall, 2011). Hiệu quả công việc là một tiêu chí quan trọng đối với các doanh nghiệp, thể hiện kết quả và thành công của doanh nghiệp (Lakhal và cộng sự, 2006), do vậy doanh nghiệp luôn cố gắng cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên (Waal & Oudshoorn, 2015; Welbourne và cộng sự, 1998; Na-Nan và cộng sự, 2017).

### **Cam kết với tổ chức**

Cam kết với tổ chức (Organizational commitment – OC) là mức độ tham gia của nhân viên tại một tổ chức cụ thể (Mowday và cộng sự, 1982)). 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). Đã có các nghiên cứu cho thấy, khi nhân viên có cam kết với tổ chức thì họ dễ dàng chấp thuận hợp đồng tâm lý với tổ chức, cam kết với tổ chức có sự tác động tích cực tới hợp đồng tâm lý (Pradhan và cộng sự, 2017), cam kết với tổ chức có tác động đến duy trì nhân viên (D'Amato & Herzfeldt, 2008; Pradhan và cộng sự, 2017; Naz và cộng sự, 2020). Do vậy, có giả thuyết như sau:

*Giả thuyết H<sub>1</sub>: Cam kết với tổ chức có tác động tích cực đến duy trì nhân viên.*

*Giả thuyết H<sub>2</sub>: Cam kết với tổ chức có tác động tích cực tới hợp đồng tâm lý.*

### **Hợp đồng tâm lý**

Hợp đồng tâm lý (Psychological contract, PC) bao gồm niềm tin của cá nhân về các điều khoản và điều kiện của thỏa thuận trao đổi giữa họ và tổ chức của họ (Rousseau, 1995). Doanh nghiệp cần phải nhận thức được các yếu tố khiến nhân viên rời khỏi doanh nghiệp (Mitchell và cộng sự, 2001), chẳng hạn như việc vi phạm hợp đồng tâm lý của doanh nghiệp

dẫn tới ý định nghỉ việc của nhân viên tăng lên (Zhao và cộng sự, 2007). Đã có các nghiên cứu chứng thực, hợp đồng tâm lý có tác động mạnh đến duy trì nhân viên (Tanwar & Prasad, 2016; Pradhan và cộng sự, 2017; Nayak và cộng sự, 2021), hợp đồng tâm lý còn có sự tác động khá mạnh tới hiệu quả công việc (Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Sobaih và cộng sự, 2019; Tsui và cộng sự, 2013). Do vậy, có giả thuyết như sau:

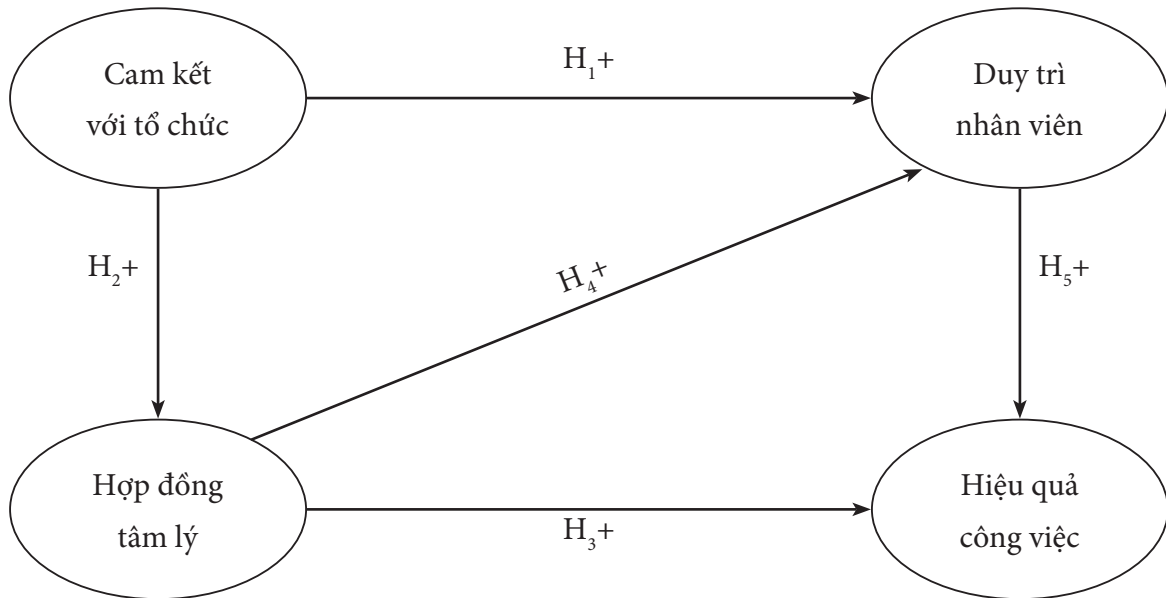
*Giả thuyết H<sub>3</sub>: Hợp đồng tâm lý có tác động tích cực tới hiệu quả công việc.*

*Giả thuyết H<sub>4</sub>: Hợp đồng tâm lý có tác động tích cực đến duy trì nhân viên.*

### **Duy trì nhân viên**

Duy trì nhân viên (Employee retention, ER) là một quá trình trong đó nhân viên được khuyến khích ở lại làm việc cho doanh nghiệp trong thời gian tối đa hoặc cho đến khi hoàn thành dự án (Das & Baruah, 2013). Kế hoạch duy trì nhân viên nên được xây dựng để xác định lý do tại sao nhân viên làm việc, rời đi và lựa chọn các doanh nghiệp khác (Tanwar & Prasad, 2016). Cam kết với tổ chức là một yếu tố rất quan trọng cần phải xem xét để duy trì nhân viên (Tanwar, 2016), hợp đồng tâm lý giúp doanh nghiệp đạt được tỷ lệ duy trì nhân viên cao (Tanwar & Prasad, 2016). Trên quan điểm sự phù hợp giữa con người và tổ chức (P-O) cùng với lý thuyết tài sản nhân viên (EE), việc duy trì nhân viên tại doanh nghiệp bên cạnh dựa trên giá trị ELV cao thấp (Cardy và cộng sự, 2007) thì cần phải có sự chọn lọc để tăng hiệu quả công việc và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp theo tiêu chí VRIN (Barney, 1991). Do vậy, có giả thuyết như sau:

*Giả thuyết H<sub>5</sub>: Duy trì nhân viên có tác động tích cực tới hiệu quả công việc.*



**Hình 1.** Mô hình và giả thuyết

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Do lường các khái niệm nghiên cứu, chúng tôi kế thừa và điều chỉnh thang đo phù hợp từ các nghiên cứu trước, cụ thể: cam kết với tổ chức đo bằng 6 biến quan sát (kế thừa của Tanwar, 2016), hợp đồng tâm lý đo bằng 6 biến quan sát (điều chỉnh từ Raja và cộng sự, 2004), duy trì nhân viên đo bằng 6 biến quan sát (điều chỉnh từ Kyndt và cộng sự, 2009) và hiệu quả công việc đo bằng 5 biến quan sát (kế thừa của Chen và cộng sự, 2010). Tất cả các thang đo này đều sử dụng thang Likert 5 điểm từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý).

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện với hình thức khảo sát trực tuyến có lợi thế đang kể so với các hình thức khác nếu được tiến hành đúng cách (Evans & Mathur, 2018), bảng câu hỏi khảo sát dùng Google Form và link khảo sát gửi qua các kênh (Email, Zalo) tới đối tượng được khảo sát. Hiện nay, TPHCM có số doanh nghiệp đang hoạt động cao nhất cả nước với 239.623 doanh nghiệp, chiếm 31,6% (Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam, 2020). Do vậy, TPHCM được chọn để tiến hành khảo sát thu thập dữ liệu cho nghiên cứu. Thực hiện cuộc khảo sát sơ bộ trong tháng 3/2021 với 30 học viên cao học tại Đại học Kinh tế TPHCM

(hiện là nhân viên đang làm việc cho các doanh nghiệp Việt Nam tại TPHCM) nhằm xem người tham gia khảo sát có hiểu câu hỏi, thời gian hoàn thành bảng câu hỏi, tiếp nhận các góp ý và chỉnh sửa từ ngữ của câu hỏi. Sau đó, cuộc khảo sát chính thức từ tháng 4/2021 đến tháng 7/2021, bảng câu hỏi theo link khảo sát được gửi tới nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp Việt Nam tại TPHCM, kết quả thu được 303 phiếu hợp lệ.

Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng, cùng mô hình PLS-SEM, xử lý dữ liệu bằng phần mềm SmartPLS 3.2.7 và báo cáo kết quả PLS-SEM theo các đề nghị của Hair và cộng sự (2019). Mô hình PLS-SEM đã được sử dụng nhiều trong các nghiên cứu hiện nay, PLS-SEM nhằm khám phá, giải thích các mối quan hệ giữa các cấu trúc và đo lường dựa trên tổng phương sai (Hair và cộng sự, 2016).

### 4. Kết quả nghiên cứu

#### 4.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Đối tượng nhân viên làm việc trong doanh nghiệp Việt Nam tham gia khảo sát: Trong 303 nhân viên có 165 nữ chiếm 54,5%, có 138 nam chiếm 45,5%; phần lớn độ tuổi từ 25 - 39 chiếm 84,2%, còn lại là độ tuổi dưới 24 chiếm 7,6%

và từ 40 tuổi trở lên chiếm 8,2%; có thu nhập từ 10-20 triệu đồng/ tháng chiếm 57,4%, có thu nhập dưới 10 triệu chiếm 16,5% và trên 20 triệu chiếm 26,1%; làm việc chủ yếu tại các doanh nghiệp tư nhân chiếm 66,3%, doanh nghiệp nhà nước chiếm 15,5% và loại hình doanh nghiệp khác chiếm 18,2%; về quy mô doanh nghiệp thì doanh nghiệp lớn có 126 chiếm 41,6%, doanh nghiệp vừa và nhỏ có 177 chiếm 58,4%.

#### 4.2. Kiểm định thang đo

Trong Bảng 1, các biến quan sát có hệ số tải nhân tố (Factor loading) lớn hơn 0,7. Hệ số Alpha từ 0,815 đến 0,874. Độ tin cậy tổng hợp (CR) lớn hơn 0,7. Phương sai trích trung bình (AVE) lớn hơn 0,5. Do vậy, theo Hair và cộng sự (2019), các khái niệm nghiên cứu đã đạt độ tin cậy và độ hội tụ.

**Bảng 1.** Thang đo, độ giá trị và độ tin cậy

Thang đo	Hệ số tải nhân tố	Alpha	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích trung bình
<b>Cam kết với tổ chức (OC)</b>				
OC2	Tôi thực sự quan tâm đến sự tồn tại, phát triển của công ty này	0,749		
OC3	Đối với tôi, đây là công ty tốt nhất trong số các công ty có thể làm việc	0,800		
OC4	Cá nhân tôi cảm thấy gắn bó với công việc tại công ty	0,864	0,874	0,907
OC5	Tôi sẽ rất vui khi được làm việc tại công ty cho đến khi tôi nghỉ hưu	0,816		
OC6	Tôi tự hào nói với những người khác rằng tôi làm việc tại công ty này	0,836		
<b>Hợp đồng tâm lý (PC)</b>				
PC1	Tôi kỳ vọng phát triển cùng công ty	0,817		
PC2	Khi làm việc cho công ty, tôi cảm thấy mình như là một thành viên trong gia đình	0,727		
PC3	Tôi cảm thấy công ty có sự ghi nhận cho những cố gắng của nhân viên	0,852		
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	0,746	0,854	0,895
PC6	Tôi có động lực đóng góp 100% cho công ty để được nhận lại các lợi ích trong tương lai	0,823		0,631

Thang đo	Hệ số tải nhân tố	Alpha	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích trung bình
<b>Duy trì nhân viên (ER)</b>				
ER1	Trong công ty này, công việc của tôi mang lại cho tôi sự hài lòng	0,791		
ER2	Nếu tôi muốn làm một công việc khác, trước tiên tôi sẽ xem xét công việc đó tại công ty này	0,833	0,821	0,882
ER3	Tôi nhìn thấy được tương lai của chính mình tại công ty này	0,845		
ER5	Công việc tôi đang làm rất quan trọng đối với tôi	0,757		
<b>Hiệu quả công việc (JP)</b>				
JP1	Tôi có hiệu suất công việc cao	0,816		
JP2	Tôi hoàn thành nhiệm vụ một cách nhanh chóng và hiệu quả	0,813	0,815	0,879
JP3	Tôi đặt ra tiêu chuẩn cao cho việc hoàn thành nhiệm vụ	0,851		
JP4	Tôi đạt được tiêu chuẩn cao cho việc hoàn thành nhiệm vụ	0,727		

Biến quan sát mà hệ số tải nhân tố (Factor loading) < 0,7 thì sẽ bị loại khỏi thang đo là: OC1 (Tôi chấp nhận làm bất cứ công việc gì để được tiếp tục làm việc cho công ty này) bằng 0,592; PC5 (Lộ trình phát triển nghề nghiệp của tôi tại công ty rất rõ ràng) bằng 0,571; ER4 (Tôi chắc chắn sẽ làm việc cho công ty này trong khoảng thời gian 5 năm tới) bằng 0,671; ER6

(Tôi yêu thích công việc tại công ty này) bằng 0,58; JP5 (Tôi luôn hoàn thành tốt mục tiêu của nhóm/phòng) bằng 0,697.

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

**Bảng 2.** Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	ER	JP	OC	PC
ER	1			
JP	0,747	1		
OC	0,584	0,486	1	
PC	0,883	0,822	0,577	1

#### 4.3. Kiểm định mô hình và giả thuyết

Theo Hair và cộng sự (2016), mô hình PLS-SEM không có sẵn một thước đo phù hợp toàn bộ, do vậy nghiên cứu đánh giá mức độ phù hợp của mô hình bằng các giá trị sau: SRMR,

VIF,  $R^2$  và  $Q^2$ . Kết quả về kiểm định mô hình nghiên cứu cho SRMR = 0,076 < 0,08. Bảng 3 cho thấy, các cặp biến đều có VIF nhỏ hơn 3, vậy hiện tượng đa cộng tuyến đã không xảy ra.

**Bảng 3.** Hệ số VIF

	ER	JP	OC	PC
ER		2,313		
JP				1,000
OC	1,378			
PC	1,378	2,313		

Trong Bảng 4, giá trị của  $R^2$  từ 0,274 đến 0,589 và giá trị của  $Q^2$  từ 0,158 đến 0,356 (Hair và cộng sự, 2019).

**Bảng 4.** Giá trị  $R^2$  và  $Q^2$ 

	$R^2$	Mức độ giải thích	$Q^2$	Khả năng dự đoán
ER	0,589	Đáng kể	0,356	Trung bình
JP	0,500	Đáng kể	0,301	Trung bình
PC	0,274	Trung bình	0,158	Trung bình

Tiến hành việc kiểm định kỹ thuật Bootstrap theo mặc định của SmartPLS 3.2.7. Trong Bảng 5, các giả thuyết ( $H_1, H_2, H_3, H_4, H_5$ ) 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%.

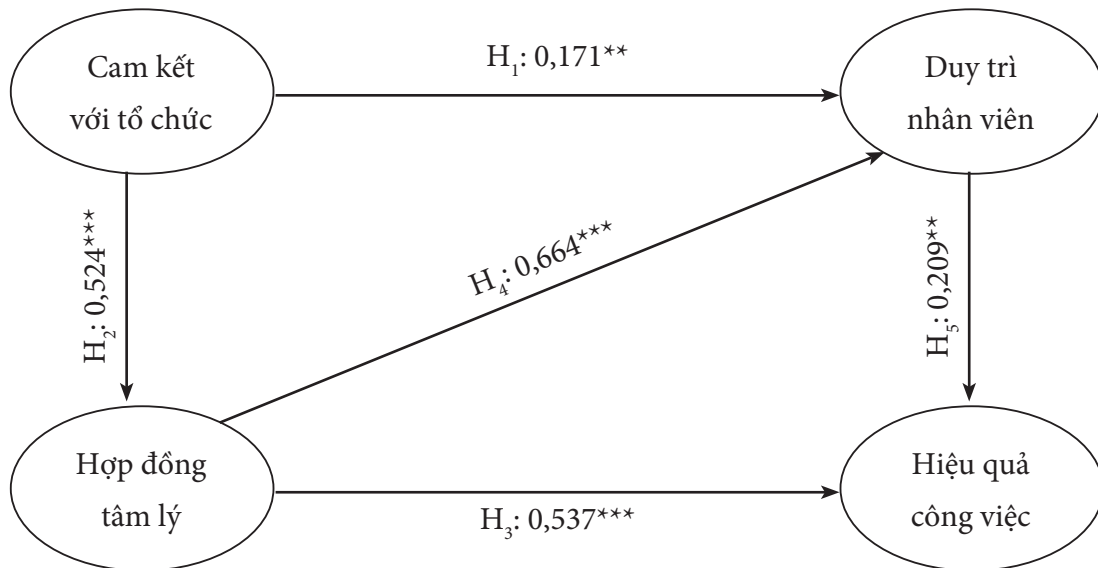
**Bảng 5.** Kết quả tác động và kiểm định giả thuyết

	Giả thuyết	Hệ số tác động	Giá trị p	Kết luận
OC-> ER	$H_1$	0,171	0,002	Chấp nhận
OC-> PC	$H_2$	0,524	0,000	Chấp nhận
PC -> JP	$H_3$	0,537	0,000	Chấp nhận
PC-> ER	$H_4$	0,664	0,000	Chấp nhận
ER -> JP	$H_5$	0,209	0,001	Chấp nhận

Tổng tác động qua trung gian của OC lên JP có  $\beta = 0,389$ . Sự tác động trực tiếp của OC lên ER ( $\beta = 0,171$ ) là yếu hơn so với sự tác động của OC lên PC ( $\beta = 0,524$ ). Tiếp theo, sự tác động trực tiếp của PC lên JP ( $\beta = 0,537$ ) là yếu hơn so với sự tác động của PC lên ER ( $\beta = 0,664$ ). Cuối cùng,

sự tác động trực tiếp của ER lên JP ( $\beta = 0,209$ ). Tác động gián tiếp, sự tác động của các quan hệ trung gian được chấp nhận, cụ thể: OC -> ER -> JP có  $\beta = 0,036$  với  $p = 0,012$ ; OC -> PC -> ER -> JP có  $\beta = 0,037$  với  $p = 0,009$  và OC -> PC -> JP có  $\beta = 0,281$  với  $p = 0,000$ .





**Ghi chú:** \*\*\*: 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

#### 4.4. Kiểm định khác biệt

Thực hiện kiểm định khác biệt bằng kỹ thuật T-test về giới tính nam, nữ (GiTi) và quy mô doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp SME (QMDN) đối với hiệu quả công việc (JP). Kết quả như sau: về GiTi có Sig = 0,02 < 0,05 nên phương sai giữa hai giới tính là khác nhau, giá trị sig T-test bằng 0,590 > 0,05 nên không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về hiệu quả công việc giữa nhân viên nam và nữ; về QMDN có Sig = 0,124 < 0,05 nên phương sai giữa hai giới tính là không khác nhau, giá trị sig T-test bằng 0,171 > 0,05 nên không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về hiệu quả công việc giữa doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp SME.

#### 4.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Theo Ringim và cộng sự (2012) thì hệ số tác động không nên vượt quá 0,75 là tốt. Tại nghiên cứu này, hệ số tác động của các cặp biến trong mô hình đều có giá trị dương và < 0,75, tất cả giả thuyết nghiên cứu (từ H<sub>1</sub> tới H<sub>5</sub>) được chấp nhận. Đã có một số nghiên cứu trên thế giới về sự tác động của OC lên PC, ER và PC, ER lên JP. Kết quả nghiên cứu này cho thấy, hệ số tác động giữa các biến có khác so với các nghiên cứu trước, có thể do bối cảnh nghiên cứu doanh nghiệp Việt

Nam khác với các nước khác, cụ thể sự tác động của OC có tác động lên ER ( $\beta = 0,171$ ) thấp hơn so với Naz và cộng sự (2020) bằng ( $\beta = 0,223$ ); OC lên PC ( $\beta = 0,524$ ) thấp hơn so với Pradhan và cộng sự (2017) bằng ( $\beta = 0,610$ ); PC có tác động lên JP ( $\beta = 0,537$ ) cao hơn nhiều so với Sobaih và cộng sự (2019) bằng ( $\beta = 0,194$ ); PC có tác động lên ER  $\beta = 0,664$  là cao hơn so với Tsui và cộng sự (2013) bằng ( $\beta = 0,511$ ); ER có tác động lên JP ( $\beta = 0,209$ ) là nhỏ, tuy nhiên đây là phát hiện mới của nghiên cứu này và hiện tại chưa tìm thấy kết quả nghiên cứu tương tự cùng bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam để so sánh về sự tác động này.

### 5. Kết luận và hàm ý quản trị

#### 5.1. Kết luận

Hiệu quả công việc là rất quan trọng xét từ phương diện kết quả và thành công đối với doanh nghiệp (Lakhal và cộng sự, 2006). Sự tác động của hợp đồng tâm lý lên hiệu quả công việc lớn hơn nhiều so với sự tác động của duy trì nhân viên lên hiệu quả công việc. Sự tác động của hợp đồng tâm lý lên duy trì nhân viên là lớn nhất, sự tác động của cam kết với tổ chức lên duy trì nhân viên là nhỏ nhất. Cam kết với

tổ chức tác động mạnh lên hợp đồng tâm lý, tiếp theo hợp đồng tâm lý có tác động mạnh lên hiệu quả công việc. Kết quả nghiên cứu cho thấy, không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về hiệu quả công việc giữa nhân viên nam và nữ, doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp SME. Hiện chưa tìm thấy nghiên cứu nào về mối quan hệ giữa duy trì nhân viên và hiệu quả công việc tại doanh nghiệp Việt Nam. Do vậy, nghiên cứu đã góp phần nhỏ bổ sung vào khoảng trống nghiên cứu về hiệu quả công việc từ phương diện cam kết với tổ chức của nhân viên.

### 5.2. Hàm ý quản trị

Có một mối tương quan đáng kể được tìm thấy giữa cam kết với tổ chức và hiệu quả công việc (Chen và cộng sự, 2006). Hiệu quả công việc là rất quan trọng đối với đa số các doanh nghiệp, những nhân viên có hiệu quả công việc cao sẽ giúp cho doanh nghiệp duy trì thành công thương hiệu và đảm bảo có lợi nhuận liên tục (Moroko & Uncles, 2008).

Doanh nghiệp Việt Nam có thể tăng hiệu quả công việc của nhân viên thông qua hợp đồng tâm lý và duy trì nhân viên phù hợp. Kết quả nghiên cứu cho thấy, yếu tố hợp đồng tâm lý cần được phát huy tốt hơn tại doanh nghiệp, nó vừa ảnh hưởng mạnh đến việc duy trì nhân viên vừa có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên. Trong quá trình tuyển chọn nhân viên, cụ thể là việc tuyển dụng nhân viên tân tuyển, nhà quản trị cần phải rõ ràng trong việc trao đổi hay lời hứa với ứng viên về quyền lợi. Theo quan điểm nhân viên là tài sản (EE) thì giá trị cống hiến cao hay thấp của nhân viên cho biết khả năng doanh nghiệp duy trì được nhân viên và hiệu quả công việc ở mức nào. Trong thời gian nhân viên làm việc tại doanh nghiệp,

khi nhân viên cảm thấy hay tin rằng công ty đã, đang và sẽ làm những việc như đã hứa (thực hiện hợp đồng tâm lý) thì họ sẽ có ý định ở lại doanh nghiệp lâu dài (De Vos & Meganck, 2008) và làm việc tốt hơn. Duy trì những nhân viên phù hợp với sự nỗ lực cống hiến liên tục sẽ giúp doanh nghiệp từ duy trì đến nâng cao hiệu quả công việc dẫn tới tăng lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp (Barney, 1991).

Từ kết quả nghiên cứu trên, doanh nghiệp Việt Nam nhận thấy rằng hiệu quả công việc bị ảnh hưởng mạnh từ hợp đồng tâm lý giữa doanh nghiệp và nhân viên, mà hợp đồng tâm lý lại bị tác động mạnh từ cam kết với tổ chức của nhân viên. Khi doanh nghiệp Việt Nam có sự quan tâm thích đáng và đầu tư phù hợp để tăng mức độ cam kết với tổ chức của nhân viên (cụ thể là tạo điều kiện thuận lợi về mặt chính sách, cơ sở hạ tầng tiêu chuẩn, trang bị đầy đủ phương tiện làm việc theo yêu cầu của công việc, công nhận các giá trị mà nhân viên cống hiến, động viên cùng khen thưởng nóng để nhân viên nỗ lực hoàn thành công việc theo mục tiêu) thì sẽ kéo theo sự tăng lên hiệu quả công việc của nhân viên không chỉ trong ngắn hạn.

### 5.3. Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu này có một số hạn chế nhất định như mới khảo sát các doanh nghiệp Việt Nam tại TP. Hồ Chí Minh nói chung, mà chưa cụ thể về ngành nghề hay quy mô, chắc chắn sẽ có những khác biệt. Ngoài ra, sự tác động của duy trì nhân viên lên hiệu quả công việc cần xem xét thêm yếu tố khác như sự thành đạt trong công việc (Thriving at work, TAW), do vậy các nhà nghiên cứu tiếp theo hãy tìm hiểu thêm về yếu tố này tại doanh nghiệp Việt Nam.

### Tài liệu tham khảo

- Bam, L., De Stobbeleir, K., & Vlok, P. J. (2019). Outcomes of team creativity: a person-environment fit perspective. *Management Research Review*, 42(6), 760-774. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0098>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 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.

- Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2020). *Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2020 [Vietnamese Enterprises White Book 2020]*. <http://www.mpi.gov.vn/Pages/tinbai.aspx?idTin=46136&idcm=37>
- Cardy, R. L., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Will they stay or will they go? Exploring a customer-oriented approach to employee retention. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 213-217.
- 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.
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms Jennifer A. Chatman. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Chen, J. C., Silverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & organization Development journal*, 27(4), 242-249. <https://doi.org/10.1108/01437730610666000>
- 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.
- 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.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953. <https://doi.org/10.1108/02683940810904402>
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management*, 14(2), 8-16.
- De Vos, A., & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), 45-60.
- 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.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- 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*, 23(6), 625-646. <https://doi.org/10.1108/02656710610672461>
- 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.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinsky, C.J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Morrison, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33(3), 353-372.

- Na-Nan, K., Chaiprasit, 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.
- Nayak, S., Jena, D., & Patnaik, S. (2021). Mediation framework connecting knowledge contract, psychological contract, employee retention, and employee satisfaction: An empirical study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1-10.
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 2436-2449. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A study in the relationship between supportive work environment and employee retention: Role of organizational commitment and person-organization fit as mediators. *Sage Open*, 10(2), 2158244020924694. <https://doi.org/10.1177/2158244020924694>
- 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.
- Robertson, A., & Khatibi, A. (2013). The influence of employer branding on productivity-related outcomes of an organization. *IUP Journal of Brand Management*, 10(3), 17.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of management*, 18(1), 153-167.
- De Waal, A. A., & Oudshoorn, M. (2015). Two profiles of the Dutch high performing employee. *European Journal of Training and Development*, 39(7), 570-585. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2014-0082>
- 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.