



HRM PRACTICES AND JOB PERFORMANCE: AN APPLICATION OF AMO THEORY

Nguyen Hoang Son¹, Nguyen Thi Hoai Trinh², Nguyen Phuc Bao¹,
Vuong Hoang Linh Khoi¹, Tran Thanh Phong^{1*}

¹College of Foreign Economy and Relations, Vietnam

²Ho Chi Minh City University of Natural Resources and Environment, Vietnam

ARTICLE INFO	ABSTRACT
DOI: 10.52932/jfmr.v16i4.660 <i>Received:</i> October 26, 2024 <i>Accepted:</i> January 03, 2025 <i>Published:</i> August 25, 2025 Keywords: AMO; Autonomy; Rewards; Training and development. JEL codes: M20, M50, M59	The aim of this study is to clarify which human resource management practices are best in promoting job performance. This study aimed to examine the research gap by systematically evaluating the evidence on the link between human resource management practices (HRMP) and job performance (JP) in employee level. AMO theory is applied in evaluating the impact of Ability, Motivation and Opportunity on JP. Mixed research methods were used in the study, in which focus group aimed to appropriate the scale in the research context and SEM analysis to test the hypotheses in the model. The data for the study was a convenience sample of 431 items collected from university lecturers. Results show that all hypotheses in the model are statistically significant, specifically: training and development; Rewards and Autonomy all have an impact on their job performance. In addition, the testing results also show that rewards also impact the Training and Development. Finally, managerial implications are proposed to promote job performance by influencing three factors: (1) ability (through training); (2) motivation (building a positive work environment); and (3) opportunity (encouraging autonomy at work).

*Corresponding author:

Email: thanhphongselho_vn@yahoo.com.vn



THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC: PHÂN TÍCH DỰA TRÊN MÔ HÌNH AMO

Nguyễn Hoàng Sơn¹, Nguyễn Thị Hoài Trinh², Nguyễn Phúc Bảo¹,
Vương Hoàng Linh Khôi¹, Trần Thanh Phong^{1*}

¹Trường Cao đẳng Kinh tế Đối ngoại

¹Trường Đại Học Tài nguyên và Môi trường TPHCM

THÔNG TIN	TÓM TẮT
DOI: 10.52932/jfmr.v16i4.660 Ngày nhận: 26/10/2024 Ngày nhận lại: 03/01/2025 Ngày đăng: 25/08/2025 Từ khóa: AMO; Đào tạo và Phát triển; Phần thưởng; Quyền tự chủ. Mã JEL: M20, M50, M59	Mục tiêu của nghiên cứu này nhằm làm rõ những cách thức nào của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực là tốt nhất trong việc thúc đẩy hiệu quả công việc. Nghiên cứu này nhằm xem xét khoảng trống nghiên cứu bằng cách đánh giá có hệ thống về bằng chứng về mối liên hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (HRM Practices – HRMP) và hiệu quả công việc (Job Performance – JP) ở cấp độ nhân viên. Lý thuyết AMO được vận dụng trong việc tác động của khả năng, động lực và cơ hội ảnh hưởng đến hiệu quả của công việc. Phương pháp nghiên cứu hỗn hợp được dùng trong nghiên cứu, trong đó thảo luận nhóm nhằm để thích hợp hóa thang đo trong ngữ cảnh nghiên cứu và phân tích SEM để kiểm định các giả thuyết trong mô hình. Dữ liệu cho nghiên cứu là một mẫu thuận tiện với 431 phần tử được thu thập từ các giảng viên đại học. Kết quả nghiên cứu cho thấy, tất cả các giả thuyết trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê, cụ thể: đào tạo và phát triển; phần thưởng và quyền tự chủ của giảng viên đều có tác động đến hiệu quả công việc của họ. Ngoài ra, kết quả kiểm định cũng cho thấy, phần thưởng cũng tác động đến quá trình đào tạo và phát triển. Hàm ý quản trị được đề xuất nhằm thúc đẩy hiệu quả công việc bằng cách tác động vào ba yếu tố (1) khả năng (thông qua đào tạo); (2) động lực (xây dựng môi trường làm việc tích cực) và (3) cơ hội (khuyến khích tính tự chủ trong công việc).

1 Giới thiệu

Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả công việc. Cụ thể, tuyển dụng, tìm kiếm và lựa chọn những nhân

viên phù hợp, có năng lực; đào tạo và phát triển nhân viên như đầu tư cho việc đào tạo, phát triển kỹ năng và kiến thức của nhân viên sẽ giúp họ thực hiện công việc tốt hơn, nâng cao năng suất và hiệu quả; quản lý thành tích và đánh giá hiệu suất của nhân viên thông qua việc đánh giá hiệu suất kết hợp với các chính sách đãi ngộ và khen thưởng phù hợp sẽ động viên, khuyến

*Tác giả liên hệ:

Email: thanhphongsenco_vn@yahoo.com.vn

khích nhân viên phấn đấu hoàn thành tốt công việc; thực hiện tốt chính sách chăm sóc sức khỏe, phúc lợi, công bằng và công nhận đóng góp sẽ tạo cảm giác gắn kết và trung thành của nhân viên. Điều đó sẽ góp phần đáng kể vào việc nâng cao hiệu quả công việc và thành tích của tổ chức.

Bài nghiên cứu này đặt ra mục tiêu giải quyết khoảng trống hiểu biết này bằng cách cung cấp đánh giá có hệ thống về bằng chứng về mối liên hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (HRM Practices – HRMP) và hiệu quả công việc (Job Performance – JP) ở cấp độ nhân viên tại Việt Nam, trong đó đối tượng nghiên cứu được chọn để kiểm định mô hình là giảng viên. Mặc dù nhiều nghiên cứu trên thế giới đã tìm thấy sự ủng hộ cho mối liên hệ giữa HRM và đổi mới sáng tạo (Messersmith & Guthrie, 2010; Shipton và cộng sự, 2006). Ảnh hưởng và định hình thái độ, hành vi và kiến thức của cá nhân, tất cả đều liên kết HRM với sự đổi mới ở cấp độ tổ chức. Nghiên cứu này sẽ làm rõ những cách thức nào của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực là tốt nhất trong việc khuyến khích JP.

Mô hình AMO cho rằng, có sự tương tác giữa khả năng (ability), động lực (motivation) và cơ hội (opportunity) là những yếu tố quyết định hiệu quả công việc (job performance) (Blumberg & Pringle, 1982). Khung lý thuyết AMO nhấn mạnh rằng, sự kết hợp giữa khả năng, động lực và cơ hội ảnh hưởng đến hiệu quả của tổ chức thông qua sự tự tương tác chủ động (Appelbaum và cộng sự, 2000). Áp dụng mô hình AMO trong nghiên cứu này nhằm cung cấp bằng chứng về mối quan hệ giữa thực tiễn quản lý nguồn nhân lực và hiệu quả công việc ở cấp độ nhân viên.

Mối tương tác giữa ba yếu tố chính là khả năng, động lực và cơ hội đóng vai trò quan trọng đối với giảng viên cụ thể: (1) Khả năng của giảng viên bao gồm kiến thức chuyên môn, kỹ năng giảng dạy, năng lực tổ chức và quản lý lớp học. Khả năng cao sẽ giúp giảng viên thực hiện tốt các nhiệm vụ giảng dạy, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng. Tuy nhiên, chỉ duy nhất

khả năng chưa đủ để đảm bảo hiệu quả công việc nếu thiếu các yếu tố khác; (2) Động lực của giảng viên bao gồm sự hứng thú, tâm huyết và cam kết với công việc. Động lực cao sẽ thúc đẩy giảng viên nỗ lực, sáng tạo và cống hiến nhiều hơn cho công việc. Động lực có thể đến từ nhiều nguồn như sự thỏa mãn trong công việc, cơ hội thăng tiến, hoặc các yếu tố khác như văn hóa tổ chức; Cuối cùng là (3) Cơ hội bao gồm các điều kiện, nguồn lực và hỗ trợ mà tổ chức cung cấp cho giảng viên. Cơ hội tốt sẽ tạo ra môi trường thuận lợi để giảng viên phát huy tối đa khả năng và động lực của chính họ.

Do vậy, chọn đối tượng giảng viên làm đối tượng khảo sát để kiểm nghiệm mô hình AMO không chỉ giúp hiểu rõ hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của họ mà còn có ý nghĩa thực tiễn trong việc cải thiện chất lượng giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong lĩnh vực giáo dục.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình

2.1. Lý thuyết nền

Trong nghiên cứu này mô hình AMO (Ability-Motivation-Opportunity) sẽ được chọn là lý thuyết nền để giải thích mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình. AMO cho rằng, sự tương tác của 3 thành phần (1) khả năng; (2) động cơ; (3) cơ hội sẽ tác động đến hiệu quả công việc nói chung (Job Performance) (Blumberg & Pringle, 1982; Waldman & Spangler, 1989). Động cơ (Motivation) chính là sự sẵn lòng (willingness) thực hiện công việc. Cơ hội (Opportunity) chính là điều kiện, nguồn lực (resources required) cần thiết để thực hiện công việc. Khả năng (Ability) chính là kiến thức và kỹ năng (knowledge and skill) cần thiết để thực hiện công việc.

2.2. Mối quan hệ giữa HRM và JP

Jiang và cộng sự (2012) đã khái niệm hóa các hoạt động HRM dựa trên khung AMO, các kết quả về mối quan hệ giữa các hoạt động HRM và JP như các hoạt động HRM nâng cao năng lực, các hoạt động HRM nâng cao động lực và các

hoạt động HRM nâng cao cơ hội. Bos-Nehles và cộng sự (2017) đã đưa ra bảy phương pháp quản lý nhân sự hiệu quả và tác giả đã phân nhóm các hoạt động nhằm thúc đẩy tốt cho các khía cạnh khác nhau của HRM và cuối cùng là khuyến khích JP. Cụ thể, có một phương pháp quản lý nhân sự nâng cao khả năng: *đào tạo và phát triển* (training and development); có hai hoạt động HRM nâng cao động lực: (1) khen thưởng (reward); và (2) đảm bảo việc làm (job security); và có bốn hoạt động HRM nâng cao cơ hội: (1) quyền tự chủ (autonomy); (2) phân công nhiệm vụ (task composition); (3) nhu cầu công việc áp lực thời gian (job demands and time pressure); (4) và phản hồi (feedback).

Đối với những kiến thức, kỹ năng mà giảng viên thu được trong quá trình đào tạo được gọi là “*đào tạo & phát triển*” đối với biện pháp nâng cao khả năng Nehles và cộng sự (2017) đề nghị một hoạt động để thúc đẩy HRM; Đối với động lực của giảng viên có thể đến từ nhiều nguồn như sự thỏa mãn của họ trong công việc, có cơ hội thăng tiến. Nehles và cộng sự (2017) đề nghị hai hoạt động thúc đẩy HRM. Trong bối cảnh nghiên cứu này “*phần thưởng*” là rất quan trọng, phần thưởng rất cần thiết, trong khi bảo đảm việc làm ít quan trọng hơn bởi nhu cầu về công việc là không quá khó đối với giảng viên đại học.

Trong nghiên cứu này, tác giả chọn yếu tố “*phần thưởng*” để đưa vào mô hình xem xét. Tương tự, cơ hội để giảng viên thực hiện công việc của họ thì *quyền tự chủ* là quan trọng. Nói chung, mức độ độc lập và tự do mà giảng viên trải nghiệm trong cách họ thực hiện nhiệm vụ và vai trò của chính họ trong công việc đó là quan trọng nhất. Bởi vì giảng viên đại học là người có trình độ chuyên môn cao với đặc tính công việc thì sự tự chủ trong công việc là điều cần thiết. Các hoạt động khác như phân công nhiệm vụ (task composition), nhu cầu công việc áp lực thời gian (job demands and time pressure) và phản hồi (feedback) không xem xét trong mô hình này. Vì những lý do này, đào tạo và phát triển; động lực và quyền tự chủ được lựa chọn là đại diện cho HRM trong nghiên cứu này.

Đào tạo phát triển với hiệu quả công việc

Đào tạo và phát triển (TD), những kiến thức, kỹ năng mà giảng viên thu được hay bất kể người lao động nào có được trong quá trình đào tạo và phát triển (Nguyen và cộng sự, 2014; Recardo & Jolly, 1997), được cho là có ảnh hưởng đáng kể đến kết hiệu quả công việc – JP (Nguyen & Nguyen, 2014; Sidhu và cộng sự, 2024; Recardo & Jolly, 1997), chúng là sự kết hợp của nhiều hoạt động khác nhau nhằm phát triển năng lực và kiến thức trong tổ chức Bos-Nehles và cộng sự (2017) và là các hoạt động nâng cao năng lực và nghề nghiệp (Bysted & Jespersen, 2014; De Spiegelaere và cộng sự, 2012). Trong khi đó mối quan hệ giữa đào tạo và phát triển với JP như một hiện tượng trao đổi xã hội (Blau, 1964), trong đó nhân viên hiểu các hoạt động đào tạo và phát triển là cam kết của tổ chức đối với bản thân họ, mà họ cần đáp lại thông qua thái độ và hành vi tích cực, được biểu hiện rõ nhất là cố gắng làm việc tốt hơn. Áp dụng trong nghiên cứu này cho thấy, hầu hết các giảng viên đều có mong muốn bồi dưỡng kiến thức và tiếp tục học lên cao hơn. Do vậy, nhu cầu này là rất cần thiết. Lãnh đạo nhiều trường đại học thường khuyến khích đào tạo bằng cách giảm giờ làm, tạo điều kiện cho giảng viên học cao hơn. Một số trường còn cung cấp tài chính cho việc đào tạo này.

Từ những phân tích trên giả thuyết sau được đề xuất:

Giả thuyết H1: Đào tạo và phát triển có tác động tích cực đến hiệu quả công việc.

Phần thưởng với hiệu quả công việc

Trong khi đó, động lực của giảng viên đối với JP, yếu tố *phần thưởng (RE)* rất cần thiết theo bối cảnh và có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài, trong khi bảo đảm việc làm ít quan trọng hơn theo bối cảnh nghiên cứu này. Việc khen thưởng nhân viên đã được chứng minh là có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với hành vi đổi mới của họ (Bysted & Jespersen, 2014; Zhang & Begley, 2011). Mà hoạt động đổi mới thường gắn với hiệu quả hoạt động, trong

đó trọng tâm là mối liên kết giữa hiệu quả công việc và khen thưởng (Nguyen & Nguyen, 2014; Bysted & Jespersen, 2014). Ngoài ra, nghiên cứu của Neog và Barua (2014) cho thấy rằng, chính sách lương thưởng là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên trong ngành công nghiệp xe hơi. Nghiên cứu này chỉ ra rằng, khi nhân viên cảm thấy, được thưởng xứng đáng, họ sẽ có động lực làm việc cao hơn và hiệu suất cũng được cải thiện. Trong khi đó nghiên cứu của Abdelmoula và Boudabbous (2021) cũng nhấn mạnh rằng, môi trường làm việc tích cực và các hình thức thưởng hợp lý có thể nâng cao sự hài lòng và hiệu suất làm việc của nhân viên.

Từ những phân tích trên giả thuyết sau được đề xuất:

Giả thuyết H2: Phần thưởng có tác động tích cực đến hiệu quả công việc.

Quyền tự chủ với hiệu quả công việc

Tương tự, cơ hội để giảng viên thực hiện công việc của họ (quyền tự chủ, phân công nhiệm vụ, yêu cầu công việc, áp lực thời gian và phản hồi), nói chung, mức độ độc lập và tự do mà nhân viên trải nghiệm trong cách họ thực hiện nhiệm vụ và vai trò của mình là quan trọng nhất. Bởi vì họ có trình độ chuyên môn cao thường mong muốn có phương pháp làm việc độc lập, ít bị ràng buộc kiểm soát của người khác. Chính vì vậy, *quyền tự chủ (AU)* trong công việc là điều rất cần thiết. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu cho thấy, những người được trao quyền có xu hướng sáng tạo hơn và có nhận thức tốt hơn về cách thức thực hiện công việc (Namasivayam và cộng sự, 2014; Kazlauskaitė và cộng sự, 2011; Spreitzer, 1995) điều này sẽ dẫn đến một hiệu quả tốt trong công việc Gagné và cộng sự (2021). Những hoạt động sáng tạo thường dẫn đến hiệu suất công việc cao hơn mức bình thường.

Từ những phân tích trên giả thuyết sau được đề xuất:

Giả thuyết H3: Quyền tự chủ có tác động tích cực đến hiệu quả công việc.

Phần thưởng với đào tạo và phát triển

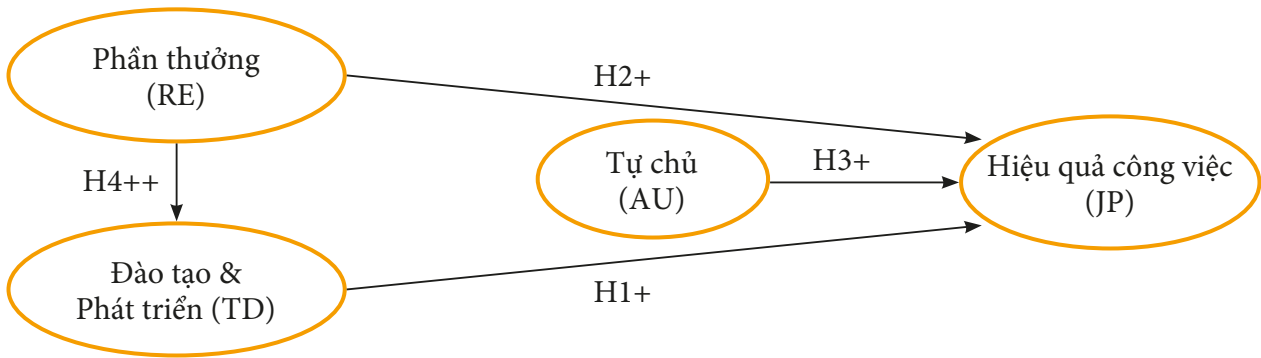
Trong xã hội hiện đại, việc con người được đào tạo, đào tạo lại để đáp ứng yêu cầu của công việc là điều đương nhiên. Tuy nhiên, các khóa đào tạo lại sẽ hiệu quả và mạnh mẽ hơn nếu có những yếu tố thúc đẩy động lực của học viên (Nguyen & Nguyen, 2014), như các phần thưởng tài chính (ví dụ: tiền thưởng) và/ hoặc các phần thưởng tài chính gián tiếp (ví dụ: bảo hiểm y tế, bảo trợ tiền học cho con em nhân viên có thành tích tốt trong công việc). Điều này khá đơn giản, dễ dàng nhận thấy, các cá nhân sẽ thu được nhiều lợi ích hơn sau khi đào tạo. Vì những lý do này, phần thưởng sẽ kích thích quá trình tham gia huấn luyện của người lao động. Phần thưởng, bao gồm cả tiền lương và các hình thức khen thưởng khác, có thể tạo ra động lực mạnh mẽ cho nhân viên. Theo nghiên cứu của Lunn (1992), tài năng và phần thưởng có mối liên hệ chặt chẽ, trong đó tài năng được xem là yếu tố quyết định năng suất lao động. Khi nhân viên cảm thấy, được công nhận và thưởng xứng đáng, họ có xu hướng nỗ lực hơn trong công việc và tham gia tích cực vào các chương trình đào tạo.

Từ những phân tích trên giả thuyết sau được đề xuất:

Giả thuyết H4: Phần thưởng có tác động tích cực đến đào tạo và phát triển.

2.3. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết

Từ những phân tích ở mục 2, mô hình sau được đề xuất và giả thuyết nghiên cứu như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Phương pháp hỗn hợp được áp dụng trong nghiên cứu này, cụ thể 2 giai đoạn được thực hiện gồm: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức:

(1) Trong nghiên cứu sơ bộ nghiên cứu định tính với kỹ thuật thảo luận nhóm được thực hiện. Mục đích của bước này là hiệu chỉnh thang đo cho phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu. Bộ thang đo tham khảo sau khi được điều chỉnh được gọi là thang đo nháp. Sau đó thang đo nháp được đem phỏng vấn thử với 7 giảng viên đại học nhằm kiểm tra độ dễ hiểu của các quan sát. Sau đó thang đo nháp được điều chỉnh thành thang đo chính thức để phỏng vấn chính thức.

(2) Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng nghiên cứu định lượng. Dữ liệu thu thập từ các giảng viên của 3 trường đại học (Đại Học Công Thương, Đại Học Nguyễn Tất Thành, Đại Học Kinh Tế Công Nghiệp Long An). Một mẫu thuận tiện được chọn lựa với số bảng câu hỏi được gửi đi khảo sát tổng cộng là 450 bảng, thu về hợp lệ 431 bảng hợp lệ, đạt tỷ lệ 96%. Dữ liệu của cuộc khảo sát chính này là để đánh giá lại độ tin cậy của thang đo thông qua phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định CFA trong mô hình tối hạn và kiểm định mô hình lý thuyết bằng phân tích SEM.

3.2. Thang đo lường

Trong nghiên cứu có 4 biến tiềm ẩn bao gồm: Quyền tự chủ (AU), Khen thưởng (RE), Đào tạo và phát triển (TD) và hiệu quả công việc (JP), tất cả 4 khái niệm nghiên cứu là thang đo đơn hướng. Quyền tự chủ được đo lường bằng 3 quan sát tham khảo thang đo của Spreitzer (1995). Phần thưởng được đo bằng 4 quan sát tham khảo từ Nguyen và cộng sự (2014). Đào tạo & sự phát triển được đo lường bằng 5 quan sát kế thừa từ Nguyen và cộng sự (2014). Cuối cùng, hiệu quả công việc (JP) được tham khảo từ 4 quan sát từ thang đo Nguyen và Nguyen (2011). Tất cả các quan sát được đo bằng thang đo Likert 5 điểm, với 1: rất không đồng ý và 5: rất đồng ý

3.3. Kết quả nghiên cứu định tính

Kết quả thảo luận nhóm với 7 chuyên gia là các giảng viên để thích hợp hóa nội dung của các quan sát để phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu. Kết quả của thảo luận nhóm ngoài việc điều chỉnh từ ngữ, thang đo quyền tự chủ trong công việc bổ sung thêm một quan sát, nâng số quan sát của thang đo này là 4 và loại bỏ 1 quan sát trong thang đo đào tạo và phát triển. Các trường hợp khác chỉ chỉnh lý về câu, từ, nghĩa và số quan sát trên các thang đo vẫn giữ nguyên.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha

Kết quả phân tích cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha của 4 biến tiềm ẩn đều đạt tiêu chuẩn

được chấp nhận (nằm trong khoảng 0,6-0,95) (Nunnally & Bernstein, 1994) và tương quan biến – tổng của tất cả các quan sát đều > 0,3 (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005) (xem Phụ lục 3 online).

4.2. Phân tích EFA

Với 16 quan sát của 4 khái niệm nghiên cứu. Kết quả phân tích EFA cho thấy, hệ số KMO và Barlett's trong Phân tích nhân tố có kết quả sig = 0,000 và hệ số KMO = 0,827 > 0,5, qua đó bác bỏ giả thuyết trên, chúng tôi phân tích EFA là thích hợp được sử dụng trong nghiên cứu này. Tại eigenvalue 1,686 với tổng phương sai trích TVE là 67,69% với 4 thành phần. Chi tiết xem Phụ lục 4 (xem Phụ lục 4 online).

4.3. Phân tích CFA tới hạn

Phân tích CFA được sử dụng để đo lường mô hình tới hạn (xem Phụ lục 7 online) trong phân tích định lượng chính thức, kết quả cho thấy, có sự thích hợp với dữ liệu thị trường: $\chi^2 [98] = 163,824$ với ($p = 0,000$), Cmin/ df = 1,672, GFI = 0.953, CFI = 0.982, TLI = 0.987 tất cả đều lớn hơn 0,9, and RMSEA = 0,04 < 0,08 (xem Phụ lục 5 online) (Nguyễn Đình Thọ, 2013). Trọng số tải nhân tố của tất cả các

quan sát đều $\geq 0,5$ và có ý nghĩa thống kê, $p < 0,001$ (xem Phụ lục 5 online). Hệ số tương quan giữa các khái niệm nghiên cứu đều khác 1 có ý nghĩa thống kê vì vậy thỏa mãn giá trị phân biệt (tất cả các AVE > MSV), hệ số tin cậy tổng hợp (tất cả các CR > 0,5), tổng phương sai trích đều thỏa mãn (tất cả các AVE > 0,5) (xem Phụ lục 6 online) (Nguyễn Đình Thọ, 2013).

4.4. Kết quả phân tích SEM

Với sự hỗ trợ bởi phần mềm Amos, kết quả phân tích SEM chỉ ra rằng, cả bốn giả thuyết đề xuất đều được ủng hộ (Bảng 1), cụ thể như sau:

Có sự tác động thuận chiều giữa TD và JP với hệ số tác động chuẩn hóa là 0,248 ($p = 0,000$) do vậy giả thuyết H1 được ủng hộ. Giả thuyết H2 đề xuất tác động thuận chiều của RE và JP, kết quả SEM cho thấy, hệ số tác động của mối quan hệ này là 0,235 ($p = 0,000$), do vậy giả thuyết H2 được thỏa mãn. Giả thuyết H3 đề xuất mối liên hệ dương giữa AU và JP, kết quả SEM cho thấy, hệ số tác động của mối quan hệ này là 0,129 ($p = 0,013 < 0,05$), do vậy giả thuyết H3 được ủng hộ và cuối cùng mối quan hệ tích cực giữa RE và TD với hệ số tác động là 0,248 ($p = 0,000$), do vậy giả thuyết H4 được ủng hộ.

Bảng 1. Kết quả kiểm định SEM (chuẩn hóa)

				Hệ số ước lượng	S.E.	C.R.	P
H4	TD	<---	RE	0,248	0,049	4,325	***
H1	JP	<---	TD	0,235	0,067	4,070	***
H2	JP	<---	RE	0,291	0,059	4,856	***
H3	JP	<---	AU	0,129	0,040	2,490	0,013

4.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả phân tích SEM cho thấy, tất cả các giả thuyết đều có ý nghĩa thống kê, điều này có bằng chứng để khẳng định Mô hình AMO với ba thành phần đào tạo và phát triển, phần thưởng và quyền tự chủ trong công việc nghiệm đúng mô hình. Kết quả nghiên cứu cũng cung cấp một nghiên cứu thực nghiệm xác nhận mối quan hệ giữa TD, RE, AU và JP. Kết quả nghiên

cứu này cũng tương đồng với nghiên cứu của Bos-Nehles và cộng sự (2017) cũng như nghiên cứu của Nguyen và Nguyen (2014) khi vận dụng AMO trong trường kinh doanh. Trong một nghiên cứu khác của Nguyen và Nguyen (2010) cũng cho thấy, vai trò quan trọng của cơ hội (O) trong môi trường giáo dục khi các giảng viên nhận thức được sẽ ảnh hưởng rất mạnh đến hiệu quả của họ trong công tác. Trong nghiên

cứu của Morgeson và cộng sự (2005) đã nhấn mạnh rằng, việc cung cấp cho nhân viên quyền tự chủ trong công việc, kết hợp với việc phát triển kỹ năng và tận dụng khả năng nhận thức, sẽ giúp cải thiện hiệu suất công việc. Điều này có ý nghĩa quan trọng trong thực tiễn quản lý hiệu quả công việc trong các tổ chức nói chung.

Trong nghiên cứu này tác giả sử dụng phương pháp Bootstrap với số lượng mẫu lặp lại N=1000 lần. Kết quả ước lượng từ N=1000 được tính trung bình kèm theo độ lệch cho thấy, hầu hết các độ lệch rất nhỏ và không có ý nghĩa thống kê (xem Bảng 2). Từ kết quả, ta có thể kết luận được rằng, các ước lượng trong mô hình vững, có thể tin cậy được.

Bảng 2. Kết quả kiểm định Bootstrap (N=1000)

			Ước lượng	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	CR	P	Kết luận
TD	<---	RE	0,248	0.043	0,001	0,156	0,001	0,001	1,000	0,3176	Ổn định
JP	<---	TD	0,235	0.045	0,001	0,178	-0,001	0,001	-1,000	0,3176	Ổn định
JP	<---	RE	0,291	0.048	0,001	0,197	0,001	0,002	0,500	0,6172	Ổn định
JP	<---	AU	0,129	0.047	0,001	0,280	0,001	0,001	1,000	0,3176	Ổn định

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Phương pháp kết hợp được sử dụng trong nghiên cứu này, trong đó nghiên cứu định tính dùng để điều chỉnh và bổ sung giá nội dung các quan sát nhằm làm phù hợp hóa với ngữ cảnh nghiên cứu. Trong nghiên cứu, dữ liệu khảo sát chính thức thu thập từ 431 giảng viên của ba trường đại học theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Trong khi đó, trong giai đoạn phân tích định lượng các công cụ như Cronbach's Alpha, EFA, CFA và phân tích SEM dùng để phân tích độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá, phân tích mô hình tới hạn và kiểm định các giả thuyết trong mô hình lý thuyết. Kết quả nghiên cứu cho thấy, tất cả các giả thuyết đều có ý nghĩa thống kê, nghiệm đúng mô hình lý thuyết AMO.

5.2. Hàm ý quản trị

Để hiệu quả công việc của giảng viên tốt hơn, cần tác động có chủ ý đến 3 yếu tố:

Khả năng (Ability): thông qua đào tạo và phát triển kỹ năng chuyên môn của giảng viên, bao gồm kiến thức chuyên sâu, kỹ năng giảng dạy, tư duy phản biện... Cần cung cấp nguồn

lực và cơ sở vật chất để giảng viên có đủ điều kiện triển khai công việc một cách hiệu quả. Thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo, hội thảo, chia sẻ kinh nghiệm giữa các giảng viên.

Động lực (Motivation): xây dựng một môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy tinh thần đổi mới và sáng tạo. Có chính sách đãi ngộ, khen thưởng xứng đáng cho những thành tích và đóng góp của giảng viên. Tạo cơ hội thăng tiến, phát triển cá nhân và sự công nhận của tổ chức.

Cơ hội (Opportunity): thực hiện cơ chế ủy quyền trong công việc, khuyến khích tính tự chủ tự chịu trách nhiệm. Cung cấp các nguồn tài liệu, thiết bị, công nghệ hiện đại để giảng viên có thể triển khai các hoạt động giảng dạy, nghiên cứu khoa học. Tạo điều kiện cho giảng viên tham gia các hội thảo, khóa học, chương trình trao đổi, hợp tác quốc tế. Khuyến khích và hỗ trợ giảng viên tham gia các dự án nghiên cứu, đổi mới sáng tạo.

Bằng cách tác động đồng bộ vào 3 yếu tố này, chúng ta có thể nâng cao hiệu quả công việc của giảng viên, góp phần vào sự phát triển bền vững của tổ chức. Tóm lại, ba yếu tố này tương tác chặt chẽ với nhau. Khi cả ba yếu tố đều ở mức cao, hiệu quả công việc của giảng

viên đại học sẽ đạt ở mức tối ưu. Nếu thiếu một yếu tố, hiệu quả công việc sẽ bị ảnh hưởng. Vì vậy, các trường đại học cần chú trọng phát triển đồng bộ cả ba yếu tố này để nâng cao hiệu quả hoạt động của đội ngũ giảng viên.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Cũng như hầu hết các nghiên cứu, nghiên cứu này cũng có những hạn chế nhất định như: Mẫu nghiên cứu được chọn theo phương pháp phi xác suất. Do vậy khả năng tổng quát hóa kết quả nghiên cứu sẽ bị hạn chế. Ngoài ra, trong nghiên cứu này chỉ chọn đối tượng khảo sát chỉ là giảng viên, là đối tượng làm việc trong

ngành giáo dục. Kết quả này sẽ tổng quát hơn nếu đối tượng khảo sát trong các ngành nghề khác nhau.

Jiang và cộng sự (2012) đã khái niệm hóa các hoạt động HRM dựa trên khung AMO, các kết quả về mối quan hệ giữa các hoạt động HRM và JP. Trong khi đó Bos-Nehles và cộng sự (2017) đã đưa ra bảy phương pháp quản lý nhân sự có thể được phân loại là tốt nhất trong việc khuyến khích JP. Nhưng trong nghiên cứu này tác giả đã thực nghiệm ba trong bảy khía cạnh này. Trong tương lai những khía cạnh còn lại cũng nên được mang ra thực nghiệm.

Tài liệu tham khảo

- Abdelmoula, L., & Boudabbous, S. (2021). Determinants of Job Satisfaction of Accounting Professionals in Tunisia. *Risk Management*, 245-252. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.99331>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kallenberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press, Ithaca, NY.
- Blumberg, M. & Pringle, C.D. (1982). The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560-92. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285240>
- Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, NY.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behavior: A systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2016-0257>
- Bysted, R. and Jespersen, K. (2014). Exploring managerial mechanism that influence innovative work behaviour: comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), 217-241. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.806576>
- De Spiegelaere, S., Van Guys, G. & Van Hootegem, G. (2012). Job design and innovative work behavior: one size does not fit all types of employees. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4), 5-20. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.806576>
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family business succession: what's motivation got to do with it? *Family Business Review*, 34(2), 154-167. <https://espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/86695/86557.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005). *Phân tích dữ liệu với SPSS*. Nhà xuất bản Thống Kê, Hà Nội.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Han, K., Hong, Y., Kim, A. & Winkler, A. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.005>
- Kazlauskaitė, R., Buciuniene, I., & Turauskas, L. (2011). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*, 34(2), 138-158. <http://dx.doi.org/10.1108/01425451211191869>
- Lunn, T. (1992). *The talent factor: Key strategies for recruiting, rewarding and retaining top performers*. London: Kogan Page Limited.
- Messersmith, J.G. & Guthrie, J.P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241-264. <https://doi.org/10.1002/hrm.20342>
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399-406. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.399>

- Namasivayam, K., Guchait, P. & Lei, P. (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 69-84. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2012-0218>
- Neog, B. B., & Barua, M. (2014). Factors influencing employee's job satisfaction: An empirical study among employees of automobile service workshops in Assam. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, 2(7), 305-316. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.30129.51041>
- Nguyen, T.D., & Nguyen, T.T.M. (2014). Can knowledge be transferred from business schools to business organizations through in-service training students? SEM and fsQCA findings. *Journal of Business Research*, 68(6), 1332-1340. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.12.003>
- Nguyễn Đình Thọ (2013). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. Nhà xuất bản Tài Chính, TP HCM.
- Nguyen, T. T. M., & Nguyen, T. D. (2010). Determinants of learning performance of business students in a transitional market. *Quality Assurance in Education*, 18(4), 304-316. <https://doi.org/10.1108/09684881011079152>
- Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. M. (2011). Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers. *Journal of Macromarketing*, 32(1), 87-95. <https://doi.org/10.1177/0276146711422065>
- Nguyen, T. N., Mai, K. N., & Nguyen, P. V. (2014). Factors affecting employees' organizational commitment—A study of banking staff in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 2(1), 7-11. DOI:10.12720/joams.2.1.7-11
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*, (3rd ed.). McGraw-Hill, New York.
- Recardo, R. and Jolly, J. (1997). Organizational Culture and Teams. *SAM Advanced Management Journal*, 62, 4-7. https://www.academia.edu/28097815/Organizational_Culture_and_Teams
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimention, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Shipton, H., West, M.A., Dawson, J., Birdi, K. & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00002.x>
- Sidhu, G. S., Sayem, M. A., Taslima, N., Anwar, A. S., Chowdhury, F., & Rowshon, M. (2024). AI and workforce development: A comparative analysis of skill gaps and training needs in emerging economies. *International journal of business and management sciences*, 4(08), 12-28. <https://doi.org/10.55640/ijbms-04-08-03>
- Waldman, D.A. & Spangler, W.D. (1989). Putting together the pieces: A closer look at the determinants of job performance. *Human Performance*, 2(1), 29-59. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0201_2
- Zhang, Y. & Begley, T. (2011). Perceived organizational climate, knowledge transfer and innovation in China-based research and development companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 34-56. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538967>