

# ẢNH HƯỞNG CỦA QUẢN TRỊ NHÂN LỰC DỰA TRÊN TRI THỨC ĐẾN HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

THE IMPACT OF KNOWLEDGE-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN HANOI SMEs

Nhữ Thị Hải Yến<sup>1</sup>, Lê Ba Phong<sup>1,\*</sup>

DOI: <https://doi.org/10.57001/huivh5804.2025.360>

## TÓM TẮT

Xuất phát từ ảnh hưởng mang tính quyết định của nguồn nhân lực đến các kết quả đầu ra và lợi thế cạnh tranh của tổ chức, nghiên cứu này được thực hiện nhằm mục đích đánh giá ảnh hưởng của quản trị nhân lực dựa trên tri thức đến hiệu suất làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp. Các tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) dựa trên thông qua dữ liệu được thu thập từ 226 người tham gia để đánh giá tác động của các bộ phận cấu thành quản trị nhân lực dựa trên tri thức (gồm tuyển dụng nhân sự dựa trên tri thức, đào tạo và phát triển nhân sự dựa trên tri thức, và tạo động lực làm việc dựa trên tri thức) đến hiệu suất làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội. Kết quả nghiên cứu xác nhận tác động có ý nghĩa của quản trị nhân lực dựa trên tri thức đến hiệu suất làm việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy, quản trị nhân lực dựa trên tri thức có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất làm việc của nhân viên, trong đó yếu tố đào tạo và phát triển nhân sự dựa trên tri thức thể hiện vai trò nổi bật nhất. Phát hiện này không chỉ góp phần củng cố lý thuyết về mối liên hệ giữa tri thức và hiệu quả tổ chức, mà còn mang đến các gợi ý thực tiễn có giá trị đối với nhà quản trị trong việc thiết kế chính sách nhân sự phù hợp nhằm nâng cao hiệu suất lao động. Qua đó, nghiên cứu hướng đến mục tiêu hỗ trợ các doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh một cách bền vững trong thời đại kinh tế tri thức.

**Từ khóa:** Quản trị nhân lực dựa trên tri thức; Hiệu suất làm việc; Doanh nghiệp nhỏ và vừa.

## ABSTRACT

Given the decisive influence of human resources on key outcomes and competitive advantages of organizations, the purpose of study is to investigate the impact of knowledge-based human resource management on employee performance in Hanoi SMEs. The paper used quantitative research methods và structural equation modeling (SEM) using primary data collected from 226 participants to evaluate the impact of three components of knowledge-based human resource management in terms of knowledge-based recruitment, knowledge-based training and development, and knowledge-based motivation on employee performance in Hanoi SMEs. The research findings have confirmed the significant impact of knowledge-based human resource management on employee performance. In particular, the paper reveals that, among the factors constituting knowledge-based human resource management, knowledge-based human resource training has the greatest influence on employee performance. This study is expected to help managers have the right orientation in human resource management practices to promote employee performance in Hanoi SMEs.

**Keywords:** Knowledge-Based Human Resource Management; Employee performance; Knowledge, Human Resource Management.

<sup>1</sup>Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội

\*Email: lebaiphong@hauvi.edu.vn

Ngày nhận bài: 04/6/2025

Ngày nhận bài sau phản biện: 15/7/2025

Ngày chấp nhận đăng: 28/10/2025

## 1. GIỚI THIỆU

Trong bối cảnh kinh tế toàn cầu hóa và sự phát triển mạnh mẽ của cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0, các doanh nghiệp (DN) đang phải đối mặt với áp lực cạnh tranh gay gắt. Đặc biệt, các DN nhỏ và vừa tại Việt Nam, vốn chiếm 98% tổng số DN, đóng góp gần 50% GDP cả nước, đang đứng trước yêu cầu phải đổi mới và tối ưu hóa hoạt động để duy trì và phát triển. Theo Hiệp hội DN nhỏ và vừa Hà Nội, tính đến năm 2023, trên địa bàn thành phố Hà Nội có khoảng 370.000 DN, trong đó phần lớn là các DN nhỏ và vừa. Tuy nhiên, sự phát triển của các DN này vẫn gặp nhiều thách thức lớn, đặc biệt trong việc quản lý và tối ưu hóa nguồn nhân lực - yếu tố cốt lõi cho sự phát triển bền vững.

Trong thời kỳ đổi mới hội nhập của đất nước đòi hỏi sự phát triển nội tại của các tổ chức ngày càng được nâng cao. Các DN nhỏ và vừa, các hạn chế về nguồn vốn, việc tập trung vào nguồn nhân lực và tri thức của con người trong tổ chức được coi là hướng đi tối ưu để tiết kiệm chi phí và gia tăng giá trị. Nguồn nhân lực không chỉ là yếu tố giúp tổ chức vận hành hiệu quả mà còn là chìa khóa để thúc đẩy sự sáng tạo, đổi mới và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Các phương pháp phát triển nguồn lực con người bao gồm: phát triển cá nhân và đội ngũ, tạo động lực giữ chân nhân tài, tối ưu hóa môi trường làm việc, quản trị nhân sự chiến lược và sử dụng công nghệ trong quản lý. Từ đó quá trình chiến lược hóa toàn bộ hệ thống quản trị nhân sự nỗ lực tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững, nâng cao khả năng đổi mới và thích nghi với thị trường.

Quản trị nhân lực (QTNL) đóng vai trò quan trọng trong việc định hình hiệu suất của nhân viên trong các tổ chức. Boon và cộng sự [1] nhấn mạnh rằng sự phù hợp giữa con người - tổ chức (person - organization) và con người - công việc (person - job) là rất quan trọng. Khi nhân viên cảm thấy phù hợp với tổ chức và công việc của họ, thái độ và hành vi của họ sẽ phù hợp tích cực với các hoạt động QTNL, dẫn đến kết quả hiệu suất được cải thiện. Phát hiện này nhấn mạnh sự cần thiết của các chính sách QTNL được thiết kế với sự hiểu biết sâu sắc về nhận thức của nhân viên. Mối quan hệ này là một yếu tố quan trọng để cải thiện hiệu suất của nhân viên. Albrecht và cộng sự [2] đề xuất một mô hình liên kết các hoạt động quản trị nguồn nhân lực tập trung vào sự gắn kết của nhân viên với nhiều kết quả khác nhau của tổ chức, nhấn mạnh rằng các hoạt động này phải vượt ra ngoài phạm vi quản lý thông thường. Bằng cách thúc đẩy sự gắn kết, các tổ chức có thể tăng cường nguồn lực công việc và tạo ra một môi trường tích cực, cuối cùng là thúc đẩy hiệu suất. Shen,

Dumont và Deng [3] nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tích hợp các quan điểm tâm lý vào các chiến lược gắn kết để giảm tỷ lệ luân chuyển và cải thiện hiệu suất. Soliman và Spooner [4] cho thấy việc tích hợp các chiến lược quản trị tri thức vào hệ thống nhân sự không chỉ giúp tối ưu hóa kỹ năng và năng lực của nhân viên mà còn tạo động lực để họ cống hiến và phát huy tối đa tiềm năng cá nhân. Paais và Pattiruhu [5] đề xuất một mô hình liên kết các hoạt động quản trị nguồn nhân lực với sự gắn kết và hiệu suất của nhân viên. Họ cho rằng việc đưa sự tham gia vào các chính sách quản trị nguồn nhân lực là rất quan trọng để nâng cao kết quả hiệu suất. Lai, Saridakis và Johnstone [6] cho rằng các hoạt động quản trị nguồn nhân lực hiệu quả sẽ nâng cao khả năng giữ chân nhân viên, từ đó ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất chung. Manzoor và cộng sự [7] khẳng định rằng đào tạo không chỉ nâng cao hiệu suất công việc mà còn đóng vai trò là người điều tiết mối quan hệ giữa các hoạt động quản trị nguồn nhân lực và kết quả hiệu suất. Các nghiên cứu quốc tế đã đóng góp nhiều vào việc hiểu rõ QTNL dựa trên tri thức, tuy nhiên theo Serenko và Bontis [8], các nghiên cứu hiện tại vẫn còn những hạn chế nhất định khi tập trung nghiên cứu gắn với bối cảnh các công ty công nghệ hoặc các tổ chức lớn, trong khi các DN nhỏ và vừa (DNNVV) ít được chú ý. Inkien [9] cũng chỉ ra rằng ảnh hưởng của QTNL dựa trên tri thức thay đổi theo bối cảnh văn hóa và kinh tế. Tuy nhiên, các nghiên cứu gắn với bối cảnh các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở các quốc gia đang phát triển còn hạn chế.

Tại Việt Nam, mối quan hệ giữa các yếu tố trong QTNL dựa trên tri thức và hiệu suất làm việc của các nhân viên đã và đang được nhiều học giả quan tâm, nghiên cứu nghiên cứu sâu rộng trong lĩnh vực hành vi tổ chức. Hằng [10] nghiên cứu ba nhóm chức năng của QTNL ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc trong đó đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có tác động mạnh nhất, tiếp đến là thu hút và duy trì nguồn nhân lực đều có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên. Xuất phát từ những khoảng trống lý thuyết và thực tiễn liên quan đến ảnh hưởng của QTNL dựa trên tri thức đến hiệu suất làm việc của nhân viên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm làm sáng tỏ những câu hỏi nghiên cứu sau:

1. *Quản trị nhân lực dựa trên tri thức là gì?*
2. *QTNL có ảnh hưởng như thế nào đến hiệu suất làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội?*
3. *DN nhỏ và vừa cần thực hành QTNL dựa trên tri thức như thế nào để tăng cường hiệu suất làm việc của nhân viên?*

## 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

### 2.1. Lý thuyết nền

#### 2.1.1. Lý thuyết dựa trên nguồn lực

Theo lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View - RBV), tri thức là một tài sản chiến lược và là lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp không chỉ đến từ các yếu tố bên ngoài (thị trường) mà chủ yếu bắt nguồn từ các nguồn lực nội tại độc đáo, có giá trị của doanh nghiệp. Theo Barney [11], một nguồn lực có giá trị (Value), hiếm (Rare), khó bắt chước (Inimitable), và không thể thay thế (Non-substitutable) sẽ là yếu tố quyết định sự thành công của tổ chức. Trong bối cảnh này, tri thức của nhân viên chính là nguồn lực đặc biệt cần được quản lý và phát triển.

Barney, Ketchen Jr và Wright [12] thảo luận về sự phát triển của lý thuyết dựa trên nguồn lực, nhấn mạnh sự cần thiết phải tái thiết và khám phá các chủ đề mới như nền tảng vi mô và tính bền vững. Điều này phù hợp với tiền đề cơ bản của RBV, cho rằng các nguồn lực và năng lực riêng biệt của một công ty là điều cần thiết để đạt được lợi thế cạnh tranh. Các tác giả kêu gọi nghiên cứu sâu hơn về mối liên kết giữa RBV và các quan điểm lý thuyết khác để tăng cường khả năng ứng dụng của nó trong quản lý chiến lược đương đại.

#### 2.1.2. Lý thuyết dựa trên tri thức

Lý thuyết dựa trên tri thức (Knowledge-Based View - KBV) nhấn mạnh vai trò trung tâm của tri thức trong việc hình thành và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, đặc biệt trong môi trường kinh doanh năng động và phức tạp hiện nay. KBV được xem là phần mở rộng và phát triển của RBV, nhấn mạnh tri thức là loại nguồn lực chiến lược quan trọng nhất của tổ chức. Nội dung chính về KBV được đề xuất bởi Grant [13] cho rằng, tri thức là tài sản chiến lược cốt lõi trong đó doanh nghiệp nào sở hữu, chia sẻ và phát triển tri thức tốt hơn sẽ có lợi thế cạnh tranh vượt trội. Bên cạnh đó, tri thức không chỉ là dữ liệu mà là sự kết hợp giữa kinh nghiệm, kỹ năng, thông tin, văn hóa và khả năng đổi mới của con người. Tổ chức là “thể chế tích hợp tri thức” nơi tri thức cá nhân được chuyển hóa thành tri thức tổ chức thông qua học tập, cộng tác, sáng tạo và hệ thống lưu trữ.

RBV và KBV đều là nền tảng lý thuyết giúp doanh nghiệp nhìn nhận lại vai trò của tài sản vô hình và năng lực nội tại trong cạnh tranh. Trong thời đại kinh tế tri thức, KBV là sự phát triển cần thiết, đặt con người và tri thức làm trung tâm cho mọi hoạt động quản trị chiến lược và phát triển tổ chức

### 2.2. Các khái niệm cơ bản

#### 2.2.1. Quản trị nhân lực dựa trên tri thức

Tri thức (knowledge) là một dạng tài sản vô hình nhưng có giá trị chiến lược đối với tổ chức. Theo Nonaka và Takeuchi [14], Nonaka, Takeuchi và Umemoto [15], tri thức được chia thành hai loại chính: (1) Tri thức tường minh (Explicit Knowledge) là tri thức có thể được mã hóa, lưu trữ và truyền đạt dễ dàng (như tài liệu, quy trình); và (2) Tri thức ẩn (Tacit Knowledge) là tri thức mang tính cá nhân, khó truyền đạt và thường tồn tại trong kinh nghiệm, kỹ năng của cá nhân.

QTNL dựa trên tri thức là sự tích hợp giữa quản trị tri thức và các hoạt động QTNL nhằm tạo ra giá trị cho tổ chức Dalkir và McIntyre [16]. Với vai trò quan trọng của nguồn lực tri thức đối với đổi mới tổ chức, Lei, Khamkhoutlavong và Le [17] đã khám phá cơ chế trung gian của năng lực quản lý tri thức và vai trò điều tiết của văn hóa lấy tri thức làm trung tâm trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực và năng lực đổi mới của DN. QTNL dựa trên tri thức cũng nhấn mạnh đến việc sử dụng các nguồn lực con người trong tổ chức để phát triển và ứng dụng tri thức nhằm tạo ra giá trị cho tổ chức Grant [13].

QTNL dựa trên tri thức được chia thành nhiều chức năng, trong bài nghiên cứu này tác giả tập trung nghiên cứu 3 chức năng chính của QTNL dựa trên tri thức theo quan điểm của Minbaeva [18], bao gồm: tuyển dụng nhân sự dựa trên tri thức, đào tạo và phát triển nhân sự dựa trên tri thức, tạo động lực làm việc của nhân sự dựa trên tri thức. Trong đó:

- *Tuyển dụng nhân sự dựa trên tri thức* (Knowledge-based recruiting) là quá trình lựa chọn những cá nhân không chỉ đáp ứng năng lực chuyên môn/kỹ thuật mà còn có khả năng chia sẻ, tạo lập và ứng dụng tri thức trong tổ chức, từ đó góp phần vào lợi thế cạnh tranh bền vững. Việc này đòi hỏi tổ chức phải thiết kế quy trình tuyển chọn dựa trên các tiêu chí về năng lực tri thức, tính hợp tác và tinh thần học hỏi liên tục.

- *Đào tạo và phát triển nhân lực dựa trên tri thức* (Knowledge-based training and development) được Kianto, Sáenz và Aramburu [19] định nghĩa là quá trình nâng cao năng lực cá nhân và tổ chức thông qua việc tạo điều kiện học tập, chia sẻ kinh nghiệm và khuyến khích đổi mới. Các học giả nhấn mạnh rằng, hoạt động đào tạo không nên chỉ dừng lại ở cải thiện kỹ năng, mà cần mở rộng ra năng lực tiếp thu, chuyển hóa và sử dụng tri thức vào thực tiễn.

- *Tạo động lực làm việc dựa trên tri thức* (Knowledge-based work motivation) đề cập đến sự thôi thúc nội tại để

nhân viên tích cực tạo lập, chia sẻ và áp dụng tri thức nhằm đạt mục tiêu tổ chức Inkinen, Kianto và Vanhala [20]. Khi nhân viên cảm thấy tri thức của họ được trân trọng, ghi nhận và sử dụng hiệu quả, họ sẽ có động lực cao hơn trong công việc, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc.

### 2.2.2. Hiệu suất làm việc của nhân viên

Hiệu suất làm việc (Job Performance) là một trong những yếu tố cốt lõi phản ánh sự thành công của cá nhân và tổ chức. Theo Campbell, Lee và Im [21], hiệu suất làm việc được hiểu là kết quả từ hành vi của nhân viên đóng góp trực tiếp vào mục tiêu của tổ chức. Smalley và cộng sự [22] bổ sung rằng hiệu suất làm việc không chỉ đo lường dựa trên kết quả đạt được mà còn ở các phương pháp và hành vi mà nhân viên thực hiện trong quá trình làm việc.

Khái niệm về hiệu suất làm việc của Campbell và cộng sự [23] được chấp nhận rộng rãi, cho rằng: “Hiệu suất làm việc của nhân viên là hành vi có liên quan đến mục tiêu của tổ chức mà người lao động thể hiện trong một khoảng thời gian nhất định”

Hiệu suất không chỉ bao gồm kết quả đầu ra mà còn cả quá trình thực hiện và các hành vi hỗ trợ tổ chức. Thông qua các nghiên cứu cho thấy hiệu suất làm việc của nhân viên là mức độ mà người lao động hoàn thành công việc được giao dựa trên các tiêu chí như chất lượng, số lượng, thời gian và hành vi tổ chức, phản ánh năng lực, động lực và mức độ phù hợp giữa cá nhân với môi trường làm việc

### 2.2.3. Doanh nghiệp nhỏ và vừa

Bảng 1. Phân loại doanh nghiệp theo quy mô

| Ngành/ Tiêu chí                        | Loại DN  | Số lao động (người) | Doanh thu bình quân năm (tỷ đồng) | Tổng nguồn vốn (tỷ đồng) |
|----------------------------------------|----------|---------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Nông nghiệp, lâm nghiệp và thủy sản | Siêu nhỏ | ≤ 10                | ≤ 3                               | ≤ 3                      |
|                                        | Nhỏ      | ≤ 100               | ≤ 50                              | ≤ 20                     |
|                                        | Vừa      | ≤ 200               | ≤ 200                             | ≤ 100                    |
| 2. Công nghiệp và xây dựng             | Siêu nhỏ | ≤ 10                | ≤ 3                               | ≤ 3                      |
|                                        | Nhỏ      | ≤ 100               | ≤ 50                              | ≤ 20                     |
|                                        | Vừa      | ≤ 200               | ≤ 200                             | ≤ 100                    |
| 3. Thương mại và dịch vụ               | Siêu nhỏ | ≤ 10                | ≤ 10                              | ≤ 3                      |
|                                        | Nhỏ      | ≤ 50                | ≤ 100                             | ≤ 50                     |
|                                        | Vừa      | ≤ 100               | ≤ 300                             | ≤ 100                    |

Theo Nghị định số 80/2021/NĐ-CP ngày 26/8/2021 của Chính phủ về việc Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều luật hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Theo đó, tiêu chí xác định DN nhỏ và vừa được trình bày ở bảng 1.

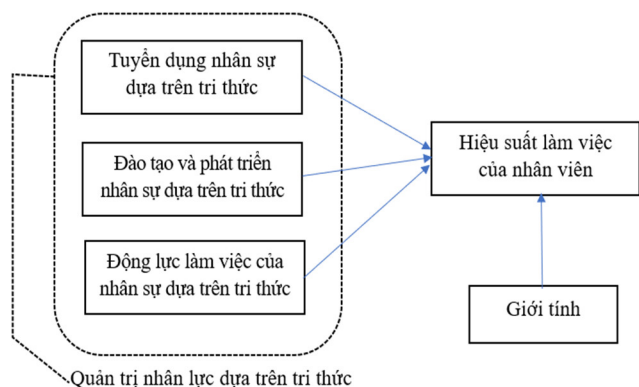
ThS. Đinh Vũ Minh - Vụ Các tổ chức Tài chính ngân hàng thuộc Bộ Tài chính trả lời Tạp chí Tài chính (Bài đăng trên Tạp chí Tài chính kỳ 1 số tháng 8/2023) cho biết “Tính đến ngày 31/12/2022, DN nhỏ và vừa trên địa bàn TP. Hà Nội có khoảng 351.000 DN (trong đó, DNNVV chiếm 97,2% tổng số DN đang hoạt động). Số lao động trong các DNNVV chiếm 78,4% tổng DN toàn thành phố Hà Nội (năm 2020), 90% DNNVV hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ (năm 2021) và chiếm phần lớn việc làm cho người lao động trên địa bàn thành phố Hà Nội”.

### 2.3. Tác động của quản trị nhân lực dựa trên tri thức đến hiệu suất làm việc

Trong lĩnh vực quản trị nhân lực hiện đại, mối quan hệ giữa quản trị nhân lực dựa trên tri thức và hiệu suất làm việc của nhân viên đã thu hút sự quan tâm của nhiều học giả. Cụ thể, các học giả chỉ ra rằng quản trị nhân lực theo hướng tri thức đóng vai trò chiến lược trong việc nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên trong bối cảnh cạnh tranh và đổi mới hiện nay. Al-Tal và Emeagwali [24] cho rằng, các chiến lược nhân sự dựa trên tri thức có thể nâng cao hiệu quả hoạt động tổng thể của doanh nghiệp thông qua việc tăng cường hiệu suất cá nhân của người lao động.

Tuyển dụng dựa trên tri thức đề cập đến các chiến lược và thực hành được sử dụng để thu hút và lựa chọn ứng viên dựa trên kỹ năng, kiến thức và sự phù hợp của họ với các mục tiêu của tổ chức. Van den Brink, Fruytier và Thunnissen [25] cung cấp thông tin chi tiết về cách tuyển dụng dựa trên tri thức ảnh hưởng đến năng lực quản trị tri thức, có liên quan trực tiếp đến hiệu suất của nhân viên trong các ngành công nghiệp chuyên sâu về tri thức. Nghiên cứu chỉ ra rằng các hoạt động tuyển dụng hiệu quả dẫn đến việc thu hút nhân tài thúc đẩy môi trường hỗ trợ học tập và đổi mới. Bằng cách ưu tiên tri thức, các tổ chức có thể nâng cao kết quả hiệu suất chung của mình, đặc biệt là trong các lĩnh vực mà kiến thức là tài sản cốt lõi. Gope, Elia và Passiante [26] thảo luận về tầm quan trọng của các chiến lược tuyển dụng và giữ chân nhân viên hiệu quả như những yếu tố thiết yếu để nâng cao sự hài lòng và cam kết của nhân viên. Nghiên cứu chứng minh rằng khi các tổ chức cải tổ các chiến lược tuyển dụng của mình để tập trung vào kiến thức và sự phù hợp về văn hóa, họ không chỉ nâng cao hiệu suất của nhân viên mà còn giảm đáng kể tỷ lệ luân chuyển. Do đó, các tác giả đề xuất giả thuyết đầu tiên như sau (hình 1).

*H1: Tuyển dụng nhân sự dựa trên tri thức có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên*



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất (nguồn: Tác giả đề xuất)

Vai trò của đào tạo và phát triển dựa trên kiến thức trong việc nâng cao hiệu suất của nhân viên đã thu hút được sự chú ý đáng kể trong nghiên cứu học thuật và thực hành tổ chức. Kraimer và cộng sự [27] phát hiện ra rằng, những nhân viên tham gia các chương trình đào tạo có nhiều khả năng nhận thức rằng tổ chức của họ hỗ trợ sự phát triển của họ, từ đó nâng cao hiệu suất công việc của họ. Nhận thức này được điều chỉnh bởi quan điểm của nhân viên về các cơ hội nghề nghiệp, cho thấy rằng hiệu quả của đào tạo phụ thuộc vào niềm tin của họ vào sự phát triển nghề nghiệp tiềm năng trong tổ chức. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Jehanzeb [28] nhấn mạnh tầm quan trọng của đào tạo có hệ thống và phù hợp trong việc nâng cao hiệu suất của nhân viên. Phát hiện của họ cho thấy rằng các tổ chức điều chỉnh đào tạo theo nhu cầu cụ thể và đánh giá kết quả đào tạo có thể đạt được những cải thiện đáng kể về năng suất của nhân viên. Vì vậy, đào tạo và phát triển cũng rất quan trọng trong việc thúc đẩy môi trường làm việc hợp tác và nâng cao kết quả công việc, đặc biệt là trong các tổ chức thúc đẩy tính bền vững. Trên cơ sở đó, các tác giả đề xuất giả thuyết sau:

*H2: Đào tạo và phát triển nhân sự dựa trên tri thức có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên*

Paais và Pattiruhu [5] phát hiện ra rằng động lực làm việc chiếm 73,5% sự khác biệt trong kết quả hiệu suất, nhấn mạnh sự cần thiết của các tổ chức trong việc tăng cường các yếu tố động lực để thúc đẩy mức hiệu suất. Động lực làm việc chính là yếu tố kích thích sự chủ động, sáng tạo và nỗ lực làm việc hết mình của nhân viên để đạt được mục tiêu đề ra. Các nghiên cứu chỉ ra rằng, việc nhấn mạnh tầm quan trọng của tri thức, kịp thời ghi nhận những đóng góp của nhân viên trong các hoạt động thu thập, chia sẻ và áp dụng tri thức sẽ giúp nhân viên có động lực làm việc lớn hơn và có ý nghĩa hơn trong việc cải

thiện kết quả đầu ra [24, 29]. Tương tự, nghiên cứu của Iis và cộng sự [29] cho thấy môi trường hỗ trợ là điều cần thiết để tạo động lực cho nhân viên để mang đến kết quả và hiệu quả công việc cao hơn. Nghiên cứu của họ chỉ ra rằng động lực làm việc làm trung gian trong tác động của sự phát triển nghề nghiệp và môi trường làm việc đối với hiệu suất của nhân viên. Từ những lập luận này, các tác giả đề xuất:

*H3: Động lực làm việc dựa trên tri thức có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên*

## 2.4. Vai trò của giới tính trong mối quan hệ với hiệu suất làm việc của nhân viên

Sự giao thoa giữa các yếu tố QTNL dựa trên tri thức và giới tính - cụ thể là tuyển dụng, đào tạo và phát triển, và động lực làm việc - đã thu hút ngày càng nhiều sự chú ý trong nghiên cứu đương đại. Việc hiểu cách các hoạt động QTNL này ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên theo các giới tính khác nhau là rất quan trọng đối với các tổ chức muốn tối ưu hóa lực lượng lao động của mình một cách hiệu quả. Papa và cộng sự [30] cho rằng các hoạt động QTNL và tuyển dụng nhân lực phù hợp sẽ góp phần cải thiện hiệu suất của nhân viên, ám chỉ đến sự cần thiết của các phương pháp tiếp cận cụ thể theo giới tính để tối đa hóa những kết quả này. Uddin, Mahmood và Fan [31] mở rộng điều này bằng cách nhấn mạnh tầm quan trọng của việc trao quyền và chia sẻ kiến thức trong việc thúc đẩy các hành vi đổi mới. Paais và Pattiruhu [5] cho thấy, động lực làm việc ảnh hưởng đáng kể đến kết quả hiệu suất, tuy nhiên tác động của động lực đối với hiệu suất có thể khác nhau tùy theo giới tính. Căn cứ vào logic này, các tác giả đề xuất giả thuyết về vai trò kiểm soát của giới tính như sau:

*H4: Giới tính đóng vai trò là biến kiểm soát và dẫn đến sự khác biệt về hiệu suất làm việc của nhân viên*

## 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu định lượng là phương pháp được sử dụng chính trong nghiên cứu. Cụ thể, để đưa ra bằng chứng xác thực về mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu, các tác giả đã tiến hành thu thập số liệu sơ cấp thông qua bảng hỏi và phân tích xử lý số liệu trên phần mềm SPSS 27.

### 3.1. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành dựa trên mẫu thuận tiện, tập trung vào các doanh nghiệp nhỏ và vừa đang hoạt động tại thành phố Hà Nội. Để đáp ứng mục tiêu nghiên cứu, người trả lời phải là những nhân viên chủ chốt của

doanh nghiệp, thường nắm giữ các chức vụ quản lý ở các phòng ban quan trọng như phòng quản trị, phòng R&D, phòng kế toán, phòng Marketing và phòng Bán hàng. Nghiên cứu phát ra 240 phiếu khảo sát, thu về 230 phiếu trong đó có 226 phiếu hợp lệ để đưa vào phân tích. Nghiên cứu có 13 biến quan sát đo lường 4 nhân tố, theo tiêu chuẩn của Hair [32] kích thước mẫu tối thiểu phải lớn hơn 5 lần số biến quan sát, tương ứng với  $13 \times 5 = 65$  phiếu. Do đó, với 226 phiếu hợp lệ, nghiên cứu đã đảm bảo tiêu chuẩn về kích thước mẫu cho việc phân tích nhân tố và kiểm định mô hình hồi quy đa biến.

3.2. Thang đo các biến trong mô hình nghiên cứu

Các biến quan sát (bảng 2) được đo lường bằng thang đo Likert năm mức độ (1: Hoàn toàn không đồng ý; 2: Không đồng ý; 3: Bình thường; 4: Đồng ý và 5: Hoàn toàn đồng ý).

Bảng 2. Thang đo các nhân tố trong mô hình nghiên cứu

| Tên biến                                                 | Biến quan sát                                                                                                 | Nguồn                                                        |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Tuyển dụng nhân sự dựa trên tri thức</b>              |                                                                                                               |                                                              |
| TD1                                                      | Khi tuyển dụng, chúng tôi đặc biệt chú trọng trình độ chuyên môn của ứng viên.                                | Evangelista và cộng sự [33];                                 |
| TD2                                                      | Khi tuyển dụng, chúng tôi ưu tiên ứng viên có khả năng học tập và phát triển.                                 | Kianto, Sáenz và Aramburu [19];                              |
| TD3                                                      | Khi tuyển dụng, chúng tôi đánh giá ứng viên dựa trên khả năng làm việc độc lập và phối hợp trong nhóm.        | Minbaeva [18]                                                |
| <b>Đào tạo và phát triển nhân sự dựa trên tri thức</b>   |                                                                                                               |                                                              |
| DT1                                                      | Chúng tôi tổ chức các chương trình đào tạo để nâng cao và mở rộng kiến thức chuyên môn cho nhân viên          | Evangelista và cộng sự [33]; Kianto, Sáenz và Aramburu [19]; |
| DT2                                                      | Chúng tôi thường xuyên đào tạo và cung cấp cho nhân viên các kiến thức mới                                    | Minbaeva [18]                                                |
| DT3                                                      | Nhân viên của chúng tôi có cơ hội phát triển năng lực của bản thân thông qua các chương trình đào tạo phù hợp |                                                              |
| DT4                                                      | Chúng tôi thường xuyên trao đổi với nhân viên về nhu cầu phát triển bản thân                                  |                                                              |
| <b>Động lực làm việc của nhân viên dựa trên tri thức</b> |                                                                                                               |                                                              |
| DL1                                                      | DN chúng tôi khuyến khích nhân viên chia sẻ kiến thức                                                         | Evangelista và cộng sự [33]; Kianto, Sáenz và Aramburu [19]; |
| DL2                                                      | DN chúng tôi khuyến khích nhân viên tạo ra những kiến thức mới (ý tưởng và thực hành mới)                     | Minbaeva [18]                                                |
| DL3                                                      | DN chúng tôi khuyến khích nhân viên thường xuyên cập nhật kiến thức và cách làm mới trong công việc           |                                                              |

| Hiệu suất làm việc của nhân viên |                                                                                                                                   |                          |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| HS1                              | Chia sẻ kiến thức là một trong những tiêu chí đánh giá hiệu suất làm việc của chúng tôi                                           | Al-Tal và Emeagwali [24] |
| HS2                              | Việc tạo ra kiến thức mới là một trong những tiêu chí đánh giá hiệu suất làm việc của chúng tôi                                   |                          |
| HS3                              | Khả năng áp dụng những kiến thức thu được từ người khác là một trong những tiêu chí của chúng tôi để đánh giá hiệu suất công việc |                          |

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Thống kê mô tả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu sơ bộ về Về giới tính: Trong số 226 người trả lời khảo sát, có 161 người là nam giới (tương ứng 71,24%), còn lại có 65 người là nữ giới (tương ứng 28,76%). Về độ tuổi: Số lượng người tham gia khảo sát phân ở 4 nhóm tuổi, trong đó chiếm tỷ lệ cao nhất là nhóm tuổi từ 25 đến 35 tuổi (chiếm 36,28%); thấp nhất là nhóm dưới 25 tuổi (chiếm 15,49%). Về trình độ chuyên môn: Phân 4 nhóm trình độ, bao gồm: dưới Đại học, Đại học, Thạc sĩ trên Thạc sĩ. Tỷ lệ trả lời khảo sát của 4 nhóm trên lần lượt là: 8,85%; 48,67%; 40,71% và 1,77%. Về thâm niên: chiếm tỷ lệ cao nhất là nhóm có thâm niên từ 5 năm đến dưới 10 năm, (34,51%). Thấp nhất là nhóm thâm niên dưới 3 năm, chiếm 11,06%.

4.2. Phân tích độ tin cậy và nhân tố khám phá

Để đánh giá độ tin cậy nội tại của các thang đo, tác giả căn cứ vào hệ số Cronbach alpha (Ca). Kết quả thống kê ở bảng 3 cho thấy các giá trị Ca trong khoảng 0,766 đến 0,822 là cao hơn mức ý nghĩa 0,7 theo khuyến nghị của Taber [34], đã khẳng định độ tin cậy của thang đo dùng trong nghiên cứu.

Phân tích nhân tố khẳng định (FA) được dùng để đánh giá tính hợp lệ của mô hình đo lường tổng thể, tính hội tụ và phân biệt của các cấu trúc. Kết quả phân tích EFA ở bảng 2 cho thấy tất cả các hệ số tải và độ tin cậy tổng hợp nằm trong phạm vi chấp nhận được và có ý nghĩa thống kê  $p < 0,001$ . Trong đó, hệ số tải nhân tố trong khoảng từ 0,65 đến 0,95; độ tin cậy tổng hợp trong khoảng từ 0,92 đến 0,96; trung bình phương sai trích (AVE) nằm trong khoảng từ 0,65 đến 0,90; do đó mô hình nghiên cứu đáp ứng được các tiêu chí về tính phân biệt và hội tụ.

Bảng 3. Thống kê mô tả và độ tin cậy của mô hình đo lường

| Các cấu trúc                         | Biến quan sát | Hệ số tải | Ca    |
|--------------------------------------|---------------|-----------|-------|
| Tuyển dụng nhân sự dựa trên tri thức | TD1           | 0,727     | 0,766 |
|                                      | TD2           | 0,787     |       |
|                                      | TD3           | 0,820     |       |

|                                                   |     |       |       |
|---------------------------------------------------|-----|-------|-------|
| Đào tạo và phát triển nhân sự dựa trên tri thức   | DT1 | 0,691 | 0,822 |
|                                                   | DT2 | 0,815 |       |
|                                                   | DT3 | 0,795 |       |
|                                                   | DT4 | 0,769 |       |
| Động lực làm việc của nhân viên dựa trên tri thức | DL1 | 0,789 | 0,748 |
|                                                   | DL2 | 0,791 |       |
|                                                   | DL3 | 0,788 |       |
| Hiệu suất làm việc của nhân viên                  | HS1 | 0,712 | 0,795 |
|                                                   | HS2 | 0,794 |       |
|                                                   | HS3 | 0,785 |       |

Ghi chú: \*\*\*  $p < 0,001$ .

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả nghiên cứu)

Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) là một chỉ số dùng để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố. Trị số của KMO phải đạt giá trị 0,5 trở lên ( $0,5 \leq KMO \leq 1$ ) là điều kiện đủ để phân tích nhân tố là phù hợp Kaiser [35]. Từ bảng KMO và Bartlett's Test cho thấy Hệ số KMO = 0,841 > 0,5 cho thấy phân tích nhân tố rất tốt và thích hợp với dữ liệu nghiên cứu Hutcheson và Sofroniou [36]. Kết quả kiểm định Bartlett's là 1.038,520 với mức ý nghĩa Sig. = 0,001 < 0,05, chứng tỏ dữ liệu dùng để nghiên cứu là hoàn toàn thích hợp, đồng thời bác bỏ giả thuyết  $H_0$  ( $H_0$ : Phân tích nhân tố không phù hợp với dữ liệu).

Tổng phương sai trích tích lũy là 67,393% > 50%, như vậy 4 nhân tố được trích giải thích được (cộng động được) 67,393% biến thiên dữ liệu của 13 biến quan sát tham gia vào EFA. Giá trị số tải của các biến quan sát đều > 0,6. Như vậy chất lượng các biến quan sát là rất tốt. Kết quả kiểm tra cho thấy "Hệ số tương quan" giữa biến phụ thuộc với các nhân tố cao nhất là 0,495 (thấp nhất là 0,350). Vì vậy các biến độc lập đều có tương quan tuyến tính khá mạnh với biến phụ thuộc, các hệ số tương quan đều có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,001$ ).

Phân tích hồi quy bội trong nghiên cứu này được thực hiện trên phần mềm thống kê SPSS 27 với phương pháp ước lượng bình phương nhỏ nhất thông thường với phương pháp ENTER (đồng thời).

Nghiên cứu sử dụng các chỉ số: Giá trị  $R^2$  (R Square),  $R^2$  hiệu chỉnh (Adjusted R Square) phản ánh mức độ giải thích các biến phụ thuộc của các biến độc lập trong mô hình hồi quy. Kết quả tại Bảng 3 cho thấy các tiêu chí  $R^2 = 0,372 < 1$  cho thấy mô hình phù hợp, tuy nhiên sự phù hợp chỉ chiếm 37,2% mức độ giải thích của biến độc lập cho biến phụ thuộc. Trị số Durbin Watson (DW) biến thiên trong khoảng từ 0 đến 3. Kết quả trong mô hình Durbin-Watson là 1.711 cho thấy mô hình không có sự

tương quan. Giá trị Sig của kiểm định F qua ANOVA có  $p < 0,001$ . Kiểm định F (bảng phân tích ANOVA) cho thấy mức ý nghĩa  $p < 0,001$  (với giá trị  $F = 43,818$ ). Như vậy, mô hình hồi quy phù hợp với tổng thể.

Phân tích hồi quy cho thấy giá trị Sig của các biến trong mô hình đều nhỏ hơn 5%. Hệ số beta chuẩn hóa lớn nhất là biến  $F\_DT$  (biến đào tạo và phát triển nhân sự dựa trên tri thức) có tác động lớn nhất tới hiệu suất làm việc của nhân viên, với  $\beta = 0,344$ . Tiếp đến là tác động của nhân tố  $F\_DT$  (tuyển dụng nhân sự dựa trên tri thức) với hệ số  $\beta = 0,316$ ; Sau cùng, tác động của nhân tố  $F\_DL$  (động lực làm việc của nhân sự dựa trên tri thức) với hệ số  $\beta = 0,140$ . Kết quả nghiên cứu cho thấy, cả 3 nhân tố cấu thành QTNL dựa trên tri thức đều có những ảnh hưởng tích cực đối với hiệu suất làm việc của nhân viên. Ngoài ra, các hệ số này đều dương cho thấy việc các biến độc lập có tác động thuận chiều lên biến phụ thuộc. Các giả thuyết đề xuất ban đầu đều được chấp thuận.

Sau khi phân tích các kết quả kiểm định có ý nghĩa, tiến hành phân tích hồi quy tuyến tính để đánh giá, kiểm tra các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu tác động của từng nhân tố đến Hiệu suất làm việc của nhân viên với biến kiểm soát là giới tính (bảng 4).

Bảng 4. Kết quả của mô hình hồi quy

| Giả thuyết                               | Tác động đề xuất | $\beta$ | P      | Kết quả   |
|------------------------------------------|------------------|---------|--------|-----------|
| H1. TD $\rightarrow$ HS                  | +                | 0,331   | <0,001 | Chấp nhận |
| H2. DT $\rightarrow$ HS                  | +                | 0,343   | <0,001 | Chấp nhận |
| H3. DL $\rightarrow$ HS                  | +                | 0,126   | <0,001 | Chấp nhận |
| H4. Gioitinh $\rightarrow$ HS            | +                | 0,120   | <0,001 | Chấp nhận |
| Chú ý: *** $p < 0,001$ ; ** $p < 0,05$ . |                  |         |        |           |
| (Nguồn: Tổng hợp từ kết quả nghiên cứu)  |                  |         |        |           |

Kết quả nghiên cứu ở bảng 4 cho thấy tác động của tuyển dụng nhân sự dựa trên tri thức (TD) đối với Hiệu suất làm việc của nhân viên (HS) ( $\beta = 0,331$ ;  $p < 0,001$ ); đào tạo và phát triển nhân sự dựa trên tri thức (DT) ( $\beta = 0,343$ ;  $p < 0,001$ ); động lực làm việc của nhân sự dựa trên tri thức (DL) ( $\beta = 0,126$ ;  $p < 0,001$ ) là có ý nghĩa thống kê và biến kiểm soát là giới tính ( $\beta = 0,120$ ;  $p < 0,001$ ) là có ý nghĩa thống kê. Do đó giả thuyết H1, H2, H3, H4 được thỏa mãn. Kết quả nghiên cứu cho thấy đào tạo và phát triển nhân sự dựa trên tri thức có tác động lớn nhất đối với Hiệu suất làm việc của nhân viên.

## 5. THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ KẾT LUẬN

Kết quả nghiên cứu về ảnh hưởng của QTNL dựa trên tri thức đối với hiệu suất làm việc của nhân viên đã tích

cực mang đến những sáng kiến lý thuyết và hiểu biết về các tiền đề cần thiết giúp các doanh nghiệp Việt Nam nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên, thể hiện ở những khía cạnh sau:

Phân tích hồi quy và các kiểm tra định lượng trong nghiên cứu đã xác định rằng các yếu tố cốt lõi của QTNL dựa trên tri thức như: tuyển dụng nhân sự dựa trên năng lực tri thức, đào tạo và phát triển nhân sự dựa trên tri thức, và tạo động lực làm việc dựa trên tri thức đều có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa sẽ mang lại hiệu quả làm việc của nhân viên. Tuy nhiên kết quả tác động mỗi nhân tố sẽ khác nhau.

Điểm hạn chế trong nghiên cứu này chính là chỉ giải thích được 37,5% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Chính vì vậy, tác giả đề xuất cần có những nghiên cứu sâu hơn, chi tiết hơn để có thể đưa ra cái nhìn toàn diện về mức độ ảnh hưởng của QTNL dựa trên tri thức đến hiệu suất làm việc của nhân viên. Kết quả của nghiên cứu này cũng tương đồng tới kết quả nghiên cứu của Abogsesa và Kaushik [37] cho rằng đào tạo và phát triển có liên quan cao và hiệu quả trong việc cải thiện kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ của nhân viên, từ đó, làm tăng hiệu suất công việc và năng suất của nhân viên. Qua đó, chỉ ra rằng chất lượng và định hướng chiến lược của chương trình đào tạo đóng vai trò trung gian quan trọng giữa tri thức tổ chức và hiệu suất cá nhân. Điều này càng cho thấy rằng để nâng cao hiệu quả làm việc và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững, doanh nghiệp cần xem đào tạo và phát triển là trung tâm trong chiến lược quản trị nhân lực. Đầu tư vào đào tạo và phát triển nhân sự không chỉ là một lựa chọn, mà là một yêu cầu chiến lược tất yếu trong quá trình nâng cao năng suất lao động, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và tối ưu hóa hiệu suất làm việc của nhân viên trong kỷ nguyên tri thức hiện nay.

Mục đích chính của nghiên cứu là đánh giá mức độ ảnh hưởng của QTNL dựa trên tri thức đến hiệu suất làm việc của nhân viên từ đó đưa ra giải pháp hoàn thiện. Nghiên cứu kết quả nghiên cứu và thảo luận ở trên, có thể đưa ra một số giải pháp chiến lược như sau: Xây dựng chiến lược QTNL dựa trên tri thức toàn diện (xây dựng kế hoạch theo nhu cầu tri thức, thiết kế các chương trình đào tạo phù hợp với từng cấp độ nhân viên, cũng như cung cấp nền tảng hoặc công cụ kỹ thuật số giúp lưu trữ và chia sẻ tri thức); Thiết lập cơ chế chia sẻ nội bộ tri thức (ví dụ như tổ chức các buổi chia sẻ kinh nghiệm định kỳ, mentor nội bộ); Liên kết hệ thống giá cả và đãi ngộ với kết quả đóng góp tri thức từ đó góp phần nâng cao và phát triển doanh nghiệp ở nhiều khía cạnh (ví dụ như ban hành chính sách khuyến

khích DNNVV dành ngân sách thường niên cho các hoạt động đào tạo và học tập, Cung cấp ưu đãi thuế hoặc hỗ trợ tài chính cho các doanh nghiệp đầu tư vào đào tạo dựa trên tri thức như các đào tạo kỹ năng mềm, kỹ năng số, kỹ năng học hỏi từ công việc); Hỗ trợ phát triển năng lực lãnh đạo tri thức (Đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ về vai trò của quản trị tri thức trong phát triển nhân lực, tổ chức các chương trình kết nối giữa lãnh đạo DNNVV với các chuyên gia về quản trị tri thức).

Nghiên cứu đã góp phần củng cố và mở rộng cơ sở thảo luận về quản trị nhân lực dựa trên tri thức trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam hiện đại. Đồng thời làm rõ mối quan hệ nhân - kết quả giữa các hoạt động QTNL dựa trên tri thức và hiệu suất công việc của nhân viên, từ đó góp phần bổ sung vào kho tàng thảo luận về hành vi tổ chức và quản trị chiến lược nguồn nhân lực. Mở ra hướng nghiên cứu cho các học giả tiếp theo trong công. Nghiên cứu không chỉ nhằm mục đích khoa học mà còn sẽ đóng góp cả về mặt thực tiễn cho mỗi doanh nghiệp nói riêng và các doanh có quy mô khác nhau nói chung. Đồng thời cung cấp cho các nhà quản trị cái nhìn về định hướng phát triển tổ chức thông qua việc sử dụng và phát triển nguồn lực tri thức nội tại trong doanh nghiệp nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức đồng thời đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với tổ chức.

## 6. KẾT LUẬN

Nhìn chung, bài viết đã thúc đẩy đáng kể lý thuyết đổi mới bằng cách đưa ra một mô hình mới và tích hợp để kết nối quản trị nhân lực dựa trên tri thức và hiệu suất làm việc của nhân viên và được kiểm soát bởi giới tính. Nghiên cứu đặc biệt có ý nghĩa cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam trong việc xác định hướng đi đúng đắn và giải pháp hiệu quả nhằm tăng cường hiệu suất làm việc của nhân viên và tạo ra lợi thế cạnh tranh dựa trên các nguồn lực tiềm năng sẵn có về văn hóa và nguồn lực tri thức. Nói cách khác, nghiên cứu tích cực giúp các doanh nghiệp hạn chế về nguồn lực có nhiều cơ hội hơn trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng việc sử dụng và bồi dưỡng các nguồn lực con người - là tài sản vô hình có giá trị lớn trong doanh nghiệp.

---

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1]. Boon C., Den Hartog D. N., Boselie P., Paauwe J., "The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the



role of person-organisation and person-job fit," *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 138-162, 2011. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>.

[2]. Albrecht S. L., Bakker A. B., Gruman J. A., Macey W. H., Saks A. M., "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach," *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35, 2015. doi: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>.

[3]. Shen J., Dumont J., Deng X., "Retracted: Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: The social identity and stakeholder perspectives," *Group & Organization Management*, 43(4), 594-622, 2018. doi: <https://doi.org/10.1177/1059601116664610>.

[4]. Soliman F., Spooner K., "Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management," *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337-345, 2000.

[5]. Paais M., Pattiruhu J. R., "Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance," *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588, 2020.

[6]. Lai Y., Saridakis G., Johnstone S., "Human resource practices, employee attitudes and small firm performance," *International Small Business Journal*, 35(4), 470-494, 2017. doi: <https://doi.org/10.1177/0266242616637415>.

[7]. Manzoor F., Wei L., Bányai T., Nurunnabi M., Subhan Q. A., "An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator," *Sustainability*, 11(8), 2263, 2019. doi: <https://doi.org/10.3390/su11082263>.

[8]. Serenko A., Bontis N., "Investigating the current state and impact of the intellectual capital academic discipline," *Journal of Intellectual Capital*, 14(4), 476-500, 2013. doi: <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2012-0099>.

[9]. Inkien H., "Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance," *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 230-257, 2016. doi: <https://dx.doi.org/10.1108/JKM-09-2015-0336>.

[10]. Trương Thị Thu Hằng, *Tác động của quản trị nguồn nhân lực đến hiệu suất làm việc của nhân viên ngân hàng trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh*. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, 2014. <http://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/51165>.

[11]. Barney J., "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of management*, 17(1), 99-120, 1991.

[12]. Barney J. B., Ketchen Jr D. J., Wright M., "The future of resource-based theory: Revitalization or decline?," *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315, 2011. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>.

[13]. Grant R. M., "Toward a knowledge-based theory of the firm," *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122, 1996.

[14]. Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 1995.

[15]. Nonaka L., Takeuchi H., Umemoto K., "A theory of organizational knowledge creation," *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 833-845, 1996.

[16]. Dalkir K., McIntyre S., "Measuring intangible assets: Assessing the impact of knowledge management in the S&T fight against terrorism," in *Identifying, Measuring, and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: New Perspectives*, IGI Global, 156-176, 2011.

[17]. Lei H., Khamkhoutlavong M., Le P. B., "Fostering exploitative and exploratory innovation through HRM practices and knowledge management capability: the moderating effect of knowledge-centered culture," *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 1926-1946, 2021.

[18]. Minbaeva D. B., "Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance," *Human Resource Management Review*, 23(4), 378-390, 2013.

[19]. Kianto A., Sáenz J., Aramburu N., "Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation," *Journal of Business Research*, 81, 11-20, 2017.

[20]. Inkien H. T., Kianto A., Vanhala M., "Knowledge management practices and innovation performance in Finland," *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432-455, 2015.

[21]. Campbell J. W., Lee H., Im T., "At the expense of others: Altruistic helping behaviour, performance management and transformational leadership," *Public Management Review*, 18(6), 795-818, 2016.

[22]. Smalley K. M., Dessler A. E., Bekki S., Deushi M., Marchand M., Morgenstern O., Plummer D. A., Shibata K., Yamashita Y., Zeng G., "Contribution of different processes to changes in tropical lower-stratospheric water vapor in chemistry-climate models," *Atmospheric Chemistry and Physics*, 17(13), 8031-8044, 2017.

[23]. Campbell J. P., McCloy R. A., Oppler S. H., Sager C. E., "A theory of performance," *Personnel Selection in Organizations*, 3570, 35-70, 1993.

[24]. Al-Tal M. J. Y., Emeagwali O. L., "Knowledge-based HR practices and innovation in SMEs," *Organizacija*, 52(1), 6-21, 2019.

[25]. Van den Brink M., Fruytier B., Thunnissen M., "Talent management in academia: performance systems and HRM policies," *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180-195, 2013.

[26]. Gope S., Elia G., Passiante G., "The effect of HRM practices on knowledge management capacity: A comparative study in Indian IT industry," *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 649-677, 2018.

[27]. Kraimer M. L., Seibert S. E., Wayne S. J., Liden R. C., Bravo J., "Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities," *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485, 2011.

[28]. Jehanzeb K., "Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person-organization fit as moderator," *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 637-657, 2020.

[29]. Iis E. Y., Wahyuddin W., Thoyib A., Ilham R. N., Sinta I., "The effect of career development and work environment on employee performance with work motivation as intervening variable at the office of agriculture and livestock in Aceh," *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBA)*, 2(2), 227-236, 2022.

[30]. Papa A., Dezi L., Gregori G. L., Mueller J., Miglietta N., "Improving innovation performance through knowledge acquisition: The moderating role of employee retention and human resource management practices," *Journal of Knowledge Management*, 2018.

[31]. Uddin M., Mahmood M., Fan L., "Why individual employee engagement matters for team performance? Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour," *Team Performance Management*, 25(1-2), 47-68, 2019.

[32]. Hair J. F., *Multivariate data analysis*, 2009.

[33]. Evangelista P., Kianto A., Hussinki H., Vanhala M., Nisula A.M., "Knowledge-based human resource management, logistics capability, and organizational performance in small Finnish logistics service providers," *Logistics*, 7(1), 12, 2023.

[34]. Taber K. S., "The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education," *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296, 2018.

[35]. Kaiser H. F., "An index of factorial simplicity," *Psychometrika*, 39(1), 31-36, 1974.

[36]. Hutcheson G. D., Sofroniou N., *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. Sage Publications, 1999.

[37]. Abogsesa A. S., Kaushik G., "Impact of training and development on employee performance: A study of Libyan Bank," *International Journal of Civic Engagement and Social Change (IJCESC)*, 4(3), 53-68, 2017.

---

#### AUTHORS INFORMATION

**Nhu Thi Hai Yen, Le Ba Phong**

Hanoi University of Industry, Vietnam