

Tác động của quản trị tri thức các hoạt động quản lý nguồn nhân lực đến hiệu suất của các công ty dịch vụ logistics ở Đông Nam Bộ Việt Nam

Nguyễn Thanh Hùng*

Trường Đại học Tài chính - Marketing, Việt Nam

TỪ KHÓA

Doanh nghiệp
dịch vụ logistics,
Đông Nam Bộ
Việt Nam,
hiệu suất,
quản lý nguồn nhân lực,
quản trị tri thức.

TÓM TẮT

Mục tiêu của nghiên cứu này là kiểm định mối quan hệ giữa quản trị tri thức (QTTT) các hoạt động quản lý nguồn nhân lực (QLNNL) và hiệu suất của các công ty dịch vụ logistics (LSP) với vai trò trung gian của năng lực logistics. Thông qua khảo sát 224 LSP vùng Đông Nam Bộ Việt Nam và phân tích mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM), nghiên cứu chứng minh rằng QTTT các hoạt động QLNNL gồm tuyển dụng, đào tạo và phát triển, động viên tác động trực tiếp và gián tiếp đến hiệu suất của các LSP, trong đó năng lực logistics làm trung gian một phần cho mối quan hệ này. Nghiên cứu đã nêu bật giá trị của QTTT các hoạt động QLNNL trong việc tiếp thu, phát triển và tận dụng tri thức để tạo ra các năng lực của tổ chức và gia tăng hiệu suất doanh nghiệp ngành logistics. Qua đó đưa ra một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu suất của các LSP từ góc độ quản trị tri thức các hoạt động QLNNL.

1. Giới thiệu

Việc số hóa các hoạt động cùng các phương thức cộng tác mới trong chuỗi cung ứng đã thúc đẩy các LSP hoạt động dựa trên tri thức để quản lý luồng thông tin hiệu quả với các bên thuộc chuỗi cung ứng (Wagner & cộng sự, 2019). Để có thể nâng cao hiệu suất và khả năng cạnh tranh trong việc lập kế hoạch chuỗi cung ứng chiến lược, tích hợp vào mạng lưới chuỗi cung ứng của khách hàng, nâng cao khả năng hiển thị các lô hàng theo thời gian thực thông qua các ứng dụng kỹ thuật số và quản lý rủi ro, các LSP, bên cạnh các năng lực vật chất, cần có các năng lực khác biệt dựa trên tri thức. Tri thức được coi là một cách tiếp cận chiến lược trong việc nâng cao hiệu suất và tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp (Asgarian, 2012). Tuy nhiên, tự thân tri thức không thể đem lại lợi ích mà cần phải được quản trị hiệu quả. QTTT

là công cụ quan trọng để duy trì lợi thế cạnh tranh và nâng cao hiệu suất doanh nghiệp (Pannu, 2017). Trong bối cảnh đó, quản lý tri thức là một trong những năng lực và thách thức chiến lược quan trọng nhất đối với các LSP trong việc nâng cao hiệu suất và lợi thế cạnh tranh (Jena & Ghadge, 2021). Doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm tỷ lệ rất lớn trong cơ cấu doanh nghiệp và đóng vai trò quan trọng trong sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của hầu hết các quốc gia trên thế giới, đặc biệt trong ngành logistics Việt Nam, tỷ trọng doanh nghiệp vừa và nhỏ rất đáng kể. Trong bối cảnh QTTT, các doanh nghiệp vừa và nhỏ đang phải đối mặt với nhiều khó khăn do hạn chế về nguồn lực và vật lực. Tuy nhiên, vai trò của tri thức và QLNNL trong ngành logistics vẫn chưa được nghiên cứu đúng mức (Durst & Evangelista, 2018; Wang & cộng sự, 2020). Do đó, nghiên cứu này phân tích mối quan hệ giữa QTTT các hoạt động QLNNL và hiệu suất doanh nghiệp

*Tác giả liên hệ. Email: nguyenthung@ufm.edu.vn

<https://doi.org/10.61602/jdi.2025.84.02>

Ngày nộp bài: 23/02/2025; Ngày chỉnh sửa: 23/3/2025; Ngày duyệt đăng: 26/3/2025; Ngày online: 12/6/2025

ISSN (print): 1859-428X, ISSN (online): 2815-6234

với vai trò trung gian của năng lực logistics trong các LSP ở Đông Nam Bộ Việt Nam nhằm làm phong phú thêm lý thuyết và thực tiễn của QTTT.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Lý thuyết nền tảng

Lý thuyết Tri thức của doanh nghiệp (Prahalad & Hamel, 1990) là một giải pháp thay thế cho quan điểm truyền thống dựa trên sản phẩm. Theo đó, doanh nghiệp tiếp cận tri thức là tổ chức trong đó kiến thức chuyên môn của các cá nhân và của tập thể được chuyển đổi thành dịch vụ hữu ích về mặt kinh tế thông qua việc tổ chức quản lý hiệu quả. Tri thức là nguồn lực quan trọng nhất của doanh nghiệp. Tri thức tạo nên nền tảng vững chắc để doanh nghiệp có thể tạo ra và duy trì hiệu suất. Sự khác biệt về tri thức và khả năng sử dụng, kết hợp tri thức của doanh nghiệp là yếu tố quyết định hiệu suất. Có được tri thức là điều quan trọng nhưng việc sử dụng tri thức như thế nào, kết hợp với các nguồn lực khác ra sao sẽ quan trọng hơn vì điều đó sẽ tạo ra hiệu suất và lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

QTTT, theo Zaied (2012), là quá trình xác định, tổ chức, dịch chuyển, sử dụng thông tin cũng như kinh nghiệm hay hình thành, lưu trữ, chia sẻ và ứng dụng tri thức (Balasubramanian & cộng sự, 2019), hoặc thu nhận, chia sẻ, hình thành, sáng tạo và duy trì tri thức trong doanh nghiệp (Kianto & cộng sự, 2017). QTTT các hoạt động QLNNL là quá trình hình thành, tăng cường sử dụng và chia sẻ tri thức các hoạt động tuyển dụng, đào tạo phát triển và động viên (Kianto & cộng sự, 2017; Minbaeva, 2013). Theo Inkien và cộng sự (2015), Kianto và cộng sự (2017), QTTT hoạt động tuyển dụng là tuyển dụng nhân viên có chuyên môn phù hợp cũng như năng lực cộng tác và phát triển, QTTT hoạt động đào tạo và phát triển là đào tạo và phát triển người lao động nhằm phát huy hết tiềm năng tri thức của từng cá nhân, QTTT hoạt động động viên là việc cung cấp thù lao phù hợp cho người lao động để thúc đẩy họ sáng tạo, sử dụng và chia sẻ kiến thức của bản thân. Năng lực logistics là khả năng tích hợp chuỗi cung ứng, giao tiếp với các đối tác thuộc chuỗi cung ứng và chia sẻ thông tin với khách hàng và nhà cung cấp (Esper & cộng sự, 2007), năng lực này đặc biệt cần thiết với các LSP trong bối cảnh hiệu suất doanh nghiệp có được là từ hiệu suất của chuỗi cung ứng mà nó thuộc về như hiện nay. Hiệu suất doanh nghiệp là mức độ vượt trội của hiệu suất tổ chức so với đối thủ cạnh tranh ở các khía cạnh doanh thu, thị phần và lợi nhuận (Delaney & Huselid, 1996). Bất kỳ công ty nào muốn nâng cao hiệu suất đều sử dụng hai loại nguồn lực khác nhau: tài sản và năng lực. Theo Day (1994), năng lực bao gồm các kỹ năng và kiến thức tích lũy, được thực hiện thông qua các quá trình tổ chức, hỗ trợ doanh nghiệp điều phối các hoạt động hiệu quả. Theo đó, lý thuyết Tri thức của doanh nghiệp phù hợp làm cơ

sở cho mối quan hệ giữa QTTT các hoạt động QLNNL và hiệu suất của các LSP ở Đông Nam Bộ với vai trò trung gian của năng lực logistics.

2.2. Tổng quan nghiên cứu

Các nghiên cứu về QTTT thường tập trung vào quy trình chuyển giao tri thức hơn là các hoạt động hình thành, bảo vệ và duy trì tri thức (María & cộng sự, 2017) và có ba hướng tiếp cận gồm: quy trình quản trị thông thường định hướng QTTT (King, 2009); ứng dụng quy trình quản trị vào quy trình QTTT (Davenport & Prusak, 2000; Kianto & cộng sự, 2017; María & cộng sự, 2017; Balasubramanian & cộng sự, 2019) hay kết hợp quy trình quản trị với một số đặc trưng của quy trình QTTT (Young, 2003; Zaied, 2012). Nghiên cứu này tiếp cận QTTT theo hướng thứ nhất vì nó phù hợp với thực tế các doanh nghiệp ngành logistics Việt Nam hiện nay do đa phần có quy mô vừa và nhỏ nên quy trình quản trị chỉ định hướng QTTT. Theo Wong và Aspinwall (2005), hầu hết các doanh nghiệp vừa và nhỏ không có QTTT một cách hệ thống và nếu có thì hiệu quả thấp (Durst & Edvardsson, 2012). Điều này chứng tỏ, lợi ích của QTTT chưa được các doanh nghiệp vừa và nhỏ khai thác triệt để. Đồng thời, QTTT là yếu tố dự báo quan trọng về hiệu suất doanh nghiệp nhưng chưa được quan tâm nghiên cứu, đặc biệt là thiếu các nghiên cứu về QTTT cùng khả năng và tác động của nó ở các nước đang phát triển (Rashdi & cộng sự, 2019) như Việt Nam.

Tại Việt Nam, nghiên cứu QTTT còn hạn chế, đặc biệt chưa nhiều nghiên cứu thực nghiệm về tác động của QTTT đối với một lĩnh vực hay doanh nghiệp cụ thể. Một số nghiên cứu trình bày lý luận cơ bản về khái niệm tri thức và QTTT, nêu ra một số khả năng và triển vọng ứng dụng QTTT trong trường đại học như của Đoàn Phan Tân (2019), Lê Đình Bình (2019) hoặc tại doanh nghiệp như của Đỗ Anh Đức (2019), Nguyễn Văn Nhung (2021). Hồ Thiện Thông Minh và Đặng Trương Thanh Nhân (2019), bằng phương pháp định tính, đã phân tích hiện trạng QTTT của FPT và đề xuất giải pháp cải thiện hiệu quả QTTT. Trần Kim Dung và Lê Thị Thanh Tâm (2019) đã thực hiện kiểm định mối quan hệ giữa QTTT, sự hài lòng và kết quả công việc của nhân viên ngân hàng tại TP. Hồ Chí Minh bằng SEM.

Do đó, nghiên cứu này thực nghiệm QTTT trong một lĩnh vực cụ thể là hoạt động quản lý nguồn nhân lực, các doanh nghiệp một ngành cụ thể là logistics; qua đó làm phong phú thêm lý thuyết và thực tiễn của QTTT.

2.3. Mô hình và phát triển giả thuyết nghiên cứu

QTTT hoạt động tuyển dụng là cách tiếp cận có tổ chức nhằm tuyển dụng nhân sự mới không chỉ có chuyên môn phù hợp với vị trí công việc mà còn có các kỹ năng xã hội và tiềm năng phát triển. Bởi vì kiến thức mang tính xã hội và việc học tập diễn ra chủ yếu trong bối cảnh hợp tác (Nonaka, 1996), nên nhân viên cần có

khả năng cộng tác trong tương lai. Làm việc hiệu quả trong thế giới biến động đòi hỏi nhân viên phải có năng lực học hỏi và phát triển kiến thức mới, do đó các năng lực định hướng tương lai này là quan trọng (Cohen & Levinthal, 1990). QTTT hoạt động tuyển dụng hỗ trợ xây dựng tri thức và tính sáng tạo vì những người mới đến sẽ bổ sung kiến thức cho công ty (de Winne & Sels, 2010) giúp cải thiện quy trình làm việc, nâng cao hiệu suất tổ chức. Theo đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H1: QTTT hoạt động tuyển dụng tác động tích cực tới Hiệu suất LSP

Đào tạo và phát triển một cách bài bản cho nhân viên rất quan trọng vì nó cung cấp cho nhân viên kiến thức mới cũng như cập nhật các xu hướng phát triển mới, đặc biệt là trong các ngành năng động sử dụng nhiều tri thức (Zhou & cộng sự, 2020). Để tối đa hóa tiềm năng của người lao động, doanh nghiệp phải cung cấp các phương pháp đào tạo linh hoạt và đa dạng đồng thời khuyến khích nhân viên phát triển bản thân (Torrington & cộng sự, 2011). Việc đào tạo và phát triển như vậy hỗ trợ quá trình học tập của tổ chức, từ đó kích hoạt quá trình tạo ra kiến thức (Nonaka & cộng sự, 2000) và cho phép chia sẻ cũng như sử dụng kiến thức mới thu nhận. Việc cung cấp đào tạo cũng thể hiện sự quan tâm, tin tưởng và cam kết của tổ chức đối với nhân viên và giúp duy trì năng lực nhân viên và tổ chức (Zhou & cộng sự, 2020). Hoạt động này nâng cao vốn tri thức của tổ chức (Kianto & cộng sự, 2017), từ đó cải thiện hiệu suất doanh nghiệp. Do đó, tác giả đưa ra giả thuyết:

H2: QTTT hoạt động đào tạo và phát triển tác động tích cực tới Hiệu suất LSP

Việc khuyến khích nhằm thúc đẩy nhân viên chia sẻ, sáng tạo và áp dụng tri thức tác động trực tiếp đến các hoạt động xử lý tri thức, chỉ đạo và định hướng hành vi của người lao động hỗ trợ xây dựng kiến thức tổ chức (Kulkarni & cộng sự, 2006). Cả hai hình thức khuyến khích hữu hình (tiền thưởng) và vô hình (địa vị và sự công nhận) đều được sử dụng để thúc đẩy nhân viên hình thành, áp dụng và chia sẻ kiến thức (Andreeva & Kianto, 2012). QTTT hoạt động động viên là yếu tố quan trọng không chỉ thúc đẩy hành vi của nhân viên, mà từ đó sẽ thúc đẩy năng lực tổng thể của công ty trong việc mang lại giá trị gia tăng cho khách hàng. QTTT hoạt động động viên cải thiện hiệu suất doanh nghiệp bằng cách gia tăng các quy trình tri thức như hình thành, chia sẻ và sử dụng tri thức (Singh & cộng sự, 2021), nâng cao mức độ học hỏi của tổ chức (Lin & Kuo, 2007; Theriou & Chatzoglou, 2009) và hiệu suất đổi mới (Inkinen & cộng sự, 2015; Kianto & cộng sự, 2017). Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H3: QTTT hoạt động động viên tác động tích cực tới Hiệu suất LSP

Các nghiên cứu ở một số ngành khác với ngành logistics đã chứng minh rằng QTTT các hoạt động quản lý nhân sự được sử dụng để phát triển các năng lực cụ thể của ngành (Theriou & Chatzoglou, 2009; Delaney & Huselid, 1996). Ngoài ra, do các quy trình

của chuỗi cung ứng ngày một phức tạp, các doanh nghiệp dịch vụ logistics phải có những năng lực cần thiết để điều phối hoạt động của chuỗi cung ứng ở các thị trường khác nhau (Darkow & cộng sự, 2015) nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn (Evangelista & cộng sự, 2012). Mặt khác, Liu và Lyons (2011) nhận thấy rằng hoạt động tuyển dụng có vai trò quan trọng đối với doanh nghiệp dịch vụ logistics trong việc phát triển năng lực logistics và tạo điều kiện thuận lợi cho việc thiết kế và cung cấp dịch vụ đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng. QTTT hoạt động tuyển dụng cung cấp cách tiếp cận sáng tạo phù hợp với các công ty hoạt động trong nền kinh tế tri thức hiện tại tốt hơn so với các phương pháp tuyển dụng truyền thống (Hamilton & Davison, 2018) bởi các lý do như sau: trong môi trường làm việc sử dụng nhiều tri thức ngày nay, các nhiệm vụ thường là duy nhất và không lặp lại, việc hoàn thành chúng đòi hỏi nhân viên có nhiều kỹ năng và sự hợp tác liên chức năng, đặc biệt trong ngành logistics (McKinnon & cộng sự, 2017); hiệu suất và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp dựa trên việc đổi mới mô hình kinh doanh cũng như thực tiễn quản lý từ cơ sở tri thức của tổ chức; để đưa tri thức vào hoạt động của doanh nghiệp và làm cho sự đổi mới phát triển mạnh mẽ, các doanh nghiệp phải tuyển dụng và lựa chọn những nhân sự có kỹ năng hợp tác và tiềm năng phát triển (Durst & Evangelista, 2018). Do đó, tác giả đưa ra giả thuyết:

H4: QTTT hoạt động tuyển dụng tác động tích cực tới Năng lực logistics

Shang (2009) và Panayides (2007) đã phát hiện vai trò tích cực của tổ chức học tập đối với chất lượng dịch vụ và hiệu suất tài chính. Premkumar và cộng sự (2021) cho rằng các doanh nghiệp dịch vụ logistics trong tương lai cần tận dụng năng lực nghiệp vụ của nhân viên trong quá trình cung cấp giá trị gia tăng cho khách hàng. Haag và cộng sự (2021) lập luận rằng đào tạo và phát triển trong tổ chức giúp cải thiện hiệu suất chi phí trong hoạt động kho, dịch vụ khách hàng và hỗ trợ kế hoạch chiến lược dài hạn tốt hơn. Ding và cộng sự (2015) cho thấy đào tạo và phát triển góp phần đáng kể vào việc cải thiện năng lực chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp dịch vụ logistics. Sau khi lựa chọn những nhân viên phù hợp nhất, các công ty phải thực hiện QTTT hoạt động đào tạo và phát triển để đảm bảo rằng kiến thức và kỹ năng của những nhân viên này được cập nhật liên tục nhằm bắt kịp những đổi mới trong ngành logistics (Flöthmann & cộng sự, 2018). Trong ngành logistics, việc tổ chức sở hữu nhân viên có kỹ năng logistics là rất quan trọng vì đào tạo và phát triển tác động trực tiếp tới việc quản lý chuỗi cung ứng (Rao & cộng sự, 1994). Các kỹ năng và chuyên môn của người quản lý và nhân viên logistics sẽ được nâng cao thông qua đào tạo và phát triển đầy đủ (Asekar & cộng sự, 2017). Theo đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H5: QTTT hoạt động đào tạo và phát triển tác động tích cực tới Năng lực logistics

QTTT hoạt động động viên khuyến khích người

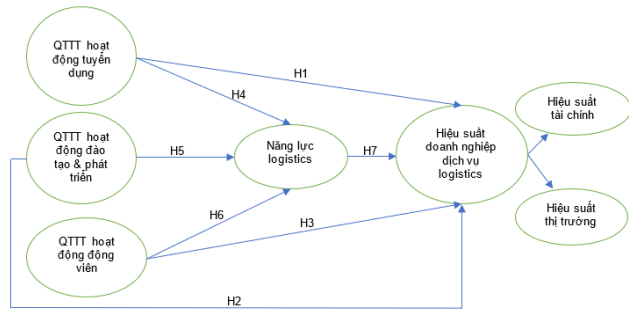
lao động tạo ra tri thức mới, chia sẻ tri thức cá nhân với người khác và sử dụng tri thức được lĩnh hội trong công việc một cách tích cực hơn (Chen & cộng sự, 2009). Các quy trình tri thức này hỗ trợ và phát triển tri thức tổ chức cũng như năng lực của tổ chức (Kulkarni & cộng sự, 2006). QTTT hoạt động động viên khuyến khích người lao động của các công ty dịch vụ logistics sáng tạo, sử dụng và chia sẻ kiến thức chuyên môn của bản thân, từ đó hỗ trợ phát triển năng lực logistics của công ty và hiệu suất của tổ chức. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H6: QTTT hoạt động động viên tác động tích cực tới Năng lực logistics

Hiện nay, nhiều LSP đã nâng cấp mức độ dịch vụ cung ứng, từ việc cung cấp dịch vụ cơ bản sang các dịch vụ phức tạp và chuyên sâu hơn (Evangelista, 2012; Cho & cộng sự, 2008). Quá trình này đòi hỏi năng lực logistics tương ứng của doanh nghiệp (Liu & Lyons, 2011). Năng lực logistics là năng lực chính của ngành dịch vụ logistics và là năng lực cốt lõi hình thành hiệu suất của các LSP (Prataiviera & cộng sự, 2021). Năng lực logistics có thể cải thiện hiệu suất và mang lại lợi thế cạnh tranh vì chúng mang lại giá trị cho khách hàng (Ralston & cộng sự, 2013), đáp ứng nhu cầu của khách hàng, dẫn đến hiệu suất vượt trội (Arun & cộng sự, 2022). Một số nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh mối quan hệ tích cực giữa năng lực nội bộ công ty và hiệu suất của tổ chức (Flöthmann & cộng sự, 2018; Liu & cộng sự, 2010). Theo Yang và cộng sự (2012), năng lực dịch vụ tác động tích cực đến hiệu suất của LSP. Năng lực logistics giúp LSP tạo sự khác biệt trong dịch vụ đồng thời cải thiện hiệu suất tài chính và vị thế thị trường trong dài hạn (Evangelista, 2012). Theo đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H7: Năng lực logistics tác động tích cực tới Hiệu suất LSP

Các nghiên cứu hiện có đã chứng minh ảnh hưởng của các hoạt động QLNNL đối với hiệu suất ở cấp độ tổ chức thông qua việc phát triển các năng lực khác nhau của tổ chức. Flöthmann và cộng sự (2018) cho rằng đào tạo và phát triển của tổ chức ảnh hưởng đến hiệu suất bằng cách nâng cao năng lực cá nhân và kiến thức tổ chức. Đồng thời, Lin và Kuo (2007) nhận thấy rằng các hoạt động QLNNL không tác động trực tiếp đến hiệu suất của công ty mà ảnh hưởng gián tiếp thông qua khả năng học tập và quản lý tri thức của tổ chức. Theriou và Chatzoglou (2009) cũng cho thấy các hoạt động QLNNL hỗ trợ các khả năng cụ thể của thông qua khả năng học tập và khả năng quản lý tri thức của tổ chức; đặc biệt là khả năng cụ thể của ngành có mối quan hệ với hiệu suất tài chính và hiệu suất thị trường của tổ chức. Kết quả của các nghiên cứu này làm cơ sở cho vai trò trung gian của năng lực logistics trong mối quan hệ giữa QTTT các hoạt động QLNNL và hiệu suất của LSP trong mô hình nghiên cứu đề xuất thể hiện ở Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất (Evangelista & cộng sự, 2023)

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính và định lượng (chủ yếu). Nghiên cứu đã kế thừa các thang đo được kiểm chứng hiện có và điều chỉnh thông qua phỏng vấn chuyên gia. Nghiên cứu định tính với số lượng chuyên gia khảo sát là 06 (số lượng đạt mức bão hoà ý kiến) gồm 02 giảng viên giảng dạy về quản trị tri thức và quản trị nhân sự, 03 quản lý nhân sự tại các công ty dịch vụ logistics và 01 chuyên gia công tác tại Viện Phát triển Nguồn lực và Kinh doanh thực hiện làm rõ và khám phá các yếu tố bổ sung, điều chỉnh số lượng và nội dung các biến quan sát nhằm phù hợp với năng lực và bối cảnh nghiên cứu ngành logistics ở Đông Nam Bộ (Bảng 2). Nghiên cứu định lượng sử dụng phần mềm SPSS và SmartPLS 3.0 phân tích, đánh giá mô hình nghiên cứu. Nghiên cứu chọn phương pháp lấy mẫu thuận tiện và khảo sát trực tiếp các cấp quản lý của các LSP đã và đang thực hiện QTTT các hoạt động QLNNL. Bằng phương pháp quả cầu tuyết từ 103 phản hồi ban đầu, các đáp viên đã truyền tiếp bảng hỏi tới các doanh nghiệp đối tác, nghiên cứu đã nhận được 224 phản hồi hợp lệ. Nếu xác định quy mô mẫu theo phương pháp định lượng với tỷ lệ 5:1, cỡ mẫu tối thiểu là $24 \times 5 = 120$ (Hair & cộng sự, 2014) do số lượng biến quan sát là 24. Nếu xác định cỡ mẫu dựa trên PLS-SEM, cỡ mẫu là 80 theo nguyên tắc mười lần. Theo đó, kích thước mẫu 224 LSP của nghiên cứu này là phù hợp và đáp ứng yêu cầu. Bảng câu hỏi giấy được dùng để thực hiện khảo sát các cấp quản lý của LSP tại Đông Nam Bộ. Trên cơ sở số lượng LSP tọa lạc tại từng tỉnh/thành phố khu vực Đông Nam Bộ, cơ cấu mẫu phân bố tương ứng tỷ lệ như sau: Đồng Nai (19%), Bình Dương (26%), Bà Rịa - Vũng Tàu (18%) và thành phố Hồ Chí Minh (37%). Nội dung mẫu chi tiết tại Bảng 1.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kiểm định mô hình đo lường

Theo Bảng 2, thang đo đạt độ tin cậy do hệ số tin cậy tổng hợp và Cronbach's alpha trong khoảng (0,6

Bảng 1. Nội dung mẫu

Nội dung	Chi tiết	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Quy mô lao động (LD) (người)	≤ 10	25	11,2
	11 – 50	62	27,7
	51 - 100	87	38,8
	> 100	50	22,3
Quy mô vốn (tỷ VND) (NV)	< 3	21	9,4
	3 - 50	72	32,1
	51 - 100	96	42,9
	> 100	35	15,6
Lĩnh vực dịch vụ (LV)	Kinh doanh cước	53	23,7
	Thủ tục hải quan	64	28,6
	Logistics nội địa	40	17,9
	Kho bãi	67	29,9
Trình độ học vấn (HV)	Phổ thông	12	5,4
	Cao đẳng	21	9,4
	Đại học	110	49,1
	Sau đại học	81	36,2
Độ tuổi (DT)	25 - 30	31	13,8
	31 - 36	35	15,6
	37 - 42	97	43,3
	> 42	61	27,2
Vị trí (VT)	Giám đốc nhân sự	82	36,6
	Giám đốc điều hành	64	28,6
	Doanh nhân/Chủ sở hữu doanh nghiệp	34	15,2
	Tổng Giám đốc	44	19,6
Tổng		224	100,0

Bảng 2. Kết quả kiểm định mô hình đo lường

Thang đo		Nguồn Hệ số Cronbach's alpha 0,6 - 0,99	Độ tin cậy		Giá trị hội tụ		Giá trị phân biệt	
			Hệ số tin cậy tổng hợp	Hệ số tải ngoài	Phương sai trích trung bình	Tỷ lệ đị biệt – đơn nhất		
			0,6 - 0,99	> 0,7	> 0,5	< 0,85		
QTTT hoạt động tuyển dụng (TD)	Khi tuyển dụng, doanh nghiệp chúng tôi:	Inkinen và cộng sự (2015), Kianto và cộng sự (2017).			0,882		Có	
	TD1: đặc biệt chú trọng đến chuyên môn phù hợp của ứng viên							
	TD2: đặc biệt chú trọng đến khả năng học hỏi và phát triển của ứng viên		0,850	0,909	0,904	0,768		
	TD3: đánh giá năng lực cộng tác và làm việc trong các mạng lưới khác nhau của ứng viên				0,843			
QTTT hoạt động đào tạo và phát triển (DT)	DT1: Chúng tôi mang đến các cơ hội đào sâu và mở rộng năng lực bản thân cho nhân viên của mình				0,855		Có	
	DT2: Chúng tôi đào tạo cho nhân viên kiến thức cập nhật				0,917			
	DT3: Nhân viên của chúng tôi có cơ hội phát triển năng lực thông qua đào tạo phù hợp với nhu cầu cụ thể của từng người		0,839	0,891	0,787	0,673		
	DT4: Chúng tôi thường xuyên thảo luận với nhân viên về nhu cầu phát triển của từng cá nhân				0,706			
QTTT hoạt động động viên (DV)	Doanh nghiệp chúng tôi:							Có
	DV1: khuyến khích nhân viên chia sẻ kiến thức				0,879			
	DV2: khuyến khích nhân viên tạo ra kiến thức mới (ý tưởng và cách làm mới, v.v.)		0,874	0,922	0,931	0,798		
	DV3: khuyến khích nhân viên áp dụng kiến thức mới				0,868			

Doanh nghiệp chúng tôi:							
Năng lực logistics (NL)	NL1: chia sẻ kiến thức và thông tin với các nhà cung cấp và khách hàng					0,853	
	NL2: tìm kiếm những cách thức mới để thống nhất các hoạt động trong chuỗi cung ứng	Esper và cộng sự (2007), phòng vấn chuyên gia				0,901	
	NL3: giao hàng đúng hạn cho khách hàng		0,927	0,945	0,862	0,773	Có
	NL4: luôn đặt mục tiêu giảm thời gian phản hồi trong toàn bộ chuỗi cung ứng					0,881	
	NL5: thảo luận về nhu cầu của khách hàng trong tương lai với các bên khác trong chuỗi cung ứng					0,899	
Doanh nghiệp chúng tôi:							
Hiệu suất tài chính (HSTC)	HSTC1: Giữ chân khách hàng tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh					0,844	
	HSTC2: Tăng trưởng doanh số cung ứng dịch vụ tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh					0,914	
	HSTC3: Đạt được lợi nhuận tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh		0,937	0,953	0,946	0,801	Có
	HSTC4: Thu được lợi tức đầu tư tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh	Delaney và Huselid, (1996), Wamba và cộng sự (2017)				0,935	
	HSTC5: Đạt hiệu suất tài chính tổng thể tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh					0,830	
Doanh nghiệp chúng tôi:							
Hiệu suất thị trường (HSTT)	HSTT1: Thâm nhập vào các thị trường mới nhanh hơn so với các đối thủ cạnh tranh					0,904	
	HSTT2: Giới thiệu các dịch vụ mới ra thị trường nhanh hơn so với các đối thủ cạnh tranh		0,911	0,937	0,910	0,789	Có
	HSTT3: Tỷ lệ thành công của các dịch vụ mới cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh					0,889	
	HSTT4: Có thị phần vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh					0,847	

– 0,99); có tính hội tụ do các hệ số tài ngoài $> 0,7$ và phương sai trích trung bình $> 0,5$; có tính phân biệt do thỏa tỷ lệ dị biệt – đơn nhất.

4.2. Kiểm định mô hình cấu trúc

4.2.1. Kiểm tra đa cộng tuyến

Bảng 3 cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến do hệ số phóng đại phương sai nhỏ hơn 5. Điều này cho thấy mô hình không xảy ra việc các biến độc lập tương quan mạnh với nhau làm thay đổi và sai lệch hướng mối quan hệ với biến phụ thuộc.

Bảng 3. Hệ số phóng đại phương sai

	DT	DV	HS	HSTC	HSTT	NL
DT			1,268			1,040
DV			1,120			1,003
HS				1,000	1,000	
HSTC						
HSTT						
NL			1,461			
TD			1,123			1,041

4.2.2. Đánh giá các mối quan hệ trong mô hình

Kết quả định lượng cho thấy tác động của QTTT các hoạt động QLNNL đến năng lực logistics đều có ý nghĩa thống kê: tuyển dụng ($\beta = 0,236$, $p < 0,01$), đào tạo và phát triển ($\beta = 0,395$, $p < 0,01$), động viên ($\beta = 0,284$, $p < 0,01$). Ngoài ra, tác động của năng lực logistics đến hiệu suất của tổ chức có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,598$, $p < 0,01$). Do đó, các giả thuyết H4, H5, H6 và H7 được chấp nhận.

Tác động trực tiếp của QTTT các hoạt động QLNNL đến hiệu suất của LSP đều có ý nghĩa thống kê: tuyển dụng ($\beta = 0,119$, $p < 0,05$), đào tạo và phát triển ($\beta = 0,155$, $p < 0,01$) và động viên ($\beta = 0,133$, $p < 0,01$). Do đó các giả thuyết H1,2,3 được chấp nhận. Tác động gián tiếp của QTTT các hoạt động QLNNL đến hiệu suất của LSP thông qua năng lực logistics đều có ý nghĩa thống kê: tuyển dụng ($\beta = 0,141$, $p < 0,01$) và đào tạo và phát triển ($\beta = 0,236$, $p < 0,01$), động viên ($\beta = 0,170$, $p < 0,01$). Đồng thời mức độ tác động gián tiếp lớn hơn mức độ tác động trực tiếp. Do đó, năng lực logistics chỉ làm trung gian một phần cho mối quan hệ giữa QTTT các hoạt động QLNNL đến hiệu suất của LSP. Kết quả chi tiết tại Bảng 4.

Bảng 4. Kiểm định các mối quan hệ

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số hồi quy	p-value	Kết quả
H1 (+)	TD → HS	0,119	0,025	Chấp nhận
H2 (+)	DT → HS	0,155	0,004	Chấp nhận
H3 (+)	DV → HS	0,133	0,006	Chấp nhận
H4 (+)	TD → NL	0,236	0,000	Chấp nhận
H5 (+)	DT → NL	0,395	0,000	Chấp nhận
H6 (+)	DV → NL	0,284	0,000	Chấp nhận
H7 (+)	NL → HS	0,598	0,000	Chấp nhận
	TD → NL → HS	0,141	0,000	Chấp nhận
	TD → NL → HSTC	0,239	0,000	Chấp nhận
	TD → NL → HSTT	0,226	0,000	Chấp nhận
	DT → NL → HS	0,236	0,000	Chấp nhận
	DT → NL → HSTC	0,360	0,000	Chấp nhận
	DT → NL → HSTT	0,341	0,000	Chấp nhận
	DV → NL → HS	0,170	0,000	Chấp nhận
	DV → NL → HSTC	0,270	0,000	Chấp nhận
	DV → NL → HSTT	0,264	0,000	Chấp nhận

Nội dung chi tiết minh họa trong Hình 2.

4.2.3. Kiểm tra hệ số R^2 và R^2_{adj}

Bảng 5. Hệ số R^2 và hệ số R^2_{adj}

	R^2	R^2_{adj}
HS	0,582	0,575
HSTC	0,847	0,846
HSTT	0,759	0,758
NL	0,315	0,306

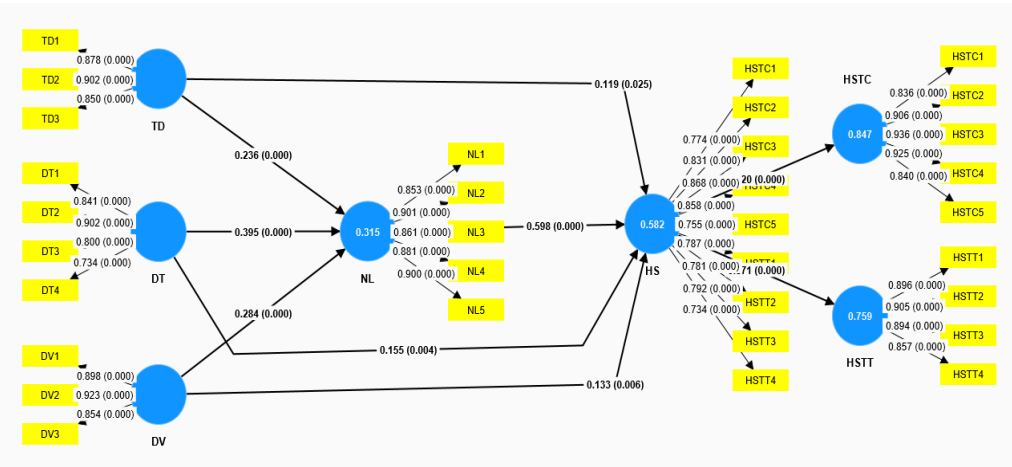
Bảng 5 cho thấy 57,5% biến thiên của Hiệu suất của LSP ở Đông Nam Bộ được giải thích bởi mối quan hệ tuyến tính giữa các yếu tố QTTT các hoạt động

QLNNL và năng lực logistics.

4.3. Thảo luận

Tác động trực tiếp của QTTT các hoạt động QLNNL đến hiệu suất của LSP ở Đông Nam Bộ được chấp nhận, điều này khác với Evangelista và cộng sự (2023) khi các tác giả này cho rằng tác động của QTTT các hoạt động QLNNL đến hiệu suất của tổ chức là không đáng kể. Theo kết quả đạt được, QTTT các hoạt động QLNNL ảnh hưởng đến hiệu suất của tổ chức thông qua năng lực logistics của một tổ chức sẽ hiệu quả hơn so với ảnh hưởng trực tiếp. Kết quả này làm nổi bật vai trò quan trọng của QTTT các hoạt động QLNNL với tư cách là người xây dựng năng lực trong các tổ chức, hỗ trợ cho các lập luận của (Chen & Huang, 2009; Kuo, 2011). QTTT các hoạt động QLNNL liên quan đến việc thu nhận, phát triển và sử dụng vốn nhân lực mà các cá nhân sở hữu, phát triển từ tiếp cận quản lý cấp cá nhân ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp (thông qua năng lực logistics) thành hiệu suất ở cấp độ tổ chức.

Nghiên cứu xác định năng lực logistics là yếu tố trung gian trong mối quan hệ giữa QTTT các hoạt động QLNNL và hiệu suất của tổ chức. Năng lực logistics chỉ làm trung gian một phần cho mối quan hệ giữa QTTT các hoạt động QLNNL đến hiệu suất của LSP ở Đông Nam Bộ, điều này khác biệt với Evangelista và cộng sự (2023) khi các tác giả này cho rằng năng lực logistics làm trung gian toàn phần cho mối quan hệ giữa QTTT các hoạt động QLNNL (động viên, tuyển dụng, đào tạo và phát triển) đến hiệu suất của LSP. Năng lực logistics là kết quả của nhiều đầu vào khác nhau như kiến thức của nhân viên, vốn công nghệ, chất lượng quy trình kinh doanh, v.v. bởi vì năng lực này là sự kết hợp và là kết quả của một số yếu tố riêng lẻ, nên nó có ảnh hưởng nhiều hơn đến hiệu suất ở cấp độ tổ chức so với từng yếu tố riêng lẻ này.



Hình 2. Mô hình cấu trúc

Kết quả của nghiên cứu này xác nhận vai trò của năng lực logistics, như Karbassi và cộng sự (2020) và Langley (2022) đã chỉ ra, điều này cho thấy các LSP ngày càng coi trọng việc phát triển năng lực logistics phù hợp để nâng cao hiệu suất bằng cách tận dụng năng lực nhân viên của doanh nghiệp một cách sáng tạo, cung cấp giá trị gia tăng cho khách hàng và đảm bảo thành công trên thị trường. Các chiến lược tuyển dụng và phát triển nhân viên sáng tạo và năng động có vai trò quan trọng trong các LSP, điều này phù hợp với kết quả nghiên cứu của Curado và Teixeira (2014), Rao và cộng sự (1994).

Kết quả của nghiên cứu này nhấn mạnh vai trò QTTT các hoạt động QLNNL trong việc cải thiện hiệu suất các LSP ở Đông Nam Bộ. Thực nghiệm cho thấy rằng QTTT các hoạt động QLNNL ảnh hưởng đến sự sẵn có, kỹ năng và động lực của nhân viên và do đó, cải thiện năng lực logistics của các công ty logistics, từ đó tác động tích cực đến hiệu suất của tổ chức. Những kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Dubey và cộng sự (2018) và Tracey và cộng sự (2005). Theo đó, nghiên cứu đã làm sáng tỏ vai trò QTTT các hoạt động QLNNL trong việc cải thiện hiệu suất các LSP ở Đông Nam Bộ trong bối cảnh một số nghiên cứu đánh giá thấp vai trò của nguồn nhân lực cũng như kiến thức trong việc nâng cao hiệu suất của các LSP như Sweeney (2013) hay Ralston và cộng sự (2013).

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Các nhà QLNNL trong các LSP ở Đông Nam Bộ cần nhận ra giá trị của kiến thức và khả năng của nhân viên trong việc xây dựng năng lực công ty để quản lý hoạt động của doanh nghiệp nhằm đạt được mức hiệu suất cao và QTTT các hoạt động QLNNL có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao hiệu suất tổ chức. Quản lý các LSP ở Đông Nam Bộ sẽ có nhiều lợi ích khi áp dụng QTTT một cách có ý thức để QLNNL của tổ chức. Cụ thể là trong quá trình tuyển dụng, nhà quản lý không chỉ chú ý đến các kỹ năng chuyên môn mà còn cả khả năng kết nối và hợp tác cũng như sở hữu tư duy thân thiện với sự phát triển của nhân viên mới; doanh nghiệp nên cung cấp các cơ hội đào tạo và phát triển phù hợp và liên tục cũng như khuyến khích chia sẻ tri thức, sáng tạo và ứng dụng tri thức.

Nghiên cứu đã chứng minh mối quan hệ giữa QTTT các hoạt động QLNNL và hiệu suất của tổ chức thông qua yếu tố trung gian của năng lực logistics. Năng lực logistics là năng lực cụ thể của ngành logistics được phát triển bằng QTTT các hoạt động QLNNL, tập trung vào quản lý tri thức được tích hợp trong từng cá nhân. Đồng thời, QTTT các hoạt động QLNNL giúp cải thiện các năng lực quan trọng của LSP ở Đông Nam Bộ hoạt động trong nền kinh tế tri thức và môi trường kinh doanh đầy biến động như hiện nay. Ngoài ra, nghiên cứu cũng cung cấp bằng chứng cho thấy rằng QTTT mang lại lợi ích cho doanh nghiệp ngành

logistics trong kỷ nguyên kinh tế tri thức.

Hạn chế của nghiên cứu này là bối cảnh của nghiên cứu. Kết quả của nghiên cứu này có giá trị đối với các công ty logistics tại vùng Đông Nam Bộ Việt Nam, điều này có thể hạn chế khả năng khái quát hóa của những phát hiện. Nghiên cứu trong tương lai có thể xem xét một mẫu nghiên cứu lớn hơn, phạm vi khảo sát rộng hơn. Ngoài ra, dữ liệu cho nghiên cứu này chỉ được thu thập từ một đáp viên trả lời cho mỗi công ty, mỗi đáp viên đưa ra đánh giá chủ quan về QTTT các hoạt động QLNNL, năng lực logistics và hiệu suất của tổ chức. Các nghiên cứu trong tương lai có thể thu thập dữ liệu từ một số đáp viên trả lời cho mỗi công ty, tức là thông tin kinh tế từ đơn vị tài chính, thông tin quản lý nhân sự từ các chuyên gia nhân sự và thông tin liên quan đến năng lực từ các cá nhân có liên quan để có những phát hiện sâu hơn nữa.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Arun, K. & Yildirim Ozmutlu, S. (2022). Narratives of Environmental Munificence of 3PL Firms on the Relationship between Dynamic Capabilities. *Strategic Management and Organizational Performance. Journal of Strategy and Management*, 15, 96–118.
- Evangelista, P., Kianto, A., Hussinki, H., Vanhala, M. & Nisula, A.M. (2023). Knowledge-Based Human Resource Management, Logistics Capability, and Organizational Performance in Small Finnish Logistics Service Providers. *Logistics*, 7, 12–24.
- Haag, L., Sandberg, E. & Sallnäs, U. (2021). Towards an Increased Understanding of Learning: A Case Study of a Collaborative Relationship between a Retailer and a Logistics Service Provider. *International Journal of Retail Distribution Management*, 50, 44–58.
- Jena, S.K. & Ghadge, A. (2021). An Integrated Supply Chain—Human Resource Management Approach for Improved Supply Chain Performance. *International Journal Logistics Management*, 32, 918–941.
- Prataviera, L.B., Creazza, A., Dallari, F. & Melacini, M. (2021). How Can Logistics Service Providers Foster Supply Chain Collaboration in Logistics Triads? Insights from the Italian Grocery Industry. *Supply Chain Management*, 3(3), 34–45.
- Premkumar, P., Gopinath, S. & Mateen, A. (2021). Trends in Third Party Logistics—the Past, the Present & the Future. *International Journal of Logistics Research Application*, 24, 551–580.

The Impact of Knowledge Management-Driven Human Resource Management Activities on the Vietnam Southeast Region Based Logistics Service Providers' Performance

Nguyen Thanh Hung

University of Finance - Marketing, Vietnam

Abstract

The objective of this research is to examine the relationship between knowledge management (KM)-driven human resource management (HRM) activities and the logistics service providers' (LSPs) performance with the mediating role of logistics capacity. Through a survey of 224 LSPs in the Vietnam Southeast region and analysis using Structural Equation Modeling and Partial Least Squares (PLS-SEM), the study demonstrates that KM-driven HRM activities including recruitment, training and development, and motivation directly and indirectly affect the LSPs' performance, in which logistics capacity partially mediates this relationship. The study highlights the value of KM-driven HRM in acquiring, developing, and utilizing knowledge to create organizational capabilities and increase the LSPs' performance. Thereby, it proposes a number of implications to improve the LSPs' performance from the perspective of KM-driven HRM activities.

Keywords: Human resource management, Vietnam Southeast region, knowledge management, logistics service provider, performance.