



Original Article

The influence of human resource management practices on capacity of logistics and supply chain in Vietnam

Nguyen Thi Minh Nhan, Nguyen Thi Bich Loan*

Thuongmai University

No. 79 Ho Tung Mau Road, Cau Giay District, Hanoi, Vietnam

Received: December 7, 2024

Revised: June 5, 2025; Accepted: June 25, 2025

Abstract: Vietnam's logistics and supply chain market is developing rapidly and has a high level of competition. However, the development has not yet met expectations for many reasons. In particular, the lack of logistics human resources and the capacity of logistics and supply chains are identified as main reasons. From the results of a survey of 225 logistics service providers in Vietnam conducted in 2024, the study shows that: L&SC capacity (including capacity: positioning, distribution support and flexibility) is positively and significantly related to recruitment, training and development, and the performance management and remuneration management of Vietnamese logistics enterprises (LSPs). The larger the scale of the enterprise and the longer the operating time, the more LSPs increase their L&SC capacity. At the same time, the research team also proposed implications for human resource management practices at Vietnamese LSPs, creating momentum to improve capacity and enhance the competitiveness of Vietnamese LSPs in the coming time.

Keywords: Human resource management practices, capacity of logistics, supply chain, Vietnamese logistics enterprises.

* Corresponding author

E-mail address: bichloandhtm@tmu.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v5i3.474>

Copyright © 2025 The author(s)

Licensing: This article is published under a CC BY-NC 4.0 license.

Tác động của thực hành quản trị nhân lực đến năng lực logistics và chuỗi cung ứng tại Việt Nam

Nguyễn Thị Minh Nhân, Nguyễn Thị Bích Loan*

Trường Đại học Thương mại

Số 79 Hồ Tùng Mậu, Quận Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 7 tháng 12 năm 2024

Chỉnh sửa ngày 5 tháng 6 năm 2025; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 6 năm 2025

Tóm tắt: Thị trường logistics và chuỗi cung ứng tại Việt Nam đang trong giai đoạn phát triển nhanh với mức độ cạnh tranh cao. Tuy nhiên, tốc độ tăng trưởng hiện tại vẫn chưa đạt được kỳ vọng do nhiều nguyên nhân, trong đó nổi bật là tình trạng thiếu hụt nguồn nhân lực cũng như hạn chế về năng lực logistics và chuỗi cung ứng. Từ kết quả khảo sát 225 nhà cung ứng dịch vụ logistics tại Việt Nam vào năm 2024, nghiên cứu chỉ ra rằng: năng lực logistics và chuỗi cung ứng (gồm năng lực: định vị, hỗ trợ phân phối và linh hoạt) có liên quan tích cực và đáng kể đến tuyển dụng, đào tạo và phát triển, quản trị hiệu suất và quản trị thù lao của doanh nghiệp logistics Việt Nam; các doanh nghiệp có quy mô càng lớn, thời gian hoạt động càng dài thì các doanh nghiệp logistics càng gia tăng năng lực logistics và chuỗi cung ứng. Đồng thời, nhóm nghiên cứu cũng đề xuất hàm ý trong thực hành quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp logistics Việt Nam, tạo tiền đề cải thiện năng lực và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp logistics Việt Nam trong thời gian tới.

Từ khóa: Thực hành quản trị nhân lực, năng lực logistic, quản trị chuỗi cung ứng, doanh nghiệp logistics Việt Nam.

1. Giới thiệu

Quản trị nguồn nhân lực (HRM), quản trị chuỗi cung ứng (SCM) và năng lực logistics – chuỗi cung ứng (L&SC) là những lĩnh vực vốn tách biệt nhưng đang có xu hướng hội tụ trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu. Gần đây, nhiều công trình đã phân tích mối liên hệ giữa thực hành HRM và năng lực L&SC. Kam và cộng sự (2010) chỉ ra rằng hiệu quả của bốn thực hành HRM (gồm: tuyển dụng và lựa chọn, quản lý phần thưởng, hiệu suất quản lý, đào tạo và phát triển) đối với năng lực L&SC có sự khác biệt giữa các bối cảnh quốc gia. Nils-Ole Hohenstein và cộng sự (2014) tổng quan 109 nghiên cứu về HRM trong SCM giai đoạn 1998-2014, xác định các hướng tiếp cận chủ yếu gồm: kỹ năng, kiến thức và năng lực; đào tạo và phát triển; ảnh hưởng của HRM đến hiệu suất của tổ chức... Dìng và cộng sự (2014) khi nghiên cứu tại thị trường Trung Quốc cho thấy trong 4 thực hành HRM cốt lõi, chỉ có tuyển dụng và tuyển chọn cùng với

đào tạo và phát triển có tác động tích cực đến năng lực L&SC, trong khi quản trị hiệu suất và quản trị thù lao không tạo ra tác động đáng kể. Trong bối cảnh Việt Nam, Nguyen (2020) chỉ ra nguồn nhân lực đang là vấn đề nan giải nhất của ngành logistics hiện nay do tốc độ phát triển quá nhanh.

Ngành logistics Việt Nam đang phát triển mạnh với tốc độ tăng trưởng trung bình từ 14-16% mỗi năm, kéo theo sự gia tăng nhanh chóng về số lượng doanh nghiệp dịch vụ logistics (logistics service provider – LSP) (Bộ Công Thương, 2023). Tuy nhiên, các LSP trong nước phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ các tập đoàn logistics quốc tế do năng lực L&SC còn hạn chế, mà nguyên nhân cốt lõi nằm ở chất lượng nguồn nhân lực và thực hành HRM.

Tổng quan cho thấy, nghiên cứu chuyên sâu về tác động của thực hành HRM đến phát triển năng lực L&SC của các LSP ở Việt Nam còn thiếu vắng. Trên cơ sở tiếp cận sử dụng năng lực L&SC làm đại diện thay thế hiệu của LSP Việt

* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: bichloandhtm@tmu.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v5i3.474>

Bản quyền © 2025 (Các) tác giả

Bài báo này được xuất bản theo CC BY-NC 4.0 license.

Nam, các giả thuyết đặt ra trong nghiên cứu này chủ yếu được kế thừa từ nghiên cứu tiền nghiệm và có sự bổ sung ý kiến của các chuyên gia khi xem xét đặc thù thị trường logistics Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Các khái niệm cơ bản

Năng lực L&SC đề cập đến khả năng của một doanh nghiệp sử dụng bí quyết công nghệ, phương pháp sản xuất và chuyên môn quản lý để hỗ trợ các hoạt động của chuỗi cung ứng (Ngai và cộng sự, 2011). Nhóm Nghiên cứu Hậu cần toàn cầu tại Michigan (MSUGRT, 1995) xác định năng lực L&SC có các thành phần: định vị, tích hợp, linh hoạt. Ding và cộng sự (2012) đã chọn sự linh hoạt, định vị và hỗ trợ phân phối là 3 năng lực L&SC để điều tra các hoạt động HRM có thể đóng góp như thế nào vào sự phát triển ngành logistics Trung Quốc. Kế thừa đo lường năng lực L&SC như trên trong bối cảnh Việt Nam, nghiên cứu này xác định: *Năng lực L&SC là kết quả tích lũy của các khả năng thể hiện ở 3 yếu tố lõi: định vị, hỗ trợ phân phối và sự linh hoạt của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ logistic*. Trong đó: (i) Định vị: thể hiện khả năng thực hiện các nhiệm vụ L&SC bằng cách sử dụng phương tiện đổi mới, dịch vụ giá trị cao để phân biệt các dịch vụ cung cấp với các đối thủ cạnh tranh. (ii) Hỗ trợ phân phối: khả năng của một doanh nghiệp cung cấp hiệu quả phạm vi không gian rộng lớn trong phân phối và giao hàng (Qureshi và cộng sự, 2008). Năng lực hỗ trợ phân phối là một trong những năng lực logistics phát triển mô hình logistics bên thứ ba (3PL) (Ross, 2002). (iii) Linh hoạt: năng lực mà các thành viên cấu thành tận dụng các nguồn lực và khả năng của nhau để đáp ứng với sự thay đổi của môi trường (Swafford và cộng sự, 2006), chẳng hạn như đẩy nhanh các dịch vụ giao hàng, đổi mới lịch giao hàng linh hoạt (Cho et al., 2008; Shang & Marlow, 2007), có tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh (MSUGRT, 1995; Shang & Marlow, 2007).

Nguồn nhân lực là yếu tố then chốt góp phần vào thành công và hiệu suất của doanh nghiệp (Karami và cộng sự, 2004). Ở đây, nội hàm của thực hành HRM bao gồm nội dung cốt lõi là tuyển dụng, đào tạo và phát triển, quản trị thù lao và quản trị hiệu suất. Trong đó: (i) Tuyển dụng: quá trình thu hút nhân lực kịp thời, đủ số lượng và có trình độ phù hợp ứng tuyển và lựa chọn cá

nhân phù hợp nhất cho một vị trí cụ thể (Mondy & Noe, 2008). (ii) Đào tạo và phát triển: đề cập đến việc đưa ra các chương trình đào tạo phù hợp để duy trì và phát triển năng lực của cá nhân và tổ chức (Valle và cộng sự, 2000). (iii) Quản trị hiệu suất: đề cập đến các hoạt động liên quan đến việc thiết lập các mục tiêu để đánh giá hiệu suất cá nhân (Cakar và cộng sự, 2003). (iv) Quản trị thù lao: thực hành hệ thống trả lương xứng đáng, khen thưởng khuyến khích với nhân viên để đạt được mục tiêu cụ thể (Delaney & Huselid, 1996).

2.2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Theo Kam và cộng sự (2010), tuyển dụng nhân lực là một trong những thách thức lớn nhất trong ngành dịch vụ logistic. Việc áp dụng quy trình tuyển dụng phù hợp sẽ giúp thu hút được những chuyên gia có kinh nghiệm và hiểu biết về logistics, từ đó góp phần nâng cao năng lực định vị của các LSP. Tuyển dụng hiệu quả cũng cải thiện năng lực hỗ trợ phân phối và khả năng ra quyết định linh hoạt nhằm đáp ứng nhanh chóng trước các yêu cầu thay đổi của khách hàng. Do đó, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết H1a, H1b, H1c tương ứng: *Tuyển dụng có tác động tích cực đến năng lực định vị, năng lực hỗ trợ phân phối và năng lực linh hoạt của LSP*. Phát triển nguồn nhân lực được xem là một nhân tố then chốt ảnh hưởng đến sự thành công của tổ chức, nó có thể trở thành lợi thế cạnh tranh, thậm chí là lợi thế cạnh tranh bền vững nếu tổ chức biết khai thác, đầu tư và sử dụng hiệu quả (Kamoche, 2007). Hoạt động đào tạo không chỉ giúp nhân viên nhận thức rõ về vai trò thiết yếu của các hoạt động logistics đối với LSP, mà còn đóng góp tích cực vào việc xây dựng cả 3 năng lực định vị, năng lực hỗ trợ phân phối và năng lực linh hoạt. Các giả thuyết H2a, H2b, H2c được phát biểu: *Đào tạo và phát triển có tác động tích cực đến năng lực định vị, năng lực hỗ trợ phân phối và năng lực linh hoạt của LSP*.

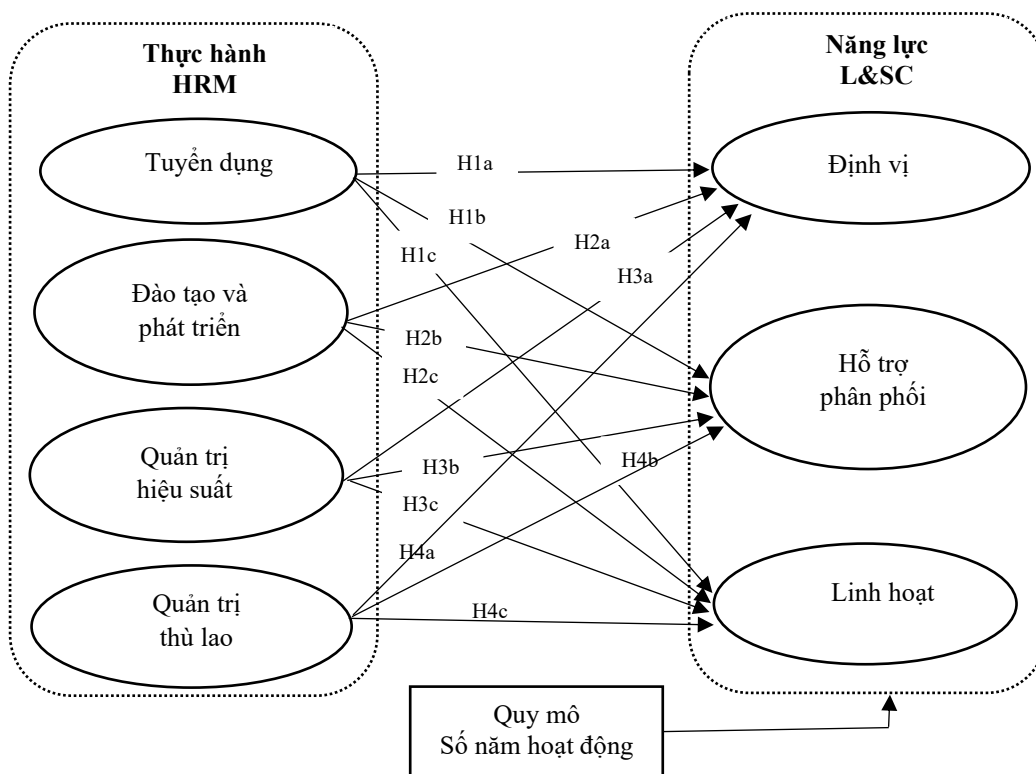
Hệ thống đánh giá dựa trên hiệu suất cung cấp cơ sở khách quan để thiết kế một hệ thống khen thưởng công bằng, giúp nhân viên nhận thức rõ rằng kết quả công việc của họ sẽ được ghi nhận và tương xứng xứng đáng (Rubino, 1997). Quản trị hiệu suất không chỉ nâng cao động lực làm việc mà còn góp phần trực tiếp cải thiện 3 năng lực cốt lõi của L&SC. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết H3a, H3b, H3c tương ứng: *Quản trị hiệu suất có tác động*

tích cực đến năng lực định vị, năng lực hỗ trợ phân phối và năng lực linh hoạt của LSP.

Quản trị thủ lao được xác định là yếu tố có mối quan hệ tích cực với hiệu quả hoạt động tổng thể của doanh nghiệp, tạo động lực chính để thu hút và giữ chân những người làm việc hiệu quả, tài năng lành nghề (Islam & Siengthai, 2010). Khi LSP sở hữu nhân lực lành nghề, tài năng thì hệ quả tất yếu là những tác động tích cực tới các năng lực L&SC. Do đó, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết H4a, H4b, H4c: *Quản trị thủ lao có*

tác động tích cực đến năng lực định vị, năng lực hỗ trợ phân phối và năng lực linh hoạt của LSP.

Mô hình nghiên cứu được thiết lập với 3 biến phụ thuộc (định vị, hỗ trợ phân phối và linh hoạt); 4 biến độc lập (tuyển dụng, đào tạo và phát triển, quản trị hiệu suất và quản trị thủ lao). Biến kiểm soát là quy mô doanh nghiệp (theo Nghị định số 39/2018/NĐ-CP ngày 11/03/2018 chia làm 3 nhóm: siêu nhỏ và nhỏ < 50 lao động; vừa < 100 lao động; và lớn > 100 lao động) và số năm hoạt động của LSP (từ 0-5 năm; 6-10 năm; 11-15 năm và > 15 năm).



Hình 1: Mô hình tác động của thực hành HRM đến năng lực L&SC

Nguồn: Xây dựng trên cơ sở kế thừa Ding và cộng sự (2014).

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng bảng hỏi với thang đo Likert 5 điểm để khảo sát và thu thập dữ liệu. Bảng hỏi gồm 24 biến quan sát dùng để đo lường 7 nhân tố. Theo Hair (2006), kích thước mẫu tối thiểu cần đạt được lớn hơn 5 lần số biến quan sát, tức là $n = 225 > 24 \times 5 = 120$, do đó nghiên cứu đảm bảo tiêu chuẩn về kích thước mẫu.

Dữ liệu khảo sát được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 6 đến tháng 7 năm 2024. Đối tượng khảo sát là các nhà quản trị cấp cao hoặc cấp trung (Ban Giám đốc, Giám đốc/Trưởng phòng bộ phận kinh doanh) của 527 LSP Việt

Nam với sự hỗ trợ của Hiệp hội Doanh nghiệp Dịch vụ Logistics Việt Nam. Nhóm nghiên cứu đã thu được 267 phản hồi (50,60%). Sau khi sàng lọc, tổng số mẫu hợp lệ đưa vào phân tích là 225.

3.2. Thang đo các biến nghiên cứu

Nghiên cứu phát triển hệ thống thang đo cho các biến trong mô hình nghiên cứu (Bảng 1) dựa trên kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu tiền nghiệm của Hong và cộng sự (2007), Mothilal và cộng sự (2012), Wang và cộng sự (2008), Ding và cộng sự (2014), Cho và cộng sự (2008), Swafford và cộng sự (2006), Ahlstrom và cộng sự (2001), Kam và cộng sự (2010), Islam và Siengthai (2010) và nghiên cứu định tính từ phỏng vấn sâu.

Bảng 1: Mô tả các biến nghiên cứu

TT	Biến/ chỉ báo	Mô tả biến quan sát
<i>Định vị (Positioning - P)</i>		
1	P1	Chúng tôi có khả năng cung cấp nguồn cung sáng tạo giải pháp chuỗi
2	P2	Chúng tôi có khả năng cung cấp nhiều loại dịch vụ logistic, bao gồm chia hàng rời, hợp nhất và ghi nhãn
3	P3	Chúng tôi có khả năng đáp ứng các yêu cầu đặc biệt bằng cách thực hiện các giải pháp được lên kế hoạch trước
4	P4	Chúng tôi có khả năng cung cấp chuyên môn logistics trong các ngành công nghiệp
<i>Hỗ trợ phân phối (Distribution support - DS)</i>		
5	DS1	Chúng tôi có khả năng cung cấp rộng rãi hoặc phạm vi phân phối rộng rãi
6	DS2	Mạng lưới vận chuyển và phân phối của chúng tôi đã giúp khách hàng đạt được tiết kiệm chi phí
7	DS3	Chúng tôi có khả năng cung cấp phân phối toàn cầu
<i>Linh hoạt (Agility - A)</i>		
8	A1	Chúng tôi có khả năng cung cấp phản ứng nhanh chóng với yêu cầu của khách hàng
9	A2	Chúng tôi có khả năng sắp xếp giao hàng linh hoạt lịch trình để phù hợp với lịch trình sản xuất của khách hàng
10	A3	Chúng tôi có khả năng giao hàng nhanh để đáp ứng nhu cầu của khách hàng
<i>Tuyển dụng (Recruitment - R)</i>		
11	R1	Bảng phỏng vấn thường được sử dụng làm bảng điều khiển chính phương pháp lựa chọn trong tổ chức của chúng tôi
12	R2	Chúng tôi dựa vào truyền miệng để lấp chỗ trống của mình vị trí
13	R3	Chúng tôi cung cấp thông tin giờ làm việc linh hoạt cho nhân viên khi tuyển dụng
14	R4	Chúng tôi sử dụng phối hợp các phương thức để truyền thông tuyển dụng
<i>Đào tạo và phát triển (Training and development - TD)</i>		
15	TD1	Chúng tôi cung cấp đào tạo liên quan đến công việc cho nhân viên
16	TD2	Chúng tôi cung cấp cơ hội phát triển nghề nghiệp cho người lao động
17	TD3	Chúng tôi có chính sách giữ chân nhân viên lành nghề
18	TD4	Chúng tôi khuyến khích nhân viên đưa ra ý tưởng để cải thiện quy trình làm việc trong tổ chức
<i>Quản trị hiệu suất (Performance management - PM)</i>		
19	PM1	Tăng lương được xác định hằng năm theo kết quả đánh giá hiệu suất trong tổ chức của chúng tôi
20	PM2	Thăng tiến được xác định bởi kết quả đánh giá hiệu suất hàng năm trong tổ chức của chúng tôi
21	PM3	Chúng tôi thực hiện đánh giá hiệu suất hàng năm cho người lao động
<i>Quản trị thù lao (Reward management - RM)</i>		
22	RM1	Chúng tôi đưa ra mức lương hấp dẫn cho nhân viên
23	RM2	Chúng tôi cung cấp các gói phúc lợi hấp dẫn cho nhân viên
24	RM3	Chúng tôi cung cấp môi trường làm việc tốt cho nhân viên

Nguồn: Tổng hợp của nhóm nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha

Thang đo các biến độc lập có hệ số Cronbach's Alpha lần lượt là 0,857; 0,873; 0,873 đều $> 0,6$ - điều này đảm bảo độ tin cậy. Thang đo biến phụ thuộc có hệ số Cronbach's Alpha lần lượt là 0,772; 0,877; 0,690; 0,809 đều $> 0,6$ - điều này đảm bảo độ tin cậy. Hệ số tương quan biến tổng đều cao hơn 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha nêu loại các biến quan sát này đều nhỏ hơn

hệ số Cronbach's Alpha của biến độc lập, cho thấy tất cả các biến quan sát đều được sử dụng để phân tích nhân tố khám phá.

4.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phân tích EFA cho thấy hệ số KMO = 0,857 $> 0,5$; mức ý nghĩa Sig của kiểm định Bartlett's = 0,000 $< 0,05$ thỏa mãn điều kiện, điều này có thể nhận định rằng các biến quan sát có tương quan với nhau. Với 7 thành phần chính có tổng tỷ lệ giải thích ở mức 71,21% $> 50\%$, có nghĩa

tổng khả năng giải thích của mô hình đạt 71,21% giá trị thực tế, điểm dừng phương pháp được sử dụng với Eigenvalues đạt $8,225 > 1$ thỏa mãn yêu cầu. Ma trận thành phần Pattern Matrix cho thấy các biến quan sát có hệ số tải nhân tố $> 0,5$, đảm bảo đạt tiêu chuẩn.

4.3. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Kết quả CFA cho các chỉ tiêu Chi-bình phương/df = 1,691, TLI, CFI, GFI đều cao hơn 0,9, RMSEA = 0,056 < 0,08 (Steiger, 1998), PCLOSE= 0,165 > 0,01, điều này có thể suy ra mô hình được xem là phù hợp với dữ liệu thị trường.

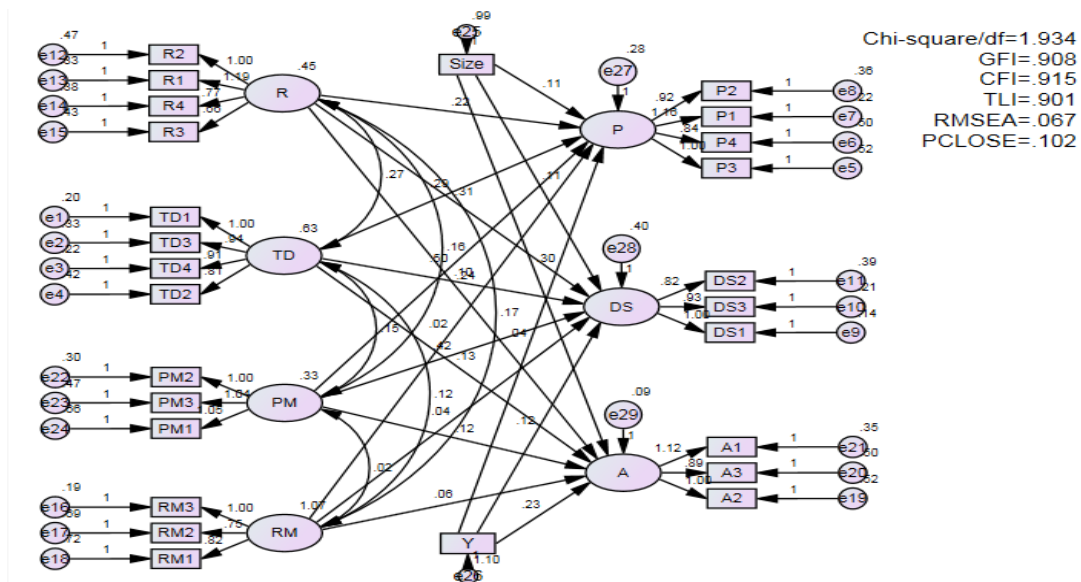
Giá trị hội tụ: Đối với các trọng số (đã chuẩn hóa) đều $> 0,5$ chứng tỏ thang đo các khái niệm đều đạt được giá trị hội tụ.

Giá trị phân biệt: Hệ số tương quan giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình đều mang giá trị dương (< 1) và khác biệt có ý nghĩa so với 1 giá trị. Các giá trị P-value đều rất nhỏ ($< 0,05$), do đó hệ số tương quan của từng cặp khái niệm khác biệt so với 1 ở độ tin cậy 95%.

4.4. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Kết quả phân tích SEM với các chỉ tiêu Chi-bình phương/df = 1,934 < 0,3, TLI, CFI, GFI đều $> 0,9$, RMSEA = 0,067 < 0,08 (Steiger, 1998), PCLOSE= 0,102 > 0,01, suy ra mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả phân tích mô hình SEM về trọng số hồi quy cho các yếu tố đều có ý nghĩa thống kê 5% do giá trị P-value $< 0,1$.



Hình 3: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM đã hiệu chỉnh

Nguồn: Kết quả phân tích phần mềm AMOS.

Bảng 2: Trọng số hồi quy

			Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Sai lệch chuẩn S.E.	Giá trị tới hạn C.R.	Mức ý nghĩa p
P	<---	R	0,195	0,098	2,225	0,026
DS	<---	R	0,270	0,108	2,881	0,004
A	<---	R	0,286	0,077	3,103	0,002
P	<---	TD	0,309	0,074	3,965	***
DS	<---	TD	0,166	0,061	2,206	0,027
A	<---	TD	0,188	0,055	2,435	0,015
P	<---	PM	0,380	0,116	4,285	***
DS	<---	PM	0,309	0,120	3,504	***
A	<---	PM	0,503	0,082	6,743	***
P	<---	RM	0,216	0,059	3,248	0,001

			Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Sai lệch chuẩn S.E.	Giá trị tới hạn C.R.	Mức ý nghĩa p
DS	<---	RM	0,366	0,112	3,952	***
A	<---	RM	0,487	0,099	5,116	***
P	<---	Size	0,140	0,043	2,456	0,014
DS	<---	Size	0,137	0,048	2,263	0,024
A	<---	Size	0,531	0,041	7,281	***
P	<---	Y	0,424	0,036	6,258	***
DS	<---	Y	0,158	0,045	2,607	0,009
A	<---	Y	0,165	0,064	2,278	0,023

Ghi chú: *** tức là 0% (0,000).

Nguồn: Kết quả phân tích AMOS.

Các hệ số Sig. (P) của các mối quan hệ đều nhỏ hơn 5%, do đó mỗi quan hệ giữa các nhân tố đều có ý nghĩa thống kê. Các hệ số hồi quy đều lớn hơn 0 thể hiện mỗi quan hệ dương (tác động tích cực) giữa các nhân tố với nhau.

Tiếp tục lựa chọn mẫu hoàn lại có giá trị 1000 để so sánh với kết quả ước lượng từ mẫu thu được. Kết quả kiểm định xác định độ chệch giữa ước lượng mẫu và ước lượng bootstrap là rất nhỏ, giá trị tới hạn (CR) đều nhỏ hơn 2 cho thấy có thể xem ước lượng mẫu suy rộng cho tổng thể, mô hình ước lượng là vững và đáng tin cậy.

5. Thảo luận

Các phát hiện trong nghiên cứu này ủng hộ tất cả các giả thuyết nghiên cứu. Điều này cho thấy năng lực L&SC của LSP Việt Nam có liên quan tích cực và đáng kể đến tuyển dụng, đào tạo và phát triển, quản trị hiệu suất và quản trị thù lao. Cụ thể:

(1) Tuyển dụng có tác động tích cực đến 3 năng lực L&SC0 gồm định vị, hỗ trợ phân phối và linh hoạt của LSP Việt Nam. Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu thực nghiệm trước đó của Fey và cộng sự (2009), Chand và Katou (2007).

(2) Đào tạo và phát triển có mối quan hệ tích cực đáng kể với cả 3 năng lực L&SC gồm định vị, hỗ trợ phân phối và linh hoạt của LSP Việt Nam. Điều này tương đồng với kết quả nghiên cứu tại các doanh nghiệp logistics Trung Quốc của Bookbinder và Tan (2003), Kam và cộng sự (2010).

(3) Quản trị hiệu suất và quản trị thù lao cũng có tác động tích cực đến 3 năng lực L&SC gồm định vị, hỗ trợ phân phối và linh hoạt của LSP Việt Nam. Điều này đi ngược lại với kết quả của Ding và cộng sự (2014) khi tác giả đã giải thích đánh giá quản trị hiệu suất, quản trị thù lao là công cụ quản lý cứng nhắc tại thị trường năng động của ngành dịch vụ logistic. Tuy nhiên, đối với thị

trường logistics mới nổi Việt Nam, quản trị hiệu suất và quản trị thù lao thể hiện vai trò đóng góp vào việc phát triển năng lực L&SC do các chương trình đãi ngộ, thưởng... cho nhân viên có thành tích cao sẽ tạo ra sự kích thích mạnh mẽ.

Kết quả về tác động của biến kiểm soát cho thấy các doanh nghiệp có quy mô càng lớn, thời gian hoạt động càng dài thì các LSP càng gia tăng năng lực, càng có khả năng cung cấp dịch vụ hậu cần tích hợp, giá trị gia tăng dịch vụ và giải pháp chuỗi cung ứng sáng tạo cho khách hàng, tương thích với kết luận của Mothilal và cộng sự (2012), Trentin (2011).

6. Kết luận

Nghiên cứu này đã chỉ ra rằng các hoạt động thực hành HRM đều có vai trò nuôi dưỡng năng lực L&SC. Nhóm nghiên cứu đề xuất hàm ý trong thực hành HRM tại các LSP Việt Nam:

(1) Chú trọng thiết kế hình thức tuyển dụng, đa dạng hóa phương thức tuyển dụng, đẩy mạnh truyền thông tuyển dụng gắn với cung cấp thông tin rõ ràng, đầy đủ để tạo sức hấp dẫn, thu hút được ứng viên có chất lượng.

(2) Cải thiện đào tạo và phát triển nhân lực bằng các chương trình đào tạo chuyên biệt, thực chiến và phù hợp với xu hướng; kích thích nhân viên sáng tạo; cung cấp cơ hội phát triển nghề nghiệp.

(3) Chú trọng cải tiến thực hành quản trị thù lao trên nền tảng lấy mức lương cạnh tranh; các gói phúc lợi đa dạng, hấp dẫn, phù hợp; môi trường làm việc tốt.

(4) Hoàn thiện quản trị hiệu suất tổ chức và hiệu suất cá nhân thường xuyên và định kỳ làm cơ sở để quản trị thù lao và phát triển nhân lực công bằng, tạo động lực và kích thích nhân lực phát huy khả năng cải thiện năng lực L&SC.

Tài liệu tham khảo

Ahlstrom, D., Bruton, G., & Chan, E. (2001). HRM of foreign firms in China: The challenge of managing

- host country personel. *Business Horizons*, 44(3), 59-68. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(01\)80036-7](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(01)80036-7)
- Bookbinder, J., & Tan, C. (2003). Comparison of Asian and European logistics systems. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(1/2), 36-58. <http://doi.org/10.1108/09600030310460990>
- Cakar, F., Bititci, U., & MacBryde, J. (2003). A business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal*, 9(2), 190-207. <http://doi.org/10.1108/14637150310468>
- Chand, M., & Katou, A. (2007). The Impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594. <https://doi.org/10.1108/01425450710826096>
- Cho, J., Ozment, J. & Sink, H. (2008). Logistics capability logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 336-359. <https://doi.org/10.1108/09600030810882825>
- Delaney, J. E., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. <http://doi.org/10.2307/256718>
- Ding, M. J., Kam, B. H., & Lalwani, C. S. (2012). Operational routines and supply chain competencies of Chinese logistics service providers. *The International Journal of Logistics Management*, 23(3), 383-407. <http://doi.org/10.1108/09574091211289237>
- Fey, C. F., Morgulis-Yakushev, S., Park, H. J. & Björkman, I. (2009). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 690-712. <http://doi.org/10.1057/jibs.2008.83>
- Hong, J., Chin, A. T. H., & Liu, B. (2007). Logistics service providers in China: Current status and future prospects. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19(2), 168-181.
- Islam, M., & Siengthai, S. (2010). Human resource management practices and firm performance improvement in Dhaka export processing zone. *Research and Practices in Human Resource Management*, 18(1), 60-77.
- Kam, B. H., Tsahuridu, E., & Ding, M. J. (2010). Does human resource management contribute to the development of logistics and supply chain capabilities? An empirical study of logistics service providers in China. *Research and Practices in Human Resource Management*, 18(2), 15-34.
- Kamoche, K. (2007). Strategy, knowledge, appropriation and ethics in HRM. In *Human Resource Management: Ethics and Employment*. Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oso/9780199203789.003.0016>
- Karami, A., Analoui, F., & Cusworth, J. (2004). Strategic human resource management and resource-based approach: The evidence from the British manufacturing industry. *Management Research News*, 27(6), 50-68. <http://doi.org/10.1108/01409170410784202>
- Mondy, W., & Noe, R. (2008). *Human Resource Management* (10th ed.). Prentice-Hall.
- Mothilal, S., Gunasekaran, A., Nachiappan, S. P., & Jayaram, J. (2012). Key success factors and their performance implications in the Indian third-party logistics (3PL) industry. *International Journal of Production Research*, 50(9), 2407-2422. <http://doi.org/10.1080/00207543.2011.581004>
- MSUGRT. (1995). *World class logistics: The challenge of managing continuous change*. Council of Logistics Management.
- Ngai, E. W. T., Chau, D. C. K., & Chan, T. L. A. (2011). Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(3), 232-249. <http://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.11.002>
- Qureshi, M. N., Dinesh, K., & Pradeep, K. (2008). An integrated model to identify and classify the key criteria and their role in the assessment of 3PL services providers. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(2), 227-249. <http://doi.org/10.1108/13555850810864579>
- Ross, D. F. (2002). *Introduction to e-supply chain management: Engaging technology to build market-winning business partnerships*. CRC Press.
- Rubino, J. A. (1997). A guide to successfully managing employee performance: Linking performance management, reward systems, and management training. *Employment Relations Today*, 24(2), 45-53.
- Shang, K. C., & Marlow, P. B. (2007). The effects of logistics competency on performance. *Journal of International Logistics and Trade*, 5(2), 45-66. <https://doi.org/10.24006/jilt.2007.5.2.45>
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, 24(2), 170-188. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2005.05.002>
- Wang, Q., Chu, Z., Zhou, Q., & Lai, F. (2008). A comparative study of third-party logistics in Mainland China and Hong Kong. *Transportation Journal*, 47(3), 48-58. <http://doi.org/10.5325/transportationj.47.3.0048>
- Valle, R., Martin, F., & Romero, P. M. (2000). Business strategy, work processes and human resource training: Are they congruent? *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 283-297. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3%3C283::AID-JOB16%3E3.0.CO;2-C](http://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3%3C283::AID-JOB16%3E3.0.CO;2-C)