

Từ người giỏi đến người phù hợp: nghiên cứu định tính về sự chuyển dịch trong quản trị nhân sự của các tổ chức tại Việt Nam

Nguyễn Quang Anh^{1,*}, Nguyễn Hoàng Phúc^{2,**}

¹Trường Đại học Nguyễn Tất Thành

²Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

*nguyenquanganh@ntt.edu.vn, **phucnguyen.31221203675@st.ueh.edu.vn

Tóm tắt

Trong bối cảnh hội nhập và chuyển đổi số, quản trị nhân sự tại Việt Nam đang chuyển từ ưu tiên “người giỏi” sang “người phù hợp” về giá trị và văn hóa để duy trì hiệu quả bền vững. Nghiên cứu nhằm xác định động lực của sự chuyển dịch trong quản trị nhân sự, khái niệm hóa “sự phù hợp” từ góc nhìn quản lý và nhân viên, đồng thời đánh giá tác động đến hiệu quả tổ chức. Dữ liệu từ 26 phỏng vấn sâu và 3 nhóm thảo luận tại các tổ chức tư nhân, công và dịch vụ được phân tích chủ đề qua NVivo. Kết quả cho thấy nhân viên năng lực cao chỉ tạo giá trị thực sự khi phù hợp với tổ chức. Xu hướng này bắt nguồn từ yêu cầu về an toàn vận hành, chất lượng dịch vụ, tuân thủ quy định và quản lý chi phí. Nhân viên năng lực cao nhưng không phù hợp gây gián đoạn quy trình và xung đột, trong khi ưu tiên phù hợp tăng gắn kết và ổn định. Nghiên cứu mở rộng lý thuyết P-O Fit qua vai trò giảm thiểu rủi ro vận hành tại nền kinh tế mới nổi, đồng thời khuyến nghị tuyển dụng theo tiêu chí kết hợp năng lực và phù hợp, đánh giá hiệu quả cân bằng giữa kết quả tập thể, đa dạng và đổi mới.

Nhận 01/10/2025
Được duyệt 13/03/2026
Công bố 28/03/2026

Từ khóa

Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức; quản trị nguồn nhân lực; văn hóa tổ chức; giữ chân nhân viên; chuyển đổi lực lượng lao động.

© 2026 Journal of Science and Technology - NTTU

1 Đặt vấn đề

Trong nhiều thập kỷ, quản trị nhân sự thường chú trọng thu hút “người giỏi” - những cá nhân có thành tích và kỹ năng vượt trội. Tuy nhiên, năng lực chuyên môn cao chưa đủ nếu thiếu sự tương thích với văn hóa và giá trị tổ chức [1]. Các tổ chức có xu hướng giữ lại nhân viên phù hợp để duy trì văn hóa cốt lõi, trong khi những người “giỏi nhưng không phù hợp” thường tự rời bỏ hoặc gây xung đột nội bộ. Ở góc độ chiến lược, nguồn nhân lực phù hợp là tài sản khó sao chép, tạo lợi thế cạnh tranh bền vững. Vì vậy, nhiều doanh nghiệp chuyển sang tìm “người phù hợp” - những cá nhân hòa hợp với định hướng và giá trị tổ chức.

Tại Việt Nam, sự dịch chuyển này rõ nét hơn trong bối cảnh hội nhập quốc tế, chuyển đổi số và thể hệ lao động mới. Một nghiên cứu trước khẳng định mức độ phù hợp thay đổi theo thời gian và bối cảnh khi cá nhân chủ động duy trì sự hòa hợp [1]. Bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam phản ánh xu hướng cho thấy sự phù hợp cá nhân-tổ chức (Person-Organization Fit - P-O Fit) giảm căng thẳng, hạn chế ý định nghỉ việc và thúc đẩy hành vi công dân tổ chức, khẳng định P-O Fit nâng cao hiệu quả công việc và hành vi nỗ lực [2, 3].

Dù nhiều bằng chứng quốc tế và trong nước nhấn mạnh vai trò của P-O Fit, vẫn còn khoảng trống nghiên cứu chủ yếu thiên về định lượng, thiếu góc nhìn định tính về



cách nhà quản trị và nhân viên diễn giải “sự phù hợp”. Phần lớn khảo sát tập trung vào khu vực công/giáo dục, chưa phản ánh rõ bối cảnh năng động của doanh nghiệp tư nhân. Các tác động của dịch chuyển từ “người giỏi” sang “người phù hợp” đối với văn hóa, hiệu quả và bền vững tổ chức chưa được làm sáng tỏ. Xuất phát từ những khoảng trống trên, nghiên cứu này tập trung khám phá sự dịch chuyển trong quản trị nhân sự tại Việt Nam: từ ưu tiên “người giỏi” sang “người phù hợp” nhằm làm rõ các động lực thúc đẩy xu hướng này, cách thức nhà quản trị và nhân viên diễn giải “sự phù hợp” trong thực tiễn, và những tác động của nó đến văn hóa, hiệu quả, gắn kết và bền vững tổ chức.

2 Cơ sở lý thuyết

2.1 Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức

P-O Fit là mức độ tương thích giữa giá trị, mục tiêu cá nhân và tổ chức, ảnh hưởng đến thái độ và gắn kết nhân viên. P-O Fit hoạt động qua hai cơ chế: “fitting in” (phù hợp) tạo hấp dẫn cam kết trong tuyển dụng thông qua sự tương đồng và “doing well” (hiệu suất) phụ thuộc vào động lực cá nhân và môi trường hỗ trợ sau khi gia nhập tổ chức [4]. Điều này cho thấy năng lực cao không đủ nếu thiếu phù hợp, trong khi phù hợp tạo nền tảng cho hiệu quả bền vững. Gần đây, P-O Fit được tiếp cận như hiện tượng động, biến đổi theo bối cảnh và trải nghiệm nghề nghiệp [1]. Đồng thời, P-O Fit vận hành đa cấp độ và tác động đến hiệu suất, sự phối hợp và văn hóa tổ chức [5].

2.2 Sự phù hợp giữa cá nhân và công việc

Sự phù hợp cá nhân-công việc (Person-Job Fit - P-J Fit) là mức độ tương thích giữa đặc điểm nhân viên và yêu cầu công việc, bao gồm hai chiều: phù hợp năng lực-yêu cầu và phù hợp nhu cầu-cung ứng. P-J Fit là cấu trúc động thay đổi theo thời gian, ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng và cam kết tổ chức, trong đó nhân viên trẻ tuổi phản ứng mạnh hơn với những biến đổi về sự phù hợp so với nhân viên lớn tuổi [6]. Điều này làm nổi bật tầm quan trọng của việc duy trì và điều chỉnh liên tục sự phù hợp, đặc biệt khi lực lượng lao động trẻ ngày càng chiếm tỷ trọng cao tại Việt Nam.

Chuyển đổi số và cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0 đặt ra thách thức lớn cho quản trị nhân sự, đòi hỏi không chỉ năng lực kỹ thuật mà còn đổi mới quản lý và văn hóa. Tốc độ thay đổi nhanh tạo khoảng cách năng lực,

khiến cách quản trị truyền thống không còn hiệu quả và văn hóa thích ứng trở thành yếu tố then chốt giúp tổ chức linh hoạt và đổi mới [7].

2.3 Quan điểm dựa trên nguồn lực

Quan điểm dựa trên nguồn lực (Resource-Based View - RBV) cho rằng lợi thế cạnh tranh bền vững đến từ nguồn lực có giá trị, hiếm, khó bắt chước và thay thế. Nhân lực trở thành tài sản chiến lược khi nó là nguồn vốn con người đặc thù của công ty, đặc biệt khi chúng tạo ra các thế mạnh đặc thù của công ty và phát triển qua thời gian [8]. Khi áp dụng RBV, các nghiên cứu gần đây cho thấy chuyển đổi số và phát triển bền vững chỉ tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững khi gắn với quản lý tài sản vô hình, đặc biệt là các quan hệ lao động và chuỗi cung ứng được tối ưu hóa. Những yếu tố này khó bắt chước và không dễ thay thế, tạo thành nền tảng cho khả năng cạnh tranh lâu dài của tổ chức [9].

2.4 Lý thuyết thể chế

Lý thuyết thể chế giải thích cách thực tiễn quản trị được hình thành và thay đổi dưới tác động xã hội, kinh tế và công nghệ. Theo đó, các thể chế hoạt động thông qua ba trụ cột: trụ cột quy định (luật lệ và quy định), trụ cột chuẩn mực (giá trị và chuẩn mực xã hội) và trụ cột văn hóa-nhận thức (ý nghĩa được chia sẻ và niềm tin) [10]. Ba trụ cột này tương tác lẫn nhau để tạo nên tính hợp pháp và ảnh hưởng đến sự tuân thủ các thực tiễn tổ chức.

Trong bối cảnh nhân sự, lý thuyết thể chế lý giải sự dịch chuyển từ tuyển “người giỏi” sang “người phù hợp” qua ba áp lực. Về xã hội, thể chế lao động trẻ chịu ảnh hưởng toàn cầu hóa và công nghệ, đề cao giá trị nhân văn, tự định hướng và phổ quát, định hình kỳ vọng mới đối với tổ chức [11]. Về kinh tế, cạnh tranh gia tăng và yêu cầu phát triển bền vững buộc doanh nghiệp ưu tiên nhân lực phù hợp để duy trì ổn định và giảm chi phí luân chuyển [8]. Về công nghệ, cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0 tạo khoảng cách giữa năng lực hiện có và yêu cầu mới, khiến quản trị nhân tài cần coi trọng khả năng thích ứng hơn chuyên môn tĩnh [7].

3 Phương pháp nghiên cứu

3.1 Phương pháp tiếp cận

Nghiên cứu này sử dụng cách tiếp cận diễn giải, coi quản trị nhân sự là sản phẩm của tương tác xã hội, chỉ

hiểu được qua cách con người gán ý nghĩa cho trải nghiệm. Phương pháp này phù hợp với mục tiêu tìm hiểu sự chuyển dịch từ “người giỏi” sang “người phù hợp” tại Việt Nam.

Thiết kế nghiên cứu được lựa chọn là khám phá định tính nhằm khai thác những góc nhìn sâu mà định lượng khó nắm bắt. Dữ liệu được xử lý bằng phân tích chủ đề để nhận diện các mẫu chủ đề chính và liên hệ với khung lý thuyết [12].

3.2 Người tham gia và chọn mẫu

Nghiên cứu sử dụng chọn mẫu có chủ đích nhằm tiếp cận những người có trải nghiệm liên quan đến sự dịch chuyển từ “người giỏi” sang “người phù hợp”. Phỏng vấn sâu bán cấu trúc với 26 người tham gia đa dạng về cấp bậc và thế hệ, khám phá ba nội dung chính: (i) cách hiểu về “người giỏi” và “người phù hợp”, (ii) thực tiễn tuyển dụng, đào tạo và giữ chân nhân sự và (iii) ảnh hưởng đến văn hóa và hiệu quả tổ chức. Thu thập dữ liệu dừng lại khi đạt bão hòa lý thuyết. Thảo luận nhóm gồm ba nhóm với (4-6) người mỗi nhóm, thành phần đa thế hệ để tạo tương tác tự nhiên và phát hiện quan điểm tập thể. Phương pháp này giúp làm rõ sự đồng thuận cũng như khác biệt trong nhận thức về sự phù hợp giữa các nhóm nhân viên. Cách tiếp cận kết hợp này vừa đảm bảo đa dạng mẫu theo vị trí và độ tuổi, vừa làm rõ vai trò của sự phù hợp trong quản trị nhân sự hiện đại tại Việt Nam.

3.3 Phân tích dữ liệu

Dữ liệu được phân tích theo quy trình phân tích chủ đề sáu bước với sự hỗ trợ của NVivo 15, bao gồm: (i) làm quen với dữ liệu, (ii) mã hóa ban đầu, (iii) xây dựng chủ đề, (iv) rà soát và tinh chỉnh, (v) đặt tên chủ đề và (vi) viết báo cáo [12]. Các chủ đề được hình thành dựa trên ba tiêu chí: mức độ lặp lại trong dữ liệu, liên hệ lý thuyết và sự nhất quán giữa các nguồn dữ liệu.

3.4 Độ tin cậy và tính chặt chẽ

Nghiên cứu đảm bảo chất lượng qua bốn tiêu chí. Tính tin cậy được củng cố bằng kiểm chứng với năm người tham gia và thảo luận nhóm để giảm thiên lệch. Tính chuyển giao được đảm bảo nhờ mô tả chi tiết bối cảnh và đặc điểm mẫu. Tính ổn định được duy trì qua nhật ký nghiên cứu và hồ sơ lưu vết quyết định phân tích. Tính xác nhận được tăng cường thông qua nhật ký phản tư ghi lại giả định và kinh nghiệm của nhà nghiên cứu.

3.5 Đạo đức nghiên cứu

Tất cả người tham gia được thông báo đầy đủ về mục đích nghiên cứu và ký cam kết đồng thuận. Nghiên cứu đảm bảo ẩn danh, bảo mật dữ liệu và quyền rút lui bất kỳ lúc nào. Quy trình tuân thủ các nguyên tắc đạo đức nghiên cứu định tính.

4 Kết quả nghiên cứu

4.1 Thống kê mô tả

Bảng 1 Đặc điểm mẫu

Đặc điểm	Phỏng vấn	Thảo luận nhóm
Số lượng (người)	26	15
Giới tính		
Nam	14	8
Nữ	12	7
Thế hệ		
Gen X (1965-1980)	5	4
Gen Y/Millennials (1981-1996)	13	5
Gen Z (1997-2012)	8	6
Thâm niên (năm)		
< 5	4	3
5-10	12	5
> 10	10	7
Chức danh		
Giám đốc	4	3
Quản lý	7	2
Nhân viên	15	8
Giảng viên	0	1

Mẫu nghiên cứu bao gồm 41 đối tượng tham gia, trong đó có 26 người được phỏng vấn sâu và 15 người tham gia thảo luận nhóm. Về giới tính, nhóm mẫu được phân bố khá cân bằng với 22 nam và 19 nữ. Xét theo thế hệ, Gen Y/Millennials chiếm tỷ lệ cao nhất với 18 người, tiếp đến là Gen Z với 14 người và Gen X với 9 người. Về thâm niên công tác, có 7 người dưới 5 năm kinh nghiệm, 17 người từ (5-10) năm và 17 người trên 10 năm. Theo chức danh, mẫu nghiên cứu bao gồm 7 giám đốc, 9 quản lý, 23 nhân viên và 1 giảng viên, phản ánh sự đa dạng về vị trí công tác và kinh nghiệm nghề nghiệp.

4.2 Chủ đề phát hiện

4.2.1 Định nghĩa và cách hiểu về “người giỏi” và “người phù hợp”

Dữ liệu cho thấy đáp viên phân biệt rõ giữa “người giỏi” và “người phù hợp”. Người giỏi gắn với chuyên môn cao, kỹ năng vượt trội và kết quả nhanh; người phù hợp ngoài năng lực còn hòa hợp giá trị, văn hóa, quy trình và phối hợp. Quản lý P01 khẳng định: “Giỏi là điều kiện cần để thực hiện công việc; phù hợp mới là điều kiện đủ để biến năng lực cá nhân thành hiệu quả tổ chức”.

Gen Z P03 nhấn mạnh phù hợp là khả năng hòa nhập, tuân thủ quy trình, giao tiếp rõ ràng và phối hợp nhịp nhàng. Tuy nhiên, đáp viên N1-02 cảnh báo rủi ro khi xem nhẹ năng lực: “Nếu toàn phù hợp nhưng thiếu năng lực thì khó cạnh tranh”. Đáp viên N1-03 và N2-02 cũng cố rằng phù hợp nhưng thiếu chuyên môn sẽ làm chậm tiến độ và kìm hãm phát triển.

4.2.2 Động lực dịch chuyển từ “người giỏi” sang “người phù hợp”

Dữ liệu cho thấy xu hướng này xuất phát từ năm động lực thực tiễn có liên hệ chặt chẽ với nhau. Động lực đầu tiên và được nhắc đến nhiều nhất là rủi ro vận hành và an toàn. Bảy đáp viên (P03, P07, P13, P20, P23, P26 và N1-04) cho rằng người giỏi nhưng bỏ qua quy trình dễ gây sự cố nghiêm trọng, minh chứng qua chia sẻ của P07: “Một thợ giỏi bỏ qua quy định an toàn khiến cả chuyền phải dừng. Công ty nhận ra người phù hợp quy trình và tinh thần đồng đội quan trọng hơn”. Liên quan mật thiết đến điều này là động lực thứ hai về trải nghiệm khách hàng và ổn định dịch vụ, khi sáu đáp viên (P02, P04, P12, P15, P18 và P21) nhấn mạnh rằng năng lực chuyên môn cao không thể bù đắp cho thái độ không phù hợp trong môi trường dịch vụ, như P02 chia sẻ: “Trong dịch vụ, một cá nhân giỏi nhưng nóng tính có thể gây tổn hại lớn. Chúng tôi ưu tiên phù hợp để đảm bảo sự hài hòa”.

Ở góc độ quản trị rủi ro, bốn đáp viên (P05, P10, P17 và N3-01) chỉ ra rằng cá nhân giỏi nhưng tự ý hành động có thể gây tổn thất lớn, đặc biệt trong lĩnh vực tài chính và khu vực công, nơi tuân thủ quy định là yêu cầu không thể thỏa hiệp, như P05 nhấn mạnh: “Nhân viên giỏi nhưng bốc đồng quyết định có thể gây tổn thất lớn.

Doanh nghiệp ưu tiên phù hợp với chuẩn kiểm soát”. Bên cạnh đó, năm đáp viên (P01, P16, P24, P25 và N1-02) nhìn nhận vấn đề từ góc độ chi phí, khi người giỏi nhưng thiếu gắn bó làm gia tăng chi phí tuyển dụng, đào tạo và gây gián đoạn vận hành, như P25 khẳng định: “Người giỏi quan trọng nhưng người phù hợp mới quyết định, vì chi phí thay thế và hội nhập nhân sự mới tốn kém”. Cuối cùng, năm đáp viên (P06, P09, P14, P19 và P22) đặt vấn đề trong bối cảnh chuyển đổi số, khi tốc độ thay đổi công nghệ nhanh khiến năng lực chuyên môn hôm nay dễ trở nên lỗi thời, trong khi người phù hợp với văn hóa học hỏi liên tục mới có khả năng duy trì tính linh hoạt và thích ứng lâu dài.

4.2.3 Biểu hiện và tiêu chí đánh giá “sự phù hợp”

Khi nói về “sự phù hợp”, đáp viên cụ thể hóa bằng các tiêu chí và hành vi quan sát được trong công việc. Tám người (P01, P05, P11, P12, P16, P17, P21 và P24) nhấn mạnh giá trị và thái độ như: tuân thủ, trung thực, hợp tác và kiên nhẫn. Nhóm khác gồm 9 đáp viên (P02, P04, P06, P09, P14, P18, P19, P22 và N2-06) tập trung vào cách làm việc, coi trọng teamwork, lắng nghe, giao tiếp rõ ràng và sự linh hoạt. Đáp viên P04 (Quản trị nhân sự) nhấn mạnh: “Phù hợp là tôn trọng, cầu tiến, biết lắng nghe và điều chỉnh theo mục tiêu chung”. Đáp viên P06 bổ sung: “Đó là linh hoạt, cầu thị, cộng tác từ xa và tôn trọng thành viên nhóm”.

Chín đáp viên khác (P03, P07, P10, P13, P15, P20, P23, P25 và P26) đề cao kỷ luật và sự tuân thủ quy trình, coi đây là thước đo quan trọng của sự phù hợp, đặc biệt trong sản xuất, tài chính hay khu vực công. Đáp viên P07 (Quản lý tuyển, sản xuất) khẳng định: “Người phù hợp sẽ làm đúng ngay cả khi không ai giám sát”. Ngoài ra, năm đáp viên (P01, P06, P08, P19, và P22) xem khả năng học hỏi và thích nghi là yếu tố thiết yếu trong bối cảnh công nghệ thay đổi nhanh.

4.2.4 Trường hợp “người giỏi nhưng không phù hợp”

Một phát hiện quan trọng là hiện tượng “người giỏi nhưng không phù hợp” khá phổ biến. Nhiều đáp viên cho rằng cá nhân giỏi nhưng bỏ qua quy trình hoặc thiếu hợp tác thường gây hại tập thể. Đáp viên P01 kể: “Lập trình viên cao cấp code nhanh nhưng bỏ kiểm tra, phải hoàn tác hai lần, bộ phận kiểm thử quá tải. Sau 60 ngày không cải thiện, chấm dứt hợp tác”.

Một số ý kiến nhấn mạnh hành vi ứng xử không phù hợp với khách hàng dễ gây mất uy tín. Đáp viên P02 (dịch vụ) chia sẻ: “Nhân viên giỏi nhưng cau có với khách hàng khó tính, công ty buộc phải cho thôi việc”. Trong thảo luận, đáp viên N2-06 (Chuyên viên nhân sự) khái quát bằng hình ảnh rõ nét: “Nhiều khi công ty nghĩ kết quả quan trọng hơn văn hóa. Nhưng lâu dài, đó là con dao hai lưỡi”.

Từ góc nhìn lãnh đạo cấp cao, đáp viên N3-01 (Giám đốc nhân sự) nêu trường hợp Trưởng bộ phận Sản phẩm tuy hoàn thành 80 % mục tiêu công việc nhưng lại mâu thuẫn với giá trị “tôn trọng - liêm chính”. Điều này khiến tổ chức chịu nhiều chi phí ẩn như giảm hiệu quả phối hợp, nhân viên giỏi âm thầm rời đi và suy giảm uy tín trong tuyển dụng.

4.2.5 Tác động của việc ưu tiên “người phù hợp”

Khi doanh nghiệp ưu tiên “người phù hợp”, dữ liệu cho thấy nhiều thay đổi tích cực. Về văn hóa, môi trường trở nên thân thiện, ít mâu thuẫn, tinh thần hợp tác tăng (P14, N1-03). Về hiệu quả công việc, năm đáp viên (P01, P05, P07, P22, và P23) và nhóm N2 ghi nhận quy trình ổn định, ít lỗi, khách hàng hài lòng; P22 nhấn mạnh: “Sản xuất ổn định, ít lỗi, khách hàng tin tưởng hơn”. Về gắn kết, bốn đáp viên (P02, P09, P10, và P23) cho biết tỷ lệ nghỉ việc giảm, nhân viên thấy công bằng và được lắng nghe; P23 khẳng định: “Khi nhân viên thấy mình được tôn trọng, họ ít bỏ việc”. Ở góc độ dài hạn, 5 đáp viên (P03, P06, P08, P11, và P15) cho rằng ưu tiên phù hợp giúp tổ chức học hỏi nhanh, thích ứng và duy trì lợi thế; P15 tổng kết: “Xây dựng thương hiệu tuyển dụng thống nhất, tạo nền tảng vững chắc để mở rộng”.

Tóm lại, ưu tiên “người phù hợp” mang lại lợi ích cho văn hóa, hiệu quả, gắn kết và bền vững, song một số đáp viên (N1-01, N2-02, và N2-06) cảnh báo nguy cơ đồng nhất hóa và giảm sáng tạo nếu xem nhẹ “giỏi”.

5 Bàn luận

5.1 Sự dịch chuyển từ “người giỏi” sang “người phù hợp”

Kết quả nghiên cứu cho thấy “giỏi” chỉ là điều kiện cần, còn “phù hợp” mới là điều kiện đủ để tạo hiệu quả bền vững. Kết quả này phù hợp với quan điểm hiện đại về P-O Fit như một hiện tượng động và phụ thuộc bối

cảnh, trong đó mức độ phù hợp thay đổi theo trải nghiệm nghề nghiệp và yêu cầu tổ chức [1]. Bằng chứng gần đây tại Việt Nam cho thấy P-O Fit không chỉ nâng cao hiệu suất mà còn thúc đẩy hành vi đổi mới và cam kết nội bộ, đặc biệt trong khu vực công và tổ chức dịch vụ [3]. Đồng thời, sự phù hợp giúp giảm xung đột, hạn chế nghỉ việc và gia tăng hành vi hỗ trợ tổ chức [2]. So với bối cảnh quốc tế, phát hiện của nghiên cứu này mở rộng phạm vi ứng dụng lý thuyết P-O Fit sang doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp nhà nước và khu vực công tại Việt Nam, phản ánh tác động đồng thời của áp lực hội nhập và yêu cầu thể chế nội địa. Điều này cho thấy “phù hợp” không chỉ nâng cao hiệu quả cá nhân mà còn góp phần ổn định vận hành và phát triển dài hạn tại các nền kinh tế mới nổi.

5.2 Văn hóa tổ chức và hợp tác nội bộ

Kết quả cho thấy ưu tiên “sự phù hợp” giúp giảm xung đột, tăng hợp tác và duy trì môi trường làm việc hài hòa, đặc biệt khi tổ chức khen thưởng dựa trên đóng góp tập thể. Điều này củng cố quan điểm rằng sự phù hợp giá trị nâng cao cam kết, giảm xung đột và tạo điều kiện cho vận hành ổn định.

Tuy nhiên, nếu tuyệt đối hóa sự phù hợp và xem nhẹ khác biệt, tổ chức có nguy cơ thiếu đa dạng và rơi vào quán tính văn hóa, làm suy yếu đổi mới. Sự phù hợp cần được điều chỉnh theo bối cảnh thay đổi thay vì duy trì trạng thái đồng nhất hóa [1]. Khi được duy trì ở mức tối ưu với chất lượng tương tác và hợp tác cao, sự phù hợp vẫn có thể đóng vai trò nền tảng cho đổi mới.

5.3 Hiệu quả công việc

Một tác động rõ rệt của việc ưu tiên “người phù hợp” là vận hành ổn định và giảm rủi ro. Khi cá nhân cảm thấy phù hợp với giá trị và định hướng tổ chức, động lực nội tại được duy trì và thể hiện rõ hơn thông qua hành vi chuyên nghiệp và đóng góp tích cực, thay vì chỉ tồn tại ở mức thái độ. Điều này gợi ý rằng hiệu suất cao không xuất phát đơn thuần từ động lực cá nhân, mà từ sự phù hợp giữa động lực đó và hệ chuẩn hành vi của tổ chức [2].

Sự phù hợp còn điều tiết mối quan hệ giữa hệ thống làm việc hiệu suất cao và khả năng đổi mới. Một nghiên cứu trước chỉ ra rằng P-O Fit thúc đẩy sáng tạo thông qua tương tác tin cậy giữa lãnh đạo và đồng nghiệp cũng như

hợp tác tích cực trong tổ chức [13]. Điều này cho thấy tại Việt Nam, “phù hợp” vừa duy trì ổn định vận hành vừa là động lực đổi mới trong bối cảnh chuyển đổi số.

5.4 Gắn kết và giữ chân nhân viên

Nghiên cứu cho thấy khi nhân viên cảm nhận sự phù hợp với tổ chức, họ gắn bó hơn và tỷ lệ nghỉ việc giảm. Cảm giác được tôn trọng, công bằng và có tiếng nói trong công việc đặc biệt quan trọng với thế hệ trẻ như Gen Z, giúp duy trì nhân sự ổn định. Yếu tố phù hợp càng quan trọng với lực lượng lao động trẻ, vốn đề cao sự tôn trọng, tiếng nói trong tổ chức và cơ hội thể hiện bản sắc tập thể [11]. Tuy nhiên, phù hợp chỉ tạo nền tảng cho cam kết dài hạn; việc giữ chân bền vững còn phụ thuộc cơ hội phát triển, minh bạch, đãi ngộ và cơ chế quản trị tin cậy. Điều này phù hợp với bằng chứng thực tiễn cho thấy “sức khỏe tổ chức”, gồm gắn kết, phát triển và niềm tin nội bộ, quyết định lợi thế dài hạn chứ không chỉ mức độ phù hợp văn hóa [14].

5.5 Bền vững dài hạn và lợi thế cạnh tranh

Ngoài tác động ngắn hạn, sự phù hợp còn là nền tảng cho lợi thế cạnh tranh lâu dài. Khi tổ chức có đội ngũ nhân sự phù hợp, họ duy trì ổn định, xây dựng thương hiệu tuyển dụng hấp dẫn và nền tảng vững chắc để mở rộng, qua đó củng cố khả năng cạnh tranh bền vững. Nghiên cứu cũng cho thấy sự phù hợp giúp doanh nghiệp duy trì độ tin cậy vận hành, hạn chế biến động và tăng khả năng thích ứng với thay đổi thị trường. Điều này chứng tỏ sự phù hợp không phải trạng thái tĩnh mà là quá trình linh hoạt, cần được điều chỉnh theo bối cảnh. Một nghiên cứu khác bổ sung rằng, các tổ chức chú trọng sức khỏe tổ chức có khả năng phục hồi và duy trì lợi thế dài hạn vượt trội [14].

Khi đặt kết quả vào đối thoại với các nghiên cứu quốc tế, nổi lên ba điểm khác biệt đáng chú ý. Thứ nhất, trong khi các nghiên cứu phương Tây nhấn mạnh chiều cạnh tâm lý của P-O Fit như cam kết và hài lòng [4, 5], dữ liệu Việt Nam cho thấy “sự phù hợp” được nhận thức chủ yếu qua tuân thủ quy trình và kiểm soát rủi ro vận hành, chiều cạnh ít được đề cập trong các nghiên cứu tại nền kinh tế phát triển. Thứ hai, thay vì cá nhân tự cảm nhận và chủ động điều chỉnh như lý thuyết phương Tây mô tả [1], “sự phù hợp” tại Việt Nam phần lớn do tổ chức định nghĩa và đánh giá từ trên xuống,

phản ánh đặc điểm khoảng cách quyền lực cao trong văn hóa doanh nghiệp Việt Nam. Thứ ba, khác với kỳ vọng quốc tế về vai trò của P-O Fit trong thúc đẩy đổi mới [13], các tổ chức Việt Nam ưu tiên sự phù hợp trước hết để ổn định vận hành và giảm chi phí nhân sự – đổi mới là kỳ vọng dài hạn, không phải động lực tức thì. Những khác biệt này cho thấy lý thuyết P-O Fit cần được điều chỉnh phù hợp với bối cảnh khi áp dụng tại các nền kinh tế mới nổi.

5.6 Hàm ý lý thuyết và thực tiễn

Kết quả nghiên cứu củng cố và mở rộng lý thuyết P-O Fit trong bối cảnh mới. Một mặt, chúng khẳng định vai trò cốt lõi của sự phù hợp đối với văn hóa, hiệu quả, gắn kết và bền vững. Mặt khác, dữ liệu tại Việt Nam bổ sung bằng chứng về tác động vận hành và an toàn - khía cạnh ít được nhấn mạnh trong các nghiên cứu phương Tây. Nghiên cứu cũng làm rõ nghịch lý: sự phù hợp quá mức có thể dẫn đến “tuyền giống nhau”, làm giảm tính đa dạng và sáng tạo.

Các nghiên cứu gần đây khẳng định P-O Fit không chỉ gắn với ổn định mà còn thúc đẩy đổi mới, động lực nội tại và sức khỏe tổ chức [1, 14]. Hàm ý cho doanh nghiệp Việt Nam là cần cân bằng: duy trì ngưỡng phù hợp để đảm bảo vận hành ổn định, đồng thời theo đuổi bổ sung văn hóa (culture add) nhằm gia tăng sáng tạo, linh hoạt và năng lực đổi mới.

6 Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy trong quản trị nhân sự tại Việt Nam, “người phù hợp” quan trọng hơn “người giỏi” để đạt hiệu quả bền vững. Thiếu hòa hợp giá trị dẫn đến xung đột và rủi ro vận hành, trong khi sự phù hợp củng cố hợp tác và duy trì lợi thế cạnh tranh. Kết quả cũng khẳng định P-O Fit là trạng thái động, thay đổi theo bối cảnh và giai đoạn phát triển, đồng thời bổ sung bằng chứng về tác động vận hành và an toàn, khía cạnh ít được nhấn mạnh trong nghiên cứu phương Tây. Tuy nhiên, tuyệt đối hóa sự phù hợp có thể giảm đa dạng và sáng tạo. Do đó, doanh nghiệp cần cân bằng: duy trì P-O Fit để ổn định vận hành, đồng thời khuyến khích bổ sung văn hóa để gia tăng sáng tạo và năng lực cạnh tranh trong bối cảnh chuyển đổi số.

Hàm ý quản trị: trong tuyển dụng, doanh nghiệp cần tiêu chuẩn kép: đánh giá năng lực chuyên môn và mức độ phù hợp văn hóa. Ngoài phỏng vấn kỹ thuật, nên dùng tình huống hoặc mô phỏng nhóm để quan sát hợp tác và thái độ. Đồng thời, cần hạn chế “tuyển giống nhau” vì sự đa dạng tạo giá trị cho sáng tạo và thích ứng. Trong đào tạo, định hướng văn hóa cần lồng ghép từ hội nhập ban đầu, kết hợp huấn luyện quản lý cấp trung về kỹ năng điều phối và khai thác đa dạng. Chương trình

phát triển cá nhân nên đồng thời nâng cao chuyên môn và kỹ năng mềm, giúp nhân viên vừa giỏi vừa phù hợp với tổ chức. Trong đánh giá và đãi ngộ, KPI nên gắn với thành tích tập thể, mức độ gắn kết và tuân thủ giá trị cốt lõi. Chính sách cần minh bạch, công bằng và tạo cơ hội phản hồi để giữ chân thế hệ trẻ. Bên cạnh đó, xây dựng môi trường an toàn tâm lý và khảo sát định kỳ giúp theo dõi mức độ phù hợp, điều chỉnh chính sách kịp thời và duy trì cân bằng ổn định - đổi mới.

Tài liệu tham khảo

1. Kristof-Brown, A., Schneider, B., & Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, 76(2), 375-412. <https://doi.org/10.1111/peps.12581>.
2. Nguyen Thi Thanh Thuy, & Phinaitrup, B. A. (2023). The effect of public service motivation on job performance of public servants in Vietnam: The role of mediation of job satisfaction and person-organization fit. *International Journal of Public Administration*, 46(5), 326-343. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1995747>.
3. Thao.P.T. Pham, Tung Van Nguyen, Phuong Van Nguyen, & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>.
4. Barrick, M. R., & Parks-Leduc, L. (2019). Selection for fit. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 6(1), 171-193. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015028>.
5. Sørli, H. O., Hetland, J., Bakker, A. B., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2022). Daily autonomy and job performance: Does person-organization fit act as a key resource?. *Journal of Vocational Behavior*, 133, 103691. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103691>.
6. Kim, T. Y., Schuh, S. C., & Cai, Y. (2020). Person or job? Change in person-job fit and its impact on employee work attitudes over time. *Journal of Management Studies*, 57(2), 287-313. <https://doi.org/10.1111/joms.12433>.
7. Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*, 38(2), 118-129. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181>.
8. Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796-1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>.
9. Okorie, O., Russell, J., Cherrington, R., Fisher, O., & Charnley, F. (2023). Digital transformation and the circular economy: Creating a competitive advantage from the transition towards Net Zero Manufacturing. *Resources, Conservation and Recycling*, 189, 106756. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106756>.
10. Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.
11. Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M., & Solnet, D. (2021). Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102822. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102822>.
12. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.

13. Seong, J. Y., & Choi, J. N. (2019). Is person-organization fit beneficial for employee creativity? Moderating roles of leader-member and team-member exchange quality. *Human Performance*, 32(3-4), 129-144. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1639711>.
14. McKinsey & Company. (2024). *Organizational health is still the key to long-term performance*. McKinsey Insights. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizational-health-is-still-the-key-to-long-term-performance>.

From Competence to Fit: A Qualitative Study on the Shift in Human Resource Management Practices within Vietnamese Organizations

Nguyen Quang Anh^{1,*}, Nguyen Hoang Phuc^{2,**}

¹Nguyen Tat Thanh University, Ho Chi Minh City, Viet Nam

²University of Economics Ho Chi Minh City, Viet Nam

nguyenquanganh@ntt.edu.vn, phucnguyen.31221203675@st.ueh.edu.vn

Abstract In the context of international integration and digital transformation, human resource management in Viet Nam is shifting from prioritizing “talented people” to “fitting people” in terms of values and culture to maintain sustainable performance. This study aims to (i) identify the drivers of this shift, (ii) conceptualize “fit” from managerial and employee perspectives, and (iii) assess its impact on organizational effectiveness. Data from 26 in-depth interviews and 3 focus group discussions across private, public, and service organizations were analyzed thematically using NVivo. These findings revealed that highly competent employees only created real value when aligned with the organization. This trend stemmed from requirements for operational safety, service quality, regulatory compliance, and cost management. Highly competent but misaligned employees caused process disruptions and conflicts, while prioritizing fit enhances commitment and stability. The study extended P-O Fit theory by highlighting its role in mitigating operational risks in emerging economies, and recommended recruitment criteria that combine competence and fit, with performance evaluation balancing collective outcomes, diversity, and innovation.

Keywords Person-Organization Fit; human resource management; organizational culture; employee retention; workforce transformation.