

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT
📖



LÊ MINH HOÀNH ANH

**ẢNH HƯỞNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN KẾT
QUẢ KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH NGUYỄN KHANG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

BÌNH THUẬN - 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT



LÊ MINH HOÀNH ANH

**ẢNH HƯỞNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN KẾT
QUẢ KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH NGUYỄN KHANG**

CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8340101

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS TS NGUYỄN VĂN TRÌNH

BÌNH THUẬN - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi tên là: Lê Minh Hoàng Anh

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Những nội dung trong luận văn này là do tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn trực tiếp của PGS.TS Nguyễn Văn Trình.

Mọi tham khảo dùng trong luận văn đều được trích dẫn rõ ràng tên tác giả, tên công trình. Các số liệu và kết quả nghiên cứu trong luận văn này là do tôi tự thực hiện, trung thực và không trùng lặp với các đề tài khác.

Tôi xin chịu trách nhiệm về nghiên cứu của mình.

Tp. Phan Thiết, tháng 02 năm 2023

Học viên

Lê Minh Hoàng Anh

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình học tập và thực hiện luận văn, tôi đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ và động viên từ gia đình, quý Thầy Cô và các bạn bè. Vì vậy, tôi xin phép được gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến:

PGS.TS Nguyễn Văn Trinh, người đã tận tình giúp đỡ và hỗ trợ tôi trong suốt quá trình tìm kiếm tài liệu, thực hiện đề cương đến khi hoàn tất luận văn.

Quý Thầy Cô giáo đã truyền đạt cho tôi rất nhiều kiến thức và kinh nghiệm quý giá trong thời gian theo học tại trường.

Các bạn bè, anh chị đồng nghiệp đã nhiệt tình hỗ trợ và động viên tôi trong quá trình học tập cũng như giai đoạn thực hiện luận văn.

Đặc biệt, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến gia đình tôi đã luôn bên cạnh, ủng hộ và tạo điều kiện tốt nhất cho tôi học tập và hoàn thành luận văn.

Tp. Phan Thiết, tháng 02 năm 2023

Học viên

Mục lục

Danh mục bảng biểu	vì
Danh mục hình	vì
CÁC TỪ VIẾT TẮT	vii
CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ NGHIÊN CỨU	1
1.1 Lý do chọn đề tài	1
1.2. Mục tiêu nghiên cứu	2
1.2.1. Mục tiêu nghiên cứu tổng quát	2
1.2.2. Mục tiêu nghiên cứu cụ thể	2
1.3 Câu hỏi nghiên cứu	3
1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	3
1.4.1. Đối tượng nghiên cứu	3
1.4.2. Phạm vi nghiên cứu	3
1.5 Phương pháp nghiên cứu	3
1.6 Ý nghĩa của nghiên cứu	4
1.7 Kết cấu luận văn	4
Chương 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	4
2.1. Các khái niệm về quản trị nguồn nhân lực	5
2.1.1. Quản trị nguồn nhân lực	5
2.1.2. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực	7
2.2. Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp	11
2.3 Mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh	14
2.4. Các nghiên cứu trước có liên quan	15
2.4.1. Các nghiên cứu nước ngoài	15
2.4.2. Các nghiên cứu ở Việt Nam	18
2.5. Đề xuất mô hình nghiên cứu	20
2.5.1. Hoạch định nguồn nhân lực	20
2.5.2. Tuyển dụng và lựa chọn	21
2.5.3. Đào tạo và phát triển	21
2.5.4. Sự tham gia và ra quyết định	22
2.5.5. Đánh giá kết quả công việc của nhân viên	22
2.5.6. Thu nhập và phúc lợi	23
2.7 Mô hình nghiên cứu đề xuất	25
2.8 Giả thuyết nghiên cứu	25
Chương 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	27
3.1 Thiết kế nghiên cứu:	27
3.2. Nghiên cứu định tính	28
3.2.1. Thiết kế nghiên cứu định tính	28
3.2.2 Kết quả nghiên cứu định tính	31

3.3 Nghiên cứu định lượng	34
3.3.1 Phương pháp chọn mẫu và quy mô mẫu	34
3.3.2 Dữ liệu thu thập	35
3.2.2.3 Công cụ phân tích dữ liệu	35
CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN	41
4.1 Giới thiệu về công ty TNHH Nguyên Khang	41
4.2 Thống kê mô tả mẫu khảo sát	42
4.3 Kiểm định độ tin cậy thang đo	43
4.4 Phân tích nhân tố EFA	46
4.5 Phân tích hồi quy	51
4.6 Kiểm định sự khác biệt	60
Phân tích ANOVA biến định tính	60
4.6.1 Kiểm định sự khác biệt về giới tính trong kết quả kinh doanh	61
4.6.2 Kiểm định sự khác biệt về độ tuổi trong kết quả kinh doanh	62
4.6.3 Kiểm định sự khác biệt về thâm niên trong kết quả kinh doanh	63
4.6.4 Kiểm định sự khác biệt về thu nhập trong kết quả kinh doanh	64
CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ CHÍNH SÁCH	65
5.1 Kết luận	65
5.2 HÀM Ý QUẢN TRỊ	65
5.2.1 Hàm ý quản trị nhân tố Đào tạo và phát triển	65
5.2.2 Hàm ý quản trị nhân tố thu nhập và phúc lợi	67
5.2.3 Hàm ý quản trị về nhóm nhân tố Sự tham gia và ra quyết định	68
5.2.4 Hàm ý quản trị nhóm nhân tố Đánh giá kết quả công việc của nhân viên	70
5.2.5 Hàm ý quản trị nhóm nhân tố tuyển dụng và lựa chọn	71
5.2.6 Hàm ý quản trị nhóm nhân tố hoạch định nguồn nhân lực	72
5.3 Hạn chế của đề tài	73
Tài liệu tham khảo	75
Phụ lục chuyên gia	77
Phụ lục bảng câu hỏi chính thức	81
Phụ lục SPSS	85

Danh mục bảng biểu

Bảng 2.1: Bảng tổng hợp các yếu tố của Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực	11
Bảng 2.2: Bảng tổng hợp đo lường Kết quả hoạt động của doanh nghiệp	14
Bảng 3.1 Bảng câu hỏi sơ bộ.....	29
Bảng 3.2 Bảng câu hỏi chính thức.....	32
Bảng 4.1 Thông tin về mẫu khảo sát.....	43
Bảng 4.2 Bảng tổng hợp độ tin cậy thang đo	45
Bảng 4.3 Tổng hợp kiểm định độ tin cậy các thang đo	46
Bảng 4.4 Tổng phương sai trích	49
Bảng 4.5 Kết quả xoay nhân tố khám phá biến độc lập	50
Bảng 4.6 Kiểm định thang đo Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp	51
Bảng 4.7 Kết quả xoay nhân tố khám phá biến phụ thuộc	52
Bảng 4.8 Kết quả phân tích hệ số tương quan Pearson	53
Bảng 4.9 Tóm tắt mô hình hồi quy	54
Bảng 4.10 Mức độ tác động hệ số hồi quy	55
Bảng 4.11 Đánh giá mức độ quan trọng trong các nhân tố	56
Bảng 4.12 Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết	58
Bảng 4.13 Kiểm định sự khác biệt về giới tính	62
Bảng 4.14 Kiểm định Leneve sự khác biệt về giới tính.....	62
Bảng 4. 15 Bảng Kiểm định sự khác biệt về độ tuổi.....	63
Bảng 4.16 Kiểm định phương sai đồng nhất	63
Bảng 4.17 Phân tích phương sai Anova.....	63
Bảng 4.18 Bảng Kiểm định sự khác biệt về thâm niên.....	64
Bảng 4.19 Kiểm định phương sai đồng nhất	64
Bảng 4.20 Phân tích phương sai Anova.....	64
Bảng 4.21 Bảng Kiểm định sự khác biệt về thu nhập	65
Bảng 4.22 Kiểm định phương sai đồng nhất	65
Bảng 4.21 Phân tích phương sai Anova.....	65

Danh mục hình

Hình 2.1: Các yếu tố thành phần của QTNNL	6
Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu của Patterson và cộng sự (1997)	15
Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu của Wright và cộng sự (1999)	16
Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu của Abdullah (2009)	16
Hình 2.5: Mô hình nghiên cứu của Wan và cộng sự (2002)	17
Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu của Absar và cộng sự (2010).	18
Hình 2.7: Mô hình nghiên cứu đề xuất	25
Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu	27
Hình 4.1: Sơ đồ tổ chức	42
Hình 4.2: Biểu đồ tần số của phân dư chuẩn hóa Histogram	59
Hình 4.3 Đồ thị Park	60

CÁC TỪ VIẾT TẮT

QTNNL	QTNNL
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ NGHIÊN CỨU

1.1 Lý do chọn đề tài

Cuối thế kỷ 20, các lý thuyết về quản trị đã chấp nhận rằng con người chứ không phải sản phẩm, thị trường, tiền mặt, cơ sở vật chất hay thiết bị là sự khác biệt của một công ty. Bởi vì con người – nguồn nhân lực tạo lợi thế cạnh tranh, mang lại sự phát triển bền vững hơn cho công ty (Caliskan, 2010).

Với vai trò và đặc trưng quan trọng như vậy, nguồn nhân lực ngày nay được các doanh nghiệp xem là một tài sản quý giá. Các doanh nghiệp đã nhận ra rằng, việc quản lý và sử dụng nguồn nhân lực một cách hiệu quả sẽ mang lại hiệu quả tích cực hơn cho doanh nghiệp, là chìa khóa để giữ vững cho một công ty có lợi nhuận hoặc kinh doanh tốt hơn (Fitz-enz, Jac, 2010).

Theo một số nghiên cứu trên thế giới, thực tiễn quản trị nguồn nhân lực còn chứa nhiều chức năng quan trọng khác cũng như ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp và được nhắc đến trong các nghiên cứu của các tác giả Huselid, 1995; Pfeffer, 1998; Adriana and Gaston J.J, 2013. Tại Việt Nam cũng đã có một số nghiên cứu của Văn Mỹ Lý và Trần Kim Dung, 2006; Trần Kim Dung và cộng sự, 2015. Các nghiên cứu đã đưa ra các thành phần của Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và cho thấy sự tác động của chúng đến Kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Theo Lado và cộng sự (1994), Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có thể dẫn đến kết quả công ty cao hơn và là những nguồn lực của lợi thế cạnh tranh bền vững vì những lợi thế này là duy nhất. Các tổ chức đang ngày càng nhận thức rằng chính sách và Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực thành công có thể làm tăng Kết quả hoạt động doanh nghiệp trong các lĩnh vực khác nhau như năng suất sản xuất, chất lượng sản phẩm và tài chính (Caliskan, 2010).

Những năm gần đây, Đồng Nai đã và đang thu hút nhiều nhà đầu tư trong và ngoài nước đến đầu tư, kinh doanh. Điều này làm cho kinh tế Đồng Nai trở nên sôi động hơn, theo đó sự cạnh tranh của các doanh nghiệp trong tỉnh cũng trở nên khốc liệt hơn rất nhiều. Để đứng vững trong cuộc cạnh tranh này, Công ty TNHH Nguyên Khang nói riêng và các doanh nghiệp trong tỉnh nói chung không còn cách nào khác là

phải nâng cao năng lực quản trị thực tại của mình để có thể nâng cao được hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp và đứng vững trong xu thế kinh tế quốc tế.

Vấn đề hiệu quả của công tác quản trị nguồn nhân lực cũng như giải pháp nào để Công ty TNHH Nguyên Khang có thể tối ưu hóa nguồn lực của mình nhằm nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh và năng lực cạnh tranh trên thị trường luôn là vấn đề mà ban lãnh đạo công ty quan tâm và tìm cách tháo gỡ. Mặc dù qua các năm, công ty Nguyên Khang không ngừng thay đổi, nâng cấp quy trình tuyển dụng, quản lý và sử dụng nhân sự hợp lý nhằm tìm kiếm và ổn định đội ngũ lao động để đẩy mạnh kết quả kinh doanh của công ty. Song chắc chắn vẫn có những lý do khác tác động đến chất lượng lao động đến kết quả kinh doanh .

Xuất phát từ những lý do nêu trên kèm theo chưa có bất cứ nghiên cứu nào tại địa phương về việc nghiên cứu tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh nên việc nghiên cứu này có ý nghĩa khoa học cả về lý luận lẫn thực tiễn. Nên tôi chọn đề tài: **“ẢNH HƯỞNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH NGUYÊN KHANG”** làm đề tài luận văn tốt nghiệp. Kết quả nghiên cứu này sẽ cung cấp một số hàm ý quản trị nguồn nhân lực cho Công ty để nâng cao kết quả kinh doanh của doanh nghiệp trong hiện tại và tương lai.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

1.2.1. Mục tiêu nghiên cứu tổng quát

Nghiên cứu các nhân tố của quản trị nguồn nhân lực tác động đến Kết quả hoạt động của công ty TNHH Nguyên Khang.

1.2.2. Mục tiêu nghiên cứu cụ thể

- Xác định các yếu tố của QTNNL có ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.
- Xác định mức độ tác động của các yếu tố thành phần QTNNL đến kết quả kinh doanh tại Công ty TNHH Nguyên Khang.
- Đề xuất một số hàm ý chính sách nhằm cải thiện QTNNL, từ đó giúp doanh

ng nghiệp nâng cao kết quả kinh doanh trong thời gian tới.

1.3 Câu hỏi nghiên cứu

Để đạt được các mục tiêu trên, cần trả lời các câu hỏi sau:

- Yếu tố nào của QTNNL có ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh?
- Mức độ tác động của các yếu tố thành phần QTNNL đến kết quả kinh doanh tại Công ty TNHH Nguyên Khang như thế nào?
- Cần phải làm gì để cải thiện QTNNL tại Công ty TNHH Nguyên Khang trong giai đoạn hiện nay và những năm tiếp theo?

1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: các yếu tố thành phần của QTNNL, kết quả kinh doanh và mối quan hệ giữa chúng.

Đối tượng khảo sát: cán bộ, nhân viên đang làm việc tại Công ty TNHH Nguyên Khang.

1.4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về không gian: đề tài được nghiên cứu tại Công ty TNHH Nguyên Khang.

Về thời gian: Số liệu sơ cấp được thu thập trong thời gian từ tháng 9/2022 đến tháng 2/2023.

1.5 Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu vận dụng phương pháp nghiên cứu định lượng có kết hợp với nghiên cứu định tính. Cụ thể là:

Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện bằng kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung. Mục đích nhằm điều chỉnh và bổ sung thang đo các yếu tố thành phần của QTNNL ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp từ đó hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát.

Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phỏng vấn bằng bảng câu hỏi. Dữ liệu sau khi thu nhập, được sàng lọc, kiểm định thang đo, kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu. Thang đo các yếu tố QTNNL được kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA). Phân tích hồi quy bội được sử

dụng để xác định mối quan hệ giữa các yếu tố thuộc QTNNL và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

1.6 Ý nghĩa của nghiên cứu

Nghiên cứu tác động của QTNNL đến kết quả kinh doanh giúp các nhà quản lý tại Công ty TNHH Nguyên Khang có cái nhìn toàn diện hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Từ đó, hoạch định các chính sách cải thiện QTNNL, nhằm khai thác tối đa nguồn nhân lực, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

1.7 Kết cấu luận văn

Luận văn được kết cấu thành 5 chương với các nội dung cụ thể như sau: Chương 1: Tổng quan về nghiên cứu. Giới thiệu về lý do nghiên cứu, mục tiêu nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu; đối tượng, phạm vi nghiên cứu và ý nghĩa của nghiên cứu.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu. Trình bày cơ sở lý thuyết về QTNNL, các thành phần của QTNNL và mối quan hệ với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Từ đó, đề tài đề xuất mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu. Trình bày quy trình nghiên cứu, thang đo các biến độc lập và biến phụ thuộc; phương pháp kiểm định thang đo, phương pháp thu thập và xử lý số liệu.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu. Mô tả phân tích thống kê dữ liệu, phân tích kết quả nghiên cứu, xác định ảnh hưởng của các thành phần QTNNL đến Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp Công ty TNHH Nguyên Khang; Thảo luận kết quả nghiên cứu.

Chương 5: Kết luận và khuyến nghị chính sách. Tổng hợp các kết quả nghiên cứu chính, những hạn chế của đề tài, đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo. Trong chương này cũng sẽ đưa ra một số kiến nghị, hàm ý quản trị cho Công ty TNHH Nguyên Khang.

Chương 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Các khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

2.1.1. Quản trị nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là tiềm năng lao động của con người trên các mặt số lượng, cơ cấu, phẩm chất năng lực đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế, xã hội trong phạm vi quốc gia, vùng lãnh thổ, địa phương hay ngành, và năng lực cạnh tranh trong phạm vi quốc gia và thị trường lao động quốc tế (Phan Văn Kha, 2007).

Có nhiều cách định nghĩa khác nhau về QTNNL. Theo Gerhart và Wright (2003), QTNNL là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan và có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và cán bộ công nhân viên của doanh nghiệp đó. QTNNL bao gồm các hoạt động được thiết kế để cung cấp và điều phối các nguồn lực con người của một tổ chức.

Theo Price (2004), QTNNL là khoa học về quản lý con người dựa trên niềm tin cho rằng nhân lực đóng vai trò quan trọng bậc nhất tới sự thành công lâu dài của tổ chức hay doanh nghiệp. Một tổ chức có thể tăng lợi thế cạnh tranh của mình bằng cách sử dụng người lao động một cách hiệu quả, tận dụng kinh nghiệm và sự khéo léo của họ nhằm đạt được các mục tiêu đã đặt ra. QTNNL nhằm mục đích tuyển chọn được những người có năng lực, nhanh nhạy và cống hiến trong công việc, quản lý hoạt động và khen thưởng kết quả kinh doanh cũng như phát triển năng lực của họ.

Tác giả Trần Kim Dung (2013) cho rằng: ‘Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên’. Mỗi khái niệm đều có cách tiếp cận khác nhau nhưng nhìn chung đều cho thấy quản trị nguồn nhân lực là hoạt động nhằm tác động đến con người – thành viên của mỗi tổ chức để đạt được mục tiêu mà tổ chức mong muốn.

QTNNL được hiểu là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản trị, giải quyết tất cả các vấn đề liên quan tới con người gắn với công việc của họ trong bất cứ tổ chức nào. Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên. QTNNL là một hoạt

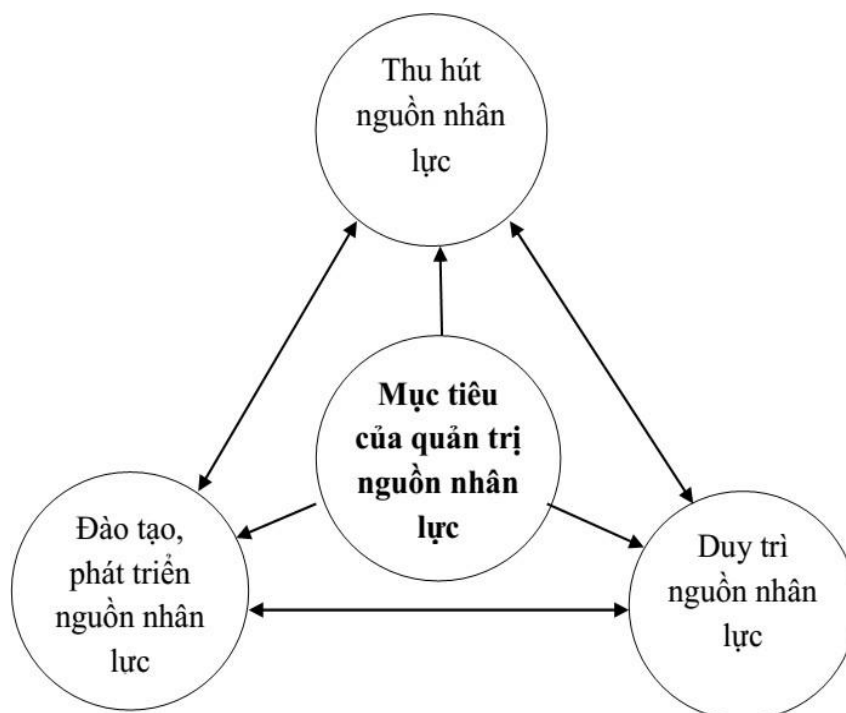
động vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật (Trần Kim Dung, 2011)

Một cách tổng quát, nguồn nhân lực của một doanh nghiệp được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định (Trần Kim Dung, 2011). Tuy có những định nghĩa khác nhau về QTNNL tùy theo góc độ tiếp cận nghiên cứu, nhưng có thể thấy rằng mục tiêu cơ bản nhất của QTNNL là: (i) sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, (ii) đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa năng lực.

Các chức năng của quản trị nguồn nhân lực

Công tác QTNNL được thực hiện rất đa dạng và trong thực tế có nhiều thay đổi phù hợp với nhiều loại hình tổ chức, doanh nghiệp. Theo Trần Thị Kim Dung (2008) có thể phân chia công tác QTNNL theo ba nhóm chức năng theo hình 2.1.

Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực: nhằm đảm bảo cho tổ chức có đủ số lượng nhân viên phù hợp với công việc. Nhóm chức năng này bao gồm: Phân tích công việc; Hoạch định nhân lực; Tuyển dụng nhân viên.



Hình 2.1: Các yếu tố thành phần của QTNNL

Nguồn: Trần Thị Kim Dung (2008)

Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực: nhằm đảm bảo cho tổ chức có duy

trì nhân viên và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực. Nhóm chức năng này bao gồm: Đánh giá nhân viên; Lương bổng và đãi ngộ; Quan hệ lao động.

Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: nhằm nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong tổ chức có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành công việc. Nhóm chức năng này bao gồm: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; Phát triển nghề nghiệp cá nhân.

2.1.2. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

QTNNL là các hoạt động mang tính tổ chức hướng đến việc quản lý những nguồn lực về con người nhằm đảm bảo những nguồn lực này đang được sử dụng để hoàn thành các mục tiêu của doanh nghiệp (Wright và cộng sự, 1994).

QTNNL có thể được xem như các khía cạnh của QTNNL được các nhà quản trị cân nhắc cải thiện và ứng dụng linh hoạt vào doanh nghiệp của mình. Mỗi doanh nghiệp có những đặc điểm, chiến lược và mục tiêu riêng, vì vậy mà các khía cạnh của QTNNL đặt ở các cấp bậc cao thấp khác nhau.

Có nhiều quan điểm về Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong các nghiên cứu trước đây. Theo Delery & Doty (1996) thì Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực là một tập hợp các chính sách, hoạt động phù hợp với nội bộ của công ty và được thiết kế, thực hiện để đảm bảo rằng nguồn nhân lực của công ty đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu kinh doanh của công ty.

Ở một nghiên cứu khác thì cho rằng, Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực như một hệ thống thu hút, phát triển, thúc đẩy và giữ chân nhân viên để đảm việc thực hiện hiệu quả và sự tồn tại của tổ chức nói chung, các thành viên trong tổ chức nói riêng (Schuler và Jackson, 1987).

Trần Kim Dung và cộng sự (2015): Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực liên quan đến tất cả các quyết định và hành động quản trị liên quan đến những người trực tiếp thực hiện trong một tổ chức.

Bên cạnh các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực như tuyển dụng, đào tạo và phát triển, trả công lao động, đánh giá hiệu quả làm việc..., các nghiên cứu về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có thể bao gồm các thành phần khác tùy vào môi trường và đối tượng nghiên cứu khác nhau.

Theo nghiên cứu của Patterson và cộng sự (1997), thực tiễn quản trị nguồn nhân lực gồm 12 thành phần như: tuyển dụng và lựa chọn, sự giới thiệu, đào tạo, đánh giá, kỹ năng linh hoạt, đa công việc, trách nhiệm công việc, làm việc nhóm, thông tin, nâng cao chất lượng nhóm, sự hài hòa, hệ thống lương thưởng – chế độ đãi ngộ.

Ahmad và Schroeder (2003) cho rằng: thực tiễn quản trị nguồn nhân lực gồm 07 thành phần như: bảo đảm việc làm, tuyển dụng, sử dụng của các đội và đội ngũ phân cấp, khuyến khích về hiệu suất, mở rộng đào tạo, trạng thái khác nhau và chia sẻ thông tin có mối quan hệ quan trọng với hiệu suất hoạt động.

Trong nghiên cứu của A. Som (2008), biến thực tiễn quản trị nguồn nhân lực gồm 06 thành phần là vai trò của phòng quản lý nhân sự, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, trả công lao động, khen thưởng.

Theo mô hình nghiên cứu của Absar và cộng sự (2010) tại Bangladesh, thực tiễn quản trị nguồn nhân lực gồm 04 thành phần là tuyển dụng và lựa chọn, đào tạo và phát triển, đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, trả công lao động.

Một nghiên cứu của Masood (2010) tại Pakistan thể hiện thành phần của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực gồm: tuyển dụng và lựa chọn, đào tạo và phát triển, điều hành hoạt động, hệ thống hoạch định nghề nghiệp, hệ thống trả công lao động, sự tham gia của người lao động.

Trong một nghiên cứu khác của Abdalkrim (2012) tại Ả Rập Saudi, được thực hiện trong môi trường ngân hàng thì thực tiễn quản trị nguồn nhân lực gồm 07 thành phần. Đó là đào tạo - phát triển, đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, trao quyền cho nhân viên, trả công lao động, luân chuyển công việc, sự tham gia của nhân viên vào quá trình quản lý và hệ thống lựa chọn.

Theo Trần Kim Dung và cộng sự (2015): Nghiên cứu mối quan hệ Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực – Kết quả hoạt động doanh nghiệp đã nêu lên 8 thành phần của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực bao gồm: Tuyển dụng, Đào tạo, Thăng tiến, Đánh giá kết quả làm việc, Trả công lao động, Khuyến khích sự cải tiến, Động viên, Tuân thủ luật pháp.

Các nghiên cứu được giới thiệu trên đã đề xuất nhiều thành phần của Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp. Nhưng nhìn chung, các nghiên cứu

đều chỉ ra các nhân tố chung của Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực như: Tuyển dụng, Đào tạo, Thăng tiến, Đánh giá kết quả làm việc, Trả công lao động. Tuy nhiên, tùy vào bối cảnh nghiên cứu, đặc điểm địa lý, lĩnh vực hoặc đối tượng nghiên cứu mà các thành phần của TTQTNNL có sự đổi khác. Trong phạm vi nghiên cứu, tác giả sử dụng lại các thành phần của Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong nghiên cứu của Trần Kim Dung và cộng sự (2015) vì nghiên cứu này có sự tương đồng về mục đích nghiên cứu của tác giả, được thực hiện trong một môi trường kinh tế, đối tượng nghiên cứu cũng tương đồng với nghiên cứu của tác giả. Các thành phần của TTQTNNL được sử dụng trong nghiên cứu này gồm các yếu tố: Tuyển dụng, Đào tạo, Thăng tiến, Đánh giá kết quả làm việc, Trả công lao động, Khuyến khích sự cải tiến, Động viên, Tuân thủ luật pháp.

Lado và Wilson (1994) cho rằng QTNNL là một tập hợp các hoạt động riêng biệt nhưng liên quan đến nhau, chức năng và quy trình hướng vào việc thu hút, phát triển và duy trì nguồn nhân lực của doanh nghiệp. QTNNL đóng góp đáng kể vào thành tựu của một công ty tạo ra mục tiêu và tăng thêm giá trị cho khách hàng và nguồn lực vật chất.

Các yếu tố thành phần thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

QTNNL đã thu hút nhiều chú ý và được nghiên cứu ở nhiều quốc gia và trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Theo Guest (1997) QTNNL gồm có 7 thành phần: Tuyển dụng; Đào tạo; Đánh giá nhân viên; Chế độ lương, thưởng; Đặc điểm công việc; Sự tham gia của nhân viên; Địa vị và bảo đảm ổn định trong công việc. Pfeffer (1998), đề xuất 07 thành phần trong QTNNL: Bảo đảm ổn định trong công việc; Tuyển chọn nhân viên mới; Làm việc nhóm và ra quyết định; Mức lương thưởng theo kết quả; Đào tạo; Giảm khoảng cách về chức vụ và khoảng cách về tiền lương; Chia sẻ thông tin và kết quả kinh doanh trong tổ chức.

Khi nghiên cứu mối quan hệ giữa QTNNL với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp tại Ấn Độ, Singh (2004) đề xuất các thành phần của QTNNL gồm: Phân tích công việc; Tuyển dụng và đào tạo; Đánh giá nhân viên; Hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến; Thu hút nhân viên tham gia các hoạt động; Đãi ngộ lương thưởng.

Mô hình nghiên cứu của Petrescu và Simmons (2008) về QTNNL và sự hài

lòng trong công việc của nhân viên, QTNNL có 6 thành phần: Công tác tổ chức; Giám sát; sự tham gia của nhân viên; tuyển dụng và lựa chọn; huấn luyện và học tập; trả lương.

Theo Ahmad và Schroeder (2003), QTNNL gồm 07 thành phần: Bảo đảm việc làm; Tuyển dụng chọn lọc; Sử dụng của các đội và đội ngũ phân cấp; Khuyến khích về hiệu suất; Mở rộng đào tạo; Chia sẻ thông tin; có mối quan hệ quan trọng với hiệu suất hoạt động.

Theo Zubair và Quershi (2007), QTNNL có 7 thành phần: Tuyển dụng; Đào tạo; Đánh giá kết quả công việc; Hoạch định nghề nghiệp; Mức đãi ngộ lương, thưởng; Sự tham gia của nhân viên; Xác định công việc.

Nghiên cứu của Masood (2010) tại Pakistan, QTNNL gồm 6 thành phần là tuyển dụng và lựa chọn, đào tạo và phát triển, điều hành hoạt động, hệ thống hoạch định nghề nghiệp, hệ thống trả công lao động, sự tham gia của người lao động. Tương tự, Mansour (2010) cho rằng QTNNL gồm 6 thành phần: Hoạch định nguồn nhân lực; Tuyển dụng và lựa chọn; Đào tạo và phát triển; Sự tham gia và ra quyết định; Đánh giá kết quả công việc; Lương, thưởng.

Ở Việt Nam, Trần Kim Dung (2009) đã đề nghị QTNNL trong các doanh nghiệp Việt Nam có 9 thành phần: Xác định nhiệm vụ, công việc; Thu hút, tuyển chọn; Đào tạo; đánh giá kết quả công việc của nhân viên; Quản lý lương thưởng; Phát triển quan hệ lao động; Kế hoạch nhân sự; Thực hiện qui định luật pháp; Khuyến khích thay đổi.

Nguyễn Hải Long (2010) sử dụng mô hình nghiên cứu QTNNL gồm 8 thành phần: Tuyển dụng lao động; Xác định công việc; Huấn luyện đào tạo; Đánh giá; Trả công lao động; Động viên khuyến khích; Hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến; quản lý và thu hút tiếp viên vào các hoạt động.

Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013) đã kế thừa và có điều chỉnh thang đo của Singh (2004) đưa ra 7 thành phần của QTNNL gồm: Tuyển dụng; Phân tích công việc; Đào tạo; Đánh giá nhân viên; Đãi ngộ, lương thưởng; Hoạch định nghề nghiệp, cơ hội thăng tiến; Thu hút nhân viên tham gia vào các hoạt động.

Dưới đây là phần tóm tắt các thành phần của QTNNL được đề xuất trong các nghiên cứu trước.

Bảng 2.1: Bảng tóm tắt các yếu tố thành phần của QTNNL được đề xuất từ các nghiên cứu

Bảng 2.1: Bảng tổng hợp các yếu tố của Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

Tác giả	Tuyển dụng	Đào tạo	Thăng tiến	Đánh giá	Trả công	Khuyến khích
Patterson và cộng sự (1997)	X	X		X		X
Ahmad và Schroeder (2003)	X	X				X
A. Som (2008)	X	X		X	X	X
Absar và cộng sự (2010)	X	X		X	X	
Masood (2010)	X	X			X	
Abdalkrim (2012)	X			X	X	
Trần Kim Dung và cộng sự (2015)	X	X	X	X	X	X

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

2.2. Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

Kết quả là biểu hiện của việc hoàn thành các mục tiêu và kết quả của công việc. Theo đó, kết quả được xác định là khả năng của một doanh nghiệp để khai thác môi trường của nó để truy cập và sử dụng các nguồn lực có giới hạn (Gavrea và cộng sự, 2011).

Theo Carlos (2011) khái niệm kết quả và đo lường kết quả ngày càng được cải tiến và có ý nghĩa quan trọng nhiều hơn nữa đối với doanh nghiệp. Monica (2007) cho rằng có rất nhiều định nghĩa về kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và hệ thống đo

lượng kết quả kinh doanh của doanh nghiệp tùy theo mục tiêu nghiên cứu hay mục tiêu đo lường.

Theo Kaplan & Norton (1993), kết quả của doanh nghiệp được xác định từ 04 nhóm thành phần cơ bản, bao gồm: Tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học tập phát triển. Nó xây dựng cơ sở để chuyển nội dung chiến lược kinh doanh thành các điều kiện thực hiện. Neely (1995) cho rằng kết quả kinh doanh là một bộ tiêu chí nhằm định lượng tính hiệu quả và hiệu lực của các mặt hoạt động trong doanh nghiệp. Theo Otley (1999), kết quả kinh doanh là những thông tin nhằm cung cấp cho các nhà quản trị thực hiện nhiệm vụ duy trì và phát triển các chuẩn hành vi trong hoạt động của doanh nghiệp. Các thành phần bao gồm: mục tiêu, chiến lược, chỉ tiêu, khen thưởng và dòng thông tin.

Kết quả kinh doanh là hệ thống giúp cho doanh nghiệp xây dựng kế hoạch, đo lường, kiểm soát kết quả của hoạt động bán hàng, marketing, công nghệ thông tin, ra quyết định kinh doanh.... và các hoạt động khác của doanh nghiệp nhằm đạt mục tiêu và tạo ra giá trị cho những người có lợi ích liên quan (Maisel, 2001) hay kết quả kinh doanh là công cụ để doanh nghiệp giám sát những giao dịch có trong hợp đồng Atkinson (2007).

Marr & Schiuma (2003) cho rằng hệ thống đo lường kết quả kinh doanh của doanh nghiệp chưa nhất quán, không giống nhau, nên việc sử dụng công cụ đo lường nào hoàn toàn là do mục tiêu quản trị. Nghiên cứu này vận dụng khái niệm của Kaplan & Norton (1993).

Kết quả hoạt động của doanh nghiệp có thể được xem xét dưới nhiều hình thức thể hiện khác nhau và được coi như là một tập hợp con của hiệu quả tổ chức, bao gồm kết quả hoạt động và tài chính. (Juliana B. Santos, Luiz A.L. Brito, 2012).

Theo Delaney và Huselid (1996) thì để đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp, người ta dựa vào nhận thức về kết quả của tổ chức và kết quả thị trường. Trong đó:

Kết quả tổ chức được xem xét thông qua nhận thức về các yếu tố như: chất lượng sản phẩm, dịch vụ hoặc chương trình; khả năng phát triển sản phẩm, dịch vụ hoặc chương trình; khả năng thu hút và duy trì nhân viên; sự hài lòng của khách hàng, mối quan hệ giữa quản lý và nhân viên; mối quan hệ giữa nhân viên nói chung. Kết quả thị trường bao gồm: Tiếp thị, sự tăng trưởng của doanh thu, lợi nhuận, thị phần.

Còn theo Anita Talaja (2013), Kết quả hoạt động doanh nghiệp bao gồm doanh số bán hàng, tăng trưởng doanh số, lợi nhuận, thị phần và tăng trưởng thị phần. Nghiên cứu của Guest và cộng sự (2003) đã cho rằng: Kết quả hoạt động của doanh nghiệp được đo lường dựa trên năng suất lao động và kết quả tài chính. Trong đó, năng suất lao động được xác định dựa trên doanh số bán hàng trên mỗi thành viên và kết quả tài chính được đo lường thông qua lợi nhuận của công ty trên mỗi thành viên.

Kết quả tài chính cũng được nhắc đến trong nghiên cứu của các tác giả Russel, Terborg & Powers, 1985; Terpstra & Rozell, 1993; Milkovich, 1992; Jean – Marie Hiltrop, 1996) sử dụng trong việc đo lường Kết quả hoạt động doanh nghiệp.

Theo Caliskan (2010), Kết quả hoạt động doanh nghiệp còn được phát biểu bao gồm: năng suất sản xuất, chất lượng sản phẩm và tình hình tài chính.

Nghiên cứu Trần Kim Dung và cộng sự (2015) đã cho thấy rằng: Kết quả hoạt động của doanh nghiệp được thể hiện qua thông qua nhận thức về các thành phần như: doanh thu, lợi nhuận, lãnh đạo hài lòng về hiệu quả hoạt động, phát triển thị trường, khách hàng hài lòng với sản phẩm, quy trình điều hành hiệu quả.

Trong phạm vi nghiên cứu, Kết quả hoạt động của doanh nghiệp mà tác giả đề cập tới chỉ thiên về Kết quả về mặt kinh doanh, thường được đo lường bởi các yếu tố về Doanh thu, lợi nhuận, Phát triển thị trường và Sự hài lòng của khách hàng.

Bảng 2.2: Bảng tổng hợp đo lường Kết quả hoạt động của doanh nghiệp

Tác giả	Doanh thu	Lợi nhuận	Phát triển thị trường	Sự hài lòng của khách hàng
Delaney và Huselid (1996)	X	X	X	X
Anita Talaja (2013)	X	X	X	
Guest và cộng sự (2003)	X	X		
Caliskan (2010)	X	X		
Trần Kim Dung và cộng sự (2015)	X	X	X	X

Nguồn: tác giả tổng hợp

2.3 Mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh

Trong nhiều năm qua, đã có rất nhiều nghiên cứu thể hiện mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Theo Caliskan (2010) cho rằng các doanh nghiệp ngày càng nhận thức rằng chính sách và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực thành công có thể làm tăng kết quả hoạt động doanh nghiệp trong các lĩnh vực khác nhau như năng suất sản xuất, chất lượng sản phẩm và tình hình tài chính.

Theo Ahmad & G.Schroeder (2003) thì quản trị nguồn nhân lực có thể làm cải thiện và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Sự tiến bộ trong quản trị nguồn nhân lực, bao gồm việc tuyển dụng lao động, đào tạo, trả công lao động có ảnh hưởng tích cực lên kết quả hoạt động của tổ chức (Delaney & Huselid, 1996).

Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có thể giúp tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững khi nó phù hợp với chiến lược cạnh tranh của tổ chức. (Wright và McMahan, 1992).

Nghiên cứu của Văn Mỹ Lý và Trần Kim Dung (2006) về các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Thành phố Hồ Chí Minh cũng đã cho thấy mối quan hệ giữa các thành

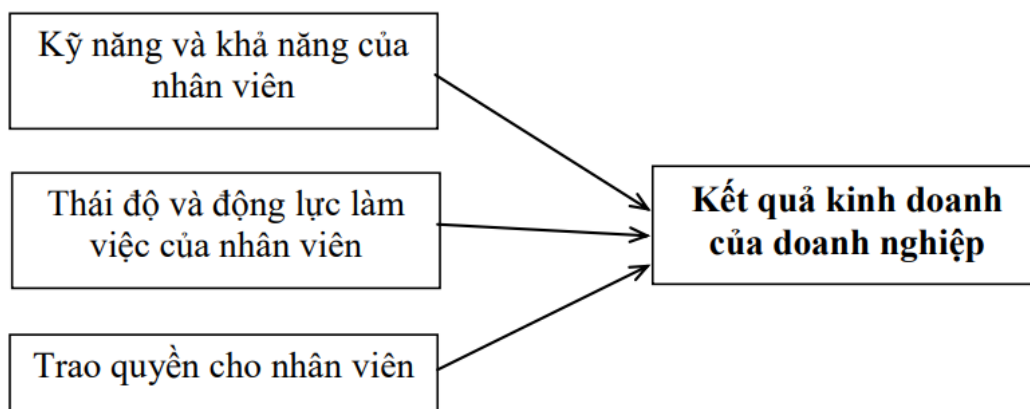
phần quản trị nguồn nhân lực với kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Theo đó, các thành phần có tác động tích cực đến kết quả hoạt động doanh nghiệp là: đào tạo, cơ hội thăng tiến và ra quyết định, đánh giá nhân viên, đãi ngộ lương thưởng.

Như vậy, hầu hết các nghiên cứu về mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và Kết quả hoạt động kinh doanh đều cho rằng thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có mối quan hệ tích cực lên kết quả hoạt động của doanh nghiệp, mà cụ thể là mối quan hệ này có tác động thuận chiều, nghĩa là việc thực hành quản trị nguồn nhân lực tốt sẽ làm tăng Kết quả hoạt động doanh nghiệp.

2.4. Các nghiên cứu trước có liên quan

2.4.1. Các nghiên cứu nước ngoài

Patterson và cộng sự (1997) đã kết luận rằng QTNNL có thể cải thiện kết quả kinh doanh của doanh nghiệp bằng cách: (i) tăng cường kỹ năng và khả năng của nhân viên; (ii) thúc đẩy thái độ làm việc tích cực và làm tăng động lực làm việc của nhân viên; (iii) trao cho nhân viên những quyền mà họ có thể sử dụng nó để hoàn thành nhiệm vụ của mình (Hình 2.2).



Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu của Patterson và cộng sự (1997)

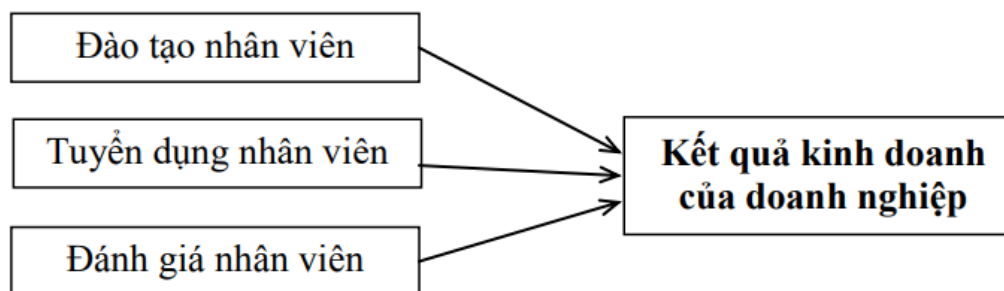
Nguồn: Patterson và cộng sự (1997)

Huselid và cộng sự (1997) đã đánh giá tác động của QTNNL đến kết quả kinh doanh, sử dụng cỡ mẫu của 293 công ty Mỹ. Kết quả nghiên cứu cho thấy QTNNL có tác động đến năng suất và giá trị thị trường của doanh nghiệp.

Bae và Lawler (2000) đã kiểm tra tác động của QTNNL đến lợi thế cạnh tranh

của 138 công ty Hàn Quốc. Họ nhận thấy rằng các doanh nghiệp có QTNNL tốt sẽ có lợi thế cạnh tranh lớn.

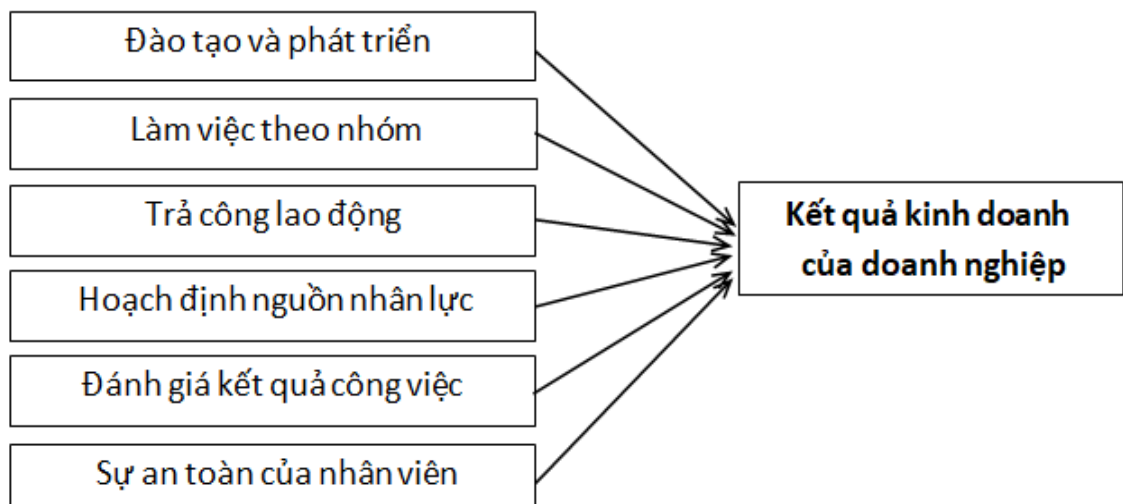
Wright và cộng sự (1999) đã kiểm tra tác động của QTNNL đến kết quả kinh doanh tại 190 nhà máy lọc hoá dầu ở Hoa Kỳ. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các yếu tố thành phần của QTNNL (gồm có: đào tạo, tuyển dụng và đánh giá nhân viên) có tác động thuận chiều đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (Hình 2.3).



Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu của Wright và cộng sự (1999)

Nguồn: Wright và cộng sự (1999)

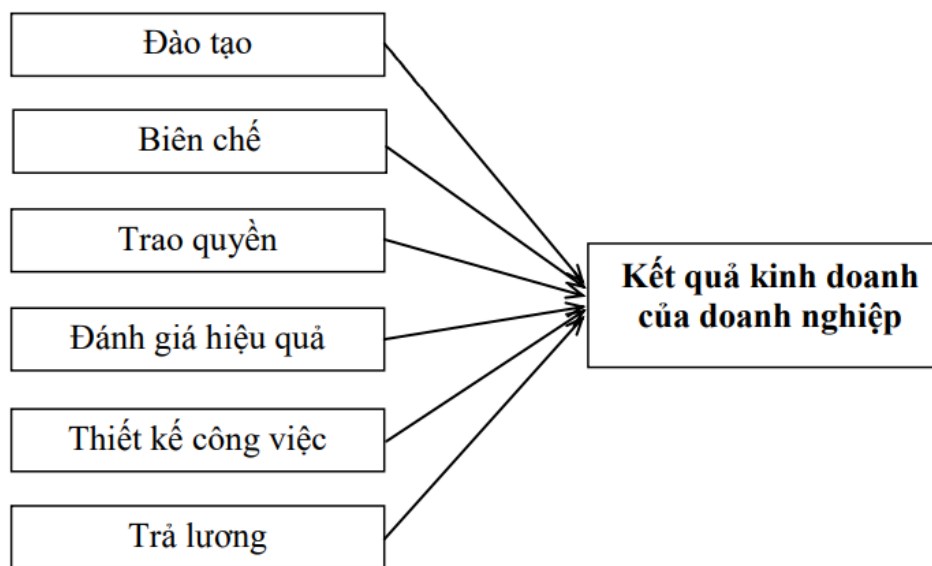
Abdullah (2009) khi nghiên cứu về ảnh hưởng của QTNNL đến kết quả kinh doanh của các công ty tư nhân tại Malaysia đã đề xuất các yếu tố của QTNNL gồm: Đào tạo và phát triển; Làm việc theo nhóm; Trả công lao động; Hoạch định nguồn nhân lực; Đánh giá kết quả công việc; Sự an toàn của nhân viên (hình 2.5).



Nguồn: Abdullah (2009)

Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu của Abdullah (2009)

Wan và cộng sự (2002) đã kiểm tra ảnh hưởng của 6 yếu tố thành phần của QTNNL (đào tạo, biên chế, trao quyền, đánh giá hiệu quả, thiết kế công việc và trả lương) đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Sử dụng một mẫu 191 doanh nghiệp ở Singapore, họ phát hiện ra rằng QTNNL có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Đặc biệt trao quyền và đào tạo là những yếu tố rất quan trọng cần được quan tâm hàng đầu để nâng cao kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (Hình 2.4).



Nguồn: Wan và cộng sự (2002)

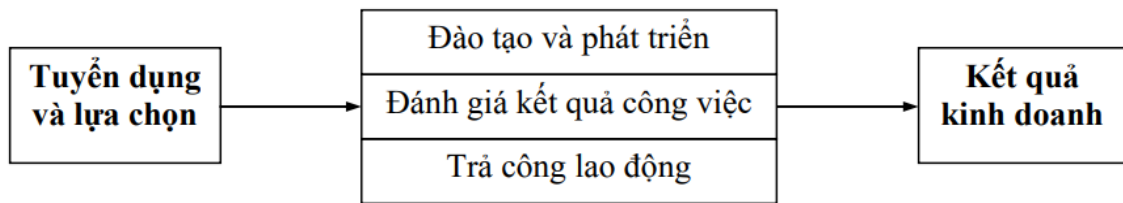
Hình 2.5: Mô hình nghiên cứu của Wan và cộng sự (2002)

Kết quả nghiên cứu cho thấy các thành phần của QTNNL như đào tạo và phát triển, làm việc nhóm, lập kế hoạch nhân sự và đánh giá kết quả công việc của nhân viên, đã ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh trong các doanh nghiệp tại Malaysia. QTNNL giúp cải thiện kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp bao gồm cả chất lượng sản phẩm, năng suất của người lao động và tính linh hoạt của doanh nghiệp.

Kết quả cũng cho thấy, bốn thành phần của QTNNL là đào tạo và phát triển, làm việc theo nhóm, hoạch định nguồn nhân lực, đánh giá kết quả công việc có mối quan hệ có ý nghĩa đến kết quả kinh doanh; Hai thành phần còn lại là trả công lao động và sự an toàn của nhân viên lại tác động không có ý nghĩa.

Absar và cộng sự (2010) khi nghiên cứu về tác động của QTNNL đến kết quả

kinh doanh của các doanh nghiệp ở Bangladesh, phát hiện ra rằng các thành phần như tuyển dụng và lựa chọn, đào tạo và phát triển, đánh giá kết quả kinh doanh, trả công lao động, có ảnh hưởng tích cực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (chất lượng sản phẩm, sự hài lòng của khách hàng, sự phát triển sản phẩm mới, khả năng thu hút lao động, khả năng giữ chân người lao động và mối quan hệ giữa quản lý và nhân viên).



Nguồn: Absar và cộng sự (2010).

Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu của Absar và cộng sự (2010).

Cụ thể, yếu tố “đánh giá kết quả công việc” có mối tương quan tích cực cao nhất đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Qua đó cho thấy, doanh nghiệp muốn đạt được kết quả kinh doanh thì cần phải có chính sách đánh giá kết quả công việc của người lao động một cách rõ ràng, minh bạch, từ đó tạo động lực cho họ.

2.4.2. Các nghiên cứu ở Việt Nam

Văn Mỹ Lý (2006), khi nghiên cứu về tác động của QTNNL đến kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại địa bàn TP.HCM đã sử dụng mô hình của Singh (2004) và được điều chỉnh cho phù hợp với thực tiễn của Việt Nam. Mô hình nghiên cứu ban đầu gồm 7 thành phần của QTNNL là:

(1) Tuyển dụng; (2) Xác định công việc; (3) Đào tạo; (4) Đánh giá nhân viên; (5) Đãi ngộ về lương, thưởng; (6) Hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến và (7) Thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động.

Nghiên cứu của Nguyễn Minh Hà (2019), nghiên cứu tìm hiểu các thành phần của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực ảnh hưởng đến hiệu quả của hợp tác xã trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh (TPHCM). Nghiên cứu sử dụng phương pháp thống kê mô tả mẫu, phân tích độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích hồi quy đa biến. Dữ liệu được thu thập từ khảo sát 216 hợp

tác xã trên địa bàn TPHCM. Kết quả phân tích cho thấy 5 thành phần thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (Tuyển dụng và lựa chọn lao động, đào tạo lao động, thị trường lao động nội bộ, sự tham gia của nhân viên và chế độ lương và đãi ngộ nhân viên) đều có tác động cùng chiều đến hiệu quả tài chính và hiệu quả phi tài chính của các hợp tác xã.

Nguyễn Thị Thanh Xuân (2013) nghiên cứu tác động của QTNNL đến Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp xe khách Sài Gòn nhằm đo lường nhận định của nhân viên về Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp; đo lường tác động của QTNNL đến Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp xe khách Sài Gòn. Mô hình nghiên cứu ban đầu gồm 05 biến độc lập: (1) Hoạch định nguồn nhân lực; (2) Tuyển dụng và lựa chọn; (3) Đào tạo và phát triển; (4) Đánh giá kết quả công việc của nhân viên; (5) Trả công lao động. Và biến phụ thuộc là kết quả kinh doanh dựa trên cảm nhận của nhân viên. Nghiên cứu sử dụng thang đo Linkert 5 mức độ để đo lường các biến độc lập và phụ thuộc. Kết quả phân tích cho thấy, thành phần nguyên gốc “Trả công lao động” sau khi phân tích EFA đã tách thành hai nhóm nhân tố và được đặt tên lại là “Chế độ lương, thưởng” và “Chế độ phúc lợi”. Trong đó, yếu tố “Chế độ lương, thưởng” có tác động mạnh nhất đến Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp với hệ số $\beta = 0,344$; yếu tố tác động mạnh thứ hai là chế độ phúc lợi với hệ số $\beta = 0,237$; yếu tố tác động còn lại là đánh giá kết quả công việc của nhân viên có hệ số $\beta = 0,130$.

Một nghiên cứu của tác giả Trần Kim Dung (2020), nghiên cứu xác định cấu trúc tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả kinh doanh và được thực hiện tại 388 doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả xử lý số liệu theo phương trình cân bằng cấu trúc cho thấy thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tác động dương và giải thích được 73% kết quả quản trị nguồn nhân lực. Ba thành phần: Lương thưởng, đánh giá kết quả công việc - tạo cơ hội thăng tiến và quản trị thay đổi tác động đến kết quả kinh doanh thông qua tác động trực tiếp đến kết quả quản trị nguồn nhân lực. Các thành phần thiết kế công việc, tuyển dụng và đào tạo không có tác động đến cả kết quả quản trị nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh. Quản trị nguồn nhân lực giải thích được 50% biến thiên trong kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp. Qua đó, nghiên cứu trình bày ứng dụng để hoàn thiện công tác

quản trị nguồn nhân lực.

Qua lược khảo các nghiên cứu có liên quan trong và ngoài nước, tác giả nhận thấy phần lớn các nghiên cứu đều đề xuất các thành phần của QTNNL gồm: Đào tạo và phát triển; Làm việc theo nhóm; Hoạch định nguồn nhân lực; Đánh giá kết quả công việc; Đãi ngộ lương, thưởng. Các nghiên cứu này đều cho kết quả là QTNNL tác động cùng chiều đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

2.5. Đề xuất mô hình nghiên cứu

Trên cơ sở kế thừa nghiên cứu của Abdullah (2009) và nghiên cứu của Nguyễn Thị Thanh Xuân (2013), tác giả đề xuất các thành phần của QTNNL ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp gồm có 6 yếu tố: Hoạch định nguồn nhân lực; Tuyển dụng và lựa chọn; Đào tạo và phát triển; Sự tham gia và ra quyết định; Đánh giá kết quả công việc của nhân viên; Thu nhập và phúc lợi.

2.5.1. Hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là một quá trình trong đó một tổ chức cố gắng để ước tính nhu cầu lao động, đánh giá tính chất nguồn lao động sẽ được yêu cầu để đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp (Reilly, 2003). Nghiên cứu của Afzal và cộng sự (2013) tập trung vào ảnh hưởng của hoạch định nguồn nhân lực lên kết quả kinh doanh của tổ chức. Kết quả nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa các yếu tố của hoạch định nguồn nhân lực với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (Afzal và cộng sự, 2013).

Bratton và Yellow (2007) khẳng định hoạch định nguồn nhân lực là quá trình có hệ thống dự báo nhu cầu trong tương lai và cung cấp cho người lao động và triển khai các kỹ năng của họ trong mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Theo Werner và Desimone (2006), hoạch định nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp dự đoán những thay đổi trong chiến lược sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu nhân sự của mình. Lập kế hoạch nhân sự của bất kỳ doanh nghiệp là rất quan trọng, đặc biệt trong bối cảnh nhu cầu của thị trường lao động thay đổi nhanh chóng. Các nghiên cứu của Koch và McGrath (1996); Afzal và cộng sự (2013); Abdullah (2009) tìm thấy mối quan hệ tích cực giữa hoạch định nguồn nhân lực và năng suất lao động, từ đó ảnh hưởng đáng kể đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Từ những phân tích ở trên, giả thuyết H1 được đề xuất: Hoạch định nguồn nhân lực có ảnh hưởng dương đến kết quả kinh doanh.

2.5.2. Tuyển dụng và lựa chọn

Tuyển dụng và lựa chọn là quá trình tìm kiếm, thu hút ứng viên từ những nguồn khác nhau (bên ngoài, nội bộ) đến tham gia ứng tuyển vào các vị trí còn trống trong doanh nghiệp và lựa chọn trong số họ những người đáp ứng tốt yêu cầu công việc đặt ra. Theo Bratton và Yellow (2007), tuyển dụng là quá trình mà các nhà quản lý sử dụng các công cụ để lựa chọn các ứng viên người có nhiều khả năng thành công trong công việc. Mỗi một quyết định tuyển dụng và lựa chọn sẽ ảnh hưởng rất lớn đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Khi nhân viên được tuyển dụng, chọn lựa không đáp ứng công việc mới sẽ làm hạn chế kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Delany và Huselid (1996) chứng minh rằng tuyển dụng và lựa chọn có mối quan hệ tích cực với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp sử dụng một hệ thống tuyển chọn tốt trong quá trình tuyển dụng đảm bảo sẽ tìm được người vừa có tay nghề cao, vừa có trình độ cho công việc (Pfeffer, 1998; Delany và Huselid, 1996). Absar và cộng sự (2010) cũng kết luận rằng việc tuyển dụng và lựa chọn đã có tương quan tích cực đến kết quả kinh doanh của tổ chức như chất lượng sản phẩm, sự hài lòng của khách hàng, phát triển sản phẩm mới

Từ những phân tích ở trên, giả thuyết H2 được đề xuất: Tuyển dụng và lựa chọn có ảnh hưởng dương đến kết quả kinh doanh.

2.5.3. Đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển là quá trình mà tổ chức cung cấp cho nhân viên của mình những kiến thức, kỹ năng, thái độ làm việc để họ có thể hoàn thành công việc của mình tốt hơn ở hiện tại và trong tương lai.

Đào tạo và phát triển được coi là thành phần phổ biến nhất trong QTNNL (Tzafrir, 2006). Kundu (2009) nhấn mạnh rằng các doanh nghiệp nên đầu tư mạnh vào đào tạo nguồn nhân lực để thực hiện chiến lược tập trung vào khách hàng. Khi nghiên cứu tại các ngân hàng ở Ả rập Saudi, Abdalkrim (2012) cũng cho thấy rằng có một sự tương quan tích cực cùng chiều giữa đào tạo và phát triển với kết quả kinh doanh của ngân hàng. Đào tạo và phát triển tạo ra kết quả hữu hình (nâng cao năng

suất, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, và tối ưu hóa tài nguyên), và kết quả vô hình về nâng cao lòng tự trọng, tinh thần cao, và sự hài lòng của nhân viên do được bổ sung kiến thức, kỹ năng và khả năng.

Các doanh nghiệp có thể đạt được một lợi thế cạnh tranh bền vững nếu như họ giúp cho nhân viên của mình nâng cao kỹ năng thông qua đào tạo để từ đó nâng cao chất lượng của sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp (Mansour, 2010).

Từ những phân tích ở trên, giả thuyết H3 được đề xuất: Đào tạo và phát triển có ảnh hưởng dương đến kết quả kinh doanh.

2.5.4. Sự tham gia và ra quyết định

Được tham gia và ra quyết định thể hiện nhân viên được quyền kiểm soát và chịu trách nhiệm với công việc, được khuyến khích tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc và được khuyến khích đưa ra các sáng kiến. Grensing (1991) cho rằng, kết quả kinh doanh tăng lên đáng kể khi các nhân viên tham gia vào việc lập kế hoạch và đưa ra các mục tiêu cho họ. Nhân viên hiểu công việc của họ đóng góp vào mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty. Các doanh nghiệp sẽ có kết quả kinh doanh tốt và có lợi thế cạnh tranh bền vững nếu như họ giúp nhân viên chủ động tham gia vào các hoạt động của doanh nghiệp và tham gia vào quá trình ra quyết định (Mansour, 2010).

Việc đưa ra các chương trình cho phép nhân viên tham gia vào các hoạt động của doanh nghiệp giúp nhân viên có cơ hội để phản ánh thái độ và kinh nghiệm làm việc, cũng như hy vọng của riêng họ cho tương lai (Bratton và Gold, 2007).

Batt (2002) rằng sự tham gia cao có thể ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh và rằng sự tham gia của người lao động trong giải quyết vấn đề của doanh nghiệp giúp tăng quyền tự chủ và sự hài lòng của nhân viên.

Từ những phân tích ở trên, giả thuyết H4 được đề xuất: Sự tham gia và ra quyết định có ảnh hưởng dương đến kết quả kinh doanh.

2.5.5. Đánh giá kết quả công việc của nhân viên

Đánh giá kết quả công việc của nhân viên là một hệ thống đo lường, đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Việc đánh giá này có thể dựa trên những tiêu chí như chất lượng, số lượng sản phẩm, chi phí và thời gian, khả năng

phối hợp, hỗ trợ đồng nghiệp (Nguyễn Minh Tâm, 2009).

Đánh giá kết quả công việc của nhân viên là một trách nhiệm không thể thiếu đối với các chuyên gia quản lý nhân sự (Masood, 2010). Việc đánh giá kết quả công việc của nhân viên phải được thực hiện nghiêm túc, chính xác, công bằng. Để làm được điều đó cần phải xây dựng được mục tiêu, tiêu chí cụ thể. Đây là một bước quan trọng trong quá trình đánh giá vì nó ảnh hưởng lớn đến hành vi của nhân viên đối với doanh nghiệp, góp phần phản ánh kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Đánh giá kết quả công việc của nhân viên cho phép doanh nghiệp cung cấp chế độ đãi ngộ công bằng cho các cá nhân xứng đáng theo tiêu chí nhất định được xác định trước như năng lực của nhân viên, khả năng làm việc theo nhóm, chủ động, kỹ năng mềm và đạo đức (Mansour, 2010).

Hệ thống đánh giá kết quả công việc của nhân viên có thể tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp như tạo thuận lợi cho thông tin liên lạc, tăng cường sự tập trung của nhân viên thông qua việc thúc đẩy sự tin tưởng, cải thiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (Abdalkrim, 2012).

Từ những phân tích ở trên, giả thuyết H5 được đề xuất: Đánh giá kết quả công việc của nhân viên có ảnh hưởng dương đến kết quả kinh doanh.

2.5.6. Thu nhập và phúc lợi

Thu nhập bao gồm lương cơ bản; các khoản trợ cấp; các loại thưởng bao gồm cả thưởng định kỳ và đột xuất; hoa hồng; phí tư vấn và lợi ích bằng tiền khác phát sinh trực tiếp từ công việc chính hiện tại mà nhân viên được hưởng. Ở Việt Nam, các phúc lợi mà người nhân viên quan tâm nhất bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, được nghỉ phép theo luật định, được nghỉ bệnh và việc riêng khi có nhu cầu, được công đoàn bảo vệ lợi ích hợp pháp của nhân viên, được đi du lịch hàng năm, được làm ổn định lâu dài tại công ty (không mất việc), được công ty hỗ trợ mua nhà, được quyền mua cổ phần công ty với giá ưu đãi (Trần Kim Dung, 2009).

Thu nhập và phúc lợi thể hiện ở nhu cầu sinh lý và an toàn trong thuyết nhu cầu của Maslow (1943). Thu nhập, phúc lợi đóng một vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy một nhân viên, tạo động lực làm việc cho nhân viên giữ chân nhân viên, tăng hoặc duy trì sự hài lòng của nhân viên đối với công việc (Masood, 2010).

Bratton và Yellow (2007) cho rằng thu nhập và phúc lợi là tất cả các thanh toán tiền tệ, phi tiền tệ mà một doanh nghiệp cung cấp cho nhân viên của mình để đổi lấy công việc mà họ thực hiện. Tạo động lực nhân viên thông qua một hệ thống thu nhập, phúc lợi tốt là một nhiệm vụ khó khăn đối với các nhà quản lý nói chung nhưng là một hệ thống thu nhập, phúc lợi tốt có ảnh hưởng tích cực đến hành vi của nhân viên đối với công việc của họ và gia tăng cam kết của họ và do đó tăng kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (Mansour, 2010). Armstrong và Murlis (2007) cho rằng chính sách thu nhập là một phần quan trọng của chiến lược nhân sự của doanh nghiệp và phải được đi kèm với chiến lược nhân sự khác để chúng bổ sung và củng cố lẫn nhau.

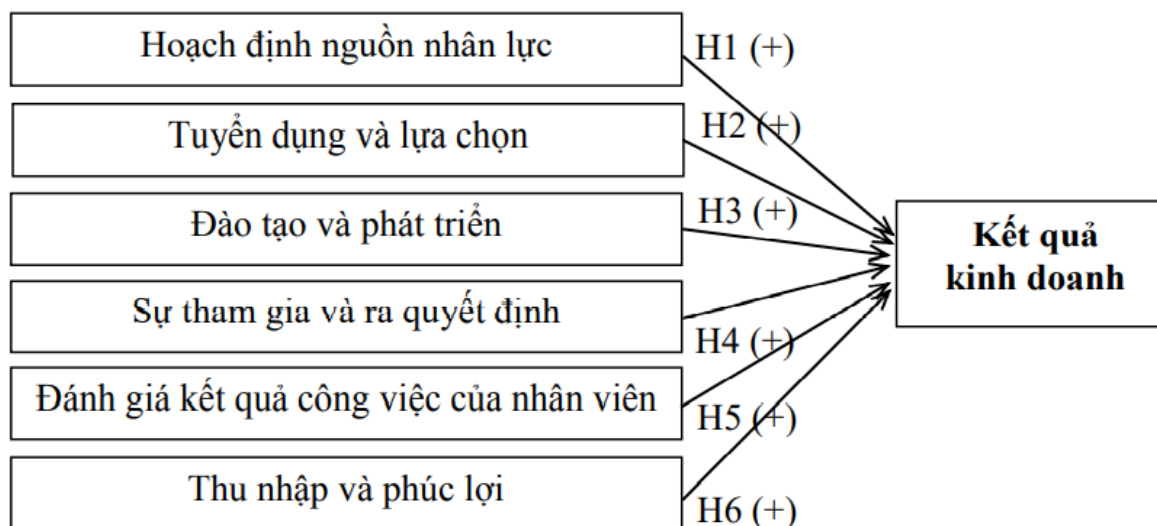
Arthur (1994), Huselid (1995) thấy rằng động lực thông qua một hệ thống lương, thưởng tốt có thể dẫn đến sự gia tăng năng suất lao động. Kalleberg và Moody (1994) cho rằng phúc lợi được sử dụng như là một yếu tố chiến lược để cải thiện khả năng cạnh tranh doanh nghiệp bởi vì lợi ích của người lao động gắn kết chặt chẽ với lợi ích của doanh nghiệp, do đó nâng cao những nỗ lực của người lao động và dẫn đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp tốt hơn.

Theo Trần Kim Dung (2009), thu nhập và phúc lợi của mỗi nhân viên được hưởng tùy thuộc vào trình độ, kinh nghiệm, tính chất công việc, mức độ hoàn thành công việc của nhân viên nhưng mục đích cuối cùng của chính sách thu nhập, phúc lợi trong QTNNL là nâng cao kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Từ những phân tích ở trên, giả thuyết H6 được đề xuất: Thu nhập và phúc lợi có ảnh hưởng dương đến kết quả kinh doanh.

2.7 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ những phân tích ở trên, mô hình ảnh hưởng của QTNNL đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được đề xuất ở hình 2.7.



Hình 2.7: Mô hình nghiên cứu đề xuất

2.8 Giả thuyết nghiên cứu

Ứng với mô hình đề xuất trên, các giả thuyết nghiên cứu bao gồm:

H1: Hoạch định nguồn nhân lực có mối quan hệ đồng biến với Kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

H2: Tuyển dụng và lựa chọn có mối quan hệ đồng biến với Kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

H3: Đào tạo và phát triển có mối quan hệ đồng biến với Kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

H4: Sự tham gia và ra quyết định có mối quan hệ đồng biến với Kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

H5: Đánh giá kết quả công việc của nhân viên có mối quan hệ đồng biến với Kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

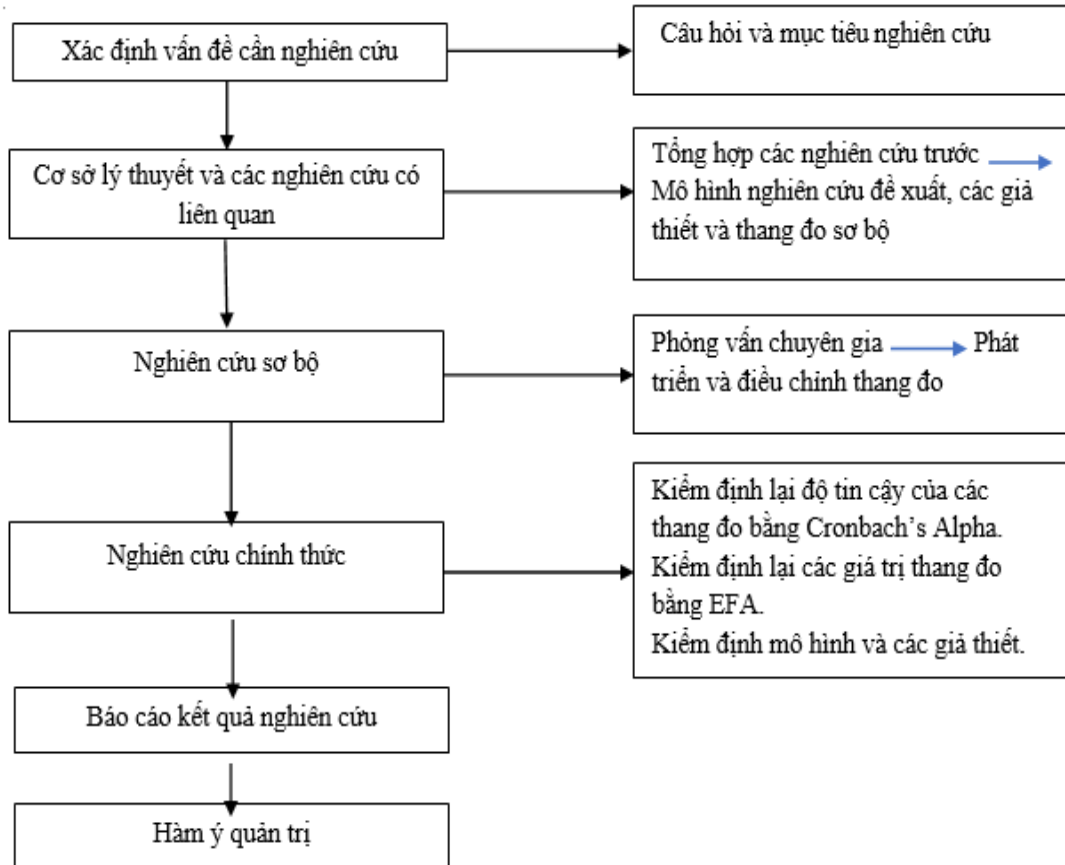
H6: Thu nhập và phúc lợi có mối quan hệ đồng biến với Kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã trình bày cơ sở lý thuyết về Quản trị nguồn nhân lực, Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và Kết quả hoạt động doanh nghiệp. Tiếp theo, thông qua các nghiên cứu trước đây về mối quan hệ giữa Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và Kết quả hoạt động của doanh nghiệp của các tác giả trong và ngoài nước, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu gồm 6 yếu tố thuộc quản trị nguồn nhân lực ảnh hưởng đến Kết quả hoạt động doanh nghiệp.

Chương 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1 Thiết kế nghiên cứu:



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu tiến hành qua các bước như hình 3.1 gồm các bước sau: Trên cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước nhằm xác định các yếu tố thành phần QTNNL, hình thành các giả thuyết nghiên cứu ban đầu phù hợp với mục tiêu nghiên cứu đã đặt ra. Xác định thang đo sơ bộ các yếu tố QTNNL và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Tiến hành nghiên cứu định tính thông qua hình thức thảo luận nhóm tập trung để khám phá thang đo các yếu tố QTNNL và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Các thang đo thu được từ nghiên cứu định tính sẽ được kiểm tra trước để hình thành thang đo chính thức.

Tiến hành nghiên cứu định lượng, sau khi thu thập thông tin, bảng câu hỏi

được mã hóa và nhập dữ liệu. Dữ liệu được kiểm tra, làm sạch và xử lý bằng kỹ thuật phân tích hệ số Cronbach's Alpha để loại bỏ các biến rác. Sau đó tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA) và điều chỉnh mô hình (nếu có). Sau đó, tiến hành phân tích hồi quy bội.

Căn cứ vào kết quả phân tích, đề xuất hàm ý chính sách nhằm cải thiện QTNNL để nâng cao kết quả kinh doanh tại Công ty TNHH Nguyên Khang.

3.2. Nghiên cứu định tính

3.2.1. Thiết kế nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung nhằm bổ sung, điều chỉnh các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu.

Thang đo các yếu tố của QTNNL có ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được vận dụng từ kết quả nghiên cứu của Abdullah (2009), nghiên cứu của Trần Kim Dung (2015) và Nguyễn Thị Thanh Xuân (2013).

Nghiên cứu định tính sử dụng phương pháp thảo luận nhóm bao gồm: 10 nhân viên có trên 5 năm kinh nghiệm làm việc; 7 nhà quản lý: trong đó có 02 thành viên Ban Giám đốc Công ty; 01 Trưởng phòng nhân sự; 01 Trưởng Phòng Tư vấn thiết kế; 01 Trưởng Phòng Tài chính – Kế toán; 01 Trưởng Phòng Kỹ thuật- Vật tư; 01 Trưởng phòng quản lý thi công có trên 5 năm kinh nghiệm. Và 3 giảng viên thuộc các trường đại học chuyên giảng dạy bộ môn QTNNL.

Phương pháp thảo luận nhóm được thiết kế với các câu hỏi và đề nghị người tham gia thảo luận, cho ý kiến về các yếu tố của QTNNL có ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và hiệu chỉnh các biến quan sát đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Tác giả thực hiện nghiên cứu định tính bằng cách gửi trước cho nhóm nghiên cứu bảng câu hỏi sơ bộ do tác giả tổng hợp từ các nghiên cứu trước. Sau đó, tác giả tiến hành gặp mặt để thảo luận nhóm. Trong buổi thảo luận, lần lượt các câu hỏi được đưa ra cho những người tham gia thảo luận và khi thống nhất được ý kiến trên 70% thì kết quả đó sẽ được ghi nhận. Nếu các ý kiến chưa đạt thống nhất trên 70% sẽ thảo luận lại cho đến khi đạt được kết quả mong muốn. Kết quả được sử dụng để hiệu

chỉnh các yếu tố và thang đo của mô hình để thực hiện nghiên cứu định lượng.

Bảng 3.1 Bảng câu hỏi sơ bộ

Stt	Yếu tố	Nguồn	Mã hóa
1	Hoạch định nguồn nhân lực		
2	Công ty đề cao tầm quan trọng của hoạch định nguồn nhân lực trong chiến lược phát triển chung	Abdullah (2009), Trần Kim Dung (2015) và Nguyễn Thị Thanh Xuân (2013)	
3	Các hoạt động nguồn nhân lực của công ty (tuyển dụng, đào tạo, chế độ đãi ngộ, lương thưởng...) được kết hợp chặt chẽ với nhau		
4	Kế hoạch nguồn nhân lực của công ty được thể hiện qua văn bản rõ ràng, công khai		
5	Tất cả cán bộ quản lý tại Công ty đều tham gia vào quá trình xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực của toàn công ty		
	Tuyển dụng và lựa chọn		
6	Trưởng các phòng ban, Ban Giám đốc các xí nghiệp cùng với phòng tổ chức hành chính tham gia vào quá trình tuyển dụng nhân sự cho công ty	Abdullah (2009) và Nguyễn Thị Thanh Xuân (2013)	
7	Các tiêu chí tuyển dụng của công ty được thiết kế rõ ràng		
8	Quá trình tuyển dụng của công ty đã lựa chọn ra được những nhân sự phù hợp với vị trí tuyển dụng		
9	Quá trình tuyển dụng nhân sự mới của công ty diễn ra công bằng, khách quan		
	Đào tạo và phát triển		
10	Anh, chị được tạo điều kiện tham gia các chương trình đào tạo để nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ	Abdullah (2009), Trần Kim Dung (2015) và Nguyễn Thị Thanh Xuân (2013)	
11	Anh, chị được huấn luyện các kiến thức, kỹ năng mới để thực hiện công việc		
12	Chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu phát triển Công ty		

13	Công ty có những chương trình đào tạo để trang bị cho nhân viên mới những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc của mình		
	Sự tham gia và ra quyết định		
14	Anh, chị hiểu được quy định của Công ty về quy trình tham gia góp ý kiến	Abdullah (2009), Trần Kim Dung (2015) và Nguyễn Thị Thanh Xuân (2013)	
15	Anh, chị được chủ động ra quyết định trong công việc của mình		
16	Cấp quản lý thường yêu cầu Anh, chị tham gia đóng góp ý kiến, ra quyết định trong phạm vi công việc mà Anh, chị được giao		
17	Anh, chị tự tin trong giao tiếp với cấp trên		
	Đánh giá kết quả công việc của nhân viên		
18	Việc đánh giá kết quả công việc của Anh, chị là khách quan, minh bạch	Abdullah (2009), Trần Kim Dung (2015) và Nguyễn Thị Thanh Xuân (2013)	
19	Anh, chị biết rõ mục tiêu của việc đánh giá kết quả công việc của mình		
20	Công ty tổ chức thực hiện đánh giá kết quả công việc của nhân viên hàng kỳ		
21	Việc đánh giá kết quả công việc đã giúp Anh, chị nâng cao chất lượng thực hiện công việc		
	Thu nhập và phúc lợi		
22	Anh, chị hài lòng với mức lương hiện tại của mình	Abdullah (2009), Trần Kim Dung (2015) và Nguyễn Thị Thanh Xuân (2013)	
23	Mức lương hiện tại của Anh, chị đảm bảo được mức sống hằng ngày của gia đình anh, chị		
24	Lương được trả tương xứng		
25	Thu nhập của Anh, chị được điều chỉnh cho phù hợp với các quy định của nhà nước và tình hình kinh tế chung		
	Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp		
26	Doanh thu hàng năm của Công ty luôn đạt kế hoạch đề ra	Abdullah (2009) và Nguyễn Thị Thanh Xuân	
27	Khách hàng hài lòng về sản phẩm, dịch vụ của Công ty ngày càng tăng		

28	Hàng năm, số lượng sản phẩm, dịch vụ mới do Công ty cung cấp tăng	(2013)	
29	Người lao động hài lòng với hoạt động đào tạo tại Công ty		
30	Hàng năm, Công ty đều có thêm lượng khách hàng mới		
31	Công suất máy móc thiết bị khai thác đạt chỉ tiêu kế hoạch		

3.2.2 Kết quả nghiên cứu định tính

Kết quả thảo luận nhóm cho thấy mô hình nghiên cứu đề xuất được nhất trí cao. Mô hình thực tiễn QTNNL gồm 6 yếu tố ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, đó là: (1) Hoạch định nguồn nhân lực; (2) Tuyển dụng và lựa chọn; (3) Đào tạo và phát triển; (4) Sự tham gia và ra quyết định; (5) Đánh giá kết quả công việc nhân viên; (6) Thu nhập và phúc lợi.

Số lượng biến quan sát đề xuất như sau: Thang đo “Hoạch định nguồn nhân lực” gồm 4 biến quan sát; Thang đo “Tuyển dụng và lựa chọn” gồm 4 biến quan sát; Thang đo “Đào tạo và phát triển” gồm 4 biến quan sát; Thang đo “Sự tham gia và ra quyết định” gồm 4 biến quan sát; Thang đo “Đánh giá kết quả công việc nhân viên” gồm 4 biến quan sát; Thang đo “Thu nhập và phúc lợi” gồm 4 biến quan sát. Thang đo “Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp” gồm 4 biến quan sát.

Thang đo “hoạch định nguồn nhân lực”, với viên *“Tất cả cán bộ quản lý tại Công ty đều tham gia vào quá trình xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực của toàn công ty”* được yêu cầu loại bỏ để tránh việc trùng biến vào nhân tố ra quyết định.

Thang đo Đào tạo và phát triển điều chỉnh biến quan sát: *“Chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu phát triển Công ty”* thành *“Chương trình đào tạo nghiệp vụ phù hợp với yêu cầu phát triển hiện tại của Công ty”*. Biến *“Anh, chị được huấn luyện các kiến thức, kỹ năng mới để thực hiện công việc”* được yêu cầu loại bỏ do không phù hợp với tính chất công ty

Thang đo Thu nhập và phúc lợi điều chỉnh biến quan sát: *“Lương được trả tương xứng”* thành *“Mức lương hiện tại của anh, chị tương xứng với kết quả công việc mà anh, chị thực hiện”*.

Thang đo “Đánh giá công việc của nhân viên”, biến *“Việc đánh giá kết quả*

công việc đã giúp Anh, chị nâng cao chất lượng thực hiện công việc” được các chuyên gia xem xét loại bỏ để rút gọn lại bảng câu hỏi nhằm mục đích cho người tham gia khảo sát tập trung hơn.

Thang đo Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp điều chỉnh biến quan sát: “*Thị phần dịch vụ tăng*” được điều chỉnh thành “*Hàng năm, Công ty đều có thêm lượng khách hàng mới*”; Biến quan sát “*Hàng năm, số lượng sản phẩm, dịch vụ mới do Công ty cung cấp tăng*” được điều chỉnh thành “*Hàng năm, Công ty đưa ra nhiều sản phẩm, dịch vụ mới*”. Biến “*Hàng năm, Công ty đều có thêm lượng khách hàng mới*” và biến “*Công suất máy móc thiết bị khai thác đạt chỉ tiêu kế hoạch*” và biến “*Người lao động hài lòng với hoạt động đào tạo tại Công ty*” được các chuyên gia khuyến nghị là loại ra vì không đúng với đặc thù của công ty TNHH Nguyên Khang.

Nhóm nghiên cứu cũng đã thảo luận và thống nhất điều chỉnh, cũng như loại bỏ một số biến quan sát cho phù hợp với đặc điểm của công ty TNHH Nguyên Khang, kết quả được trình bày như bảng câu hỏi chính thức sau:

Bảng 3.2 Bảng câu hỏi chính thức

Stt	Yếu tố	Nguồn	Mã hóa
	Hoạch định nguồn nhân lực	Chỉnh sửa sau khi tham vấn ý kiến chuyên gia	
1	Công ty đề cao tầm quan trọng của hoạch định nguồn nhân lực trong chiến lược phát triển chung		
2	Các hoạt động nguồn nhân lực của công ty (tuyển dụng, đào tạo, chế độ đãi ngộ, lương thưởng...) được kết hợp chặt chẽ với nhau		
3	Kế hoạch nguồn nhân lực của công ty được thể hiện qua văn bản rõ ràng, công khai		
	Tuyển dụng và lựa chọn	Abdullah (2009) và Nguyễn Thị Thanh Xuân (2013)	
4	Trưởng các phòng ban, Ban Giám đốc các xí nghiệp cùng với phòng tổ chức hành chính tham gia vào quá trình tuyển dụng nhân sự cho công ty		
5	Các tiêu chí tuyển dụng của công ty được thiết kế rõ ràng		

6	Quá trình tuyển dụng của công ty đã lựa chọn ra được những nhân sự phù hợp với vị trí tuyển dụng		
7	Quá trình tuyển dụng nhân sự mới của công ty diễn ra công bằng, khách quan		
	Đào tạo và phát triển	Chỉnh sửa sau khi tham vấn ý kiến chuyên gia	
8	Anh, chị được tạo điều kiện tham gia các chương trình đào tạo để nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ		
9	Chương trình đào tạo nghiệp vụ phù hợp với yêu cầu phát triển hiện tại của công ty		
10	Công ty có những chương trình đào tạo để trang bị cho nhân viên mới những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc của mình		
	Sự tham gia và ra quyết định	Abdullah (2009), Trần Kim Dung (2015) và Nguyễn Thị Thanh Xuân (2013)	
11	Anh, chị hiểu được quy định của Công ty về quy trình tham gia góp ý kiến		
12	Anh, chị được chủ động ra quyết định trong công việc của mình		
13	Cấp quản lý thường yêu cầu Anh, chị tham gia đóng góp ý kiến, ra quyết định trong phạm vi công việc mà Anh, chị được giao		
14	Anh, chị tự tin trong giao tiếp với cấp trên		
	Đánh giá kết quả công việc của nhân viên	Chỉnh sửa sau khi tham vấn ý kiến chuyên gia	
15	Việc đánh giá kết quả công việc của Anh, chị là khách quan, minh bạch		
16	Anh, chị biết rõ mục tiêu của việc đánh giá kết quả công việc của mình		
17	Công ty tổ chức thực hiện đánh giá kết quả công việc của nhân viên hàng kỳ		
	Thu nhập và phúc lợi	Chỉnh sửa sau khi tham vấn ý kiến chuyên gia	
18	Anh, chị hài lòng với mức lương hiện tại của mình		
19	Mức lương hiện tại của Anh, chị đảm bảo được mức sống hằng ngày của gia đình anh, chị		

20	Mức lương hiện tại của Anh, chị tương xứng với kết quả công việc mà Anh, chị thực hiện		
21	Thu nhập của Anh, chị được điều chỉnh cho phù hợp với các quy định của nhà nước và tình hình kinh tế chung		
	Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp	Chỉnh sửa sau khi tham vấn ý kiến chuyên gia	
22	Doanh thu hàng năm của Công ty luôn đạt kế hoạch đề ra		
23	Khách hàng hài lòng về sản phẩm, dịch vụ của Công ty ngày càng tăng		
24	Hàng năm, Công ty đưa ra nhiều sản phẩm, dịch vụ mới		

Nguồn: Kết quả thảo luận nhóm

Các thang đo thống nhất giữ nguyên biến quan sát và không góp ý chỉnh sửa. Bảng câu hỏi khảo sát chính thức được tác giả tham khảo từ các nghiên cứu liên quan trong nước cũng như nước ngoài, thông qua hội ý với các chuyên gia và thảo luận nhóm. Kết quả này là cơ sở để tác giả xây dựng được phiếu khảo sát để thực hiện thu thập các dữ liệu cho nghiên cứu định lượng tiếp theo. Các thang đo trong nghiên cứu được xây dựng với dạng thang đo Likert 5 bậc với mức độ là: (1) Hoàn toàn không đồng ý; (2) Không đồng ý; (3) Bình thường, trung dung, không ý kiến; (4) Đồng ý và (5) Hoàn toàn đồng ý.

3.3 Nghiên cứu định lượng

3.3.1 Phương pháp chọn mẫu và quy mô mẫu

Với sự hạn chế về nguồn lực chi phí, thời gian và dễ dàng trong việc tiếp cận và thu thập mẫu cho nghiên cứu, tác giả đã sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện tại tất cả bộ phận trong công ty.

Để giải quyết các mục tiêu đã đề ra, nghiên cứu sử dụng tổng hợp nhiều phương pháp. Để giải quyết mục tiêu 1 và 2: tác giả sử dụng thống kê mô tả để phân tích thực trạng về động lực làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Theo Hair và cộng sự (1998) kích thước mẫu trong phân tích nhân tố khám phá EFA là cần 5 quan sát cho 1 biến đo lường và cỡ mẫu không nên ít hơn 100. Còn

theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) thì mẫu nghiên cứu ít nhất 5 lần số biến quan sát.

Như vậy với 24 biến quan sát trong 7 nhân tố (trong đó 6 nhân tố độc lập và 1 nhân tố phụ thuộc), nghiên cứu khảo sát tối thiểu là $24 \times 5 = 120$ mẫu để đạt kích thước mẫu cần cho phân tích EFA.

Theo Tabachnick và Fidell (2007) thì cỡ mẫu dùng cho phân tích hồi quy được xác định $N \geq 50 + 5 \cdot m$ (với m là số biến độc lập).

Vậy trong nghiên cứu này, kích thước mẫu tối thiểu phải là: $N = 50 + 5 \cdot 24 = 170$ mẫu.

3.3.2 Dữ liệu thu thập

Đề tài sử dụng 02 loại dữ liệu chính là dữ liệu sơ cấp và thứ cấp, trong đó: Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua khảo sát nhân viên đang làm việc tại Công ty.

Số liệu thu thập sau giai đoạn khảo sát được tiến hành chọn lọc và loại bỏ các bảng không đạt yêu cầu. Toàn bộ dữ liệu sẽ được mã hóa, nhập liệu và xử lý, phân tích bằng công cụ SPSS 23.0.

Tiêu chí đạt chất lượng của bảng khảo sát được thống nhất như sau:

- + Không có câu hỏi nào được bỏ qua.
- + Không trả lời toàn bộ các câu hỏi bằng 1 giá trị (Ví dụ: toàn bộ “5”).
- + Thông tin cá nhân phải trả lời đầy đủ.

Dữ liệu khảo sát được thu về sẽ được kiểm tra lại và xử lý đối với các bảng câu hỏi không đạt yêu cầu. Tiếp theo tiến hành nhập liệu và phân tích các bước Phân tích Cronbach's Alpha, Phân tích nhân tố khám phá – EFA, Phân tích tương quan và Phân tích hồi quy.

Dữ liệu thứ cấp được thu thập thông qua các báo cáo, các dữ liệu từ các tạp chí khoa học chuyên ngành... Bên cạnh đó, các dữ liệu nội bộ của Công ty TNHH Nguyên Khang cũng được sử dụng để phân tích kết quả kinh doanh của công ty.

3.2.2.3 Công cụ phân tích dữ liệu

Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Một thang đo được coi là có giá trị khi nó đo lường đúng đại lượng cần đo, có ý nghĩa là phương pháp đo lường đó không có sai lệch mang tính hệ thống và sai lệch ngẫu nhiên. Điều kiện đầu tiên cần phải có đó là thang đo áp dụng phải đạt độ tin cậy. Các thang đo trong nghiên cứu này được đưa vào kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha.

Nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng khi Cronbach's Alpha từ 0,8 trở lên đến gần 1 thì thang đo lường là tốt, từ 0,7 đến gần 0,8 là sử dụng được. Cũng có nhiều nhà nghiên cứu đề nghị rằng Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang đo lường là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu (Nunnally và Burnstein, 1994). Chỉ những thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy mới được sử dụng trong phân tích tiếp theo, phân tích EFA. Trong nghiên cứu này, tác giả quyết định sử dụng tiêu chuẩn Cronbach's Alpha có giá trị từ 0,7 và giá trị tương quan biến - tổng hiệu chỉnh (Corrected item-Total correlation) phải lớn hơn hoặc bằng 0,3.

Phân tích nhân tố khám phá EFA

Thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA nhằm khám phá cấu trúc và khái niệm nghiên cứu, loại bỏ các biến đo lường không đạt yêu cầu. Tuy nhiên, trước khi đánh giá các khía cạnh này, việc kiểm định Bartlett và KMO được thực hiện để xem xét mức độ quan hệ giữa các biến nhằm bảo đảm khả năng sử dụng EFA trong nghiên cứu. Cụ thể, trình tự và các yêu cầu khi thực hiện EFA trong nghiên cứu này sẽ qua 3 bước như sau:

- Tính thích hợp của EFA (Kaiser – Meyer – Olkin): là chỉ số dùng xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố nếu $0,5 \leq KMO \leq 1$.

- Kiểm định Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity): kiểm định giả thuyết H_0 (các biến không có tương quan với nhau trong tổng thể). Ma trận tương quan tổng thể là một ma trận đơn vị trong đó tất cả các giá trị trên đường chéo đều bằng 1 và

ngoài đường chéo bằng 0. Đại lượng kiểm định này dựa trên sự biến đổi thành đại lượng Chi-Square từ định thức của ma trận tương quan. Ý nghĩa kiểm định Bartlett cho biết nếu bác bỏ giả thuyết H_0 : đại lượng Chi-Square lớn, ý nghĩa thống kê nhỏ hơn 0,05 thì phân tích nhân tố là thích hợp, còn nếu chưa có cơ sở bác bỏ giả thuyết H_0 : đại lượng Chi-Square nhỏ, ý nghĩa thống kê lớn hơn 0,05 thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp (Đinh Phi Hổ, 2019).

Hệ số tải nhân tố $> 0,3$ được xem là đạt mức tối thiểu, $> 0,4$ được xem là quan trọng và $\geq 0,5$ được xem là có ý nghĩa thực tiễn. Nếu chọn tiêu chuẩn hệ số tải nhân tố $> 0,3$ thì cỡ mẫu ít nhất phải là 350, nếu cỡ mẫu là 100 thì nên chọn tiêu chuẩn hệ số tải nhân tố là $> 0,5$, nếu cỡ mẫu là 50 thì hệ số tải nhân tố phải $> 0,75$ (Đinh Phi Hổ, 2019). Phương pháp trích hệ số sử dụng là Principal Axis Factoring với phép xoay Varimax.

Phương sai trích (cumulative of variance): là phần trăm phương sai toàn bộ được thích bởi các nhân tố, nghĩa là coi biến thiên 100% thì giá trị này cho biến phân tích nhân tố cô đọng được bao nhiêu % và bị thất thoát bao nhiêu %. Tiêu chuẩn để chấp nhận phân tích nhân tố có phương sai cộng dồn lớn hơn 50% với Eigenvalue phải lớn hơn 1 (Đinh Bá Hùng Anh, 2017).

Phương trình hồi quy đa biến

Mô hình hồi quy tuyến tính được dùng để đánh giá tác động của các nhân tố đến sự gắn của nhân viên với công việc. Các biến sử dụng trong mô hình hồi quy là kết quả phân tích nhân tố. Phương trình hồi quy tuyến tính như sau:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \dots + \varepsilon$$

Trong đó:

β_0 : Hằng số cũng chính là động lực làm việc của biến Y nếu các yếu tố khác bằng 0

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_6$: Hệ số của các biến độc lập

ε : Sai số của mô hình

Multiple R: Hệ số tương quan bội (Multiple Correlation Coefficient) nói lên tính liên hệ chặt chẽ của mỗi liên hệ giữa biến phụ thuộc Y và các biến độc lập Xi. R càng lớn mỗi liên hệ càng chặt chẽ.

Hệ số xác định R^2 : Tỷ lệ (%) biến động của Y được giải thích bởi các biến độc lập Xi hoặc % các Xi ảnh hưởng đến Y, phần còn lại do các yếu tố khác mà chúng ta chưa nghiên cứu. R^2 càng lớn càng tốt.

R^2 hiệu chỉnh : Hệ số xác định đã điều chỉnh dùng để trắc nghiệm xem có nên thêm vào 1 biến độc lập nữa không. Khi thêm vào 1 biến mà R^2 tăng lên thì ta quyết định thêm biến đó vào phương trình hồi quy.

- + Thông thường dùng để kiểm định mức ý nghĩa của mô hình hồi quy, R^2 hiệu chỉnh càng lớn mô hình càng có ý nghĩa vì khi đó Sig.F càng nhỏ.
- + Dùng để so sánh với F trong bảng phân phối F ở mức ý nghĩa α .
- + F là cơ sở để bác bỏ hay chấp nhận giả thuyết H_0 (H_0 : Tất cả các tham số hồi quy đều bằng 0 ($\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots = \beta_k = 0$) hay các Xi không liên quan tuyến tính với Y. $H_1 \neq 0$, tức là các Xi có liên quan tuyến tính với Y).
- + F càng lớn thì khả năng bác bỏ H_0 càng cao. Bác bỏ khi $F > F$ tra bảng.

Significance F: Mức ý nghĩa.

- + Sig.F nói lên ý nghĩa của phương trình hồi quy, Sig.F càng nhỏ càng tốt, độ tin cậy càng cao ($\text{Sig.F} \approx \alpha$). Thay vì tra bảng F, Sig.F cho ta kết luận ngay mô hình hồi quy có ý nghĩa khi $\text{Sig.F} < \text{mức ý nghĩa } \alpha$ nào đó.

Coefficients: Hệ số.

t_Stat: Giá trị thống kê t, dùng để kiểm định cho các tham số riêng biệt (Xi); nếu t_Stat = 0 thì Xi không ảnh hưởng đến Y.

P_value: giá trị xác suất P, là mức ý nghĩa α nhỏ nhất mà ở đó giả thuyết H_0 bị bác bỏ.

Kiểm định phương trình hồi quy:

Đặt giả thuyết:

$H_0: X_i = 0$, tức là các biến độc lập không ảnh hưởng đến biến phụ thuộc

$H_1: X_i \neq 0$, tức là các biến độc lập ảnh hưởng đến biến phụ thuộc

Cơ sở để kiểm định với mức ý nghĩa 0.05

Bác bỏ giả thuyết H_0 khi: $\text{Sig.F} < 0.05$

Cấp nhận giả thuyết H_0 khi: $\text{Sig.F} \geq 0.05$

Bên cạnh đó, các giả thuyết của mô hình hồi quy cũng được kiểm định trong nghiên cứu này. Bao gồm:

Kiểm tra bằng biểu đồ tần số Histogram và biểu đồ tần số Q-Q plot đối với giả định phân phối chuẩn của phần dư. Trong biểu đồ tần số Histogram, phân phối phần dư xấp xỉ chuẩn ($\text{mean} \approx 0$, $\text{Std.Dev.} \approx 1$), trong biểu đồ Q-Q plot phần dư chuẩn hoá tạo thành đường chéo là cơ sở để kết luận mô hình không vi phạm giả định về phân phối chuẩn phần dư. Thứ hai, biểu đồ phân tán Scatter sẽ được sử dụng nhằm đánh giá mức độ tuyến tính phù hợp với dữ liệu quan sát hay không. Sự phân tán ngẫu nhiên trên biểu đồ này cho phép kết luận giả định liên hệ tuyến tính không bị vi phạm (Đinh Bá Hùng Anh, 2017).

+ Giả định về tính độc lập của sai số kiểm tra qua việc sử dụng thống kê Durbin-Watson. Thông thường, giá trị thống kê Durbin-Watson từ 1 đến 3 cho phép chấp thuận giả thuyết không có tương quan giữa các phần dư (Đinh Phi Hổ, 2019).

+ Giả định không có mối tương quan giữa các biến độc lập: việc kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình hồi quy tuyến tính bội được thực hiện thông qua hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor-VIF), hệ số này một khi lớn hơn 10 là dấu hiệu của hiện tượng đa cộng tuyến (Đinh Phi Hổ, 2019).

+ Hiện tượng phương sai phần dư thay đổi (Heteroskedasticity): Sử dụng Kiểm định Park với dạng đồ thị (Park, 1966), tương quan giữa $USQUARE$ và biến phụ thuộc có hình dáng theo đường chéo thì kết luận rằng không có hiện tượng phương sai phần dư thay đổi. (Đinh Phi Hổ, 2019).

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương này đã trình bày cách thức thực hiện các nghiên cứu định tính, định lượng, thiết kế thang đo và phương pháp xử lý dữ liệu thu thập được thông qua phần mềm SPSS.

Sau khi tham vấn ý kiến chuyên gia, mô hình nghiên cứu mới gồm 6 biến độc lập được đo lường bằng 21 biến quan sát và 1 biến phụ thuộc đo lường bằng 3 biến quan sát.

Qua đó, tác giả cũng đã trình bày các giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu hiệu chỉnh. Nghiên cứu chính thức, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng với phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Kích thước mẫu tối thiểu cho nghiên cứu là 190 mẫu, nghiên cứu lựa chọn số lượng mẫu là 250 để tăng độ chính xác cho các kết quả nghiên cứu. Một số tiêu chuẩn cho phân tích dữ liệu cũng được tác giả đưa ra khi phân tích dữ liệu bằng phần mềm SPSS 23.0.

CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1 Giới thiệu về công ty TNHH Nguyên Khang

Công ty trách nhiệm hữu hạn Nguyên Khang là đơn vị chuyên về thiết kế xây dựng công trình dân dụng, được thành lập vào năm 2005, có trụ sở chính tại Thị trấn Gia Ray, huyện Xuân Lộc, tỉnh Đồng Nai.

Với 20 nhân sự ban đầu kể từ ngày thành lập, hiện nay công ty đã có hơn 180 nhân sự với trình độ tay nghề cao và có thâm niên trong nghề thiết kế xây dựng. Từ ngày thành lập đến nay, Công ty đã không ngừng nỗ lực để phát triển và lớn mạnh.

Mục tiêu trong dài hạn là trở thành một trong những công ty hàng đầu trong lĩnh vực tư vấn thiết kế xây dựng các công trình Dân dụng và Công nghiệp tại khu vực.

Thực hiện trọn gói hoặc từng phần các dịch vụ trong lĩnh vực thiết kế xây dựng gồm:

1. Thiết kế kiến trúc công trình
2. Thiết kế nội ngoại thất công trình
3. Thiết kế quy hoạch
4. Thiết kế kết cấu công trình
5. Giám sát thi công xây dựng công trình
6. Tư vấn lập dự án đầu tư
7. San lấp mặt bằng xây dựng
8. Xử lý nền móng công trình
9. Kiểm định, đánh giá chất lượng công trình xây dựng
10. Thẩm tra hồ sơ bản vẽ thiết kế kỹ thuật thi công
11. Thẩm tra dự toán công trình xây dựng
12. Lập hồ sơ mời thầu, chọn thầu, phân tích đánh giá hồ sơ dự thầu các công trình xây dựng
13. Lập dự toán công trình
14. Thi công xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, hạ tầng kỹ thuật.
15. Tư vấn thiết kế công trình kiến trúc, xây nhà ở gia đình, biệt thự phố, biệt thự vườn, quán cà phê, vũ trường, quán bar....
16. Thi công trang trí nội ngoại thất công trình

17. Thiết kế công trình xây dựng dân dụng – công nghiệp

Phương Châm Làm Việc Của Công Ty Nguyên Khang

Phương châm hoạt động của công ty TNHH Nguyên Khang

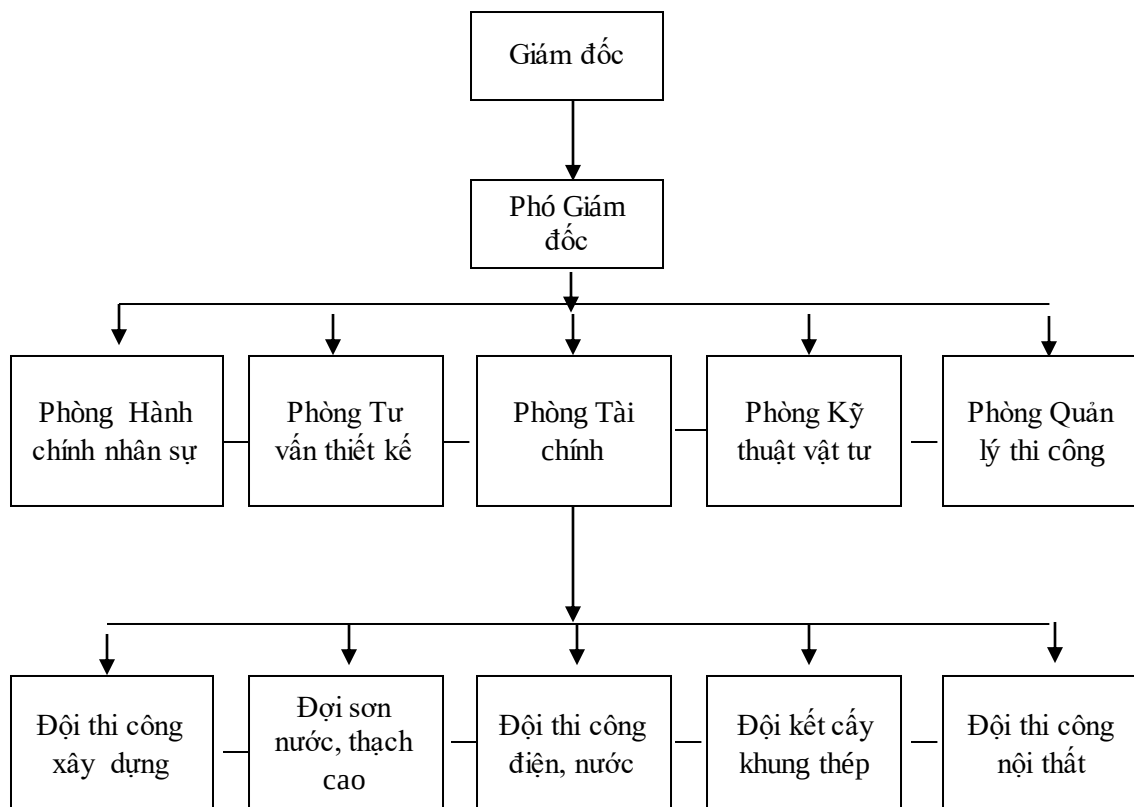
- Chữ tín là hàng đầu, chất lượng là trên hết, mang lại sự tin tưởng ,hài lòng và niềm vui cho khách hàng .

- Công ty TNHH Nguyên Khang mang đến cho khách hàng những ý tưởng thẩm mỹ tốt nhất dựa trên sự kết hợp giữa bạn và kiến trúc sư,đem lại sự an toàn,tin tưởng cao cho công trình của bạn.

- Hướng tới sự thỏa mãn tuyệt đối yêu cầu dịch vụ của khách hàng.

- Hoàn thiện và cung cấp trọn gói các hoạt động trong lĩnh vực tư vấn thiết kế nhà dân dụng, biệt thự.

Sơ đồ tổ chức công ty TNHH Nguyên Khang



Hình 4.1 Sơ đồ tổ chức

4.2 Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Tác giả tiến hành khảo sát các đối tượng là nhân viên chính thức, việc thu thập dữ liệu được tiến hành từ tháng 09 đến tháng 10 năm 2022

Số mẫu được phát ra là 170 mẫu, số mẫu thu về được là 170 mẫu, gạn lọc lại số phiếu khảo sát qua kiểm tra có 5 mẫu không hợp lệ, còn lại 165 mẫu quan, các đối tượng tham gia khảo sát là các nhân viên điền đầy đủ thông tin cần thiết để tiến hành nghiên cứu.

Bảng 4.1 Thông tin về mẫu khảo sát

Giới tính	Số lượng	Tỉ lệ %
Nữ	20	12,1
Nam	145	87,9
Tổng cộng	165	100
Độ tuổi	Số lượng	Tỉ lệ %
Dưới 30	32	19,4
Từ 31 - 40	99	60
Trên 40	34	20,6
Tổng cộng	165	100
Thâm niên	Số lượng	Tỉ lệ %
Dưới 1 năm	6	3,6
Từ 1- 5 năm	51	30,9
Từ 5 – 10 năm	80	48,5
Trên 10 năm	28	17,0
Tổng cộng	165	100
Thu nhập	Số lượng	Tỉ lệ %
Dưới 8 triệu	117	70,9
Từ 8 -12 triệu	37	22,4

Trên 12 triệu	11	6,7
Tổng cộng	165	100

Về giới tính

Kết quả bảng 4.1 cho thấy có sự chênh lệch giữa tỷ lệ nhân viên nam và nhân viên nữ, trong tổng số 165 quan sát chỉ có 20 quan sát là nữ chiếm tỷ lệ 12,1 % và 145 nam chiếm tỷ lệ 87,9% tổng mẫu nghiên cứu. Mức độ chênh lệch này cao tuy nhiên do tính chất đặc thù công việc của Công ty, đây là kết quả chấp nhận được

Về trình độ tuổi

Kết quả bảng 4.1 nhận thấy trong tổng số 165 quan sát, nhóm độ tuổi dưới 30 tuổi có 32 quan sát chiếm tỷ lệ 19,4%, độ tuổi từ 31 đến dưới 40 tuổi có 99 quan sát chiếm 60% cho thấy công ty đang sở hữu một lực lượng lao động trẻ dồi dào, nhân viên có kinh nghiệm lâu năm.

Về trình thâm niên

Kết quả bảng 4.1 nhận thấy trong tổng số 165 quan sát, nhóm có thâm niên dưới 1 năm chiếm tỉ lệ rất ít, hầu như đều có thâm niên lâu năm từ 5 năm trở lên, lý kể cho tỉ lệ phần trăm này đạt 65,5% .

Về thu nhập

Có đến 117 quan sát trong tổng số 165 người được khảo sát cho biết mức thu nhập đang ở mức dưới 8 triệu đồng/ tháng (chiếm 70,9%). Đây đa phần là nhân viên mới vào làm, hoặc người lao động đang công tác với các vị trí tương đối ít quan trọng tổng công ty. Chỉ có 11 người tham gia khảo sát cho biết có mức lương trên 12 triệu đồng/ tháng.

4.3 Kiểm định độ tin cậy thang đo

Hệ số Cronbach's alpha là một phép kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ và tương quan giữa các biến quan sát trong thang đo. Điều này liên quan đến hai khía cạnh là tương quan giữa bản thân các biến và tương quan của các điểm số của từng biến với điểm số toàn bộ các biến của mỗi bảng trả lời. Việc kiểm định độ tin cậy của thang đo được tiến hành tương tự như trong nghiên cứu sơ bộ, các thành phần của khái niệm nghiên cứu sẽ được đưa vào phần mềm SPSS 23.0 để kiểm định lần lượt.

Độ tin cậy của thang đo được đánh giá bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha. Theo Nguyễn Đình Thọ (2011):

- Cronbach's Alpha lớn hơn hoặc bằng 0,6 là thang đo có thể chấp nhận được.
- Biện đạt yêu cầu khi hệ số tương quan biến tổng lớn hơn hoặc bằng 0,3.

Kết quả kiểm định Cronbach Alpha cho thấy giá trị Cronbach α của các thang đo đều nằm trong khoảng tin cậy tốt: nhỏ nhất là 0,752 (lớn hơn 0,6), giá trị Cronbach's Alpha lớn nhất là 0,923 (không lớn hơn 0,95). Kết quả tổng hợp được trình bày trong Bảng 4.2 bên dưới

Bảng 4.2 Bảng tổng hợp độ tin cậy thang đo

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến này	Phương sai thang đo nếu loại biến này	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach' alpha nếu loại biến này
HD1	7,2242	3,199	0,863	0,872
HD2	7,1091	3,488	0,806	0,918
HD3	7,1818	3,211	0,862	0,873
Độ tin cậy thang đo Hoạch định NNL Cronbach's anpha = 0,923				
TD1	10,6061	4,618	0,605	0,667
TD2	10,6061	4,874	0,437	0,755
TD3	10,3818	4,469	0,499	0,726
TD4	10,5333	4,287	0,675	0,625
Độ tin cậy thang đo Tuyển dụng và lựa chọn Cronbach's anpha = 0,752				
DT1	6,3818	2,981	,751	,620
DT2	6,2182	3,220	,663	,715
DT3	6,4788	3,349	,542	,842
Độ tin cậy thang đo Đào tạo và phát triển Cronbach's anpha = 0,802				
QD1	7,0909	2,473	0,708	0,683
QD2	7,1879	2,958	0,580	0,815
QD3	7,0909	2,742	0,691	0,705

Độ tin cậy thang đo Sự tham gia và ra quyết định Cronbach's anpha = 0,809				
DG1	11,4000	4,363	0,662	0,743
DG2	11,5879	4,341	0,641	0,753
DG3	11,5939	4,560	0,614	0,766
DG4	11,4000	4,632	0,586	0,779
Độ tin cậy thang đo Đánh giá kết quả công việc Cronbach's anpha = 0,809				
TN1	8,9333	5,782	0,585	0,789
TN2	9,2000	5,015	0,655	0,759
TN3	9,1030	5,959	0,561	0,799
TN4	9,0727	5,202	0,749	0,713
Độ tin cậy thang đo Thu nhập và phúc lợi Cronbach's anpha = 0,814				
KQ1	6,8182	1,198	0,761	0,702
KQ2	6,9030	1,344	0,597	0,864
KQ3	6,7394	1,255	0,731	0,734
Độ tin cậy thang đo Kết quả kinh doanh Cronbach's anpha = 0,834				

Kết quả cho thấy thang đo cho thấy hệ số Cronbach's Alpha và các hệ số tương quan biến tổng đều đạt yêu cầu, chứng tỏ các thang đo sử dụng trong đề tài đạt độ tin cậy cần thiết, phù hợp để tiến hành các bước phân tích tiếp theo.

Bảng 4.3 Tổng hợp kiểm định độ tin cậy các thang đo

STT	Tên thang đo	Số biến quan sát	Hệ số Cronbach's anpha	Nhận xét	Biến bị loại
1	Hoạch định nguồn nhân lực	3	0,923	Độ tin cậy rất tốt	Không có
2	Tuyển dụng và lựa chọn	4	0,752	Độ tin cậy tốt	Không có

3	Đào tạo và phát triển	3	0,802	Độ tin cậy rất tốt	Không có
4	Sự tham gia và ra quyết định	3	0,809	Độ tin cậy rất tốt	Không có
5	Đánh giá kết quả công việc của nhân viên	4	0,809	Độ tin cậy rất tốt	Không có
6	Thu nhập và phúc lợi	4	0,814	Độ tin cậy rất tốt	Không có
7	Kết quả kinh doanh	3	0,834	Độ tin cậy rất tốt	Không có

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả

Từ kết quả của Bảng 4.2 và 4.3, tác giả nhận xét các thang đo này đều có giá trị tin cậy tốt từ 0,7 trở lên (thấp nhất là $0.704 > 0.6$) và tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,3. Sau khi kiểm định độ tin cậy các thang đo, tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA với 24 biến đạt yêu cầu về độ tin cậy thang đo.

Kết quả được trình bày ở phần tiếp theo.

4.4 Phân tích nhân tố EFA

Khi phân tích nhân tố khám phá, một số tiêu chuẩn để kiểm tra độ phù hợp của mô hình:

- Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) phải $\geq 0,5$ và mức ý nghĩa của kiểm định Barlett phải $\leq 0,05$.
- Theo Anderson & Gerbing (1998), thang đo được chấp nhận khi tổng phương sai trích ra từ mô hình phải $\geq 50\%$ và các nhân tố trích được đều phải có giá trị điểm dừng Eigenvalue lớn hơn 1.

- Hệ số tải nhân tố (Factor loading) phải $> 0,5$. Nếu biến quan sát nào có hệ số tải nhân tố cao nhất mà $\leq 0,5$ thì sẽ bị loại.
- Khác biệt hệ số tải nhân tố cao nhất của một biến quan sát trên nhân tố mà nó đo lường so với các nhân tố còn lại phải cao chênh lệch $\geq 0,3$ để đảm bảo giá trị phân biệt giữa các nhân tố (nghĩa là phải tải mạnh lên nhân tố mà biến đó đo lường). Các biến quan sát sau khi qua phân tích Cronbach Alpha đạt yêu cầu được đưa vào phân tích nhân tố khám phá (EFA) để giảm bớt hay tóm tắt dữ liệu bằng phương pháp Principle Component với phép quay Varimax, nhân tố trích được có eigenvalue $> 1,0$. Khi đưa vào phân tích nhân tố, tác giả đã lựa chọn ra những nhân tố nào có tiêu chuẩn Factor loading $> 0,5$; KMO $\geq 0,5$, kiểm định Barlett có ý nghĩa thống kê.

Nghiên cứu tiến hành sử dụng phương pháp trích hệ số Principal component với phép quay Varimax tại điểm dừng khi trích các nhân tố có Eigenvalue > 1 . Thang đo nào có tổng phương sai trích từ 50% trở lên là được chấp nhận (Gerbing & Anderson, 1988). Các biến có trọng số nhỏ hơn 0,5 sẽ bị loại. Tại mỗi khái niệm có chênh lệch trọng số (Factor loading) lớn nhất và bất kỳ phải đạt $\geq 0,3$ (Jabnoun & AL-Tamini, 2003).

Trong phân tích nhân tố, yêu cầu cần thiết là hệ số KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) phải có giá trị lớn ($0,5 \leq \text{KMO} \leq 1$), điều này thể hiện phân tích nhân tố là thích hợp. Nếu hệ số KMO $< 0,5$ thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với các dữ liệu. Theo Kaiser (1974), KMO $\geq 0,9$ là rất tốt; $0,9 > \text{KMO} \geq 0,8$ là tốt; $0,8 > \text{KMO} \geq 0,7$ là được; $0,7 > \text{KMO} \geq 0,6$ là tạm được, $0,6 > \text{KMO} \geq 0,5$ là xấu và KMO $< 0,5$ là không chấp nhận (Đinh Bá Hùng Anh, 2017).

4.4.1 Phân tích nhân tố khám phá EFA cho các biến độc lập

Tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá từ 21 biến quan sát độc lập đã thỏa các điều kiện về hệ số tin cậy thang đo ở trên, kết quả thu được như sau.

Tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA với các nhân tố độc lập bao gồm 21 biến quan sát độc lập đã thỏa điều kiện tin cậy, sử dụng phương pháp trích Principal components, phép quay Varimax và rút trích các yếu tố có Eigenvalue lớn hơn 1, kết quả như sau:

Chỉ số KMO = 0,739, thỏa điều kiện $0,5 \leq KMO = 0,739 \leq 1$ đạt yêu cầu về mức độ thích hợp của phân tích nhân tố với dữ liệu thực tế (Hair và cộng sự, 2006).

Đồng thời, kiểm định Barlett's cũng cho giá trị Sig = 0,00 (Sig < 0,05) đạt yêu cầu độ tương quan giữa các biến quan sát trong tổng thể hoặc có thể phát biểu rằng các biến quan sát có tương quan tuyến tính trong mỗi nhân tố. (Hair và cộng sự, 2006).

Bảng 4.4 Tổng phương sai trích

	Hệ số Eigenvalues			Tổng bình phương hệ số tải nhân tố			Tổng bình phương hệ số xoay nhân tố		
	Tổng	% Variance	Tỉ lệ %	Tổng	% Variance	Tỉ lệ %	Tổng	% Variance	Tỉ lệ %
1	4,857	23,129	23,129	4,857	23,129	23,129	3,497	16,653	16,653
2	3,580	17,050	40,179	3,580	17,050	40,179	2,825	13,451	30,104
3	2,624	12,495	52,674	2,624	12,495	52,674	2,596	12,362	42,466
4	1,445	6,881	59,555	1,445	6,881	59,555	2,168	10,322	52,788
5	1,391	6,623	66,178	1,391	6,623	66,178	2,058	9,799	62,587
6	1,263	6,013	72,192	1,263	6,013	72,192	2,017	9,604	72,192

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả

Kết quả có 6 nhân tố được rút trích (giá trị Total >1), tổng phương sai giải thích (total variance explained) của phân tích nhân tố là 72,192 % > 50%. Điều này có nghĩa rằng 72,912 % sự thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát. Kết quả cho thấy giá trị Eigenvalue = 1,236 lớn hơn 1 , đã có 6 nhân tố được rút trích sau khi xoay 21 biến quan sát bằng phương pháp trích nhân tố Principal components với phép quay Varimax, xoay nguyên góc các nhân tố để tối thiểu hóa số lượng biến có hệ số lớn tại cùng một nhân tố, tăng khả năng giải thích các nhân tố. Tổng phương sai trích cho biết 6 nhân tố được rút trích này giải thích được 72,192% mức độ biến thiên của dữ liệu (Đinh Bá Hùng Anh, 2017).

Theo Hair (1998) thì hệ số tải nhân tố Factor loading > 0,3 được xem là mức

tối thiểu, Factor loading > 0,4 được xem là quan trọng, Factor loading > 0,5 được xem là có ý nghĩa thực tiễn.

Đối với nghiên cứu này do số kích cỡ mẫu nhỏ hơn 300 mẫu quan sát, nên những biến nào có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,55 sẽ bị loại để đảm bảo tính hoàn chỉnh của thang đo (Đình Phi Hồ, 2019). Kết quả xoay nhân tố khám phá cho biến độc lập như sau:

Bảng 4.5 Kết quả xoay nhân tố khám phá biến độc lập

Biến	nhân tố					
	HD	TN	DG	QD	DT	TD
HD3	0,901					
HD2	0,890					
HD1	0,882					
TD3	0,754					
TN4		0,855				
TN2		0,809				
TN3		0,763				
TN1		0,683				
DG2			0,843			
DG3			0,804			
DG1			0,771			
DG4			0,730			
QD3				0,796		
QD2				0,782		
QD1				0,763		
DT2					0,891	
DT1					0,861	
DT3					0,578	
TD1						0,847
TD2						0,752
TD4						0,673

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả

Nhận xét: Từ 21 biến quan sát độc lập, sau khi xoay nhân tố khám phá EFA rút trích ra được 6 nhân tố với trình tự các biến trong mỗi nhân tố không có sự thay đổi và trùng khớp như mô hình nghiên cứu đề xuất.

Bảng 4.5 trình bày các biến quan sát có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,55. Sáu nhân tố đại diện cho các yếu tố thành phần của QTNNL với các biến quan sát của nhân tố được sắp xếp lại thành từng nhóm.

Nhân tố 1 (F₁) – “Hoạch định nguồn nhân lực” có 4 biến quan sát: gồm các biến quan sát HD1, HD2, HD3, TD3, tác giả kí hiệu là :HD

Nhân tố 2 (F₂) – “Thu nhập và phúc lợi” có 4 biến: gồm TN1, TN2, TN3, TN4, tác giả kí hiệu là :TN

Nhân tố 3 (F₃) – “Đánh giá kết quả công việc của nhân viên” có 4 biến: gồm DG1, DG2, DG3, DG4, tác giả kí hiệu là :DG

Nhân tố 4 (F₄) – “Sự tham gia và ra quyết định” có 3 biến: gồm QD1, QD2, QD3, tác giả kí hiệu là : QD

Nhân tố 5 (F₅) – “Đào tạo và thăng tiến” có 3 biến: gồm DT1, DT2, DT3, tác giả kí hiệu là : DT

Nhân tố 6 (F₅) – “Tyền dụng và lựa chọn” có 3 biến: gồm TD1, TD2, TD4, tác giả kí hiệu là : TD

4.4.2 Phân tích nhân tố khám phá biến phụ thuộc

Kết quả phân tích tại bảng 4.6 cho thấy hệ số hệ số $0,5 < KMO = 0,612 < 1$. Kiểm định Bartlett có mức ý nghĩa (Sig.) = 0,000 < 0,05 nên các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện.

Bảng 4.6 Kiểm định thang đo Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

Kiểm định Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,612
Kiểm định Bartlett's	Hệ số Chi bình phương	212,502
	Độ tự do	3
	Sig.	0,000

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả

Tổng phương sai trích đạt $75,316\% > 50\%$ đạt yêu cầu đề ra vì vậy kết quả phân tích nhân tố khám phá có thể sử dụng tốt. Và hệ số Eigenvalue = 2,259 > 1 đạt yêu cầu.

Bảng 4.7 Kết quả xoay nhân tố khám phá biến phụ thuộc

Tên biến	Nhân tố
KQ1	0.907
KQ3	0.892
KQ2	0.801

Bảng 4.7 cho thấy 3 biến quan sát thuộc thang đo Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp không có sự thay đổi sau khi phân tích nhân tố khám phá.

Kết quả xoay nhân tố khám phá cho nhân tố phụ thuộc rút trích ra được 1 nhân tố duy nhất, tác giả đặt tên cho nhân tố phụ thuộc là *kết quả kinh doanh* và ký hiệu là KQ, bao gồm các biến: KQ1, KQ2, KQ3.

Sau kết quả phân tích Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA, mô hình nghiên cứu vẫn giữ như ban đầu và tiếp tục đưa vào phân tích hồi quy đa biến để xác định mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập trong quản trị nguồn nhân lực đến kết quả kinh doanh.

4.5 Phân tích hồi quy

Trước khi tiến hành phân tích hồi quy tuyến tính, tác giả sử dụng hệ số tương quan để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ giữa hai biến định lượng. Mối tương quan tuyến tính giữa biến phụ thuộc (KQ) và từng biến độc lập thông qua ma trận tương quan với giá trị kiểm định là hệ số tương quan Pearson. Giả thuyết H_0 của kiểm định này cho rằng không có sự tương quan giữa hai biến. Nếu $\text{Sig.} < 0,05$ thì đủ cơ sở bác bỏ H_0 , nghĩa là hệ số tương quan giữa hai biến có ý nghĩa thống kê. Trái lại, nếu $\text{Sig.} > 0,05$ thì chấp nhận giả thuyết H_0 , nghĩa là hệ số tương quan giữa hai biến không có ý nghĩa thống kê.

Bảng 4.8 cho thấy biến phụ thuộc Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (KQ) có tương quan tuyến tính với tất cả các biến độc lập vì có $\text{Sig.} < 0,05$. Trong đó, hệ số tương quan thấp nhất là 0,259 (mối liên hệ tương quan giữa đánh giá kết quả công việc của nhân viên với Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp). Hệ

số tương quan cao nhất là 0,462 (mối liên hệ tương quan giữa thu nhập và phúc lợi với Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp).

Bảng 4.8 Kết quả phân tích hệ số tương quan Pearson

		KQ	HD	TD	DT	QD	DG	TN
KQ	Pearson Correlation	1	0,342*	0,273*	0,420*	0,378*	0,259*	0,462*
	Sig (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
	N	165	165	165	165	165	165	165
HD	Pearson Correlation	0,342*	1	0,381*	-0,043	0,489*	0,028	0,108
	Sig (2-tailed)	0,000		0,000	0,587	0,000	0,726	0,166
	N	165	165	165	165	165	165	165
TD	Pearson Correlation	0,273*	0,381*	1	-0,139	0,362*	0,236*	-0,052
	Sig (2-tailed)	0,000	0,000		0,075	0,000	0,002	0,508
	N	165	165	165	165	165	165	165
DT	Pearson Correlation	0,420*	-0,043	-0,139	1	-0,059	-0,084	0,443*
	Sig (2-tailed)	0,000	0,587	0,075		0,455	0,284	0,000
	N	165	165	165	165	165	165	165
QD	Pearson Correlation	0,378*	0,489*	0,362*	-0,059	1	0,158*	-0,029
	Sig (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,455		0,042	0,707
	N	165	165	165	165	165	165	165
DG	Pearson Correlation	0,259*	0,028	0,236*	-0,084	0,158*	1	-0,036
	Sig (2-tailed)	0,001	0,726	0,002	0,284	0,042		0,649
	N	165	165	165	165	165	165	165

TN	Pearson Correlation	0,462*	0,108	-0,052	0,443*	-0,029	-0,036	1
	Sig (2-tailed)	0,000	0,166	0,508	0,000	0,707	0,649	
	N	165	165	165	165	165	165	165

Phân tích hồi quy tuyến tính bội để định nghĩa và kiểm định mối liên hệ giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập được rút trích ra sau bước phân tích EFA.

Kết quả ở Bảng 4.9 cho ta thấy giá trị R là 0,727 và R² hiệu chỉnh là 0,511, có nghĩa là độ thích hợp của mô hình là 51,1%, các biến độc lập của mô hình đã giải thích được 51,1% sự biến thiên của biến phụ thuộc động lực làm việc y, còn 48,9% còn lại phụ thuộc vào các nhân tố khác không có trong mô hình nghiên cứu.

Bảng 4.9 Tóm tắt mô hình hồi quy

Mô hình	Giá trị R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Ước lượng độ lệch chuẩn	Mức độ thay đổi R ²	Mức thay đổi Sig, F	Hệ số Durbin-Watson
1	.727 ^a	.528	0.511	0.37817	0.528	0.000	1.755
ANOVA ^a							
Mô hình hồi quy	Tổng bình phương	df	Giá trị trung bình	F	Sig.		
Tổng cộng	25,320	6	4,220	29,507	0,000 ^b		
	22,596	158	0,143				
	47,916	164					

(Tổng hợp của tác giả, 2023)

Giá trị Anova thỏa điều kiện khi giá trị Sig = 0,00 < 0,05 đạt yêu cầu về thống kê.

Bảng 4.10 Mức độ tác động hệ số hồi quy

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số chuẩn hoá	t	Sig	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ chấp nhận của biến	Hệ số phóng đại phương sai (VIF)
hằng số	0,062	0,270		0,228	0,820		
HD	0,087	0,042	0,138	2,084	0,039	0,684	1,462
TD	0,107	0,048	0,140	2,237	0,027	0,766	1,306
DT	0,214	0,039	0,338	5,474	0,000	0,785	1,274
QD	0,174	0,044	0,254	3,925	0,000	0,710	1,408
DG	0,176	0,045	0,222	3,907	0,000	0,924	1,083
TN	0,228	0,044	0,320	5,169	0,000	0,781	1,281

(Tổng hợp của tác giả, 2023)

Từ kết quả của Bảng 4.8 Các nhân tố độc lập đều có hệ số Beta (β) dương có nghĩa là 6 nhân tố độc lập có tác động cùng chiều (tác động dương) đến kết quả kinh doanh của công ty.

Các nhân tố độc lập này đều tương quan có ý nghĩa thống kê với nhân tố phụ thuộc động lực làm việc với độ tin cậy trên 95% (mức ý nghĩa Sig = 0,000 < 0,05). Hệ số phóng đại phương sai VIF < 2 (dao động từ 1,083 đến 1,462) nên kết luận không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các nhân tố (Đình Phi Hồ, 2019).

Mô hình lý thuyết cuối cùng có 7 khái niệm nghiên cứu trong đó nhân tố kết quả kinh doanh là nhân tố phụ thuộc còn 6 nhân tố còn lại là nhân tố độc lập có quan hệ đồng biến với nhân tố phụ thuộc. Tác giả sử dụng phương pháp kiểm định hàm hồi quy tuyến tính bằng phương pháp đưa vào một lượt (phương pháp enter).

Mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố thành phần thực tiễn QTNNL đến Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp xếp theo thứ tự tầm quan trọng từ cao đến thấp được tổng hợp theo bảng sau:

Bảng 4.11 Đánh giá mức độ quan trọng trong các nhân tố

STT	Nhân tố	Mức độ tác động	Tỉ lệ %	Xếp hạng
1	HD	0,138	9,77	6
2	TD	0,140	9,92	5
3	DT	0,338	23,94	1
4	QD	0,254	17,99	3
5	DG	0,222	15,72	4
6	TN	0,320	22,66	2
Tổng		1,412	100%	

(Nguồn: dữ liệu khảo sát, 2023)

Phương trình hồi quy tuyến đa biến có dạng:

$$Y = \beta_1 HD + \beta_2 TD + \beta_3 DT + \beta_4 QD + \beta_5 DG + \beta_6 TN$$

Sau khi có kết quả ước lượng hệ số hồi quy, Phương trình hồi quy với các biến có hệ số đã chuẩn hoá có dạng như sau:

$$Y = 0,138*HD + 0,140*TD + 0,338*DT + 0,254*QD + 0,222*DG + 0,320*TN$$

4.6 Kiểm định sự phù hợp của các giả định

Mô hình hồi quy tuyến tính bằng phương pháp bình phương bé nhất (OLS) được thực hiện với một số giả định và mô hình chỉ thực sự có ý nghĩa khi các giả định này được đảm bảo. Do vậy, để đảm bảo cho độ tin cậy của mô hình, việc dò tìm sự vi phạm các giả định là cần thiết.

Về giả định liên hệ tuyến tính, phương pháp được sử dụng là biểu đồ phân tán Scatterplot. Nhìn vào biểu đồ ta thấy, phần dư không thay đổi theo một trật tự nào đối với giá trị dự đoán. Do đó, giả thiết về liên hệ tuyến tính không bị vi phạm.

Giả định phân phối chuẩn của phần dư được kiểm tra qua biểu đồ Histogram. Nhìn vào biểu đồ Histogram ta thấy, phần dư có dạng gần với phân phối chuẩn, giá trị trung bình gần bằng 0 và độ lệch chuẩn gần bằng 1.

Kiểm tra vấn đề đa cộng tuyến: như đã đề cập ở phần phân tích tương quan, giữa các biến độc lập có tương quan với nhau, điều này sẽ tạo ra khả năng đa cộng tuyến của mô hình. Vì vậy ta sẽ kiểm tra thêm hệ số phóng đại phương sai (Variance inflation factor – VIF). Kết quả phân tích cũng cho thấy hệ số phóng đại phương sai VIF của các biến là tương đối nhỏ (tất cả đều nhỏ hơn 2). Do đó, không có hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình nghiên cứu.

Như vậy, mô hình hồi quy tuyến tính được xây dựng theo phương trình trên không vi phạm các giả định cần thiết trong hồi quy tuyến tính.

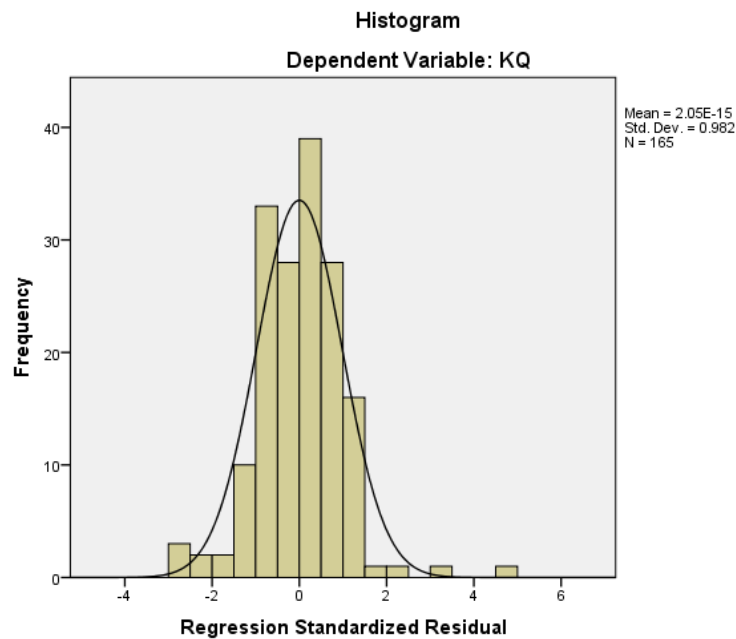
Do đó, chúng ta có kết luận rằng 6 giả thuyết đã nêu về tác động của thành phần thực tiễn QTNNL đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, được Chấp nhận bao gồm $H_1, H_2, H_3, H_4, H_5, H_6$ (Bảng 4.10).

Bảng 4.12 Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Sig	Hệ số Beta
H1: Hoạch định nguồn nhân lực có mối quan hệ đồng biến với Kết quả hoạt động của doanh nghiệp.	0,00	0,138
H2: Tuyển dụng và lựa chọn có mối quan hệ đồng biến với Kết quả hoạt động của doanh nghiệp.	0,00	0,140
H3: Đào tạo và phát triển có mối quan hệ đồng biến với Kết quả hoạt động của doanh nghiệp.	0,00	0,338
H4: Sự tham gia và ra quyết định có mối quan hệ đồng biến với Kết quả hoạt động của doanh nghiệp.	0,00	0,254
H5: Đánh giá kết quả công việc của nhân viên có mối quan hệ đồng biến với Kết quả hoạt động của doanh nghiệp.	0,00	0,222
H6: Thu nhập và phúc lợi có mối quan hệ đồng biến với Kết quả hoạt động của doanh nghiệp.	0,00	0,320

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả (2023)

Kiểm tra giả định về phân phối chuẩn phần dư cho thấy: Độ lệch chuẩn 0,982 gần bằng 1 và Mean xấp xỉ bằng 0 (hình 4.1), do đó giả thuyết phân phối chuẩn của phần dư khi xây dựng mô hình không vi phạm.



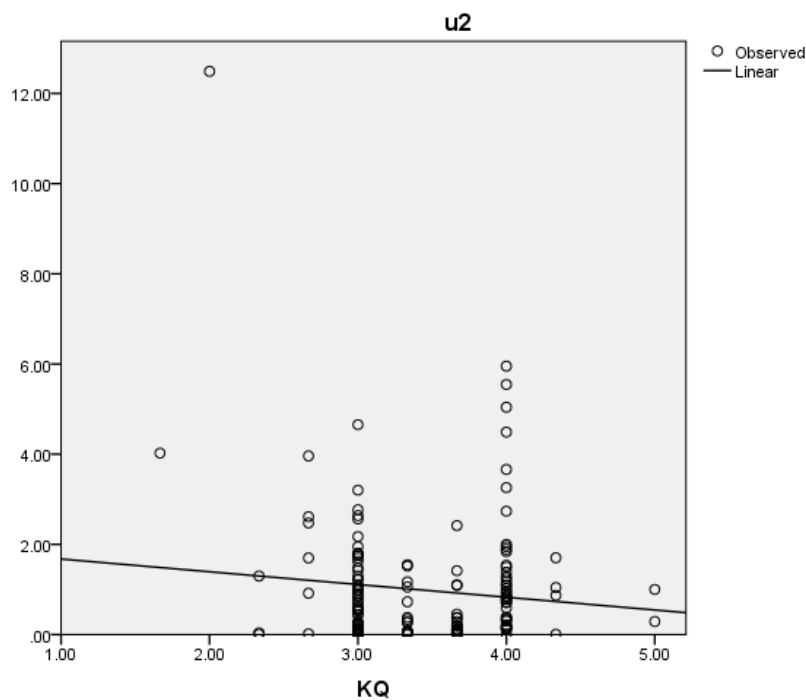
Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả (2023)

Hình 4.2 Biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa Histogram

Kiểm định phương sai phần dư không đổi (Heteroskedasticity)

Sử dụng Kiểm định Park với dạng đồ thị (Đinh Phi Hổ, 2019) tương quan giữa USQUARE và biến phụ thuộc Y có hình dáng theo đường chéo thì kết luận rằng không có hiện tượng phương sai phần dư thay đổi.

Theo đồ thị Park cho thấy rằng tương quan giữa USQUARE và biến phụ thuộc Y có hình dáng theo đường chéo, như vậy không có hiện tượng phương sai phần dư thay đổi.



Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả (2023)

Hình 4.3 Đồ thị Park

4.6 Kiểm định sự khác biệt

Phân tích ANOVA biến định tính

Phương pháp phân tích phương sai ANOVA được dùng khi nghiên cứu ảnh hưởng của biến định tính lên biến kết quả định lượng, phương pháp này được dùng so sánh trung bình của nhiều nhóm (3 nhóm trở lên).

Phân tích ANOVA được thực hiện với giả thiết H_0 : không có sự khác nhau giữa các nhóm phân tích. Nếu mức ý nghĩa $Sig < 0,05$ thì giả thiết H_0 bị bác bỏ. Nếu mức ý nghĩa $Sig \geq 0,05$ thì giả thiết H_0 được chấp nhận.

Kết quả kiểm định gồm hai phần:

Phần 1:

Levene test: dùng kiểm định phương sai bằng nhau hay không giữa các nhóm. H_0 : “Phương sai bằng nhau”.

$Sig < 0.05$: bác bỏ H_0 .

$Sig \geq 0.05$: chấp nhận H_0 -> đủ điều kiện để phân tích tiếp ANOVA.

Phần 2:

ANOVA test: Kiểm định ANOVA. H_0 : “Trung bình bằng nhau”.

$Sig < 0.05$: bác bỏ H_0 -> đủ điều kiện để khẳng định có sự khác biệt giữa các nhóm đối với biến phụ thuộc.

$Sig \geq 0.05$: chấp nhận H_0 -> chưa đủ điều kiện để khẳng định có sự khác biệt giữa các nhóm đối với biến phụ thuộc.

4.6.1 Kiểm định sự khác biệt về giới tính trong kết quả kinh doanh

Bảng 4.13 Kiểm định sự khác biệt về giới tính

Giới tính		N	Độ lệch chuẩn	Sai số chuẩn trung bình
KQ	Nam	145	0,55544	0,04613
	Nữ	20	0,39883	0,08918

Bảng 4.14 Kiểm định Leneve sự khác biệt về giới tính

	Kiểm định Leneve		Kiểm định t-test				
	F	Sig.	t	df	Sig.	95% Mức ý nghĩa khác biệt	
						Dưới	Trên
Giả định phương sai bằng nhau	6,068	0,015	1,268	163	0,207	-0,09090	0,41734
Giả định phương sai khác nhau			1,626	30,240	0,114	-0,04177	0,36820

Kết quả cho thấy kiểm định Levene test có giá trị sig là $0,015 < 0.05$ nên phương sai giữa 2 giới tính là khác nhau hay có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê. Điều này là do chênh lệch về số lượng giới tính trong công ty.

Kiểm định trung bình (t-test), có giá trị sig (t-test) = $0,0,114 > 0.05$ như vậy, không có sự khác biệt nên ta có thể kết luận rằng giới tính không ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của công ty.

4.6.2 Kiểm định sự khác biệt về độ tuổi trong kết quả kinh doanh

Bảng 4. 15 Bảng Kiểm định sự khác biệt về độ tuổi

Độ tuổi	N	Trung bình	95% mức ý nghĩa với trung bình	
			Cận trên	Cận dưới
Dưới 35	32	3,3750	3,1951	3,5549
Từ 35 - 45	99	3,4007	3,2941	3,5073
Trên 45	34	3,4706	3,2600	3,6812
Tổng cộng	165	3,4101	3,3270	3,4932

Bảng 4.16 Kiểm định phương sai đồng nhất

Thống kê Levene	df1	df2	Sig.
0,572	2	162	0,566

Bảng 4.17 Phân tích phương sai Anova

	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Giữa các nhóm	0.173	2	0.086	0.293	0.747
Trong nhóm	47.744	162	0.295		
Tổng	47.916	164			

Kết quả kiểm định Levene cho giá trị Sig = 0,572 (lớn hơn 0.05) do đó, giả thuyết H_0 – phương sai các nhóm độ tuổi đồng nhất được chấp nhận, tập dữ liệu phù hợp để thực hiện kiểm định ANOVA.

Kết quả phân tích ANOVA với mức ý nghĩa sig = 0,747 > 0.05, cho thấy không có sự khác biệt giữa các nhóm có độ tuổi khác nhau trong kết quả kinh doanh của công ty.

4.6.3 Kiểm định sự khác biệt về thâm niên trong kết quả kinh doanh

Bảng 4. 18 Bảng Kiểm định sự khác biệt về thâm niên

	N	95% mức ý nghĩa với trung bình		Nhỏ nhất	Lớn nhất
		Cận trên	Cận dưới		
Dưới 1 năm	6	3.2222	2.5344	3.9101	2.33
Từ 1 – 5 năm	51	3.4902	3.3507	3.6297	2.67
Từ 5 – 10 năm	80	3.3667	3.2371	3.4963	1.67
Trên 10 năm	28	3.4286	3.2463	3.6109	2.67
Tổng cộng	165	3.4101	3.3270	3.4932	1.67

Bảng 4.19 Kiểm định phương sai đồng nhất

Thống kê Levene	df1	df2	Sig.
0,367	3	161	0,777

Bảng 4.20 Phân tích phương sai Anova

	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Giữa các nhóm	0,699	3	0,233	0,795
Trong nhóm	47,217	161	0,293	
Tổng	47,916	164		

Dựa trên kết quả kiểm định Levene ở bảng trên cho giá trị Sig = 0,777 > 0,05 do đó, giả thuyết H0 – Phương sai các nhóm có thâm niên khác nhau là đồng nhất được chấp nhận, có đủ điều kiện để thực hiện bước kiểm định ANOVA tiếp theo.

Kết quả phân tích ANOVA với mức ý nghĩa sig = 0,795 > 0,05, cho thấy không có sự khác biệt giữa các nhóm có thâm niên khác nhau.

4.6.4 Kiểm định sự khác biệt về thu nhập trong kết quả kinh doanh

Bảng 4.21 Bảng Kiểm định sự khác biệt về thu nhập

	N	95% mức ý nghĩa với trung bình		Nhỏ nhất	Lớn nhất
		Cận trên	Cận dưới		
Dưới 8 triệu/ tháng	117	3,3846	3,2896	3,4797	2,33
Từ 8 – 12 triệu/ tháng	37	3,3784	3,2023	3,5544	1,67
Trên 12 triệu/ tháng	11	3,7879	3,3152	4,2605	2,00
Tổng cộng	165	3.4101	3.3270	3.4932	1.67

Bảng 4.22 Kiểm định phương sai đồng nhất

Thông kê Levene	df1	df2	Sig.
0,105	2	162	0,901

Bảng 4.21 Phân tích phương sai Anova

	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Giữa các nhóm	2	0,842	2,949	0,055
Trong nhóm	162	0,285		
Tổng	164			

Dựa trên kết quả kiểm định Levene ở bảng 4.20 trên cho giá trị Sig = 0,901 > 0,05 do đó, giả thuyết H₀ – Phương sai các nhóm có thu nhập khác nhau là đồng nhất được chấp nhận, có đủ điều kiện để thực hiện bước kiểm định ANOVA tiếp theo.

Kết quả phân tích ANOVA với mức ý nghĩa sig = 0,055 > 0,05, cho thấy không có sự khác biệt giữa các nhóm có thu nhập khác nhau là có kết quả kinh doanh khác nhau.

CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ CHÍNH SÁCH

5.1 Kết luận

Mô hình nghiên cứu đề xuất tác động của thực tiễn QTNNL đến kết quả kinh doanh gồm 6 yếu tố (thang đo) gồm: Hoạch định nguồn nhân lực; Tuyển dụng và lựa chọn; Đào tạo và phát triển; Sự tham gia và ra quyết định; Đánh giá kết quả công việc nhân viên; Thu nhập và phúc lợi.

Kết quả khảo sát 165 cán bộ nhân viên đang làm việc tại Công ty TNHH Nguyên Khang cho thấy, 6 thang đo đề xuất ban đầu, qua phân tích nhân tố khám phá (EFA) vẫn giữ nguyên và trở thành 6 nhóm yếu tố thành phần thực tiễn QTNNL có ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Sáu yếu tố thành phần của thực tiễn QTNNL trong mô hình nghiên cứu đề xuất giải thích được 51,1% thay đổi trong Kết quả kinh doanh của công ty.

Các kiểm định mô hình hồi quy cho thấy mô hình đề xuất có ý nghĩa về mặt thống kê. Đồng thời, 6 giả thuyết nghiên cứu cho rằng các yếu tố thành phần thực tiễn QTNNL có ảnh hưởng dương đến kết quả kinh doanh được chấp nhận. Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố thành phần thực tiễn QTNNL đến kết quả kinh doanh xếp theo thứ tự ảnh hưởng từ cao đến thấp như sau:

- Đào tạo và phát triển (0,338)
- Thu nhập và phúc lợi (0,320)
- Sự tham gia và ra quyết định (0,254)
- Đánh giá kết quả công việc của nhân viên (0,222)
- Tuyển dụng và lựa chọn (0,140)
- Hoạch định nguồn nhân lực (0,138)

5.2 HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.2.1 Hàm ý quản trị nhân tố Đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đây là nhân tố có tác động mạnh nhất đến kết quả kinh doanh của công ty TNHH Nguyên Khang. Là công tác quan trọng trong việc xây dựng nguồn nhân lực vững mạnh cho tổ chức. Bởi vì, nguồn nhân lực mạnh, tri thức cao thì mới có thể vận hành, điều phối các nguồn lực khác để đem lại hiệu

quả hoạt động cho tổ chức đồng thời cũng góp phần gia tăng lợi thế cạnh tranh của Công ty. Chính vì vậy muốn tồn tại và phát triển lâu dài thì Công ty phải chú trọng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thông qua những chính sách hành động cụ thể như sau:

- Hàng năm thông qua kết quả đánh giá công việc của cán bộ nhân viên để đánh giá xem những kỹ năng, nghiệp vụ nào mà nhân viên còn hạn chế, sau đó lên kế hoạch đào tạo theo từng nhóm đối tượng. Tránh tình trạng đào tạo theo kiểu tự phát, nhất thời mà phải có kế hoạch, chương trình đào tạo rõ ràng. Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong dài hạn.

- Cần tạo ra những động lực và đòn bẩy khuyến khích từng cá nhân tự học tập và rèn luyện, sau đó cần đầu tư phát triển đội ngũ chuyên gia giỏi thông qua chương trình đào tạo chuyên sâu, có tham khảo kinh nghiệm của các quốc gia khác. Những chuyên gia này sẽ là lực lượng nòng cốt truyền bá kiến thức mới về hoạt động tư vấn trong Công ty. Học hỏi và đúc kết kinh nghiệm từ các tổ chức khác về đào tạo các kỹ năng quản lý, điều hành nhóm cho cấp lãnh đạo và kỹ năng tác nghiệp những công việc cụ thể cho cán bộ nhân viên. Để có thể nâng cao tính cạnh tranh và đáp ứng nhu cầu của các khách hàng nước ngoài thì cần phải phát triển trình độ chuyên môn của công nhân trực tiếp tham gia thi công tại các công trình.

Tổ chức đào tạo tại Công ty bằng cách người quản lý trực tiếp như trưởng phòng, trưởng nhóm hướng dẫn công việc cụ thể cho nhân viên cấp dưới, hay Công ty phân công nhân viên có kinh nghiệm để chia sẻ kinh nghiệm công việc hay cung cấp kiến thức, kỹ năng việc. Công ty cũng có thể liên kết với viện trường, cơ sở đào tạo có uy tín để đào tạo cho người lao động thông qua các khóa học ngắn hạn.

Trong quá trình đào tạo phải kết hợp giữa lý thuyết và thực hành để người học hiểu sâu, nắm rõ và có thể tự áp dụng vào thực tế công việc. Phương pháp đào tạo phải trực quan sinh động và đặc biệt phải đảm bảo người giảng dạy có chuyên môn cao, có nhiều kinh nghiệm lĩnh vực đang đào tạo.

Ngoài việc đào tạo về các kỹ năng nghề nghiệp Công ty cũng nên chú ý đào tạo về ý thức, tác phong nghề nghiệp, kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm cho cán bộ nhân

viên. Bởi đây là đều những kỹ năng cần thiết mà người lao động cần phải có trong môi trường lao động hiện đại.

Công ty cũng nên thiết lập kinh phí cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức, xem đây là việc làm trọng yếu cần thiết phải thực hiện và phải thường xuyên cải tiến để đem lại lợi ích lâu dài cho tổ chức. Bên cạnh đó Công ty cũng cần so sánh, đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên trước và sau đào tạo để có kế hoạch điều chỉnh chương trình đào tạo kịp thời.

5.2.2 Hàm ý quản trị nhân tố thu nhập và phúc lợi

Thành phần thu nhập và phúc lợi có tác động đối với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp với hệ số $\beta = 0,320$. Điều này cho thấy nhân viên đánh giá khá tốt về yếu tố thu nhập và phúc lợi hiện tại của Công ty. Chế độ lương, thưởng, phúc lợi luôn là yếu tố quan trọng mà người lao động quan tâm hàng đầu. Lương, thưởng không phải là quan trọng nhất nhưng nó có tác động rất lớn đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu công ty trả lương, thưởng và chính sách đãi ngộ không tốt thì người lao động sẽ trì trệ trong công việc, bất mãn và có thể rời bỏ công ty, điều này ảnh hưởng rất lớn đến kết quả kinh doanh của công ty. Vì vậy Công ty cần hoàn thiện chính sách lương, thưởng như sau:

- Căn cứ vào bảng đánh giá công việc, ban Giám đốc Công ty tiến hành xét duyệt lương cho nhân viên, vì thế người lãnh đạo phải cho nhân viên nhận thấy việc ghi nhận hiệu suất làm việc và đóng góp của nhân viên là công bằng và việc tăng lương là xứng đáng.
- Chính sách lương cần được xây dựng rõ ràng, công khai, minh bạch và có mối quan hệ định lượng với hiệu suất làm việc của nhân viên, tránh sự cào bằng về lương tạo ra sự yếm lại của các nhân viên lười biếng và làm giảm tinh thần, sự nỗ lực làm việc của các nhân viên giỏi có trình độ, khả năng, kinh nghiệm cao.
- Để cải thiện, tạo động lực cho nhân viên làm tốt nhiệm vụ, bên cạnh quy định tăng lương chung thì Công ty cần xem xét thêm việc tăng lương theo đề xuất của ban lãnh đạo đối với những cá nhân có đóng góp nổi bật trong công việc.

- Mặt khác, bên cạnh tiền lương thì mức đãi ngộ cũng được quyết định dựa trên cơ sở năng lực của nhân viên, với nguồn tài chính hạn hẹp thì Công ty không thể nào trả mức lương cao cho tất cả nhân viên, thay vào đó cần chú trọng việc duy trì nhân lực chủ chốt bằng cách bố trí công việc và có mức đãi ngộ phù hợp. Đối với các vị trí bình thường thì mức lương phải đảm bảo được mức sống trung bình cho nhân viên. Có thể áp dụng các hình thức đãi ngộ cho nhân viên bao gồm các lợi ích vật chất trực tiếp (lương, thưởng, hoa hồng), lợi ích vật chất gián tiếp (hỗ trợ xe, hỗ trợ nhà ở, đồng phục, bảo hiểm, nghỉ phép, học tập...) và sự hài lòng về mặt tâm lý của nhân viên (môi trường làm việc an toàn, thân thiện, thành tích của nhân viên được ghi nhận và đánh giá chính xác; có nhiều cơ hội để học tập, thăng tiến).

- Tiền thưởng là một động lực rất lớn đối với người lao động trong việc khuyến khích nâng cao năng suất lao động, phát huy sáng kiến trong công việc. Tuy nhiên, hầu hết các Công ty đều tập trung thưởng vào dịp tết chứ không ghi nhận và thưởng động viên theo từng tháng. Do đó, để kích lệ tinh thần làm việc của nhân viên thì Công ty nên áp dụng hình thức thưởng theo tháng, căn cứ theo kết quả sản xuất kinh doanh mà quy đổi mức khen thưởng cho từng đơn vị, phòng ban, quy chế thưởng càng rõ ràng, minh bạch; nghĩa là chế độ đãi ngộ phải phản ánh đúng sự đóng góp của nhân viên đối với kết quả hoạt động kinh doanh. Nhân viên nào có đóng góp nhiều hơn đối với sự thành công của công ty thì nhận được mức đãi ngộ cao hơn, có như vậy thì tinh thần làm việc của nhân viên Công ty càng cao.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng tiền bạc chỉ tạo ra một tác động rất nhỏ đối với việc cải thiện thành tích và hiệu quả làm việc của người lao động. Thay vào đó, một cơ chế đãi ngộ theo hiệu quả làm việc cần phải tính đến những phần thưởng có giá trị tinh thần hay tạo điều kiện để người lao động có những trải nghiệm sống mới, từ đó họ sẽ tích cực điều chỉnh hành vi, lối sống và hỗ trợ đồng nghiệp nhiều hơn, kết quả cuối cùng là nâng cao được hiệu quả công việc chung.

5.2.3 Hàm ý quản trị về nhóm nhân tố Sự tham gia và ra quyết định

Trong thời gian tới, nhà quản trị, ban giám đốc, lãnh đạo của công ty TNHH Nguyên Khang nên tạo điều kiện để nhân viên có cơ hội đưa ra các sáng kiến, cách làm mới, góp phần cải thiện phương pháp làm việc và đem lại hiệu quả cao hơn, đóng

góp vào sự phát triển của tổ chức, đây là nhân tố có tác động tương đối đến kết quả kinh doanh của công ty, chiếm 17,99% sự tác động kết quả kinh doanh.

Qua khảo sát và trao đổi cho thấy: Việc cho nhân viên tham gia vào việc ra quyết định của Công ty chưa nhiều, là do yếu tố thời gian, các vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện chiến lược, kế hoạch kinh doanh của Công ty. Việc cho nhân viên tham gia vào việc ra quyết định thể hiện được sự tôn trọng và ghi nhận của tổ chức dành nhân viên khi có được những đóng góp bổ ích cho công tác quản trị của doanh nghiệp. Để thực hiện được điều này, Công ty cần thực hiện tốt các việc sau:

- Thường xuyên cập nhật thông tin về những chính sách, chiến lược kinh doanh cho toàn thể nhân viên nắm rõ. Xây dựng các quy định về quy trình tham gia ý kiến của nhân viên. Trong các cuộc họp lãnh đạo phải thường xuyên yêu cầu nhân viên tham gia đóng góp ý kiến và ra quyết định trong phạm vi quyền hạn mà nhân viên được giao.

- Xây dựng và thực hiện tốt quy chế làm việc, tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào các hoạt động quản trị của Công ty, tạo môi trường làm việc thân thiện, thoải mái và năng động để nhân viên luôn được quan tâm, chia sẻ, phát huy giá trị bản thân và tự tin hơn trong giao tiếp với cấp trên. Từ đó nhân viên sẽ dễ dàng chia sẻ những cảm nhận của bản thân đối với tổ chức, mạnh dạn đóng góp ý kiến cho lãnh đạo.

- Có biện pháp phù hợp để khuyến khích nhân viên tự làm chủ và tự chịu trách nhiệm về kết quả công việc, khuyến khích nhân viên suy nghĩ độc lập, tạo cho họ ý thức tự làm chủ công việc, tự giải quyết các vấn đề, sau đó báo cáo lại kết quả cụ thể và lãnh đạo là người đánh giá kết quả. Nhân viên càng có nhiều cơ hội đưa ra các cải tiến để hoàn thiện kết quả kinh doanh công ty và được phép đưa ra những quyết định có liên quan đến hoạt động của mình thì khả năng suy nghĩ độc lập và tự giải quyết vấn đề càng cao.

- Thực hiện việc trao quyền thực sự cho nhân viên, cho nhân viên tham gia vào việc ra quyết định có liên quan đến kết quả hoạt động chung của công ty. Lãnh đạo phải có tầm nhìn, phải biết đâu là người giỏi và ủy thác những quyền hạn nhất

định để họ có thể làm việc tốt. Khi đã quyết định ủy thác trách nhiệm cho nhân viên, lãnh đạo phải thực sự tin tưởng và để nhân viên được thoải mái quyết định công việc của họ và chỉ giám sát từ xa, hỗ trợ khi cần thiết. Để cho nhân viên cảm thấy được tin tưởng thì họ sẽ càng nỗ lực làm việc, phát huy tài năng và trở thành những trợ thủ đắc lực cho lãnh đạo trong việc ra các quyết định quản trị.

- Thực hiện tốt công tác quy hoạch, đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo ra cơ hội cho nhân viên thăng tiến nghề nghiệp, nhằm tạo ra viên giỏi, có tố chất quản trị. Tránh tình trạng chỉ giao quyền lực cho người trong gia đình, người quen biết nhưng lại không có năng lực làm việc.

Bên cạnh đó, các nhà quản trị doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh cũng cần khuyến khích người lao động tham gia vào các quyết định chung của doanh nghiệp, qua đó giúp người lao động cảm thấy được sự lắng nghe, quan tâm ý kiến người lao động của doanh nghiệp và giá trị của người lao động.

5.2.4 Hàm ý quản trị nhóm nhân tố Đánh giá kết quả công việc của nhân viên

Đánh giá kết quả nhân viên là một việc làm mà hầu hết tất cả các tổ chức đều phải thực hiện để đo lường hiệu quả làm việc của người lao động. Tuy nhiên, làm sao để đánh giá được chính xác và ghi nhận kịp thời những thành quả đóng góp của nhân viên là một việc làm rất khó khăn. Để hoàn thiện công tác này Công ty nên cải tiến phương pháp đánh giá hiện tại và thực hiện một số chính sách như sau:

- Công ty cần xây dựng riêng cho mình một bộ tiêu chuẩn, quy trình đánh giá nhân viên hoàn chỉnh, rõ ràng, công bằng và hợp lý. Tùy vào tình hình thực tế hàng năm mà Công ty điều chỉnh các tiêu chuẩn đánh giá nhân viên cho phù hợp.

- Khuyến khích nhân viên tự đánh giá hiệu quả làm việc của bản thân để họ tự nhìn nhận sự đóng góp cũng như những hạn chế khuyết điểm của mình và chủ động có những giải pháp thay đổi. Sau đó người trực tiếp quản lý sẽ đánh giá nhân viên, kết hợp với bộ phận nhân sự và ban lãnh đạo Công ty để đưa ra kết luận cuối cùng. Như vậy mới đảm bảo được tính công bằng và công khai minh bạch, tránh được những hiểu lầm, đánh giá thiếu sót, sai lệch về quá trình làm việc của nhân viên.

- Bên cạnh việc thực hiện các bảng đánh giá công việc thì người quản lý cũng có thể tổ chức các cuộc thảo luận mở hay các buổi họp mặt bên ngoài Công ty

tạo điều kiện cho nhân viên trao đổi, thảo luận trực tiếp với nhà lãnh đạo để không bị gò bó, khuôn khổ trong các tiêu chí đánh giá của Công ty. Từ đó giúp nhân viên có thể mạnh dạn trình bày ý kiến, giải quyết các vấn đề vướng mắc đang gặp phải với lãnh đạo, giúp hoàn thiện và phát triển nghề nghiệp chuyên môn cũng như hiệu suất làm việc của nhân viên.

- Công việc đánh giá nhân viên là công việc rất nhạy cảm vì nó ảnh hưởng nhiều nhất đến quyền lợi thiết thực của nhân viên. Nếu đánh giá đúng thì Công ty giảm được nhiều thời gian và tiền bạc trong việc đào tạo; nhân viên cảm thấy hài lòng, làm việc hăng say, tăng năng suất lao động và giữ được nhân viên giỏi. Ngược lại nếu việc đánh giá không chính xác, không công bằng sẽ làm nhân viên bất mãn làm ảnh hưởng đến năng suất lao động hoặc nhân viên có thể nghỉ việc.

5.2.5 Hàm ý quản trị nhóm nhân tố tuyển dụng và lựa chọn

Trong thời gian tới, công ty TNHH Nguyên Khang cần tiếp tục quan tâm nhiều hơn nữa đến công tác tuyển dụng và lựa chọn nhân sự cho phù hợp với chuyên môn và năng lực của người ứng tuyển.

Tuyển chọn được người tài đã khó, làm sao để giữ chân được người tài càng khó hơn. Hơn nữa trong làm việc phải bố trí được đúng người đúng việc thì hoạt động của tổ chức mới vận hành được suôn sẻ và mang lại lợi ích tối ưu cho tổ chức. Để làm được điều đó công ty cần phải cải tiến công tác tuyển dụng và lựa chọn nhân sự như sau:

- Vì mỗi công việc, mỗi bộ phận đều có những đặc thù riêng, cần phải lựa chọn những ứng viên thích hợp nhất để sắp xếp họ vào những vị trí phù hợp sao cho công việc mà họ đảm nhận có thể được hoàn thành tốt nhất. Trước khi tuyển dụng bộ phận nhân sự phải kết hợp với các phòng ban khác đề ra kế hoạch tuyển dụng rõ ràng. Trong đó nêu rõ những chức danh nào cần tuyển dụng, mô tả công việc cần thực hiện đối với chức danh đó, những tiêu chuẩn đạo đức, bằng cấp, kinh nghiệm cần thiết đối với từng chức danh.

- Thực hiện lựa chọn những kênh tuyển dụng đáng tin cậy như: ứng viên đã có kinh nghiệm làm việc tại các tổ chức khác, ứng viên có kết quả học tập và công tác

tốt, ứng viên được đào tạo ở những trường lớp, cơ sở đào tạo có uy tín hay thông qua sự giới thiệu từ những cán bộ nhân viên đã công tác tại công ty để nắm rõ được thông tin ứng viên.

- Từng bước nâng cao một số tiêu chuẩn tuyển dụng liên quan đến trình độ, khả năng của ứng viên, đặc biệt là khả năng sử dụng ngoại ngữ, tin học và những kỹ năng chuyên môn khác.

- Tuyển dụng nhân viên phải phù hợp với yêu cầu công việc: những vị trí thông thường không nên đặt những tiêu chuẩn quá cao, tránh trường hợp nhân viên trúng tuyển sau đó bỏ việc vì cảm thấy nhàm chán.

5.2.6 Hàm ý quản trị nhóm nhân tố hoạch định nguồn nhân lực

Trong nghiên cứu này, nhân tố hoạch định nguồn nhân lực có tác động thấp nhất đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp song cũng không có nghĩa công ty bỏ qua và không xem trọng yếu tố này. Bởi vì, một công ty có được đội ngũ cán bộ nhân viên giỏi, cam kết gắn bó đóng góp lâu dài cho tổ chức thì mới có thể tạo nên sức mạnh đoàn kết vững chắc, đương đầu với những thử thách trong kinh doanh. Muốn được như vậy công ty Nguyên Khang cần phải thực hiện các việc sau:

- Xây dựng chiến lược về quy hoạch tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty một cách khoa học, thiết kế theo từng giai đoạn, kế hoạch nhân sự cụ thể từng năm bằng các kế hoạch rõ ràng.

- Cán bộ quản lý ở mỗi đơn vị phải nắm rõ sự biến động nhân sự trong phòng ban của mình, phải đánh giá xem thiếu những vị trí nào cần tuyển dụng thêm hoặc trong tương lai gần sẽ có những nhân viên nào nghỉ hưu, nghỉ thai sản hay nghỉ việc để có kế hoạch tuyển dụng mới cho phù hợp.

- Trong quá trình làm việc Ban Giám đốc Công ty phải có tầm nhìn, nhận biết được những nhân tài có nhiều đóng góp cho tổ chức có thể được đào tạo làm cán bộ nguồn, trong tương lai cần tạo cơ hội thăng tiến cho những cán bộ nhân viên đó.

5.3 Hạn chế của đề tài

Trong quá trình thực hiện, nghiên cứu còn tồn tại một số hạn chế, cụ thể:

- Mẫu nghiên cứu nhỏ nhưng đã gần như đã thu thập đầy đủ trong tổ số nhân

sự tại công ty TNHH Nguyên Khang. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo (nếu có) nên phân tích toàn thể số lượng nhân viên nhằm nâng cao tính khoa học và thực tiễn.

- Nghiên cứu này chỉ thực hiện trong phạm vi hẹp, là một đơn vị doanh nghiệp tại Đồng Nai, kết quả nghiên cứu này có thể thay đổi ở các lĩnh vực khác hoặc ở địa bàn khác. Chính vì vậy, hướng nghiên cứu tiếp theo có thể là mở rộng ra nghiên cứu cho một nhóm doanh nghiệp có cùng tính chất hoạt động kinh doanh của tỉnh Đồng Nai hoặc nghiên cứu trên một địa bàn lớn hơn.

- Thời gian nghiên cứu ngắn, chỉ phù hợp trong một giai đoạn nhất định, cần có một nghiên cứu với quy mô lớn hơn, với thời gian nghiên cứu lâu hơn.

- Tác giả dù đã nỗ lực trong quá trình nghiên cứu song kết quả nghiên cứu chưa phát hiện được những nhân tố mới, những phát hiện mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tham khảo tiếng Việt

1. Đinh Bá Hùng Anh và Tô Ngọc Hoàng Kim, 2017, Nghiên cứu khoa học trong kinh tế - xã hội & hướng dẫn viết luận văn, NXB. Kinh tế TP.HCM.
2. Đinh Phi Hồ, 2019, Nghiên cứu định lượng trong kinh tế và viết bài báo khoa học, NXB Kinh tế, TP Hồ Chí Minh.
3. Bùi Thị Thanh và cộng sự, 2014, Ảnh hưởng của thực tiễn QTNL đến sự hài lòng của nhân viên và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp – Nghiên cứu trường hợp Viễn thông Đồng Nai. Trường Đại học Kinh tế TP HCM.
4. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008, Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS, NXB Hồng Đức, Tập 1 & 2.
5. Nguyễn Đình Thọ, 2011, Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh: Thiết kế và thực hiện. Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội
6. Trần Kim Dung và Văn Mỹ Lý, 2006. Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa. *Tạp chí Phát triển kinh tế TP HCM*. Volume 189.
7. Dung, T. K., Anh, T. T. L., Linh, B. T. P., Loan, N. T., Trang, H. T. T., My, T. T. G., & Uyên, P. T. N, 2020. Cấu trúc tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. *Tạp chí phát triển kinh tế*, 28(1), 84-100.
8. Trần Kim Dung và cộng sự, 2015. Sự tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực lên kết quả hoạt động của doanh nghiệp. *Tạp chí Phát triển Kinh tế TP HCM*.
9. Xuân, N. T. T, 2013. Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả hoạt động của Công ty Xe khách Sài Gòn.

Tài liệu tiếng Anh

1. Absar, 2010. Impact of HR Practices on Organizational Performance in Bangladesh. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 3(2), pp. 15-19.
2. Afzal, 2013. Effect of Human Resource Planning on Organizational Performance of Telecom sector. *Information and Knowledge Management*, 3(2), pp. 173-182.
3. Ahmad & Schroeder, 2003. The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, Issue 21, pp. 19-43.
4. Mitchell (2002). Limited Arbitrage in Equity Markets. *The Journal of The American Finance Association*. Pp 551-584.
5. Mohammad Ali Jinnah University, Islamabad Patterson (1997), Impact of People Management Practices on Business Performance. *Institute of Personnel and Development*.
6. Neely, A., Gregory, M., and Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
7. Parasuraman, A.; Berry, Leonard L.; Zeithaml, Valarie A. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*.
8. Pfeffer, J. (1998), Seven Practices of Successful Organizations.
9. *California Management Review*, 40(2), pp. 96-124. price
10. Tzafrir, S. (2006), A Universalistic Perspective for Explaining the Relationship between HRM Practices and Firm Performance At Different Points In Time. *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), pp. 109-130.
11. Werner J. M. and DeSimone R. L. (2006). *Human Resource Development 4e Published by Thomson South-western*, Indian Edition Akash Press Delhi India.

12. Zubiar A Marwat & Qureshi M Tahir, 2011. *Impact Of human Resource Management (Hrm) Practices On Employees Performance.*

Phụ lục chuyên gia

I. Giới thiệu

Xin chào Anh/chị.

Nhằm đo lường thực hiện đề tài luận văn Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực đến kết quả kinh doanh của công ty TNHH Nguyên Khang. Kính mong anh chị dành chút thời gian quý báu của mình để giúp tôi hoàn thành thang đo cho bảng câu hỏi sau:

II. Nội dung thảo luận

Một vài định nghĩa về thực tiễn QTNNL và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

Thực tiễn QTNNL là các hoạt động mang tính tổ chức hướng đến việc quản lý những nguồn lực về con người nhằm đảm bảo những nguồn lực này đang được sử dụng để hoàn thành các mục tiêu của doanh nghiệp (Wright và cộng sự, 1994).

Thực tiễn QTNNL là một tập hợp các hoạt động riêng biệt nhưng liên quan đến nhau, chức năng và quy trình hướng vào việc thu hút, phát triển và duy trì nguồn nhân lực của doanh nghiệp (Lado và Wilson, 1994).

Kết quả được xác định là khả năng của một doanh nghiệp để khai thác môi trường của nó để truy cập và sử dụng các nguồn lực có giới hạn (Gavrea và cộng sự, 2011).

Theo, kết quả của doanh nghiệp được xác định từ 04 nhóm thành phần cơ bản, bao gồm: Tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học tập phát triển. Nó xây dựng cơ sở để chuyển nội dung chiến lược kinh doanh thành các điều kiện thực hiện (Kaplan & Norton, 1993).

Kết quả kinh doanh là một bộ tiêu chí nhằm định lượng tính hiệu quả và hiệu lực của các mặt hoạt động trong doanh nghiệp (Neely, 1995). Kết quả kinh doanh là những thông tin nhằm cung cấp cho các nhà quản trị thực hiện nhiệm vụ duy trì và phát triển các chuẩn hành vi trong hoạt động của doanh nghiệp. Các thành phần bao gồm: mục tiêu, chiến lược, chỉ tiêu, khen thưởng và dòng thông tin (Otley, 1999).

Trong buổi thảo luận hôm nay, chúng ta sẽ xoay quanh các thành phần chính của thực tiễn QTNNL và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Bao gồm:

Stt	Yếu tố	Đánh giá của anh chị				
		1	2	3	4	5
	Hoạch định nguồn nhân lực					
1	Công ty đề cao tầm quan trọng của hoạch định nguồn nhân lực trong chiến lược phát triển chung					
2	Các hoạt động nguồn nhân lực của công ty (tuyển dụng, đào tạo, chế độ đãi ngộ, lương thưởng...) được kết hợp chặt chẽ với nhau					
3	Kế hoạch nguồn nhân lực của công ty được thể hiện qua văn bản rõ ràng, công khai					
4	Tất cả cán bộ quản lý tại Công ty đều tham gia vào quá trình xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực của toàn công ty					
	Tuyển dụng và lựa chọn					
5	Trưởng các phòng ban, Ban Giám đốc các xí nghiệp cùng với phòng tổ chức hành chính tham gia vào quá trình tuyển dụng nhân sự cho công ty					
6	Các tiêu chí tuyển dụng của công ty được thiết kế rõ ràng					
7	Quá trình tuyển dụng của công ty đã lựa chọn ra được những nhân sự phù hợp với vị trí tuyển dụng					
8	Quá trình tuyển dụng nhân sự mới của công ty diễn ra công bằng, khách quan					
	Đào tạo và phát triển					
9	Anh, chị được tạo điều kiện tham gia các chương trình đào tạo để nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ					
10	Anh, chị được huấn luyện các kiến thức, kỹ năng mới để thực hiện công việc					

11	Chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu phát triển Công ty					
12	Công ty có những chương trình đào tạo để trang bị cho nhân viên mới những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc của mình					
	Sự tham gia và ra quyết định					
13	Anh, chị hiểu được quy định của Công ty về quy trình tham gia góp ý kiến					
14	Anh, chị được chủ động ra quyết định trong công việc của mình					
15	Cấp quản lý thường yêu cầu Anh, chị tham gia đóng góp ý kiến, ra quyết định trong phạm vi công việc mà Anh, chị được giao					
16	Anh, chị tự tin trong giao tiếp với cấp trên					
	Đánh giá kết quả công việc của nhân viên					
17	Việc đánh giá kết quả công việc của Anh, chị là khách quan, minh bạch					
18	Anh, chị biết rõ mục tiêu của việc đánh giá kết quả công việc của mình					
19	Công ty tổ chức thực hiện đánh giá kết quả công việc của nhân viên hàng kỳ					
20	Việc đánh giá kết quả công việc đã giúp Anh, chị nâng cao chất lượng thực hiện công việc					
	Thu nhập và phúc lợi					
21	Anh, chị hài lòng với mức lương hiện tại của mình					
22	Mức lương hiện tại của Anh, chị đảm bảo được mức sống hằng ngày của gia đình anh, chị					
23	Lương được trả tương xứng					

24	Thu nhập của Anh, chị được điều chỉnh cho phù hợp với các quy định của nhà nước và tình hình kinh tế chung					
	Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp					
25	Doanh thu hàng năm của Công ty luôn đạt kế hoạch đề ra					
26	Khách hàng hài lòng về sản phẩm, dịch vụ của Công ty ngày càng tăng					
27	Hàng năm, số lượng sản phẩm, dịch vụ mới do Công ty cung cấp tăng					
28	Người lao động hài lòng với hoạt động đào tạo tại Công ty					
29	Hàng năm, Công ty đều có thêm lượng khách hàng mới					
30	Công suất máy móc thiết bị khai thác đạt chỉ tiêu kế hoạch					

Anh/chị có bổ sung, điều chỉnh biến quan sát của nghiên cứu không? (Trao đổi và đưa ra gợi ý)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN ANH/CHỊ

Phụ lục bảng câu hỏi chính thức

Thân gửi Anh/chị.

Tôi tên Lê Minh Hoàng Anh, hiện là học viên cao học ngành Quản Trị Kinh doanh tại Trường Đại học Phan Thiết, tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu luận văn thạc sĩ rất mong Anh/chị dành chút ít thời gian để điền vào bảng câu hỏi khảo sát này. Những thông tin mà các Anh/chị cung cấp sẽ giúp tôi hoàn thành đề tài nghiên cứu và sẽ là cơ sở khoa học để tôi đề xuất một số hàm ý quản trị trong công tác tạo động lực cho nhân viên tại công ty. Tôi cam kết giữ bí mật các ý kiến trả lời của Anh/chị và chỉ sử dụng các ý kiến trả lời để tổng hợp dữ liệu cho nghiên cứu.

Xin chân thành cảm ơn và cho tôi gửi đến các Anh/chị lời cảm ơn sâu sắc, chúc sức khỏe và luôn an lành trong cuộc sống.

Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình về các phát biểu dưới đây khi làm việc tại Công ty

Khoanh tròn ô thích hợp (mỗi dòng chỉ khoanh 1 ô) với quy ước:

1	2	3	4	5
Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý

Stt	Yếu tố	Đánh giá của anh chị				
	Hoạch định nguồn nhân lực	1	2	3	4	5
1	Công ty đề cao tầm quan trọng của hoạch định nguồn nhân lực trong chiến lược phát triển chung					
2	Các hoạt động nguồn nhân lực của công ty (tuyển dụng, đào tạo, chế độ đãi ngộ, lương thưởng...) được kết hợp chặt chẽ với nhau					
3	Kế hoạch nguồn nhân lực của công ty được thể hiện qua văn bản rõ ràng, công khai					
	Tuyển dụng và lựa chọn	1	2	3	4	5
4	Trưởng các phòng ban, Ban Giám đốc các xí nghiệp cùng với phòng tổ chức hành chính tham gia vào quá trình tuyển dụng nhân sự cho công ty					

5	Các tiêu chí tuyển dụng của công ty được thiết kế rõ ràng					
6	Quá trình tuyển dụng của công ty đã lựa chọn ra được những nhân sự phù hợp với vị trí tuyển dụng					
7	Quá trình tuyển dụng nhân sự mới của công ty diễn ra công bằng, khách quan					
	Đào tạo và phát triển	1	2	3	4	5
8	Anh, chị được tạo điều kiện tham gia các chương trình đào tạo để nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ					
9	Chương trình đào tạo nghiệp vụ phù hợp với yêu cầu phát triển hiện tại của công ty					
10	Công ty có những chương trình đào tạo để trang bị cho nhân viên mới những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc của mình					
	Sự tham gia và ra quyết định	1	2	3	4	5
11	Anh, chị hiểu được quy định của Công ty về quy trình tham gia góp ý kiến					
12	Anh, chị được chủ động ra quyết định trong công việc của mình					
13	Cấp quản lý thường yêu cầu Anh, chị tham gia đóng góp ý kiến, ra quyết định trong phạm vi công việc mà Anh, chị được giao					
14	Anh, chị tự tin trong giao tiếp với cấp trên					
	Đánh giá kết quả công việc của nhân viên	1	2	3	4	5
15	Việc đánh giá kết quả công việc của Anh, chị là khách quan, minh bạch					
16	Anh, chị biết rõ mục tiêu của việc đánh giá kết quả công việc của mình					
17	Công ty tổ chức thực hiện đánh giá kết quả công việc của nhân viên hàng kỳ					
	Thu nhập và phúc lợi	1	2	3	4	5
18	Anh, chị hài lòng với mức lương hiện tại của mình					
19	Mức lương hiện tại của Anh, chị đảm bảo được mức sống hằng ngày của gia đình anh, chị					
20	Mức lương hiện tại của Anh, chị tương xứng với kết quả công việc mà Anh, chị thực hiện					
21	Thu nhập của Anh, chị được điều chỉnh cho phù hợp với các quy định của nhà nước và tình hình kinh tế chung					
	Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp	1	2	3	4	5

22	Doanh thu hàng năm của Công ty luôn đạt kế hoạch đề ra					
23	Khách hàng hài lòng về sản phẩm, dịch vụ của Công ty ngày càng tăng					
24	Hàng năm, Công ty đưa ra nhiều sản phẩm, dịch vụ mới					

THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ
2. Thời gian anh/chị đã làm việc tại Công ty tính đến thời điểm hiện tại: ... năm
 - a. Dưới 1 năm
 - b. Từ 1 đến 5 năm
 - c. Từ 5 đến 10 năm
 - d. Trên 10 năm
3. Độ tuổi của anh chị:
 - a. Dưới 30 tuổi
 - b. Từ 30 đến 40
 - c. Trên 40 tuổi
4. Thu nhập hiện tại hàng tháng của anh/chị?
 - a. Dưới 8 triệu đồng/tháng
 - b. Từ 8 đến dưới 12 triệu đồng/tháng
 - c. Trên 12 triệu đồng/tháng

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ HỢP TÁC CỦA ANH/CHỊ.

PHỤ LỤC SPSS

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	165	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	165	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
HD1	3.5333	.97238	165
HD2	3.6485	.92924	165
HD3	3.5758	.96999	165

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HD1	7.2242	3.199	.863	.872
HD2	7.1091	3.488	.806	.918
HD3	7.1818	3.211	.862	.873

RELIABILITY

/VARIABLES=TD1 TD2 TD3 TD4

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE

/SUMMARY=TOTAL.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	165	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	165	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.752	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TD1	3.4364	.83586	165
TD2	3.4364	.91924	165
TD3	3.6606	.97841	165
TD4	3.5091	.87386	165

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TD1	10.6061	4.618	.605	.667
TD2	10.6061	4.874	.437	.755
TD3	10.3818	4.469	.499	.726
TD4	10.5333	4.287	.675	.625

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	165	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	165	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.802	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DT1	3.1576	.98743	165
DT2	3.3212	.98146	165
DT3	3.0606	1.04588	165

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DT1	6.3818	2.981	.751	.620
DT2	6.2182	3.220	.663	.715
DT3	6.4788	3.349	.542	.842

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	165	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	165	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
QD1	3.5939	.97466	165
QD2	3.4970	.90812	165
QD3	3.5939	.89645	165

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QD1	7.0909	2.473	.708	.683
QD2	7.1879	2.958	.580	.815
QD3	7.0909	2.742	.691	.705

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	165	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	165	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DG1	3.9273	.85941	165
DG2	3.7394	.88274	165
DG3	3.7333	.84199	165
DG4	3.9273	.84510	165

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DG1	11.4000	4.363	.662	.743
DG2	11.5879	4.341	.641	.753
DG3	11.5939	4.560	.614	.766
DG4	11.4000	4.632	.586	.779

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	165	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	165	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TN1	3.1697	.91481	165
TN2	2.9030	1.04895	165
TN3	3.0000	.89033	165
TN4	3.0303	.92013	165

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TN1	8.9333	5.782	.585	.789
TN2	9.2000	5.015	.655	.759
TN3	9.1030	5.959	.561	.799
TN4	9.0727	5.202	.749	.713

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	165	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	165	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KQ1	3.4121	.62458	165
KQ2	3.3273	.63595	165
KQ3	3.4909	.61106	165

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KQ1	6.8182	1.198	.761	.702
KQ2	6.9030	1.344	.597	.864
KQ3	6.7394	1.255	.731	.734

FACTOR

```

/VARIABLES HD1 HD2 HD3 TD1 TD2 TD3 TD4 DT1 DT2 DT3 QD1 QD2 QD3 DG1
DG2 DG3 DG4 TN1 TN2 TN3 TN4
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS HD1 HD2 HD3 TD1 TD2 TD3 TD4 DT1 DT2 DT3 QD1 QD2 QD3 DG1
DG2 DG3 DG4 TN1 TN2 TN3 TN4
/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION KMO EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT BLANK(.35)
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.

```

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
HD1	3.5333	.97238	165

HD2	3.6485	.92924	165
HD3	3.5758	.96999	165
TD1	3.4364	.83586	165
TD2	3.4364	.91924	165
TD3	3.6606	.97841	165
TD4	3.5091	.87386	165
DT1	3.1576	.98743	165
DT2	3.3212	.98146	165
DT3	3.0606	1.04588	165
QD1	3.5939	.97466	165
QD2	3.4970	.90812	165
QD3	3.5939	.89645	165
DG1	3.9273	.85941	165
DG2	3.7394	.88274	165
DG3	3.7333	.84199	165
DG4	3.9273	.84510	165
TN1	3.1697	.91481	165
TN2	2.9030	1.04895	165
TN3	3.0000	.89033	165
TN4	3.0303	.92013	165

Correlation Matrix

	HD1	HD2	HD3	TD1	TD2	TD3	TD4
Correlation HD1	1.000	.776	.849	.147	.086	.557	.367
HD2	.776	1.000	.774	.214	.174	.740	.500
HD3	.849	.774	1.000	.162	.058	.683	.379
TD1	.147	.214	.162	1.000	.505	.346	.571
TD2	.086	.174	.058	.505	1.000	.247	.344
TD3	.557	.740	.683	.346	.247	1.000	.617
TD4	.367	.500	.379	.571	.344	.617	1.000
DT1	-.012	-.039	-.083	-.158	-.130	-.064	-.016
DT2	-.027	-.009	.003	-.179	-.082	-.038	-.043
DT3	.016	-.085	-.017	-.107	-.053	-.033	-.094
QD1	.384	.434	.423	.241	.199	.456	.337
QD2	.209	.259	.255	.299	.170	.273	.325
QD3	.376	.479	.432	.181	.135	.468	.351
DG1	.163	.113	.080	.231	.311	.159	.228
DG2	-.057	-.083	-.101	.039	.096	-.082	.086

	DG3	.041	.028	-.020	.140	.206	.052	.177
	DG4	.025	-.041	-.001	.114	.182	.044	-.007
	TN1	.144	.056	.102	-.050	-.031	.024	.013
	TN2	.189	.127	.193	.000	-.063	.146	.048
	TN3	.099	.000	.049	-.057	-.082	-.063	-.047
	TN4	.077	-.009	.035	-.033	-.088	.011	-.019

Correlation Matrix

		DT1	DT2	DT3	QD1	QD2	QD3	DG1
Correlation	HD1	-.012	-.027	.016	.384	.209	.376	.163
	HD2	-.039	-.009	-.085	.434	.259	.479	.113
	HD3	-.083	.003	-.017	.423	.255	.432	.080
	TD1	-.158	-.179	-.107	.241	.299	.181	.231
	TD2	-.130	-.082	-.053	.199	.170	.135	.311
	TD3	-.064	-.038	-.033	.456	.273	.468	.159
	TD4	-.016	-.043	-.094	.337	.325	.351	.228
	DT1	1.000	.728	.558	-.034	-.115	-.072	-.037
	DT2	.728	1.000	.450	-.060	-.016	-.024	-.196
	DT3	.558	.450	1.000	-.024	-.045	.007	.005
	QD1	-.034	-.060	-.024	1.000	.546	.689	.248
	QD2	-.115	-.016	-.045	.546	1.000	.519	.211
	QD3	-.072	-.024	.007	.689	.519	1.000	.175
	DG1	-.037	-.196	.005	.248	.211	.175	1.000
	DG2	.019	-.149	-.055	.075	.094	-.104	.441
	DG3	.051	-.065	-.072	.142	.111	-.023	.462
	DG4	-.052	-.178	.040	.112	.198	.041	.715
	TN1	.389	.251	.365	.023	-.058	.032	-.054
	TN2	.321	.161	.394	-.051	-.013	-.036	-.028
	TN3	.298	.147	.360	.000	.030	.038	.096
	TN4	.350	.198	.366	-.061	-.084	-.052	-.020

Correlation Matrix

		DG2	DG3	DG4	TN1	TN2	TN3	TN4
Correlation	HD1	-.057	.041	.025	.144	.189	.099	.077
	HD2	-.083	.028	-.041	.056	.127	.000	-.009
	HD3	-.101	-.020	-.001	.102	.193	.049	.035
	TD1	.039	.140	.114	-.050	.000	-.057	-.033

TD2	.096	.206	.182	-.031	-.063	-.082	-.088
TD3	-.082	.052	.044	.024	.146	-.063	.011
TD4	.086	.177	-.007	.013	.048	-.047	-.019
DT1	.019	.051	-.052	.389	.321	.298	.350
DT2	-.149	-.065	-.178	.251	.161	.147	.198
DT3	-.055	-.072	.040	.365	.394	.360	.366
QD1	.075	.142	.112	.023	-.051	.000	-.061
QD2	.094	.111	.198	-.058	-.013	.030	-.084
QD3	-.104	-.023	.041	.032	-.036	.038	-.052
DG1	.441	.462	.715	-.054	-.028	.096	-.020
DG2	1.000	.718	.416	-.043	-.133	.054	-.043
DG3	.718	1.000	.332	.043	-.098	-.049	-.029
DG4	.416	.332	1.000	-.023	.026	.008	-.044
TN1	-.043	.043	-.023	1.000	.545	.367	.552
TN2	-.133	-.098	.026	.545	1.000	.444	.622
TN3	.054	-.049	.008	.367	.444	1.000	.618
TN4	-.043	-.029	-.044	.552	.622	.618	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.739
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	1864.710
Sphericity df	210
Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
HD1	1.000	.818
HD2	1.000	.848
HD3	1.000	.860
TD1	1.000	.771
TD2	1.000	.609
TD3	1.000	.742
TD4	1.000	.702
DT1	1.000	.844
DT2	1.000	.828
DT3	1.000	.579
QD1	1.000	.734
QD2	1.000	.671
QD3	1.000	.770

DG1	1.000	.709
DG2	1.000	.727
DG3	1.000	.713
DG4	1.000	.617
TN1	1.000	.549
TN2	1.000	.705
TN3	1.000	.614
TN4	1.000	.750

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings					
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %			
1	4.857	23.129	23.129	4.857	23.129	23.129			
2	3.580	17.050	40.179	3.580	17.050	40.179			
3	2.624	12.495	52.674	2.624	12.495	52.674			
4	1.445	6.881	59.555	1.445	6.881	59.555			
5	1.391	6.623	66.178	1.391	6.623	66.178			
6	1.263	6.013	72.192	1.263	6.013	72.192			
7	.938	4.465	76.656						
8	.671	3.194	79.850						
9	.629	2.996	82.846						
10	.540	2.569	85.415						
11	.500	2.380	87.795						
12	.434	2.067	89.862						
13	.367	1.745	91.608						
14	.312	1.487	93.094						
15	.298	1.420	94.514						
16	.271	1.289	95.803						
17	.245	1.164	96.968						
18	.220	1.045	98.013						
19	.168	.800	98.814						
20	.155	.738	99.552						
21	.094	.448	100.000						

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings
-----------	-----------------------------------

	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.497	16.653	16.653
2	2.825	13.451	30.104
3	2.596	12.362	42.466
4	2.168	10.322	52.788
5	2.058	9.799	62.587
6	2.017	9.604	72.192
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
TD3	.806					
HD2	.804					
HD3	.759					
HD1	.727					
QD1	.698					
TD4	.696				.410	
QD3	.674					-.421
QD2	.552					-.489
TN4		.733				
TN2		.727		-.362		
TN1		.692				
DT1		.677		.479		
DT3		.658				
TN3		.614				

DG2			.738			
DG1	.393		.702			
DG3			.694			
DG4			.681			
DT2		.572		.632		
TD1	.504				.683	
TD2	.393				.587	

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 6 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
HD3	.901					
HD2	.890					
HD1	.882					
TD3	.754					.355
TN4		.855				
TN2		.809				
TN3		.763				
TN1		.683				
DG2			.843			
DG3			.804			
DG1			.771			
DG4			.730			
QD3	.357			.796		
QD2				.782		
QD1				.763		
DT2					.891	
DT1					.861	
DT3		.473			.578	
TD1						.847
TD2						.752
TD4	.464					.673

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	.742	-.007	.193	.490	-.105	.401
2	.219	.780	-.231	-.010	.523	-.129
3	-.304	.289	.884	.011	.127	.163
4	-.209	-.440	-.046	.459	.741	.033
5	-.296	.122	-.306	-.148	.022	.884
6	.422	-.315	.180	-.726	.388	.115

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

FACTOR

/VARIABLES KQ1 KQ2 KQ3

/MISSING LISTWISE

/ANALYSIS KQ1 KQ2 KQ3

/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION KMO EXTRACTION ROTATION

/FORMAT SORT BLANK(.35)

/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)

/EXTRACTION PC

/CRITERIA ITERATE(25)

/ROTATION VARIMAX

/METHOD=CORRELATION.

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
KQ1	3.4121	.62458	165
KQ2	3.3273	.63595	165
KQ3	3.4909	.61106	165

Correlation Matrix

	KQ1	KQ2	KQ3
Correlation KQ1	1.000	.579	.761
KQ2	.579	1.000	.541
KQ3	.761	.541	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.685
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	212.502
Sphericity df	3

Sig.	.000
------	------

Communalities

	Initial	Extraction
KQ1	1.000	.823
KQ2	1.000	.641
KQ3	1.000	.796

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.259	75.316	75.316	2.259	75.316	75.316
2	.503	16.780	92.096			
3	.237	7.904	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component

Matrix^a

	Component
	1
KQ1	.907
KQ3	.892
KQ2	.801

Extraction Method:
Principal
Component
Analysis.^a

a. 1 components
extracted.

COMPUTE HD=MEAN(HD1,HD2,HD3,TD3).
EXECUTE.
COMPUTE TD=MEAN(TD1,TD2,TD4).
EXECUTE.
COMPUTE DT=MEAN(DT1,DT2,DT3).
EXECUTE.

```

COMPUTE QD=MEAN(QD1,QD2,QD3).
EXECUTE.
COMPUTE DG=MEAN(DG1,DG2,DG3,DG4).
EXECUTE.
COMPUTE TN=MEAN(TN1,TN2,TN3,TN4).
EXECUTE.
COMPUTE KQ=MEAN(KQ1,KQ2,KQ3).
EXECUTE.
CORRELATIONS
/VARIABLES=KQ HD TD DT QD DG TN
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Correlations

		KQ	HD	TD	DT	QD	DG	
KQ	Pearson	1	.342**	.273**	.420**	.378**	.259**	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.001	
	N	165	165	165	165	165	165	
HD	Pearson	.342**	1	.381**	-.043	.489**	.028	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.587	.000	.726	
	N	165	165	165	165	165	165	
TD	Pearson	.273**	.381**	1	-.139	.362**	.236**	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.075	.000	.002	
	N	165	165	165	165	165	165	
DT	Pearson	.420**	-.043	-.139	1	-.059	-.084	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000	.587	.075		.455	.284	
	N	165	165	165	165	165	165	
QD	Pearson	.378**	.489**	.362**	-.059	1	.158*	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.455		.042	
	N	165	165	165	165	165	165	
DG	Pearson	.259**	.028	.236**	-.084	.158*	1	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.001	.726	.002	.284	.042		

	N	165	165	165	165	165	165	
TN	Pearson	.462**	.108	-.052	.443**	-.029	-.036	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000	.166	.508	.000	.707	.649	
	N	165	165	165	165	165	165	

Correlations

		TN
KQ	Pearson Correlation	.462**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	165
HD	Pearson Correlation	.108
	Sig. (2-tailed)	.166
	N	165
TD	Pearson Correlation	-.052
	Sig. (2-tailed)	.508
	N	165
DT	Pearson Correlation	.443**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	165
QD	Pearson Correlation	-.029
	Sig. (2-tailed)	.707
	N	165
DG	Pearson Correlation	-.036
	Sig. (2-tailed)	.649
	N	165
TN	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	165

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT KQ

/METHOD=ENTER HD TD DT QD DG TN

/RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID)
/SAVE ZPRED.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TN, QD, DG, TD, DT, HD ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: KQ

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1			
1	.727 ^a	.528	.511	.37817	.528	29.507	6			

Model Summary^b

Model	Change Statistics		
	df2	Sig. F Change	
1	158	.000	1.755

a. Predictors: (Constant), TN, QD, DG, TD, DT, HD

b. Dependent Variable: KQ

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.320	6	4.220	29.507	.000 ^b
	Residual	22.596	158	.143		
	Total	47.916	164			

a. Dependent Variable: KQ

b. Predictors: (Constant), TN, QD, DG, TD, DT, HD

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	
1 (Constant)	.062	.270		.228	.820		
HD	.087	.042	.138	2.084	.039	.684	
TD	.107	.048	.140	2.237	.027	.766	
DT	.214	.039	.338	5.474	.000	.785	
QD	.174	.044	.254	3.925	.000	.710	
DG	.176	.045	.222	3.907	.000	.924	
TN	.228	.044	.320	5.169	.000	.781	

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics
		VIF
1	(Constant)	
	HD	1.462
	TD	1.306
	DT	1.274
	QD	1.408
	DG	1.083
	TN	1.281

a. Dependent Variable: KQ

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
				(Constant)	HD	TD	DT			
1	1	6.770	1.000	.00	.00	.00	.00			
	2	.094	8.465	.00	.04	.03	.23			
	3	.044	12.473	.01	.32	.02	.00			
	4	.035	13.945	.00	.00	.01	.58			
	5	.026	16.288	.00	.05	.54	.06			
	6	.021	17.759	.00	.56	.33	.01			
	7	.010	26.422	.98	.02	.07	.12			

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions		
		QD	DG	TN
1	1	.00	.00	.00
	2	.04	.01	.11
	3	.03	.29	.07
	4	.10	.02	.63
	5	.50	.07	.05
	6	.30	.24	.10
	7	.02	.38	.05

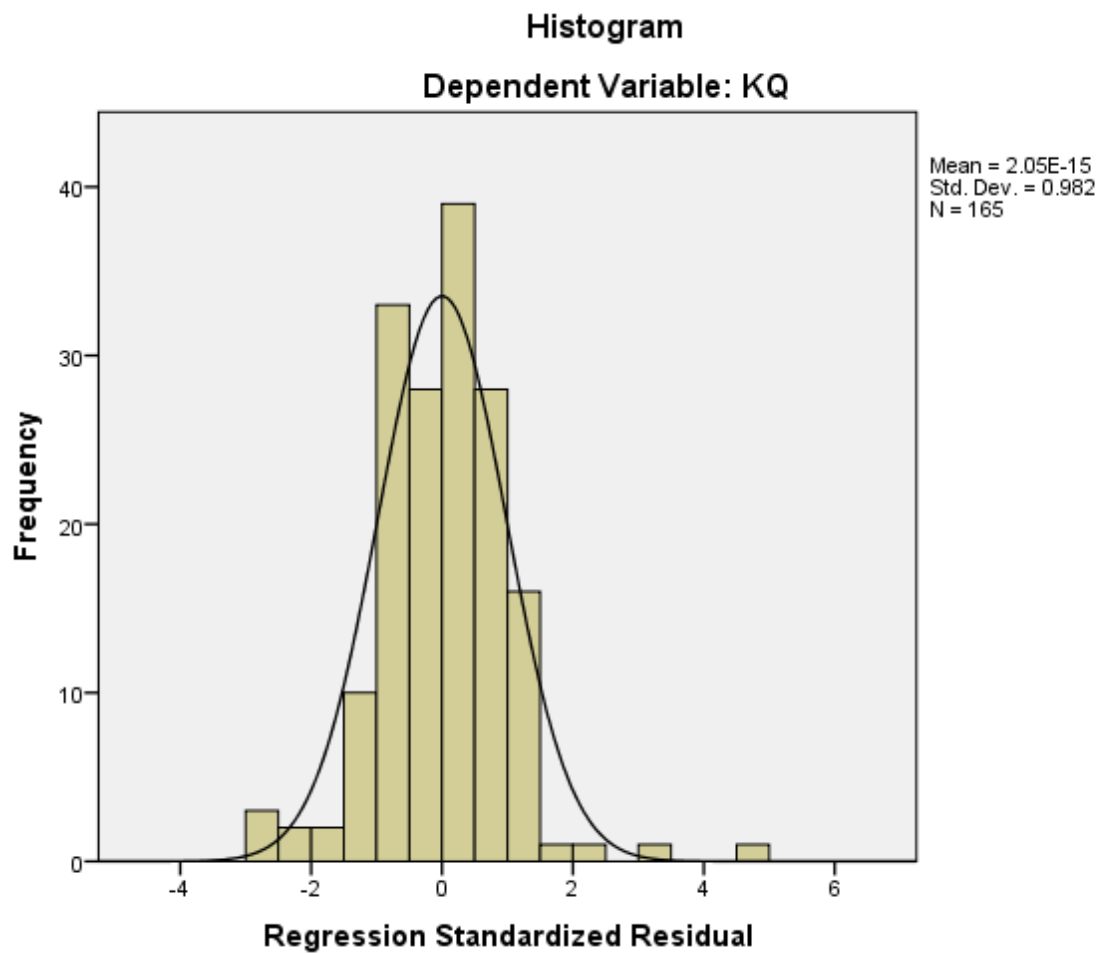
a. Dependent Variable: KQ

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.0215	4.3688	3.4101	.39293	165
Residual	-1.11340	1.80139	.00000	.37119	165
Std. Predicted Value	-3.534	2.440	.000	1.000	165
Std. Residual	-2.944	4.763	.000	.982	165

a. Dependent Variable: KQ

Charts



```

COMPUTE u2=ZPR_1*ZPR_1.
EXECUTE.
* Curve Estimation.
TSET NEWVAR=NONE.
CURVEFIT
/VARIABLES=u2 WITH KQ
/CONSTANT
/MODEL=LINEAR
/PLOT FIT.

```

Curve Fit

Model Description

Model Name		MOD_1
Dependent Variable	1	u2
Equation	1	Linear
Independent Variable		KQ

Constant	Included
Variable Whose Values Label Observations in Plots	Unspecified

Case Processing Summary

	N
Total Cases	165
Excluded Cases ^a	0
Forecasted Cases	0
Newly Created Cases	0

a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis.

Variable Processing Summary

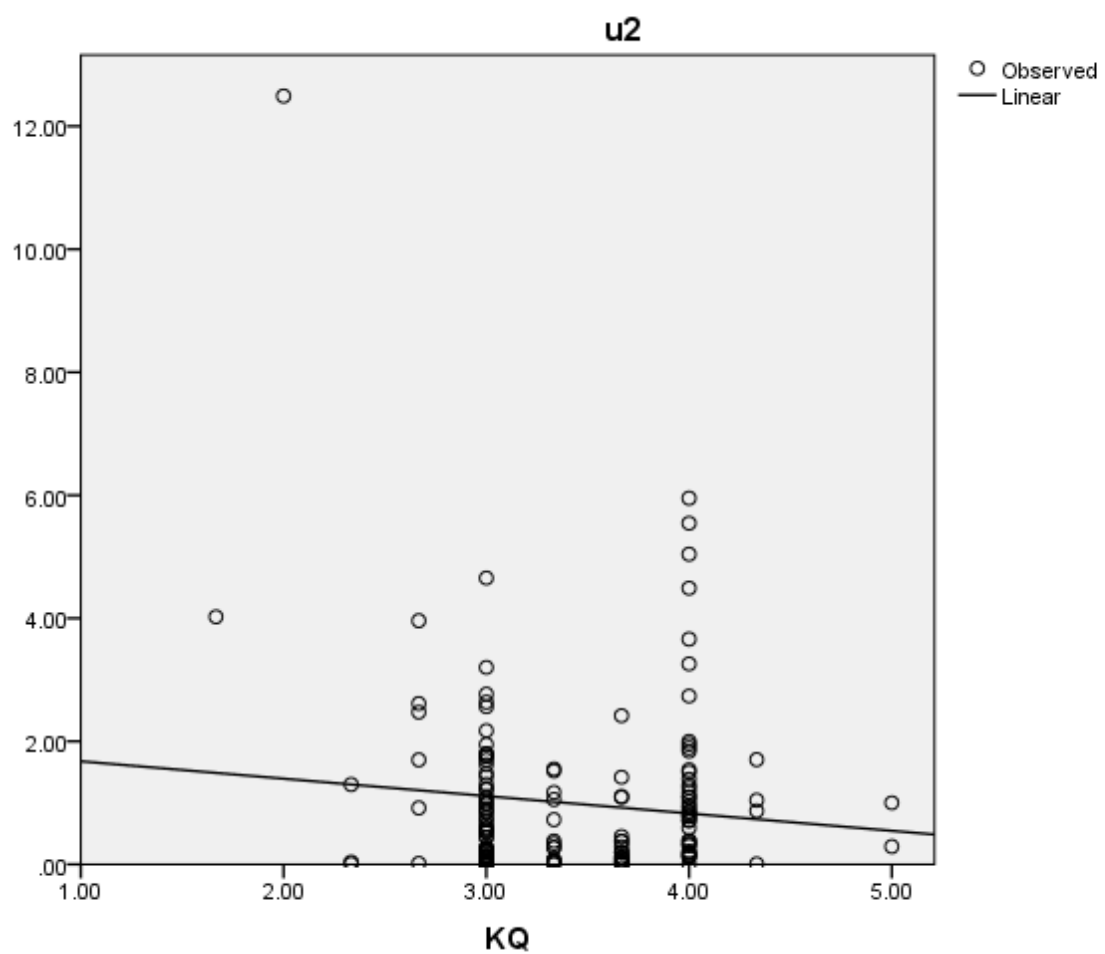
	Variables	
	Dependent	Independent
	u2	KQ
Number of Positive Values	165	165
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	0	0
Number of Missing User-Missing Values	0	0
System-Missing	0	0

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: u2

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.011	1.814	1	163	.180	1.957	-.282

The independent variable is KQ.



T-TEST GROUPS=gioitinh(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=KQ
 /CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Group Statistics

gioitinh		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
KQ	Nam	145	3.4299	.55544	.04613
	Nu	20	3.2667	.39883	.08918

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df					

K	Equal	6.068	.015	1.2	163				
Q	variances assumed			68					
	Equal			1.6	30.				
	variances not assumed			26	240				

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means				
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	
KQ	Equal variances assumed	.207	.16322	.12869	-.09090	
	Equal variances not assumed	.114	.16322	.10040	-.04177	

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Upper	
KQ	Equal variances assumed	.41734	
	Equal variances not assumed	.36820	

ONEWAY KQ BY dotuoi
 /STATISTICS DESCRIPTIVES EFFECTS HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS.

Oneway
Descriptives
 KQ

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean				
					Lower Bound				
duoi 30	32	3.3750	.49910	.08823	3.1951				
Tu 31 den 40	99	3.4007	.53448	.05372	3.2941				
tren 40	34	3.4706	.60368	.10353	3.2600				
Total	165	3.4101	.54053	.04208	3.3270				
Model			.54288	.04226	3.3266				
Fixed Effects				.04226 ^a	3.2283 ^a				
Random Effects									

Descriptives

KQ

		95% Confidence Interval for Mean	Minimum	Maximum	Between-Component Variance
		Upper Bound			
duoi 30		3.5549	2.67	4.33	-.00451
Tu 31 den 40		3.5073	1.67	5.00	
tren 40		3.6812	2.00	5.00	
Total		3.4932	1.67	5.00	
Model	Fixed Effects	3.4936			
	Random Effects	3.5919 ^a			

a. Warning: Between-component variance is negative. It was replaced by 0.0 in computing this random effects measure.

Test of Homogeneity of Variances

KQ

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.572	2	162	.566

ANOVA

KQ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.173	2	.086	.293	.747
Within Groups	47.744	162	.295		
Total	47.916	164			

ONEWAY KQ BY thamnien

/STATISTICS DESCRIPTIVES EFFECTS HOMOGENEITY

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Descriptives

KQ

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound				
duoi 1 nam	6	3.2222	.65546	.26759	2.5344				
tu 1 - 5 nam	51	3.4902	.49600	.06945	3.3507				
tu 5 -10 nam	80	3.3667	.58244	.06512	3.2371				
tren 10 nam	28	3.4286	.47016	.08885	3.2463				
Total	165	3.4101	.54053	.04208	3.3270				
Model			.54155	.04216	3.3268				
Fixed Effects				.04216 ^a	3.2759 ^a				
Random Effects									

Descriptives

KQ

	95% Confidence Interval for Mean	Minimum	Maximum	Between-Component Variance
	Upper Bound			
duoi 1 nam	3.9101	2.33	4.00	-.00171
tu 1 - 5 nam	3.6297	2.67	4.33	
tu 5 -10 nam	3.4963	1.67	5.00	
tren 10 nam	3.6109	2.67	4.00	
Total	3.4932	1.67	5.00	
Model Fixed Effects	3.4934			
Random Effects	3.5443 ^a			

a. Warning: Between-component variance is negative. It was replaced by 0.0 in computing this random effects measure.

Test of Homogeneity of Variances

KQ

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.367	3	161	.777

ANOVA

KQ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.699	3	.233	.795	.498
Within Groups	47.217	161	.293		
Total	47.916	164			

ONEWAY KQ BY thunhap

/STATISTICS DESCRIPTIVES EFFECTS HOMOGENEITY

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Descriptives

KQ

					95% Confidence Interval for Mean				
					Lower Bound				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error					
duoi 8 trieu/thang	117	3.3846	.51902	.04798	3.2896				
tu 8 den 12 trieu/thang	37	3.3784	.52800	.08680	3.2023				
tren 12 trieu/thang	11	3.7879	.70353	.21212	3.3152				
Total	165	3.4101	.54053	.04208	3.3270				
Model			.53422	.04159	3.3280				
Fixed Effects				.10112	2.9750				
Random Effects									

Descriptives

KQ

		95% Confidence Interval for Mean	Minimum	Maximum	Between-Component Variance
		Upper Bound			
duoi 8 trieu/thang		3.4797	2.33	5.00	
tu 8 den 12 trieu/thang		3.5544	1.67	4.00	
tren 12 trieu/thang		4.2605	2.00	5.00	
Total		3.4932	1.67	5.00	
Model	Fixed Effects	3.4922			
	Random Effects	3.8452			.01524

Test of Homogeneity of Variances

KQ

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.105	2	162	.901

ANOVA

KQ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.683	2	.842	2.949	.055
Within Groups	46.233	162	.285		
Total	47.916	164			