

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



HUỲNH TRẦN DANH

**TÁC ĐỘNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ
NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA
NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH MTV
LÂM NGHIỆP BÌNH THUẬN**

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Bình Thuận - 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT



HUỲNH TRẦN DANH

**TÁC ĐỘNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ
NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA
NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH MTV
LÂM NGHIỆP BÌNH THUẬN**

CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8340101

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. VÕ KHẮC TRƯỜNG THI

Bình Thuận - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Đề án thạc sĩ “Tác động của hoạt động Quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận” là công trình nghiên cứu của riêng tôi và được thực hiện dưới sự hướng dẫn khoa học của TS. Võ Khắc Trường Thi.

Các số liệu được thu thập và kết quả có được trong Đề án này là hoàn toàn trung thực.

Tôi xin chịu trách nhiệm về nghiên cứu của mình.

Bình Thuận, tháng 12 năm 2023

Học viên

Huỳnh Trần Danh

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình học tập ở trường Đại học Phan Thiết, được sự chỉ dạy tận tình của quý thầy, cô đã giúp cho tôi hiểu và tiếp thu những kiến thức cơ bản, cần thiết, cùng với thời gian làm việc thực tế hơn 10 năm tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận tôi đã hiểu biết sâu hơn về công tác quản trị nguồn nhân lực.

Tôi xin chân thành cảm ơn quý thầy, cô Trường Đại học Phan Thiết, đặc biệt là thầy Võ Khắc Trường Thi đã hướng dẫn tận tình và giúp đỡ tôi về những kiến thức cần thiết trong quá trình thực hiện Đề án tốt nghiệp thạc sĩ này.

Về phía Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận, tôi xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo và đồng nghiệp tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận đã tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tôi thu thập số liệu, thông tin cần thiết để hoàn thiện Đề án.

Trong thời gian thực hiện Đề án, với kiến thức được các thầy, cô giáo truyền đạt và kinh nghiệm thực tế làm việc tại Công ty bản thân đã củng cố và bổ sung thêm nhiều kiến thức bổ ích, tuy nhiên với những kiến thức còn hạn chế của bản thân nên Đề án không tránh những thiếu sót. Kính mong được sự thông cảm và đóng góp ý kiến của thầy Võ Khắc Trường Thi để Đề án được hoàn chỉnh và chính xác hơn.

Cuối cùng, với lòng trân trọng và biết ơn sâu sắc, một lần nữa tôi xin chân thành cảm ơn và kính chúc quý thầy cô, Ban Giám hiệu Trường Đại học Phan Thiết cùng toàn thể cán bộ, công nhân viên và Ban lãnh đạo Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận được dồi dào sức khỏe và thành đạt.

Trân trọng cảm ơn!

Bình Thuận, tháng 12 năm 2023

Người thực hiện

Huỳnh Trần Danh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....	vii
DANH MỤC HÌNH - BIỂU ĐỒ.....	viii
DANH MỤC BẢNG BIỂU	ix
TÓM TẮT NGHIÊN CỨU	x
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI	1
1.1 Lý do chọn đề tài.....	1
1.2 Mục tiêu nghiên cứu.....	2
1.2.1 Mục tiêu tổng quát	2
1.2.2. Mục tiêu cụ thể.....	2
1.3 Câu hỏi nghiên cứu	3
1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	3
1.5 Giới thiệu phương pháp nghiên cứu.....	3
1.5.1 Nghiên cứu định tính.....	3
1.5.2 Nghiên cứu định lượng.....	4
1.6 Ý nghĩa của đề án nghiên cứu	4
1.7 Kết cấu của đề án	4
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	6
2.1 Cơ sở lý thuyết	6
2.1.1 Nguồn nhân lực.....	6
2.1.2 Quản trị nguồn nhân lực.....	7
2.1.3. Cấu tạo của hoạt động Quản trị nguồn nhân lực.....	8
2.1.4 Thuyết nhu cầu cấp bậc của Maslow	11
2.2. Hiệu quả làm việc của nhân viên	14
2.3. Mối quan hệ hoạt động quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên.....	14
2.4 Các mô hình nghiên cứu nước ngoài và trong nước có liên quan.....	17
2.4.1 Nghiên cứu nước ngoài	17

2.4.1.1. Marwat và cộng sự (2006)	17
2.4.1.2. Nghiên cứu của Mahmood và cộng sự (2014)	18
2.4.1.3. Nghiên cứu của Wambua và Karanja (2016)	19
2.4.1.4. Nghiên cứu của Sarker (2017)	19
2.4.2. Nghiên cứu trong nước	20
2.4.2.1. Nghiên cứu của Trần Kim Dung và cộng sự (2010)	20
2.4.2.2. Nghiên cứu của Nguyễn Hồng Giang và Đoàn Hoàng Lâm (2022)	21
2.4.2.3. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2019)	22
2.4.2.4. Nghiên cứu của Trương Thị Thu Hằng (2014)	23
2.5 Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết nghiên cứu	25
2.5.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất	25
2.5.2 Giả thuyết nghiên cứu	26
TÓM TẮT CHƯƠNG 2	30
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	31
3.1 Quy trình nghiên cứu	31
3.2. Thiết kế nghiên cứu định tính	32
3.2.1. Xây dựng thang đo	32
3.2.2. Nghiên cứu định tính	35
3.3. Thiết kế nghiên cứu định lượng	36
3.3.1. Xây dựng phiếu khảo sát	37
3.3.2. Thu thập mẫu khảo sát và xác định cỡ mẫu	37
3.3.3. Phương pháp xử lý số liệu	38
TÓM TẮT CHƯƠNG 3	43
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	44
4.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty	44
4.1.1. Giới thiệu sơ lược về công ty	44
4.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty	44
4.1.3. Tầm nhìn và sứ mệnh của công ty	45
4.1.4. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Công ty	46
4.1.5. Sơ đồ tổ chức của Công ty	47

4.1.6. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong 03 năm gần nhất (2020-2022).....	48
4.2. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận.....	48
4.2.1. Thực trạng về công tác thu hút, bố trí nhân sự.....	48
4.2.2. Thực trạng về công tác đào tạo, phát triển NNL tại Công ty.....	51
4.2.3. Thực trạng về công tác duy trì NNL tại công ty	52
4.3. Mô tả mẫu khảo sát	56
4.4. Phân tích độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha.....	58
4.5. Phân tích nhân tố khám phá EFA.....	61
4.5.1. Phân tích nhân tố khám phá EFA cho các biến độc lập.....	61
4.5.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA cho các biến phụ thuộc.....	63
4.6. Phân tích hồi quy đa biến.....	63
4.6.1. Kiểm định hệ số hồi quy	64
4.6.2. Mức độ giải thích của mô hình tổng thể	64
4.6.3. Mức độ phù hợp của mô hình	65
4.6.4. Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến.....	65
4.6.5. Kiểm định tự tương quan	65
4.6.6. Kiểm định phương sai phần dư thay đổi.....	66
4.6.7. Thảo luận kết quả hồi quy.....	66
4.6.7.1. Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa (Unstandardized Coefficients).....	66
4.6.7.2. Hệ số hồi quy chuẩn hoá	67
TÓM TẮT CHƯƠNG 4.....	69
CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ	70
5.1. Tóm tắt kết quả nghiên cứu.....	70
5.2. Đóng góp của nghiên cứu	70
5.3. Hàm ý quản trị về tác động của hoạt động quản trị NNL đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận	71
5.3.1. Về chính sách thăng tiến	71
5.3.2. Về đánh giá công việc của nhân viên.....	72
5.3.3. Về môi trường làm việc	73
5.3.4. Về tuyển dụng	73

5.3.5. Về trả công lao động	73
5.3.6. Về đào tạo	75
5.4. Một số hạn chế và gợi mở hướng nghiên cứu tiếp theo.....	75
TÓM TẮT CHƯƠNG 5.....	77
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	78
PHỤ LỤC.....	83
PHỤ LỤC 1. DÀN BÀI PHÒNG VẤN DỪNG CHO NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH	83
PHỤ LỤC 2. THANG ĐO ĐỀ XUẤT	89
PHỤ LỤC 3. BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT CHÍNH THỨC.....	93
PHỤ LỤC 4. KẾT QUẢ CHẠY SPSS.....	97

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Chữ viết tắt	Nội dung
1	EFA	Exploratory Factor Analysis (Phân tích nhân tố khám phá)
2	KMO	Kaiser - Meyer - Olkin
3	SPSS	Statistical Package for Social Sciences
4	KPI	Key Performance Indicator (Chỉ số đánh giá thực hiện công việc)
5	QTNNL	Quản trị Nguồn nhân lực
6	Sig.	Significance level (Mức ý nghĩa của phép kiểm định)
7	Công ty	Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận
8	SXKD	Sản xuất kinh doanh
9	NLĐ	Người lao động

DOANH MỤC HÌNH - BIỂU ĐỒ

Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu của Marwat và cộng sự (2006)	17
Hình 2.2. Mô hình nghiên cứu của Mahmood và cộng sự (2014)	18
Hình 2.3. Mô hình nghiên cứu của Wambua và Karanja (2016)	19
Hình 2.4. Mô hình nghiên cứu của Sarker (2017).....	20
Hình 2.5. Mô hình nghiên cứu của Trần Kim Dung và cộng sự (2010)	21
Hình 2.6. Mô hình nghiên cứu của Nguyễn Hồng Giang và Đoàn Hoàng Lâm (2022)	22
Hình 2.7. Mô hình nghiên cứu của Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2019)	23
Hình 2.8. Mô hình nghiên cứu của Trương Thị Thu Hằng (2014)	24
Hình 2.9. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	25
Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu	31
Hình 4.1. Sơ đồ tổ chức của Công ty	47
Biểu đồ 4.1. Đồ thị tương quan giữa biến phân dư bình phương và biến phụ thuộc	66

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Thống kê các thành phần hoạt động quản trị nguồn nhân lực.....	24
Bảng 3.1. Xây dựng thang đo.....	32
Bảng 3.2. Điều chỉnh thang đo.....	35
Bảng 4.1. Thống kê mẫu nghiên cứu	48
Bảng 4.2. Kết quả kiểm định Cronbach của các thang đo	56
Bảng 4.3. Tổng hợp các thang đo và biến quan sát.....	58
Bảng 4.4. Kết quả phân tích EFA các biến độc lập	60
Bảng 4.5. Kết quả phân tích EFA các biến phụ thuộc	61
Bảng 4.6. Kết quả phân tích hồi quy	63
Bảng 4.7. Tóm tắt mô hình.....	64
Bảng 4.8. Phân tích phương sai ANOVA	64
Bảng 4.9. Mức độ tác động của các biến độc lập.....	65

TÓM TẮT NGHIÊN CỨU

Làm thế nào để sử dụng hiệu quả của nguồn nhân lực là một trong những vấn đề doanh nghiệp quan tâm. Thông qua hoạt động quản trị nguồn nhân lực, tổ chức muốn phát huy hiệu quả làm việc của nhân viên, từ đó nâng cao kết quả kinh doanh của tổ chức. Bài nghiên cứu này với mục tiêu nhằm kiểm định sự tác động của hoạt động quản trị NNL đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận.

Nghiên cứu kế thừa và phát triển các thang đo hoạt động quản trị NNL từ thang đo của Trần Kim Dung (2015) và thang đo hiệu quả làm việc của Mahmood và cộng sự (2014). Hoạt động quản trị NNL được đề xuất trong mô hình nghiên cứu gồm 06 thành phần bao gồm tuyển dụng, đào tạo, đánh giá kết quả thực hiện công việc, trả công lao động, chính sách thăng tiến, môi trường làm việc. Bảng câu hỏi khảo sát được gửi đến 242 cán bộ nhân viên đang làm việc tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận và thu về 210 phiếu hợp lệ. Số liệu khảo sát được xử lý bởi phần mềm SPSS.

Kết quả nghiên cứu cho thấy thang đo các thành phần của hoạt động quản trị NNL và hiệu quả làm việc thỏa mãn độ tin cậy qua kiểm định cronbach'alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Nghiên cứu cho thấy có 06 thành phần hoạt động quản trị NNL (tuyển dụng, đào tạo, đánh giá kết quả thực hiện công việc, trả công lao động, chính sách thăng tiến, môi trường làm việc) có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc. Kết quả hồi quy thể hiện mức độ các thành phần tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên từ mạnh nhất đến thấp nhất, cụ thể: (1) Chính sách thăng tiến (TT) với hệ số $\beta = 0.361$; (2) Đánh giá kết quả thực hiện công việc (ĐG) với hệ số $\beta = 0.203$; (3) Môi trường làm việc (MT) với hệ số $\beta = 0.190$; (4) Tuyển dụng lao động (TD) với hệ số $\beta = 0.177$; (5) Trả công lao động (TC) với hệ số $\beta = 0.166$; (6) Đào tạo (DT) với hệ số $\beta = 0.152$.

Phần cuối của luận văn, tác giả nêu lên một số kiến nghị, giúp nhà quản trị nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận.

Từ khóa: Hoạt động quản trị nguồn nhân lực, hiệu quả làm việc, Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI

1.1 Lý do chọn đề tài

Làm thế nào để quản trị nguồn nhân lực có hiệu quả là vấn đề khó khăn và thử thách lớn nhất đối với các doanh nghiệp trong nền kinh tế chuyển đổi. Sự biến động mạnh mẽ của môi trường kinh doanh, tính chất khốc liệt của cạnh tranh và yêu cầu phải đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên trong nền kinh tế thị trường đã và đang tạo ra sức ép lớn, đòi hỏi các quản trị gia Việt Nam phải có các quan điểm mới, lĩnh hội được những phương pháp mới và nắm vững được những kỹ năng mới về quản trị con người (Trần Kim Dung, 2018).

Nguồn nhân lực vốn được xem là một tài sản lớn của tổ chức nói chung hay của doanh nghiệp nói riêng nhưng cũng có thể trở thành một gánh nặng nếu tài sản ấy không được quản trị, khai thác hiệu quả. Hoạt động của doanh nghiệp có được vận hành suôn sẻ hay không phụ thuộc rất nhiều vào chất lượng của nguồn nhân lực. Nhân lực luôn được xem là một yếu tố tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có thể có công nghệ hiện đại, chất lượng dịch vụ tốt, cơ sở hạ tầng vững chãi nhưng nếu thiếu lực lượng lao động thì doanh nghiệp đó khó có thể tồn tại lâu dài và tạo dựng được lợi thế cạnh tranh (Võ Khắc Thường, Nguyễn Quyết, 2014).

Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Một quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại, chính xác, v.v... nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển đúng người cho đúng việc, hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hoà hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm theo mình (Trần Kim Dung, 2018).

Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận là doanh nghiệp 100% vốn nhà nước trực thuộc UBND tỉnh Bình Thuận, hoạt động trong lĩnh vực trồng rừng, khai thác rừng trồng, chế biến và kinh doanh hàng mộc nội ngoại thất. Hàng năm căn cứ vào chỉ tiêu được chủ sở hữu giao, Công ty tổ chức hoạt động sản xuất kinh

doanh trên nguyên tắc tự chủ về nhân vật lực nhưng phải bảo toàn và phát triển vốn và thực hiện nghĩa vụ đối với nhà nước.

Hơn 30 năm hình thành và phát triển, công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty đã đạt được nhiều kết quả tích cực, tuy nhiên bên cạnh đó cũng còn một số bất cập như: Một số vị trí không đáp ứng được công việc được giao do khâu tuyển dụng ban đầu chưa phân tích sâu kỹ về trình độ, kỹ năng của ứng viên; hiệu quả làm việc của nhân viên tại các đơn vị trực thuộc không đồng đều; việc điều động, bố trí, sắp xếp nhân sự từ nơi thừa đến nơi thiếu còn gặp nhiều khó khăn; chưa thu hút được nhân tài từ các thành phố lớn về làm việc tại Công ty... Xuất phát từ thực trạng nêu trên nên tác giả chọn đề tài nghiên cứu ***“Tác động của hoạt động quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận”*** với mong muốn sau nghiên cứu sẽ đề xuất một số hàm ý quản trị giúp nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty thông qua hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu

1.2.1 Mục tiêu tổng quát

Thông qua nghiên cứu nhằm xác định sự tác động của các yếu tố trong công tác quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận. Từ đó, đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của cán bộ, công nhân viên trong công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận.

1.2.2. Mục tiêu cụ thể

- Xây dựng thang đo các yếu tố thuộc hoạt động quản trị nguồn nhân lực tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận.

- Đo lường mức độ tác động của các nhân tố quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận.

- Dựa trên kết quả nghiên cứu, đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận.

1.3 Câu hỏi nghiên cứu

Từ mục tiêu nghiên cứu trên có 3 câu hỏi nghiên cứu đặt ra, bao gồm:

- Các yếu tố nào thuộc hoạt động quản trị nguồn nhân lực tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận?
- Mức độ ảnh hưởng của các tác động quản trị nguồn nhân lực ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên ra sao?
- Những hàm ý quản trị thuộc hoạt động quản trị nguồn nhân lực để giúp nhân viên nâng cao hiệu quả làm việc?

1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Các yếu tố thuộc hoạt động quản trị nguồn nhân lực tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận.

Phạm vi nghiên cứu: Phạm vi nghiên cứu của đề tài này chỉ giới hạn tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận.

Đối tượng khảo sát: Các nhân viên hiện đang làm việc tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận.

Thời gian thực hiện nghiên cứu: 6 tháng (từ tháng 6/2023 đến tháng 11/2023). Và số liệu nghiên cứu tại Công ty được sử dụng là 03 năm 2020, 2021, 2022.

1.5 Giới thiệu phương pháp nghiên cứu

1.5.1 Nghiên cứu định tính

Được tiến hành trong giai đoạn nghiên cứu sơ bộ, nhằm xác định các khái niệm dùng trong thang đo lường các thành phần trong các yếu tố tác động của hoạt động quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty Lâm nghiệp Bình Thuận. Nghiên cứu được thực hiện qua 2 phương thức là tham vấn ý kiến chuyên gia và thảo luận nhóm. Mục đích của nghiên cứu định tính nhằm xác định, điều chỉnh mô hình nghiên cứu đề xuất và các thang đo dùng trong nghiên cứu phù hợp với điều kiện nghiên cứu tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận.

1.5.2 Nghiên cứu định lượng

Được thực hiện trong giai đoạn nghiên cứu chính thức. Sau khi nghiên cứu định tính được kết thúc, kết quả sẽ được tổng hợp và phục vụ cho giai đoạn nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu định lượng được thực hiện bằng việc phân tích các dữ liệu được thu thập từ điều tra khảo sát cán bộ, công nhân viên làm việc tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận với Bảng khảo sát. Để xác định được kết quả đáp ứng các mục tiêu nghiên cứu đặt ra, dữ liệu nghiên cứu sẽ được phân tích qua các bước: Thống kê mô tả sơ bộ các đặc điểm của mẫu.

1.6 Ý nghĩa của đề án nghiên cứu

Về mặt khoa học: Kết quả của nghiên cứu củng cố và bổ sung cơ sở lý thuyết cho việc đo lường các yếu tố thuộc hoạt động quản trị nguồn nhân lực tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên.

Về mặt thực tiễn: Đối với Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận; kết quả là căn cứ khoa học để đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giúp các nhà quản lý trong việc nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên.

Cá nhân người nghiên cứu: đây là nghiên cứu giúp củng cố năng lực nghiên cứu cho cá nhân người nghiên cứu, đồng thời nghiên cứu này là đề án tốt nghiệp khóa học Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh tại trường Đại học Phan Thiết.

1.7 Kết cấu của đề án

Đề án nghiên cứu được chia thành năm phần chính như sau:

Chương 1: Tổng quan về đề án: Trình bày tính cấp thiết của đề tài, qua đó nêu mục tiêu mà đề tài hướng đến, đối tượng nghiên cứu, phạm vi nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu và các thông tin thứ cấp.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu: Nghiên cứu trình bày cơ sở lý thuyết liên quan đến các khái niệm nghiên cứu, các mô hình nghiên cứu trước đây, xây dựng mô hình phục vụ cho việc nghiên cứu và đặt các giả thuyết nghiên cứu.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu: Tác giả trình bày thiết kế nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, xác định biến quan sát, xây dựng thang đo, phương pháp xử lý, phân tích dữ liệu.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu: Trình bày thông tin về mẫu khảo sát, kiểm định mô hình và đo lường các khái niệm nghiên cứu, phân tích đánh giá các kết quả có được.

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị: Tóm tắt các kết quả chính của nghiên cứu, từ đó đưa ra các hàm ý quản trị để nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên đang làm việc tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 Cơ sở lý thuyết

2.1.1 Nguồn nhân lực

Theo Trần Kim Dung (2018), trong giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” thì nguồn nhân lực của một tổ chức 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. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ. Họ có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với hoạt động của các cán bộ quản lý, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh. Do đó, quản trị nguồn nhân lực khó khăn và phức tạp hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh.

Theo Trương Minh Sơn (2021), Nguồn nhân lực của một tổ chức, doanh nghiệp bao gồm tất cả những người làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp đó. Nguồn nhân lực của doanh nghiệp được hiểu là nguồn lực của con người, là một bộ phận của các nguồn lực có khả năng huy động vào quá trình sản xuất kinh doanh, như: Nguồn lực vật chất; Nguồn lực tài chính. Như vậy, Nguồn nhân lực là tài sản đầu tiên cùng với vốn, tài sản để đầu tư vào sản xuất kinh doanh. Nguồn nhân lực là tài nguyên quý giá nhất và có lợi thế cạnh tranh mang tính chất quyết định của doanh nghiệp. Nói cách khác, NNL là tổng hợp cá nhân những con người cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động.

Nguồn nhân lực được xem xét trên góc độ số lượng và chất lượng. Số lượng được hiểu thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng trưởng nguồn nhân lực. Các chỉ tiêu về số lượng có quan hệ mật thiết với chỉ tiêu quy mô và tăng trưởng của DN. Quy mô của DN càng lớn, tốc độ tăng trưởng càng cao sẽ dẫn đến quy mô và tốc độ

tăng nguồn nhân lực càng lớn và ngược lại. Về chất lượng, nguồn nhân lực được xem xét trên các mặt: Tình trạng sức khỏe; Trình độ văn hóa; Trình độ chuyên môn; Năng lực, phẩm chất

Giống như các nguồn lực khác của doanh nghiệp (như vốn và tài sản) thường biến động theo thời gian, nên nguồn nhân lực của doanh nghiệp cũng được xem xét trong khoảng thời gian nhất định.

Trong doanh nghiệp, theo Bùi Văn Nhơn (2006) trong giáo trình “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội”: thì “Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương”.

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004) trong giáo trình “Quản trị nhân lực” của Đại học kinh tế quốc dân thì “Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này bao gồm trí lực và thể lực”.

Qua tham khảo các khái niệm về nguồn nhân lực nêu trên, tác giả đưa ra khái niệm Nguồn nhân lực theo cách hiểu của mình như sau: “Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm quy mô số lượng và chất lượng của tập thể người lao động cùng làm việc trong một tổ chức, nhằm hoàn thành các yêu cầu sản xuất kinh doanh của tổ chức đó”.

2.1.2 Quản trị nguồn nhân lực

Theo Noe & cộng sự (2003), Quản trị nguồn nhân lực 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 nhân viên của doanh nghiệp đó. Quản trị nguồn nhân lực 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), Quản trị nguồn nhân lực 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/doanh nghiệp 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 mục tiêu đã đặt ra. Quản trị nguồn nhân lực nhằm mục đích tuyển chọn được những người có năng lực, nhanh nhậy và cống hiến trong công việc, quản lý hoạt động và khen thưởng kết quả hoạt động cũng như phát triển năng lực của họ.

Theo Trần Kim Dung (2018), 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.

Theo Lado và Wilson (1994) mô tả QTNNL là một tập hợp các hoạt động riêng biệt nhưng liên quan đến nhau, có chức năng và quy trình hướng vào việc thu hút, phát triển và duy trì “nguồn tài nguyên con người” của một tổ chức. Còn theo Dessler (2010), Ahmad and Schroeder (2003), Kaya (2006) hoạt động Quản trị nguồn nhân lực đóng góp đáng kể vào thành tựu của một tổ chức, tạo ra mục tiêu của tổ chức và tăng thêm giá trị cho khách hàng.

Tuy có những định nghĩa khác nhau tùy theo góc độ tiếp cận nghiên cứu nhưng ta có thể thấy được hai mục tiêu cơ bản của QTNNL mà các định nghĩa đề cập tới là: Sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả; đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với tổ chức, từ đó làm tăng hiệu quả làm việc của nhân viên cho tổ chức đó.

2.1.3. Cấu tạo của hoạt động Quản trị nguồn nhân lực

Các nghiên cứu trước đây đã đưa ra các hoạt động của Quản trị nguồn nhân lực gồm các thành phần như sau:

- Theo mô hình nghiên cứu của Guest (1997) hoạt động Quản trị nguồn nhân lực gồm 07 thành phần: Tuyển dụng; Đào tạo; Đánh giá nhân viên; Quản lý lương,

thưởng; Mô tả công việc; Sự tham gia của nhân viên; Địa vị và bảo đảm ổn định trong công việc.

- Theo nghiên cứu của Pfeffer (1998), ông đề xuất 07 thành phần trong Quản trị nguồn nhân lực: Bảo đảm ổn định trong công việc; Tuyển chọn nhân viên mới; Đối tự quản và phi tập trung trong công việc ra quyết định; Mức lương thưởng tương đối cao theo kết quả; Mở rộng đào tạo; Giảm khoảng cách về chức vụ và các rào cản như giảm khoảng cách về tiền lương; Mở rộng việc chia sẻ thông tin về kết quả tài chính trong tổ chức.

- Theo mô hình nghiên cứu của Singh (2004), hoạt động Quản trị nguồn nhân lực gồm có 07 thành phần: Đào tạo; Đánh giá nhân viên; Hoạch định nghề nghiệp; Thu hút nhân viên vào các hoạt động; Xác định công việc; Trả công lao động; Tuyển dụng.

- Theo Trần Kim Dung (2018), QTNNL gồm có 12 hoạt động chức năng bao gồm: Hoạt động thống kê nhân sự; Xác định nhiệm vụ, công việc; Hệ thống thu hút, tuyển chọn; Đào tạo; Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên; Phát triển nghề nghiệp; Sự tham gia của nhân viên vào quản lý; Chế độ đãi ngộ; Tuân thủ pháp luật và tạo môi trường/không khí làm việc tốt; Thông tin; Đổi mới; Điều hành chung.

Các thành phần của hoạt động quản trị NNL

Hoạt động quản trị NNL nhận được sự quan tâm rộng rãi của các học giả trên thế giới, do đó trong các nghiên cứu của các tác giả, số lượng và các thành phần của hoạt động quản trị NNL có sự khác nhau. Tuy nhiên, bốn chức năng cơ bản và được sử dụng trong hầu hết các nghiên cứu thực tiễn quản trị NNL là: tuyển dụng và lựa chọn; đào tạo và phát triển; đánh giá công việc; lương thưởng (Fombrun và cộng sự, 1984; trích trong Trần Kim Dung và cộng sự, 2017). Trong đó:

Tuyển dụng là quá trình lấp đầy các vị trí công việc và là quá trình cung cấp đầy đủ ứng viên về số lượng và chất lượng đáp ứng mong đợi và yêu cầu của tổ chức (Al Qudah và cộng sự, 2014). Tuyển dụng là quá trình gồm 4 giai đoạn: (1) xem xét

nhu cầu cho một vị trí công việc đang trống, (2) phân tích yêu cầu công việc, (3) miêu tả công việc, (4) lựa chọn ứng viên phù hợp (Jouda và cộng sự, 2016)

Đào tạo và phát triển được định nghĩa là bất kỳ nỗ lực nào để cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên trên công việc đang nắm giữ hoặc liên quan đến công việc hiện tại của nhân viên (Kiptis và cộng sự 2014). Đào tạo là việc tăng cường kiến thức và kỹ năng của nhân viên trong một lĩnh vực cụ thể (Madan và Bajwa, 2016). Đào tạo là một cách tiếp cận có hệ thống cho phép nhân viên đạt được những kiến thức và kỹ năng để hoàn thành nhiệm vụ của họ một cách hiệu quả với sự cải thiện kết quả trong hành vi (Armstrong, 2009)

Đánh giá công việc là công việc được thực hiện định kỳ, có hệ thống và công bằng liên quan các khía cạnh trong công việc hiện tại của một nhân viên, qua đó phát hiện những tiềm năng nhằm nâng cao năng lực của nhân viên, phù hợp với chiến lược của tổ chức. Đánh giá công việc của nhân viên giúp cung cấp thông tin cho chế độ đãi ngộ, lương thưởng và thăng tiến của nhân viên (Madan và Bajwa, 2016). Nhân viên được đánh giá dựa trên mức độ thực hiện công việc dựa trên một bộ tiêu chuẩn được xác định bởi tổ chức (Mahmood và cộng sự, 2014). Đánh giá công việc là một hệ thống chính thức xem xét và đánh giá hiệu suất nhiệm vụ của cá nhân hoặc của nhóm (McMahon, 2013)

Trả công lao động hay chế độ đãi ngộ, lương thưởng bao gồm cả tiền lương, thưởng, phúc lợi với nhiều hình thức và phương pháp tính khác nhau theo yêu cầu công việc, năng lực nhân viên, kết quả hoạt động của cá nhân và tổ chức (Fombrun và cộng sự, 1984; trích trong Trần Kim Dung và cộng sự, 2017).

Thành phần tiếp theo được Singh (2004), Trần Kim Dung và cộng sự (2010, 2017) đề xuất trong nghiên cứu về thực tiễn quản trị NNL là xác định nhiệm vụ, công việc và định hướng nghề nghiệp hay phát triển nghề nghiệp, tạo cơ hội thăng tiến. Trong đó:

Xác định nhiệm vụ, công việc “được thực hiện trên cơ sở thiết lập cơ cấu tổ chức hợp lý, phân tích công việc sao cho quyền hạn trách nhiệm công bằng và mọi

người hiểu rõ công việc cần làm, tiêu chuẩn cần có để thực hiện công việc tốt” (Trần Kim Dung và cộng sự, 2017)

Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến: Doanh nghiệp luôn xem việc hoạch định, định hướng phát triển nghề nghiệp, chính sách thăng tiến cho nhân viên là một công cụ chiến lược cần thiết cho việc phát triển nguồn nhân lực trong tương lai. Việc vạch ra một chính sách thăng tiến rõ ràng sẽ làm nhân viên hiểu rõ công việc của mình, hiểu rõ tương lai của mình hơn, từ đó mỗi nhân viên có những điều chỉnh phù hợp giữa nhu cầu phát triển của cá nhân với yêu cầu của tổ chức. Khi tổ chức tạo nhiều cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên sẽ tạo động lực làm việc cho nhân viên, mang lại hiệu quả cao cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp (Trần Kim Dung, 2018).

Môi trường làm việc: Yếu tố gắn kết nhân viên với doanh nghiệp không chỉ có lương thưởng, mà còn phụ thuộc lớn vào môi trường làm việc. Doanh nghiệp có các chế độ chính sách tuân thủ quy định pháp luật; có uy tín, hình ảnh tốt trên thị trường; quan hệ giữa các đồng nghiệp thân mật, hỗ trợ giúp đỡ nhau trong công việc; nhân viên được phép đưa ra các quyết định có liên quan đến hoạt động của mình hay lãnh đạo khuyến khích nhân viên tham gia vào việc đưa ra các ý kiến, cải tiến, quyết định liên quan đến hoạt động của tổ chức ... sẽ giúp nhân viên thấy được bản thân là một phần của tổ chức, họ sẽ tích cực hơn, thêm động lực làm việc, nâng cao năng suất làm việc và ngày càng gắn bó với doanh nghiệp (Trần Kim Dung, 2018).

Môi trường làm việc bao gồm tất cả những gì tồn tại xung quanh các nhân viên và có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện nhiệm vụ của họ (Michael & Alex, 2013)

2.1.4 Thuyết nhu cầu cấp bậc của Maslow

Theo Maslow (1954) cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu của con người và những nhu cầu này được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên từ thấp tới cao. Theo tầm quan trọng, cấp bậc nhu cầu được sắp xếp thành năm bậc sau:

Bậc 1: Những nhu cầu về sinh học: Là những nhu cầu cần thiết và tối thiểu nhất đảm bảo cho con người tồn tại. Nhu cầu này còn được gọi là nhu cầu của cơ thể hoặc nhu cầu sinh lý, bao gồm các nhu cầu cơ bản của con người như: ăn, uống, ngủ, không khí để thở, tình dục, các nhu cầu làm cho con người thoải mái... Đây là những nhu cầu cơ bản nhất và mạnh nhất của con người. Trong hình kim tự tháp, chúng ta thấy những nhu cầu này được xếp vào bậc thấp nhất

Bậc 2. Những nhu cầu về an ninh và an toàn: Khi con người đã được đáp ứng các nhu cầu cơ bản, tức là các nhu cầu này không còn điều khiển suy nghĩ và hành động của họ nữa, họ sẽ có nhu cầu cao hơn. Đó là những nhu cầu về an toàn, không bị đe dọa về tài sản, công việc, sức khỏe, tính mạng và gia đình... Nhu cầu an toàn và an ninh này thể hiện trong cả thể chất lẫn tinh thần. Con người mong muốn có sự bảo vệ cho sự sống của mình khỏi các nguy hiểm. Nhu cầu này sẽ trở thành động cơ hoạt động trong các trường hợp khẩn cấp, nguy khốn đến tính mạng như chiến tranh, thiên tai, gặp thú dữ...

Bậc 3. Những nhu cầu về xã hội: là những nhu cầu về tình yêu, được chấp nhận, mong muốn được tham gia vào một tổ chức hay một đoàn thể nào đó. Do con người là thành viên của xã hội nên họ cần được những người khác chấp nhận. Con người luôn có nhu cầu yêu thương gắn bó. Cấp độ nhu cầu này cho thấy con người có nhu cầu giao tiếp để phát triển.

Bậc 4. Những nhu cầu được đánh giá và tôn trọng: Theo A. Maslow, khi con người bắt đầu thỏa mãn nhu cầu được chấp nhận là thành viên trong xã hội thì họ có xu thế tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu loại này dẫn tới sự thỏa mãn như: quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin. Đây là mong muốn của con người khi nhận được sự chú ý, quan tâm và tôn trọng từ những người xung quanh và mong muốn bản thân là một “mắt xích” không thể thiếu trong hệ thống phân công lao động xã hội. Việc họ được tôn trọng cho thấy bản thân từng cá nhân đều mong muốn trở thành người hữu dụng theo một điều giản đơn là “xã hội chuộng của chuộng công”. Vì thế, con người thường có mong muốn có địa vị cao để được nhiều người tôn trọng và kính nể.

Bậc 5. Những nhu cầu về sự hoàn thiện: Là những nhu cầu về chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, mong muốn phát triển toàn diện cả về thể lực và trí tuệ...

Thuyết nhu cầu của A. Maslow là thuyết đạt tới đỉnh cao trong việc nhận dạng các nhu cầu tự nhiên của con người nói chung. Việc sắp xếp nhu cầu theo thang bậc từ thấp đến cao cho thấy độ “dã man” của con người giảm dần và độ “văn minh” của con người tăng dần. Con người tự nhận thấy bản thân cần thực hiện một công việc nào đó theo sở thích và chỉ khi công việc đó được thực hiện thì họ mới cảm thấy hài lòng. Như vậy, theo lý thuyết này, trước tiên các nhà lãnh đạo phải quan tâm đến các nhu cầu vật chất, trên cơ sở đó nâng dần lên các nhu cầu bậc cao.

Maslow đã chia các nhu cầu thành hai cấp: cấp cao và cấp thấp. Nhu cầu cấp thấp là các nhu cầu sinh học và nhu cầu an ninh/an toàn. Nhu cầu cấp cao bao gồm các nhu cầu xã hội, tôn trọng và tự thể hiện. Sự khác biệt giữa hai loại này là các nhu cầu cấp thấp được thỏa mãn chủ yếu từ bên ngoài, trong khi đó các nhu cầu cấp cao lại được thỏa mãn chủ yếu là từ nội tại của con người.

Maslow cho rằng làm thỏa mãn các nhu cầu ở cấp thấp dễ làm hơn so với việc làm thỏa mãn những nhu cầu ở cấp cao vì nhu cầu cấp thấp có giới hạn và có thể được thỏa mãn từ bên ngoài. Ông còn cho rằng đầu tiên các nhu cầu ở cấp thấp nhất hoạt động, nó đòi hỏi được thỏa mãn và như vậy nó là động lực thúc đẩy con người - đó là nhân tố động cơ. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì nó không còn là yếu tố động cơ nữa, lúc đó các nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ xuất hiện.

Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow đã có một ảnh hưởng quan trọng đối với các nhà quản trị đó là muốn lãnh đạo nhân viên thì điều quan trọng là bạn phải hiểu nhân viên của bạn đang ở cấp độ nhu cầu nào. Từ sự hiểu biết đó cho phép bạn đưa ra các giải pháp phù hợp cho việc thỏa mãn nhu cầu của họ đồng thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu tổ chức.

Tóm lại, học thuyết của Maslow đã đưa ra 2 yếu tố tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên, đó là các yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài. Các yếu tố bên ngoài có thể đáp ứng những nhu cầu cấp thấp như nhu cầu sinh học và nhu cầu

an ninh/an toàn. Các yếu tố bên trong có thể đáp ứng những nhu cầu cấp cao như nhu cầu xã hội, tôn trọng và tự thể hiện.

2.2. Hiệu quả làm việc của nhân viên

Hiệu quả công việc của nhân viên là lợi ích cốt lõi của bất kỳ tổ chức nào vì nó phản ánh năng suất của tổ chức (Sarker, 2017)

Kết quả công việc là kết quả chung hoặc thành công của một người trong các giai đoạn nhất định của nhiệm vụ so với tiêu chuẩn của công việc (Paw Irosumarto và cộng sự, 2016)

Hiệu quả công việc của nhân viên được xác định là việc xem xét toàn bộ quá trình thực hiện công việc (Madan và Bajwa, 2016). Đây là một trong các tiêu chí đo lường kết quả quản trị Nguồn nhân lực của tổ chức (Trần Kim Dung và cộng sự, 2015).

Theo Al Qudah và cộng sự (2014), định nghĩa hiệu quả công việc của nhân viên là việc sử dụng kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và khả năng để thực hiện nhiệm vụ được giao một cách có năng suất và đạt hiệu quả cao.

Theo Shaukat và cộng sự (2015) cho rằng có ba loại dữ liệu công việc của nhân viên, bao gồm định tính (ví dụ: khiếu nại của khách hàng) hoặc định lượng (ví dụ: lượng khách hàng phục vụ), đo lường về thời gian (ví dụ: vắng mặt, lãng phí thời gian làm việc).

2.3. Mối quan hệ hoạt động quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên

Một số lượng lớn các nghiên cứu về mối liên hệ giữa hoạt động quản trị NNL và hiệu quả làm việc được thực hiện trên các lĩnh vực khác nhau trong các quốc gia khác nhau (Hassan, 2016). Mối quan hệ tích cực giữa thực tiễn quản trị NNL và hiệu quả công việc của nhân viên được kiểm định và xác nhận qua nhiều nghiên cứu tại nhiều quốc gia trên thế giới như: Mahmood và cộng sự (2006) tại Pakistan, Wambua và Karanja (2016) tại Kenya, miền Đông của Châu Phi, Jouda và cộng sự (2016) tại

Palestine, Antwi và cộng sự (2016) của Ghana, một quốc gia của Tây Phi. Hầu hết các nghiên cứu cho thấy tác động tích cực của thực tiễn quản trị NNL đến hiệu quả công việc của nhân viên, hiệu quả công việc của nhân viên có mối quan hệ trực tiếp tới kết quả kinh doanh của tổ chức (Hassan, 2016).

Thông thường, thực tiễn quản trị NNL được sử dụng để đánh giá công việc của nhân viên trong tổ chức, và trong kỷ nguyên hiện đại và môi trường cạnh tranh gay gắt giữa các tổ chức, xu hướng cải thiện công việc của nhân viên là bằng cách cải thiện thực tiễn quản trị NNL (Al Qudah và cộng sự, 2014).

Tuyển dụng và hiệu quả công việc của nhân viên

Lựa chọn và tuyển dụng được tìm thấy có mối liên quan tích cực với hiệu quả công việc của nhân viên. Việc sắp xếp không phù hợp giữa nhân viên và công việc có thể cản trở mức độ hoàn thành công việc (Singh, 2004). Tuyển dụng là một quá trình quan trọng đối với bất kỳ một tổ chức nào, có tác động đến hiệu quả công việc của nhân viên (Jouda và cộng sự, 2016).

Đào tạo và hiệu quả công việc của nhân viên

Đào tạo là chìa khóa để duy trì lợi thế cạnh tranh trong sự thay đổi liên tục của môi trường toàn cầu, được các tổ chức và nhà quản lý thành công xem trọng (Madan và cộng sự, 2016). Đào tạo nhân viên hiệu quả về các kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng làm việc nhóm và mối quan hệ giữa các cá nhân giúp ích cho tổ chức bởi vì nhân viên có thể phát triển và nâng cao chất lượng công việc của mình (Singh, 2004). Một nhân viên sẽ không thể đạt được khả năng hay thậm chí tiềm năng cao hơn của họ nếu không được đào tạo hiệu quả, việc đào tạo kém hiệu quả sẽ gây ra năng suất kém thậm chí là nguyên nhân thất bại của tổ chức (Mahmood và cộng sự, 2014). Đào tạo được xem như một công cụ để nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên bằng cách phát triển kiến thức và kỹ năng của nhân viên (Hassan, 2016).

Đánh giá công việc và hiệu quả công việc của nhân viên

Đánh giá công việc của nhân viên giúp tổ chức theo dõi và phát triển mong muốn, thái độ, hành vi của nhân viên, ngoài ra, thông tin này giúp tổ chức thay đổi chính sách tuyển dụng để lựa chọn và phát triển nhân viên (Singh, 2004). Đây là một thành phần rất quan trọng để đạt được những mục tiêu của tổ chức và xác định các đóng góp của cá nhân cho tổ chức (Sarker, 2017). Đánh giá công việc của nhân viên có tác động đến hiệu quả công việc của nhân viên (Hassan, 2016). Đánh giá công việc một cách minh bạch thúc đẩy nhân viên làm việc nhiều hơn để đạt được mục tiêu của tổ chức (Singh, 2004).

Chế độ đãi ngộ, lương thưởng và hiệu quả công việc của nhân viên

Chế độ đãi ngộ, lương thưởng là một chức năng có thể hỗ trợ việc tuyển dụng, nâng cao hiệu quả công việc và sự hài lòng của nhân viên trong công việc (Kiptis và cộng sự 2014). Thành phần này vai trò hiệu quả trong việc thu hút ứng viên tốt nhất, làm cơ sở cho nhân viên cam kết cống hiến hết sức mình cho tổ chức (Wambua và Karanja, 2016), từ đó nâng cao công việc làm việc cá nhân. Việc đãi ngộ, lương thưởng trên cơ sở hiệu quả công việc của nhân viên, giúp tổ chức tiến gần hơn tới mục tiêu chiến lược (Singh, 2004). Ngoài ra, nhân tố này còn là một trong góp phần thúc đẩy nhân viên nỗ lực đóng góp tốt nhất dựa trên các ý tưởng đổi mới trong công việc, dẫn đến nâng cao hiệu quả công việc của họ (Madan và Bajwa, 2016).

Định hướng, phát triển nghề nghiệp và hiệu quả công việc của nhân viên

Định hướng và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên là một nhân tố quan trọng, giúp nhân viên có trách nhiệm hơn cho sự phát triển của chính họ (Singh, 2004), nhân viên cố gắng vì sự phát triển cá nhân dẫn đến nâng cao hiệu quả công việc. Định hướng, phát triển nghề nghiệp là một quá trình có hệ thống nhằm đạt được những mục tiêu của phát triển của nhân viên trong tương lai (Madan và Bajwa, 2016).

Môi trường làm việc

Yếu tố gắn kết nhân viên với doanh nghiệp không chỉ có lương thưởng, mà còn phụ thuộc lớn vào môi trường làm việc. Doanh nghiệp có các chế độ chính sách tuân thủ quy định pháp luật; có uy tín, hình ảnh tốt trên thị trường; quan hệ giữa các

đồng nghiệp thân mật, hỗ trợ giúp đỡ nhau trong công việc; nhân viên được phép đưa ra các quyết định có liên quan đến hoạt động của mình hay lãnh đạo khuyến khích nhân viên tham gia vào việc đưa ra các ý kiến, cải tiến, quyết định liên quan đến hoạt động của tổ chức ... sẽ giúp nhân viên thấy được bản thân là một phần của tổ chức, họ sẽ tích cực hơn, thêm động lực làm việc, nâng cao năng suất làm việc và ngày càng gắn bó với doanh nghiệp (Trần Kim Dung, 2011).

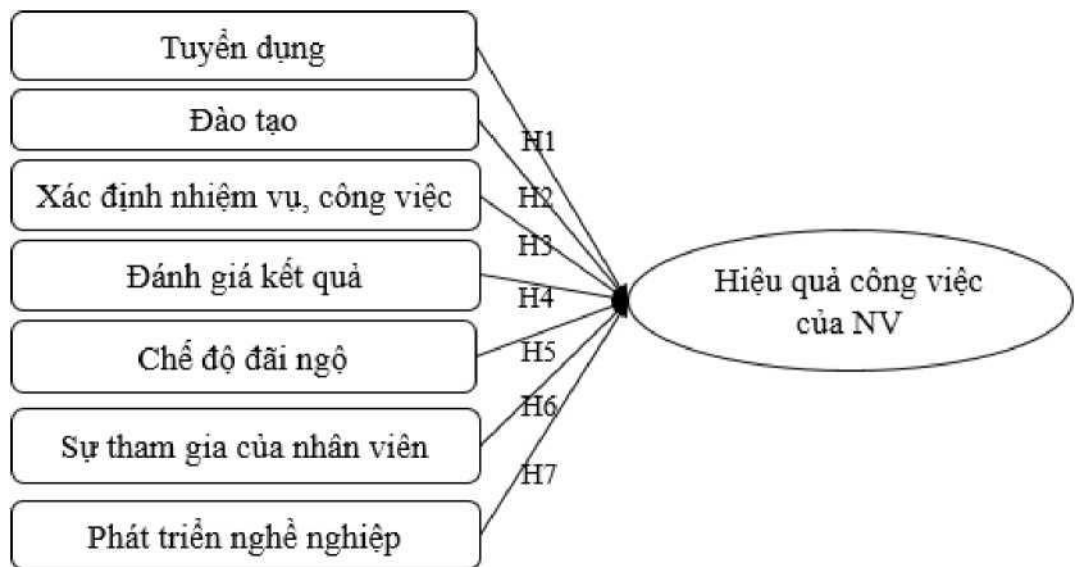
Theo Michael & Alex (2013), môi trường làm việc bao gồm tất cả những gì tồn tại xung quanh các nhân viên và có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện nhiệm vụ của họ. Nhà quản lý phải tạo môi trường làm việc hấp dẫn, sáng tạo, thoải mái và thúc đẩy nhân viên làm việc, tạo cảm giác tự hào và thấy ý nghĩa ở những việc họ làm hướng tới mục đích (Brenner, 2004). Khi nhân viên giao tiếp hiệu quả với nhau, họ sẽ ít than phiền và làm việc nhiều hơn (Quilan, 2001). Theo Litwin & cộng sự (1978), bầu không khí trong một tổ chức là một tập hợp các yếu tố về tâm lý gây ảnh hưởng đến thái độ của những người trong tổ chức đó. Bầu không khí căng thẳng liên quan đến thái độ tiêu cực của nhân viên (Randall & cộng sự, 1999).

2.4 Các mô hình nghiên cứu nước ngoài và trong nước có liên quan

2.4.1 Nghiên cứu nước ngoài

2.4.1.1. Marwat và cộng sự (2006)

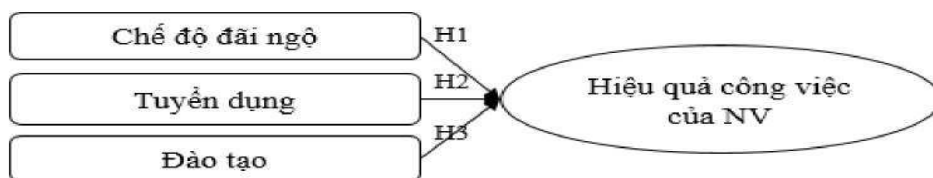
Tác giả nghiên cứu hoạt động quản trị nguồn nhân lực với bảy biến độc lập: tuyển dụng; đào tạo; xác định nhiệm vụ công việc; Đánh giá công việc; chế độ đãi ngộ; khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động; phát triển nghề nghiệp, tạo cơ hội thăng tiến tác động đến một biến phụ thuộc là hiệu quả công việc của nhân viên lĩnh vực viễn thông tại Pakistan. Tác giả kế thừa thang đo thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của Singh (2004) và thang đo hiệu quả công việc của Qureshi M Tahir (2006). Kết quả nghiên cứu cho thấy thực tiễn quản trị Nguồn nhân lực có mối tương quan với hiệu quả công việc của nhân viên, trong đó hai thành phần cao nhất là chế độ lương thưởng với hệ số Beta = 0.67 và đào tạo với Beta = 0.66.



Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu của Marwat và cộng sự (2006)

2.4.1.2. Nghiên cứu của Mahmood và cộng sự (2014)

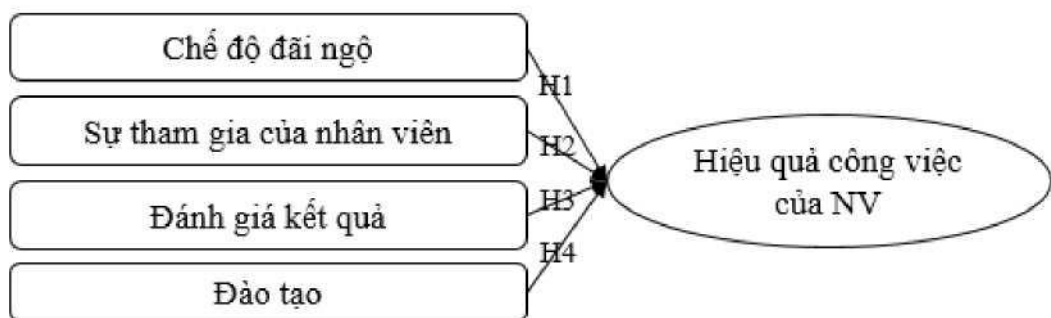
Mahmood và cộng sự (2014) đã nghiên cứu thực nghiệm của thực tiễn quản trị Nguồn nhân lực đến hiệu quả công việc của nhân viên trong lĩnh vực tài chính ngân hàng ở Pakistan, một nước đang phát triển. Kết quả chỉ ra rằng có mối quan hệ ý nghĩa giữa thực tiễn quản trị Nguồn nhân lực và hiệu quả công việc của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng. Các yếu tố của thành phần thực tiễn quản trị Nguồn nhân lực bao gồm chế độ đãi ngộ lương thưởng, tuyển dụng và lựa chọn, đào tạo có tác động chặt chẽ đến hiệu quả công việc của nhân viên. Nghiên cứu giúp các nhà quản trị và các nhà hoạch định chính sách trong việc tìm kiếm các công cụ mới nhằm nâng cao công việc của nhân viên - nhân tố chính trong việc phân phối dịch vụ chất lượng trong lĩnh vực ngân hàng.



Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu của Mahmood và cộng sự (2014)

2.4.1.3. Nghiên cứu của Wambua và Karanja (2016)

Mục tiêu của nghiên cứu nhằm kiểm tra hiệu quả của thực tiễn quản lý nguồn nhân lực và hiệu quả công việc của nhân viên trong các Ngân hàng thương mại tại Nairobi, thủ đô của nước Kenya, châu Phi. Từ kết quả điều tra từ 235 nhân viên làm việc tại các chi nhánh ngân hàng thương mại tại Nairobi, nghiên cứu cho thấy việc sử dụng các thành phần của thực tiễn quản trị Nguồn nhân lực có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên. Cụ thể với hệ số Beta chuẩn hóa của các thành phần như chế độ đãi ngộ, lương thưởng (0.118), đánh giá công việc (0.123), đào tạo và phát triển (0.075). Thành phần sự tham gia của nhân viên không có tác động tới hiệu quả công việc của nhân viên trong nghiên cứu này. Thông qua các kết luận nghiên cứu, tác giả đưa ra hàm ý quản trị cho các ngân hàng thương mại và các công ty nên cải thiện cơ cấu khen thưởng bằng cách ghi nhận những đóng góp vượt trội của cá nhân và đội nhóm, xem xét mức lương cạnh tranh so với các tổ chức khác cùng ngành. Nghiên cứu đề xuất các ngân hàng thương mại nên thiết kế cơ cấu đánh giá công việc nhằm phân phối thông tin có liên quan về công việc hoặc kế hoạch mục tiêu kịp thời tới nhân viên. Cuối cùng, để cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên, tổ chức nên xem xét chính sách và chiến lược đào tạo phát triển của đơn vị mình.

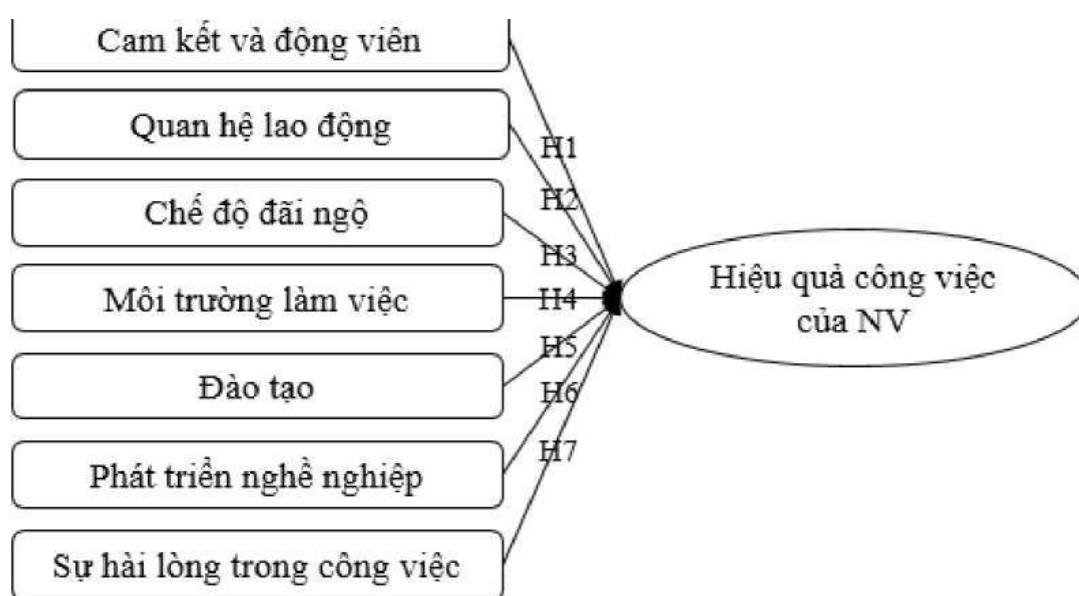


Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu của Wambua và Karanja (2016)

2.4.1.4. Nghiên cứu của Sarker (2017)

Thông qua khảo sát dựa trên 328 nhân viên ngân hàng từ các vùng khác nhau của Bangladesh, mẫu được lấy thuận tiện, nghiên cứu đo lường các vấn đề của nguồn nhân lực gồm 7 biến độc lập là cam kết và động viên; quan hệ lao động, chế độ lương thưởng, phúc lợi; môi trường làm việc; đào tạo và phát triển; thăng tiến; sự hài lòng

công việc có tác động như thế nào tới hiệu quả công việc của nhân viên. Kết quả khảo sát thực nghiệm giữ lại 5 biến độc lập, bao gồm: mức độ tác động của biến cam kết và động viên giải thích 33,1% phương sai tổng thể của hiệu quả công việc của nhân viên, sự thỏa mãn trong công việc chiếm 27,1%, còn lại là các biến thăng tiến, môi trường làm việc, quan hệ lao động và động viên chiếm 16,6%, 11,3%, 8,3% theo thứ tự. Hai yếu tố chế độ lương thưởng, phúc lợi và đào tạo và phát triển bị loại bỏ khỏi mô hình do không có ý nghĩa tác động tới hiệu quả công việc của nhân viên trong bối cảnh nghiên cứu này.



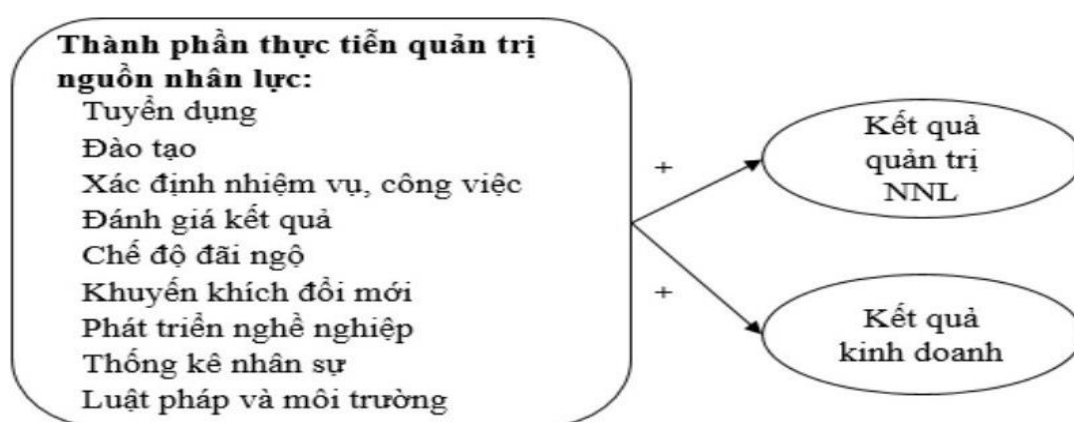
Hình 2.4. Mô hình nghiên cứu của Sarker (2017)

2.4.2. Nghiên cứu trong nước

2.4.2.1. Nghiên cứu của Trần Kim Dung và cộng sự (2010)

Tác giả và cộng sự đã đo lường mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị Nguồn nhân lực đến kết quả quản trị Nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh theo nhận thức của nhân viên tại TP. HCM. Mẫu khảo sát từ 366 doanh nghiệp, kết quả nghiên cứu cho thấy thang đo thực tiễn quản trị Nguồn nhân lực có 9 thành phần: tuyển dụng, đào tạo, xác định nhiệm vụ công việc, Đánh giá công việc, chế độ đãi ngộ lương thưởng, đổi mới, phát triển nghề nghiệp, thống kê nhân sự, luật pháp và môi trường. Kết quả quản trị Nguồn nhân lực được đo bằng đánh giá của nhân viên về bốn tiêu chí: Khả năng thu hút nhân viên có năng lực trên thị trường, khả năng duy trì và phát

triển đội ngũ nhân viên có năng lực cao, mức độ thỏa mãn của nhân viên, tỷ lệ nghỉ việc. Kết quả kinh doanh được đo bằng ba tiêu thức: tốc độ tăng trưởng doanh số, lợi nhuận và phát triển thị trường theo nhận thức của nhân viên. Thực tiễn quản trị Nguồn nhân lực có tác động dương đến kết quả quản trị Nguồn nhân lực ($P = 0.75$), mức độ giải thích của thực tiễn quản trị NNL cho kết quả quản trị Nguồn nhân lực là 56.4%, cho kết quả kinh doanh là 45.3%. Nghiên cứu đã bổ sung 3 thành phần của thực tiễn quản trị Nguồn nhân lực là thống kê nhân sự, thực hiện quy định luật pháp và khuyến khích thay đổi.



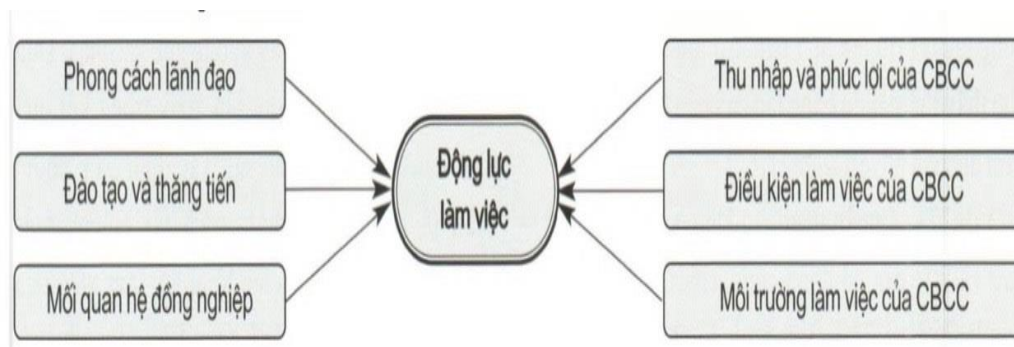
Hình 2.5: Mô hình nghiên cứu của Trần Kim Dung và cộng sự (2010)

2.4.2.2. Nghiên cứu của Nguyễn Hồng Giang và Đoàn Hoàng Lân (2022)

Nhóm tác giả đã đo lường mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị Nguồn nhân lực đến động lực làm việc của nhân viên. Mô hình bao gồm 06 thành phần: Phong cách lãnh đạo, đào tạo và thăng tiến, mối quan hệ đồng nghiệp, thu nhập và phúc lợi, điều kiện làm việc, môi trường làm việc. Bảng câu hỏi khảo sát được gửi đến 275 cán bộ, công chức đang làm việc tại huyện Kiên Hải, tỉnh Kiên Giang. Số liệu khảo sát được xử lý bởi phần mềm SPSS.

Kết quả nghiên cứu cho thấy thang đo các thành phần tác động đến động lực làm việc của nhân viên thỏa mãn độ tin cậy qua kiểm định cronbach'alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Nghiên cứu cho thấy có 06 thành phần: phong cách lãnh đạo, đào tạo và thăng tiến, mối quan hệ đồng nghiệp, thu nhập và phúc lợi, điều kiện làm việc, môi trường làm việc có tác động tích cực đến động lực làm việc của

nhân viên. Kết quả hồi quy thể hiện thành phần quan hệ với đồng nghiệp là tác động mạnh nhất động lực làm việc của nhân viên với $\beta = 0.354$, tiếp theo là nhân tố điều kiện làm việc của nhân viên xếp vị trí thứ hai $\beta = 0.230$ về mức độ tác động và yếu nhất là Môi trường làm việc với $\beta = 0.045$.



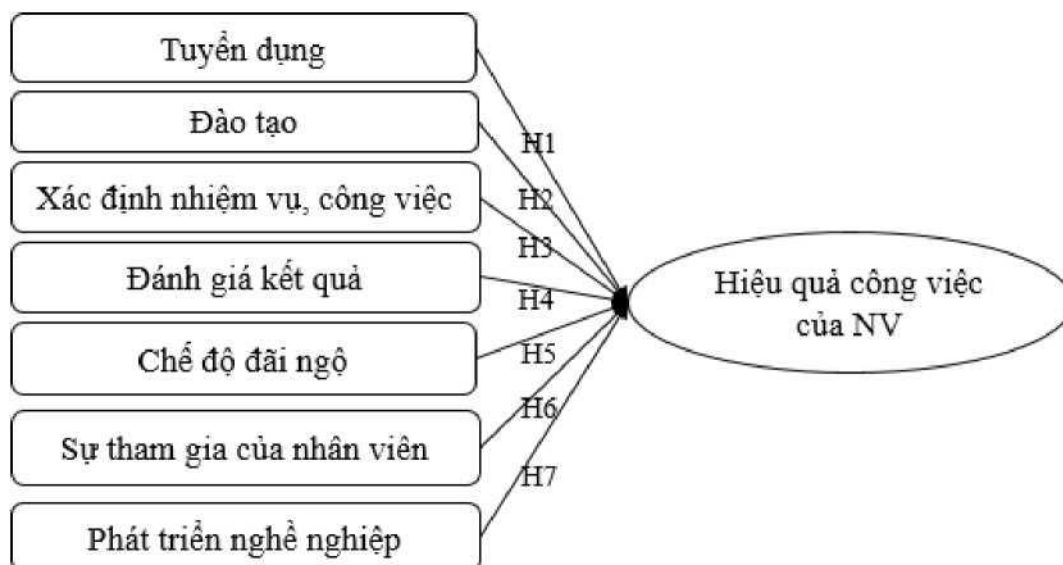
Hình 2.6. Mô hình nghiên cứu của Nguyễn Hồng Giang và Đoàn Hoàng Lân (2022)

2.4.2.3. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2019)

Tác giả đã đo lường mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị Nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Mô hình bao gồm 8 thành phần tuyển dụng, đào tạo, xác định nhiệm vụ công việc, đánh giá, lương bổng, đổi mới, động viên. Bảng câu hỏi khảo sát được gửi đến 750 cán bộ nhân viên làm việc trong các tổ chức ngành tài chính tiêu dùng trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Số liệu khảo sát được xử lý bởi phần mềm SPSS.

Kết quả nghiên cứu cho thấy thang đo các thành phần của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả công việc thỏa mãn độ tin cậy qua kiểm định cronbach'alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Nghiên cứu cho thấy có 6 thành phần thực tiễn quản trị NNL (đào tạo; xác định nhiệm vụ công việc; đánh giá công việc; chế độ đãi ngộ, lương thưởng; khuyến khích đổi mới; động viên) có tác động tích cực đến hiệu quả công việc. Kết quả hồi quy thể hiện thành phần đào tạo là tác động mạnh nhất đến hiệu quả công việc của nhân viên với $\beta = 0.338$, tiếp theo là nhân tố đánh giá công việc của nhân viên xếp vị trí thứ hai $\beta = 0.309$ về mức độ tác động

và yếu nhất là lương bổng với $\beta = 0.074$. Tuyển dụng và phát triển nghề nghiệp không tác động đến hiệu quả công việc.



Hình 2.7 Mô hình nghiên cứu của Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2019)

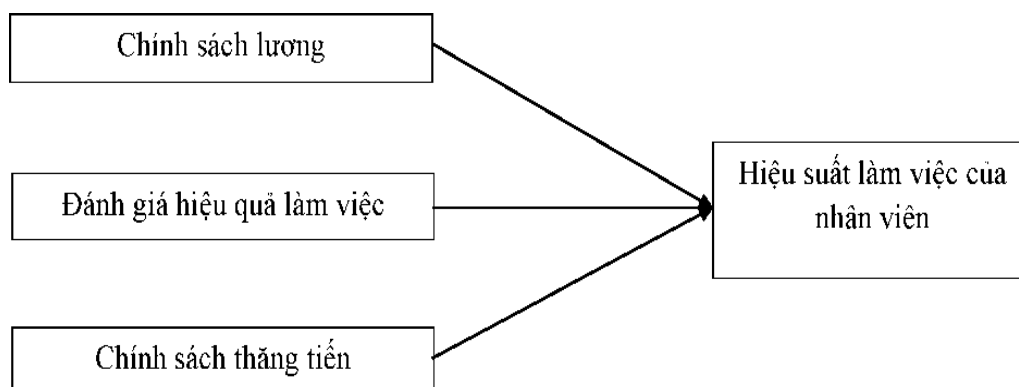
2.4.2.4. Nghiên cứu của Trương Thị Thu Hằng (2014)

Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng để kiểm định thang đo các nhân tố của quản trị nguồn nhân lực và sự tác động của các nhân tố đó đến hiệu suất làm việc của nhân viên ngân hàng trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh. Mô hình nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở mô hình nghiên cứu hiệu suất làm việc của nhân viên ngân hàng tại Pakistan của nhóm tác giả Zulfiqar Ahmad Bowra, Bilal Sharif, Affan Saeed và Muhammad Kabir Niazi (2011) với mẫu nghiên cứu là 230 nhân viên đang công tác tại các ngân hàng trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh.

Từ các lý thuyết nền tảng về nguồn nhân lực, lý thuyết quản trị nguồn nhân lực và hiệu suất làm việc của nhân viên, các nhân tố đã được sử dụng trong thang đo gồm chính sách lương, đánh giá hiệu quả làm việc và chính sách thăng tiến.

Độ tin cậy và độ phù hợp của thang đo được kiểm định bởi hệ số Cronbach's alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Sau đó dùng phân tích hồi quy để đánh giá tác động của quản trị nguồn nhân lực đến hiệu suất làm việc của nhân viên ngân hàng.

Kiểm định giá trị trung bình tổng thể của các nhóm đối tượng và đưa ra các hàm ý quản trị cho các xây dựng các chính sách nhân sự phù hợp để duy trì và kích thích hiệu suất làm việc của nhân viên, qua đó nâng cao khả năng cạnh tranh của ngân hàng.



Hình 2.8 Mô hình nghiên cứu của Trương Thị Thu Hằng (2014)

Từ những nghiên cứu trong và ngoài nước nêu trên, tác giả tổng hợp các thành phần của hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

Bảng 2-1: Thống kê các thành phần hoạt động quản trị Nguồn nhân lực

Tên tác giả	T D	Đ T	L B	Đ G	P T N N	C V	Đ V	Đ M	P L & M T	T K N S	M T L V	P T	Q T T N	Q H L Đ	H L	P C L Đ
Marwat và cộng sự (2006)	x	x	x	x	x	x	x									
Mahmood và cộng sự (2014)	x	x	x													
Wambua và Karanja (2016)		x	x	x			x									
Sarker (2017)		x	x		x		x				x			x	x	
Trần Kim Dung và cộng sự (2017)	x	x	x	x			x	x					x			
Trần Kim Dung và cộng sự (2010)	x	x	x	x	x	x		x	x	x						

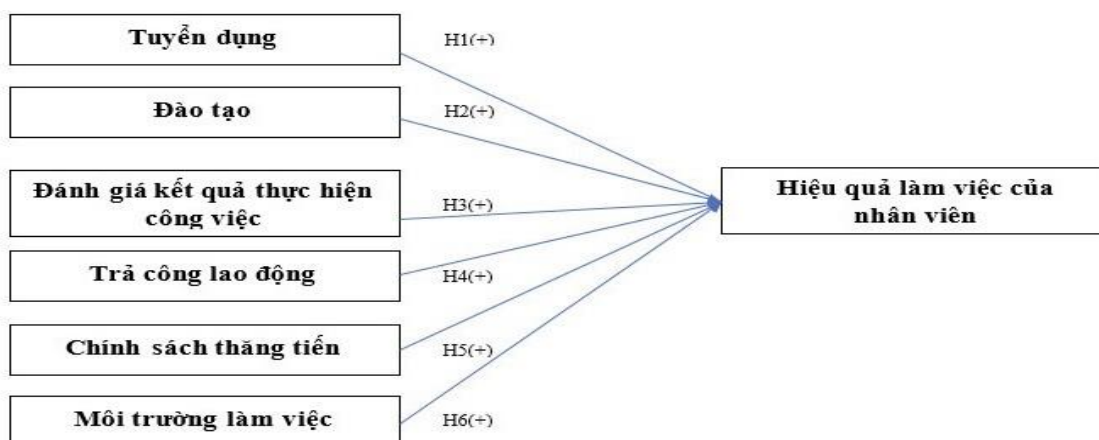
Nguyễn Hồng Giang, Đoàn Hoàng Lân (2022)		x	x		x				x		x					x
Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2019)	x	x	x	x	x	x	x	x								
Lê Hồ Ngọc Uyên (2016)	x	x	x	x	x						x	x				
Trương Thị Thu Hằng (2014)			x	x	x											

TD: Tuyển dụng; ĐT: Đào tạo; LB: Lương bổng; ĐG: Đánh giá công việc; PTNN: phát triển nghề nghiệp; CV: nhiệm vụ công việc; ĐV: Động viên; ĐM: Đổi mới; PL&MT: Pháp luật và môi trường; TKNS: Thống kê nhân sự; MTLV: Môi trường làm việc; PT: Phân tích công việc; QTTN: Quản trị tài năng; QHLD: Quan hệ lao động; HL: Hải lòng trong công việc; PCLĐ: Phong cách lãnh đạo.

2.5 Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết nghiên cứu

2.5.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Qua lý thuyết, nghiên cứu thực nghiệm của các tác giả trong và ngoài nước cũng như căn cứ trên thực tiễn tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận, thực hiện đánh giá, tham khảo ý kiến chuyên gia và lựa chọn mô hình nghiên cứu đề xuất sau:



Hình 2.9: Mô hình nghiên cứu đề xuất của đề án

2.5.2 Giả thuyết nghiên cứu

(1) **Tuyển dụng** là quá trình doanh nghiệp lựa chọn những ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc để đáp ứng nhu cầu nhân lực; hệ thống tuyển dụng khoa học giúp doanh nghiệp có thể tuyển được người có năng lực phù hợp, đồng thời tạo nên ý thức tự giác trong nhân viên, giúp công việc được thực hiện hiệu quả (Pfeffer, 1998). Tuyển dụng còn là quá trình sàng lọc các ứng viên có được sau quá trình chiêu mộ theo các tiêu chuẩn cụ thể, phù hợp với các yêu cầu công việc của doanh nghiệp (Trần Kim Dung, 2015). Thông tin tuyển dụng cần công bố rộng rãi với các tiêu chuẩn rõ ràng sẽ giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả cao trong tuyển dụng, qua đó tuyển chọn được người có đủ tố chất, kiến thức để thực hiện công việc. Tuyển dụng cho phép các công ty kinh doanh có được nguồn nhân lực thích hợp, phù hợp với mục đích và mục tiêu của nó (Dessler, 2010); Tuyển dụng hiệu quả cũng cho phép các công ty đáp ứng các cơ hội và mối đe dọa một cách chủ động trên thị trường (Dessler, 2010). Huselid (1995) đã nhấn mạnh rằng bằng cách áp dụng hoạt động QTNNL trong việc tuyển dụng sẽ làm gia tăng giá trị về năng lực của tổ chức.

Giả thuyết H1: *Tuyển dụng tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên.*

(2) **Đào tạo** là quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân (Trần Kim Dung, 2015). Đào tạo có thể bao gồm đào tạo trong lúc làm việc, đào tạo trong thời gian không làm việc, đào tạo chính quy, đào tạo kỹ năng, đào tạo theo nhóm ... (Lee & ctg., 2012). Đào tạo có thể ảnh hưởng đến năng suất lao động thông qua hai cách: thứ nhất đào tạo giúp nhân viên trau dồi những kiến thức, kỹ năng cần thiết, từ đó có thể hoàn thành tốt công việc và đạt năng suất lao động cao hơn; thứ hai, đào tạo giúp nhân viên cảm nhận được sự quan tâm từ phía doanh nghiệp, tăng cường kiến thức, kỹ năng cho bản thân giúp tăng sự hài lòng của nhân viên với công việc và nơi làm việc hiện tại; điều này làm cho họ yêu thích công việc hơn, tận tâm và cống hiến cho doanh nghiệp nhiều hơn (Harel & Tzafrir, 1999).

trích bởi Đặng Văn Bảo, 2012). Như vậy, các chương trình đào tạo không chỉ mang lại kiến thức, kỹ năng làm việc cho người lao động mà còn mang lại những lợi ích cho chính những nhà quản lý trong doanh nghiệp. Khi hoạt động đào tạo được thực hiện tốt thì hiệu quả, thái độ, tác phong làm việc của nhân viên sau khi tham gia các khóa đào tạo sẽ giúp các nhà sử dụng lao động dễ dàng đạt được những mục tiêu của họ hơn (Mohamad, 2009).

***Giả thuyết H2:** Đào tạo tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên.*

(3) Đánh giá kết quả thực hiện công việc là một quá trình so sánh kết quả thực hiện công việc của nhân viên với các tiêu chuẩn đã được thiết lập trước trong kỳ đánh giá. Đánh giá kết quả thực hiện công việc giúp cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác, từ đó, giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm nếu có trong quá trình làm việc. Có thể nói đánh giá kết quả thực hiện công việc là một hoạt động quan trọng trong công tác quản trị nguồn nhân lực, vì nó giúp doanh nghiệp tuyển chọn, phát triển nguồn nhân lực hiện tại, đồng thời giúp doanh nghiệp xây dựng các chế độ lương thưởng hợp lý, kích thích động viên được nhân viên, đưa ra các quyết định quản lý về nhân sự một cách công bằng, chính xác, làm gia tăng năng suất lao động của nhân viên (Trần Kim Dung, 2015).

***Giả thuyết H3:** Đánh giá kết quả thực hiện công việc tác động tích cực đến năng suất làm việc của nhân viên.*

(4) Trả công lao động hay là lương bổng và đãi ngộ hoặc đãi ngộ và đền bù đều là cách phát biểu khác nhau của việc trả công để bù đắp cho sức lao động đã bỏ ra. Do đó, theo nghĩa rộng, trả công lao động là các khoản thu về quyền lợi vật chất và tinh thần mà người lao động được hưởng để bù đắp cho sức lao động mà họ bỏ ra (Trần Kim Dung, 2015).

Theo Gomer & ctg. (2004) trích trong Lee & ctg. (2010) có ba loại thù lao lao động: thứ nhất, phần thù lao cơ bản, là phần cố định mà người lao động nhận được

một cách thường xuyên dưới dạng tiền công hay tiền lương, tiền công phụ thuộc vào lượng thời gian việc và trình độ học vấn của người lao động. Thứ hai, là phần phụ thêm ngoài tiền công lao động bao gồm: tiền thưởng, tiền hoa hồng, tiền phân chia theo năng suất, lợi nhuận ... Khoản này dùng để trả cho người lao động khi họ thực hiện tốt công việc nhằm tăng năng suất làm việc của họ. Thứ ba là phúc lợi cho nhân viên, đây là khoản thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các chế độ hỗ trợ khác cho người lao động như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, chế độ nghỉ phép, thâm niên, du lịch ...

Theo Lee & ctg. (2010), trả công lao động đóng vai trò là công cụ cơ bản được sử dụng để nâng cao động lực làm việc của người lao động. Hệ thống trả công lao động (bao gồm lương, thưởng và các chế độ đãi ngộ) hiệu quả giúp cho doanh nghiệp nâng cao được năng lực cạnh tranh, có khả năng thu hút, duy trì đội ngũ nhân viên giỏi và khuyến khích họ nỗ lực, tận tâm hoàn thành tốt công việc. Điều này có vai trò thúc đẩy năng suất doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay.

Giả thuyết H4: Trả công lao động tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên.

(5) Chính sách thăng tiến: Doanh nghiệp luôn xem việc hoạch định, định hướng phát triển nghề nghiệp, chính sách thăng tiến cho nhân viên là một công cụ chiến lược cần thiết cho việc phát triển nguồn nhân lực trong tương lai. Việc vạch ra một chính sách thăng tiến rõ ràng sẽ làm nhân viên hiểu rõ công việc của mình, hiểu rõ tương lai của mình hơn, từ đó mỗi nhân viên có những điều chỉnh phù hợp giữa nhu cầu phát triển của cá nhân với yêu cầu của tổ chức. Khi tổ chức tạo nhiều cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên sẽ tạo động lực làm việc cho nhân viên, mang lại hiệu quả cao cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp (Trần Kim Dung, 2015).

Giả thuyết H5: Chính sách thăng tiến tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên.

(6) Môi trường làm việc: Yếu tố gắn kết nhân viên với doanh nghiệp không chỉ có lương thưởng, mà còn phụ thuộc lớn vào môi trường làm việc. Doanh nghiệp

có các chế độ chính sách tuân thủ quy định pháp luật; có uy tín, hình ảnh tốt trên thị trường; quan hệ giữa các đồng nghiệp thân mật, hỗ trợ giúp đỡ nhau trong công việc; nhân viên được phép đưa ra các quyết định có liên quan đến hoạt động của mình hay lãnh đạo khuyến khích nhân viên tham gia vào việc đưa ra các ý kiến, cải tiến, quyết định liên quan đến hoạt động của tổ chức ... sẽ giúp nhân viên thấy được bản thân là một phần của tổ chức, họ sẽ tích cực hơn, thêm động lực làm việc, nâng cao năng suất làm việc và ngày càng gắn bó với doanh nghiệp (Trần Kim Dung, 2015).

***Giả thuyết H6:** Môi trường làm việc tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên.*

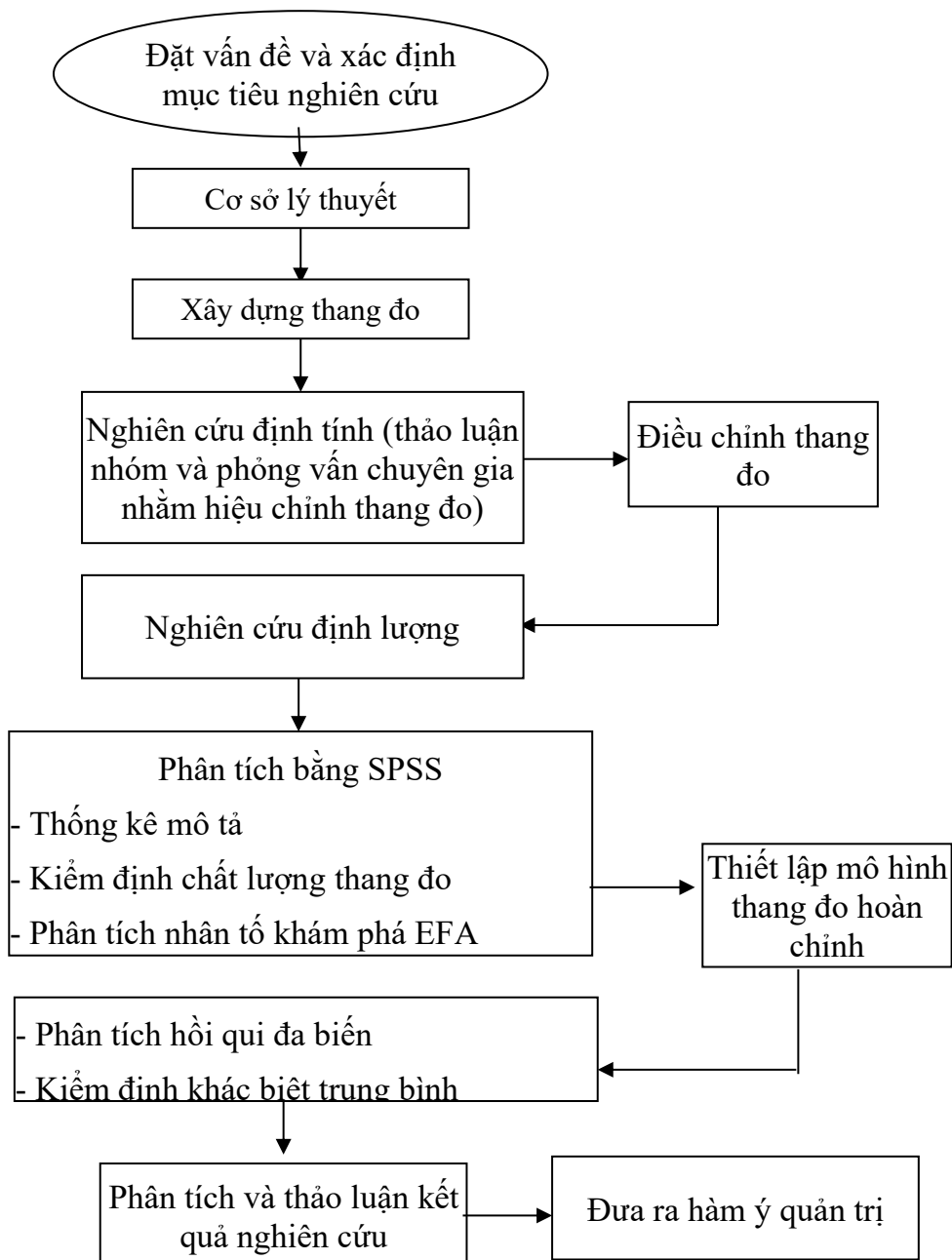
TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 trình bày cơ sở tổng quan về hoạt động của Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận; tổng hợp lý thuyết liên quan đến các thành phần hoạt động quản trị NNL và hiệu quả làm việc của nhân viên; đồng thời tóm tắt các nghiên cứu thực nghiệm liên quan giữa tác động của hoạt động quản trị NNL đến hiệu quả làm việc của nhân viên trong một số lĩnh vực tại một số quốc gia đang phát triển, có nền kinh tế tương đồng với Việt Nam; thiết lập mô hình nghiên cứu đề nghị và đặt ra các giả thuyết nghiên cứu.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1 Quy trình nghiên cứu

Quá trình nghiên cứu được thực hiện theo quy trình sau:



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện qua hai giai đoạn: nghiên cứu sơ bộ được thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định lượng.

3.2. Thiết kế nghiên cứu định tính

Mục tiêu của nghiên cứu định tính là nhằm hiệu chỉnh các thang đo được tổng hợp từ các nghiên cứu trước, xây dựng bảng câu hỏi phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu định tính sẽ là cơ sở cho việc thiết kế bảng câu hỏi cho nghiên cứu định lượng.

3.2.1. Xây dựng thang đo

Dựa trên cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu tác giả đã trình bày ở Chương 2, tác giả đề xuất bộ thang đo gồm có một biến phụ thuộc và sáu biến độc lập (xem tại PHỤ LỤC 2).

Bảng 3.1. Thang đo chính thức

TT	Mã Hóa	Biến Quan Sát	Nguồn tham khảo
I	TD	TUYỂN DỤNG	
1	TD1	Trong quá trình tuyển dụng, Anh/Chị cảm thấy cán bộ quản lý và phòng nhân sự phối hợp nhịp nhàng với nhau	Trần Kim Dung (2015)
2	TD2	Khi dự tuyển, Anh/Chị được kiểm tra bằng các bài thi nghiệp vụ	Trần Kim Dung (2015)
3	TD3	Anh/Chị cảm thấy mình có kỹ năng và kiến thức phù hợp với công việc	Trần Kim Dung (2015)
4	TD4	Anh/Chị được tuyển dụng với quy trình hợp lý	Trần Kim Dung (2015)
II	DT	ĐÀO TẠO	

5	DT1	Theo Anh/Chị, chương trình đào tạo nhân viên của công ty là thực tế, hữu ích, gắn liền với mục tiêu chiến lược	Trần Kim Dung (2015)
6	DT2	Anh/Chị được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc	Trần Kim Dung (2015)
7	DT3	Anh/Chị được tham gia các khóa đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu	Trần Kim Dung (2015)
8	DT4	Công ty Anh/Chị có chính sách đào tạo và huấn luyện nhân viên đạt chất lượng và hiệu quả	Trần Kim Dung (2015)
III	DG	ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC	
9	DG1	Anh/Chị được đánh giá năng lực dựa trên hiệu quả làm việc cụ thể	Trần Kim Dung (2015)
10	DG2	Anh/Chị hiểu rõ mục tiêu của việc đánh giá công việc	Trần Kim Dung (2015)
11	DG3	Anh/Chị nhận được thông tin phản hồi và tư vấn sau đánh giá	Trần Kim Dung (2015)
12	DG4	Anh/Chị cảm thấy việc đánh giá công việc rất hữu ích để nâng cao chất lượng thực hiện công việc của nhân viên	Trần Kim Dung (2015)
13	DG5	Việc đánh giá công việc của nhân viên trong công ty Anh/Chị công bằng và chính xác	Trần Kim Dung (2015)
IV	TC	TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG	
14	TC1	Anh, Chị cảm thấy thu nhập hiện tại tương xứng với hiệu quả làm việc của Anh/Chị	Trần Kim Dung (2015)
15	TC2	Thu nhập hiện tại phụ thuộc năng lực của bản thân Anh/Chị	Trần Kim Dung (2015)

16	TC3	Anh/Chị được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh của công ty	Trần Kim Dung (2015)
17	TC4	Anh/Chị được trả lương, thưởng một cách công bằng	Trần Kim Dung (2015)
V	TT	CHÍNH SÁCH THĂNG TIẾN	
18	TT1	Anh/Chị được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng	Trần Kim Dung (2015)
19	TT2	Cấp trên trực tiếp của Anh/Chị hiểu rõ nguyện vọng nghề nghiệp của Anh/Chị	Trần Kim Dung (2015)
20	TT3	Công ty Anh/Chị tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên	Trần Kim Dung (2015)
21	TT4	Anh/Chị hiểu và nắm rõ những điều kiện để được thăng tiến	Trần Kim Dung (2015)
VI	MT	MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC	
22	MT1	Anh/chị thấy Công ty có các chế độ chính sách tuân thủ quy định của pháp luật	Trần Kim Dung (2011)
23	MT2	Anh/chị tin tưởng vào lãnh đạo của Công ty	Trần Kim Dung (2011)
24	MT3	Anh/chị được đối xử công bằng, không bị chèn ép	Trần Kim Dung (2011)
25	MT4	Các đồng nghiệp nơi Anh/chị làm việc luôn thân mật, hỗ trợ giúp đỡ nhau trong làm việc	Trần Kim Dung (2011)
26	MT5	Anh/chị được phép đưa ra những quyết định liên quan đến hoạt động của mình	Trần Kim Dung (2011)
VII	HQ	HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN	
27	HQ1	Anh/Chị luôn cố gắng hết sức để hoàn thành công việc được giao	Rodwell và Shadur (1998)

28	HQ2	Anh/Chị luôn hoàn thành tốt công việc được giao, đúng tiến độ đề ra	Rodwell và Shadur (1998)
29	HQ3	Công việc của Anh/Chị luôn hoàn thành với chất lượng cao	Rodwell và Shadur (1998)
30	HQ4	Anh/Chị luôn cải tiến phương pháp xử lý công việc để đạt hiệu quả cao nhất	Rodwell và Shadur (1998)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.2.2. Nghiên cứu định tính

Từ bộ thang đo đề xuất tại phụ lục 2, tác giả thực hiện nghiên cứu định tính bằng kỹ thuật thảo luận nhóm với 10 cán bộ, công nhân viên đang làm việc tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận. Các nhân viên này làm việc ở các phòng nghiệp vụ và các đơn vị trực thuộc khác nhau với chức vụ từ cấp trưởng phòng trở xuống. Mục đích của nghiên cứu định tính là khám phá, điều chỉnh, bổ sung thang đo cho phù hợp với nghiên cứu. Trên cơ sở đó, thang đo và bảng câu hỏi khảo sát được xác định chính thức cho nghiên cứu định lượng.

Tháng 7/2023, dựa trên dàn bài thảo luận, tác giả phỏng vấn sâu lần lượt từng nhân viên (trong số 10 nhân viên) đang làm việc tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận một cách ngẫu nhiên. Tác giả phỏng vấn nhân viên đầu tiên và chỉnh sửa bảng câu hỏi theo những góp ý chính xác của nhân viên này. Sau đó tiếp tục với các nhân viên tiếp theo và khi không còn nhận những góp ý chỉnh sửa nào nữa nên quyết định chuyển qua khảo sát ý kiến của 5 chuyên gia có kinh nghiệm về quản trị nguồn nhân lực tại Công ty, và kết quả các chuyên gia thống nhất theo thang đo trước đó, do đó, tác giả dừng nghiên cứu định tính (dàn bài thảo luận xem phụ lục 1).

Bảng 3.2. Điều chỉnh thang đo

Thang đo xây dựng	Kết quả định tính
III. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC	

DG6 - Kết quả đánh giá được sử dụng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng, bổ nhiệm...	Loại nội dung này do trùng lặp, có nghĩa tương đồng như các nội dung trong thang đo.
IV. TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG	
TC5 - Ở công ty Anh/Chị, tiền lương được xác định dựa trên yêu cầu công việc và năng lực của bản thân nhân viên	Loại nội dung này do trùng lặp, có nghĩa tương đồng như các nội dung trong thang đo.
V. CHÍNH SÁCH THĂNG TIẾN	
TT3 - Trong công ty Anh/Chị, nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến	Loại nội dung này do trùng lặp, có nghĩa tương đồng như các nội dung trong thang đo.
VI. MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC	
MT6 - Anh/chị được Ban lãnh đạo khuyến khích tham gia vào việc ra quyết định liên quan đến hoạt động chung của Công ty	Loại nội dung này do trùng lặp, có nghĩa tương đồng như các nội dung trong thang đo.
VII- HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN	
HQ5 - Anh/Chị cảm thấy tự hào về hiệu quả làm việc của Anh/Chị	Loại nội dung này do trùng lặp, có nghĩa tương đồng như các nội dung trong thang đo.

3.3. Thiết kế nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng được thực hiện nhằm đánh giá thang đo vừa được xây dựng, kiểm định mô hình lý thuyết. Dữ liệu có được bằng cách thu thập số liệu qua bảng câu hỏi khảo sát trực tiếp.

Phương pháp khảo sát bằng phương pháp tác giả gửi bảng câu hỏi trực tiếp đến từng cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty.

Số liệu sau khi thu thập sẽ được nhập vào và phân tích bằng phần mềm SPSS. Tác giả sử dụng phương pháp thống kê mô tả để phân tích thống kê, tần số; phân tích độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha; phân tích EFA để kiểm định giá trị thang đo; phân tích hồi quy đa biến kèm theo các kiểm định cần thiết.

3.3.1. Xây dựng phiếu khảo sát

Sau khi hoàn thành bảng thang đo được tham khảo từ các nghiên cứu trước tác giả xây dựng bảng câu hỏi khảo sát nghiên cứu định lượng. Các phát biểu trong bảng câu hỏi được thiết kế theo thang đo Likert với 5 mức độ (Hoàn toàn không đồng ý, không đồng ý, Bình thường/trung lập, đồng ý, Hoàn toàn đồng ý). Việc sử dụng thang đo Likert giúp tác giả thấy được rõ thái độ của người trả lời ở từng yếu tố ở mức độ đồng ý hay không đồng ý và ở mức độ nhiều hay ít. Đồng thời, thang đo Likert là thang đo khoảng nên tác giả có thể sử dụng số liệu thu thập được để xử lý, phân tích định lượng để xác định mối quan hệ tương quan, quan hệ tuyến tính giữa các biến. Bảng câu hỏi gồm 3 phần chính (xem chi tiết ở phụ lục):

Phần 1: Giới thiệu sơ lược về bài nghiên cứu, các hướng dẫn thực hiện

Phần 2: Câu hỏi về thông tin cá nhân của đáp viên.

Phần 3: Các quan sát của biến độc lập và biến phụ thuộc được thể hiện dưới dạng các phát biểu.

3.3.2. Thu thập mẫu khảo sát và xác định cỡ mẫu

Nghiên cứu, tổng hợp tư liệu từ các nhà nghiên cứu trước đây và ý kiến chuyên gia thì cỡ mẫu tối ưu phụ thuộc vào độ tin cậy, phương pháp phân tích dữ liệu, phương pháp ước lượng được sử dụng trong nghiên cứu, các tham số ước lượng và kết cấu của từng nhân viên trả lời. Cụ thể:

- Để tiến hành phân tích hồi quy một cách tốt nhất, theo Tabachnick và Fidell, kích thước mẫu phải đảm bảo theo công thức: $n \geq 8m + 50$ (n là cỡ mẫu, m là số biến

độc lập trong mô hình); trong khi đó, theo Hairris RJ. Aprimer: $n \geq 104 + m$ (với m là số lượng biến độc lập và phụ thuộc) hoặc $n \geq 50 + m$, nếu $m < 5$.

- Trường hợp sử dụng phương pháp phân tích nhân tố (EFA), Hair & ctg cho rằng kích thước mẫu tối thiểu phải là 50, tốt hơn là 100 và tỷ lệ số quan sát/ biến đo lường là 5/1, nghĩa là cứ mỗi biến đo lường cần tối thiểu 5 quan sát.

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phân tích nhân tố kết hợp với hồi quy tuyến tính, mô hình nghiên cứu tác giả có 30 biến đo lường cho 7 thang đo. Vì thế, tính theo nguyên tắc 5 mẫu/biến đo lường thì cỡ mẫu tối thiểu là 150 phần tử, do vậy tác giả chọn mẫu theo phương pháp tổng thể là toàn thể cán bộ, công nhân viên đang làm việc tại công ty với $n = 242$ là phù hợp.

3.3.3. Phương pháp xử lý số liệu

Sau khi thực hiện khảo sát và thu được bộ dữ liệu nghiên cứu, quá trình xử lý số liệu được thực hiện trên chương trình xử lý dữ liệu SPSS như sau:

a. Kiểm định chất lượng thang đo

Trước khi tiến hành phân tích EFA, kiểm định chất lượng thang đo (kiểm định Cronbach) được sử dụng trước để loại các biến không phù hợp vì các biến này có thể tạo ra các yếu tố giả (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Theo Nunnally & Bernstein (1994), thang đo được đánh giá chấp nhận và tốt đòi hỏi đồng thời 2 điều kiện:

- Thang đo được chọn khi hệ số Cronbach's Alpha của tổng thể là từ 0.6 trở lên; hệ số Cronbach's Alpha càng lớn thì độ tin cậy nhất quán nội tại càng cao (Thang đo được đánh giá chất lượng tốt khi hệ số Alpha $> 0,8$; Nếu hệ số Alpha $< 0,6$; lựa chọn loại biến quan sát đạt tiêu chuẩn).

- Hệ số tương quan biến quan sát - thang đo (corrected item-total correlation) nhỏ hơn 0.3 sẽ bị loại.

Dựa theo thông tin trên, nghiên cứu thực hiện đánh giá thang đo dựa theo tiêu chí: Các biến quan sát có hệ số tương quan biến quan sát - thang đo nhỏ hơn 0.3 sẽ bị loại và tiêu chuẩn chọn thang đo khi hệ số Cronbach's alpha từ 0.6 trở lên.

b. Phân tích nhân tố khám phá

Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis, gọi tắt là phương pháp EFA) được thực hiện sau kiểm định Cronbach. Việc thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA sẽ giúp chúng ta đánh giá hai loại giá trị quan trọng của thang đo là giá trị hội tụ và giá trị phân biệt nhằm khám phá cấu trúc khái niệm nghiên cứu, loại bỏ các biến đo lường không đạt yêu cầu; phân tích này nhằm kiểm tra và xác định lại các nhóm biến trong mô hình nghiên cứu. Khi phân tích nhân tố khám phá, các nhà nghiên cứu thường xem xét các tiêu chuẩn sau:

(1) Kiểm định tính thích hợp của EFA

Theo Hair và cộng sự (2006), thước đo KMO (Kaiser - Meyer - Olkin measure) dùng để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố; thước đo KMO thỏa điều kiện: $0,5 \leq KMO \leq 1$ thì phân tích nhân tố là thích hợp với dữ liệu thực tế. Nếu hệ số KMO nhỏ hơn 0,5 thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với các dữ liệu.

(2) Kiểm định tính tương quan giữa các biến quan sát

Theo Hair và cộng sự (2006), sử dụng kiểm định Bartlett (Barlett' test) đánh giá các biến quan sát có tương quan với nhau trong một thang đo. Khi mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett, Significance (Sig.) $\leq 0,05$ thì các biến quan sát có tương quan với nhau trong mỗi nhân tố.

(3) Kiểm định phương sai trích

Khi đánh giá kết quả EFA, cần thực hiện kiểm định phương sai trích (% cumulative variance) nhằm xác định phần trăm thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát (thành phần) của nhân tố. Điều kiện chấp nhận là phương sai trích phải $> 50\%$ và Eigenvalues > 1 (Gerbing & Anderson, 1988); nếu thỏa điều kiện này thì mô hình EFA phù hợp.

(4) Hệ số tải nhân tố

Theo Gerbing & Anderson (1988), các thang đo mới được hình thành, các biến quan sát trong mỗi thang đo phải có hệ số tải nhân tố (Factor loading, FL) thích hợp

để đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của EFA. Thước đo hệ số tải nhân tố tùy thuộc vào cỡ mẫu của nghiên cứu.

Cỡ mẫu (n)	Hệ số tải nhân tố
>350	>0,3
$100 \leq n \leq 350$	> 0,55
<100	>0,75

Nghiên cứu này tiến hành khảo sát thu về có 210 bảng đạt yêu cầu để đưa vào phân tích dữ liệu bằng SPSS nên hệ số tải nhân tố (Factor loading, FL) phải lớn hơn 0,55 (Đình Phi Hồ, 2020).

c. Phân tích hồi quy đa biến

Tiếp theo tác giả sử dụng phương pháp hồi quy đa biến để xác định mức ý nghĩa và mối tương quan tuyến tính của các biến trong mô hình nghiên cứu, biết được mức độ tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc. Các thang đo đại diện cho biến độc lập, phụ thuộc đã qua phân tích EFA mới đưa vào phân tích hồi quy tuyến tính đa biến. Từ đó, xây dựng mô hình hồi quy và thực hiện các kiểm định các giả thuyết, các bước phân tích được tiến hành như sau:

(1) Kiểm định hệ số hồi quy

Kiểm định này xem xét biến độc lập tương quan có ý nghĩa với biến phụ thuộc hay không. Khi mức ý nghĩa của hệ số hồi quy từng phần có độ tin cậy ít nhất 95% (Sig.<0,05), kết luận tương quan có ý nghĩa thống kê giữa biến độc lập và biến phụ thuộc (Đình Phi Hồ, 2017).

(2) Mức độ giải thích của mô hình tổng thể

Theo Green (1991), khi đánh giá mô hình hồi quy bội, hệ số R² và R² hiệu chỉnh (Adjusted R square) được dùng để đánh giá độ phù hợp của mô hình. Hệ số R²

được chứng minh là hàm không giảm theo số biến độc lập được đưa vào mô hình, càng đưa thêm nhiều biến độc lập vào mô hình thì R^2 càng tăng, tuy nhiên không có nghĩa phương trình có càng nhiều biến thì sẽ càng phù hợp hơn với dữ liệu. Như vậy, R^2 có khuynh hướng là một ước lượng khách quan của thước đo sự phù hợp của mô hình đối với dữ liệu trong trường hợp có hơn một biến giải thích trong mô hình. Mô hình thường không phù hợp với dữ liệu thực tế như giá trị R^2 thể hiện. Do đó, hệ số R^2 điều chỉnh được sử dụng để phản ánh sát hơn mức độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính bởi vì nó không phụ thuộc vào độ phóng đại của R^2 . Hệ số R^2 có giá trị từ 0 đến 1, R^2 càng gần 1 thì mô hình đã xây dựng càng thích hợp. R^2 càng gần 0 mô hình càng kém phù hợp với tập dữ liệu mẫu.

(3) Mức độ phù hợp của mô hình

Theo Green (1991), sử dụng kiểm định F trong phân tích phương sai để kiểm định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể, qua đó xem xét biến phụ thuộc có liên hệ tuyến tính với các biến độc lập không.

Xét giả thuyết:

$H_0: (R^2 = 0)$ Không có mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc.

$H_1: (R^2 \neq 0)$ Tồn tại mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc.

Mức ý nghĩa kiểm định là mức độ chấp nhận sai lầm của các nhà nghiên cứu. Trong các nghiên cứu kiểm định lý thuyết khoa học trong ngành kinh doanh, mức ý nghĩa thường được chọn là 5% (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

Nếu $\text{Sig.} < 0,05$: Bác bỏ giả thuyết H_0 .

Nếu $\text{Sig.} \geq 0,05$: Chấp nhận giả thuyết H_0 .

(4) Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến

Kiểm tra hiện tượng các biến độc lập tương quan tuyến tính với nhau. Theo Belsley và cộng sự (1980), thước đo mức độ phóng đại phương sai (VIF) đòi hỏi phải

nhỏ hơn 10. Tương ứng với mỗi biến độc lập, $VIF < 10$, không có hiện tượng cộng đa tuyến

(5) Kiểm định tự tương quan

Theo Durbin & Watson (1971), khi giá trị các phần dư (Residuals) tương quan với nhau, kết quả ước lượng OLS không còn tin cậy; trong trường hợp giá trị d rơi vào vùng không kết luận, ta sử dụng kiểm định Durbin - Watson cải tiến (Fomby et al., 1984).

- Nếu $1 < d < 3$, không có tự tương quan.
- Nếu $0 < d < 1$, có tự tương quan dương.
- Nếu $3 < d < 4$, có tự tương quan âm.

(6) Kiểm định phương sai phần dư thay đổi

Khi phương sai phần dư thay đổi (Heteroskedasticity), ước lượng OLS của các hệ số hồi quy không tin cậy. Để kiểm tra hiện tượng Heteroskedasticity, sử dụng kiểm định Park với dạng đồ thị (Park, 1966) để kiểm tra tương quan giữa biến phụ thuộc với giá trị bình phương của phần dư (Residual Square, $USQUARE$). Khi các giá trị $USQUARE$ có hình dáng theo đường thẳng, không có hiện tượng phương sai phần dư thay đổi (Đinh Phi Hồ, 2020).

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 đã thể hiện cách thức thực hiện nghiên cứu, cách thức khảo sát, phương pháp xử lý số liệu khảo sát, kiểm định thang đo. Nghiên cứu đã xây dựng quy trình thực hiện và thiết kế nghiên cứu xác định rõ đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận với kích thước mẫu dự kiến là 210, điều chỉnh thang đo 26 biến thuộc thành phần hoạt động quản trị NNL và 04 biến thuộc thành phần hiệu quả làm việc của nhân viên. Đây là bước chuẩn bị cần thiết để thực hiện và xác định kết quả nghiên cứu.

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Chương 3 đã trình bày thiết kế nghiên cứu, quy trình nghiên cứu, tiến độ thực hiện nghiên cứu, kết quả nghiên cứu định tính và cỡ mẫu thích hợp cho phân tích. Chương 4 sẽ trình bày kết quả nghiên cứu định lượng thông qua phương pháp đánh giá độ tin cậy Cronbach's alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Mô hình và các giả thuyết được phân tích bằng hồi quy bội.

4.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty

4.1.1. Giới thiệu sơ lược về công ty

Tên doanh nghiệp: Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận.

Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 3401121487 do Sở Kế hoạch & Đầu tư tỉnh Bình Thuận cấp ngày 02/3/2016.

Địa chỉ: 30 đường Yersin, Tp. Phan Thiết, tỉnh Bình Thuận.

Điện thoại: 0252.821717 Fax: 0252.824104

Email: tchc.lamnghiepbt@gmail.com

Website: lamnghiepbinhthuan.com

Người đại diện theo pháp luật ông Lê Ngọc Cường.

Chức danh: Chủ tịch công ty.

4.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty

Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận tiền thân là Công ty Lâm sản Phan Thiết, được thành lập ngày 27/11/1991, trên cơ sở hợp nhất Công ty Lâm đặc sản Thuận Hải, Xí nghiệp chế biến gỗ Phan Thiết, Xí nghiệp sửa chữa xe máy lâm nghiệp chế biến gỗ 19/4, Lâm trường Hàm Tân, Lâm trường Suối Giêng, Lâm trường Hàm Thuận Bắc, Lâm trường Đông Giang, Lâm trường Tánh Linh và Lâm trường Bắc Bình. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty được Tỉnh giao là: Khai thác, chế biến, tiêu thụ gỗ và kinh doanh các loại lâm đặc sản khác.

Qua nhiều lần đổi tên, đến nay tên gọi chính thức của Công ty là: Công ty TNHH MTV Lâm Nghiệp Bình Thuận (theo Quyết định số 3616/QĐ-UBND ngày 16 tháng 12 năm 2015 của Chủ tịch UBND tỉnh Bình Thuận).

Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 34001121487 do Sở Kế hoạch & Đầu tư tỉnh Bình Thuận cấp ngày 12/01/2011. Đăng ký thay đổi lần thứ 2 ngày 07/7/2011.

Tổng số lao động hiện có: 242 người.

Doanh thu trung bình hàng năm 80 - 90 tỷ đồng.

Công ty hiện có 04 phòng nghiệp vụ và 04 đơn vị trực thuộc Công ty, bao gồm: Phòng Tổ chức - Hành chính, phòng Tài chính - Kế toán, phòng Kế hoạch - Kỹ thuật, phòng Kinh doanh - Marketing, Xí nghiệp Lâm nghiệp Hàm Tân, Xí nghiệp Lâm nghiệp Hàm Thuận Nam, Xí nghiệp Lâm nghiệp Bắc Bình Thuận và Xí nghiệp chế biến gỗ Phan Thiết.

4.1.3. Tầm nhìn và sứ mệnh của công ty

Slogan: Thân thiện - tiện nghi cho cuộc sống.

Tầm nhìn: “Công ty sẽ trở thành một mô hình kinh doanh đa ngành, quy mô lớn, hiệu quả cao của Việt Nam, với sự kết hợp khai thác tài nguyên đất lâm nghiệp, kinh doanh lâm sản, chế biến và sản xuất đồ gỗ gia dụng và gỗ công nghiệp chất lượng cao”.

Sứ mệnh: “Công ty Lâm Nghiệp Bình Thuận sẽ biến tiềm năng đất lâm nghiệp thành lâm sản, bằng việc ra sức trồng rừng và bảo vệ rừng, trồng cây công nghiệp, phủ xanh đất trống đồi trọc bằng cây trồng hữu ích để đem lại nguồn lợi kinh tế và tái tạo môi sinh. Công ty cung cấp cho xã hội nhiều lâm sản quý và đồ gỗ, đa dạng về mẫu mã, với uy tín về chất lượng, hợp lý về giá cả. Công ty sẽ làm đẹp cho những ngôi nhà, những văn phòng và môi trường sống của con người”.

Giá trị cốt lõi: Là đơn vị tiên phong, lấy tư duy sáng tạo, năng động làm hành trang, lấy trọn tâm - trọn tín làm kim chỉ nam hành động nhằm tạo dựng sự khác biệt và tôn vinh những giá trị đạo đức, nhân văn trong việc thực hiện sứ mệnh của mình.

4.1.4. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Công ty

Công ty hiện đang hoạt động trong các lĩnh vực sau:

Trồng rừng nguyên liệu

Sản xuất, kinh doanh, chế biến các sản phẩm từ rừng trồng

Trồng cây nông nghiệp (cây công nghiệp, cây ăn quả, cây lương thực)

Thiết kế khai thác lâm sản, thiết kế trồng rừng

Dịch vụ kỹ thuật nông lâm nghiệp

Sản xuất, kinh doanh giống cây trồng nông - lâm nghiệp

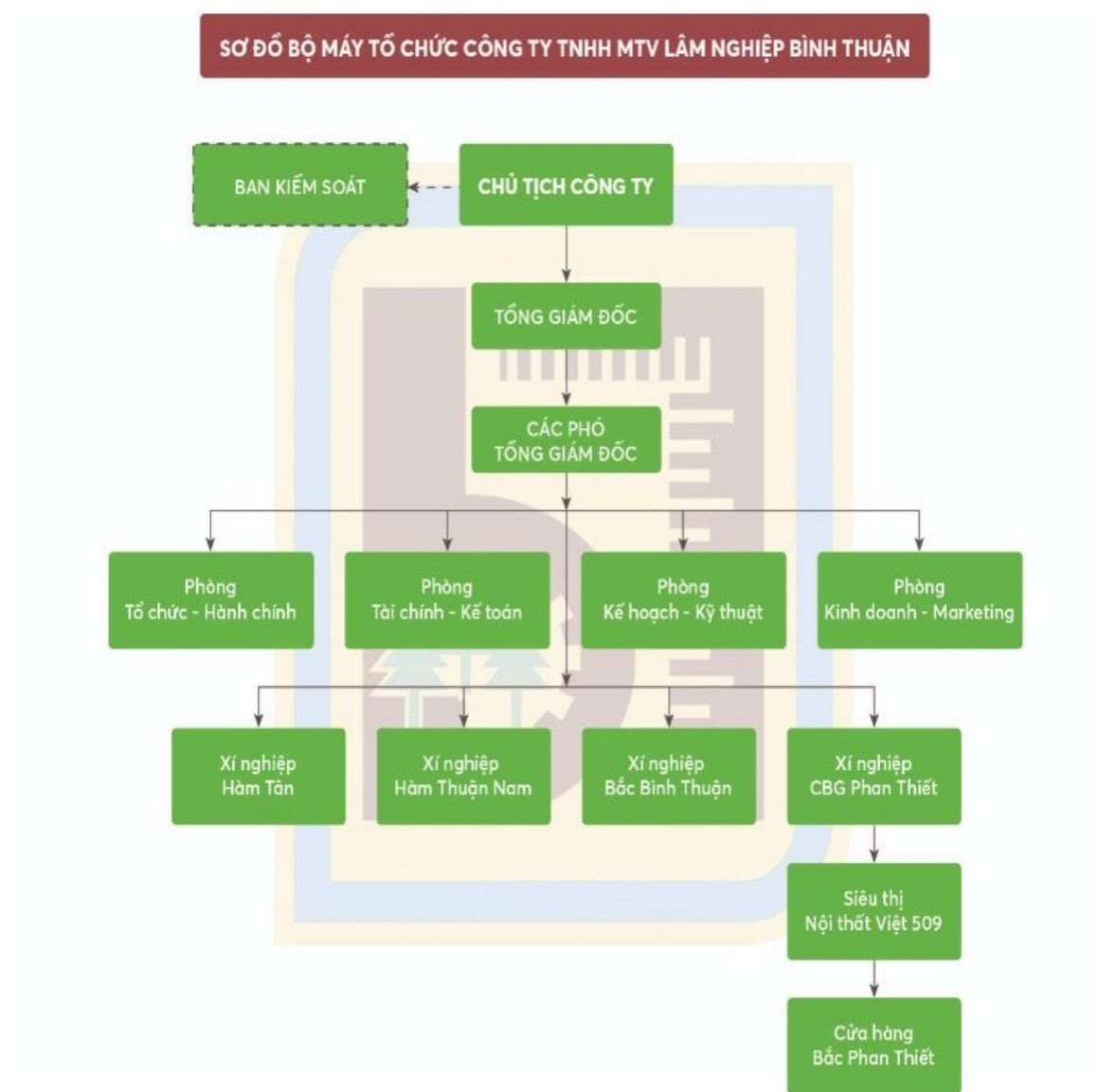
Sản xuất, chế biến, kinh doanh nông sản

Chăn nuôi, quản lý, bảo vệ rừng tự nhiên

Kinh doanh nhà nghỉ, dịch vụ du lịch sinh thái

Kinh doanh gỗ và sản phẩm từ rừng tự nhiên và lâm đặc sản khác.

4.1.5. Sơ đồ tổ chức của Công ty



Hình 4.1. Sơ đồ tổ chức của công ty

4.1.6. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong 03 năm gần nhất (2020-2022)

Bảng 4.1. Kết quả hoạt động SXKD 03 năm gần nhất của Công ty

S T T	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm			Ghi chú
			2020	2021	2022	
I- Các chỉ tiêu tài chính						
1	Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	113,97	116,75	116,75	
2	Doanh thu toàn bộ	Tỷ đồng	78,652	63,954	58,669	
3	Lợi nhuận	Tỷ đồng	5,40	4,828	7,026	
4	Tỷ suất lợi nhuận	%	4,1	6,42	5,612	
5	Nộp ngân sách	Tỷ đồng	5,76	5,11	6,73	
6	Thu nhập BQ	1.000 đ	11,68	9,82	9,72	
II- Các chỉ tiêu SXKD						
1	Trồng rừng	ha	1.230,80	1.121,19	1.136,35	
2	Chăm sóc rừng	ha	9.885,63	9.918,11	9.738,56	
3	Khai thác rừng	ha	1.246,92	1.067,91	1.079,20	
4	Quản lý BVR	ha	17.673	17.704	17.704	
5	Chế biến gỗ	Tỷ đồng	7,00	5,82	3,32	

Nguồn: Tổng hợp từ các báo cáo SXKD năm 2020, 2021, 2022

4.2. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận

4.2.1. Thực trạng về công tác thu hút, bố trí nhân sự

Phân tích công việc tại công ty

Trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, việc lập kế hoạch chiến lược kinh doanh là một nhiệm vụ quan trọng để đạt được mục tiêu. Vì thế công ty cần một đội ngũ nguồn nhân lực dồi dào sẵn sàng phục vụ nhu cầu khách hàng. Phòng nhân

sự được giao nhiệm vụ phải nghiên cứu chiến lược kinh doanh của công ty, phân tích các công việc, yêu cầu trong quá trình hoạt động sản xuất, thường xuyên liên tục cập nhật thông tin văn bản của Công ty, từ đó vạch ra kế hoạch nguồn nhân lực đảm bảo hoạt động kinh doanh của công ty được thực hiện liên tục.

Phòng nhân sự nghiên cứu, kiểm tra số lượng nhân viên của toàn thể công ty, liên hệ với trưởng các bộ phận, về yêu cầu công việc và tiếp nhận yêu cầu của các trưởng bộ phận về các vấn đề nhân lực trong công ty. Các trưởng bộ phận có trách nhiệm báo cáo về hoạt động của bộ phận, về kế hoạch công việc và đội ngũ nhân lực trong bộ phận. Từ đó phòng nhân sự sẽ tiến hành kế hoạch và bố trí NNL.

Công ty luôn thực hiện tốt tiêu chí hiệu quả trong mọi hoạt động của mình, do đó Ban Tổng Giám Đốc công ty đã tạo ra sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận trong công ty, tuyển dụng đúng người, đúng việc và đánh giá đúng năng lực của nhân viên. Để thực hiện vai trò cố vấn và tham mưu cho tổng quản lý, bộ phận nhân sự đã soạn thảo bản mô tả công việc cho các bộ phận trong công ty chuẩn bị công tác tuyển dụng, tùy theo từng bộ phận mà bản mô tả sẽ khác nhau.

Công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty

Công ty xây dựng quy trình tuyển dụng rất cụ thể, chi tiết nhưng trong thực tế thì việc tuyển dụng không đầy đủ các bước theo quy trình đã quy định sẵn. Qua quá trình tuyển chọn nguồn nhân lực tại công ty hiện nay thì trong công tác tuyển dụng công ty thường chỉ hơi sơ sài ở các bước như: Xét tuyển, trắc nghiệm nhân sự và khám sức khỏe. Như vậy công tác tuyển dụng sẽ bị ảnh hưởng một phần nào đó, dẫn tới nguồn nhân lực không đạt hiệu quả cao và không đáp ứng nhiệm vụ được giao.

Việc phân công, bố trí nhân sự

Đối với những người lao động mới vào làm việc được phân công, bố trí công việc phù hợp với khả năng; đối với những người đang làm việc, thỉnh thoảng cũng được phân công thêm, giảm bớt hay hoán chuyển công việc trong nội bộ một phòng ban, đơn vị. Tất cả động thái này đều do trưởng phòng ban, đơn vị tự quyết định. Tuy nhiên nhìn chung toàn Công ty tồn tại nhiều tầng nấc quản lý, bộ máy cồng kềnh, vấn

đề giải quyết nhân viên dôi dư hoặc không phù hợp với vị trí đang đảm nhận gặp rất nhiều khó khăn đã ảnh hưởng không nhỏ đến năng suất lao động cũng như nghị lực làm việc, khả năng cống hiến, ý chí phấn đấu của những CBCNV khác có tâm và có tầm.

Điều động CBCNV từ phòng ban, đơn vị này sang phòng ban, đơn vị khác đôi khi cũng diễn ra. Việc điều động do Tổng Giám đốc công ty ra quyết định mà nguyên nhân có thể xuất phát từ: Điều phối lại lao động giữa nơi này với nơi khác cho phù hợp hơn; một số CBCNV thông qua tự học tập từ bên ngoài hoặc được Công ty tổ chức đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tay nghề sẽ được điều động sang nơi khác đảm trách công tác mới; do mắc phải sai phạm nên chuyển công tác, điều động sang nơi khác; điều động vì lý do tổ chức cán bộ, điều này có nghĩa các cán bộ trong diện quy hoạch được điều động kinh qua nhiều vị trí khác nhau trước khi được đề bạt, bổ nhiệm; một ít trường hợp giải quyết theo nguyện vọng của người lao động (để làm việc gần nhà, để thuận đường đưa đón con đi học,...); điều động lao động tạm thời đến một nơi để hỗ trợ nơi này giải quyết các công việc trong một khoảng thời gian nhất định, sau đó sẽ trả về lại nơi cũ...

Công tác đề bạt, bổ nhiệm tại Công ty

Đề bạt, bổ nhiệm trong Công ty do Đảng ủy, Ban Tổng giám đốc và Phòng Tổ chức - Hành chính quyết định. Công ty đã xây dựng Quy chế về công tác cán bộ ban hành thực hiện trong toàn công ty. Về nguyên tắc, qua quá trình làm việc những người có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi, phấn đấu tốt, có năng lực lãnh đạo, có đạo đức lối sống lành mạnh... tức hội đủ các điều kiện trong Quy chế này sẽ được đưa vào diện cán bộ quy hoạch. Đến thời điểm thích hợp, cán bộ trong diện quy hoạch sẽ được đề bạt, bổ nhiệm. Tuy nhiên thực tế đôi khi không diễn ra như vậy, những người trong diện quy hoạch không phải lúc nào cũng “vừa hồng vừa chuyên”, danh sách cán bộ quy hoạch hết sức kín đáo, tế nhị và là việc “rất riêng” của Đảng ủy, Ban Tổng giám đốc và Phòng Tổ chức - Hành chính. Một số trường hợp xứng đáng được đề bạt, bổ nhiệm nhưng vướng phải rào cản phải là đảng viên, trong khi để phấn đấu trở thành

đảng viên lại là một vấn đề khác. Chưa kể một vài người được đề bạt, bổ nhiệm nhưng không thuộc diện cán bộ quy hoạch.

4.2.2. Thực trạng về công tác đào tạo, phát triển NNL tại Công ty

Việc đào tạo nhân viên tại Công ty thực hiện theo ba giai đoạn: Lúc mới đầu nhận việc, trong thời gian nhận việc và để chuẩn bị cho những công việc mới. Nội dung đào tạo có thể liên quan đến khía cạnh nghiệp vụ của công việc hoặc có thể về quan hệ con người trong công việc hoặc để nâng cao trình độ nhận thức và xử lý vấn đề:

Đào tạo lúc mới bắt đầu nhận việc: Các nhân viên mới đều được hướng dẫn hay giới thiệu (về lịch sử hình thành và phát triển của Công ty, chức năng nhiệm vụ, mục tiêu hoạt động, nội quy lao động, các chính sách và chế độ,...) để họ làm quen với môi trường hoạt động mới, tạo tâm trạng thoải mái, an tâm trong những ngày đầu tiên làm việc.

Đào tạo trong lúc làm việc: Việc đào tạo này có thể tiến hành theo hai cách: Vừa làm vừa học hoặc tạm ngưng công việc để học. Công ty đang áp dụng phổ biến cách vừa làm vừa học, đề cao việc thực tập, học bằng thực hành tại chỗ. Còn tạm ngưng công việc để học được vận dụng ít hơn, đa số CBCNV học ở các trường, lớp đào tạo bên ngoài đều vào buổi tối hoặc ngày nghỉ hàng tuần.

Đào tạo cho công việc tương lai: Đây là cách thức đào tạo cho đội ngũ CBCNV trong diện quy hoạch cán bộ nhằm cung cấp những kiến thức và kỹ năng cần thiết để họ không những làm tốt công việc hiện tại mà còn làm tốt công việc tương lai khi được thăng chức.

Công ty đã lựa chọn hình thức đào tạo phù hợp với từng mục tiêu, đối tượng và yêu cầu của công ty, cụ thể:

Đào tạo tại chỗ: Những nhân viên mới sau khi được tuyển dụng vào công ty, họ được nhân viên cũ hướng dẫn về chuyên môn, nghiệp vụ, truyền đạt các kinh nghiệm mà nhân viên cũ tích góp được trong quá trình làm việc ở công ty. Hình thức này được áp dụng đối với họ trong thời gian thử việc, nhân viên mới vừa làm việc

vừa học hỏi kinh nghiệm từ các anh chị đi trước để thực hiện công việc có hiệu quả, xử lý tình huống linh hoạt và khéo léo hơn.

Trong thời gian gần đây hình thức luân phiên thay đổi công việc được áp dụng. Mục đích của hình thức đào tạo này giúp cho nhân viên mở rộng kỹ năng làm việc, có khả năng hỗ trợ cho các bộ phận khác khi cần thiết, phục vụ cho việc chuyển bộ phận hoặc cơ hội thăng tiến của bản thân nhân viên.

Cứ 03 năm một lần, tại Công ty tổ chức thi tay nghề cho lực lượng lao động chế biến gỗ để có cơ sở nâng bậc lương; đây cũng được xem là một hình thức đào tạo hiệu quả tại Công ty, trên cơ sở hướng dẫn của Ban Giám đốc xí nghiệp, bộ phận công nhân tự học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp.

Đào tạo bên ngoài: Là hình thức đào tạo công ty cử nhân viên tham dự các khóa đào tạo từ bên ngoài tổ chức. Cụ thể:

Đào tạo ngắn hạn về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, các lớp ngắn hạn do Trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa và các sở ngành tổ chức; học các lớp tiếng anh giao tiếp tại các trung tâm anh ngữ bên ngoài mỗi khóa từ 3 đến 6 tháng.

Đào tạo dài hạn nhằm nâng cao công tác quản lý, những cán bộ được cử đi học thường là những nhân viên có tay nghề cao và chuyên môn tốt để quy hoạch vào các chức danh cao hơn. Cụ thể như đào tạo trình độ đại học, cao học, trung cấp, cao cấp lý luận chính trị.

4.2.3. Thực trạng về công tác duy trì NNL tại công ty

Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên

Định kỳ hằng tháng, trưởng các phòng ban, đơn vị trực thuộc Công ty tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại phòng ban, đơn vị mình. Việc đánh giá này sẽ cho biết mức độ hoàn thành công việc của nhân viên ra sao, làm cơ sở cho việc trả lương, khen thưởng cũng như bố trí, sắp xếp công việc cho nhân viên. Trong bảng chấm điểm bao gồm các nội dung chính như: Mức độ hoàn thành

công việc được giao; cơ chế phối hợp trong quá trình thực hiện nhiệm vụ; tham mưu công việc đảm bảo chất lượng; ý thức chấp hành. Với thang điểm 100 điểm.

Việc đánh giá này rất xác thực với tình hình hoạt động của công ty, và được thực hiện từ dưới lên trên nên đánh giá rất đúng và chính xác. Kết quả đánh giá hàng tháng làm tiền đề cho lãnh đạo Công ty có những điều chỉnh hợp lý để công việc được trôi chảy tốt hơn, từ đó giúp nhân viên ngày càng hoàn thiện hơn.

Kích thích thông qua chế độ tiền lương

Nếu chính sách tuyển dụng lao động là một quá trình phức tạp nhằm lựa chọn những nhân viên có khả năng vào làm việc, thì chính sách tiền lương là đòn bẩy kinh tế khiến họ làm việc hăng say và có hiệu quả hơn trong công việc. Chính sách về lương nhằm duy trì, củng cố lực lượng lao động làm việc tại công ty bởi đối với người lao động mà nói thì tiền lương là mối quan tâm hàng ngày của họ. Nó là nguồn thu nhập chính nhằm duy trì và nâng cao mức sống của người lao động và gia đình của họ. Có thể nói, ngày nay vấn đề mà các nhà quản lý quan tâm hàng đầu là chính sách tiền lương cho người lao động bởi dù doanh nghiệp cho tuyển chọn được đội ngũ lao động có trình độ, có tay nghề, được bố trí vào những vị trí thích hợp nhưng chính sách tiền lương không phù hợp làm cho người lao động lo lắng về cuộc sống của họ không được ổn định dẫn đến tinh thần sa sút và hiệu quả lao động sẽ không cao. Việc tuyển dụng những người phù hợp làm tại doanh nghiệp đã khó, khi họ vào làm tại doanh nghiệp mà có thể giữ chân họ lại là điều khó hơn. Để làm được điều này, cần tạo ra các chính sách về tiền lương đãi ngộ, các chính sách ưu tiên và khuyến khích khác (Maslow, 1943).

Hiểu rõ vấn đề này, công ty Lâm nghiệp Bình Thuận sử dụng tiền lương không chỉ với mục đích đảm bảo đời sống vật chất cho người lao động mà còn thông qua việc trả lương để kiểm tra, theo dõi, giám sát việc thực hiện các nhiệm vụ của người lao động. Do công ty có nhiều công việc khác nhau nên có nhiều cách trả lương khác nhau sao cho phù hợp với từng công việc, điều đó khuyến khích lao động làm việc với năng suất cao và cho phép kiểm soát dễ hơn.

Công ty áp dụng hình thức trả lương tính theo 2 hệ số: hệ số lương cơ bản của Nhà nước và hệ số lương theo sản phẩm.

Đối với nhân viên thử việc được hưởng 70% lương sản phẩm.

Hệ số lương cơ bản được tính theo quy định tại Hệ thống thang lương, bảng lương Công ty xây dựng và được UBND tỉnh phê duyệt, theo nguyên tắc làm việc theo chức danh, chức vụ nào thì được hưởng lương theo chức danh, chức vụ đó.

Còn hệ số lương sản phẩm tính theo quy định của công ty dựa trên doanh thu, lợi nhuận, năng lực, vị trí làm việc, ý thức kỷ luật của người lao động.

Kích thích thông qua chế độ bảo hiểm, chính sách xã hội - phúc lợi và chế độ đãi ngộ khác

Công ty thực hiện đầy đủ chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp đối với cán bộ, công nhân viên theo đúng quy định hiện hành của Nhà nước. Cụ thể. Công ty đóng bảo hiểm xã hội, BHYT, BHTN cho tổng cộng 242 người lao động theo quy định là 32% (trong đó Công ty đóng 21.5%, người lao động đóng 10.5%).

Đa số cán bộ, công nhân viên làm việc ở các xí nghiệp lâm nghiệp trực thuộc có thời gian công tác từ 5 năm trở lên đều được Công ty giao khoán đất từ 01 ha đến 10 ha theo Nghị định 168/2016/NĐ-CP ngày 27/12/2016 của Chính phủ để đầu tư trồng rừng, trồng thanh long, trồng cây nông nghiệp để tạo thêm thu nhập.

Cán bộ, công nhân viên có thời gian làm việc tại Công ty từ 10 năm trở lên sẽ được Công ty đóng bảo hiểm hưu trí thời hạn 15 năm với hạn mức 90.000.000 đồng/người. Việc này tạo động lực rất lớn cho CBCNV trong toàn Công ty, giúp người lao động ngày càng gắn bó với Công ty.

Ngoài ra, Công ty tạo điều kiện cho cán bộ, công nhân viên và các đoàn thể được nhận đất từ 02 đến 10 ha để trồng nông nghiệp xem canh dưới tán rừng năm nhất (Cây Mì, cây Bí...) nhằm tăng thêm thu nhập và gây quỹ cho các hoạt động

trong năm. Với mô hình này hàng năm mỗi cán bộ, công nhân viên tăng thêm trung bình từ 15 triệu đồng/năm.

Nhân các ngày lễ lớn của phụ nữ 8/3, 20/10, Tết thiếu nhi, Công đoàn cơ sở công ty cùng Đoàn Thanh niên và Ban Nữ công công ty đã tổ chức sinh hoạt truyền thống, tham quan du lịch; tổ chức quốc tế thiếu nhi, trung thu kết hợp phát thưởng cho học sinh giỏi là con của CBCNV công ty.

Hàng năm, Công ty tổ chức tham quan nghỉ dưỡng, học hỏi kinh nghiệm trong và ngoài nước cho cán bộ, công nhân viên trong toàn Công ty.

Duy trì bằng việc thực hiện đúng thời gian làm việc, thời gian nghỉ ngơi

Đối với khối văn phòng

Thời gian làm việc của CBCNV trong công ty thực hiện theo đúng quy định của Nhà nước. CBCNV thuộc khối văn phòng làm việc theo giờ hành chính. Buổi sáng từ 7h30 - 11h30, buổi chiều từ 13h30 - 16h30 và làm việc từ thứ hai đến thứ sáu hàng tuần.

Đối với khối kinh doanh

Thời gian làm việc của cán bộ, công nhân viên trong công ty thực hiện theo đúng quy định của Nhà nước. Cán bộ, công nhân viên thuộc khối kinh doanh làm việc theo giờ hành chính. Buổi sáng từ 7h30 - 11h30, buổi chiều từ 13h30 - 16h30 và làm việc từ thứ hai đến thứ bảy hàng tuần.

Thời gian nghỉ ngơi cũng được áp dụng theo quy định của Nhà nước. Ngoài 8 ngày lễ tết trong năm, toàn thể cán bộ, công nhân viên được nghỉ thêm 12 ngày phép (sau khi đã làm đủ 12 tháng) trong điều kiện làm việc bình thường. Nghỉ cá nhân, kết hôn, con kết hôn... đều được nghỉ theo quy định.

Như vậy, công ty Lâm nghiệp Bình Thuận đã thực hiện đầy đủ quy định của Nhà nước về thời gian làm việc và nghỉ ngơi cho cán bộ, công nhân viên.

4.3. Mô tả mẫu khảo sát

Tổng số bảng khảo sát được phát ra là 242, bảng khảo sát hợp lý thu về là 210. Kết quả là 210 bảng khảo sát hợp lệ được sử dụng để làm dữ liệu cho nghiên cứu. Dữ liệu được nhập, mã hóa, làm sạch và phân tích thông qua phần mềm SPSS.

Tổng hợp đặc điểm của các nhân viên tham gia khảo sát được tóm tắt trong bảng thống kê mô tả mẫu nghiên cứu tại bảng 4.2 như sau:

Bảng 4.2. Thống kê mẫu nghiên cứu

Đặc điểm mẫu - n = 210		Số lượng	Tỉ lệ (%)
Giới tính	Nam	185	88,00
	Nữ	25	12,00
Trình độ	Lao động phổ thông	115	54,8
	Trung cấp, cao đẳng	33	15,7
	Đại học	60	28,6
	Sau đại học	02	01%
Chức vụ	Công nhân bảo vệ rừng, chế biến gỗ	102	48,6
	Nhân viên chuyên môn nghiệp vụ các phòng ban, đơn vị	78	37,1
	Phó, trưởng phòng và tương đương trở lên	23	11,00
	Lãnh đạo quản lý công ty	7	3,33
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	05	2,4
	Từ 25 đến 35 tuổi	52	24,8
	Từ 36 đến 45 tuổi	82	39,00
	Trên 45 tuổi	71	33,8
Số năm làm tại Công ty	Dưới 01 năm	06	2,90
	Từ 1 đến 3 năm	15	7,10
	Từ 3 đến 6 năm	30	14,3

	Trên 6 năm	159	75,7
Về thu nhập	Dưới 5 triệu	21	10,0
	Từ 5 - 10 triệu	102	46,8
	Từ 11 triệu - 20 triệu	80	38,1
	Trên 20 triệu	07	3,3

Nguồn: Thống kê kết quả khảo sát

Về giới tính: trong tổng số 210 người phỏng vấn hợp lệ, nam giới chiếm 88% tương ứng với 185 người, còn lại 25 người là nữ giới chiếm 12%.

Về trình độ: trong tổng số 210 người phỏng vấn hợp lệ, chiếm đa số (54,8%) là nhóm có trình độ lao động phổ thông với 115 người, tiếp đến là nhóm có trình độ đại học với 60 người (28,6%), tiếp đến là trình độ cao đẳng, trung cấp tương ứng với 33 người (15,7%) và cuối cùng là nhóm có trình độ sau đại học với 01% tương ứng là 02 người.

Về chức vụ: trong tổng số 210 người phỏng vấn hợp lệ, chiếm đa số (48.6%) là nhóm công nhân bảo vệ rừng và công nhân chế biến gỗ tương ứng 102 người, tiếp đến là nhóm nhân viên chuyên môn nghiệp vụ các phòng ban, đơn vị (37,1%) tương ứng với 78 người, tiếp đến là nhóm giữ chức vụ từ phó phòng và tương đương trở lên với 11,00% tương ứng là 23 người và cuối cùng là nhóm lãnh đạo quản lý công ty (3.33%) tương đương 7 người.

Về độ tuổi: trong tổng số 210 người phỏng vấn hợp lệ, chiếm đa số (39,0%) là nhóm có độ tuổi từ 36 đến 45 tương ứng với 82 người, tiếp đến là nhóm có độ tuổi nhóm có độ tuổi trên 45 chiếm 33,8% tương ứng với 71 người, 25- 35 tuổi chiếm 24,8% tương ứng với 52 người và dưới 25 tuổi với 2,4% tương ứng là 05 người.

Về số năm làm việc tại Công ty: trong tổng số 210 người phỏng vấn hợp lệ, nhóm có thời gian công tác trên 6 năm chiếm 75,7%, tương ứng với 159 người, nhóm có thời gian công tác từ 03 đến 06 năm chiếm 14,3% tương ứng với 30 người, nhóm

có thời gian công tác từ 01 đến 03 năm chiếm 7,1%, tương ứng 15 người và cuối cùng là người có thời gian công tác dưới 01 năm chiếm 2,9% tương ứng với 06 người.

Về thu nhập: trong tổng số 210 người phỏng vấn hợp lệ, nhóm người có thu nhập dưới 5 triệu là 21 người tỷ lệ 10%, nhóm người có thu nhập từ 5 - 10 triệu là 102 người tỷ lệ 46,8%, nhóm người có thu nhập từ 11 - 20 triệu là 80 người tỷ lệ 38,1%, nhóm người có thu nhập trên 20 triệu là 07 người tỷ lệ 3,3%.

4.4. Phân tích độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Phân tích Cronbach's alpha là phép kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ mà các biến trong thang đo tương quan với nhau. Tiêu chuẩn kiểm định để lựa chọn thang đo là: điều kiện thứ nhất các biến quan sát có hệ số tin cậy Cronbach's alpha lớn hơn 0,6. Ngoài ra, hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item - Total Correlation) có giá trị càng lớn thì sự tương quan của các biến quan sát đo lường trong cùng một nhóm càng lớn và giá trị phải lớn hơn 0,3 (Nunnally và Bumstein, 1994) là điều kiện thứ hai. Đây là bước phân tích cần thiết để loại bỏ các biến quan sát không phù hợp trong thang đo trước khi đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA (Đinh Phi Hồ, 2014). Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach alpha, thể hiện như sau:

Bảng 4.3. Kết quả kiểm định Cronbach của các thang đo

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến này	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
Thang đo “Tuyển dụng”, Cronbach's alpha =0.811				
TD1	9.88	3.229	.607	.772
TD2	9.85	3.074	.644	.754
TD3	9.81	3.272	.610	.771
TD4	9.90	3.067	.651	.751
Thang đo “Đào tạo”, Cronbach's alpha = 0.855				
DT1	9.65	3.338	.686	.823

DT2	10.19	3.473	.728	.803
DT3	9.73	3.507	.693	.818
DT4	9.61	3.587	.688	.820
Thang đo “Đánh giá kết quả thực hiện công việc”, Cronbach’s alpha =0.868				
DG1	12.83	5.645	.664	.847
DG2	12.75	5.462	.695	.839
DG3	12.20	5.491	.699	.839
DG4	12.18	5.332	.693	.840
DG5	12.22	5.148	.710	.836
Thang đo “Trả công lao động”, Cronbach’s alpha =0.834				
TC1	10.02	3.253	.640	.803
TC2	10.00	3.354	.670	.788
TC3	10.04	3.396	.672	.787
TC4	10.10	3.377	.677	.785
Thang đo “Chính sách thăng tiến”, Cronbach’s alpha =0.873				
TT1	9.93	4.130	.695	.852
TT2	9.95	4.160	.730	.837
TT3	9.93	4.124	.763	.824
TT4	9.96	4.261	.727	.838
Thang đo “Môi trường làm việc”, Cronbach’s alpha = 0.848				
MT1	13.35	5.550	.681	.810
MT2	13.30	5.667	.629	.824
MT3	13.32	5.608	.645	.820
MT4	13.50	5.390	.681	.810
MT5	13.26	5.936	.653	.819
Thang đo “Hiệu quả làm việc của nhân viên”, Cronbach’s alpha = 0.848				
HQ1	9.99	4.129	.743	.782
HQ2	9.95	4.299	.652	.823
HQ3	9.97	4.195	.736	.786
HQ4	9.93	4.478	.618	.836

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Bảng 4.4. Tổng hợp các thang đo và biến quan sát bị loại

STT	Thang Đo	Biến Quan Sát bị loại	Hệ số Alpha	Kết luận
1	Tuyển dụng	không	0.811	Chất lượng tốt
2	Đào tạo	không	0.855	Chất lượng tốt
3	Đánh giá kết quả thực hiện công việc	không	0.868	Chất lượng tốt
4	Trả công lao động	không	0.834	Chất lượng tốt
5	Chính sách thăng tiến	không	0.873	Chất lượng tốt
6	Môi trường làm việc	không	0.848	Chất lượng tốt
7	Hiệu quả làm việc của nhân viên	không	0.848	Chất lượng tốt

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Kết quả Cronbach's Alpha của các thang đo (bảng 4.3 và bảng 4.4) cho thấy các thang đo thỏa mãn điều kiện, có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan biến tổng của các biến lớn hơn 0,3. Vậy nên các thang đo đủ độ tin cậy và chất lượng tốt để tiếp tục phân tích nhân tố khám phá ở phần tiếp theo nhằm để rút gọn số lượng biến quan sát.

Dựa vào kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA, có 6 nhân tố trích ra đạt yêu cầu về giá trị thống kê và độ tin cậy. Các nhân tố được đặt tên lại để đảm bảo yêu cầu phân tích trước khi phân tích hồi quy đa biến:

- TD: Tuyển dụng, gồm 4 biến: TD1, TD2, TD3, TD4.
- DT: Đào tạo, gồm 4 biến: DT1, DT2, DT3, DT4.
- ĐG: Đánh giá kết quả thực hiện công việc, gồm 5 biến: ĐG1, ĐG2, ĐG3, ĐG4, ĐG5.
- TC: Trả công lao động, gồm 4 biến: TC1, TC2, TC3, TC4.
- TT: Chính sách thăng tiến, gồm 5 biến: TT1, TT2, TT3, TT4.
- MT: Môi trường lao động, gồm 5 biến: MT1, MT2, MT3, MT4, MT5.

4.5. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Những nguyên tắc cần quan tâm và thực hiện trong phân tích nhân tố khám phá EFA như sau:

(1) Kiểm định tính thích hợp của EFA và tương quan của các biến quan sát trong thước đo đại diện: Sử dụng hệ số KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) giữa 0,50 và 1 (Hair và cộng sự, 2006) và mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett $\leq 0,05$ (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

(2) Hệ số tải nhân tố (factor loadings) $> 0,5$ (trong đề tài này, quá trình chạy SPSS tác giả chọn “Suppress absolute values less than” bằng 0,50 để đảm bảo ý nghĩa thiết thực của EFA). Nếu nhân tố nào có hệ số tải nhân tố $< 0,5$ sẽ bị loại (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

(3) Kiểm định mức độ giải thích của các biến quan sát đối với nhân tố: Thang đo được chấp nhận khi tổng phương sai trích $\geq 50\%$.

(4) Hệ số Eigenvalue > 1 (Gerbing và Anderson, 1988; Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

(5) Khác biệt hệ số tải nhân tố của một biến quan sát giữa các nhân tố $\geq 0,3$ để tạo giá trị phân biệt giữa các nhân tố (Jabnoun và Al-Tamimi, 2003).

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

Bảng 4.5: Kết quả phân tích nhân tố EFA các biến độc lập

Biến quan sát	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
DG5	0.808					
DG3	0.794					
DG2	0.790					
DG4	0.760					
DG1	0.758					
MT4		0.807				
MT5		0.786				
MT1		0.775				

MT2		0.762				
MT3		0.759				
DT2			0.839			
DT1			0.794			
DT3			0.793			
DT4			0.787			
TC4				0.815		
TC2				0.797		
TC3				0.779		
TC1				0.729		
TT4					0.784	
TT2					0.778	
TT3					0.735	
TT1					0.724	
TD4						0.819
TD2						0.781
TD1						0.750
TD3						0.742
Hệ số KMO				0.868		
Sig.				0.000		
Eigenvalues				1.258		
Phương sai trích (%)				67.665		

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Hệ số KMO = 0.868 (thỏa giữa 0,5 và 1), do đó phân tích nhân tố khám phá là thích hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Kiểm định Bartlett có mức ý nghĩa Sig. = 0,000 (nhỏ hơn 0,05), cho thấy các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện. Điều này chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là thích hợp.

Kết quả ma trận xoay cho thấy tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố Factor Loading lớn hơn 0,55. Như vậy, phân tích nhân tố EFA phù hợp và đạt được độ tin cậy về mặt thống kê.

Tất cả 6 nhân tố đều có giá trị Eigenvalues lớn hơn 1 và tổng phương sai trích 67.665% (lớn hơn 50%) (bảng 4.5). Điều này có nghĩa là 67.665% thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát.

4.5.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA cho các biến phụ thuộc

Bảng 4.6: Kết quả phân tích nhân tố EFA biến phụ thuộc

Biến quan sát	Nhân tố
	1
HQ1	0.868
HQ3	0.864
HQ2	0.805
HQ4	0.779
Hệ số KMO	0.813
Sig.	0.000
Eigenvalues	2.755
Phương sai trích (%)	68.881

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Kết quả EFA bảng 4.6 cho thấy có 1 nhân tố được trích tại eigenvalues có giá trị là 2.755 (>1) và phương sai trích đạt yêu cầu 68.881% ($>50\%$) với chỉ số KMO là 0,813 (thoả giữa 0 và 1), Sig.=0,000 (<0.05). Kết quả ma trận xoay cho thấy tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố Factor Loading lớn hơn 0,55. Như vậy, phân tích nhân tố EFA phù hợp và đạt được độ tin cậy về mặt thống kê.

Như vậy, qua các kiểm định chất lượng thang đo và các kiểm định của mô hình EFA, nhận diện có 6 thang đo đại diện cho biến độc lập của mô hình nghiên cứu bao gồm 26 biến quan sát và một thang đo đại diện cho biến phụ thuộc của mô hình nghiên cứu gồm 4 biến quan sát.

4.6. Phân tích hồi quy đa biến

Sau khi phân tích nhân tố khám phá EFA, các nhân tố tiếp tục được đưa vào mô hình hồi quy tuyến tính để phân tích. Mô hình tương quan tổng thể có dạng:

$$\text{Hiệu quả làm việc của nhân viên (HQ)} = f(\text{TD, DT, ĐG, TC, TT, MT})$$

Biến phụ thuộc: HQ; Các biến độc lập: TD, DT, DG, TC, TT, MT.

Việc xem xét các yếu tố yếu tố nào thật sự tác động đến biến phụ thuộc một cách trực tiếp sẽ được thực hiện bằng phương trình hồi quy tuyến tính đa biến:

$$HQ = \beta_0 + \beta_1TD + \beta_2DT + \beta_3DG + \beta_4TC + \beta_5TT + \beta_6MT + e_i$$

Với β_k : là hệ số hồi quy e_i : là số dư (Residual)

4.6.1. Kiểm định hệ số hồi quy

Bảng 4.7. Kết quả phân tích hồi quy

	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Giá trị t	Mức ý nghĩa (Sig.)	Thông kê cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-.777	.285		-2.729	.007		
TD	.177	.059	.152	3.002	.003	.823	1.215
DT	.152	.058	.137	2.644	.009	.777	1.287
DG	.203	.061	.172	3.311	.001	.775	1.291
TC	.166	.060	.147	2.786	.006	.759	1.318
TT	.361	.062	.358	5.802	.000	.553	1.808
MT	.190	.055	.165	3.439	.001	.914	1.095

Biến phụ thuộc: HQ

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Bảng 4.7, cột mức ý nghĩa (Sig.) cho thấy: Tất cả các biến đều có Sig. $\leq 0,05$. Như vậy, 6 biến TD, DT, DG, TC, TT, MT tương quan có ý nghĩa với biến phụ thuộc với độ tin cậy 95% (Sig. $\leq 0,05$).

4.6.2. Mức độ giải thích của mô hình tổng thể

Bảng 4.8: Tóm tắt mô hình

Mô hình	R	R ²	R ² Hiệu chỉnh	Ước lượng độ lệch chuẩn	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0.757a	0.574	0.561	.44553	.574	45.511	6	203	0.000	2.192

Biến độc lập: TD, DT, DG, TC, TT, MT

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Biến phụ thuộc: HQ

Trong Bảng 4.8, R2 hiệu chỉnh (Adjusted R Square) = 0.561 (Kiểm định F, sig. $\leq 0,01$). Như vậy; 56.1% thay đổi của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập và đảm bảo có ý nghĩa với mức tin cậy trên 99%.

4.6.3. Mức độ phù hợp của mô hình

Bảng 4.9. Phân tích phương sai (ANOVA)

ANOVA						
Mô hình		Tổng bình phương	Df	Bình phương trung bình	F	Mức ý nghĩa Sig.
1	Hồi quy	54.204	6	9.034	45.511	0.000
	Phần dư	40.295	203	.198		
	Tổng	94.499	209			

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Trong Bảng 4.9, mô hình hồi quy (Regression Model) có Sig. = 0.000 $\leq 0,01$. Như vậy, về tổng thể, các biến độc lập có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc với độ tin cậy 99%. Do đó, mô hình hồi quy tuyến tính đưa ra phù hợp với dữ liệu thực tế.

4.6.4. Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến

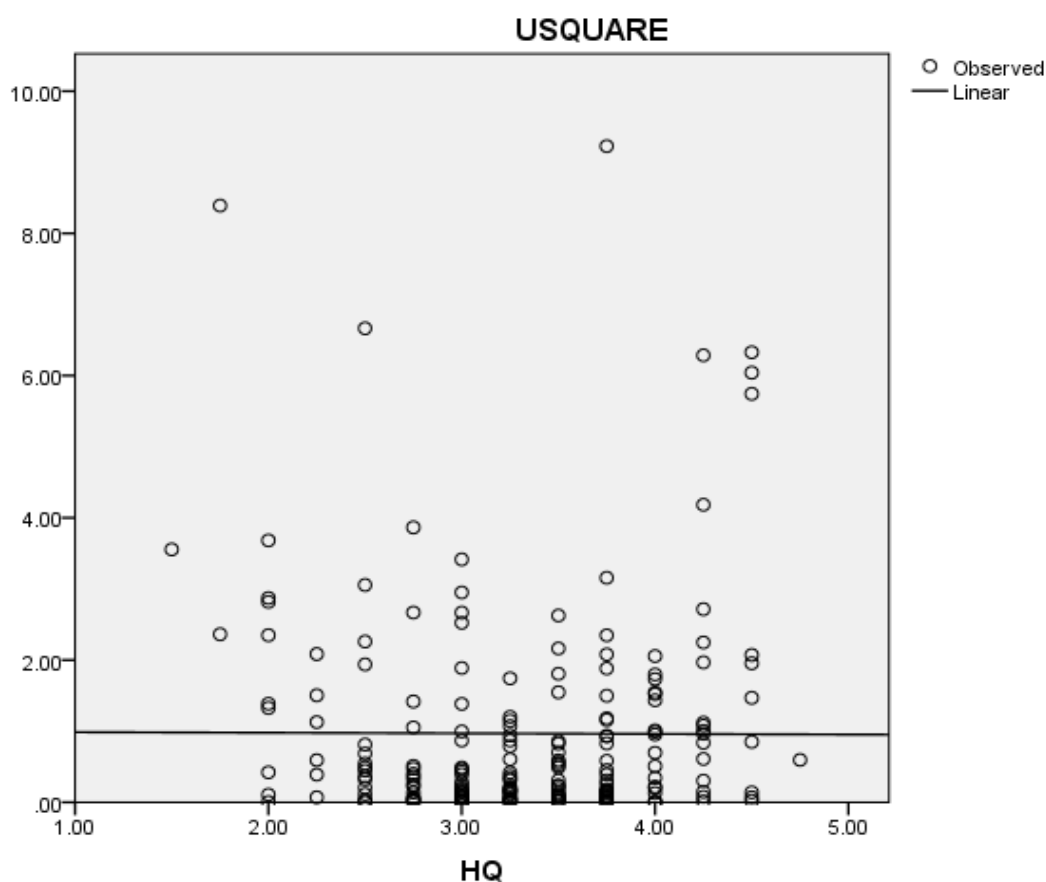
Trong bảng 4.8 tất cả các biến độc lập đều có VIF < 10. Như vậy, mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến.

4.6.5. Kiểm định tự tương quan

Trong Bảng 4.8, giá trị thống kê Durbin - Watson (d) = 2.192 ($1 < d < 3$)

Kết luận: Các phần dư là độc lập với nhau và tính độc lập của phần dư đã được bảo đảm. Không có hiện tượng tự tương quan trong phần dư.

4.6.6. Kiểm định phương sai phần dư thay đổi



Biểu đồ 4.1. Đồ thị tương quan giữa biến phần dư bình phương và biến phụ thuộc

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Dựa theo kết quả biểu đồ 4.1. đường biểu diễn của tương quan USQUARE và biến phụ thuộc có hình dáng theo đường thẳng, không có hiện tượng phương sai phần dư thay đổi.

4.6.7. Thảo luận kết quả hồi quy

4.6.7.1. Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa (Unstandardized Coefficients)

Biến TD: có hệ số 0.177; quan hệ cùng chiều với HQ. Khi đối tượng khảo sát đánh giá yếu tố “Tuyển dụng lao động” tăng thêm 1 điểm thì hiệu quả làm việc của nhân viên sẽ tăng thêm 0.177 điểm.

Biến DT: có hệ số 0.152; quan hệ cùng chiều với HQ. Khi đối tượng khảo sát đánh giá yếu tố “Đào tạo” tăng thêm 1 điểm thì hiệu quả làm việc của nhân viên sẽ tăng thêm 0.152 điểm.

Biến ĐG: có hệ số 0.203; quan hệ cùng chiều với HQ. Khi đối tượng khảo sát đánh giá yếu tố “Đánh giá kết quả thực hiện công việc” tăng thêm 1 điểm thì hiệu quả làm việc của nhân viên sẽ tăng thêm 0.203 điểm.

Biến TC: có hệ số 0.166; quan hệ cùng chiều với HQ. Khi đối tượng khảo sát đánh giá yếu tố “Trả công lao động” tăng thêm 1 điểm thì hiệu quả làm việc của nhân viên sẽ tăng thêm 0.166 điểm.

Biến TT: có hệ số 0.361; quan hệ cùng chiều với HQ. Khi đối tượng khảo sát đánh giá yếu tố “Chính sách thăng tiến” tăng thêm 1 điểm thì hiệu quả làm việc của nhân viên sẽ tăng thêm 0.361 điểm.

Biến MT: có hệ số 0.190; quan hệ cùng chiều với HQ. Khi đối tượng khảo sát đánh giá yếu tố “Môi trường làm việc” tăng thêm 1 điểm thì hiệu quả làm việc của nhân viên sẽ tăng thêm 0.190 điểm.

4.6.7.2. Hệ số hồi quy chuẩn hoá

Bảng 4.10. Mức độ tác động của các biến độc lập

	Giá trị tuyệt đối Beta	%	Vị trí ảnh hưởng
TD	0.152	13.41	4
DT	0.137	12.15	6
ĐG	0.172	15.24	2
TC	0.147	12.96	5
TT	0.358	31.61	1
MT	0.165	14.58	3
Tổng	1.131	100%	

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Kết quả trong Bảng 4.10, cho thấy mức độ tác động theo thứ tự mạnh nhất tới thấp nhất: (1) Chính sách thăng tiến (TT); (2) Đánh giá kết quả thực hiện công việc

(ĐG); (3) Môi trường làm việc (MT); (4) Tuyển dụng lao động (TD); (5) Trả công lao động (TC); (6) Đào tạo (DT).

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Chương 4 đã thực hiện phân tích hồi quy 06 thành phần của hoạt động quản trị NNL với thành phần hiệu quả làm việc của nhân viên. Từ kết quả kiểm định cho thấy các yếu tố tuyển dụng; đào tạo; đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên; trả công lao động; chính sách thăng tiến; môi trường làm việc có tác động dương đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Trong đó, yếu tố chính sách thăng tiến có tác động mạnh nhất, yếu tố tuyển dụng có tác động thấp nhất đến hiệu quả làm việc của nhân viên.

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Chương 4 thực hiện phân tích hồi quy, kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, thảo luận các kết quả nghiên cứu. Chương này nhằm đánh giá tổng hợp về các kết quả trong nghiên cứu và trình bày một số kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận.

5.1. Tóm tắt kết quả nghiên cứu

Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo: Sau khi sử dụng hệ số Cronbach's Alpha để đánh giá độ tin cậy của thang đo, kết quả cho thấy hệ số này nằm trong khoảng tốt, tất cả đều có hệ số Cronbach Alpha đều lớn hơn 0.6 và nhỏ hơn 0.95 (hệ số nhỏ nhất là 0.811, hệ số lớn nhất là 0.873) cho thấy thang đo đáng tin cậy, có ý nghĩa trong nghiên cứu.

Kết quả phân tích hồi quy: Kết quả phân tích mối quan hệ giữa hoạt động quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả làm việc của nhân viên cho thấy giá trị xác định hiệu chỉnh $R^2 = 56.1\%$ ($>50\%$). Các thành phần của hoạt động quản trị nguồn nhân lực đưa vào ảnh hưởng 56.1% sự thay đổi của hiệu quả làm việc của nhân viên, còn lại 43.9% là do các biến ngoài mô hình, sai số ngẫu nhiên. Trong đó, các thành phần tuyển dụng, đào tạo, đánh giá kết quả thực hiện công việc, trả công lao động, chính sách thăng tiến và môi trường làm việc có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu Wambua và Karanja (2016). Kết quả nghiên cứu bổ sung thêm lý thuyết “Hoạt động quản trị NNL có tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên”.

5.2. Đóng góp của nghiên cứu

Về mặt thực tiễn: Nghiên cứu đã đo lường mức độ tác động của các thành phần của hoạt động quản trị NNL đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Nghiên cứu đã chỉ ra các yếu tố tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận, đây là tính mới của nghiên cứu. Đồng thời, nghiên cứu đưa ra những kiến nghị để áp dụng hiệu quả nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên trong tổ chức thông qua kết quả khảo sát thực tế.

Về mặt lý thuyết: Nghiên cứu đã đóng góp thêm khẳng định hơn tác động của hoạt động quản trị NNL đến hiệu quả làm việc của nhân viên theo thang đo thực tiễn quản trị NNL trong nghiên cứu của Trần Kim Dung (2015) và thang đo hiệu quả công việc của Mahmood và cộng sự (2014) vào ngành tài chính ngân hàng. Nghiên cứu kiểm định ảnh hưởng tích cực của 6 yếu tố trong thành phần hoạt động quản trị NNL như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá kết quả thực hiện công việc, trả công lao động, Chính sách thăng tiến, môi trường làm việc đến hiệu quả làm việc của nhân viên.

5.3. Hàm ý quản trị về tác động của hoạt động quản trị NNL đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận

Tác giả đề xuất một số kiến nghị dựa trên kết quả khảo sát về các yếu tố trong hoạt động quản trị NNL tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên và mức độ tác động của các yếu tố này. Các kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên trong Công ty.

Để có thể phát triển trong bối cảnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập kinh tế thế giới, tổ chức cần phát huy tối đa nguồn lực nội sinh, mà quản trị NNL được coi là công cụ hiệu quả (Antwi và cộng sự, 2016). Qua kết quả khảo sát cho thấy các thành phần của hoạt động quản trị NNL như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá kết quả thực hiện công việc, trả công lao động, chính sách thăng tiến, môi trường làm việc đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Điều này cho thấy tổ chức cần quan tâm nhiều hơn hoạt động quản trị NNL của tổ chức thông qua các thành phần như:

5.3.1. Về chính sách thăng tiến

Theo kết quả nghiên cứu trên cho thấy chính sách thăng tiến là nhân tố thứ nhất tác động lên hiệu quả làm việc của nhân viên. Do đó, Công ty cần quan tâm hơn nữa nhân tố chính sách thăng tiến trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong đơn vị mình. Trong quá trình làm việc, nhân viên luôn xem xét cơ hội thăng tiến của bản thân, do đó Công ty cần cho mỗi nhân viên thấy được con đường phát triển nghề nghiệp để từ đó có những nỗ lực, phấn đấu để đạt hiệu quả làm việc tốt nhất.

Công ty cần đưa ra cơ hội thăng tiến cho mọi nhân viên là như nhau, ưu tiên đề bạt từ nội bộ, việc cất nhắc thăng tiến phải dựa trên thành quả làm việc của nhân viên, nhằm làm tăng niềm tin và động lực làm việc cho nhân viên, thúc đẩy nhân viên không ngừng phát triển để tự tạo cơ hội cho bản thân.

Hiện Công ty vẫn đang dựa trên hiệu quả làm việc để đánh giá, lựa chọn đề bạt nhân viên lên các chức vụ cao hơn. Tuy nhiên việc thực hiện vẫn diễn ra âm thầm và chưa đẩy mạnh truyền thông nên đầu đó vẫn chưa thực sự là động lực cho các nhân viên còn lại phát triển hết khả năng. Bởi vậy, nên chăng Công ty cần truyền thông rộng rãi hơn những trường hợp thăng tiến, đi lên từ việc có thành tích làm việc xuất sắc; hoặc có thể tổ chức các cuộc thi như “Nhà quản lý tiềm năng”, “Cán bộ nguồn xuất sắc” để các nhân viên tự tin và có thực lực tham dự ... từ đó vừa sàng lọc được một bộ khung nhân lực tiềm năng làm nòng cốt, vừa tạo động lực phát triển cho toàn bộ nhân viên trong Công ty.

5.3.2. Về đánh giá công việc của nhân viên

Nên được thực hiện bằng các phương pháp đánh giá dựa vào chiến lược phát triển của tổ chức. Việc đánh giá này nhằm xác định điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên tại từng thời điểm để sắp xếp nhân viên đúng vị trí công việc. Quản lý trực tiếp nên cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên về hiệu quả làm việc, xem xét và xác định lại nhu cầu đào tạo nhằm xây dựng chương trình đào tạo phù hợp. Đồng thời, kết quả đánh giá là căn cứ giúp nhà quản trị có cơ sở duy trì hoặc cơ cấu lại chính sách tiền lương, thưởng của tổ chức. Đánh giá công việc là một trong những nhân tố quan trọng, được nhân viên cho rằng sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của họ. Vì vậy, cán bộ quản lý cần công bố rõ ràng các chỉ tiêu đánh giá công việc với nhân viên, giúp nhân viên nắm rõ các tiêu chí để có thể hoàn thành đầy đủ, đạt hiệu suất cao nhất. Người quản lý trực tiếp cần minh bạch, công bằng, công khai trong quá trình đánh giá. Hơn nữa, quản lý trực tiếp và nhân viên nên dành thời gian trao đổi, chia sẻ, góp ý thẳng thắn, giúp nhân viên khắc phục những sai sót và phát huy các điểm mạnh đã đạt được.

5.3.3. Về môi trường làm việc

Môi trường làm việc đóng góp một vai trò khá quan trọng đối với một tổ chức, do đó, cần xây dựng một môi trường làm việc thu hút nhân lực giỏi và tạo sự trung thành với các đối tượng này. Khung hệ thống pháp lý, chế độ, chính sách cần được xây dựng vừa chặt chẽ vừa không cứng nhắc để vừa có quy trình làm việc hiệu quả, vừa có các cơ sở pháp lý bảo vệ cho hoạt động của nhân viên Công ty. Công ty cần truyền thông từ cấp lãnh đạo Tổng Công ty xuống các cấp lãnh đạo các đơn vị trực thuộc nên tạo một môi trường làm việc công bằng, không chèn ép, tạo văn hóa thân thiện trong đơn vị mình. Mỗi một nhân viên đều có thể đưa ra ý kiến, đóng góp ý tưởng, tư duy sáng tạo - đổi mới cho Công ty tại các cuộc họp/buổi họp mặt phù hợp nhằm cho nhân viên thấy được Công ty rất coi trọng nhân viên của mình, họ là một phần của Công ty, từ đó tạo thêm sự gắn bó giữa nhân viên và tổ chức.

5.3.4. Về tuyển dụng

Tuyển dụng là khâu đầu tiên, khá quan trọng giúp Công ty chọn được người có năng lực và phù hợp với vị trí cần tuyển hay không. Một vị trí được tuyển đúng người đúng việc sẽ mang lại hiệu quả làm việc cao. Công tác tuyển dụng hiện nay ở Công ty có quy mô còn khá nhỏ và thiếu đa dạng. Thông tin tuyển dụng chủ yếu được biết đến qua website truyền thống của Công ty hoặc các website miễn phí. Hiện nay đã có rất nhiều kênh tuyển dụng hiệu quả khác thông qua mạng xã hội facebook, các trang việc làm các trả phí ... Công ty cần liên kết để phát đi thông điệp tuyển dụng rộng rãi hơn nhằm thu hút được cơ sở nhân lực tiềm năng từ các thành phố lớn về làm việc tại Công ty. Cần chú trọng tiêu chí tuyển dụng nhóm đối tượng có độ tuổi từ 25 - 30 tuổi và có trình độ ở bậc đại học và trên đại học.

5.3.5. Về trả công lao động

Từ kết quả nghiên cứu trên cho thấy trả công vẫn là mối quan tâm hàng đầu của người lao động, do đó Công ty cần tập trung chính sách trả công về lương thưởng trong chiến lược phát triển, một chính sách trả công tốt sẽ kích thích nhân viên làm

việc với hiệu quả làm việc cao hơn, phát huy hết khả năng của mình. Bài nghiên cứu đưa ra một số kiến nghị về chính sách trả công cho người lao động như sau:

Chính sách trả công cần được xây dựng rõ ràng, công khai, minh bạch và có mối quan hệ định lượng với hiệu quả làm việc của nhân viên, tránh sự cào bằng về lương tạo ra sự ỷ lại của các nhân viên và làm giảm tinh thần, sự nỗ lực làm việc của các nhân viên giỏi. Hiện Công ty đã thực hiện cơ chế trả lương cho đội ngũ chuyên viên các phòng ban, đơn vị dựa trên hiệu quả làm việc được định lượng bằng hệ thống đánh giá KPIs, còn các vị trí còn lại vẫn trả lương dựa trên thâm niên công tác, hoặc các đợt xét lương lại định kỳ 3, 4 năm ... trong toàn Công ty nên vẫn chưa phát huy tối đa hiệu quả làm việc của nhóm nhân viên này.

Ban lãnh đạo là người có vai trò quan trọng trong việc đánh giá và xét duyệt lương của nhân viên, vì thế lãnh đạo phải cho nhân viên thấy họ luôn dõi theo, ghi nhận hiệu quả làm việc của nhân viên và những đóng góp tích cực của nhân viên, cho thấy những đánh giá của họ là công bằng và chính xác. Hiện tại Công ty có cơ chế trả lương theo thỏa thuận giữa Công ty và người mới được tuyển dụng và việc trả lương thực hiện bảo mật cho từng nhân viên nên có trường hợp mức lương cho những nhân viên có hiệu quả lao động cao hơn đôi khi lại thấp hơn, việc này ngay cả bản thân nhân viên đó cũng không biết, tuy nhiên bằng cách nào đó, khi người nhân viên giỏi nhận biết được họ không được đối xử công bằng, họ thường có thái độ bất mãn và muốn đầu quân cho một môi trường khác. Như vậy, trong trường hợp này, ban lãnh đạo cần có sự công tâm, cần chủ động đánh giá, xét duyệt lương một cách chủ động, công bằng, không phải chờ đến kỳ xét lương của toàn hệ thống ... để tạo động lực cho nhân viên làm việc với hiệu quả tốt nhất.

Đồng thời, Công ty cần thường xuyên xem xét, cập nhật chính sách lương phù hợp với thị trường lao động của ngành, từ đó có những đề xuất, điều chỉnh phù hợp, tránh tình trạng “chảy máu chất xám”, tạo cho nhân viên sự tin tưởng, gắn bó và cống hiến hết mình cho Công ty.

5.3.6. Về đào tạo

Thiết lập chương trình đào tạo và phát triển toàn diện cho nhân viên, gắn liền với chiến lược phát triển của Công ty. Chương trình đào tạo nên được xây dựng phù hợp với nhu cầu đào tạo, không những giúp nhân viên cập nhật kịp thời quy trình nghiệp vụ, chính sách hiện hành mà còn đáp ứng nhu cầu phát triển cá nhân của nhân viên. Các buổi huấn luyện định hướng, giúp nhân viên hiểu rõ vai trò, chức năng, nhiệm vụ của phòng ban nhân viên sẽ làm việc khi mới gia nhập tổ chức thực sự cần thiết. Qua đó, cán bộ đào tạo có thể giải thích rõ trình tự hợp lý của công việc nhân viên chuẩn bị phụ trách. Ngoài ra, các khóa huấn luyện nghiệp vụ chuyên sâu theo từng chủ đề mà được xây dựng dựa vào sai sót của nhân viên sẽ hữu ích, giúp nhân viên nhận biết sai sót, hạn chế các lỗi thường gặp phải, rút kinh nghiệm cho bản thân qua sai sót của đồng nghiệp. Việc sắp xếp đúng người vào đúng công việc được xem là yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên, nhân viên sẽ hiểu rõ vai trò, nhiệm vụ công việc để hoàn thành công việc một cách tối ưu nhất.

5.4. Một số hạn chế và gợi mở hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu có một số hạn chế nhất định bên cạnh những kết quả và đóng góp, cụ thể như sau:

Một là, nghiên cứu được thực hiện tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận là mô hình công ty TNHH MTV 100% vốn nhà nước thuộc ngành lâm nghiệp. Tuy nhiên còn nhiều lĩnh vực, ngành nghề hoạt động có những đặc thù riêng biệt, do đó, kết quả nghiên cứu sẽ mang tính tổng quát cao hơn nếu nghiên cứu ở nhiều ngành nghề khác nhau.

Hai là, hiện nay trên địa bàn tỉnh Bình Thuận mô hình công ty TNHH MTV Lâm nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ có tổng cộng 03 công ty (Lâm nghiệp Bình Thuận, Lâm nghiệp Sông Dinh, Lâm nghiệp Tánh Linh) nếu nghiên cứu được thực hiện và mẫu khảo sát được lấy tại 03 đơn vị thì kết quả nghiên cứu sẽ mang tính tổng thể cho loại hình một thành viên nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ hơn. Đây cũng là hướng gợi ý cho nghiên cứu sau.

Ba là, hiệu quả làm việc của nhân viên trong nghiên cứu này được đánh giá bởi chính cán bộ nhân viên, do đó việc trả lời bảng khảo sát không được độ tin cậy cao. Ngoài ra, việc đánh giá công việc của nhân viên cũng có thể được thực hiện bởi tổ chức hoặc cán bộ quản lý trực tiếp. Đây cũng là gợi ý cho các nghiên cứu sau.

Bốn là, số lượng thành phần hoạt động quản trị NNL trong nghiên cứu này tác giả thực hiện chỉ có 06 nhân tố tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên, do đó, kết quả nghiên cứu chỉ là một phần nhỏ trong mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị NNL và hiệu quả làm việc của nhân viên, cần bổ sung thêm nhiều yếu tố hơn trong những nghiên cứu tiếp theo.

TÓM TẮT CHƯƠNG 5

Chương này đã tổng kết số liệu nghiên cứu của đề tài từ chương 4, đưa ra một số thảo luận về kết quả của các yếu tố tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá công việc thực hiện công việc, trả công lao động, chính sách thăng tiến, môi trường làm việc. Sau đó tác giả đánh giá mức độ tác động của những yếu tố này, từ đó gợi ý một số hàm ý quản trị dành cho Công ty nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên. Tác giả ghi nhận các hạn chế trong nghiên cứu về mặt quy mô, đối tượng khảo sát, hạn chế về địa lý, số lượng thành phần hoạt động quản trị NNL và đưa ra một số gợi ý cho những nghiên cứu tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

Bùi Văn Nhơn (2006). *Quản lý và Phát triển nguồn nhân lực*. NXB Tư pháp.

Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận “*Đề án tái cơ cấu công ty giai đoạn 2020 – 2025 và những năm tiếp theo*”.

Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận “*Báo cáo tình hình hoạt động của công ty năm 2020, 2021, 2022 và 6 tháng đầu năm 2023*”.

Đặng Văn Bảo (2012). *Phân tích ảnh hưởng của hoạt động quản trị nguồn nhân lực đến năng suất của các doanh nghiệp sản xuất tại TP.HCM*. Luận văn thạc sĩ. Đại học mở TP.HCM.

Đinh Phi Hồ (2020). *Phương pháp định lượng trong nghiên cứu quản trị kinh doanh và quản lý kinh tế*. NXB Tài chính.

Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. NXB Hồng Đức.

Nguyễn Đình Thọ (2018). *Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh*. NXB Tài chính.

Nguyễn Hồng Giang, Đoàn Hoàng Lâm (2022). *Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của công chức: Trường hợp nghiên cứu tại huyện Kiên Hải, tỉnh Kiên Giang*. Tạp chí Công thương số 24 - tháng 11/2022.

Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2019). *Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả công việc của nhân viên ngành tài chính tiêu dùng tại Thành phố Hồ Chí Minh*.

Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004). *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB Lao động Xã hội.

Trần Kim Dung, Đoàn Thanh Hải, Lê Thị Loan, Bùi Thị Thanh, Phan Quốc Tấn và Huỳnh Văn Tâm (2010). *Mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, kết quả quản trị nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh trong các doanh nghiệp*. Tạp chí Phát triển Kinh tế, 233 (2), 37-42.

Trần Kim Dung, Trương Thị Lan Anh, Bùi Thị Phương Linh, Nguyễn Thị Loan, Hồ Thị Thảo Trang, Trần Thị Giáng My, Phạm Thị Như Uyên. (2017), *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.

Trần Kim Dung (2018). *Quản trị nguồn nhân lực, tái bản lần thứ 10*. NXB Tài chính.

Trương Minh Sơn (2021). Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thiết bị Khoa học Công nghệ mới. Luận văn thạc sĩ. Đại học công nghệ Giao thông Vận tải.

Trương Thị Thu Hằng (2014). *Tác động của quản trị nguồn nhân lực lên hiệu suất làm việc của nhân viên ngân hàng trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh*. Luận văn thạc sĩ. Đại học Kinh tế TP.HCM.

Võ Khắc Thường, Nguyễn Quyết (2014). *Ứng dụng phương pháp liên kết mờ Topsis trong tuyển dụng nhân sự*. Tạp chí phát triển Hội nhập số 19 (29) - tháng 11, 12/2014.

Tiếng anh

Ahmad, S., & Schroeder G. (2003). *The impact of Human Resource Management Practices On Operational Performance: recognizing country and industry differences*”, Journal of Operations Management, Vol.21, pp. 19-43.

Al Qudah, H.M.A., Osman, A. and Al Qudah, H.M (2014). *The Effect Of Human Resources Management Practices On Employee Performance*. International Journal of Scientific & Technology Research, 3(9), 129-134.

Antwi, J. O., Opoku, A. C., Seth, A., & Margaret, O. B. (2016). Assessing the human resource management practices of public banks from employees' perspective: case study of selected branches of Ghana commercial bank, Kumasi. Global Journal of Human Resource Management, 4(1), 13-30.

Dessler, G. (2010). *Human Resource Management*. Prentice Hall, Upper Saddle River, 612-650.

Guest DE. (1997). *Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda*. The International Journal of Human Resource Management; 8:263-276.

Harel, G. H., & Tzafrir, S. (1999). *The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm*. Human Resource Management, 38, 185-200.

Hassan, S. (2016). *Impact of HRM practices on employee's performance*. International Journal of Academic Research in Accounting. Finance and Management Sciences, 6 (1), 15-22.

Huselid, M.A. (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. Academy of Management Journal, 38, 635-672.

Jouda, A. A., Ahmad, U. N. U., & Dahleez, K. A. (2016). *The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine*. International Review of Management and

Marketing, 6(4), 1080-1088.

Khan, J.H. (2003). "Impact of total Quality Management on Productivity", *The TQM Manazine*, 15 (6), pp.374-380.

Lado, A.A., Wilson, M.C. (1994). *Human resource systems and sustained competitive advantage; A competency – based perspective*. Academy of Management Review, 19:699-727.

Lee, C.-C. ., Huang, S.-H. ., & Zhao, C.-. Y. . (2012). *A Study on Factors Affecting Turnover Intention of Hotel Empolyees*. Asian Economic and Financial Review, 2(7), 866–875.

Lo, M. C., Mohamad (2009). *The relationship between human resource management and firm performance in Malaysia*. International Journal of Economics and Finance, 1(1), 103-109.

Mahmood and colleagues (2014). *The Impact of Human Resource Management Practices on EmployeePerformance in Banking Industry of Pakistan*.

Marwat, Z. A., Qureshi, T. M., & Ramay, M. I. (2006). *Impact of human resource management (HRM) practices on employee performance*. International Journal.

Maslow, A. H. (1954). *The instinctoid nature of basic needs*. Journal of personality.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper.

Naser I. Saif và Khaled S. Sartawi (2013). *Relationship bettween Human Resource Management Practices and Preceived Performance of Emloyees in Jordanian Hospitals*, Philadelphia University, Amman, Jordan.

Noe, Hollenbeek, Gerhart, Wright. (2003). *Human resource management Gaining A Competitive Advantage*, 4th, Ed, Mc Graw-Hill Irwin.

Pfeffer, J., (1998). *Seven Practices of Successful Organizations*. California Management Review, Vol 40, no.2, p96-124.

Pfeffer J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, Boston.

Price, A. (2004), *Human Resource Management in a Business Context*. 2nd Edition, Thomson, Canada.

Rodwell, J.J., Kienzle, R. and Shadur, M.A. (1998). *The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications*. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 57(3-4), 277-293.

Sarker, A.S. (2017), *Human Resource Management Practices and Employee Performance in Banking Sector of Bangladesh*, *Journal of Human Resource Management*, 20(1), pp.68-80.

Singh, K., 2004. *Impact_of_HR_practices_on_perceived_firm_performance*. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 42(3).

Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317

Wambua, S. M. (2016). *Effect of Human Resource Management Practices on Employee Performance in Commercial Banks in Nairobi County, Kenya*. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 3(2).

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1. DÀN BÀI PHỎNG VẤN DỪNG CHO NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

PHẦN 1: GIỚI THIỆU

Xin chào Anh/Chị!

Tôi tên **Huỳnh Trần Danh**, là học viên Cao học ngành Quản trị kinh doanh của Trường Đại học Phan Thiết. Hiện tại, tôi đang tiến hành thực hiện Đề án tốt nghiệp với đề tài **“Tác động của hoạt động Quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận”**.

Buổi thảo luận nhóm được thực hiện lần lượt với các Anh/Chị sau:

DANH SÁCH 10 CÁN BỘ, CÔNG NHÂN VIÊN ĐANG LÀM VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH MTV LÂM NGHIỆP BÌNH THUẬN THAM GIA PHỎNG VẤN

Stt	Họ và tên	Chức vụ	Số điện thoại	Tuổi
01	Phan Đức Thuận	Nhân viên kế toán công ty	0977880075	32
02	Hoàng Minh Tuấn	Nhân viên kỹ thuật công ty	0974136912	33
03	Nguyễn Văn Liễu	Nhân viên kinh doanh công ty	0932403030	41
04	Lê Thị Kim Thoa	Nhân viên pháp chế công ty	0906643136	35
05	Đoàn Bá Thuận	Phó phòng KC-KT XNLN Hàm Tân	0977927898	36
06	Phan Hùng	TP. HC-KT XNLN Hàm Thuận Nam	0917872789	39
07	Bá Văn Nhận	TP. HC-KT XNLN Bắc Bình Thuận	0986659981	42
08	Hà Việt Thanh	Giám đốc XNLN Bắc Bình Thuận	0917429323	43
09	Trần Hoàng Phong	Giám đốc XNLN Hàm Thuận Nam	0942239479	49
10	Phạm Văn Từ	Giám đốc XNCBG Phan Thiết	0919606212	53

DANH SÁCH 05 CHUYÊN GIA CÓ KINH NGHIỆM TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC (QTNNL)

Stt	Họ và tên	Chức vụ	Số điện thoại	Tuổi
01	Lê Ngọc Cường	Chủ tịch công ty	0913691555	58
02	Nguyễn Văn Hà	TGD công ty	0941897567	52
03	Nguyễn Hoàng Cẩn	P. TGD công ty	0915994418	60
04	Trần Công Chí	P. TGD công ty	0982848454	55
05	Nguyễn Thị Lệ Hằng	TP.TC-HC công ty	0972646035	38

Qua thời gian làm việc tại Công ty, tôi nhận thấy Công ty chúng ta rất quan tâm và dành nhiều sự đầu tư cho hoạt động quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) bao gồm tuyển dụng, đào tạo, đánh giá kết quả thực hiện công việc một cách khoa học ... Tuy nhiên, một cuộc khảo sát, đánh giá toàn bộ hoạt động QTNNL trên phạm vi toàn hệ thống là chưa được quan tâm thực hiện, đâu đó chỉ mới có hoạt động đào tạo được phòng Tổ chức - hành chính thường xuyên khảo sát, đánh giá. Vì vậy, thông qua việc nghiên cứu tác động của hoạt động QTNNL đến hiệu quả làm việc của nhân viên Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận sẽ giúp Ban lãnh đạo có cái nhìn tổng quát hơn về thực tiễn hoạt động QTNNL, đặc biệt hơn là nên đầu tư cho yếu tố nào để hiệu quả làm việc của nhân viên ngày càng tăng, giúp Công ty ngày càng nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường, sớm đạt được các chiến lược kinh doanh đề ra.

Tôi chân thành cảm ơn Anh/Chị đã dành thời gian tham gia thảo luận cùng tôi.

Anh/Chị vui lòng cho ý kiến về những nội dung thảo luận sau, có cần bổ sung thêm nội dung nào phù hợp với tình hình thực tế tại đơn vị mình hay không? Có nội dung nào trùng lặp không?

PHẦN 2: NỘI DUNG THẢO LUẬN (Gợi ý các yếu tố cấu thành thang đo)

Thang đo Tuyển dụng

Anh chị có nhận thấy Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận có quy trình tuyển dụng có tính chọn lọc không? Trong quá trình tuyển dụng, Anh/Chị cảm thấy cán bộ quản lý và phòng nhân sự phối hợp nhịp nhàng với nhau? Khi dự tuyển, Anh/Chị được kiểm tra bằng các bài thi nghiệp vụ? Anh/Chị cảm thấy mình có kỹ năng và kiến thức phù hợp với công việc? Anh/Chị được tuyển dụng với quy trình hợp lý?

Nếu có, anh chị có cho rằng việc tuyển dụng tốt, đúng người đúng việc sẽ giúp bản thân làm việc hiệu quả hơn không?

Thang đo Đào tạo

Tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận, sau khi được tuyển dụng vào Công ty, anh chị có được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc hay không? Theo Anh/Chị, chương trình đào tạo nhân viên của công ty là thực tế, hữu ích, gắn liền với mục tiêu chiến lược? Anh/Chị được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc? Anh/Chị được tham gia các khóa đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu? Công ty Anh/Chị có chính sách đào tạo và huấn luyện nhân viên đạt chất lượng và hiệu quả?

Anh chị có nhận thấy việc đào tạo là cần thiết để nâng cao hiệu quả làm việc của bản thân hay không?

Thang đo Đánh giá kết quả thực hiện công việc

Tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận, anh chị có được đánh giá dựa trên hiệu quả làm việc cụ thể của mình hay không? Anh/Chị được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc? Anh/Chị nhận được thông tin phản hồi và tư vấn sau đánh giá? Anh/Chị cảm thấy việc đánh giá công việc rất hữu ích để nâng cao chất lượng thực hiện công việc của nhân viên? Việc đánh giá công việc của

nhân viên trong công ty Anh/Chị công bằng và chính xác? Kết quả đánh giá được sử dụng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng, bổ nhiệm...?

Anh chị có cho rằng việc đánh giá kết quả thực hiện công việc chính xác, công bằng sẽ là động lực để anh/chị tăng hiệu quả làm việc của mình không?

Thang đo Trả công lao động

Anh, Chị cảm thấy thu nhập hiện tại tương xứng với hiệu quả làm việc của Anh/chị? Thu nhập hiện tại phụ thuộc năng lực của bản thân Anh/chị? Anh/Chị được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh của công ty? Anh/Chị được trả lương, thưởng một cách công bằng? Ở công ty Anh/Chị, tiền lương được xác định dựa trên yêu cầu công việc và năng lực của bản thân nhân viên?

Anh chị có thấy việc trả công lao động công bằng, tương xứng với năng lực của anh chị bỏ ra sẽ giúp anh chị nâng cao hiệu quả làm việc của mình không?

Thang đo Chính sách thăng tiến

Ở Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận, anh chị có được định hướng thăng tiến nghề nghiệp rõ ràng không? Cấp trên trực tiếp của anh chị hiểu rõ nguyện vọng nghề nghiệp của anh chị không? Công ty có nhiều cơ hội để thăng tiến không? Anh chị có được tạo cơ hội, điều kiện để thăng tiến không? Anh chị hiểu rõ và nắm vững điều kiện để được thăng tiến không?

Thang đo Môi trường làm việc

Anh chị nhận thấy Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận có các chế độ chính sách tuân thủ quy định của pháp luật không? Anh chị thấy tin tưởng vào lãnh đạo của Công ty không? Anh chị được đối xử công bằng, không bị chèn ép? Các đồng nghiệp nơi anh chị làm việc có luôn thân mật, hỗ trợ giúp đỡ nhau trong lúc làm việc không? Anh chị nhận đủ thông tin về chính sách, sản phẩm, quy định ... để có thể làm việc tốt chứ? Anh chị có được phép đưa ra những quyết định liên quan đến hoạt động của mình? Anh chị có được Ban lãnh đạo khuyến khích tham gia vào việc ra quyết định liên quan đến hoạt động chung của Công ty không?

Nếu có, anh chị có cho rằng môi trường làm việc càng tốt sẽ giúp hiệu quả làm việc của anh chị càng tăng hay không?

Thang đo hiệu quả làm việc của nhân viên

Anh/Chị luôn cố gắng hết sức để hoàn thành công việc được giao? Anh/Chị luôn hoàn thành tốt công việc được giao, đúng tiến độ đề ra? Công việc của Anh/Chị luôn hoàn thành với chất lượng cao? Anh/Chị luôn cải tiến phương pháp xử lý công việc để đạt hiệu quả cao nhất? Anh/Chị cảm thấy tự hào về hiệu quả làm việc của Anh/Chị?

PHẦN 3: KẾT QUẢ THẢO LUẬN

- Có 6 người cho rằng hoạt động QTNNL bao gồm các yếu tố: Trả công lao động, tuyển dụng, đánh giá, đào tạo và có 3 trong số 6 người cho rằng hoạt động QTNNL có thêm các yếu tố: Thăng tiến, môi trường làm việc có tác động đến hiệu quả làm việc của họ.

- Có 4 ý kiến trong đó có 3 người ở vị trí thuộc bộ phận Văn phòng công ty cho rằng thăng tiến là một trong những yếu tố quan trọng để thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên và họ đều mong muốn cấp trên tạo điều kiện để họ có cơ hội thăng tiến.

- Tất cả các thành viên tham gia đều đồng ý cho rằng thu nhập từ lương, thưởng cao hay thấp sẽ tác động đến hiệu quả làm việc của họ. Họ cho rằng việc đánh giá và trả công công bằng sẽ tạo động lực cho họ làm việc tốt hơn và thu nhập ổn định giúp cho chuyên tâm trong công việc hơn, mang lại hiệu quả làm việc cao hơn.

- Có 4 ý kiến cho rằng môi trường làm việc mà cho họ chủ động, được đưa ra các ý tưởng sẽ giúp họ tiến triển nhanh hơn là việc chờ đợi cấp trên đưa ra các quyết định liên quan đến công việc mà họ tự đánh giá được. Ngược lại, có 2 ý kiến đối lập với các ý kiến trên, họ cho rằng bản thân tự quyết định sẽ phải chịu trách nhiệm nhiều hơn, như vậy đôi khi lại tạo cho họ áp lực trong công việc.

- Có 5 người cho rằng họ cảm thấy hăng hái làm việc hơn khi được cấp trên động viên, khuyến khích trong công việc.

Tất cả các thành viên tham gia đều có ý kiến cho rằng nên có một cơ chế đánh giá hiệu quả làm việc khoa học và sát với công việc hàng ngày của họ để có cái nhìn chính xác, đánh giá công bằng với những gì họ đã thực hiện.

PHỤ LỤC 2. THANG ĐO ĐỀ XUẤT

TT	Mã Hóa	Biến Quan Sát	Nguồn tham khảo
I	TD	TUYỂN DỤNG	
1	TD1	Trong quá trình tuyển dụng, Anh/Chị cảm thấy cán bộ quản lý và phòng nhân sự phối hợp nhịp nhàng với nhau	Trần Kim Dung (2015)
2	TD2	Khi dự tuyển, Anh/Chị được kiểm tra bằng các bài thi nghiệp vụ	Trần Kim Dung (2015)
3	TD3	Anh/Chị cảm thấy mình có kỹ năng và kiến thức phù hợp với công việc	Trần Kim Dung (2015)
4	TD4	Anh/Chị được tuyển dụng với quy trình hợp lý	Trần Kim Dung (2015)
II	DT	ĐÀO TẠO	
5	DT1	Theo Anh/Chị, chương trình đào tạo nhân viên của công ty là thực tế, hữu ích, gắn liền với mục tiêu chiến lược	Trần Kim Dung (2015)
6	DT2	Anh/Chị được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc	Trần Kim Dung (2015)
7	DT3	Anh/Chị được tham gia các khóa đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu	Trần Kim Dung (2015)
8	DT4	Công ty Anh/Chị có chính sách đào tạo và huấn luyện nhân viên đạt chất lượng và hiệu quả	Trần Kim Dung (2015)
III	DG	ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC	
9	DG1	Anh/Chị được đánh giá năng lực dựa trên hiệu quả làm việc cụ thể	Trần Kim Dung (2015)

10	DG2	Anh/Chị hiểu rõ mục tiêu của việc đánh giá công việc	Trần Kim Dung (2015)
11	DG3	Anh/Chị nhận được thông tin phản hồi và tư vấn sau đánh giá	Trần Kim Dung (2015)
12	DG4	Anh/Chị cảm thấy việc đánh giá công việc rất hữu ích để nâng cao chất lượng thực hiện công việc của nhân viên	Trần Kim Dung (2015)
13	DG5	Việc đánh giá công việc của nhân viên trong công ty Anh/Chị công bằng và chính xác	Trần Kim Dung (2015)
14	DG6	Kết quả đánh giá được sử dụng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng, bổ nhiệm...	Trần Kim Dung (2015)
IV	TC	TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG	
15	TC1	Anh, Chị cảm thấy thu nhập hiện tại tương xứng với hiệu quả làm việc của Anh/Chị	Trần Kim Dung (2015)
16	TC2	Thu nhập hiện tại phụ thuộc năng lực của bản thân Anh/Chị	Trần Kim Dung (2015)
17	TC3	Anh/Chị được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh của công ty	Trần Kim Dung (2015)
18	TC4	Anh/Chị được trả lương, thưởng một cách công bằng	Trần Kim Dung (2015)
19	TC5	Ở công ty Anh/Chị, tiền lương được xác định dựa trên yêu cầu công việc và năng lực của bản thân nhân viên	Trần Kim Dung (2015)
V	TT	CHÍNH SÁCH THĂNG TIẾN	
20	TT1	Anh/Chị được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng	Trần Kim Dung (2015)

21	TT2	Cấp trên trực tiếp của Anh/Chị hiểu rõ nguyện vọng nghề nghiệp của Anh/Chị	Trần Kim Dung (2015)
22	TT3	Trong công ty Anh/Chị, nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến	Trần Kim Dung (2015)
23	TT4	Công ty Anh/Chị tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên	Trần Kim Dung (2015)
24	TT5	Anh/Chị hiểu và nắm rõ những điều kiện để được thăng tiến	Trần Kim Dung (2015)
VI	MT	MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC	
25	MT1	Anh/chị thấy Công ty có các chế độ chính sách tuân thủ quy định của pháp luật	Trần Kim Dung (2015)
26	MT2	Anh/chị tin tưởng vào lãnh đạo của Công ty	Trần Kim Dung (2015)
27	MT3	Anh/chị được đối xử công bằng, không bị chèn ép	Trần Kim Dung (2015)
28	MT4	Các đồng nghiệp nơi Anh/chị làm việc luôn thân mật, hỗ trợ giúp đỡ nhau trong làm việc	Trần Kim Dung (2015)
29	MT5	Anh/chị được phép đưa ra những quyết định liên quan đến hoạt động của mình	Trần Kim Dung (2015)
30	MT6	Anh/chị được Ban lãnh đạo khuyến khích tham gia vào việc ra quyết định liên quan đến hoạt động chung của Công ty	Trần Kim Dung (2015)
VII	HQ	HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN	
31	HQ1	Anh/Chị luôn cố gắng hết sức để hoàn thành công việc được giao	Mahmood và cộng sự (2014)
32	HQ2	Anh/Chị luôn hoàn thành tốt công việc được giao, đúng tiến độ đề ra	Mahmood và cộng sự (2014)

33	HQ3	Công việc của Anh/Chị luôn hoàn thành với chất lượng cao	Mahmood và cộng sự (2014)
34	HQ4	Anh/Chị luôn cải tiến phương pháp xử lý công việc để đạt hiệu quả cao nhất	Mahmood và cộng sự (2014)
35	HQ5	Anh/Chị cảm thấy tự hào về hiệu quả làm việc của Anh/Chị	Mahmood và cộng sự (2014)

PHỤ LỤC 3. BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT CHÍNH THỨC

Bảng câu hỏi số:

Xin chào Anh/Chị,

Tôi tên **Huỳnh Trần Danh**, là học viên Cao học ngành Quản trị kinh doanh của Trường Đại học Phan Thiết. Hiện tại, tôi đang tiến hành thực hiện Đề án tốt nghiệp với đề tài **“Tác động của Hoạt động Quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Bình Thuận”**.

Rất mong Anh/Chị dành một chút thời gian để điền vào phiếu khảo sát này. Trong bảng khảo sát này, tất cả các ý kiến đều là thông tin hữu ích và chỉ sử dụng với mục đích nghiên cứu.

Nếu cần thêm thông tin Anh/chị vui lòng liên hệ số điện thoại: 0945.187.152 hoặc email: danhtchc.lamnghiepbt@gmail.com.

I. CẢM NHẬN VÀ ĐÁNH GIÁ CÁC THÔNG TIN

Hướng dẫn trả lời: Đánh dấu X vào ô thể hiện mức độ đồng ý của Anh/chị từ 1 đến 5, trong đó:

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường / Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

Xin vui lòng cho biết mức độ đồng ý của Quý anh/chị theo thông tin bảng sau:

TT	Mã Hóa	Nội dung	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
I	TD	TUYỂN DỤNG	Mức độ đồng ý				
1	TD1	Trong quá trình tuyển dụng, Anh/Chị cảm thấy cán bộ quản lý và phòng nhân sự phối hợp nhịp nhàng với nhau	☐	☐	☐	☐	☐
2	TD2	Khi dự tuyển, Anh/Chị được kiểm tra bằng các bài thi nghiệp vụ	☐	☐	☐	☐	☐

3	TD3	Anh/Chị cảm thấy mình có kỹ năng và kiến thức phù hợp với công việc	☐	☐	☐	☐	☐
4	TD4	Anh/Chị được tuyển dụng với quy trình hợp lý	☐	☐	☐	☐	☐
II	DT	ĐÀO TẠO	Mức độ đồng ý				
5	DT1	Theo Anh/Chị, chương trình đào tạo nhân viên của công ty là thực tế, hữu ích, gắn liền với mục tiêu chiến lược	☐	☐	☐	☐	☐
6	DT2	Anh/Chị được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc	☐	☐	☐	☐	☐
7	DT3	Anh/Chị được tham gia các khóa đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu	☐	☐	☐	☐	☐
8	DT4	Công ty Anh/Chị có chính sách đào tạo và huấn luyện nhân viên đạt chất lượng và hiệu quả	☐	☐	☐	☐	☐
III	DG	ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC	Mức độ đồng ý				
9	DG1	Anh/Chị được đánh giá năng lực dựa trên hiệu quả làm việc cụ thể	☐	☐	☐	☐	☐
10	DG2	Anh/Chị hiểu rõ mục tiêu của việc đánh giá công việc	☐	☐	☐	☐	☐
11	DG3	Anh/Chị nhận được thông tin phản hồi và tư vấn sau đánh giá	☐	☐	☐	☐	☐
12	DG4	Anh/Chị cảm thấy việc đánh giá công việc rất hữu ích để nâng cao chất lượng thực hiện công việc của nhân viên	☐	☐	☐	☐	☐
13	DG5	Việc đánh giá công việc của nhân viên trong công ty Anh/Chị công bằng và chính xác	☐	☐	☐	☐	☐
IV	TC	TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG	Mức độ đồng ý				
14	TC1	Anh, Chị cảm thấy thu nhập hiện tại tương xứng với hiệu quả làm việc của Anh/Chị	☐	☐	☐	☐	☐
15	TC2	Thu nhập hiện tại phụ thuộc năng lực của bản thân Anh/Chị	☐	☐	☐	☐	☐
16	TC3	Anh/Chị được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh của công ty	☐	☐	☐	☐	☐
17	TC4	Anh/Chị được trả lương, thưởng một cách công bằng	☐	☐	☐	☐	☐
V	TT	CHÍNH SÁCH THĂNG TIẾN	Mức độ đồng ý				

18	TT1	Anh/Chị được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng	☐	☐	☐	☐	☐
19	TT2	Cấp trên trực tiếp của Anh/Chị hiểu rõ nguyện vọng nghề nghiệp của Anh/Chị	☐	☐	☐	☐	☐
20	TT4	Công ty Anh/Chị tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên	☐	☐	☐	☐	☐
21	TT5	Anh/Chị hiểu và nắm rõ những điều kiện để được thăng tiến	☐	☐	☐	☐	☐
VI	TT	MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC	Mức độ đồng ý				
22	MT1	Anh/chị thấy Công ty có các chế độ chính sách tuân thủ quy định của pháp luật	☐	☐	☐	☐	☐
23	MT2	Anh/chị tin tưởng vào lãnh đạo của Công ty	☐	☐	☐	☐	☐
24	MT3	Anh/chị được đối xử công bằng, không bị chèn ép	☐	☐	☐	☐	☐
25	MT4	Các đồng nghiệp nơi Anh/chị làm việc luôn thân mật, hỗ trợ giúp đỡ nhau trong làm việc	☐	☐	☐	☐	☐
26	MT5	Anh/chị được phép đưa ra những quyết định liên quan đến hoạt động của mình	☐	☐	☐	☐	☐
VII	HQ	HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN	Mức độ đồng ý				
27	HQ1	Anh/Chị luôn cố gắng hết sức để hoàn thành công việc được giao	☐	☐	☐	☐	☐
28	HQ2	Anh/Chị luôn hoàn thành tốt công việc được giao, đúng tiến độ đề ra	☐	☐	☐	☐	☐
29	HQ3	Công việc của Anh/Chị luôn hoàn thành với chất lượng cao	☐	☐	☐	☐	☐
30	HQ4	Anh/Chị luôn cải tiến phương pháp xử lý công việc để đạt hiệu quả cao nhất	☐	☐	☐	☐	☐

II. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Cuối cùng, xin Anh/Chị cho biết một số thông tin cá nhân sau (Khoanh tròn vào số thích hợp)

31	Giới tính	1. Nam 2. Nữ
32	Trình độ học vấn	1. Lao động phổ thông 2. Trung cấp, Cao Đẳng 3. Đại học

		4. Sau đại học
33	Chức vụ hiện tại	1. Công nhân bảo vệ rừng, chế biến gỗ 2. Nhân viên nghiệp vụ các phòng ban, đơn vị 3. Trưởng/phó các phòng ban cấp đơn vị và tương đương. 4. Trưởng/phó phòng nghiệp vụ công ty và tương đương trở lên
34	Độ tuổi	1. Dưới 25 tuổi 2. Từ 25 - 35 tuổi 3. Từ 36 - 45 tuổi 4. Trên 45 tuổi
35	Số năm làm việc tại Công ty	1. Dưới 01 năm. 2. Từ 1 năm - 3 năm 3. Từ 4 năm - 6 năm 4. Trên 6 năm
36	Thu nhập bình quân hàng tháng của Anh chị hiện nay (triệu đồng/tháng)	1. Dưới 5 triệu 2. Từ 5 - 10 triệu 3. Từ 11 triệu - 20 triệu 4. Trên 20 triệu

PHỤ LỤC 4. KẾT QUẢ CHẠY SPSS

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\PC_DANH\Desktop\ DANH200.sav'
/COMPRESSED.
RELIABILITY
/VARIABLES=TD1 TD2 TD3 TD4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\PC_DANH\Desktop\ DANH200.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	210	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	210	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TD1	9.88	3.229	.607	.772
TD2	9.85	3.074	.644	.754
TD3	9.81	3.272	.610	.771
TD4	9.90	3.067	.651	.751

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.15	5.284	2.299	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=DT1 DT2 DT3 DT4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\PC_DANH\Desktop\ DANH200.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	210	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	210	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DT1	9.65	3.338	.686	.823
DT2	10.19	3.473	.728	.803
DT3	9.73	3.507	.693	.818
DT4	9.61	3.587	.688	.820

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.06	5.896	2.428	4

RELIABILITY

```

/VARIABLES=DG1 DG2 DG3 DG4 DG5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\PC_DANH\Desktop\ DANH200.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	210	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	210	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DG1	12.83	5.645	.664	.847
DG2	12.75	5.462	.695	.839
DG3	12.20	5.491	.699	.839
DG4	12.18	5.332	.693	.840
DG5	12.22	5.148	.710	.836

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.54	8.192	2.862	5

RELIABILITY

```

/VARIABLES=TC1 TC2 TC3 TC4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\PC_DANH\Desktop\DANH200.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	210	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	210	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TC1	10.02	3.253	.640	.803
TC2	10.00	3.354	.670	.788
TC3	10.04	3.396	.672	.787
TC4	10.10	3.377	.677	.785

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.39	5.635	2.374	4

RELIABILITY

```

/VARIABLES=TT1 TT2 TT3 TT4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\PC_DANH\Desktop\DANH200.sav

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	210	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	210	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TT1	9.93	4.130	.695	.852
TT2	9.95	4.160	.730	.837
TT3	9.93	4.124	.763	.824
TT4	9.96	4.261	.727	.838

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.26	7.111	2.667	4

RELIABILITY

```

/VARIABLES=MT1 MT2 MT3 MT4 MT5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\PC_DANH\Desktop\DANH200.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	210	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	210	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.848	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MT1	13.35	5.550	.681	.810
MT2	13.30	5.667	.629	.824
MT3	13.32	5.608	.645	.820
MT4	13.50	5.390	.681	.810
MT5	13.26	5.936	.653	.819

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.69	8.475	2.911	5

RELIABILITY

```

/VARIABLES=HQ1 HQ2 HQ3 HQ4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\PC_DANH\Desktop\ DANH200.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	210	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	210	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.848	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HQ1	9.99	4.129	.743	.782
HQ2	9.95	4.299	.652	.823
HQ3	9.97	4.195	.736	.786
HQ4	9.93	4.478	.618	.836

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.28	7.234	2.690	4

```

FACTOR
/VARIABLES TD1 TD2 TD3 TD4 DT1 DT2 DT3 DT4 DG1 DG2 DG3 DG4 DG5 TC1 TC2
TC3 TC4 TT1 TT2 TT3 TT4 MT1 MT2 MT3 MT4 MT5
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS TD1 TD2 TD3 TD4 DT1 DT2 DT3 DT4 DG1 DG2 DG3 DG4 DG5 TC1 TC2
TC3 TC4 TT1 TT2 TT3 TT4 MT1 MT2 MT3 MT4 MT5
/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION KMO EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT BLANK(.55)
/PLOT EIGEN ROTATION
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.

```

Factor Analysis

[DataSet1] C:\Users\PC_DANH\Desktop\DANH200.sav

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
TD1	3.27	.711	210
TD2	3.30	.738	210
TD3	3.33	.694	210

TD4	3.25	.736	210
DT1	3.41	.779	210
DT2	2.88	.708	210
DT3	3.33	.720	210
DT4	3.45	.698	210
DG1	2.71	.667	210
DG2	2.80	.692	210
DG3	3.34	.682	210
DG4	3.37	.728	210
DG5	3.32	.764	210
TC1	3.37	.773	210
TC2	3.39	.719	210
TC3	3.35	.704	210
TC4	3.28	.707	210
TT1	3.32	.818	210
TT2	3.30	.784	210
TT3	3.33	.771	210
TT4	3.30	.758	210
MT1	3.33	.741	210
MT2	3.38	.750	210
MT3	3.36	.753	210
MT4	3.19	.782	210
MT5	3.42	.661	210

Correlation Matrix

		TD1	TD2	TD3	TD4	DT1	DT2	DT3
Core relations	TD1	1.000	.495	.456	.557	.135	.181	.152
	TD2	.495	1.000	.555	.535	.172	.153	.186
	TD3	.456	.555	1.000	.503	.180	.279	.230
	TD4	.557	.535	.503	1.000	.098	.206	.216
	DT1	.135	.172	.180	.098	1.000	.604	.604
	DT2	.181	.153	.279	.206	.604	1.000	.606
	DT3	.152	.186	.230	.216	.604	.606	1.000
	DT4	.111	.104	.204	.109	.559	.645	.572
	DG1	.134	.133	.114	.067	.116	.158	.147
	DG2	.162	.053	.083	.166	.156	.124	.174
	DG3	.143	.150	.030	.126	.230	.177	.237
	DG4	.195	.172	.098	.214	.181	.126	.189
	DG5	.243	.178	.111	.189	.170	.172	.197
	TC1	.219	.237	.208	.185	.202	.293	.195
	TC2	.138	.179	.160	.106	.209	.171	.185
	TC3	.212	.161	.222	.147	.158	.116	.123
	TC4	.219	.216	.208	.114	.251	.280	.231
	TT1	.260	.237	.289	.208	.331	.350	.314
	TT2	.246	.299	.322	.234	.265	.232	.305
	TT3	.317	.316	.313	.269	.332	.346	.399
	TT4	.328	.286	.236	.184	.334	.275	.362
	MT1	.127	.012	.025	.050	.152	.170	.188
	MT2	.164	.064	.021	.123	.100	.152	.175
	MT3	.120	.074	.098	.071	.048	.058	.089
	MT4	.141	.029	.053	.103	.102	.033	.070
MT5	.141	.037	.045	.059	-.013	.010	-.002	

Correlation Matrix

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.868
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	2574.124
	df
	325
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
TD1	1.000	.622
TD2	1.000	.657
TD3	1.000	.623
TD4	1.000	.697
DT1	1.000	.679
DT2	1.000	.756
DT3	1.000	.697
DT4	1.000	.696
DG1	1.000	.617
DG2	1.000	.670
DG3	1.000	.676
DG4	1.000	.678
DG5	1.000	.700
TC1	1.000	.637
TC2	1.000	.687
TC3	1.000	.682
TC4	1.000	.719
TT1	1.000	.681
TT2	1.000	.749
TT3	1.000	.749
TT4	1.000	.730
MT1	1.000	.672
MT2	1.000	.607
MT3	1.000	.605
MT4	1.000	.666
MT5	1.000	.640

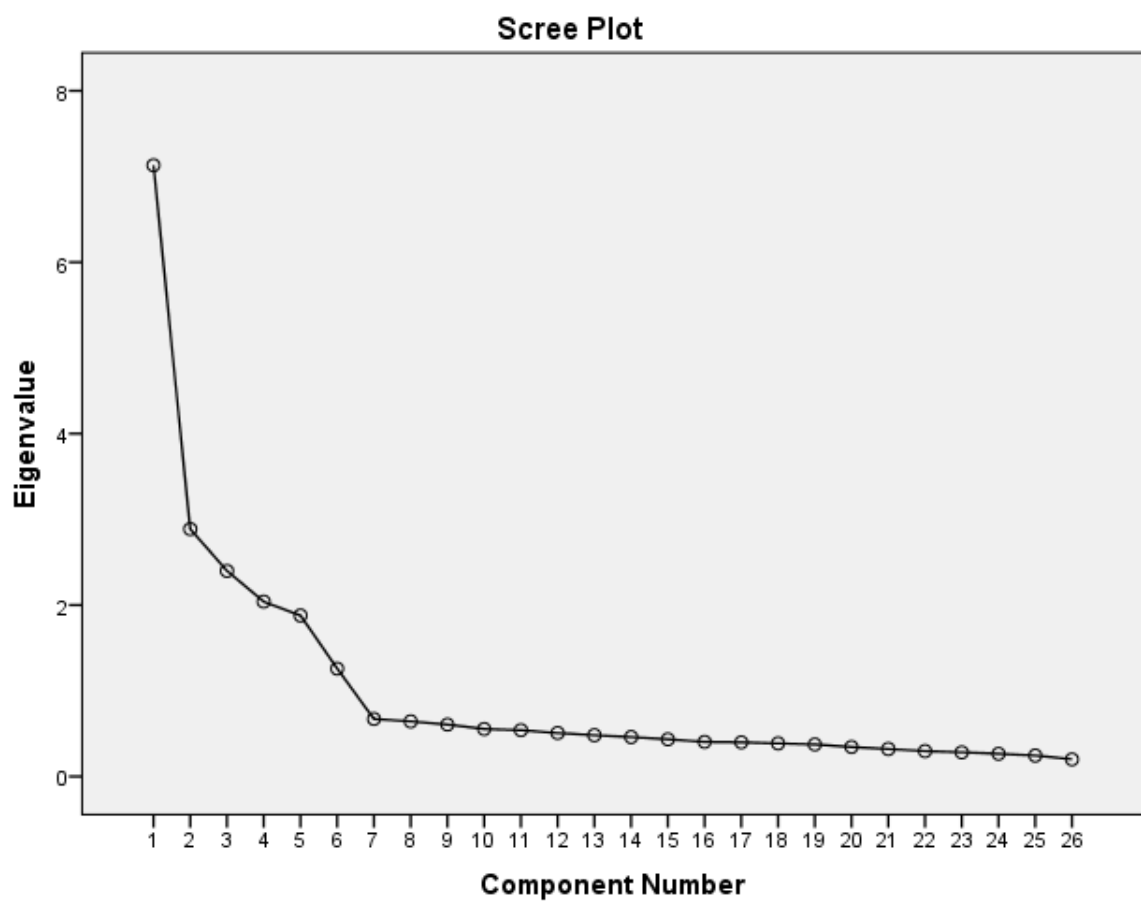
Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	7.131	27.428	27.428	7.131	27.428
2	2.887	11.103	38.531	2.887	11.103
3	2.398	9.225	47.756	2.398	9.225
4	2.040	7.846	55.602	2.040	7.846
5	1.879	7.226	62.828	1.879	7.226
6	1.258	4.838	67.665	1.258	4.838
7	.671	2.580	70.246		
8	.642	2.470	72.716		
9	.606	2.329	75.045		
10	.554	2.132	77.177		
11	.540	2.079	79.256		
12	.507	1.948	81.204		

13	.482	1.852	83.057	
14	.460	1.767	84.824	
15	.433	1.666	86.490	
16	.404	1.553	88.044	
17	.398	1.532	89.576	
18	.386	1.483	91.059	
19	.373	1.435	92.494	
20	.344	1.324	93.818	
21	.320	1.232	95.050	
22	.296	1.138	96.187	
23	.282	1.084	97.272	
24	.265	1.018	98.290	
25	.244	.940	99.231	
26	.200	.769	100.000	

Total Variance Explained



Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
TT3	.752					
TT2	.698					
TT1	.692					
TT4	.673					
DG4	.587					
TC1	.586					
DT3						
DT2						
DT1						
MT5		.684				
MT4		.670				
MT1		.618				
MT3		.618				
MT2		.577				
DG5			-.609			
DG1			-.571			
DG3			-.560			
DG2			-.554			
TD2						
TD4						
TD1						
DT4						
TD3						
TC2					-.614	
TC3					-.568	
TC4					-.567	

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a
a. 6 components extracted.

Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
DG5	.808					
DG3	.794					
DG2	.790					
DG4	.760					
DG1	.758					
MT4		.807				
MT5		.786				

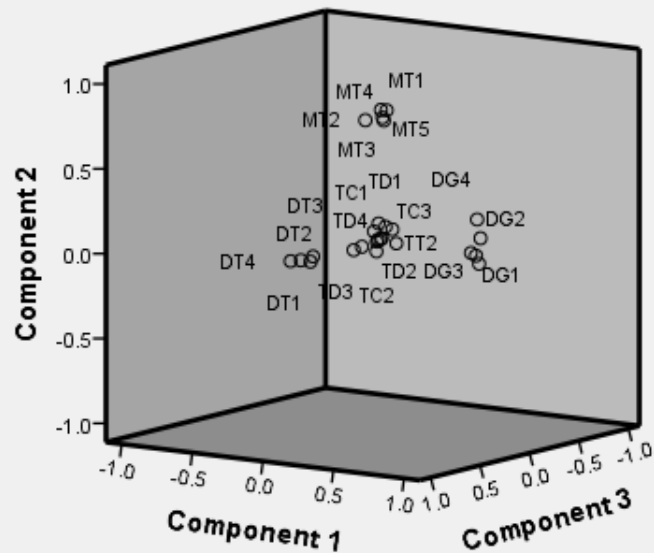
MT1		.775				
MT2		.762				
MT3		.759				
DT2			.839			
DT1			.794			
DT3			.793			
DT4			.787			
TC4				.815		
TC2				.797		
TC3				.779		
TC1				.729		
TT4					.784	
TT2					.778	
TT3					.735	
TT1					.724	
TD4						.819
TD2						.781
TD1						.750
TD3						.742

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	.473	.316	.394	.405	.489	.344
2	.187	.844	-.394	-.077	-.168	-.252
3	-.815	.402	.326	.179	-.016	.191
4	-.082	-.065	-.663	.225	-.028	.706
5	.092	.148	.215	-.827	-.018	.490
6	.250	.006	.314	.253	-.855	.209

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Plot in Rotated Space



```

FACTOR
/VARIABLES HQ1 HQ2 HQ3 HQ4
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS HQ1 HQ2 HQ3 HQ4
/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION KMO EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT BLANK(.55)
/PLOT EIGEN ROTATION
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.
    
```

Factor Analysis

[DataSet1] C:\Users\PC_DANH\Desktop\DANH200.sav

Warnings

Only one component was extracted. Component plots cannot be produced.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
HQ1	3.29	.810	210
HQ2	3.33	.831	210
HQ3	3.31	.797	210
HQ4	3.35	.806	210

Correlation Matrix

		HQ1	HQ2	HQ3	HQ4
Correlation	HQ1	1.000	.611	.675	.577
	HQ2	.611	1.000	.604	.465
	HQ3	.675	.604	1.000	.569
	HQ4	.577	.465	.569	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.813
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	350.318
	df
	6
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
HQ1	1.000	.754
HQ2	1.000	.649
HQ3	1.000	.746
HQ4	1.000	.607

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	2.755	68.881	68.881	2.755	68.881
2	.538	13.462	82.343		
3	.381	9.537	91.879		
4	.325	8.121	100.000		



Component Matrix^a

	Component
	1
HQ1	.868
HQ3	.864
HQ2	.805
HQ4	.779

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.^a
a. 1 components
extracted.

**Rotated Component
Matrix^a**

--

a. Only one component
was extracted. The
solution cannot be rotated.

```

COMPUTE TD=MEAN(TD1,TD2,TD3,TD4) .
EXECUTE.
COMPUTE DT=MEAN(DT1,DT2,DT3,DT4) .
EXECUTE.
COMPUTE DG=MEAN(DG1,DG2,DG3,DG4,DG5) .
EXECUTE.
COMPUTE TC=MEAN(TC1,TC2,TC3,TC4) .
EXECUTE.
COMPUTE TT=MEAN(TT1,TT2,TT3,TT4) .
EXECUTE.
COMPUTE MT=MEAN(MT1,MT2,MT3,MT4,MT5) .
EXECUTE.
COMPUTE HQ=MEAN(HQ1,HQ2,HQ3,HQ4) .
EXECUTE.
REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT HQ
  /METHOD=ENTER TD DT DG TC TT MT
  /RESIDUALS DURBIN
  /SAVE ZRESID.

```

Regression

[DataSet1] C:\Users\PC_DANH\Desktop\DANH200.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
HQ	3.3190	.67242	210
TD	3.2869	.57469	210
DT	3.2655	.60703	210
DG	3.1086	.57243	210
TC	3.3464	.59346	210
TT	3.3143	.66664	210
MT	3.3371	.58223	210

Correlations

		HQ	TD	DT	DG	TC	TT
Pearson Correlation	HQ	1.000	.428	.441	.476	.476	.665
	TD	.428	1.000	.253	.216	.281	.398
	DT	.441	.253	1.000	.222	.288	.459
	DG	.476	.216	.222	1.000	.280	.452
	TC	.476	.281	.288	.280	1.000	.455
	TT	.665	.398	.459	.452	.455	1.000
	MT	.356	.124	.128	.227	.218	.235
Sig. (1-tailed)	HQ	.	.000	.000	.000	.000	.000
	TD	.000	.	.000	.001	.000	.000
	DT	.000	.000	.	.001	.000	.000
	DG	.000	.001	.001	.	.000	.000
	TC	.000	.000	.000	.000	.	.000
	TT	.000	.000	.000	.000	.000	.
	MT	.000	.000	.000	.000	.000	.

	MT	.000	.037	.032	.000	.001	.000
N	HQ	210	210	210	210	210	210
	TD	210	210	210	210	210	210
	DT	210	210	210	210	210	210
	DG	210	210	210	210	210	210
	TC	210	210	210	210	210	210
	TT	210	210	210	210	210	210
	MT	210	210	210	210	210	210

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MT, TD, DT, DG, TC, TT ^b		Enter

a. Dependent Variable: HQ

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
1	.757 ^a	.574	.561	.44553	.574	45.511

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.204	6	9.034	45.511	.000 ^b
	Residual	40.295	203	.198		
	Total	94.499	209			

a. Dependent Variable: HQ

b. Predictors: (Constant), MT, TD, DT, DG, TC, TT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.777	.285		-2.729	.007	.823	1.215
	TD	.177	.059	.152	3.002	.003	.777	1.287
	DT	.152	.058	.137	2.644	.009	.775	1.291
	DG	.203	.061	.172	3.311	.001	.759	1.318
	TC	.166	.060	.147	2.786	.006	.553	1.808
	TT	.361	.062	.358	5.802	.000	.914	1.095
	MT	.190	.055	.165	3.439	.001	.823	1.215

Coefficient Correlations ^a			MT	TD	DT	DG	TC
1	Correlations	MT	1.000	-.013	-.008	-.128	-.113
		TD	-.013	1.000	-.075	-.031	-.109
		DT	-.008	-.075	1.000	-.005	-.088
		DG	-.128	-.031	-.005	1.000	-.072
		TC	-.113	-.109	-.088	-.072	1.000
		TT	-.083	-.241	-.325	-.319	-.271
	Covariances	MT	.003	-4.365E-5	-2.696E-5	.000	.000
		TD	-4.365E-5	.003	.000	.000	.000
		DT	-2.696E-5	.000	.003	-1.774E-5	.000
		DG	.000	.000	-1.774E-5	.004	.000
		TC	.000	.000	.000	.000	.004
		TT	.000	-.001	-.001	-.001	-.001

Collinearity Diagnostics ^a							
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	TD	DT	DG
1	1	6.873	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.030	15.040	.01	.02	.17	.01
	3	.025	16.479	.01	.12	.11	.59
	4	.023	17.146	.00	.55	.43	.00
	5	.021	18.006	.01	.12	.08	.11
	6	.018	19.774	.06	.01	.06	.16
	7	.009	27.890	.91	.18	.15	.12

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.9736	4.6661	3.3190	.50926	210
Residual	-1.29053	1.35330	.00000	.43909	210
Std. Predicted Value	-2.642	2.645	.000	1.000	210
Std. Residual	-2.897	3.038	.000	.986	210

a. Dependent Variable: HQ

```

COMPUTE USQUARE=ZRE_1*ZRE_1.
EXECUTE.
* Curve Estimation.
TSET NEWVAR=NONE.
CURVEFIT
/VARIABLES=USQUARE WITH HQ
/CONSTANT
/MODEL=LINEAR
/PLOT FIT.

```

Curve Fit

[DataSet1] C:\Users\PC_DANH\Desktop\DANH200.sav

Model Description

Model Name		MOD_1
Dependent Variable	1	USQUARE
Equation	1	Linear
Independent Variable		HQ
Constant		Included
Variable Whose Values Label Observations in Plots		Unspecified

Case Processing Summary

	N
Total Cases	210
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
		USQUARE	HQ
Number of Positive Values		210	210
Number of Zeros		0	0
Number of Negative Values		0	0
Number of Missing Values	User-Missing	0	0
	System-Missing	0	0

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: USQUARE

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.000	.003	1	208	.956	.994	-.008

The independent variable is HQ.

