

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT



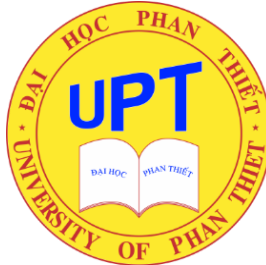
TRẦN PHÚ TÂN

**TÁC ĐỘNG CỦA THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN
LỰC ĐẾN KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA
CÔNG TY NHIỆT ĐIỆN VĨNH TÂN**

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH

Bình Thuận – 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT



TRẦN PHÚ TÂN

**TÁC ĐỘNG CỦA THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN
LỰC ĐẾN KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA
CÔNG TY NHIỆT ĐIỆN VĨNH TÂN**

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 – 2024

MỤC LỤC

MỤC LỤC	Error! Bookmark not defined.
LỜI CAM ĐOAN	6
LỜI CẢM ƠN	7
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	8
DANH MỤC BẢNG & HÌNH ẢNH	9
TÓM TẮT	10
PHẦN I	11
1.1. Lý do nghiên cứu	11
1.2. Mục tiêu nghiên cứu	12
1.3. Câu hỏi nghiên cứu	13
1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	13
1.4.1. Đối tượng nghiên cứu	13
1.4.2. Đối tượng khảo sát	13
1.4.3. Phạm vi nghiên cứu	14
1.5. Ý nghĩa của nghiên cứu	14
1.6. Bố cục đề tài nghiên cứu	14
TÓM TẮT PHẦN 1	15
Phần II: Nội dung	16
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	16
1.1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực	16
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực	16

1.1.2. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực	17
1.1.3. Các đặc trưng của quản trị nguồn nhân lực	17
1.2. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực.....	18
1.2.1. Khái niệm thực tiễn quản trị nguồn nhân lực	18
1.2.2. Các thành phần của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực.....	19
1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.....	20
1.3.1. Khái niệm.....	20
1.3.2. Đo lường kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp	21
1.4. Môi quan hệ TTQTNNL – Kết quả hoạt động kinh doanh	23
1.5. Tổng quan nghiên cứu	23
1.5.1. Trong nước.....	23
1.5.2. Ngoài nước.....	25
1.6. Mô hình nghiên cứu.....	26
1.6.1. Cơ sở đề xuất mô hình nghiên cứu	26
1.6.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất và giả thuyết nghiên cứu.....	27
1.7. Phương pháp nghiên cứu	32
1.7.1. Quy trình nghiên cứu	32
1.7.2. Thiết kế nghiên cứu định tính.....	33
1.7.3. Nghiên cứu định tính	35
1.8. Thiết kế nghiên cứu định lượng.....	39
1.8.1. Xây dựng phiếu khảo sát	39
1.8.2. Thu thập mẫu khảo sát và xác định cỡ mẫu.....	39
1.8.3. Phương pháp xử lý dữ liệu.....	40

TÓM TẮT CHƯƠNG 1	44
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY NHIỆT ĐIỆN VĨNH TÂN	45
2.1. Sơ lược giới thiệu tổng quan về Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân.....	45
2.1.1. Chức năng, nhiệm vụ của Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 2.....	46
2.1.2. Cơ cấu tổ chức	47
2.1.3. Chức năng các phòng ban.....	48
2.1.4. Bộ phận sản xuất.....	49
2.1.5. Kết quả thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và kinh doanh của Công ty qua các năm 2021-2022-2023.....	50
2.1.6. Các công tác khác	52
2.2. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân....	53
2.2.1. Về trình độ học vấn:	53
2.2.2. Về trình độ ngoại ngữ, tin học	54
2.2.3. Về thâm niên công tác	55
2.2.4. Về hợp đồng lao động.....	57
2.2.5. Công tác tuyển dụng lao động	58
2.2.6. Công tác đào tạo và bồi dưỡng	60
2.2.7. Về áp dụng khoa học công nghệ và các giải pháp hợp lý hóa sản xuất.....	68
2.2.8. Thực hiện chính sách xã hội, chăm lo đến đời sống và lợi ích cho người lao động.....	69
2.3. Thống kê mô tả đặc tính của mẫu nghiên cứu	72
2.4. Kiểm định chất lượng thang đo	72
2.5. Phân tích nhân tố khám phá EFA	74

2.6. Phân tích hồi quy đa biến.....	75
2.6.1. Kiểm định hệ số hồi quy	75
2.6.2. Mức độ giải thích của mô hình tổng thể	75
2.6.3. Mức độ phù hợp của mô hình	76
2.6.4. Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến và Kiểm định tự tương quan	76
2.6.5. Kiểm định phương sai phần dư thay đổi.....	76
2.6.6. Thảo luận kết quả hồi quy	77
2.7. Kiểm định khác biệt trung bình	78
2.7.1. Kiểm định sự khác biệt trung bình về giới tính	78
TÓM TẮT CHƯƠNG 2	80
CHƯƠNG 3. HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	81
3.1. Hàm ý quản trị	81
3.1.1. Cải thiện thang đo “Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến”	81
3.1.2. Cải thiện thang đo “Lương thưởng”	82
3.1.3. Cải thiện thang đo “Tuyển dụng”	84
3.1.4. Cải thiện thang đo “Đánh giá nhân viên”	85
3.1.5. Cải thiện thang đo “Đào tạo”	87
TÓM TẮT CHƯƠNG 3	88
PHẦN 3: Kết luận và Kiến nghị	89
3.1. Kết luận.....	89
3.2. Kiến nghị.....	90
TÓM TẮT PHẦN 3	90
TÀI LIỆU THAM KHẢO	92

PHỤ LỤC	99
Phụ lục 1: DÀN BÀI KHẢO SÁT ĐỊNH TÍNH.....	99
Phụ lục 2: KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐỊNH TÍNH.....	104
Phụ lục 3: BẢNG KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG	109
Phụ lục 4: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH SPSS.....	112

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề án thạc sĩ: **“Tác động của thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân”** là công trình nghiên cứu độc lập của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nghiên cứu trong đề án là trung thực, khách quan, có nguồn gốc rõ ràng và chưa từng được công bố trong công trình nghiên cứu nào khác.

Tác giả

Trần Phú Tân

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Phan Thiết, Phòng Quản lý Sau Đại Học, Quý Thầy, Cô là giảng viên tham gia giảng dạy đã trang bị cho tôi nhiều kiến thức quý báu trong thời gian qua.

Tôi xin trân trọng cảm ơn TS. Võ Khắc Trường Thi, người đã tận tình hướng dẫn cho tôi trong suốt quá trình thực hiện đề án này.

Tôi cũng xin cảm ơn những người bạn cùng lớp, người thân đã hỗ trợ, giúp đỡ tôi trong suốt quá trình học tập và thực hiện đề tài nghiên cứu. Ngoài ra còn có những người hỗ trợ tôi có được bằng khảo sát cho đề tài nghiên cứu.

Trong quá trình thực hiện đề án, tôi đã cố gắng và nỗ lực tiếp thu để điều chỉnh hợp lý các góp ý của giảng viên hướng dẫn, các chuyên gia, đồng nghiệp, và tham khảo thêm nhiều tài liệu, sách báo.

Chắc chắn đề án không thể tránh khỏi những thiếu sót, tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp quý báu của Quý Thầy, Cô và người đọc.

Xin chân thành cảm ơn.

Tác giả

Trần Phú Tân

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

EFA (Exploration Factor Analysis)	:	Phân tích nhân tố khám phá
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)	:	Chỉ số được dùng để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố
SPSS (Statistical Package for Social Sciences)	:	Phần mềm xử lý số liệu thống kê dùng trong các ngành khoa học xã hội
ANOVA (<i>Analysis of Variance</i>)	:	Phân tích phương sai
EFA (<i>Exploration Factor Analysis</i>)	:	Phân tích nhân tố khám phá
QTNNL	:	Quản trị nguồn nhân lực
TTQTNNL	:	Thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực

DANH MỤC BẢNG & HÌNH ẢNH

Danh mục bảng

Bảng 1.1: Bảng tổng hợp các thang đo các nghiên cứu trước đã sử dụng	26
Bảng 1.2: Xây dựng thang đo	34
Bảng 1.3: Điều chỉnh thang đo	36
Bảng 2.1: Kết quả các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật của Công ty từ 2021 đến 2023	50
Bảng 2.2: Tổng hợp doanh thu sản xuất điện giai đoạn 2021-2023	52
Bảng 2.3: Trình độ học vấn của đội ngũ nhân viên giai đoạn 2021 – 2023	53
Bảng 2.4: Cơ cấu theo trình độ ngoại ngữ, tin học giai đoạn 2021 – 2023	55
Bảng 2.5: Cơ cấu theo thâm niên công tác giai đoạn 2021 – 2023	56
Bảng 2.6: Cơ cấu theo hợp đồng lao động giai đoạn 2021 - 2023	57
Bảng 2.7: Bảng tóm tắt phân bố mẫu nghiên cứu	72
Bảng 2.8: Kết quả kiểm định Cronbach của các thang đo	72
Bảng 2.9: Tổng hợp các thang đo và biến quan sát bị loại	73
Bảng 2.10: Kết quả phân tích nhân tố EFA	74
Bảng 2.11: Kết quả phân tích hồi quy	75
Bảng 2.12: Tóm tắt mô hình	75
Bảng 2.13: Phân tích phương sai (ANOVA)	76
Bảng 2.14: Mức độ tác động của các biến độc lập	78
Bảng 2.15: Kiểm định sự khác biệt về giới tính	79
Bảng 2.16 Kiểm định Levene về độ tuổi	79
Bảng 2.17 Phân tích phương sai ANOVA về độ tuổi	79

Danh mục hình ảnh

Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu của Abdullah (2009)	26
Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu đề xuất	28
Hình 1.3: Quy trình nghiên cứu	33
Hình 2.1: Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 2	45
Hình 2.2: Sơ đồ tổ chức nhân sự Công ty Nhiệt điện Vĩnh	47
Hình 2.3: Biểu đồ tỷ lệ trình độ học vấn của đội ngũ nhân viên	54
Hình 2.4 Biểu đồ tỷ lệ thâm niên công tác của đội ngũ nhân viên	56
Hình 2.5 Đồ thị tương quan giữa biến phân dư bình phương và biến phụ thuộc	77

TÓM TẮT

Đề tài được thực hiện nhằm xác định các yếu tố của thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực tác động đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân. Từ đó, đề xuất các hàm ý quản trị cải thiện thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực nhằm nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân. Trên cơ sở tiếp cận những hệ thống lý thuyết và nghiên cứu trước tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu về các yếu tố của thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực tác động đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân.

Phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng được sử dụng để hoàn thiện thang đo và kiểm định mối quan hệ giữa các nhân tố. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng phương pháp phỏng vấn chuyên gia nhằm sửa đổi, bổ sung thang đo được tác giả đề xuất cho phù hợp với tình hình thực tế. Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện bằng việc gửi và thu thập bảng khảo sát hợp lệ từ 243 đáp viên. Mô hình nghiên cứu lý thuyết được kiểm tra thông qua mô hình phân tích hồi qui đa biến kèm với việc thông qua các kiểm định cần thiết; đồng thời thực hiện kiểm định sự khác biệt trung bình. Các bước kiểm định, phân tích được thực hiện trên phần mềm SPSS 20.

Kết quả nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ tương quan giữa 5 yếu tố của thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực tác động đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân như mô hình đề xuất; mức độ tác động theo thứ tự mạnh nhất tới thấp nhất như sau: (1) Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến (PTTT); (2) Lương thưởng (LTH); (3) Tuyển dụng (TDU); (4) Đánh giá nhân viên (DGNV); (5) Đào tạo (DTA). Bên cạnh đó, kết quả cũng cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về kết quả hoạt động kinh doanh của những đáp viên thuộc các nhóm giới tính, độ tuổi khác nhau.

Dựa trên kết quả nghiên cứu, đề xuất các hàm ý quản trị cải thiện thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực nhằm nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân.

PHẦN 1: MỞ ĐẦU

1.1. Lý do nghiên cứu

Nguồn nhân lực có vai trò quan trọng trong doanh nghiệp, là nhân tố tiên quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp (Nguyễn Thị Hương, 2020). Một doanh nghiệp có thể có cơ sở hạ tầng và công nghệ hiện đại, tiềm lực kinh tế mạnh nhưng nếu thiếu lực lượng lao động làm việc có hiệu quả thì doanh nghiệp khó có thể duy trì hoạt động ổn định, hiệu quả và cạnh tranh với các doanh nghiệp khác. Để quản lý có hiệu quả nguồn nhân lực thì điều đầu tiên nhà quản trị phải xem con người là yếu tố trung tâm của sự phát triển, tạo điều kiện để phát huy hết khả năng tiềm ẩn ở trong mỗi con người. Sự cạnh tranh khốc liệt của nền kinh tế thị trường không những đòi hỏi tổ chức có năng lực về mặt kỹ thuật công nghệ, thể hiện qua kết quả kinh doanh, mà làm sao để tổ chức có thể nâng cao kết quả quản trị nguồn nhân lực (QTNNL), thể hiện qua việc thu hút nhân viên có năng lực, duy trì và phát triển nhân viên có năng lực cao, tăng mức độ hài lòng trong công việc và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức (Trần Kim Dung, 2018). Do đó, nghiên cứu về thực tiễn QTNNL là một công việc hết sức quan trọng trong quản lý, phát triển tổ chức, giúp doanh nghiệp quản lý và sử dụng tốt tài sản vô hình, hiểu rõ tâm tư nguyện vọng nhân viên, làm nhân viên hài lòng, gắn kết nhân viên vào tổ chức, tạo điều kiện làm việc thuận lợi, khơi nguồn sáng tạo cho nhân viên làm việc hiệu quả hơn. Thực tiễn QTNNL ngày càng được xem là những yếu tố đóng góp chủ yếu cho năng lực của một tổ chức và nghiên cứu về các thực tiễn QTNNL là một công việc hết sức quan trọng trong quản lý và phát triển tổ chức.

Hoạt động của bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng hướng đến việc đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào các nguồn lực gồm nguồn nhân lực, tài lực và vật lực. Trong đó nguồn nhân lực (yếu tố con người) được xem là rất quan trọng. Chính vì vậy, mối quan hệ giữa thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là đề tài đã được nghiên cứu bởi nhiều chuyên gia và nhà nghiên cứu. Theo Jayanth Jayaram và cộng sự (1999), thực tiễn quản trị nguồn

nhân lực là yếu tố quan trọng tác động đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp hay tạo lợi thế cạnh tranh.

Tại Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân, vấn đề Quản trị nguồn nhân lực luôn được ban giám đốc Công ty rất quan tâm, Công ty có rất nhiều chính sách đã được áp dụng với mục đích nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đạt hiệu quả cho hoạt động sản xuất kinh doanh trong Công ty qua công tác nâng cao quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên, theo thực tiễn kết quả khảo sát không chính thức mà phòng Hành chính Lao động đã thực hiện đánh giá vào các năm 2021-2022-2023 vẫn còn một lượng nhân viên cảm thấy họ có vấn đề với chính sách quản trị nguồn nhân lực của công ty như: Công tác tuyển dụng người có chuyên môn cao để đáp ứng ngay yêu cầu công tác hoặc yêu cầu người lao động có chuyên môn tốt thì không tuyển dụng do đặc thù, vị trí nhà máy nằm xa các khu công nghiệp có sẵn nguồn nhân lực chất lượng cao do đó phải tuyển dụng nhân lực tương đương để đào tạo thêm cho đúng yêu cầu công việc để sử dụng dẫn đến tốn kém thêm chi phí và thời gian để đào tạo bổ sung chuyên môn cho phù hợp dẫn đến quá trình hoạt động và kết quả hoạt động kinh doanh chung của công ty chưa được như mong muốn.

Với mong muốn đóng góp một phần công sức cho Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân trong công tác quản trị nguồn nhân lực để nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty trong tương lai, tác giả chọn đề tài **“Tác động của thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân”** làm đề tài nghiên cứu Đề án tốt nghiệp. Kết quả nghiên cứu sẽ giúp cho các nhà quản trị nhân sự của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân nhìn nhận một cách chi tiết hơn các yếu tố của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh để kịp thời đưa ra các chính sách quản trị nguồn nhân lực phù hợp góp phần nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty trong thời gian tới.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu chung: Giúp các nhà quản trị tại Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân nhìn ra quá trình thực tiễn áp dụng các công tác quản trị nguồn nhân lực đang triển khai

tại công ty còn thiếu sót những gì, những nội dung đã tốt hoặc chưa tốt thì tiếp tục cũng cố phát huy để áp dụng cho công ty đạt kết quả sản xuất kinh doanh theo kế hoạch.

Mục tiêu cụ thể:

- Xác định các yếu tố của thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực tác động đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân.
- Đo lường mức độ tác động của các yếu tố của thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân.
- Dựa trên kết quả nghiên cứu, đề xuất các hàm ý quản trị cải thiện thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực nhằm nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân.

1.3. Câu hỏi nghiên cứu

Với mục tiêu chi tiết của đề tài, các câu hỏi nghiên cứu được phát biểu như sau:

- Các yếu tố nào của thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực tác động đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân?
- Mức độ tác động của các yếu tố của thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân?
- Nhà quản lý cần làm gì để cải thiện thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực nhằm nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân?

1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tác động của thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân, tỉnh Bình Thuận.

1.4.2. Đối tượng khảo sát

Các cán bộ, nhân viên hiện đang làm việc tại Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân, tỉnh Bình Thuận.

1.4.3. Phạm vi nghiên cứu

- Không gian: phạm vi nghiên cứu của đề tài này chỉ giới hạn tại công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân, tỉnh Bình Thuận.
- Phạm vi thời gian: nghiên cứu được thực hiện từ tháng 01/2024 đến tháng 6/2024. Thời gian thu thập ý kiến khảo sát cho nghiên cứu từ tháng 04/2024 đến tháng 06/2024.

1.5. Ý nghĩa của 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 của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động kinh doanh.
- Về mặt thực tiễn: Nghiên cứu tác động của thực tiễn QTNNL đến kết quả hoạt động kinh doanh giúp các nhà quản lý tại Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân có cái nhìn toàn diện hơn về các yếu tố ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Từ đó, hoạch định các chính sách cải thiện nhằm khai thác tối đa nguồn nhân lực, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty.
- Tác giả nghiên cứu: đây là nghiên cứu giúp củng cố năng lực nghiên cứu cho cá nhân tác giả nghiên cứu, đồng thời nghiên cứu này là Đề án tốt nghiệp khoá học Thạc sĩ tại trường Đại Học Phan Thiết.

1.6. Bố cục đề tài nghiên cứu

Phần I: Mở đầu:

- Nêu lên vấn đề, mục tiêu nghiên cứu của đề tài; đối tượng và phạm vi nghiên cứu; ý nghĩa của đề tài nghiên cứu.

Phần II: Nội dung:

Chương 1: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu.

Trình bày các khái niệm, lý thuyết và nghiên cứu trước với mục đích dùng làm cơ sở đưa ra phương pháp nghiên cứu đồng thời đề xuất mô hình nghiên cứu.

Trình bày Phương pháp nghiên cứu, quy trình nghiên cứu cụ thể từ nghiên cứu sơ bộ (định tính) đến nghiên cứu chính thức (định lượng), đúc kết mô hình nghiên cứu và trình bày phương pháp nghiên cứu, cách thức chọn mẫu và tiến hành xây dựng thang đo các yếu tố.

Chương 2: Thực trạng Quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân.

Phân tích thực trạng Quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân. Trình bày kết quả phân tích dữ liệu sau khi đã thu thập xong. Các bước phân tích gồm: đặc điểm mẫu nghiên cứu, kiểm định thang đo thông qua phương pháp hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích khám phá EFA, kiểm định và đưa ra kết quả kiểm định của mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu bằng phương pháp phân tích hồi quy. Các phương pháp kiểm định trên được thực hiện thông qua phần mềm SPSS.

Chương 3: Hàm ý quản trị.

Chương này đưa ra đề xuất hàm ý quản trị.

Phần III: Kết luận và Kiến nghị

Đưa ra kết luận những vấn đề đã nghiên cứu và đề xuất kiến nghị các nguồn lực, các chính sách để thực thi được các giải pháp trong thực tiễn. Đồng thời, nêu ra hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

TÓM TẮT PHẦN 1

Giới thiệu tổng quan về đề tài nghiên cứu bao gồm: lý do chọn đề tài, tính cấp thiết và mục tiêu nghiên cứu hướng đến, câu hỏi nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, Ý nghĩa khoa học, thực hiện và đóng góp của đề án cũng được trình bày trong chương này. Tổng hợp bố cục của đề tài cho biết cụ thể nội dung của từng chương của đề tài nghiên cứu.

Phần II: NỘI DUNG

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

1.1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Trên thế giới có nhiều cách tiếp cận khác nhau mà có cách nhìn nhận khác nhau về khái niệm nguồn nhân lực.

Theo Henry (2015) thì nguồn nhân lực là nguồn lực con người của những tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế – xã hội của quốc gia, khu vực, thế giới; cách hiểu này về nguồn nhân lực xuất phát từ quan niệm coi nguồn nhân lực là nguồn lực với các yếu tố vật chất, tinh thần tạo nên năng lực, sức mạnh phục vụ cho sự phát triển nói chung của các tổ chức.

Theo Nguyễn Tấn Thịnh (2005), nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất. Nó cũng được xem là sức lao động của con người – một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố của sản xuất của các doanh nghiệp. Nhân lực của doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực là tổng thể các yếu tố bên trong và bên ngoài của mỗi cá nhân bảo đảm nguồn sáng tạo cùng các nội dung khác cho sự thành công, đạt được mục tiêu của tổ chức (Milkovich & Boudreau, 2005). 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. QTNNL là hệ thống các triết lý cơ sở 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.

Nguồn nhân lực không giống như các nguồn lực khác của doanh nghiệp do bởi bản chất của con người. Con người có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có khả năng tự bảo vệ quyền lợi bằng cách hình thành, tham gia vào các hội, tổ chức công đoàn (Trần Kim Dung, 2018). Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực của một doanh nghiệp, nhưng là một nguồn lực “có sự sống” và “biết

suy nghĩ” chứ không chỉ đơn thuần là một “yếu tố chi phí đầu vào” của sản xuất. Cần có sự đánh giá đúng mực đối với nguồn lực này.

1.1.2. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực

Khái niệm quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau bởi nhiều tác giả và các nghiên cứu khác nhau. QTNNL là khoa học về quản lý con người dựa trên niềm tin cho rằng nhân lực đóng vai trò quan trọng bậc nhất tới sự thành công lâu dài của tổ chức hay doanh nghiệp. Một tổ chức, 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 các mục tiêu đã đặt ra. QTNNL nhằm mục đích tuyển chọn được những người có năng lực, nhanh nhạy và cống hiến trong công việc, quản lý hoạt động và khen thưởng kết quả hoạt động cũng như phát triển năng lực của họ (Price, 2007). Wayne & Noe (1996) định nghĩa QTNNL trong sự liên đới đến các chính sách, thực tiễn, và hệ thống ảnh hưởng hành vi, thái độ và kết quả thực hiện của nhân viên. QTNNL là thiết kế những hệ thống quản lý để đảm bảo rằng những con người tài năng được sử dụng hiệu quả và hiệu quả để đạt được những mục tiêu của tổ chức. Còn theo Trần Kim Dung (2018), QTNNL được xem 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.

Tuy có những định nghĩa khác nhau tùy theo góc độ tiếp cận nghiên cứu nhưng 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.

1.1.3. Các đặc trưng của quản trị nguồn nhân lực

Theo quan điểm của QTNNL, con người là một nguồn tài sản quý báu của tổ chức, doanh nghiệp. Các doanh nghiệp chuyển từ tình trạng “tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành sản phẩm” sang “đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi

thế cạnh tranh cao hơn, có lợi nhuận cao hơn và hiệu quả hơn (Võ Trọng Quốc, 2018). QTNNL được phát triển dựa vào các nguyên tắc:

(1) Có sự đầu tư đúng mức vào nhân viên để phát triển năng lực riêng nhằm thỏa mãn nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động, hiệu quả làm việc cao và đóng góp tốt nhất cho tổ chức;

(2) Nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên được thỏa mãn thông qua việc thiết lập và thực hiện những chính sách, chương trình và thực tiễn quản trị;

(3) Môi trường làm việc cần được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình;

(4) Các chức năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là một bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

1.2. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

1.2.1. Khái niệm thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

Armstrong & Taylor (2020) cho rằng thực tiễn QTNNL được hiểu đơn giản là những gì phòng nhân sự và quản lý trực tiếp cần phải làm.

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

Lado & Wilson (1994) mô tả thực tiễn QTNNL là một tập hợp các hoạt động riêng biệt nhưng liên quan đến nhau, chức năng và quy trình hướng vào việc thu hút, phát triển và duy trì “nguồn tài nguyên con người” của một công ty. Thực tiễn QTNNL đóng góp đáng kể vào thành tựu của một công ty tạo ra mục tiêu và tăng thêm giá trị cho khách hàng và nguồn lực vật chất.

Thực tiễn QTNNL có thể xem như các khía cạnh của QTNNL được các nhà quản trị cân nhắc hoàn thiện và ứng dụng linh hoạt vào doanh nghiệp của mình. Mỗi quốc gia, mỗi doanh nghiệp có những đặc điểm, chiến lược và mục tiêu riêng vì vậy mà các khía cạnh của QTNNL đặt ở các cấp bậc cao thấp khác nhau. Tùy vào vùng miền và đặc điểm doanh nghiệp mà các yếu tố trong thực tiễn QTNNL

chiếm những trọng số nhất định. Trong những năm gần đây, quan điểm về vai trò của QTNNL trở nên ngày càng phổ biến khi nhìn nhận rằng bản chất của QTNNL không còn chú trọng vào sự kiểm soát và phục tùng mà thay vào đó là phát huy năng lực làm việc và hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân viên với tổ chức (Phạm Thế Anh & Nguyễn Thị Hồng Đào, 2013).

1.2.2. Các thành phần của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

Lý thuyết và thực tiễn QTNNL 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 thực tiễn QTNNL có sự khác nhau. Tuy nhiên, ba chức năng cơ bản và được sử dụng trong hầu hết các nghiên cứu thực tiễn QTNNL là: thu hút, đào tạo và phát triển và duy trì nguồn nhân lực (Trần Kim Dung, 2018). Cụ thể như sau:

Theo nghiên cứu của Guest (1997) thực tiễn QTNNL gồm các thành phần: tuyển dụng; đào tạo; đánh giá nhân viên; quản lý lương, thưởng; mô tả công việc; sự tham gia của nhân viên; thăng tiến và bảo đảm ổn định trong công việc.

Theo mô hình nghiên cứu của Morrison (1996), thực tiễn QTNNL gồm có 6 thành phần: triết lý về nguồn nhân lực; tuyển chọn; xã hội hóa; đào tạo; đánh giá và phần thưởng; quy tắc và mô tả công việc.

Theo nghiên cứu của Pfeffer (2005), ông đề xuất 7 thành phần trong thực tiễn QTNNL: bảo đảm ổn định trong công việc; tuyển chọn nhân viên mới; đội tự quản và phi tập trung trong 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 và kết quả tài chính trong tổ chức.

Singh (2004) đã nghiên cứu mối quan hệ giữa thực tiễn QTNNL với hiệu quả hoạt động của công ty tại 359 công ty ở Ấn Độ sử dụng bảng câu hỏi của Seonhee và đề xuất thang đo thực tiễn QTNNL gồm: phân tích công việc; tuyển dụng; đào tạo; đánh giá nhân viên; hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến; thu hút nhân viên tham gia các hoạt động và đãi ngộ lương thưởng.

Chinnadurai (2014) đề xuất 7 thành phần trong thực tiễn QTNNL: tuyển dụng; đào tạo; đãi ngộ lương thưởng; đánh giá nhân viên; hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến; đổi mới và xử lý khiếu nại.

Tại Việt Nam, Trần Kim Dung và cộng sự (2010) đã đề nghị thực tiễn QTNNL trong các doanh nghiệp Việt Nam có 9 thành phần. Ngoài 6 thành phần căn bản thuộc các chức năng nghiệp vụ chính của QTNNL: xác định nhiệm vụ, công việc; thu hút, tuyển chọn; đào tạo; đánh giá kết quả làm việc của nhân viên; quản lý lương thưởng; phát triển quan hệ lao động; còn có 3 thành phần: thống kê nhân sự; thực hiện qui định luật pháp và khuyến khích thay đổi.

1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

1.3.1. Khái niệm

Kết quả là biểu hiện của việc hoàn thành các mục tiêu và kết quả của công việc. Theo đó, kết quả được xác định là khả năng của một doanh nghiệp để khai thác môi trường của nó để truy cập và sử dụng các nguồn lực có giới hạn (Gavrea và cộng sự, 2011). Theo Carlos (2011) khái niệm kết quả và đo lường kết quả ngày càng được cải tiến và có ý nghĩa quan trọng nhiều hơn nữa đối với doanh nghiệp. Monica (2007) cho rằng có rất nhiều định nghĩa về kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và hệ thống đo lường kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp tùy theo mục tiêu nghiên cứu hay mục tiêu đo lường. Theo Kaplan & Norton (1993), kết quả của doanh nghiệp được xác định từ 04 nhóm thành phần cơ bản, bao gồm: Tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học tập phát triển. Nó xây dựng cơ sở để chuyển nội dung chiến lược kinh doanh thành các điều kiện thực hiện. Neely (1995) cho rằng kết quả hoạt động kinh doanh là một bộ tiêu chí nhằm định lượng tính hiệu quả và hiệu lực của các mặt hoạt động trong doanh nghiệp. Theo Otley (1999), kết quả hoạt động kinh doanh là những thông tin nhằm cung cấp cho các nhà quản trị thực hiện nhiệm vụ duy trì và phát triển các chuẩn hành vi trong hoạt động của doanh nghiệp. Các thành phần bao gồm: mục tiêu, chiến lược, chỉ tiêu, khen thưởng và dòng thông tin.

Kết quả hoạt động kinh doanh là hệ thống giúp cho doanh nghiệp xây dựng kế hoạch, đo lường, kiểm soát kết quả của hoạt động bán hàng, marketing, công nghệ thông tin, ra quyết định kinh doanh và các hoạt động khác của doanh nghiệp nhằm đạt mục tiêu và tạo ra giá trị cho những người có lợi ích liên quan (Maisel, 2001) hay kết quả hoạt động kinh doanh là công cụ để doanh nghiệp giám sát những giao dịch có trong hợp đồng Atkinson (2007). Marr & Schiuma (2003) cho rằng hệ thống đo lường kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp chưa nhất quán, không giống nhau, nên việc sử dụng công cụ đo lường nào hoàn toàn là do mục tiêu quản trị. Nghiên cứu này vận dụng khái niệm của Kaplan & Norton (1993).

1.3.2. Đo lường kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Khi tiến hành khảo sát 780 doanh nghiệp tại Hoa Kỳ về nội dung đo lường trong hệ thống đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh hàng năm, Marr Bernard (2005) ghi nhận được các chỉ tiêu gồm: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, người lao động, sức khỏe và an toàn lao động, đổi mới, các bên có lợi ích liên quan. Theo Mitchell (2002) kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp được đo bằng 4 nhóm tiêu chí, đó là:

Thứ nhất, phù hợp, là mức độ mà các đối tượng có liên quan cho rằng doanh nghiệp đã đáp ứng được nhu cầu của họ. Khách hàng đánh giá mức độ phù hợp bằng việc mua hàng hoá hay dịch vụ của doanh nghiệp. Sự phù hợp được cụ thể bởi: (i) sự hài lòng của ban quản trị, (ii) sự gắn kết của người lao động, (iii) ảnh hưởng của quản trị nhân sự đến ban quản trị, (iv) sự tham gia của QTNNL trong quy trình thực hiện kế hoạch chiến lược, (v) các bộ phận khác tham gia vào quản trị nhân sự.

Thứ hai, hiệu lực, là mức độ mà doanh nghiệp áp dụng thành công các công cụ quản trị trong việc tổ chức thực hiện chiến lược, sứ mạng và tầm nhìn của mình. Hiệu lực được cụ thể bởi: (i) kiến thức hiểu biết của người lao động về sứ mạng, giá trị và chiến lược của tổ chức, (ii) việc đầu tư vào phong cách lãnh đạo, (iii) sự gắn kết của quản trị kết quả công việc với chiến lược, (iv) quan hệ giữa thành tích hoạt động của người lao động và cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Thứ ba, hiệu suất, là cách thức sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp đem lại kết quả cao nhất (tài chính, nhân lực, vật lực, thông tin...). Cụ thể được đo bằng:

(i) tăng trưởng lợi nhuận/người lao động, (ii) tăng trưởng doanh thu/người lao động,

(iii) chi phí tiền lương/ tổng chi phí, (iv) tỷ lệ người lao động/ người quản lý, (v) chi phí cho quản trị nhân sự/ tổng chi phí.

Thứ tư, khả năng tài chính, là khả năng đáp ứng và duy trì nguồn lực tài chính cho hoạt động không chỉ trong ngắn hạn mà còn trong dài hạn. Cụ thể được đo bằng: (i) đầu tư cho những vấn đề về cơ sở hạ tầng và công nghệ, (ii) đầu tư cho nguồn nhân lực (iii) đầu tư cho những yêu cầu xây dựng văn hóa tổ chức, (iv) quy mô lao động, (v) đào tạo, tái đào tạo và nghiên cứu, phát triển.

Theo Kollberg và Elg (2004), trong kỷ nguyên của nền kinh tế hiện đại, kinh tế tri thức, một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển được, thì phải có tốc độ tăng trưởng và tính thích ứng cao, hoạt động phải có hiệu quả, năng suất và có sự hợp tác, hội nhập. Quản lý kết quả hoạt động kinh doanh là một vấn đề cốt lõi đảm bảo cho hoạt động có hiệu quả và hiệu suất cao. Trong đó, hệ thống đo lường kết quả đóng vai trò quan trọng, làm cơ sở đánh giá mức độ đạt được mục tiêu của doanh nghiệp trong chiến lược cạnh tranh của mình. Hệ thống đo lường đó dựa trên: (1) Đánh giá về các yếu tố tài chính; (2) Đánh giá các yếu tố có liên quan đến khách hàng. (3) Đánh giá về các quy trình nội bộ; (4) Đánh giá về sự đổi mới và học hỏi tiếp thu.

Speckbacher, Bischof & Pfeiffer (2003) cho rằng, hầu hết các công ty tại Đức hiện nay đều sử dụng phương pháp của Kaplan & Norton (1993) để đo lường kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm 4 nhóm đo lường: Nhóm tài chính; Nhóm khách hàng; Nhóm tiêu chí về quy trình; Nhóm tiêu chí về học tập và phát triển. Theo Ashu Sharma (2009) sử dụng 04 nhóm tiêu chí của Kaplan & Norton (1993) làm thước đo cho kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp hiện nay rất phổ biến trên thế giới, vì đây là công cụ liên kết được giữa các chiến

lược và hành động, và nó tỏ ra khá hữu ích có thể linh hoạt sử dụng ở bất kỳ giai đoạn nào của quá trình thực hiện chiến lược.

1.4. Mối quan hệ thực tiễn QTNNL – Kết quả hoạt động kinh doanh

Do có vai trò đặc biệt quan trọng trong hoạt động kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào nên TTQTNNL và mối quan hệ giữa TTQTNNL với kết quả hoạt động kinh doanh luôn là vấn đề được các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước quan tâm. Theo Caliskan (2010), các doanh nghiệp ngày càng nhận thức rằng chính sách và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực thành công có thể làm tăng kết quả hoạt động kinh doanh trong các lĩnh vực khác nhau như năng suất sản xuất, chất lượng sản phẩm và tình hình tài chính; Đồng quan điểm đó, Ahmad và cộng sự (2003); Delaney và cộng sự (1996) cũng cho rằng TTQTNNL có thể làm cải thiện và nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Wright và cộng sự (1992) còn cho thấy rằng TTQTNNL có thể giúp tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững khi nó phù hợp với chiến lược cạnh tranh của tổ chức. Nghiên cứu của Trần Kim Dung và cộng sự (2015) cũng đã cho thấy mối quan hệ tích cực giữa các thành phần TTQTNNL với kết quả hoạt động kinh doanh khi thực hiện nghiên cứu tại môi trường kinh tế Việt Nam. Như vậy, hầu hết các nghiên cứu về mối quan hệ giữa TTQTNNL với kết quả hoạt động kinh doanh đều cho rằng TTQTNNL có mối quan hệ tích cực lên kết quả hoạt động kinh doanh, hay có thể hiểu rằng việc thực hành quản trị nguồn nhân lực tốt sẽ làm tăng kết quả hoạt động kinh doanh.

1.5. Tổng quan nghiên cứu

1.5.1. Trong nước

Huỳnh Hữu Nguyên (2020) đã thực hiện đề tài nghiên cứu “Mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn tỉnh Bình Thuận”. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy mối quan hệ thuận chiều giữa TTQTNNL với KQHD của các DN du lịch trên địa bàn tỉnh Bình Thuận. Các yếu tố thành phần của TTQTNNL tác động đến KQHDDN theo mức độ giảm dần gồm: Đánh giá nhân viên ($\beta = 0,465$); Đào tạo và phát triển ($\beta = 0,42$); Trả công lao động ($\beta = 0,245$); Thăng tiến ($\beta = 0,198$); Tuyển dụng ($\beta = 0,166$).

Kết quả này sẽ là cơ sở khoa học để giúp nhà quản trị của các DN du lịch tại Bình Thuận có được cái nhìn chi tiết hơn về mối quan hệ giữa TTQTNNL với KQHDDN cũng như các thành phần chính của TTQTNNL tác động trực tiếp đến KQHD của các DN du lịch trên địa bàn tỉnh Bình Thuận để từ đó đưa ra các chính sách phù hợp nhằm nâng cao được hiệu quả công tác QTNNL để góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của DN trong thời gian tới.

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

Văn Mỹ Lý (2006), khi nghiên cứu về tác động của thực tiễn QTNNL đến kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại địa bàn TP.HCM đã sử dụng mô hình của Singh (2004) và được điều chỉnh cho phù hợp với thực tiễn của Việt Nam. Mô hình nghiên cứu ban đầu gồm 7 thành phần của thực tiễn QTNNL là: (1) Tuyển dụng; (2) Xác định công việc; (3) Đào tạo; (4) Đánh giá nhân viên; (5) Đãi ngộ về lương, thưởng; (6) Hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến và (7) Thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động. Kết quả nghiên cứu cho thấy, chỉ có 3 thành phần của thực tiễn QTNNL tác động có ý nghĩa đến kết quả kinh doanh là đào tạo; Đánh giá nhân viên; và đãi ngộ lương, thưởng. Hai thành

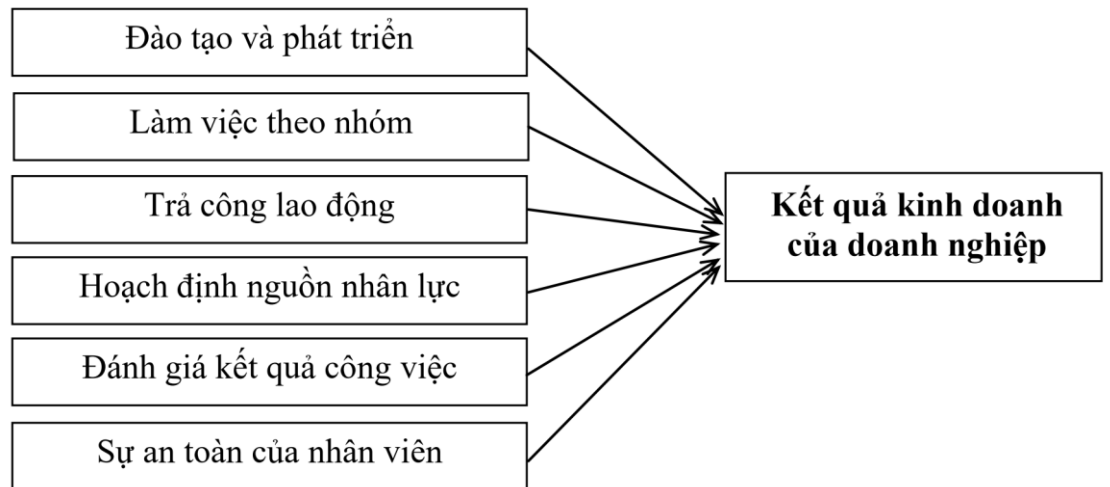
phần có ảnh hưởng mạnh nhất và có ý nghĩa thống kê đến kết quả kinh doanh là đào tạo và đãi ngộ lương, thưởng.

1.5.2. Ngoài nước

Nghiên cứu Aftab Tariq Dar và cộng sự (2014) về vai trò trung gian của động viên nhân viên trong mối quan hệ thực tiễn quản trị nguồn nhân lực sau tuyển dụng và kết quả hoạt động của doanh nghiệp tại các ngân hàng ở Pakistan. Đối với bài nghiên cứu này, tác giả Aftab Tariq Dar đề xuất mô hình gồm 5 yếu tố: đào tạo – phát triển, đánh giá kết quả làm việc, hệ thống phát triển công việc, trả công khen thưởng bên ngoài, trả công khen thưởng bên trong. Nghiên cứu khảo sát 200 nhân viên làm việc trong các ngân hàng Hồi giáo ở Pakistan.

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

Abdullah (2009) khi nghiên cứu về ảnh hưởng của thực tiễn QTNNL đến kết quả kinh doanh của các công ty tư nhân tại Malaysia đã đề xuất các yếu tố của thực tiễn QTNNL gồm: Đào tạo và phát triển; Làm việc theo nhóm; Trả công lao động; Hoạch định nguồn nhân lực; Đánh giá kết quả công việc; Sự an toàn của nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy các thành phần của thực tiễn QTNNL như đào tạo và phát triển, làm việc nhóm, lập kế hoạch nhân sự và đánh giá kết quả công việc của nhân viên, đã ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh trong các doanh nghiệp tại Malaysia. Thực tiễn QTNNL giúp cải thiện kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp bao gồm cả chất lượng sản phẩm, năng suất của người lao động và tính linh hoạt của doanh nghiệp. Kết quả cũng cho thấy, bốn thành phần của thực tiễn QTNNL là đào tạo và phát triển, làm việc theo nhóm, hoạch định nguồn nhân lực, đánh giá kết quả công việc có mối quan hệ có ý nghĩa đến kết quả kinh doanh; Hai thành phần còn lại là trả công lao động và sự an toàn của nhân viên lại tác động không có ý nghĩa.



Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu của Abdullah (2009)

Nguồn Abdullah (2009)

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

1.6. Mô hình nghiên cứu

1.6.1. Cơ sở đề xuất mô hình nghiên cứu

Trên cơ sở kế thừa nghiên cứu của Abdullah (2009) và nghiên cứu của Nguyễn Thị Thanh Xuân (2013), Qua lược khảo các nghiên cứu có liên quan trong và ngoài nước, tác giả nhận thấy phần lớn các nghiên cứu đều đề xuất các thành phần của thực tiễn QTNNL gồm: (1) Tuyển dụng; (2) Đào tạo; (3) Đánh giá nhân viên; (4) Lương thưởng và (5) Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến. Các nghiên cứu này đều cho kết quả là thực tiễn QTNNL tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

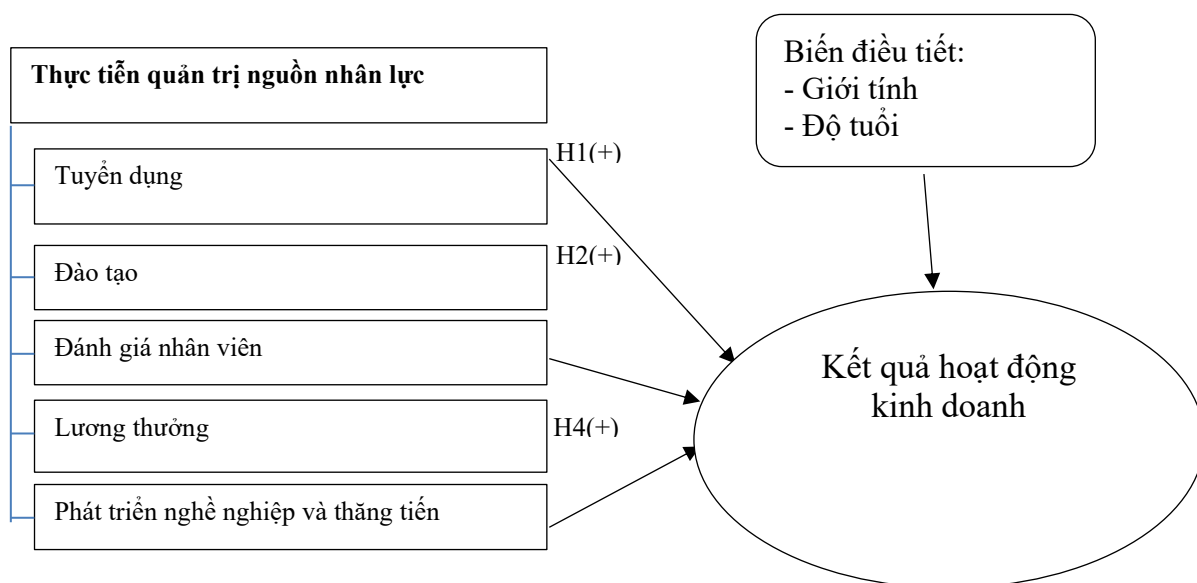
Bảng 1.1: Bảng tổng hợp các thang đo các nghiên cứu trước đã sử dụng

Các yếu tố thuộc thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực tác động đến kết quả hoạt động kinh doanh	Các nghiên cứu trước					
	Huỳnh Hữu Nguyên (2020)	Văn Mỹ Lý (2006)	Nguyễn Thị Thanh Xuân (2013)	Wright và cộng sự (1999)	Abdullah (2009)	Aftab Tariq Dar và cộng sự (2014)
Tuyển dụng	x	x	x	x		
Đào tạo	x	x	x	x	x	x
Đánh giá nhân viên	x	x	x	x	x	x
Lương thưởng	x	x	x		x	x
Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến	x	x			x	x
Quản lý và thu hút nhân viên vào hoạt động của tổ chức		x				
Xác định công việc		x				
Hệ thống phát triển công việc						x
Làm việc theo nhóm					x	
Ổn định trong công việc					x	
Hoạch định nguồn nhân lực			x		x	

Nguồn: tác giả tổng hợp

1.6.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất và giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý thuyết và các mô hình nghiên cứu trước được tổng hợp ở bảng 1.1, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu

Giả thuyết H1: Tuyển dụng tác động tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân.

Giả thuyết H2: Đào tạo tác động tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân.

Giả thuyết H3: Đánh giá nhân viên tác động tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân.

Giả thuyết H4: Lương thưởng tác động tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân.

Giả thuyết H5: Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến tác động tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân.

H1: Tuyển dụng và lựa chọn là quá trình tìm kiếm, thu hút ứng viên từ những nguồn khác nhau (bên ngoài, nội bộ) đến tham gia ứng tuyển vào các vị trí còn trống trong doanh nghiệp và lựa chọn trong số họ những người đáp ứng tốt yêu cầu công việc đặt ra. Theo Bratton và Yellow (2007), tuyển dụng là quá trình mà các nhà quản lý sử dụng các công cụ để lựa chọn các ứng viên người có nhiều khả năng thành công trong công việc. Mỗi một quyết định tuyển dụng và lựa chọn sẽ ảnh hưởng rất lớn đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Khi nhân viên được tuyển

dụng, chọn lựa không đáp ứng công việc mới sẽ làm hạn chế kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

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

Từ những phân tích ở trên, giả thuyết Giả thuyết H1: Tuyển dụng tác động tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân

H2: Đào tạo và phát triển là quá trình mà tổ chức cung cấp cho nhân viên của mình những kiến thức, kỹ năng, thái độ làm việc để họ có thể hoàn thành công việc của mình tốt hơn ở hiện tại và trong tương lai.

Đào tạo và phát triển được coi là thành phần phổ biến nhất trong thực tiễn QTTNNL (Tzafrir, 2006). Kundu (2009) nhấn mạnh rằng các doanh nghiệp nên đầu tư mạnh vào đào tạo nguồn nhân lực để thực hiện chiến lược tập trung vào khách hàng. Khi nghiên cứu tại các ngân hàng ở Ả rập Saudi, Abdalkrim (2012) cũng cho thấy rằng có một sự tương quan tích cực cùng chiều giữa đào tạo và phát triển với kết quả kinh doanh của ngân hàng. Đào tạo và phát triển tạo ra kết quả hữu hình (nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, và tối ưu hóa tài nguyên), và kết quả vô hình về nâng cao lòng tự trọng, tinh thần cao, và sự hài lòng của nhân viên do được bổ sung kiến thức, kỹ năng và khả năng.

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

Từ những phân tích ở trên, Giả thuyết H2: Đào tạo tác động tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty nhiệt điện Vĩnh Tân.

H3: Đánh giá kết quả công việc của nhân viên là một hệ thống đo lường, đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Việc đánh giá này có thể dựa trên những tiêu chí như chất lượng, số lượng sản phẩm, chi phí và thời gian, khả năng phối hợp, hỗ trợ đồng nghiệp (Nguyễn Minh Tâm, 2009).

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

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

Từ những phân tích ở trên, Giả thuyết H3: Đánh giá nhân viên tác động tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân.

H4: Thu nhập bao gồm lương cơ bản; các khoản trợ cấp; các loại thưởng bao gồm cả thưởng định kỳ và đột xuất; hoa hồng; phí tư vấn và lợi ích bằng tiền khác phát sinh trực tiếp từ công việc chính hiện tại mà nhân viên được hưởng. Ở Việt Nam, các phúc lợi mà người nhân viên quan tâm nhất bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, được nghỉ phép theo luật định, được nghỉ bệnh và việc riêng khi có nhu cầu, được công đoàn bảo vệ lợi ích hợp pháp của nhân viên, được đi du lịch hàng năm, được làm ổn định lâu dài tại công ty (không mất việc), được công ty hỗ trợ mua nhà, được quyền mua cổ phần công ty với giá ưu đãi (Trần Kim Dung, 2009).

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

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

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

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

Từ những phân tích ở trên, Giả thuyết H4: Lương thưởng tác động tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân

H5: Khi nghiên cứu mối quan hệ giữa thực tiễn QTNL với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp tại Ấn Độ, Singh (2004) đề xuất các thành phần của thực tiễn QTNL gồm: Phân tích công việc; Tuyển dụng và đào tạo; Đánh giá nhân

viên; Hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến; Thu hút nhân viên tham gia các hoạt động; Đãi ngộ lương thưởng.

Mô hình nghiên cứu của Petrescu và Simmons (2008) về thực tiễn QTNNL và sự hài lòng trong công việc của nhân viên, thực tiễn QTNNL có 6 thành phần: Công tác tổ chức; Giám sát; sự tham gia của nhân viên; tuyển dụng và lựa chọn; huấn luyện và học tập; trả lương.

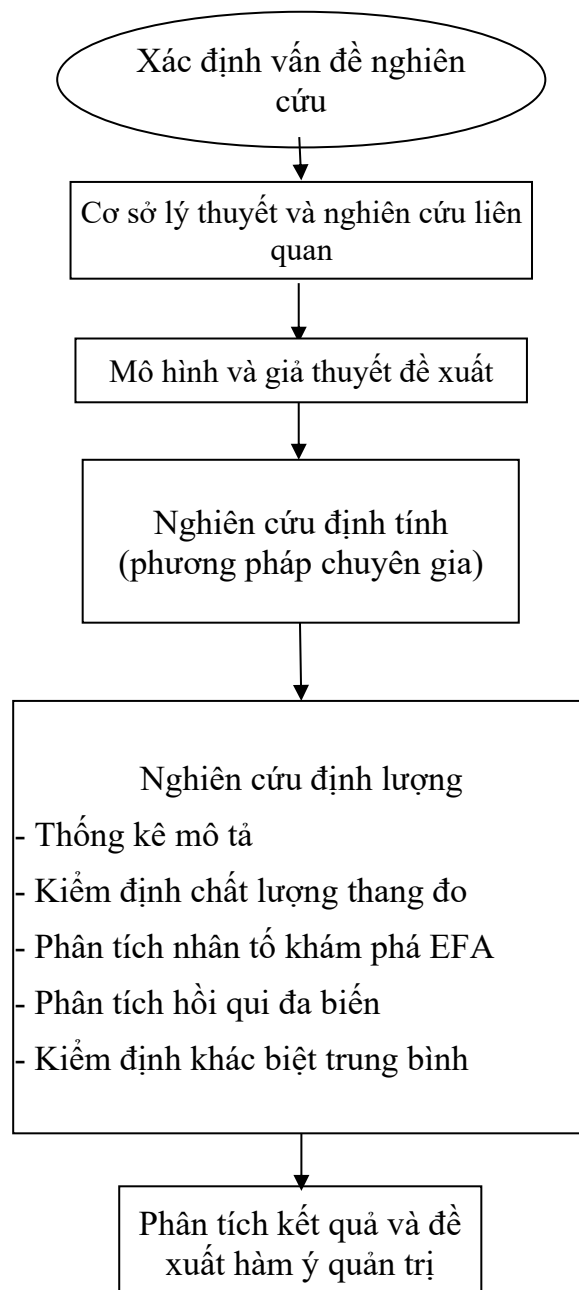
Theo Ahmad và Schroeder (2003), thực tiễn QTNNL gồm 07 thành phần: Bảo đảm việc làm; Tuyển dụng chọn lọc; Sử dụng của các đội và đội ngũ phân cấp; Khuyến khích về hiệu suất; Mở rộng đào tạo; Chia sẻ thông tin; có mối quan hệ quan trọng với hiệu suất hoạt động.

Từ những phân tích ở trên Giả thuyết H5: Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến tác động tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân.

1.7. Phương pháp nghiên cứu

1.7.1. Quy trình nghiên cứu

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



Hình 1.3: Quy trình nghiên cứu

1.7.2. Thiết kế nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính giúp tác giả xây dựng được bảng khảo sát để tiến hành thu thập dữ liệu phục vụ cho bước phân tích định lượng tiếp theo.

1.7.2.1. Xây dựng thang đo

Nguồn thang đo là nguồn tham khảo từ các nghiên cứu trước từ đó xây dựng 5 biến quan sát như bảng 1.2 mô tả.

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 biến phụ thuộc và các biến độc lập như sau:

Bảng 1.2. Xây dựng thang đo

TT	Biến quan sát	Nguồn tham khảo
I	Tuyển dụng	(Chinnadurai, 2014; Nguyễn Danh Nam & Uông Thị Ngọc Lan, 2022; Phạm Thế Anh & Nguyễn Thị Hồng Đào, 2013; Trần Kim Dung và cộng sự, 2010; Võ Trọng Quốc, 2018)
	Trong quá trình tuyển dụng, Anh/Chị thấy cán bộ quản lý và phòng nhân sự tham gia quá trình tuyển dụng	
	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	
II	Đào tạo	(Chinnadurai, 2014; Nguyễn Danh Nam & Uông Thị Ngọc Lan, 2022; Phạm Thế Anh & Nguyễn Thị Hồng Đào, 2013; Trần Kim Dung và cộng sự, 2010; Võ Trọng Quốc, 2018)
	Công ty Anh/Chị có tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về công việc	
	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	
III	Đánh giá nhân viên	(Chinnadurai, 2014; Nguyễn Danh Nam & Uông Thị Ngọc Lan, 2022; Phạm Thế Anh & Nguyễn Thị Hồng Đào, 2013; Trần Kim Dung và cộng sự, 2010; Võ Trọng Quốc, 2018)
	Anh/Chị được đánh giá năng lực dựa trên kết quả làm việc cụ thể	
	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	

TT	Biến quan sát	Nguồn tham khảo
	Kết quả đánh giá được sử dụng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng, bổ nhiệm...	và cộng sự, 2010; Võ Trọng Quốc, 2018)
IV	Lương thưởng	(Chinnadurai, 2014; Nguyễn Danh Nam & Uông Thị Ngọc Lan, 2022; Phạm Thế Anh & Nguyễn Thị Hồng Đào, 2013; Trần Kim Dung và cộng sự, 2010; Võ Trọng Quốc, 2018)
	Anh/Chị cảm thấy thu nhập hiện tại tương xứng với kết quả làm việc của 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	
V	Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến	(Chinnadurai, 2014; Nguyễn Danh Nam & Uông Thị Ngọc Lan, 2022; Phạm Thế Anh & Nguyễn Thị Hồng Đào, 2013; Trần Kim Dung và cộng sự, 2010; Võ Trọng Quốc, 2018)
	Anh/Chị được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng	
	Cấp trên trực tiếp của Anh/Chị hiểu rõ nguyện vọng nghề nghiệp của Anh/Chị	
	Trong công ty Anh/Chị, nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến	
	Công ty Anh/Chị tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên	
	Anh/Chị hiểu và nắm rõ những điều kiện để được thăng tiến	
VI	Kết quả hoạt động kinh doanh	Nguyễn Minh Tâm (2009); Trần Kim Dung và cộng sự (2010)
	Doanh thu hàng năm của Công ty luôn đạt kế hoạch đề ra	
	Lợi nhuận hàng năm đều đạt kế hoạch đề ra	
	Khách hàng hài lòng về sản phẩm, dịch vụ của Công ty ngày càng tăng	
	Công suất máy móc thiết bị khai thác đạt chỉ tiêu kế hoạch	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

1.7.3. Nghiên cứu định tính

Từ bộ thang đo đề xuất ở Bảng 1.1, tác giả thực hiện nghiên cứu định tính bằng phương pháp phỏng vấn chuyên gia với bảng câu hỏi gợi ý đã chuẩn bị sẵn để các đáp viên dễ dàng hình dung vấn đề (xem Phụ lục). Sau buổi phỏng vấn, tác giả sẽ có những hiệu chỉnh thang đo phù hợp với nghiên cứu. Kết quả sau khi khảo sát có một số thay đổi, điều chỉnh thang đo như sau:

Bảng 1.3. Điều chỉnh thang đo

Thang đo đề xuất	Kết quả định tính	Thang đo hiệu chỉnh
Tuyển dụng		
Trong quá trình tuyển dụng, Anh/Chị thấy cán bộ quản lý và phòng nhân sự tham gia quá trình tuyển dụng	Thay đổi từ ngữ	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	Giữ nguyên	
Anh/Chị cảm thấy mình có kỹ năng và kiến thức phù hợp với công việc	Giữ nguyên	
Anh/Chị được tuyển dụng với quy trình hợp lý	Giữ nguyên	
Đào tạo		
Công ty Anh/Chị có tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về công việc	Bổ sung	Công ty Anh/Chị có tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu định kỳ về công việc
Theo Anh/Chị, chương trình đào tạo nhân viên của công ty là thực tế, hữu ích, gắn liền với mục tiêu chiến lược	Giữ nguyên	
Anh/Chị được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc	Giữ nguyên	Anh/Chị được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc

Thang đo đề xuất	Kết quả định tính	Thang đo hiệu chỉnh
Anh/Chị được tham gia các khóa đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu	Thay đổi từ ngữ	Anh/Chị được tham gia các khóa đào tạo nghiệp vụ ngắn hạn
Công ty Anh/Chị có chính sách đào tạo và huấn luyện nhân viên đạt chất lượng và hiệu quả	Giữ nguyên	
Đánh giá nhân viên		
Anh/Chị được đánh giá năng lực dựa trên kết quả làm việc cụ thể	Giữ nguyên	
Anh/Chị cảm thấy việc đánh giá công việc rất hữu ích để nâng cao chất lượng thực hiện công việc của nhân viên	Giữ nguyên	
Việc đánh giá công việc của nhân viên trong công ty Anh/Chị công bằng và chính xác	Giữ nguyên	
Kết quả đánh giá được sử dụng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng, bổ nhiệm...	Giữ nguyên	
Lương thưởng		
Anh, Chị cảm thấy thu nhập hiện tại tương xứng với kết quả làm việc của Anh/Chị	Giữ nguyên	
Anh/Chị được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh của công ty	Giữ nguyên	
Anh/Chị được trả lương, thưởng một cách công bằng	Giữ nguyên	
Ở công ty Anh/Chị, tiền lương được xác định dựa trên	Giữ nguyên	

Thang đo đề xuất	Kết quả định tính	Thang đo hiệu chỉnh
yêu cầu công việc và năng lực của bản thân nhân viên		
Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến		
Anh/Chị được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng	Giữ nguyên	
Cấp trên trực tiếp của Anh/Chị hiểu rõ nguyện vọng nghề nghiệp của Anh/Chị	Giữ nguyên	
Trong công ty Anh/Chị, nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến	Giữ nguyên	
Công ty Anh/Chị tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên	Thay đổi từ ngữ	Trong công ty Anh/Chị, Ban Lãnh đạo có tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên
Anh/Chị hiểu và nắm rõ những điều kiện để được thăng tiến	Giữ nguyên	
Kết quả hoạt động kinh doanh		
Doanh thu hàng năm của Công ty luôn đạt kế hoạch đề ra	Giữ nguyên	
Lợi nhuận hàng năm đều đạt kế hoạch đề ra	Giữ nguyên	
Khách hàng hài lòng về sản phẩm, dịch vụ của Công ty ngày càng tăng	Giữ nguyên	
Công suất máy móc thiết bị khai thác đạt chỉ tiêu kế hoạch	Giữ nguyên	

Nguồn: Tác giả khảo sát

1.8. 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.

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.

1.8.1. Xây dựng phiếu khảo sát

Sau khi hiệu chỉnh thang đo được tham khảo từ các nghiên cứu trước tác giả xây dựng nên bảng câu hỏi khảo sát nghiên cứu định lượng. Các phát biểu trong bảng câu hỏi (xem chi tiết ở phụ lục) 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.

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

Mẫu khảo sát được tác giả thu thập theo phương pháp chọn mẫu phi xác suất, tiếp cận đối tượng khảo sát dựa trên tính thuận tiện. Hình thức phỏng vấn gián tiếp (google form) được áp dụng đối với các đối tượng khảo sát bằng bảng khảo sát chính thức; đối tượng khảo sát là các cán bộ, nhân viên hiện đang làm việc tại Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân, tỉnh Bình Thuận. Kết quả thu về được chọn lọc lại và đưa vào phân tích định lượng.

Để tiến hành phân tích hồi quy một cách tốt nhất thì kích thước mẫu cần được đảm bảo. Theo Hair và cộng sự (2006), đối với mô hình phân tích nhân tố khám phá, cỡ mẫu (Sample size, n) được xác định dựa vào:

$$n = k \sum_{j=1}^m P_j$$

Trong đó: $k=5$ hoặc 10 , tùy nguồn lực có thể khảo sát; P_j : số biến quan sát của thang đo thứ j ; m : số thang đo (từ 1 đến m)

Mô hình nghiên cứu có 6 thang đo với 26 biến quan sát. Chọn $k = 5$; $n = 5$ (26) = 130 (mức tối thiểu). Như vậy, tiêu chuẩn kích thước mẫu cần thiết đảm bảo độ chính xác phải thỏa mãn $n \geq 130$ (mức tối thiểu).

1.8.3. Phương pháp xử lý dữ 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:

1.8.3.1. 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 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.

1.8.3.2. 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:

- 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.
- 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.
- 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.
- 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
------	-------

1.8.3.3. 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:

- 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 (Đinh Phi Hồ, 2017).
- 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 R² càng tăng, tuy nhiên không có nghĩa phương trình có càng nhiều biến thì sẽ càng phù hợp hơn với dữ liệu. Như vậy, R² 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 R² thể hiện. Do đó, hệ số R² 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 R². Hệ số R² có giá trị từ 0 đến 1, R² càng gần 1 thì mô hình đã xây dựng càng thích hợp. R² càng gần 0 mô hình càng kém phù hợp với tập dữ liệu mẫu. Sử dụng thước đo R² hiệu chỉnh.

- 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. 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).
- 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
- 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 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.
- 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).

1.8.3.4. Kiểm định khác biệt trung bình

Để đánh giá sự khác biệt giữa các thuộc tính phân nhóm đến biến phụ thuộc, ta tiến hành kiểm định (so sánh) trung bình 2 tổng thể (nhóm) bằng phương pháp kiểm định trung bình với mẫu độc lập (Independent samples T-Test) và trung bình

từ 3 tổng thể trở lên thì sử dụng Phân tích phương sai một yếu tố (One-Way ANOVA) (Đinh Bá Hùng Anh & Tô Ngọc Hoàng Kim, 2017).

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Nội dung chương 1 này đã tìm hiểu cơ sở lý thuyết và tìm hiểu một số nghiên cứu trước. Từ đó, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu gồm: (1) Tuyển dụng; (2) Đào tạo; (3) Đánh giá nhân viên; (4) Lương thưởng và (5) Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến. Ngoài ra, Chương này đã trình bày cách thức thực hiện các nghiên cứu định tính, định lượng, thiết kế thang đo và phương pháp xử lý dữ liệu thu thập. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng phương thức tham khảo ý kiến chuyên gia nhằm điều chỉnh, bổ sung các thang đo dùng trong nghiên cứu. Nghiên cứu định lượng, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng với phương pháp điều tra tổng thể. Kết quả thu thập được sẽ được xử lý, phân tích bằng phần mềm SPSS.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TẠI CÔNG TY NHIỆT ĐIỆN VĨNH TÂN

2.1. Sơ lược giới thiệu tổng quan về Công ty Nhiệt điện Vĩnh

Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 2 là một trong các nhà máy của Trung tâm Điện lực Vĩnh Tân, được xây dựng trên địa phận xã Vĩnh Tân - huyện Tuy Phong - tỉnh Bình Thuận. Dự án Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 2 do Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) làm chủ đầu tư, Ban QLDA Nhiệt điện Vĩnh Tân – Tổng công ty Phát Điện 3 (EVNGENCO 3) là đơn vị quản lý dự án.

Phạm vi nhà máy có nền địa hình thoải dần về phía bờ biển theo hướng Đông Bắc, cách thị trấn Liên Hương khoảng 20km về hướng Đông Bắc; hướng Nam – Đông Nam giáp biển Đông, hướng Tây Bắc giáp đường Quốc lộ 1A, hướng Tây Nam giáp xã Vĩnh Hảo, huyện Tuy Phong, tỉnh Bình Thuận và hướng Đông Bắc giáp với xã Phước Diêm, huyện Ninh Phước, tỉnh Ninh Thuận.



Hình 2.1: Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 2

Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 2 có công suất thiết kế 2x622 MW, công nghệ lò hơi đốt than phun PC, thông số hơi cận tới hạn. Nhiên liệu chính là sử dụng than

trong nước (từ tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam và Tổng công ty Đông Bắc – Bộ Quốc Phòng), và than anthraxit nhập khẩu để phối trộn đốt bổ sung. Nhu cầu than tiêu thụ hàng năm: 3,5 đến 4,5 triệu tấn/năm. Nhiên liệu phụ là dầu DO (sử dụng trong quá trình khởi động và đốt kèm ở tải thấp).

Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 2 được khởi công vào ngày 08/8/2010 và được chuyển chủ đầu tư từ EVN sang EVNGENCO3 từ ngày 01/01/2013 với tổng mức đầu tư 32.229 tỷ đồng. Tổng thầu EPC – Tập đoàn Điện khí Thượng Hải (SEC)/Trung Quốc. Sau 4 năm triển khai xây dựng, vượt qua nhiều khó khăn thách thức, lần lượt các tổ máy số 1 và tổ máy số 2 của Nhà máy được hoà điện lần đầu vào ngày 15/01/2014 và 07/9/2014, sau đó được chính thức đưa vào vận hành phát điện thương mại từ ngày 30/01/2015 và 21/3/2015. Ngày cấp FAC vào ngày 29/12/2017.

Tính đến ngày 30/3/2018, Nhà máy đã đạt được cột mốc phát lên lưới điện Quốc gia sản lượng điện 20 tỷ kWh. Đây là một sản lượng điện rất lớn của một nhà máy nhiệt điện than được xây dựng đầu tiên tại khu vực phía Nam. Sau hơn 5 năm đi vào vận hành, đến cuối năm 2022, Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 2 đã đi vào hoạt động an toàn, ổn định và đạt mốc sản lượng điện lên đến hơn 50 tỷ kWh.

Ngày 24/06/2019, Công ty đã tiếp nhận quản lý vận hành Nhà máy Điện Mặt trời Vĩnh Tân 2 với công suất thiết kế 42,65 MWp với tổng mức đầu tư là 815,29 tỷ đồng.

2.1.1. Chức năng, nhiệm vụ của Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 2

Trong hệ thống điện Quốc gia, Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 2 đóng vai trò quan trọng trong việc giảm sản lượng điện từ miền Bắc vào miền Nam, giảm tổn thất truyền tải và tăng tính an toàn cho hệ thống. Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 2 nằm trong khu vực đã được quy hoạch – là một địa điểm thuận lợi cho việc xây dựng một trung tâm nhiệt điện than lớn. Với công nghệ hiện đại và hiệu suất cao Nhà máy góp phần ổn định giá điện và đảm bảo không gây ô nhiễm môi trường.

Việc xây dựng và đưa Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 2 vào hoạt động kịp thời đã góp phần thúc đẩy phát triển ngành công nghiệp năng lượng của tỉnh Bình

Thuận, tạo ra nhiều việc làm và thu nhập cho người dân, góp phần phát triển kinh tế xã hội của địa phương đồng thời đảm bảo an ninh năng lượng Quốc gia và đáp ứng nhu cầu điện năng phục vụ phát triển kinh tế - xã hội của cả nước nói chung, cũng như khu vực miền Nam nói riêng.

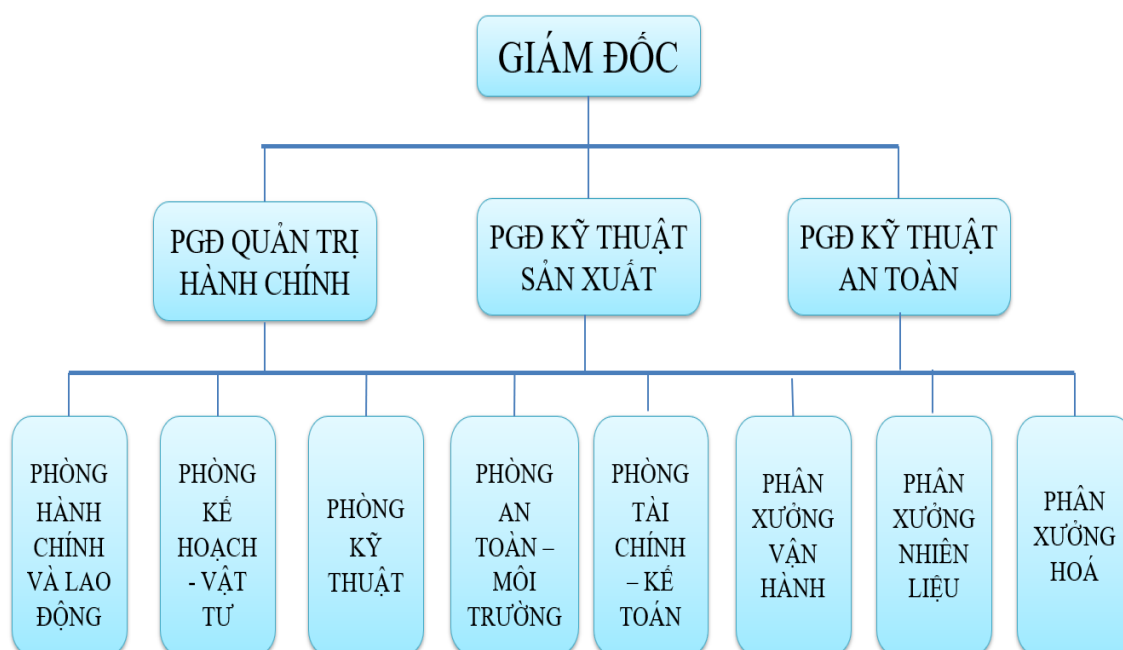
Hàng năm, Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân đóng góp vào ngân sách địa phương hơn 300 tỷ đồng; là đơn vị có trách nhiệm với địa phương, tích cực trong các hoạt động cộng đồng, an sinh xã hội, tài trợ xây dựng trường học, đường giao thông nông thôn.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Về công tác tổ chức và nhân sự, Tổng số nhân sự đến thời điểm hiện tại ngày 31/10/2022 là 367 người. Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân thực hiện nhiệm vụ vận hành NMNĐ Vĩnh Tân 2 với 02 tổ máy có công suất là 1244 MW và NMNĐ Mặt trời Vĩnh Tân 2 có công suất 42,65 MWp.

Trong năm 2022, Công ty đã sản xuất 6,76 tỷ kWh điện, đạt 100,42% so với kế hoạch Tổng Công ty Phát điện 3 giao là 6,73 kWh.

Sơ đồ tổ chức nhân sự công ty được trình bày như sau:



Hình 2.2: Sơ đồ tổ chức nhân sự Công ty Nhiệt điện Vĩnh

2.1.3. Chức năng các phòng ban

2.1.3.1. Phòng Hành chính và Lao động

Tham mưu giúp Ban Giám đốc quản lý, chỉ đạo, điều hành công tác tổ chức; công tác cán bộ, đào tạo phát triển nguồn nhân lực; tuyển dụng; công tác quản lý lao động, tiền lương, chế độ chính sách; trang bị bảo hộ lao động, vệ sinh lao động, văn hóa doanh nghiệp; công tác pháp chế và những vấn đề pháp lý Công ty; công tác hành chính, quản trị; văn thư, lưu trữ; y tế; thi đua khen thưởng; công xa; cảnh quan cây xanh; quan hệ cộng đồng và thông tin truyền thông; bảo vệ, quốc phòng, an ninh, bảo vệ bí mật nhà nước, EVN, Tổng Công ty; duy trì, vận hành, kiểm soát, cải tiến hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015.

2.1.3.2. Phòng Kế hoạch-Vật tư

Tham mưu, giúp việc ban Giám đốc Công ty chỉ đạo, quản lý công tác kế hoạch sản xuất ngắn hạn và dài hạn; công tác thị trường điện; công tác quản lý đấu thầu, hợp đồng mua sắm; quản lý cung ứng nhiên liệu, vật liệu cho hoạt động SXKD và ĐTXD.

Phòng kỹ thuật

Tham mưu giúp Giám đốc Công ty quản lý điều hành công tác quản lý kỹ thuật sản xuất, vận hành, sửa chữa; bảo vệ môi trường, quản lý chất lượng các vấn đề có liên quan trong công tác hoạch định chiến lược khoa học công nghệ; sáng kiến, nghiên cứu ứng dụng và phát triển công nghệ; đào tạo phát triển nguồn nhân lực phần chuyên môn kỹ thuật, công tác kiểm tra, giám sát xây dựng, công tác quản lý các công trình hạ tầng dùng chung trong trung tâm điện lực Vĩnh Tân bao gồm phần đường giao thông, cảng biển, quản lý công tác CNTT; duy trì, vận hành, kiểm soát, cải tiến hệ thống quản lý an ninh thông tin theo tiêu chuẩn ISO/ICE 27001-2013.

2.1.3.3. Phòng an toàn – môi trường

Tham mưu giúp Ban Giám đốc trong việc quản lý, chỉ đạo, giám sát việc thực hiện công tác AT-VSLĐ, BHLĐ, PCCC, PCTT&TKCN, bảo vệ môi trường, an toàn hóa chất của các đơn vị trong Công ty và phối hợp cùng với các đơn vị

trong công ty làm việc với các cơ quan chức năng liên quan; duy trì, vận hành, kiểm soát, cải tiến hệ thống quản lý môi trường theo tiêu chuẩn ISO 14001:2015.

2.1.3.4. Phòng Tài chính- Kế toán

Tham mưu giúp Ban Giám đốc Công ty chỉ đạo và thực hiện quản lý, giám sát chặt chẽ, có hiệu quả mọi hoạt động kinh tế, tài chính và thông qua công tác hạch toán kế toán cung cấp thông tin đầy đủ, trung thực, kịp thời, công khai, minh bạch, đáp ứng yêu cầu tổ chức quản lý điều hành của Công ty và của Tổng Công ty.

Phòng Tài chính - kế toán chịu sự quản lý, chỉ đạo trực tiếp của Giám đốc Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân (hoặc Phó Giám đốc phụ trách được Giám đốc ủy quyền), đồng thời phối hợp về công tác tài chính kế toán, nghiệp vụ với các đơn vị khác trong Công ty.

2.1.4. Bộ phận sản xuất

Bộ phận sản xuất bao gồm các Phân xưởng sản xuất. Trong đó bao gồm Phân xưởng Vận hành, Phân xưởng Nhiên liệu và Phân xưởng Hóa. Mỗi phân xưởng có vai trò và chức năng quan trọng khác nhau nhưng luôn liên kết chặt chẽ với nhau trong suốt quá trình sản xuất.

2.1.4.1. Phân xưởng Vận hành

Thực hiện chức năng quản lý, vận hành thiết bị lò hơi, tuabin, máy phát hệ thống điện nhất thứ, đo lường và điều khiển các trạm phụ trợ có liên quan dây chuyền sản xuất điện (hệ thống nghiền than, hệ thống lọc bụi, hệ thống khử lưu huỳnh, hệ thống thải tro xỉ, thiết bị cứu hỏa tại các khu vực PXVH quản lý, hệ thống nước tuần hoàn,...) thuộc nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 2.

Thực hiện chức năng tiếp nhận và quản lý vận hành NMĐMT Vĩnh Tân 2 an toàn, kinh tế, hiệu quả.

2.1.4.2. Phân xưởng Nhiên liệu

Thực hiện chức năng quản lý, vận hành hệ thống cung cấp nhiên liệu (than, dầu FO, dầu DO...) phục vụ sản xuất từ cảng nhiên liệu đến đầu vào bunker than của các tổ máy (hệ thống cảng nhiên liệu, hệ thống bốc dỡ, cầu trục, băng tải, máy

đánh phá đồng, xe xúc, xe gát...), công tác vận chuyển tro xỉ, vận hành bãi xỉ thuộc Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 2.

2.1.4.3. Phân xưởng Hóa

Phân xưởng Hóa là đơn vị trực tiếp sản xuất, có chức năng tham mưu giúp Ban Giám đốc Công ty trong công tác quản lý kỹ thuật các hệ thống thiết bị công nghệ như: hệ thống xử lý nước khử khoáng chuẩn bị nước cho lò hơi, hệ thống xử lý nước lò hơi, các hệ thống xử lý nước thải, thí nghiệm hóa, các hạng mục công trình của dây chuyền công nghệ xử lý hóa; chỉ đạo, điều hành các chức danh vận hành Hóa đảm bảo cho công tác vận hành sử dụng máy móc thiết bị một cách hiệu quả, an toàn và kinh tế; thực hiện các quy định quản lý phòng thí nghiệm theo tiêu chuẩn ISO 17025:2017; duy trì, vận hành, kiểm soát, cải tiến hệ thống quản lý phòng thí nghiệm theo tiêu chuẩn ISO 17025:2017.

Phối hợp với các Phòng chức năng, phân xưởng liên quan để triển khai thực hiện các nhiệm vụ trong quá trình đầu tư xây dựng, quản lý, vận hành Nhà máy nhiệt điện Vĩnh Tân 2.

2.1.5. Kết quả thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và kinh doanh của Công ty qua các năm 2021-2022-2023

2.1.5.1. Về thực hiện nhiệm vụ sản xuất điện

Kể từ khi thành lập và đi vào hoạt động cho đến nay, Công ty luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ quản lý vận hành nhà máy điện, các tổ máy vận hành ổn định, tin cậy và đáp ứng huy động của Trung tâm Điều độ hệ thống điện Quốc gia (A0). Tất cả các hệ thống đo lường và điều khiển đáp ứng chế độ vận hành tự động tốt và ổn định. Các chỉ tiêu kinh tế, kỹ thuật đảm bảo theo thiết kế và hợp đồng EPC.

Bảng 2.1: Kết quả các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật của Công ty từ 2021 đến 2023

ST T	Chỉ tiêu	ĐV T	Năm 2021			Năm 2022			Năm 2023		
			Kế hoạ ch	Thực hiện	Tỷ lệ % so với kế hoạ ch	Kế hoạ ch	Th ực hiệ n	Tỷ lệ % so với kế hoạ ch	Kế hoạ ch	Th ực hiệ n	Tỷ lệ % so với kế hoạ ch

1	Sản lượng điện phát	Triệu kWh	6.775	6.789,6	100,22	6.732	6.760	100,42	7.150	7.157	100,10
2	Tỷ lệ điện dùng	%	7,1	7,07	99,58	7,1	7,09	99,86	7,1	6,83	96,20
3	Suất hao nhiệt	kJ/kWh	10.600	10.598	99,98	10.575	10.553	99,79	10.529	10.435	99,11
4	Hệ số khả dụng	%	89,04	92,45	103,83	92,52	94,17	101,78	88,14	95,6	108,46
5	Hệ số đáp ứng	%	94,95	97,10	102,26	94,95	96,3	101,42	95,32	97,5	102,29
6	Tỷ lệ dùng máy sự cố	%	2,74	1,25	45,62	2,0	1,09	54,50	2,0	1,33	66,50

Nguồn: Phòng KH-VT & P.KT, 2021-2023

Qua bảng số liệu trên cho thấy, tất cả các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật đều đảm bảo và ngày càng được cải thiện, đặc biệt là suất hao nhiệt được giảm dần theo từng năm và tỷ lệ dùng máy sự cố 03 năm liên tục (từ năm 2021 đến năm 2023) là thấp nhất từ khi đưa các tổ máy vào vận hành đến nay.

Để các thiết bị vận hành an toàn, liên tục: Trong suốt những năm qua, Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân luôn chủ động thực hiện đồng bộ các giải pháp tối ưu, đảm bảo nhiên liệu và sản xuất điện an toàn - liên tục - kinh tế, đồng thời đảm bảo môi trường. Đặc biệt trong các đợt cao điểm mùa khô, nhu cầu phụ tải tăng cao, tình hình cung ứng điện căng thẳng, Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 2 luôn đáp ứng tốt phương thức huy động của Điều độ Hệ thống điện Quốc gia, góp phần đảm bảo an ninh năng lượng, hoàn thành tốt mục tiêu nhiệm vụ cấp bách cung cấp điện cho phát triển kinh tế xã hội các tỉnh Nam Trung bộ.

Ngày 18/09/2023, sau gần 8 năm kể từ ngày tổ máy đầu tiên hòa vào lưới điện quốc gia, NMNĐ Vĩnh Tân 2 đã đạt mốc sản lượng điện tích lũy là 60 tỷ kWh, đóng góp quan trọng trong việc cung ứng điện cho phát triển kinh tế xã hội tỉnh

Bình Thuận và các tỉnh Nam miền Trung, góp phần đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia.

2.1.5.2. Doanh thu sản xuất

Bảng 2.2: Tổng hợp doanh thu sản xuất điện giai đoạn 2021-2023

Năm	Điện sản xuất (kWh)	Điện thương phẩm (kWh)	Doanh thu chưa VAT (đồng)
2021	6.789.613.847	6.313.483.258	9.360.538.216.209
2022	6.760.846.054	6.230.115.844	10.925.176.675.927
2023	7.157.438.775	6.653.672.228	12.114.796.312.344

Nguồn: Phòng KH-VT & P.KT, 2021-2023

2.1.6. Các công tác

Ngoài nhiệm vụ sản xuất kinh doanh điện, Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân hiện đang đóng vai trò quan trọng trong công tác An sinh Xã hội trên địa bàn địa phương trong suốt giai đoạn hình thành cho đến nay. Với tinh thần tương thân tương trợ, Công ty tích cực hưởng ứng các cuộc vận động của Nhà nước và các cơ quan, tổ chức tại địa phương, tham gia đóng góp và chi hỗ trợ các Quỹ từ thiện, xã hội. Luôn đồng hành và triển khai công tác quan hệ cộng đồng, an sinh xã hội với địa phương như: Tặng quà cho hộ nghèo, gia đình chính sách của xã Vĩnh Tân nhân dịp Tết hàng năm; Trao học bổng tiếp bước cho em đến trường; Xây dựng Nhà tình nghĩa quân dân; Tài trợ chương trình Tết Nguyên đán cho địa phương; Tặng quà trung thu cho trẻ em nghèo; Tài trợ tiền gạo cho Hội Cựu chiến binh; Tài trợ chương trình Sửa học đường; chung tay cùng địa phương xây dựng hơn 36 căn nhà Mái ấm yêu thương; hỗ trợ Bảo hiểm y tế cho người nghèo, hỗ trợ làm đường giao thông nông thôn, tài trợ tổ chức các hoạt động cộng đồng,... Tổng số tiền hỗ trợ tính đến nay khoảng hơn 10 tỷ đồng.

Việc đảm bảo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh đạt yêu cầu có liên hệ mật thiết công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân. Trong xu thế hội nhập cạnh tranh hiện nay, để doanh nghiệp tồn tại và phát triển bền vững thì vai trò Quản trị nguồn nhân lực là rất quan trọng, đây là nhân tố quyết định thành công của các doanh nghiệp nói chung. Riêng đối với Công ty Nhiệt điện Vĩnh

Tân vấn đề Quản trị nguồn nhân lực luôn được ban giám đốc Công ty rất quan tâm, Công ty có rất nhiều chính sách đã được áp dụng với mục đích nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đạt hiệu quả cho hoạt động sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp qua công tác nâng cao quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên, theo thực tiễn kết quả khảo sát không chính thức mà phòng Hành chính Lao động đã thực hiện đánh giá vào các năm 2021-2022-2023 vẫn còn một lượng nhân viên cảm thấy họ có vấn đề với chính sách quản trị nguồn nhân lực của công ty như: Công tác tuyển dụng người có chuyên môn cao để đáp ứng ngay yêu cầu công tác hoặc yêu cầu người lao động có chuyên môn tốt thì không tuyển dụng do đặc thù vị trí nhà máy nằm xa các khu công nghiệp có sẵn nguồn nhân lực chất lượng cao do đó phải tuyển dụng nhân lực tương đương để đào tạo thêm cho đúng yêu cầu công việc để sử dụng dẫn đến tốn kém thêm chi phí và thời gian để đào tạo bổ sung chuyên môn cho phù hợp, dẫn đến quá trình hoạt động và kết quả kinh doanh chung của công ty chưa được như mong muốn.

2.2. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân

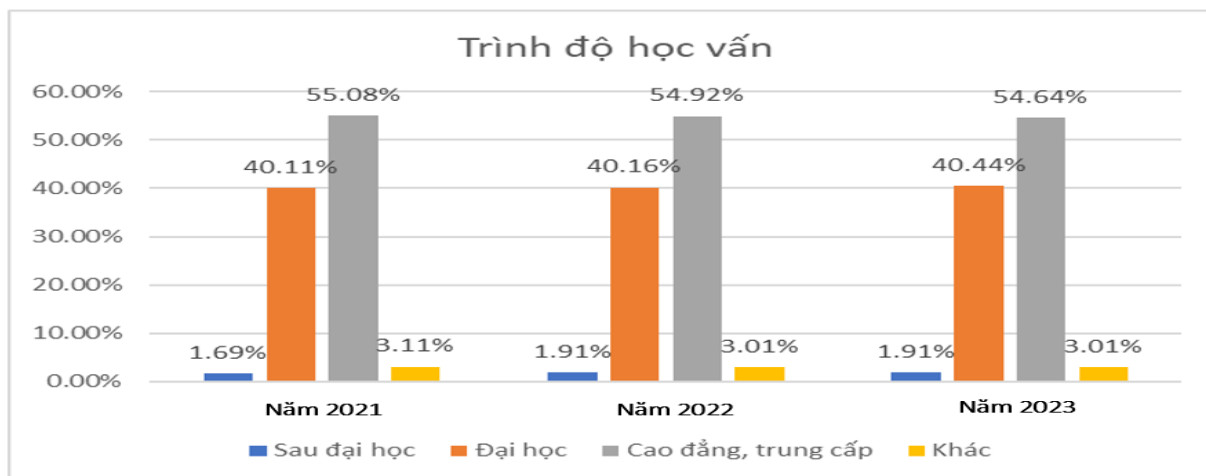
2.2.1. Về trình độ học vấn

Xã hội ngày càng phát triển, điều đó đòi hỏi cán bộ, người lao động Công ty phải không ngừng học hỏi nâng cao trình độ đáp ứng nhu cầu công việc trong thời kỳ chuyển đổi số của cuộc cách mạng công nghệ 4.0

Bảng 2.3: Trình độ học vấn của đội ngũ nhân viên giai đoạn 2021 – 2023

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Sau đại học	6	1,69	7	1,91	7	1,91
2	Đại học	142	40,11	147	40,16	148	40,44
3	Cao đẳng, trung cấp	195	55,08	201	54,92	200	54,64
4	Khác	11	3,12	11	3,01	11	3,01
Tổng số		354	100	100	100	366	100

Nguồn: Phòng Hành chính và Lao động, 2021 - 2023



Hình 2.3: Biểu đồ tỷ lệ trình độ học vấn của đội ngũ nhân viên

Nguồn: Phòng Hành chính và Lao động, 2021 – 2023

Từ bảng số liệu bảng 2.3 và hình 2.3 nhận thấy tỷ lệ nhân viên có trình độ sau đại học còn thấp, từ năm 2021 đến năm 2023 số lượng này có thay đổi nhưng tỷ lệ này không đáng kể, năm 2021 có 6 người đạt trình độ sau đại học, tương đương tỷ lệ 1,69%. Đến năm 2022 và năm 2023 tăng lên là 7 người, tương đương tỷ lệ là 1,91% chỉ tăng 0,22%. Bảng số liệu trên cho thấy tỷ lệ trình độ đại học chiếm tỷ trọng thứ 2 sau trình độ cao đẳng, trung cấp chiếm 40,11% (2021) đến 40,44% (2023) và tăng nhẹ cho từng năm, đây là kết quả rất khả quan. Tuy số lượng nhân viên có trình độ từ cao đẳng, trung cấp tuy đã giảm từ 55,08% (năm 2021) xuống còn 54,64% (năm 2023) song đây vẫn là tỷ lệ chiếm cao nhất trong cơ cấu trình độ của Công ty, cần được cải thiện trong thời gian tới để đáp ứng yêu cầu công việc ngày càng cao.

2.2.2. Về trình độ ngoại ngữ, tin học

Với việc sử dụng phần mềm trong công tác chuyên đổi số của Công ty đặt ra yêu cầu cho cán bộ, người lao động của Công ty phải có trình độ tin học và áp dụng được vào thực tế công việc. Do đó, tin học đã trở thành một phần không thể thiếu trong quá trình thực hiện công việc tại Công ty

Từ số liệu bảng, số lượng nhân viên Công ty có trình độ ngoại ngữ (B, C và tương đương) đều tăng hàng năm, từ 27% năm 2021, đến năm 2022 là 40,4%, đến

năm 2023 tăng lên 40,7%. Đối với trình độ tin học (B, C và tương đương) cũng tăng nhẹ trong giai đoạn từ 2021 đến 2023. Tuy nhiên, tỷ lệ nhân viên có trình độ ngoại ngữ và trình độ tin học còn chiếm tỷ lệ rất thấp trong cơ cấu lao động.

Bảng 2.4: Cơ cấu theo trình độ ngoại ngữ, tin học giai đoạn 2021 – 2023

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Chứng chỉ Ngoại ngữ (trình độ B, C, TOEIC)	131	27	148	40,4	149	40,7
2	Chứng chỉ Tin học (trình độ B, C)	100	28,2	104	28,4	107	29,2
Tổng số		231		252		256	

Nguồn: Phòng Hành chính và Lao động, 2021 – 2023

Đi cùng với quá trình toàn cầu hóa, hội nhập thế giới, đội ngũ nhân viên Công ty còn phải tham gia vào các hội thảo, nghiên cứu, trao đổi với người nước ngoài về thiết bị, cải tiến công nghệ nhà máy. Vì vậy, ngày càng đòi hỏi trình độ ngoại ngữ ở đội ngũ nhân viên của Công ty cần phải được nâng cao. Ban Lãnh đạo Công ty cũng đã có sự quan tâm nhất định đến công tác đào tạo ngoại ngữ cho lực lượng cán bộ chủ chốt của Công ty, tuy vậy cá nhân người lao động cũng phải chủ động tự học và trang bị cho mình những kiến thức cần thiết để đáp ứng yêu cầu công việc đặt ra.

2.2.3. Về thâm niên công tác

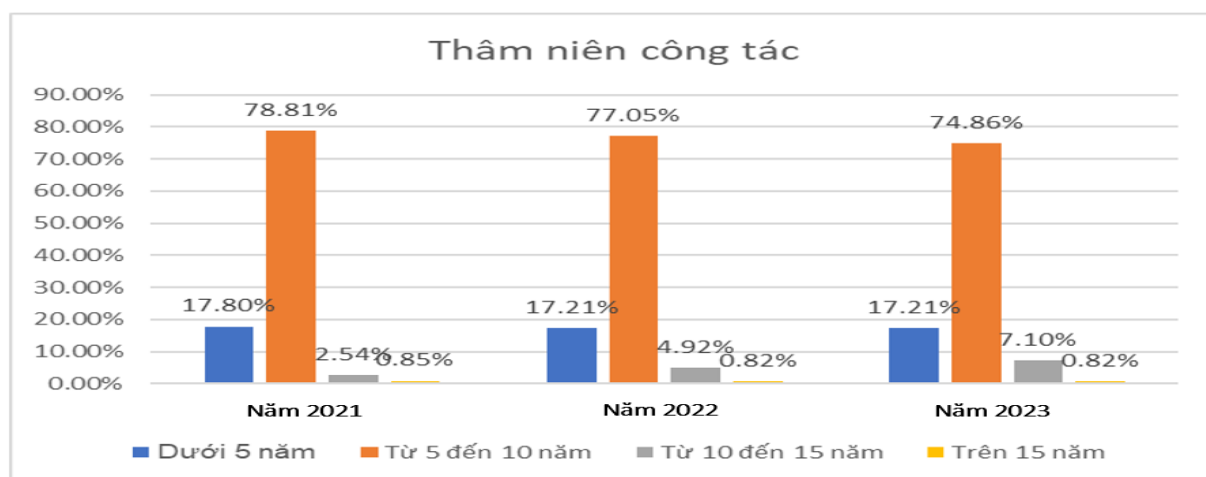
Hầu hết đội ngũ nhân viên Công ty là những người làm việc gắn bó với Công ty từ khi Công ty mới thành lập nên họ có tình cảm và sự gắn bó nhất định đối với Công ty. Họ làm việc, học hỏi và cống hiến hết mình cho sự phát triển của Công ty. Với những nhân viên trẻ, họ có nhiệt huyết riêng, tích cực lắng nghe các chia sẻ của tầng lớp đi trước để làm giàu thêm kiến thức của bản thân.

Để thấy rõ hơn về thâm niên công tác của đội ngũ nhân viên đang làm việc tại Công ty, sẽ được thể hiện qua bảng thống kê và biểu đồ về cơ cấu đội ngũ nhân viên theo thâm niên công tác qua các năm từ 2021 - 2023 như sau:

Bảng 2.5: Cơ cấu theo thâm niên công tác giai đoạn 2021 – 2023

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Dưới 5 năm	63	17,80	63	17,21	63	17,21
2	Từ 5 đến 10 năm	279	78,81	282	77,05	274	74,86
3	Từ 10 đến 15 năm	9	2,54	18	4,92	26	7,10
4	Trên 15 năm	3	0,85	3	0,82	3	0,82
Tổng số		354	100	366	100	366	100

Nguồn: Phòng Hành chính và Lao động, 2021 - 2023



Hình 2.4: Biểu đồ tỷ lệ thâm niên công tác của đội ngũ nhân viên

Nguồn: Phòng Hành chính và Lao động, 2021 – 2023

Qua bảng số liệu bảng 2.5 cho thấy Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân hiện có cơ cấu đội ngũ nhân viên thâm niên công tác từ 5 năm đến 10 năm chiếm tỷ lệ cao, trong giai đoạn 2021 - 2023 đều chiếm từ 70,0% trở lên, cụ thể: năm 2021 có tỷ lệ là 78,81% (tương đương với 279 người), năm 2022 là 77,05% (tương đương với 282 người) và năm 2023 là 74,86% (tương đương với 274 người). Đây là đội ngũ người lao động kế cận, đã có những tích lũy về trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm trong công tác giúp cho hoạt động của Công ty luôn ổn định.

Chiếm tỷ trọng thứ 2 là số lượng người lao động có thâm niên công tác dưới 5 năm và số lượng không thay đổi, cụ thể từ năm 2021 đến 2023 số lượng trong cơ cấu thâm niên này đều là 63 người. Với cơ cấu nguồn nhân lực trẻ hóa như hiện nay đặt ra yêu cầu cho Công ty trong công tác đào tạo những nhân viên trẻ, nâng cao kỹ năng tay nghề, trình độ. Kết hợp sử dụng người lao động có thâm niên công tác cao trong công tác đào tạo tại chỗ của Công ty để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đồng thời góp phần cho công tác quy hoạch cán bộ trẻ.

2.2.4. Về hợp đồng lao động

Việc thực hiện đúng quy định về Hợp đồng lao động thể hiện Công ty có chế độ, chính sách rõ ràng và tuân thủ đúng quy định của Bộ Luật lao động năm 2019.

Để thấy rõ hơn về hợp đồng lao động của người lao động đang làm việc tại Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân, sẽ được thể hiện qua bảng thống kê về hợp đồng lao động qua các năm từ 2021 - 2023 như sau:

Bảng 2.6: Cơ cấu theo hợp đồng lao động giai đoạn 2021 - 2023

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Hợp đồng lao động không xác định thời hạn	335	94,63	328	89,61	331	90,43
2	Hợp đồng lao động xác định thời hạn	19	5,37	38	10,39	35	9,57
Tổng số		354	100	366	100	366	100

Nguồn: Phòng Hành chính và Lao động, 2021 - 2023

Qua bảng số liệu bảng 2.6 cho thấy Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân đang thực hiện tốt về Hợp đồng lao động đối với cán bộ, người lao động của Công ty. Qua bảng số liệu cho thấy số lượng được ký hợp đồng lao động không xác định thời hạn chiếm tỷ lệ rất cao trong cơ cấu, cụ thể: năm 2021 là 335 người (tương đương 94,63%), năm 2022 là 328 người (tương đương 89,61%), năm 2023 là 331 người (tương đương 90,43%). Số lượng lao động được ký hợp đồng không xác định thời hạn chiếm phần lớn cho thấy đây là đội ngũ người lao động đã có thâm niên công tác lâu dài đối với Công ty, đã có những tích lũy về trình độ chuyên môn, kỹ năng,

kinh nghiệm trong công tác giúp cho hoạt động của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân luôn ổn định

2.2.5. Công tác tuyển dụng lao động

Căn cứ vào mục tiêu, kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty, hàng năm công ty thực hiện công tác hoạch định nhân lực, tính toán định biên và thực hiện điều chuyển nhân viên trong nội bộ các phòng, các phân xưởng để đáp ứng yêu cầu đặt ra.

Nhu cầu tuyển dụng được xác định thông qua kế hoạch định biên nhân sự và nhân sự thực tế tại thời điểm lập kế hoạch nhân sự cho Công ty. Tại Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân việc xác định nhu cầu nhân lực chính là khi các bộ phận có yêu cầu về nhân lực, các bộ phận sẽ phối hợp Phòng Hành chính và Lao động có báo cáo đề xuất cho Ban Giám đốc xem xét. Đối với công tác tuyển dụng, phân tích công việc mà cụ thể là bản mô tả công việc chính là căn cứ cơ bản để thực hiện công tác tuyển dụng: sử dụng trong việc đăng tuyển, đưa ra yêu cầu đối với người thực hiện công việc thuận lợi cho cả ứng viên và người đánh giá.

Quy trình và thời gian ước tính công tác tuyển dụng nhân sự tại

Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân

Thứ tự	Nội dung	Thời gian ước tính	Đơn vị phụ trách
Bước 1	Thực hiện công tác tuyển dụng, thu hút các ứng cử viên và tiếp nhận hồ sơ xin việc.	14 ngày	Phòng Hành chính và Lao động
Bước 2	Xem xét và chọn lọc hồ sơ xin việc căn cứ vào bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.	3 ngày	Phòng Hành chính và lao động
Bước 3	Liên hệ các ứng cử viên và thông báo lịch thi viết.	1 ngày	Phòng Hành chính và Lao động
Bước 4	Tổ chức thi viết, kiểm tra trình độ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ.	1 ngày	Hội đồng tuyển dụng
Bước 5	Liên hệ với ứng cử viên và thông báo lịch phỏng vấn.	1 ngày	Phòng Hành chính và Lao động
Bước 6	Phỏng vấn trực tiếp với hội đồng tuyển dụng.	1 ngày	Hội đồng tuyển dụng

Thứ tự	Nội dung	Thời gian ước tính	Đơn vị phụ trách
Bước 7	Thông báo kết quả tuyển dụng với các ứng viên trúng tuyển.	1 ngày	Phòng Hành chính và Lao động
Bước 8	Hoàn tất hồ sơ xin việc theo quy định của Luật lao động, ký kết hợp đồng thử việc.	1 ngày	Phòng Hành chính và Lao động

Nguồn: Phòng Hành chính và Lao động, 2023

Căn cứ kế hoạch sử dụng, tuyển dụng đã được EVNGENCO3 phê duyệt, Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân thông báo công khai trên các phương tiện thông tin đại chúng, trang web của EVNGENCO3, Công ty để mọi người biết và đăng ký dự tuyển. Nội dung bao gồm:

- Số lượng cần tuyển dụng cho từng vị trí công việc.
- Yêu cầu về trình độ nghề nghiệp: trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ, vi tính hoặc trình độ tay nghề, trình độ học vấn theo yêu cầu của vị trí cần tuyển.
- Thời hạn hợp đồng lao động sẽ giao kết sau khi tuyển dụng.
- Mức lương và các khoản thu nhập khác cho từng vị trí cần tuyển.
- Tuổi đời, sức khỏe. Các giấy tờ trong hồ sơ dự tuyển.
- Hình thức, địa chỉ nộp hồ sơ.
- Chế độ ưu tiên, thu hút.
- Các điều kiện khác do đơn vị quy định thêm nhưng không được trái với quy định của pháp luật.

Nội dung thi tuyển bao gồm:

Phần thi viết: Kiểm tra trình độ chuyên môn nghiệp vụ liên quan đến vị trí/chức danh công việc cần tuyển, kiến thức về các quy định, quy chế hiện hành của nhà nước, của EVN/EVNGENCO3 và của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân.

Phần thi vấn đáp (hoặc thực hành vấn đáp): Phần thi này chủ yếu để đánh giá khả năng xử lý tình huống, các vấn đề thường xuyên phát sinh trong công việc.

Kiểm tra kiến thức chuyên môn (tương ứng từng ngành) & các kiến thức cơ bản về Pháp luật lao động (quyền lợi và nghĩa vụ của NLĐ đối với Công ty). Hiểu biết chung về các lĩnh vực kinh tế, xã hội. Riêng đối với các công việc thường xuyên tiếp xúc đối tác/khách hàng, phần thi vấn đáp có thêm kiểm tra khả năng giao tiếp, ứng xử đối với đối tác/khách hàng. Các câu hỏi tuyển dụng Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân thường sử dụng trong các buổi phỏng vấn:

- Ứng cử viên giới thiệu về bản thân.
- Trình bày điểm mạnh, điểm yếu của ứng cử viên.
- Tại sao ứng viên muốn làm việc ở Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân? Trình bày những hiểu biết về Công ty.
- Kiểm tra các kiến thức chuyên môn (tùy theo chuyên ngành tuyển dụng).
- Những kinh nghiệm, kiến thức gì để giúp ứng viên hoàn thành tốt công việc ứng tuyển.
- Mức lương và những mong muốn khác của ứng viên với Công ty?
- Phần thi ngoại ngữ: Bao gồm phần thi viết và thi vấn đáp. Trình độ thi tùy theo ngành nghề và chức danh công việc yêu cầu.
- Thi tin học văn phòng và kỹ năng tin học liên quan đến ngành nghề dự tuyển (nếu có)

2.2.6. Công tác đào tạo và bồi dưỡng

Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân xác định công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực là khâu quan trọng trong việc xây dựng đội ngũ, hoạch định nguồn nhân lực của Công ty. Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân đã làm việc với nhiều Trung tâm đào tạo, trường học ở TP.HCM, trường Cao đẳng Điện lực TP.HCM và một số đơn vị đào tạo trong nước, nước ngoài để thực hiện đào tạo chuyên sâu về kỹ thuật, vận hành thiết bị, đào tạo nâng cao công tác thị trường điện, đào tạo cán bộ quản lý cấp 2, 3, 4, đào tạo chuyên môn nghiệp vụ,... Có nhiều loại hình đào tạo đang được áp dụng tại Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân như: đào tạo chuyên gia, đào tạo ngắn hạn, đào tạo nội bộ, sát hạch nội bộ, đào tạo bên ngoài...

Công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực của Công ty những năm qua nhìn chung được quan tâm và được triển khai thực hiện theo hướng dẫn của Quy chế đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Tổng Công ty Phát điện 3 - Công ty cổ phần ban hành theo Quyết định số: 441/QĐ-GENCO3 ngày 28/02/2022. Quy trình xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm tại Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân:

Bước	Trách nhiệm	Quy trình
1	Ban Giám đốc Phòng Hành chính và Lao động Các phòng/phân xưởng có nhu cầu	<pre> graph TD A[Xác định nhu cầu] --> B[Xác định] B --> C[Xây dựng kế hoạch:] C --> D{Ph} D --> E[Triển khai kế hoạch] E --> F[Lưu hồ sơ] D --> C </pre>
2	Ban Giám đốc Phòng Hành chính và Lao động Các phòng/phân xưởng có nhu cầu	
3	Các phòng/phân xưởng Phòng Hành chính và Lao động	
4	Ban Giám đốc Công ty Tổng Công ty Phát điện 3	
5	Phòng Hành chính và Lao động, giảng viên nội bộ dạy tại chỗ, giảng viên thuê ngoài, cử đi tham gia các khóa đào tạo...	
6	Phòng Hành chính và Lao động	

Sơ đồ quy trình xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm

Nguồn: Phòng Hành chính và Lao động, 2023

Nhu cầu đào tạo và kết quả của Công ty giai đoạn 2021 - 2023

STT	Nội dung	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
		Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch	Thực hiện
1	Số lượt đào tạo	2893	2481	2951	2923	2694	3399
2	Số lớp	70	83	80	93	65	76

Nguồn: Phòng Hành chính và Lao động, 2021 – 2023

Kết quả đào tạo theo hình thức đào tạo Công ty giai đoạn 2021 - 2023

STT	Nội dung	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Chương trình đào tạo cấp quản lý	16	18	13
2	Đào tạo chuyên sâu nước ngoài	0	5	11
3	Đào tạo chuyên sâu trong nước	15	2	7
4	Các khóa đào tạo chuyên gia	7	10	0
5	Đào tạo chuyên đề thị trường điện	0	3	0
6	Đào tạo Trưởng ca Nhà máy điện	7	0	2
7	Các khóa đào tạo về an toàn vệ sinh lao động, an toàn điện, sơ cấp cứu...	1426	1506	2393
8	Các khóa đào tạo nghiệp vụ, tập huấn, hội thảo, học tập kinh nghiệm	619	1001	498
9	Đào tạo nội bộ (kèm cấp giữ bậc, nâng bậc, bồi dưỡng sát hạch nghề)	391	378	475

Nguồn: Phòng Hành chính và Lao động, 2021- 2023

- Dựa trên định hướng phát triển của Công ty, mục tiêu đào tạo sẽ đạt được:
- + Kỹ sư, chuyên viên kỹ thuật: nắm vững kiến thức về vận hành, quản lý thiết bị, khắc phục và xử lý sự cố thiết bị...
- + Đào tạo chuyên gia: nắm vững chuyên sâu về lĩnh vực, thiết bị được đào tạo, làm chủ công nghệ của nhà máy và công nghệ của các nhà máy khác...
- + Cán bộ quản lý: nắm vững kiến thức về quản lý chuyên môn nghiệp vụ, quản lý kỹ thuật, quản lý tài chính, quản lý nhân sự...

- + Đối với chuyên môn nghiệp vụ: nâng cao kiến thức về nghiệp vụ, kiến thức chuyên môn đối với lĩnh vực đang thực hiện, cải tiến công việc ngày càng hiệu quả....
- + Xây dựng văn hóa học tập tại Công ty, phát huy tinh thần học tập nâng cao kiến thức của CB.CNV trong Công ty.
- + Khẳng định được vai trò của nguồn nhân lực trong quá trình sản xuất, hoạt động và phát triển của Công ty.

Công tác đào tạo của Công ty được chú trọng và tăng dần qua các năm tăng từ 2481 lượt năm 2021 đến năm 2023 đạt 3399 lượt. Trong đó, công tác đào tạo chuyên sâu trong nước và nước ngoài cho đội ngũ cán bộ kỹ thuật, kỹ sư được chú trọng, đặc biệt là đào tạo chuyên sâu ở nước ngoài. Các khóa đào tạo thường xuyên về an toàn vệ sinh lao động, an toàn điện, sơ cấp cứu... cho đội ngũ CBCNV của Công ty cũng được Ban lãnh đạo quan tâm và duy trì qua các năm nhằm giúp CBCNV nắm vững kiến thức về an toàn khi làm việc trong Nhà máy điện. Ngoài ra, công tác đào tạo, kèm cặp nội bộ cho lực lượng vận hành viên của Công ty cũng được duy trì hàng năm nhằm đảm bảo công tác vận hành sản xuất điện của Nhà máy luôn được liên tục, an toàn và hiệu quả.

- Lựa chọn đối tượng đào tạo: Đối tượng đào tạo được lựa chọn dựa trên nhu cầu của các phòng/phân xưởng, kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty qua từng năm mà xác định các đối tượng học khác nhau. Đối tượng đào tạo bao gồm đối tượng đang công tác tại Công ty như cán bộ quản lý, vận hành viên, chuyên viên,...và đối tượng là lao động mới tuyển.
- Nội dung kiến thức đào tạo: Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân luôn xác định rõ mục tiêu, nhu cầu cần thiết và kế hoạch sản xuất kinh doanh để xác định những tiêu chuẩn đáp ứng công việc từng vị trí để xây dựng nội dung kiến thức cần đào tạo.

Nội dung kiến thức đào tạo giai đoạn 2021 - 2023

Cấp quản lý	Lao động trực tiếp	Lao động gián tiếp
1. Đào tạo cán bộ quản lý cấp 3	1. Bồi huấn về an toàn điện	1. Nghiệp vụ đấu thầu cơ bản
2. Đào tạo cán bộ quản lý cấp 4	2. Sát hạch nghề	2. Văn hóa doanh nghiệp
3. Các kỹ năng lãnh đạo thiết yếu	3. Huấn luyện ATVSLĐ	3. Phân tích dữ liệu nhân sự
4. Tinh hoa CEO	4. Huấn luyện an toàn hóa chất	4. Kỹ năng truyền thông nội bộ
5. Lãnh đạo từ bên trong	5. Huấn luyện về sơ cứu, cấp cứu	5. Tập huấn pháp luật lao động
6. Lãnh đạo với tốc độ niềm tin	6. Huấn luyện về an toàn bức xạ định kỳ	6. Tập huấn công tác y tế lao động
7. Kỹ năng lãnh đạo nữ	7. Huấn luyện và ứng phó sự cố tràn dầu	7. Kỹ năng làm việc với các cơ quan có thẩm quyền thanh tra, kiểm tra khu vực miền nam
8. Các công cụ và phương pháp quản lý	8. Đào tạo hệ thống quản lý môi trường ISO 14001:2015	8. Triển khai, giám sát và thực hiện kế hoạch
9. Đào tạo, bồi dưỡng lý luận chính trị	9. Đào tạo và cấp chứng chỉ HSE	9. Đào tạo nhận thức về ATTT
10. Đào tạo quản trị sự thay đổi trong bối cảnh chuyển dịch năng lượng cho CBQL	10. Phân tích chất lượng nhớt bôi trơn, dầu MBA	10. Kỹ năng làm việc hiệu quả phục vụ chuyển đổi số trong doanh nghiệp
	11. Phân tích chất lượng	11. Phân tích tài chính dự

Cấp quản lý	Lao động trực tiếp	Lao động gián tiếp
	nước lò, nước thải, hoá chất công nghiệp	án đầu tư
	12. Đào tạo chuyên gia	12. Các quy định về thuế nhà thầu nước ngoài
	13. Đào tạo chuyên sâu về kỹ thuật	13. Bóc tách khối lượng và lập dự toán công trình
	14. Trưởng ca Nhà máy điện	14. Tài chính dự án đầu tư
		15. Quản lý dự án theo mô hình BIM

Nguồn: Phòng Hành chính và Lao động, 2021 - 2023

- Thời gian đào tạo với mỗi đối tượng là khác nhau. Địa điểm đào tạo tại một số trường, trung tâm đào tạo ở các tỉnh thành trong nước, đào tạo nội bộ tại Công ty. Ngoài ra một số khóa đào tạo chuyên sâu còn thực hiện đào tạo tại nước ngoài như: Đức, Nhật Bản, Thụy Sĩ,....
- Các phương pháp đào tạo: Nội dung các khóa học đều xoay quanh kỹ năng, nghiệp vụ đối với chuyên viên nghiệp vụ và từng nhóm học viên được tham dự theo từng lớp, khóa học, các vận hành viên xoay quanh khóa học về thiết bị, ATVSLĐ... Hiện tại Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân đang áp dụng một số phương pháp như:
 - + Đào tạo tại chỗ: những nhân viên mới được tuyển dụng sau khi tiếp nhận, được Lãnh đạo Công ty, Lãnh đạo các phòng/phân xưởng cử các nhân viên lâu năm có kinh nghiệm trong các mảng công việc thực hiện kèm cặp, hướng dẫn, đánh giá hàng quý, sáu tháng, một năm.
 - + Đào tạo định hướng: áp dụng cho tất cả người lao động khi được tuyển dụng vào Công ty nhằm tạo điều kiện cho người lao động mới nắm được các thông tin tổng quan về chế độ, chính sách, các kiến thức chuyên

môn liên quan đến vị trí công việc mà người lao động sẽ đảm nhận.

- + Tự đào tạo: Công ty luôn khuyến khích tất cả cá nhân người lao động tự đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, tin học phục vụ cho công tác chuyên môn có được hỗ trợ về chi phí, thời gian... Nếu đi học theo nguyện vọng cá nhân trong giờ hành chính được Giám đốc ra quyết định cho đi học, hình thức học mỗi tháng từ 1 đến 2 tuần thì thời gian học không được hưởng thu nhập bổ sung; đi học theo nguyện vọng cá nhân ngoài giờ hành chính thì vẫn xếp loại theo quy định chung.
- + Đào tạo nội bộ: thường được áp dụng đối với các vận hành viên Công ty sau khi được tuyển dụng vào được giảng viên nội bộ của Công ty thực hiện đào tạo và thi độc lập các chức danh về vận hành, điều khiển thiết bị tại Công ty. Thời gian đào tạo để độc lập cương vị thường kéo dài từ 6 tháng đến 01 năm. Tổ chức các buổi chuyên đề, cách vận hành và xử lý sự cố thiết bị giữa các vận hành viên,... Đây là phương pháp phổ biến được áp dụng nhiều nhất là đào tạo theo cách “chia sẻ kinh nghiệm hoặc cầm tay chỉ việc”. Những người lao động có kinh nghiệm lâu năm truyền kinh nghiệm lại cho những người mới được tuyển dụng cũng như những nhân viên trẻ mới ra trường, bắt đầu đi làm và chưa có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực chuyên môn, cũng như còn thiếu những kiến thức thực tế.
- + Đào tạo bên ngoài: Tham dự các khóa học bên ngoài là hình thức cử cán bộ tham dự các khóa đào tạo, các buổi hội thảo, tập huấn, tọa đàm,... nhằm nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ của nhân viên. Ví dụ như: bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho lãnh đạo quản lý cấp phòng/phân xưởng, nhân viên nghiệp vụ, cán bộ kỹ thuật, đào tạo chuyên sâu về thiết bị,... tùy theo yêu cầu công việc và nhu cầu cần thiết của Công ty.
- + Đào tạo bên ngoài gồm nhiều hình thức phổ biến là đào tạo ngắn hạn; cử đi đào tạo chuyên gia theo văn bản của Tổng Công ty, Tập đoàn; tổ chức tham quan, học hỏi các nhà máy điện; cử cán bộ tham dự hội nghị, hội thảo về các chuyên đề kỹ thuật, thiết bị, công nghệ của nhà máy,...
- Kinh phí, chính sách đối với người được đào tạo: Mức chi cho đào tạo những năm qua được thực hiện ở bảng số liệu sau:

Mức chi đào tạo tính cho đội ngũ nhân viên giai đoạn 2021 - 2023

Chi phí đào tạo nhân viên		Đơn vị tính	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Mức cho phép tối đa chi cho đào tạo	Triệu đồng	1.225	3.552	2.407
2	Mức thực chi cho đào tạo	Triệu đồng	715,7	1.349	1.504
3	Tỷ lệ giữa thực chi so với mức cho phép	Tỷ lệ %	58,4	38	62,47

Nguồn: Phòng Hành chính và Lao động, 2021-2023

- Từ số liệu cho thấy, mức chi đào tạo trong những năm qua không đồng đều. Năm 2023 có mức chi cao nhất, năm 2021 và 2022 do ảnh hưởng tiêu cực từ đại dịch Covid-19 nên kinh phí và các lớp tổ chức đào tạo thấp. Năm 2023, tình hình dịch Covid-19 được ổn định nên Công ty đã thực hiện tăng cường lại công tác đào tạo cho CBCNV.
- Đánh giá hiệu quả đào tạo: CBCNV sau khi kết thúc các khóa đào tạo có sử dụng kiến thức để áp dụng thực tế vào công việc. Tuy nhiên, về chất lượng, hiệu quả sau đào tạo Công ty chưa thực hiện đánh giá hiệu quả mang lại sau đào tạo khi kết thúc các khóa đào tạo. Học viên chỉ được đánh giá thông qua kết quả thi hoặc kết quả hoàn thành khóa học, văn bằng, chứng chỉ,...Điều này sẽ gây khó khăn trong công tác sử dụng, bố trí lao động phù hợp với đặc thù công việc cũng như trong công tác lập kế hoạch đào tạo năm tiếp theo:
 - + Một số phương pháp đánh giá: trường bộ phận có người được đào tạo, Phòng Hành chính và lao động nhận xét qua các kết quả công việc thông qua việc xét hoàn thành nhiệm vụ hàng tháng, tổng hợp và trình Ban Giám đốc phê duyệt.
 - + Khóa đào tạo nội bộ: Các bộ phận thực hiện đào tạo, đánh giá. Phòng Hành chính và Lao động lưu kết quả đào tạo (Bảng điểm, bài kiểm tra, thông báo kết quả...) làm cơ sở để đánh giá hiệu quả đào tạo.
 - + Khóa đào tạo bên ngoài: Sau khóa đào tạo người được đào tạo phải nộp kết quả đào tạo (văn bằng, chứng chỉ hoặc các giấy tờ khác như ý kiến đánh giá của giáo viên chứng minh việc tham gia đào tạo,...) và báo cáo

kết quả học tập cho Phó Giám đốc phụ trách liên quan để làm cơ sở đánh giá hiệu quả đào tạo.

2.2.7. Về áp dụng khoa học công nghệ và các giải pháp hợp lý hóa sản xuất

Công ty đang sử dụng các phần mềm sau: Quản lý luồng văn bản (D-Office), quản lý nhân sự (HRMS), ERP, quản lý kỹ thuật nguồn điện (PMIS), HRMS/KPI, quản lý đầu tư xây dựng, quản lý giao nhận, điều hành than theo đúng yêu cầu của EVN/GENCO3. Các phần mềm được khai thác hết các tính năng và dữ liệu luôn được cập nhật đầy đủ. Dữ liệu của các phần mềm đã được trích xuất thành báo cáo gửi trực tiếp về Tập đoàn/Tổng Công ty mà không cần báo cáo bằng văn bản, các báo cáo chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật trên phần mềm PMIS còn áp dụng chữ ký số EVNCA cho việc xác nhận văn bản.

- Với việc áp dụng khoa học công nghệ kết hợp với triển khai các nhiệm vụ chuyển đổi số do EVN/GENCO3 giao. Trong năm, Công ty đã thực hiện các nội dung tiêu biểu như sau:
- Triển khai các dashboard về chỉ tiêu Kinh tế kỹ thuật, dashboard phục vụ công tác điều hành sản xuất, kinh doanh từ nguồn dữ liệu trích xuất qua các phần mềm ERP, PMIS, hệ thống EMS, hệ thống điều hành, quản lý than.
- Dữ liệu của các phần mềm đã được trích xuất thành báo cáo gửi trực tiếp về Tập đoàn/Tổng Công ty mà không cần báo cáo bằng văn bản qua hệ thống báo cáo BI.
- Thực hiện triển khai phân tích, đánh giá dữ liệu các hệ thống thiết bị của nhà máy để từng bước áp dụng quy trình sửa chữa, bảo dưỡng theo RCM.
- Nghiên cứu, ứng dụng một số giải pháp về AI, BigData trong công tác giám sát, dự báo cảnh báo rung máy nghiền, các giải pháp hỗ trợ VHV như nhật ký vận hành điện tử, truyền dữ liệu vận hành từ máy cân than, máy đánh phá đồng về phòng điều khiển,... nhằm tiến tới xây dựng một nhà máy điện số theo lộ trình của EVN/GENCO3.

- Triển khai đẩy mạnh phong trào sáng kiến cải tiến kỹ thuật/hợp lý hóa sản xuất và được áp dụng hiệu quả vào sản xuất, cụ thể như sau:
- + Năm 2022, Công ty có 17 sáng kiến (07 sáng kiến cấp Tổng Công ty và 10 sáng kiến cấp Công ty).
- + Năm 2023, Công ty có 18 sáng kiến (01 sáng kiến cấp Tập đoàn, 04 sáng kiến cấp Tổng Công ty và 13 sáng kiến cấp Công ty).

2.2.8. Thực hiện chính sách xã hội, chăm lo đến đời sống và lợi ích cho người lao động

Công ty thực hiện đúng các quy định về trích lập BHXH, BHYT, BHTN cho NLĐ. Tất cả CBCNV Công ty đều tham gia đóng BHXH, BHYT, BHTN. 100% người lao động mua bảo hiểm kết hợp con người.

CBCNV đều làm việc 08 giờ/ngày, 40 giờ/tuần; CBCNV làm việc theo ca vận hành và nhân viên bảo vệ làm việc 08 giờ/ngày theo lịch ca bố trí hàng tháng.

CBCNV được nghỉ làm việc và được hưởng nguyên lương trong các ngày lễ, tết; được nghỉ phép theo đúng TULĐTT. Công ty luôn tạo điều kiện để CBCNV được nghỉ nhiều ngày liên tục trong các kỳ nghỉ lễ theo chủ trương của Chính phủ.

Các trường hợp làm thêm giờ không quá 50% số giờ làm việc bình thường trong ngày hoặc không quá 300 giờ trong năm đều có văn bản thỏa thuận làm thêm giờ giữa NSDLĐ và NLĐ và được thực hiện đúng quy định của BLLĐ và TULĐTT.

NSDLĐ và NLĐ thực hiện đúng các nội quy về an toàn lao động, phòng chống cháy nổ, bảo vệ môi trường và các quy định về bảo hộ lao động; Công ty không có tai nạn lao động, không có cháy nổ và không gây ảnh hưởng đến môi trường trong năm vừa qua.

Việc tổ chức xét đưa vào diện nâng bậc, xét nâng lương được thực hiện từ cấp tổ, cấp đơn vị sau đó trình Hội đồng nâng bậc, nâng lương Công ty họp xem xét, quyết định.

Phối hợp với chuyên môn tổ chức xét nâng bậc, nâng lương cho CBCNV trong Công ty đúng theo quy định hiện hành.

Người lao động được trang bị bảo hộ lao động đầy đủ; người có bệnh nghề nghiệp được tổ chức điều trị...

Tổ chức cho các CBCNV thuộc diện quy hoạch trong Công ty được tham gia khóa đào tạo hoạch định và kiểm soát công việc cũng như tham gia tập huấn chuyên môn, nghiệp vụ nhằm kịp thời đáp ứng cho hoạt động của Công ty.

Tổ chức giao lưu, tọa đàm CBCNV nhân ngày Phụ nữ 8/3, 20/10, tặng quà cho đoàn viên Công đoàn nhân dịp sinh nhật và trong dịp Tết Nguyên đán.

Chăm lo, thăm hỏi con CBCNV thông qua việc tổ chức tặng quà nhân ngày Quốc tế Thiếu nhi 01/06 và ngày Tết Trung thu.

Với tinh thần tương thân tương trợ, CBCNV Công ty đã tích cực hưởng ứng các cuộc vận động của Nhà nước và các cơ quan, tổ chức tại địa phương, tham gia đóng góp và chi hỗ trợ các Quỹ từ thiện, xã hội.

Phân tích, đánh giá thực trạng quản trị nguồn nhân lực của Công ty Nhiệt Điện Vĩnh Tân

Những mặt tích cực

Trên cơ sở phân tích tìm hiểu, nghiên cứu, tác giả đưa ra nhận định một số mặt tích cực như sau:

Thứ nhất, yếu tố Cơ hội đào tạo và thăng tiến được nhân viên đang làm việc tại Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân đánh giá cao nhất trong việc ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên với công ty;

Thứ hai, Vai trò của lãnh đạo công ty trong việc đối xử công bằng đối với tất cả các nhân viên trong công ty và sự hỗ trợ giúp đỡ lẫn nhau giữa các nhân viên với nhau ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên công ty;

Thứ ba, Hệ thống lương, chế độ phúc lợi của công ty đảm bảo được mức sống hàng ngày cho người lao động cũng như tương xứng với kết quả làm việc của họ;

Thứ tư, Công ty tạo môi trường cũng như cơ sở máy móc thiết bị hiện đại để nhân viên làm việc, nghiên cứu, học tập, nâng cao tay nghề hiệu quả;

Thứ năm, Công ty xây dựng được một hệ thống đánh giá kết quả làm việc của Công ty công bằng, chính xác, có chế độ khen thưởng đối với nhân viên có thành tích làm việc tốt.

Thứ sáu, là nhân viên của Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân đem lại niềm tự hào cho nhân viên và gia đình nhân viên.

Những mặt hạn chế

Bên cạnh những mặt tích cực, trong công tác nâng cao động lực làm việc cho nhân viên của công ty cũng còn cho thấy một số hạn chế nhất định, điển hình như:

Thứ nhất, Công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân là doanh nghiệp Nhà nước, hoạt động theo cơ chế Nhà nước cụ thể là hệ thống văn bản, quy trình quy định của Nhà nước còn nhiều, để thay đổi không phải việc dễ trong tương lai gần, ảnh hưởng một phần đến các quyết định, cơ chế khen thưởng, động viên kịp thời đến các nhân viên, chưa tạo cơ chế tiền lương tạo thu nhập đột phá đối với nhân viên giỏi.

Thứ hai, Nội dung của chương trình đào tạo chưa đáp ứng được cho tất cả các mong muốn của nhân viên. Công ty là doanh nghiệp lớn với nhân dự hơn 300 nhân sự, để có kế hoạch đào tạo cho tất cả CBCNV trong một thời gian ngắn khó thực hiện, việc đào tạo phải có kế hoạch theo thời gian quy định.

Thứ ba, Nhân viên chưa đánh giá đúng mức việc lãnh đạo công ty kịp thời khen thưởng những đóng góp về hiệu quả công việc của nhân viên. Lãnh đạo Công ty luôn quan tâm tạo điều kiện để nhân viên phát triển, nhưng chắc chắn chưa thể tạo điều kiện hết tất cả CBCNV do đặc thù công việc, môi trường Nhà nước.

Thứ tư, Nhân viên trong công ty giữa các bộ phận chưa thật sự phối hợp nhanh chóng, kịp thời trong công việc. Với khối lượng công việc nhiều, nhiều nhân viên kiêm nhiệm nhiều việc cùng lúc, việc phối hợp giữa các nhân viên các bộ phận với nhau chưa kịp thời, nhanh chóng, hiệu quả.

Thứ năm, Kết quả làm việc của nhân viên chưa thật sự được đánh giá và ghi nhận chi tiết, đầy đủ. Có nhiều công việc nhân viên thực hiện chưa biểu hiện rõ

ràng về mặt kết quả trong thời gian ngắn, dẫn đến sự ghi nhận chưa kịp thời, đầy đủ.

Thứ sáu, Công có có xây dựng, quảng bá thương hiệu, văn hoá rộng rãi, vững mạnh nhưng việc đảm bảo thương hiệu văn hoá công ty được ghi nhận như là doanh nghiệp có thương hiệu hàng đầu trong ngành cũng như trên thị trường chưa như mong muốn.

2.3. Thống kê mô tả đặc tính của mẫu nghiên cứu

Dựa theo phương pháp nghiên cứu liên quan đến thu thập mẫu quan sát được trình bày ở chương 1, kết quả thu về có 243 quan sát đạt điều kiện để phân tích chính thức.

Bảng 2.7: Bảng tóm tắt phân bố mẫu nghiên cứu

Thông tin mẫu		Tần số	Tỷ lệ %	Tổng %
Giới tính	Nam	142	58.4	100
	Nữ	101	41.6	
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	60	24.7	100
	Từ 30 đến dưới 45 tuổi	121	49.8	
	Từ 45 tuổi trở lên	62	25.5	

(Nguồn: Số liệu phỏng vấn 243 đáp viên, năm 2024)

Dựa theo kết quả Bảng 2.7, kết quả thống kê của mẫu nghiên cứu cho thấy:

Về giới tính: kết quả cho thấy đối tượng khảo sát không có sự chênh lệch lớn về số lượng giữa nam và nữ, nam chiếm 58,4% và nữ chiếm 41,6%. Như vậy, số lượng khảo sát nam nhiều hơn nữ trong mẫu nghiên cứu.

Về độ tuổi: đối tượng khảo sát chủ yếu từ 30 đến dưới 45 tuổi (chiếm 49,8%), tiếp theo là đối tượng từ 45 tuổi trở lên (chiếm 25,5%) và dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ thấp nhất (chiếm 24,7%)

2.4. Kiểm định chất lượng thang đo

Bảng 2.8: 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 = 0,813				
TDU1	9.90	3.354	.595	.782
TDU2	9.89	3.055	.655	.754
TDU3	9.85	3.245	.628	.767
TDU4	9.93	3.061	.650	.756
Thang đo “Đào tạo”, Cronbach’s Alpha = 0,837				
DTA1	13.39	5.412	.647	.802
DTA2	13.36	5.520	.638	.804
DTA3	13.37	5.431	.649	.801
DTA4	13.52	5.341	.644	.803
DTA5	13.31	5.753	.616	.810
Thang đo “Đánh giá nhân viên”, Cronbach’s Alpha = 0,837				
DGNV1	10.05	3.270	.655	.800
DGNV2	10.05	3.414	.669	.793
DGNV3	10.09	3.355	.665	.795
DGNV4	10.13	3.409	.686	.786
Thang đo “Lương thưởng”, Cronbach’s Alpha = 0,854				
LTH1	9.60	3.405	.689	.819
LTH2	10.11	3.479	.720	.805
LTH3	9.67	3.543	.696	.815
LTH4	9.56	3.669	.683	.821
Thang đo “Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến”, Cronbach’s Alpha = 0,861				
PTTT1	12.88	5.568	.652	.839
PTTT2	12.78	5.386	.704	.826
PTTT3	12.23	5.379	.700	.827
PTTT4	12.21	5.376	.663	.837
PTTT5	12.24	5.201	.681	.833
Thang đo “Kết quả hoạt động kinh doanh”, Cronbach’s Alpha = 0,843				
KQKD1	9.98	4.041	.733	.777
KQKD2	9.93	4.272	.623	.825
KQKD3	9.96	4.077	.728	.779
KQKD4	9.91	4.289	.630	.821

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Bảng 2.9: Tổng hợp các thang đo và biến quan sát bị loại

STT	Thang Đo	Biến Quan Sát bị loại	Cronbach’s Alpha	Kết luận
1.	TDU	không	0,813	Chất lượng tốt
2.	DTA	không	0,837	Chất lượng tốt
3.	DGNV	không	0,837	Chất lượng tốt

4.	LTH	không	0,854	Chất lượng tốt
5.	PTTT	không	0,861	Chất lượng tốt
6.	KQKD	không	0,843	Chất lượng tốt

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Như vậy, sau khi kiểm định thang đo bằng phương pháp hệ số tin cậy Cronbach's Alpha. Mức độ hội tụ của các biến quan sát đối với các thành phần nghiên cứu tiếp tục được đánh giá thông qua phương pháp phân tích nhân tố khám phá.

2.5. Phân tích nhân tố khám phá

Bảng 2.10: Kết quả phân tích nhân tố EFA

Biến quan sát	Các biến độc lập					Biến phụ thuộc	
	1	2	3	4	5	1	
PTTT3	.807					KQKD1	.863
PTTT2	.807					KQKD3	.860
PTTT5	.798					KQKD4	.791
PTTT1	.769					KQKD2	.784
PTTT4	.751						
DTA2		.775					
DTA3		.770					
DTA4		.769					
DTA5		.760					
DTA1		.753					
LTH2			.833				
LTH4			.817				
LTH3			.815				
LTH1			.801				
DGNV2				.812			
DGNV4				.811			
DGNV3				.805			
DGNV1				.740			
TDU2					.815		
TDU4					.804		
TDU3					.781		
TDU1					.737		
					Mô hình		KQKD
Kaiser-Meyer-Olkin Measure (Thước đo KMO)					0,844		0,811
Bartlett's Test (Kiểm định Bartlett, Sig.)					0,000		0,000
Eigenvalues (Giá trị Eigen)					1,887		2,726

Biến quan sát	Các biến độc lập					Biến phụ thuộc	
	1	2	3	4	5	1	
% of Variance (Phương sai trích)						65,814	68,138

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

2.6. 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:

Kết quả hoạt động kinh doanh (KQKD) = f (F1, F2, F3, F4, F5)

Biến phụ thuộc: KQKD; Các biến độc lập: F1, F2, F3, F4, F5

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

$$KQKD = \beta_0 + \beta_1 F1 + \beta_2 F2 + \beta_3 F3 + \beta_4 F4 + \beta_5 F5 + e_i$$

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

2.6.1. Kiểm định hệ số hồi quy

Bảng 2.11: 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)	-.883	.282		-3.137	.002		
TDU	.282	.056	.245	5.024	.000	.891	1.123
DTA	.178	.056	.154	3.162	.002	.897	1.115
DGNV	.217	.057	.194	3.823	.000	.823	1.215
LTH	.281	.053	.259	5.267	.000	.878	1.138
PTTT	.331	.057	.284	5.769	.000	.874	1.144

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Bảng 2.11, cột mức ý nghĩa (Sig.) cho thấy: tất cả các biến còn lại đều có Sig. < 0,01. Như vậy, tất cả các biến độc lập tương quan có ý nghĩa với biến phụ thuộc với độ tin cậy 99% (Sig. < 0,01).

2.6.2. Mức độ giải thích của mô hình tổng thể

Bảng 2.12: Tóm tắt mô hình

Mô hình	R	R ²	R ² Hiệu chỉnh	Ước lượng độ lệch chuẩn	Change Statistics	Durbin-Watson
					Sig. F Change	
1	.705	.496	.486	.47578	,000	2.182

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Trong Bảng 2.12, R² hiệu chỉnh (Adjusted R Square) = 0,486 (Kiểm định F, Sig. $\leq 0,01$). Như vậy: 48,6% 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%.

2.6.3. Mức độ phù hợp của mô hình

Bảng 23: Phân tích phương sai (ANOVA)

ANOVA						
Mô hình		Tổng bình phương	Df	Bình phương trung bình	F	Mức ý nghĩa
1	Hồi quy	52.892	5	10.578	46.731	.000
	Phần dư	53.650	237	.226		
	Tổng	106.542	242			

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

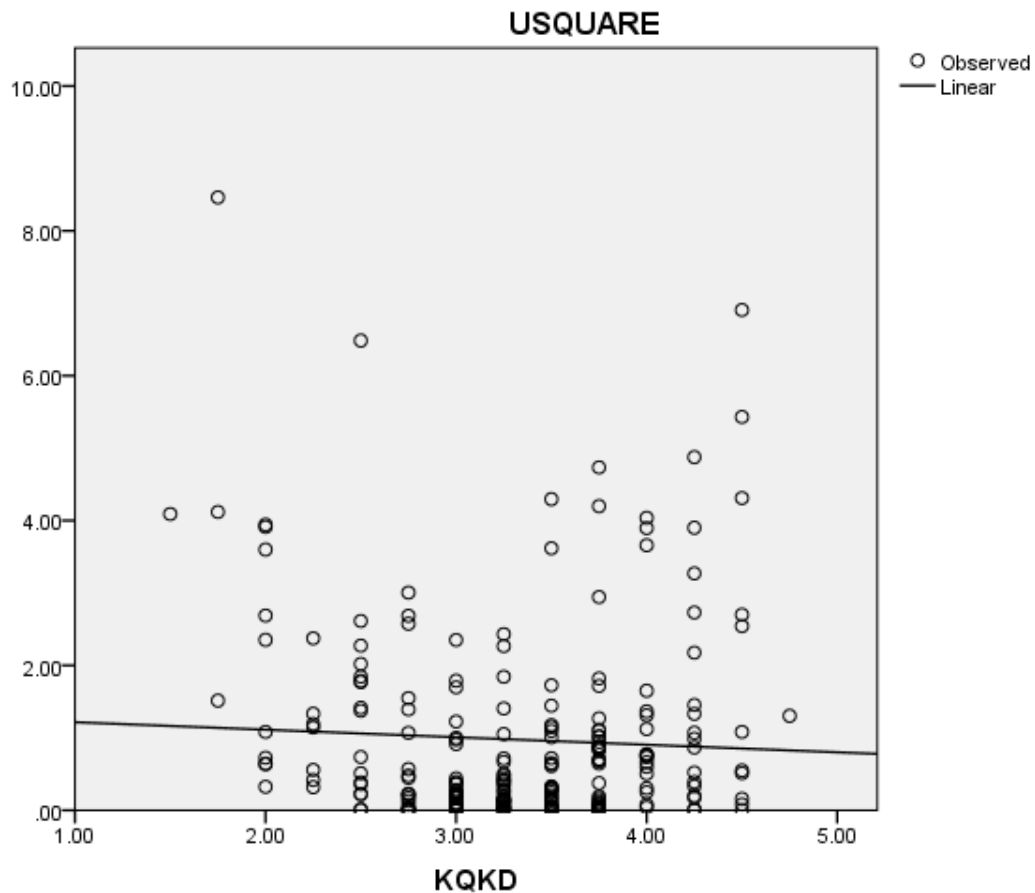
Trong Bảng 2.13, mô hình hồi quy (Regression Model) có Sig. = 0,000 $\leq 0,01$. Như vậy, về tổng thể, các biến độc lập có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc với độ tin cậy 99%. Do đó, mô hình hồi quy tuyến tính đưa ra phù hợp với dữ liệu thực tế.

2.6.4. Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến và Kiểm định tự tương quan

Trong bảng 2.11, tất cả các biến độc lập đều có giá trị VIF < 2 . Như vậy, mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Trong Bảng 2.12, giá trị thống kê Durbin-Watson $d = 2,182$ ($1 < d < 3$). 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.

2.6.5. Kiểm định phương sai phần dư thay đổi



Hình 2.5: Đồ thị tương quan giữa biến phần dư bình phương và biến phụ thuộc

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Dựa theo kết quả hình 2.5 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.

2.6.6. Thảo luận kết quả hồi quy

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

Biến F1 (TDU): có hệ số 0,282; quan hệ cùng chiều với kết quả hoạt động kinh doanh. Khi đối tượng khảo sát đánh giá yếu tố “Tuyển dụng” tăng thêm 1 điểm thì kết quả hoạt động kinh doanh sẽ tăng thêm 0,282 điểm.

Biến F2 (DTA): có hệ số 0,178; quan hệ cùng chiều với kết quả hoạt động kinh doanh. Khi đối tượng khảo sát đánh giá yếu tố “Đào tạo” tăng thêm 1 điểm thì kết quả hoạt động kinh doanh sẽ tăng thêm 0,178 điểm

Biến F3 (DGNV): có hệ số 0,217; quan hệ cùng chiều với kết quả hoạt động kinh doanh. Khi đối tượng khảo sát đánh giá yếu tố “Đánh giá nhân viên” tăng thêm 1 điểm thì kết quả hoạt động kinh doanh sẽ tăng thêm 0,217 điểm

Biến F4 (LTH): có hệ số 0,281; quan hệ cùng chiều với kết quả hoạt động kinh doanh. Khi đối tượng khảo sát đánh giá yếu tố “Lương thưởng” tăng thêm 1 điểm thì kết quả hoạt động kinh doanh sẽ tăng thêm 0,281 điểm

Biến F5 (PTTT): có hệ số 0,331; quan hệ cùng chiều với kết quả hoạt động kinh doanh. Khi đối tượng khảo sát đánh giá yếu tố “Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến” tăng thêm 1 điểm thì kết quả hoạt động kinh doanh sẽ tăng thêm 0,331 điểm.

2. Hệ số hồi quy chuẩn hóa

Trong Bảng 2.11, cột “Hệ số hồi quy chuẩn hóa”, SPSS đã tính sẵn hệ số Beta của các biến độc lập. Hệ số Beta xác định vị trí ảnh hưởng của biến độc lập đối với biến phụ thuộc. Nói cách khác, xác định tầm quan trọng của các biến độc lập theo phần trăm.

Bảng 2.14: Mức độ tác động của các biến độc lập

	Giá trị tuyệt đối Beta	Vị trí ảnh hưởng
F1 (TDU)	.245	3
F2 (DTA)	.154	5
F3 (DGNV)	.194	4
F4 (LTH)	.259	2
F5 (PTTT)	.284	1

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Kết quả trong Bảng 2.14, cho thấy mức độ tác động theo thứ tự mạnh nhất tới thấp nhất như sau: (1) Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến (PTTT); (2) Lương thưởng (LTH); (3) Tuyển dụng (TDU); (4) Đánh giá nhân viên (DGNV); (5) Đào tạo (DTA).

2.7. Kiểm định khác biệt trung bình

2.7.1. Kiểm định sự khác biệt trung bình về giới tính

Với kết quả ở Bảng 2.13, ta có giá trị Sig. trong kiểm định Levene = 0,236 > 0,05; ta sử dụng kết quả kiểm t ở phần phương sai tổng thể đồng nhất. Với giá trị Sig. trong kiểm định t = 0,814 > 0,05 thì ta kết luận không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về kết quả hoạt động kinh doanh của đáp viên có giới tính khác nhau.

Bảng 2.15: Kiểm định sự khác biệt về giới tính

Kiểm định mẫu độc lập										
		Levene's Test		Kiểm định sự bằng nhau của phương sai						
		F	Sig. (mức ý nghĩa)	t	df	Sig. (2-tailed)	Sự khác biệt trung bình	Sự khác biệt sai số chuẩn	Độ tin cậy 95%	
									Thấp hơn	Cao hơn
	Phương sai tổng thể đồng nhất	1.413	.236	-.236	241	.814	-.02039	.08654	-.19086	.15007
	Phương sai tổng thể không đồng nhất			-.232	201.102	.817	-.02039	.08809	-.19409	.15330

2.7.2. Kiểm định sự khác biệt trung bình về độ tuổi

Bảng 2.16: Kiểm định Levene về độ tuổi

Thống kê Levene	df1	df2	Sig.
.056	2	240	.945

Bảng 2.17: Phân tích phương sai ANOVA về độ tuổi

	Phương sai tổng	df	Trung bình phương sai	F	Mức ý nghĩa (Sig.)
Giữa các nhóm	.351	2	.176	.397	.673
Trong cùng nhóm	106.190	240	.442		
Tổng	106.542	242			

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Ta thấy trị Sig. ở kiểm định Levene (Bảng 2.14) lớn hơn 0,05, do đó phương sai giữa các nhóm không khác nhau. Xem tiếp kết quả ở Bảng 4.15 Phân tích phương sai ANOVA; giá trị Sig. > 0,05, ta kết luận: không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về kết quả hoạt động kinh doanh của đáp viên thuộc các nhóm có độ tuổi khác nhau.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã phân tích thực trạng Quản trị nguồn nhân lực tại công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân. Ngoài ra, đã trình bày kết quả kiểm định thang đo thông qua đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), kiểm định sự phù hợp của mô hình cùng các giả thuyết đi kèm về việc đánh giá các thành phần theo các thuộc tính của đối tượng nghiên cứu. Phần mềm SPSS 20.0 được sử dụng để phân tích dữ liệu. Từ kết quả này, mô hình nghiên cứu cùng các giả thuyết đã được hiệu chỉnh và kiểm định bằng phương pháp hồi quy đa biến.

Kết quả phân tích hồi quy đa biến cho thấy có mối quan hệ tương quan giữa 5 nhân tố độc lập thuộc quản trị nguồn nhân lực tác động đến kết quả hoạt động kinh doanh; mức độ tác động theo thứ tự mạnh nhất tới thấp nhất như sau: (1) Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến (PTTT); (2) Lương thưởng (LTH); (3) Tuyển dụng (TDU); (4) Đánh giá nhân viên (DGNV); (5) Đào tạo (DTA). Bên cạnh đó, kết quả cũng cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về kết quả hoạt động kinh doanh của những đáp viên thuộc các nhóm giới tính, độ tuổi khác nhau.

CHƯƠNG 3: HÀM Ý QUẢN TRỊ

3.1. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu đã xác định được mức độ quan trọng của các nhân tố thuộc quản trị nguồn nhân lực tác động đến kết quả hoạt động kinh doanh; mức độ tác động theo thứ tự mạnh nhất tới thấp nhất như sau: (1) Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến (PTTT); (2) Lương thưởng (LTH); (3) Tuyển dụng (TDU); (4) Đánh giá nhân viên (DGNV); (5) Đào tạo (DTA). Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được đề xuất như sau:

3.1.1. Cải thiện thang đo “Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến”

Thang đo “Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến”

Mã hóa	Biến quan sát
PTTT	Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến
PTTT1	Anh/Chị được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng
PTTT2	Cấp trên trực tiếp của Anh/Chị hiểu rõ nguyện vọng nghề nghiệp của Anh/Chị
PTTT3	Trong công ty Anh/Chị, nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến
PTTT4	Trong công ty Anh/Chị, Ban Lãnh đạo có tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên
PTTT5	Anh/Chị hiểu và nắm rõ những điều kiện để được thăng tiến

Yếu tố Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến cũng là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh. Để cải thiện thang đo “Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến”, lãnh đạo công ty cần chú trọng: (1) Người lao động được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng, (2) Cấp trên trực tiếp hiểu rõ nguyện vọng nghề nghiệp của nhân viên, (3) Trong công ty, nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến, (4) Trong công ty, Ban Lãnh đạo có tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên và (5) người lao động hiểu và nắm rõ những điều kiện để được thăng tiến.

Phòng nhân sự cần phối hợp với các phòng ban chủ quản tư vấn và định hướng nghề nghiệp cho nhân viên, qua đó xác định được tính chất công việc, trách nhiệm cụ thể của từng nhân viên. Qua đó giúp cho nhân viên có cái nhìn tích cực về công việc của mình hơn và xác định được mục tiêu phấn đấu để phát triển nghề nghiệp của mình.

Bên cạnh đó, cần tạo nhiều cơ hội thăng tiến hơn để nhân viên phấn đấu qua đó sẽ làm cho nhân viên gắn kết với tổ chức hơn. Tạo thật nhiều cơ hội để nhân viên vừa thể hiện bản thân vừa cống hiến cho công ty trong phạm vi năng lực và vị trí công tác là việc mà ban lãnh đạo cần thực hiện để tăng sự gắn kết tình cảm của nhân viên. Cụ thể là phải có chính sách thăng tiến công bằng và bảo đảm việc thực hiện đúng những chính sách đó bởi vì sự nhất quán trong các chính sách cũng là một trong các yếu tố liên quan đến nhận thức của nhân viên về niềm tin vào các chính sách của công ty. Ngoài ra, lãnh đạo các phòng ban trong công ty cũng phải tạo nhiều cơ hội và khuyến khích nhân viên đề xuất những cải tiến nhằm hoàn thiện hoạt động của công ty. Điều này thật sự là quan trọng và cần thiết trong môi trường cạnh tranh gay gắt ngày nay khi mà yếu tố cải tiến trở thành điều kiện tiên quyết cho sự tồn tại và phát triển. Những sáng kiến cải tiến hiệu quả mang lại lợi ích cho công ty nên được đánh giá, công nhận và khen thưởng bằng nhiều hình thức khác nhau. Đối với bất kỳ tổ chức nào, việc nghiên cứu định hướng và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên sẽ giúp cho tổ chức đó khai thác và phát triển được tiềm năng của đội ngũ nhân viên nhằm đạt mục tiêu chiến lược của tổ chức và xây dựng được một đội ngũ nhân viên có đủ năng lực sẵn sàng cho những công việc trong tương lai. Ngoài ra, việc phát triển nghề nghiệp cho nhân viên sẽ động viên nhân viên, giúp nhân viên phát triển khả năng tiềm tàng của họ, giúp họ có nhiều cơ hội thăng tiến và nhiều cơ hội phát triển nghề nghiệp. Vì vậy, khi xây dựng kế hoạch phát triển nghề nghiệp, các nhà quản lý cần phải kết hợp hài hoà giữa nhu cầu phát triển của cá nhân và nhu cầu phát triển của doanh nghiệp.

3.1.2. Cải thiện thang đo “Lương thưởng”

Thang đo “Lương thưởng”

Mã hóa	Biến quan sát
LTH	Lương thưởng
LTH1	Anh, Chị cảm thấy thu nhập hiện tại tương xứng với kết quả làm việc của Anh/Chị
LTH2	Anh/Chị được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh của công ty
LTH3	Anh/Chị được trả lương, thưởng một cách công bằng
LTH4	Ở công ty Anh/Chị, tiền lương được xác định dựa trên yêu cầu công việc và năng lực của bản thân nhân viên

Yếu tố lương thưởng là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh. Để cải thiện thang đo “Lương thưởng”, lãnh đạo công ty cần chú trọng: (1) Đảm bảo thu nhập hiện tại tương xứng với kết quả làm việc của nhân viên, (2) Người lao động được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh của công ty (3) Người lao động được trả lương, thưởng một cách công bằng và (4) Ở công ty, tiền lương được xác định dựa trên yêu cầu công việc và năng lực của bản thân nhân viên.

Nhà quản trị cần cải cách tiền lương của nhân viên, đảm bảo thu nhập của nhân viên tương lai xứng với kết quả làm việc của từng cá nhân, xây dựng hệ thống tiêu chuẩn hợp lý để phân chia cấp bậc. Nhân viên có trình độ, khả năng, kinh nghiệm tốt hơn sẽ được trả lương cao hơn, không trả lương theo kiểu cào bằng trong cùng một chức danh, tiếp tục thực hiện chế độ đãi ngộ với nhân viên có nhiều sáng kiến trong công việc.

Theo số đông người lao động bao giờ cũng mong muốn nhận được nhiều lương nhất, trong khi nhà sử dụng lao động mong muốn mình chỉ trả lương thấp nhất, chỉ có một số ít doanh nghiệp trả lương theo quan điểm “làm theo năng lực hưởng theo kết quả”. Người lao động cập nhật mức lương liên tục vì vậy doanh nghiệp cần có chính sách khen thưởng và tăng lương liên tục và phù hợp để đảm bảo nguồn lao động ổn định và chất lượng. Để chính sách lương thưởng và đãi ngộ của doanh nghiệp mang lại hiệu quả cao cần phải xây dựng hệ thống tiền lương rõ ràng, kèm theo là bảng đánh giá mức độ hoàn thành công việc để nhân viên có thể

tự đánh giá và cảm nhận mức thu nhập của mình là phù hợp với tiêu chí ban đầu của doanh nghiệp hay không, đồng thời cũng đánh giá năng lực bản thân.

Ngoài ra chính sách phát triển nhân lực của công ty phải xác định rõ loại lao động và số lượng lao động mà công ty cần. Tính chất đặc thù công việc và mức độ ưu tiên đối với các vị trí chức danh: liệt kê và phân loại sơ bộ lao động trong công ty theo đặc thù công việc và yêu cầu năng lực trình độ khác nhau. Loại lao động hay nhóm vị trí chức danh nào then chốt trong công ty, chịu sự cạnh tranh lớn nhất từ thị trường lao động và cần có mức độ ưu tiên thích đáng. Việc phân loại lao động thành các nhóm có vị trí, tính chất công việc, mức độ trách nhiệm khác nhau để trả lương sẽ giúp công ty trong việc xác lập cơ chế trả lương công bằng hơn.

3.1.3. Cải thiện thang đo “Tuyển dụng”

Thang đo “Tuyển dụng”

Mã hóa	Biến quan sát
TDU	Tuyển dụng
TDU1	Trong quá trình tuyển dụng, Anh/Chị cảm thấy cán bộ quản lý và phòng nhân sự phối hợp nhịp nhàng với nhau
TDU2	Khi dự tuyển, Anh/Chị được kiểm tra bằng các bài thi nghiệp vụ
TDU3	Anh/Chị cảm thấy mình có kỹ năng và kiến thức phù hợp với công việc
TDU4	Anh/Chị được tuyển dụng với quy trình hợp lý

Đối với yếu tố “Tuyển dụng”, để cải thiện thang đo này, lãnh đạo công ty cần chú trọng: (1) Trong quá trình tuyển dụng, cán bộ quản lý và phòng nhân sự cần phối hợp nhịp nhàng với nhau, (2) Khi dự tuyển, người lao động được kiểm tra bằng các bài thi nghiệp vụ, (3) Người lao động cảm thấy mình có kỹ năng và kiến thức phù hợp với công việc và (4) Nhân viên được tuyển dụng với quy trình hợp lý.

Nhà quản trị cần đưa ra quy trình tuyển chọn nhân viên mang tính khoa học, điều này giúp cho công ty có được nhiều ứng cử viên có năng lực thực sự. Lãnh đạo các bộ phận trực tiếp và phòng nhân sự cần phối hợp nhịp nhàng trong việc tuyển chọn nhân viên. Điều này giúp cho công ty đánh giá đúng năng lực và bố trí

công việc phù hợp dựa vào kỹ năng, trình độ của người ứng tuyển. Và doanh nghiệp cần đưa ra các bài kiểm tra chuẩn hóa được sử dụng trong quá trình tuyển chọn.

Để có thể tuyển đúng người đúng việc ngay từ khâu tuyển dụng không phải là một vấn đề dễ dàng bởi lẽ năng lực và phẩm chất được tích tụ lâu năm trong mỗi ứng viên không thể nào được bộc lộ rõ ràng, cụ thể qua những bài kiểm tra và những cuộc phỏng vấn ngắn ngủi, tuy nhiên nếu ban lãnh đạo công ty có thể thiết kế được một quy trình tuyển dụng chặt chẽ và chuyên nghiệp thì điều này không phải là không thể thực hiện được. Một khi các nhân viên đánh giá cao quy trình tuyển dụng của công ty nghĩa là họ hài lòng với kết quả tuyển dụng mà công ty dành cho họ và sẽ yên tâm cống hiến hơn bởi vì họ đã tìm ra được một tổ chức hiểu rõ năng lực của mình.

Bên cạnh đó, trước khi một nhân viên bắt đầu tiếp nhận công việc mới, họ nên được phổ biến chính sách thăng tiến rõ ràng để có mục tiêu và phương hướng phấn đấu trong nghề nghiệp của mình. Với chính sách thăng tiến cụ thể, các nhân viên sẽ yên tâm cống hiến cho công ty mà không phải lo lắng liệu những nỗ lực của mình có được ghi nhận hay không. Nhờ đó, công ty cũng sẽ dễ dàng hơn trong việc bổ nhiệm nhân viên có năng lực phù hợp cho những vị trí cao.

Ngoài ra, việc đẩy mạnh tuyển dụng nhân viên, nâng cao chất lượng và số lượng tuyển dụng, tổ chức quảng bá rộng rãi việc tuyển dụng thông qua quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng, tham gia các hội chợ việc làm hàng năm, tổ chức giao lưu giới thiệu về nghề nghiệp cho các đối tượng trong độ tuổi tuyển dụng như sinh viên các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp... nhằm thu hút rộng rãi ứng viên tham gia dự tuyển. Nghiên cứu triển khai tuyển dụng theo hướng xây dựng bộ phận chuyên tuyển dụng nhằm thường xuyên tổ chức thi tuyển, đẩy nhanh tốc độ tuyển chọn nhân viên. Tuyển dụng không phải là một vấn đề dễ dàng vì phẩm chất và năng lực của từng ứng viên thường không bộc lộ rõ ràng vì vậy cần thiết kế qui trình tuyển dụng chặt chẽ và chuyên nghiệp.

3.1.4. Cải thiện thang đo “Đánh giá nhân viên”

Thang đo “Đánh giá nhân viên”

Mã hóa	Biến quan sát
DGNV	Đánh giá nhân viên
DGNV1	Anh/Chị được đánh giá năng lực dựa trên kết quả làm việc cụ thể
DGNV2	Anh/Chị cảm thấy việc đánh giá công việc rất hữu ích để nâng cao chất lượng thực hiện công việc của nhân viên
DGNV3	Việc đánh giá công việc của nhân viên trong công ty Anh/Chị công bằng và chính xác
DGNV4	Kết quả đánh giá được sử dụng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng, bổ nhiệm...

Đối với yếu tố “Đánh giá nhân viên”, để cải thiện thang đo này, lãnh đạo công ty cần chú trọng: (1) Đánh giá năng lực nhân viên dựa trên kết quả làm việc cụ thể, (2) Việc đánh giá công việc cần hữu ích để nâng cao chất lượng thực hiện công việc của nhân viên, (3) Việc đánh giá công việc của nhân viên trong công ty cần công bằng và chính xác và (4) Kết quả đánh giá cần được sử dụng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng, bổ nhiệm...

Việc đánh giá 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 công 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 công 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 của mình.

3.1.5. Cải thiện thang đo “Đào tạo”

Thang đo “Đào tạo”

Mã hóa	Biến quan sát
DTA	Đào tạo
DTA1	Công ty Anh/Chị có tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu định kỳ về công việc
DTA2	Theo Anh/Chị, chương trình đào tạo nhân viên của công ty là thực tế, hữu ích, gắn liền với mục tiêu chiến lược
DTA3	Anh/Chị được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc
DTA4	Anh/Chị được tham gia các khóa đào tạo nghiệp vụ ngắn hạn
DTA5	Công ty Anh/Chị có chính sách đào tạo và huấn luyện nhân viên đạt chất lượng và hiệu quả

Đối với yếu tố “Đào tạo”, để cải thiện thang đo này, lãnh đạo công ty cần chú trọng: (1) Công ty tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu định kỳ về công việc cho nhân viên, (2) Chương trình đào tạo nhân viên của công ty cần phải thực tế, hữu ích, gắn liền với mục tiêu chiến lược, (3) Người lao động cần được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc, (4) Người lao động cần được tham gia các khóa đào tạo nghiệp vụ ngắn hạn và (5) Công ty có chính sách đào tạo và huấn luyện nhân viên đạt chất lượng và hiệu quả.

Doanh nghiệp cần thiết lập chương trình đào tạo và phát triển toàn diện cho nhân viên, gắn liền với chiến lược phát triển của tổ chức. 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.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 đã trình bày tóm tắt các kết quả nghiên cứu định lượng từ chương 2, kết luận về các kết quả đã thu được qua nghiên cứu mức độ tác động của các yếu tố của thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực đến Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty nhiệt điện Vĩnh Tân. Từ đó, đề xuất một số hàm ý quản trị.

Phần III: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

3.1. Kết luận

Trên cơ sở tiếp cận những hệ thống lý thuyết và nghiên cứu trước tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu về các yếu tố của thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực tác động đến Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty nhiệt điện Vĩnh Tân.

Phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng được sử dụng để hoàn thiện thang đo và kiểm định mối quan hệ giữa các nhân tố. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng phương pháp phỏng vấn chuyên gia nhằm sửa đổi, bổ sung thang đo được tác giả đề xuất cho phù hợp với tình hình thực tế. Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện bằng việc gửi và thu thập bảng khảo sát hợp lệ từ 243 đáp viên. Mục đích nhằm thu thập, phân tích thống kê mô tả dữ liệu khảo sát, khẳng định lại các thành phần cũng như giá trị và độ tin cậy của thang đo và kiểm định mô hình lý thuyết. Thang đo được đánh giá thông qua việc kiểm định chất lượng thang đo và phân tích nhân tố khám phá EFA. Mô hình nghiên cứu lý thuyết được kiểm tra thông qua mô hình phân tích hồi qui đa biến kèm với việc thông qua các kiểm định cần thiết; đồng thời thực hiện kiểm định sự khác biệt trung bình. Các bước kiểm định, phân tích được thực hiện trên phần mềm SPSS 20.

Kết quả nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ tương quan giữa 5 yếu tố của thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực tác động đến Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty nhiệt điện Vĩnh Tân như mô hình đề xuất; mức độ tác động theo thứ tự mạnh nhất tới thấp nhất như sau: (1) Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến (PTTT); (2) Lương thưởng (LTH); (3) Tuyển dụng (TDU); (4) Đánh giá nhân viên (DGNV); (5) Đào tạo (DTA). Bên cạnh đó, kết quả cũng cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về kết quả hoạt động kinh doanh của những đáp viên thuộc các nhóm giới tính, độ tuổi khác nhau.

Thực tiễn QTNNL các yếu tố như: “Tuyển dụng và lựa chọn”, “Đào tạo và phát triển”, “Đánh giá kết quả công việc của nhân viên”, đã ảnh hưởng rất lớn đến kết quả kinh doanh của Công ty. Qua khảo sát cho thấy: Kết quả phù hợp với kết quả nghiên cứu của Bratton và Yellow (2007), Abdalkrim (2012), Bùi Thị Thanh

và cộng sự (2014). Bởi vì, tuyển dụng giúp lựa chọn các ứng viên có nhiều khả năng thành công trong công việc, sẽ ảnh hưởng rất lớn đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển giúp nhân viên nâng cao thái độ tích cực, bổ sung các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc giúp nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, và tối ưu hóa nguồn lực, nâng cao lòng tự trọng, tinh thần cao và thúc đẩy tăng hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Việc đánh giá kết quả công việc của nhân viên được thực hiện nghiêm túc, chính xác, công bằng sẽ tạo ra sự tin tưởng của nhân viên, thúc đẩy họ nỗ lực nhiều hơn, từ đó nâng cao kết quả công việc của nhân viên, giúp cải thiện kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Dựa trên kết quả nghiên cứu, đề xuất các hàm ý quản trị cải thiện thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực nhằm nâng cao Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty nhiệt điện Vĩnh Tân.

3.2. Kiến nghị

Thứ nhất, phạm vi và đối tượng nghiên cứu trong đề tài này chỉ tập trung nghiên cứu giới hạn tại công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân, tỉnh Bình Thuận; do đó, có thể là mức độ khái quát trong nghiên cứu này chưa cao. Từ đó, trong nghiên cứu tiếp theo chúng ta có thể tiến hành nghiên cứu ở phạm vi không gian rộng hơn.

Thứ hai, việc lấy mẫu khảo sát tuy đã đáp ứng được yêu cầu về tiêu chuẩn kích thước mẫu cần thiết đảm bảo độ chính xác nhưng chỉ có 243 bảng khảo sát hợp lệ được sử dụng để làm dữ liệu cho nghiên cứu. Trong tương lai, sẽ nghiên cứu với cỡ mẫu lớn hơn.

Thứ ba, các yếu tố độc lập chỉ giải thích được 48,6% thay đổi của biến phụ thuộc. Vì vậy có rất nhiều yếu tố khác tác động đến kết quả hoạt động kinh doanh tại công ty Nhiệt điện Vĩnh Tân, tỉnh Bình Thuận. Các nghiên cứu sau này sử dụng nghiên cứu khám phá chuyên sâu nhằm bổ sung thêm các yếu tố tác động.

TÓM TẮT PHẦN 3

Phần 3 đã trình bày kết luận về các kết quả đã thu được qua nghiên cứu mức độ mức độ tác động của các yếu tố của thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực đến Kết

quả hoạt động kinh doanh của Công ty nhiệt điện Vĩnh Tân, tỉnh Bình Thuận. Từ đó, đề xuất kiến nghị các hạn chế trong nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tham khảo tiếng Việt:

1. Bùi Anh Tuấn (2003). *Hành vi tổ chức*. NXB Thống kê
2. Đinh Phi Hồ. (2020). *Phương pháp định lượng trong nghiên cứu quản trị kinh doanh & quản lý kinh tế*. NXB Tài Chính.
3. Đinh Phi Hồ. (2021). *Phương Pháp Nghiên Cứu Kinh Tế Và Viết Luận Văn Thạc Sĩ Và Luận Án Tiến Sĩ*. NXB Tài Chính.
4. Huỳnh Hữu Nguyên (2020). Mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn tỉnh Bình Thuận .*INTERNATIONAL CONFERENCE FOR YOUNG RESEARCHERS IN ECONOMICS & BUSINESS 2020 ICYREB 2020*
5. Nguyễn Danh Nam & Uông Thị Ngọc Lan. (2022). Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả công việc và sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp Nhà nước – Điều tra thực nghiệm tại Hà Nội. *Tạp Chí Phát Triển Khoa Học và Công Nghệ – Kinh Tế-Luật và Quản Lý*, 6(3), 3042–3053.
6. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2007). *Giáo trình quản trị nhân sự*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
7. Nguyễn Minh Tâm (2009), Mối quan hệ giữa lãnh đạo 3 chiều và kết quả hoạt động của doanh nghiệp: Trường hợp nghiên cứu tại Việt Nam. *Luận án tiến sỹ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM*

8. Nguyễn Tấn Thịnh. (2005). Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp. *Nhà Xuất Bản Thống kê*.
9. Nguyễn Thị Hồng Thu. (2017). *Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến sự hài lòng với công việc, cam kết với tổ chức và ý định nghỉ việc của cán bộ, công chức Quận 4*. <https://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/56808>
10. Nguyễn Thị Hương. (2020). *Yếu tố tác động đến công tác quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*. TapChiTaiChinh. <https://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/yeu-to-tac-dong-den-cong-tac-quan-tri-nguon-nhan-luc-trong-doanh-nghiiep-326711.html>
11. Nguyễn Thị Thanh Xuân (2013), Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả hoạt động của Công ty xe khách Sài Gòn. *Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP HCM*
12. Nguyễn Thúy Quỳnh. (2021). *Chất lượng nguồn nhân lực của Việt Nam*. https://mof.gov.vn/webcenter/portal/vclvcstc/pages_r/1/chi-tiet-tin?
13. Phạm Thế Anh & Nguyễn Thị Hồng Đào. (2013). Quản trị nguồn nhân lực và sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp. *Tạp Chí Khoa Học ĐHQGHN, Kinh Tế và Kinh Doanh, Tập 29(Số 4), 24–34*.
14. Trần Kim Dung (2018). *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB Tổng hợp TP.HCM
15. Trần Kim Dung và cộng sự. (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*.

16. Văn Mỹ Lý (2006), Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn TPHCM. *Luận văn thạc sĩ. Trường Đại học Kinh tế TPHCM.*
17. Võ Trọng Quốc. (2018). Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Công ty Cổ phần Du lịch Quốc tế Vũng Tàu. *Luận Văn Thạc Sĩ Trường Đại Học Bà Rịa - Vũng Tàu.*

Tài liệu tham khảo nước ngoài

1. Abdullah, Z., 2009. The Effect of Human Resource Management Practices on Performance among Private Companies in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(6), pp. 65-72
2. Post-Selection HRM Practices and Organizational Performance. *International Review of Management and Marketing* Vol. 4, No. 3, 2014, p.224-238
3. Ahmad, S & Schroeder, RG, 2003. The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, vol 21, no. 1, pp. 19-43.
4. Amabile, T., Hill, K., Hennessey, B. & Tighe, E., 1994. The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), pp. 950-67.
5. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

6. Caliskan, E. N., 2010. The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), pp. 100-116 (R).
7. Carr, G. G. (2005). *Investigating the motivation of retail managers at a retail organisation in the Western Cape* (Doctoral dissertation, University of the Western Cape).
8. Chinnadurai, P. (2014). HR practices in private sector banks-An empirical evidence. *International Journal of Marketing*, 3(4), 30–37.
9. Deci, E. L., Ryan, R. M., (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, 11-40.
10. DIMRE, T. (2018). FACTORS AFFECTING EMPLOYEE MOTIVATION IN COMMERCIAL BANK OF ETHIOPIA: THE CASE OF ADDIS ABABA CITY SPECIAL GRADE-4 BRANCHES (Doctoral dissertation, St. Mary's University).
11. Durbin, J., & Watson, G. S. (1971). Testing for serial correlation in least squares regression. III. *Biometrika*, 58(1), 1–19.
12. Fomby, T. B., Hill, R. C., & Johnson, S. R. (1984). *Advanced econometric methods*. New York: Springer - Verlag: s.n.
13. Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186–192.

14. Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510.
15. Guest, D., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003), Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*. 41: 291-314.
16. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*.
17. Hair và cộng sự. (2006). *Multivariate data analysis (Vol. 6)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
18. Henry, N. (2015). *Public administration and public affairs*. Routledge
19. Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
20. Higgins, G. A., & Sellers, E. M. (1994). Antagonist-precipitated opioid withdrawal in rats: evidence for dissociations between physical and motivational signs. *Pharmacology Biochemistry and Behavior*, 48(1), 1-8.
21. Jayanth Jayaram, Cornelia Droge, Shawnee K. Vickery (1999), *The impact of human resource management practices on manufacturing performance*.
22. Kinman, G., & Kinman, R. (2001). The role of motivation to learn in management education. *Journal of workplace learning*, 13(4), 132-144.
23. Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22(2), 93-107.

24. Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727.
25. Maslow, A. H., (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 370-396.
26. Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2005). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nxb. Thống kê.
27. Mohammad Kamal Hossain, Anowar Hossain (2012), Factors affecting employee's motivation in the fast food industry: the case of KFC UK Ltd., National University, Gazipur, Bangladesh; Brunel University, Uxbridge, United Kingdom, volume 5
28. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* ((3rd ed.)). NY: McGraw-Hill, Inc.
29. Park, R. E. (1966). Estimation with heteroscedastic error terms. *Econometrica* (Pre-1986), 34(4), 888.
30. Pinder, C. C. (2014). Work motivation in organizational behavior. *psychology press*.
31. Popovici (2010). Motivating the employees within Uniqa insurance public limited. Company –Constanta.
32. Price, A. (2007). *Human resource management in a business context*. Cengage Learning **EMEA**.

33. Simons, T., & Enz, C. A. (1995). Motivating hotel employees: Beyond the carrot and the stick. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 36(1), 20-27.
34. Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301–317.
35. Vroom, Victor Harrold (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley, 1964, p.331.
36. Webster, M. (1997). *New Word Dictionary & Thesaurus*.
37. Wells, G. (2011). *Motive and motivation in learning to teach*. Sociocultural theories of learning and motivation: Looking back, looking forward, 10, 87-107.
38. Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: DÀN BÀI KHẢO SÁT ĐỊNH TÍNH

I. Phần giới thiệu

Kính chào Anh/Chị. Tôi tên Trần Phú Tân, học viên lớp cao học ngành Quản trị Kinh doanh của trường Đại học Phan Thiết. Hiện tại tôi đang thực hiện đề tài “**Tác động của thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty nhiệt điện Vĩnh Tân**”. Rất mong các Anh/Chị dành chút thời gian để thảo luận một số câu khảo sát bên dưới. (Xin lưu ý là không có câu trả lời nào là đúng hay sai, tất cả các ý kiến của Anh/Chị đều có giá trị góp phần thành công cho nghiên cứu này).

II. Nội dung thảo luận

A. Nhận thức chung về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, kết quả hoạt động kinh doanh

Nhóm tác giả đưa ra những phát biểu về Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực. Theo anh/chị phát biểu này nói lên điều gì?

Nhóm tác giả đưa ra những phát biểu về Tuyển dụng. Theo anh/chị phát biểu này nói lên điều gì?

Nhóm tác giả đưa ra những phát biểu về Đào tạo. Theo anh/chị phát biểu này nói lên điều gì?

Nhóm tác giả đưa ra những phát biểu về Đánh giá nhân viên. Theo anh/chị phát biểu này nói lên điều gì?

Nhóm tác giả đưa ra những phát biểu về Lương thưởng. Theo anh/chị phát biểu này nói lên điều gì?

Nhóm tác giả đưa ra những phát biểu về Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến. Theo anh/chị phát biểu này nói lên điều gì?

Theo anh/chị, khi nhắc đến kết quả hoạt động kinh doanh, anh/chị nghĩ về điều gì?

Dựa trên 05 yếu tố của Thực tiễn QTNL, so sánh với công việc hiện tại của anh/chị, anh/chị hãy cho biết ý kiến của mình đối với các yếu tố được nêu dưới đây?

Thành phần	Ý kiến đánh giá			Ghi chú
	Đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	
Tuyển dụng				
Đào tạo				
Đánh giá nhân viên				
Lương thưởng				
Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến				
Yếu tố khác:.....				
.....				

B. Hiệu chỉnh thang đo

Chúng tôi đưa ra các câu phát biểu xin Anh/Chị vui lòng cho biết: Anh/Chị có hiểu phát biểu đó không? Nếu không, vì sao? Anh/Chị có muốn thay đổi hay bổ sung phát biểu sao cho rõ ràng, dễ hiểu hơn không?

STT	Tuyển dụng	Có	Không	Vì sao
1	Trong quá trình tuyển dụng, Anh/Chị thấy cán bộ quản lý và phòng nhân sự tham gia quá trình tuyển dụng			
2	Khi dự tuyển, Anh/Chị được kiểm tra bằng các bài thi nghiệp vụ			
3	Anh/Chị cảm thấy mình có kỹ năng và kiến thức phù			

	hợp với công việc			
4	Anh/Chị được tuyển dụng với quy trình hợp lý			
	Ý kiến bổ sung:.....			

STT	Đào tạo	Có	Không	Vì sao
1	Công ty Anh/Chị có tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về công việc			
2	Theo Anh/Chị, chương trình đào tạo nhân viên của công ty là thực tế, hữu ích, gắn liền với mục tiêu chiến lược			
3	Anh/Chị được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc			
4	Anh/Chị được tham gia các khóa đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu			
5	Công ty Anh/Chị có chính sách đào tạo và huấn luyện nhân viên đạt chất lượng và hiệu quả			
	Ý kiến bổ sung:.....			

STT	Đánh giá nhân viên	Có	Không	Vì sao
1	Anh/Chị được đánh giá năng lực dựa trên kết quả làm việc cụ thể			
2	Anh/Chị cảm thấy việc đánh giá công việc rất hữu ích để nâng cao chất lượng thực hiện công việc của nhân viên			
3	Việc đánh giá công việc của nhân viên trong công ty Anh/Chị công bằng và chính xác			
4	Kết quả đánh giá được sử dụng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng, bổ			

	nhiệm...			
	Ý kiến bổ sung:.....			

STT	Lương thưởng	Có	Không	Vì sao
1	Anh, Chị cảm thấy thu nhập hiện tại tương xứng với kết quả làm việc của Anh/Chị			
2	Anh/Chị được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh của công ty			
3	Anh/Chị được trả lương, thưởng một cách công bằng			
4	Ở công ty Anh/Chị, tiền lương được xác định dựa trên yêu cầu công việc và năng lực của bản thân nhân viên			
	Ý kiến bổ sung:.....			

STT	Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến	Có	Không	Vì sao
1	Anh/Chị được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng			
2	Cấp trên trực tiếp của Anh/Chị hiểu rõ nguyện vọng nghề nghiệp của Anh/Chị			
3	Trong công ty Anh/Chị, nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến			
4	Công ty Anh/Chị tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên			
5	Anh/Chị hiểu và nắm rõ những điều kiện để được thăng tiến			
	Ý kiến bổ sung:.....			

STT	Kết quả hoạt động kinh doanh	Có	Không	Vì sao
1	Doanh thu hàng năm của Công ty luôn đạt kế hoạch đề ra			
2	Lợi nhuận hàng năm đều đạt kế hoạch đề ra			
3	Khách hàng hài lòng về sản phẩm, dịch vụ của Công ty ngày càng tăng			
4	Công suất máy móc thiết bị khai thác đạt chỉ tiêu kế hoạch			
	Ý kiến bổ sung:.....			

CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ HỢP TÁC CỦA ANH CHỊ

Phụ lục 2: KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐỊNH TÍNH

DANH SÁCH CÁC CHUYÊN GIA THAM GIA NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

STT	Họ và tên	Email/ số điện thoại	Chức vụ	Đơn vị công tác
1.	Thiên Thanh Sơn	sonnt@vinhtantpc.genco3.vn	Giám đốc	Cty NDVT
2.	Văng Thanh Hùng	hungvt@vinhtantpc.genco3.vn	Phó Giám đốc sản xuất	Cty NDVT
3.	Lê Việt Đức	duclv@vinhtantpc.genco3.vn	Phó Giám đốc KTAT	Cty NDVT
4.	Đỗ Huỳnh Phong	phongdh@vinhtantpc.genco3.vn	Phó Giám đốc HCQT	Cty NDVT
5.	Hồ Đình An	anhhd@vinhtantpc.genco3.vn	Trưởng phòng KHVT	Cty NDVT
6.	Trần Ngọc Tuấn	tuantn@vinhtantpc.genco3.vn	Trưởng phòng HCLD	Cty NDVT
7.	Trần Thị Lệ Phương	phuongttl@vinhtantpc.genco3.vn	Trưởng phòng TCKT	Cty NDVT
8.	Võ Vi Na	navv@vinhtantpc.genco3.vn	Trưởng phòng Kỹ thuật	Cty NDVT
9.	Phạm Ngọc Truyền	truyenpn@vinhtantpc.genco3.vn	Quản đốc PXVH	Cty NDVT
10.	Lê Tấn Lợi	loilt@vinhtantpc.genco3.vn	Quản đốc PXNL	Cty NDVT

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

HIỆU CHỈNH MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Thành phần	Ý kiến đánh giá			Ghi chú
	Đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	
Tuyển dụng	10	0	0	

Đào tạo	10	0	0	
Đánh giá nhân viên	10	0	0	
Lương thưởng	10	0	0	
Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến	9	1	0	

ĐIỀU CHỈNH THANG ĐO

Thang đo đề xuất	Kết quả định tính	Thang đo hiệu chỉnh
Tuyển dụng		
Trong quá trình tuyển dụng, Anh/Chị thấy cán bộ quản lý và phòng nhân sự tham gia quá trình tuyển dụng	Thay đổi từ ngữ	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	Giữ nguyên	
Anh/Chị cảm thấy mình có kỹ năng và kiến thức phù hợp với công việc	Giữ nguyên	
Anh/Chị được tuyển dụng với quy trình hợp lý	Giữ nguyên	
Đào tạo		

Thang đo đề xuất	Kết quả định tính	Thang đo hiệu chỉnh
Công ty Anh/Chị có tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về công việc	Bổ sung	Công ty Anh/Chị có tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu định kỳ về công việc
Theo Anh/Chị, chương trình đào tạo nhân viên của công ty là thực tế, hữu ích, gắn liền với mục tiêu chiến lược	Giữ nguyên	
Anh/Chị được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc	Giữ nguyên	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	Thay đổi từ ngữ	Anh/Chị được tham gia các khóa đào tạo nghiệp vụ ngắn hạn
Công ty Anh/Chị có chính sách đào tạo và huấn luyện nhân viên đạt chất lượng và hiệu quả	Giữ nguyên	
Đánh giá nhân viên		
Anh/Chị được đánh giá năng lực dựa trên kết quả làm việc cụ thể	Giữ nguyên	
Anh/Chị cảm thấy việc đánh giá công việc rất hữu ích để nâng cao chất lượng thực hiện công việc của nhân viên	Giữ nguyên	
Việc đánh giá công việc của nhân viên trong công ty Anh/Chị công bằng và chính xác	Giữ nguyên	
Kết quả đánh giá được sử dụng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng, bổ nhiệm...	Giữ nguyên	

Thang đo đề xuất	Kết quả định tính	Thang đo hiệu chỉnh
Lương thưởng		
Anh, Chị cảm thấy thu nhập hiện tại tương xứng với kết quả làm việc của Anh/Chị	Giữ nguyên	
Anh/Chị được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh của công ty	Giữ nguyên	
Anh/Chị được trả lương, thưởng một cách công bằng	Giữ nguyên	
Ở công ty Anh/Chị, tiền lương được xác định dựa trên yêu cầu công việc và năng lực của bản thân nhân viên	Giữ nguyên	
Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến		
Anh/Chị được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng	Giữ nguyên	
Cấp trên trực tiếp của Anh/Chị hiểu rõ nguyện vọng nghề nghiệp của Anh/Chị	Giữ nguyên	
Trong công ty Anh/Chị, nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến	Giữ nguyên	
Công ty Anh/Chị tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên	Thay đổi từ ngữ	Trong công ty Anh/Chị, Ban Lãnh đạo có tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên
Anh/Chị hiểu và nắm rõ những điều kiện để được thăng tiến	Giữ nguyên	
Kết quả hoạt động kinh doanh		

Thang đo đề xuất	Kết quả định tính	Thang đo hiệu chỉnh
Doanh thu hàng năm của Công ty luôn đạt kế hoạch đề ra	Giữ nguyên	
Lợi nhuận hàng năm đều đạt kế hoạch đề ra	Giữ nguyên	
Khách hàng hài lòng về sản phẩm, dịch vụ của Công ty ngày càng tăng	Giữ nguyên	
Công suất máy móc thiết bị khai thác đạt chỉ tiêu kế hoạch	Giữ nguyên	

Phụ lục 3: BẢNG KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG

Kính chào Anh/Chị. Tôi tên Trần Phú Tân, học viên lớp cao học ngành Quản trị Kinh doanh của trường Đại học Phan Thiết. Hiện tại tôi đang thực hiện đề tài “**Tác động của thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty nhiệt điện Vĩnh Tân**”. Rất mong các Anh/Chị dành chút thời gian để thảo luận một số câu khảo sát bên dưới. (Xin lưu ý là không có câu trả lời nào là đúng hay sai, tất cả các ý kiến của Anh/Chị đều có giá trị góp phần thành công cho nghiên cứu này).

Chúng tôi xin cam đoan những ý kiến đóng góp của anh/ chị sẽ được bảo mật tuyệt đối và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu của đề tài này.

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

TT	Mã hóa	Nội dung	Mức độ đồng ý				
I	TDU	Tuyển dụng					
01	TDU1	Trong quá trình tuyển dụng, Anh/Chị cảm thấy cán bộ quản lý và phòng nhân sự phối hợp nhịp nhàng với nhau	1	2	3	4	5
02	TDU2	Khi dự tuyển, Anh/Chị được kiểm tra bằng các bài thi nghiệp vụ	1	2	3	4	5
03	TDU3	Anh/Chị cảm thấy mình có kỹ năng và kiến thức phù hợp với công việc	1	2	3	4	5
04	TDU4	Anh/Chị được tuyển dụng với quy trình hợp lý	1	2	3	4	5
II	DTA	Đào tạo					
05	DTA1	Công ty Anh/Chị có tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu định kỳ về công việc	1	2	3	4	5
06	DTA2	Theo Anh/Chị, chương trình đào tạo nhân viên của công ty là thực tế, hữu ích, gắn liền với mục tiêu chiến lược	1	2	3	4	5
07	DTA3	Anh/Chị được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc	1	2	3	4	5
08	DTA4	Anh/Chị được tham gia các khóa đào tạo nghiệp vụ ngắn hạn	1	2	3	4	5

09	DTA5	Công ty Anh/Chị có chính sách đào tạo và huấn luyện nhân viên đạt chất lượng và hiệu quả	1	2	3	4	5
III	DGNV	Đánh giá nhân viên					
10	DGNV1	Anh/Chị được đánh giá năng lực dựa trên kết quả làm việc cụ thể	1	2	3	4	5
11	DGNV2	Anh/Chị cảm thấy việc đánh giá công việc rất hữu ích để nâng cao chất lượng thực hiện công việc của nhân viên	1	2	3	4	5
12	DGNV3	Việc đánh giá công việc của nhân viên trong công ty Anh/Chị công bằng và chính xác	1	2	3	4	5
13	DGNV4	Kết quả đánh giá được sử dụng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng, bổ nhiệm...	1	2	3	4	5
IV	LTH	Lương thưởng					
14	LTH1	Anh, Chị cảm thấy thu nhập hiện tại tương xứng với kết quả làm việc của Anh/Chị	1	2	3	4	5
15	LTH2	Anh/Chị được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh của công ty	1	2	3	4	5
16	LTH3	Anh/Chị được trả lương, thưởng một cách công bằng	1	2	3	4	5
17	LTH4	Ở công ty Anh/Chị, tiền lương được xác định dựa trên yêu cầu công việc và năng lực của bản thân nhân viên	1	2	3	4	5
V	PTTT	Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến					
18	PTTT1	Anh/Chị được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng	1	2	3	4	5
19	PTTT2	Cấp trên trực tiếp của Anh/Chị hiểu rõ nguyện vọng nghề nghiệp của Anh/Chị	1	2	3	4	5
20	PTTT3	Trong công ty Anh/Chị, nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến	1	2	3	4	5
21	PTTT4	Trong công ty Anh/Chị, Ban Lãnh đạo có tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên	1	2	3	4	5
22	PTTT5	Anh/Chị hiểu và nắm rõ những điều kiện để được thăng tiến	1	2	3	4	5
VI	KQKD	Kết quả hoạt động kinh doanh					
23	KQKD1	Doanh thu hàng năm của Công ty luôn đạt kế hoạch đề ra	1	2	3	4	5
24	KQKD2	Lợi nhuận hàng năm đều đạt kế hoạch đề ra	1	2	3	4	5
25	KQKD3	Khách hàng hài lòng về sản phẩm, dịch vụ của Công ty ngày càng tăng	1	2	3	4	5
26	KQKD4	Công suất máy móc thiết bị khai thác đạt chỉ tiêu kế hoạch	1	2	3	4	5

Xin anh/chị vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân:

Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ	Độ tuổi: ☐ Dưới 30 tuổi ☐ Từ 30 đến dưới 45 tuổi ☐ Từ 45 tuổi trở lên
--	--

Xin chân thành cảm ơn sự nhiệt tình giúp đỡ của anh chị!

Đường link gửi đối tượng khảo sát trên google form:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc9kgTa3VH0RICvvc0ZTWAKQP9rw2s2zp2LHslBnl2FHqn7GA/viewform?usp=sf_link

Phụ lục 4: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH SPSS

1. Phân tích thống kê mô tả

GIOITINH				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	142	58.4	58.4
	Nu	101	41.6	100.0
	Total	243	100.0	100.0

DOTUOI				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Duoi 30 tuoi	60	24.7	24.7
	Tu 30 den 45 tuoi	121	49.8	74.5
	Tren 45 tuoi	62	25.5	100.0
	Total	243	100.0	100.0

2. Kiểm định chất lượng thang đo

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.813	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TDU1	9.90	3.354	.595	.782
TDU2	9.89	3.055	.655	.754
TDU3	9.85	3.245	.628	.767
TDU4	9.93	3.061	.650	.756

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DTA1	13.39	5.412	.647	.802
DTA2	13.36	5.520	.638	.804
DTA3	13.37	5.431	.649	.801
DTA4	13.52	5.341	.644	.803
DTA5	13.31	5.753	.616	.810

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DGNV1	10.05	3.270	.655	.800
DGNV2	10.05	3.414	.669	.793
DGNV3	10.09	3.355	.665	.795
DGNV4	10.13	3.409	.686	.786

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LTH1	9.60	3.405	.689	.819
LTH2	10.11	3.479	.720	.805
LTH3	9.67	3.543	.696	.815
LTH4	9.56	3.669	.683	.821

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PTTT1	12.88	5.568	.652	.839
PTTT2	12.78	5.386	.704	.826
PTTT3	12.23	5.379	.700	.827
PTTT4	12.21	5.376	.663	.837
PTTT5	12.24	5.201	.681	.833

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KQKD1	9.98	4.041	.733	.777

KQKD2	9.93	4.272	.623	.825
KQKD3	9.96	4.077	.728	.779
KQKD4	9.91	4.289	.630	.821

3. Phân tích EFA

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.844
Approx. Chi-Square		2236.907
Bartlett's Test of Sphericity	df	231
Sig.		.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.438	24.717	24.717	5.438	24.717	24.717	3.257	14.806	14.806
2	2.666	12.118	36.835	2.666	12.118	36.835	3.091	14.052	28.858
3	2.400	10.908	47.743	2.400	10.908	47.743	2.842	12.920	41.778
4	2.089	9.494	57.237	2.089	9.494	57.237	2.688	12.216	53.994
5	1.887	8.577	65.814	1.887	8.577	65.814	2.600	11.820	65.814
6	.677	3.079	68.894						
7	.661	3.005	71.899						
8	.580	2.638	74.537						
9	.543	2.466	77.003						
10	.511	2.322	79.325						
11	.503	2.288	81.613						
12	.463	2.104	83.717						
13	.430	1.957	85.674						
14	.428	1.947	87.621						
15	.409	1.859	89.480						
16	.402	1.827	91.306						
17	.363	1.649	92.956						
18	.354	1.611	94.567						
19	.332	1.511	96.077						

20	.315	1.433	97.510						
21	.296	1.344	98.853						
22	.252	1.147	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix ^a					
	Component				
	1	2	3	4	5
PTTT3	.807				
PTTT2	.807				
PTTT5	.798				
PTTT1	.769				
PTTT4	.751				
DTA2		.775			
DTA3		.770			
DTA4		.769			
DTA5		.760			
DTA1		.753			
LTH2			.833		
LTH4			.817		
LTH3			.815		
LTH1			.801		
DGNV2				.812	
DGNV4				.811	
DGNV3				.805	
DGNV1				.740	
TDU2					.815
TDU4					.804
TDU3					.781
TDU1					.737

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.811
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 390.249

df	6
Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.726	68.138	68.138	2.726	68.138	68.138
2	.543	13.568	81.705			
3	.398	9.954	91.659			
4	.334	8.341	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
KQKD1	.863
KQKD3	.860
KQKD4	.791
KQKD2	.784

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

4. Phân tích hồi quy đa biến

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.705 ^a	.496	.486	.47578	.496	46.731	5	237	.000	2.182

a. Predictors: (Constant), PTTT, LTH, DTA, TDU, DGNV

b. Dependent Variable: KQKD

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	52.892	5	10.578	46.731	.000 ^b
Residual	53.650	237	.226		
Total	106.542	242			

a. Dependent Variable: KQKD

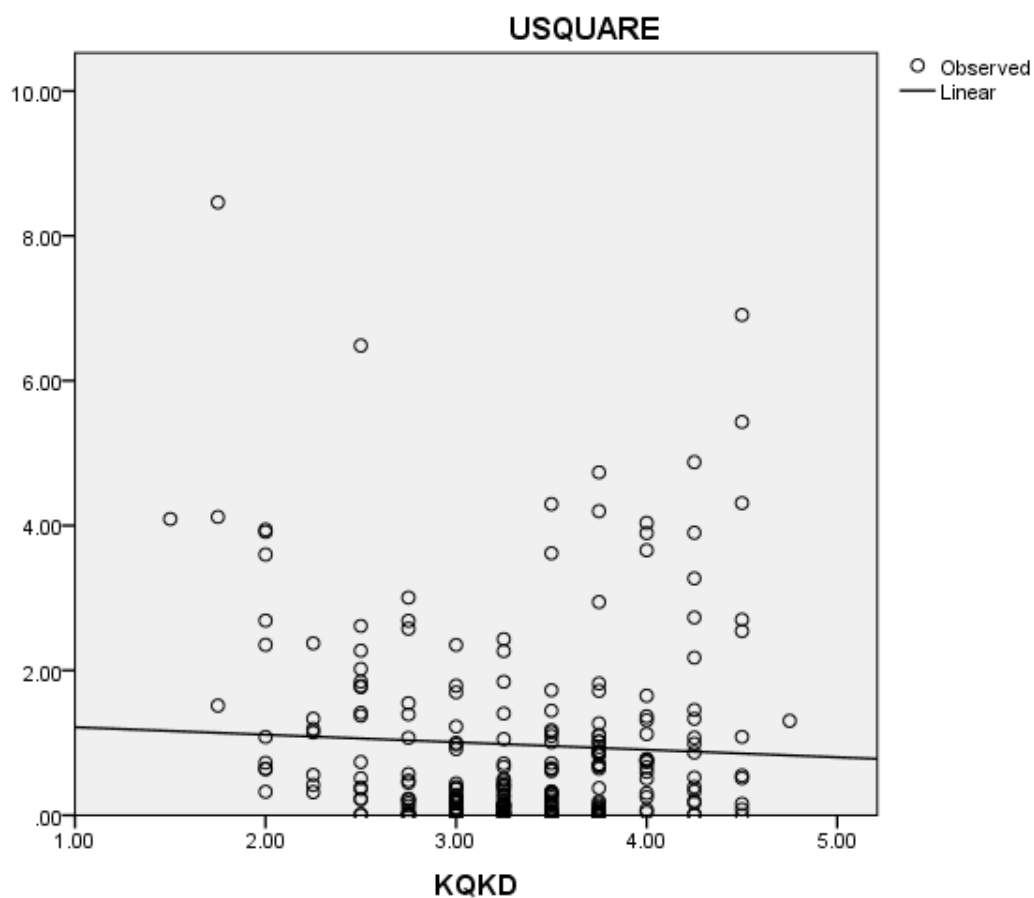
b. Predictors: (Constant), PTTT, LTH, DTA, TDU, DGNV

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero - order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.883	.282		-3.137	.002	-1.438	-.329					
TDU	.282	.056	.245	5.024	.000	.172	.393	.436	.310	.232	.891	1.123
DTA	.178	.056	.154	3.162	.002	.067	.289	.346	.201	.146	.897	1.115
DGNV	.217	.057	.194	3.823	.000	.105	.328	.443	.241	.176	.823	1.215
LTH	.281	.053	.259	5.267	.000	.176	.386	.447	.324	.243	.878	1.138
PTTT	.331	.057	.284	5.769	.000	.218	.444	.473	.351	.266	.874	1.144

a. Dependent Variable: KQKD

5. Kiểm định phương sai phần dư thay đổi



6. Kiểm định khác biệt trung bình

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal KQKD variances assumed	1.413	.236	-.236	241	.814	-.02039	.08654	-.19086	.15007

Equal variances not assumed			- .232	201.102	.817	-.02039	.08809	-.19409	.15330
-----------------------------------	--	--	-----------	---------	------	---------	--------	---------	--------

Test of Homogeneity of Variances

KQKD

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.056	2	240	.945

ANOVA

KQKD

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.351	2	.176	.397	.673
Within Groups	106.190	240	.442		
Total	106.542	242			