

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



LÊ THỊ BÍCH TRÂM

**TÁC ĐỘNG CỦA THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN
LỰC ĐẾN HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN
TẠI VNPT PHAN THIẾT**

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

Bình Thuận, tháng 06 năm 2024

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



LÊ THỊ BÍCH TRÂM

**TÁC ĐỘNG CỦA THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN
LỰC ĐẾN HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN
TẠI VNPT PHAN THIẾT**

**CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 8340101**

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC
TS. VÕ KHẮC TRƯỜNG THANH**

Bình Thuận, tháng 06 năm 2024

NHẬN XÉT CỦA NGƯỜI HƯỚNG DẪN

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Phan Thiết, ngày tháng năm 2024

Người hướng dẫn

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới **TS. Võ Khắc Trường Thanh** đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành Đề án một cách tốt nhất.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới các Thầy Cô khoa Sau Đại học – Đại học Phan Thiết đã có những hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt thời gian tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm Đề án tốt nghiệp.

Trong quá trình thực hiện, do còn vài hạn chế về lý luận, kinh nghiệm, thời gian nghiên cứu nên Đề án không thể tránh khỏi những sai sót.

Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để Đề án được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn.

Tác giả

Lê Thị Bích Trâm

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Đề án Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh với đề tài “Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết” hoàn toàn là kết quả nghiên cứu của tôi và chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào của người khác.

Trong quá trình thực hiện Đề án, tôi đã thực hiện nghiêm túc các quy tắc đạo đức nghiên cứu, các kết quả trình bày trong Đề án là sản phẩm nghiên cứu, khảo sát của riêng cá nhân tôi. Tất cả các tài liệu tham khảo sử dụng trong Đề án đều được trích dẫn theo đúng quy định.

Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về tính trung thực của số liệu và các nội dung khác trong Đề án của mình.

Ngày tháng năm 2024

Tác giả

Lê Thị Bích Trâm

MỤC LỤC

NHẬN XÉT CỦA NGƯỜI HƯỚNG DẪN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
LỜI CAM ĐOAN	iii
MỤC LỤC.....	iv
DANH MỤC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ	vii
DANH MỤC BẢNG BIỂU	viii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	ix
TÓM TẮT NGHIÊN CỨU.....	x
RESEARCH SUMMARY	xi
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề án.....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	4
3. Câu hỏi nghiên cứu	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu.....	5
6. Ý nghĩa của nghiên cứu.....	5
7. Kết cấu của đề án	6
TÓM TẮT PHẦN I.....	6
PHẦN II: NỘI DUNG	7
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN.....	7
1.1 Tổng quan lý thuyết.....	7
1.1.1. Khái quát về thuật ngữ quản trị NNL	7
1.1.2. Khái niệm quản trị NNL (Human resource management)	7
1.1.3. Thực tiễn quản trị NNL (Human resource management practices).....	8
1.1.4. Hiệu quả làm việc của nhân viên (Employee performance).....	11

1.2. Các mô hình nghiên cứu trong và ngoài nước thực nghiệm liên quan về tác động của thực tiễn quản trị NNL đến hiệu quả làm việc của nhân viên.....	11
1.3. Mối quan hệ về thực tiễn quản trị NNL và hiệu quả làm việc của nhân viên	17
1.4. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu	19
1.5. Mô hình nghiên cứu.....	21
1.5.1. Quy trình nghiên cứu	21
1.5.2. Thiết kế nghiên cứu.....	21
1.5.3. Nghiên cứu định tính.....	21
1.5.4. Nghiên cứu định lượng	22
1.5.4.1. Mã hóa thang đo.....	22
1.5.4.2. Tiến trình thu thập dữ liệu và cỡ mẫu	24
TÓM TẮT CHƯƠNG 1	26
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CỦA THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN VNPT PHAN THIẾT. .27	
2.1. Giới thiệu VNPT Phan Thiết	27
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	27
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của VNPT Phan Thiết.....	28
2.1.3. Mô hình tổ chức	29
2.2. Phân tích thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết	32
2.2.1. Ưu điểm.....	32
2.2.2. Hạn chế	32
2.2.3. Nguyên nhân chính của những mặt chưa làm được.....	33
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết.....	34
2.3.1. Mô tả đối tượng khảo sát	34
2.3.2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết	35
2.3.2.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha	35
2.3.2.2. Đánh giá giá trị thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá EFA....	38

2.4. Kiểm định mô hình và các giả thuyết	44
2.4.1. Phân tích tương quan	44
2.4.2. Phân tích mức độ tác động thực tiễn quản trị NNL đến hiệu quả làm việc của nhân viên	45
2.4.3. Kiểm định các giả thuyết	47
2.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu.....	48
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	50
CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH GIẢI PHÁP VÀ KẾ HOẠCH THỰC HIỆN	51
3.1. Cơ sở đề xuất kế hoạch	53
3.2. Mục tiêu của kế hoạch.....	54
3.3. Kế hoạch chi tiết và nguồn lực	54
3.4. Kế hoạch Đánh giá và kiểm soát việc triển khai kế hoạch hành động.....	55
TÓM TẮT CHƯƠNG 3	56
PHẦN III. KẾT LUẬN VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN.....	57
TẠI VNPT PHAN THIẾT	57
1. Định hướng phát triển của VNPT Phan Thiết.....	57
2. Kết luận về kết quả nghiên cứu.....	58
TÓM TẮT PHẦN III	59
KẾT LUẬN	60
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	I
PHỤ LỤC 1: DÀN BÀI THẢO LUẬN.....	III
PHỤ LỤC 2: BẢNG CÂU HỎI NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG	V
PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU KHẢO SÁT	IX
PHỤ LỤC 4: KẾT QUẢ XỬ LÝ SPSS.....	XI

DANH MỤC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

Hình 1.1. Mô hình nghiên cứu của Marwat và cộng sự (2006)	12
Hình 1.2. Mô hình nghiên cứu của Mahmood và cộng sự (2014)	13
Hình 1.3. Mô hình nghiên cứu của Wambua và Karanja (2016)	14
Hình 1.4. Mô hình nghiên cứu của Sarker (2017).....	15
Hình 1.5. Mô hình nghiên cứu của Trần Kim Dung và cộng sự 2010)	Error!
Bookmark not defined.	
Hình 1.6. Mô hình nghiên cứu của Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2019)	16
Hình 1.7. Mô hình nghiên cứu của Hà Nam Khánh Giao (2020)	16
Hình 1.8. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	20
Hình 1.9. Quy trình nghiên cứu	21
Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức của công ty	30

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1. Thống kê các thành phần thực tiễn quản trị NNL	10
Bảng 1.2. Các giả thuyết	20
Bảng 1.3. Thang đo Tuyển dụng, tuyển chọn (TCTD).....	22
Bảng 1.4. Thang đo Đào tạo và phát triển (DTPT).....	23
Bảng 1.5. Thang đo trả công lao động (TCLD).....	223
Bảng 1.6. Thang đo Đánh giá, quản trị thành tích (DGQT)	23
Bảng 1.7. Tóm tắt các thang đo thực tiễn quản trị NNL sau khi được điều chỉnh	235
Bảng 1.6. Thang đo Đánh giá, quản trị thành tích (DGQT)	23
Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức của công ty	30
Bảng 2.1. Thống kê mẫu khảo sát	345
Bảng 2.2. Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Tuyển dụng tuyển chọn.....	367
Bảng 2.3. Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Đào tạo phát triển	37
Bảng 2.4. Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố trả công lao động.....	367
Bảng 2.5. Phân tích độ tin cậy của nhóm Đánh giá, quản trị thành tích.....	378
Bảng 2.6. Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Hiệu quả làm việc.....	378
Bảng 2.7. Kiểm định KMO và Bartlett's.....	379
Bảng 2.8. Tổng phương sai được giải thích	40
Bảng 2.9: Kết quả phân tích EFA đối với các biến độc lập lần 1	401
Bảng 2.10. Kết quả phân tích EFA đối với các biến độc lập lần 2	402
Bảng 2.11. Nhóm các nhân tố mới được rút ra	403
Bảng 2.12: Kết quả phân tích EFA đối với các biến phụ thuộc.....	434
Bảng 2.13. Ma trận tương quan giữa các biến	445
Bảng 2.14: Tóm tắt mô hình hồi quy	456
Bảng 2.15: Kiểm định phương sai ANOVA	456
Bảng 2.16: Kết quả phân tích hồi quy.....	Error! Bookmark not defined. 7

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Nội dung
VNPT	Viet Nam Post and Telecommunication Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
VT- CNTT	Viễn thông – Công nghệ thông tin
TTKD	Trung tâm kinh doanh
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
QTNNL	Quản trị nguồn nhân lực
NNL	Nguồn nhân lực
SXKD	Sản xuất kinh doanh
CNTT	Công nghệ thông tin

TÓM TẮT NGHIÊN CỨU

Làm thế nào để sử dụng hiệu quả của nguồn nhân lực là một trong những vấn đề doanh nghiệp quan tâm. Thông qua thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, tổ chức muốn phát huy hiệu quả làm việc của nhân viên. Từ đó, nâng cao kết quả kinh doanh của tổ chức. Bài nghiên cứu này với mục tiêu nhằm kiểm định sự tác động của thực tiễn quản trị NNL đến hiệu quả làm việc của nhân viên trong bối cảnh một ngành riêng biệt VNPT (ngành Viễn thông – Công nghệ thông tin) tại Thành phố Phan Thiết, tỉnh Bình Thuận.

Nghiên cứu kế thừa và phát triển các thang đo thực tiễn quản trị NNL từ thang đo của Trần Kim Dung (2015) và thang đo hiệu quả công việc của Rodwell và Shadur (1998). Thực tiễn quản trị NNL được đề xuất trong mô hình nghiên cứu gồm 8 thành phần bao gồm tuyển dụng, đào tạo, xác định nhiệm vụ công việc, đánh giá, lương bổng, đổi mới, động viên. Bảng câu hỏi khảo sát được gửi đến 200 cán bộ công nhân viên làm việc trong VNPT trên địa bàn TP Phan Thiết (chọn ra 188 mẫu khảo sát để chạy dữ liệu SPSS). Số liệu khảo sát được xử lý bởi phần mềm SPSS 20.0.

Kết quả nghiên cứu cho thấy thang đo các thành phần của thực tiễn quản trị NNL và hiệu quả làm việc thỏa mãn độ tin cậy qua kiểm định Cronbach'alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Nghiên cứu cho thấy có 4 thành phần thực tiễn quản trị NNL (trả công lao động; đánh giá và quản trị thành tích; đào tạo và phát triển; tuyển dụng, tuyển chọn) có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc. Kết quả hồi quy thể hiện thành phần trả công lao động là tác động mạnh nhất đến hiệu quả làm việc của nhân viên với $\beta = 0,366$, tiếp theo là nhân tố đánh giá và quản trị thành tích xếp vị trí thứ hai $\beta = 0,258$, tiếp theo là nhân tố đào tạo và phát triển xếp vị trí thứ ba $\beta = 0,216$, về mức độ tác động và yếu nhất là tuyển dụng, tuyển chọn với $\beta = 0.121$.

Phần cuối của đề án tốt nghiệp, tác giả nêu lên một số kiến nghị, giúp nhà quản trị nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết.

RESEARCH SUMMARY

How to effectively use human resources is one of the issues that businesses are concerned about. Through human resource management practices, organizations want to promote the effectiveness of employees' work, thereby improving the organization's business results. This study aims to examine the impact of human resource management practices on employee work in the context of a separate industry VNPT (Telecommunications - Information Technology) in Phan Thiet City, Binh Thuan Province.

The study inherits and develops the scales of human resource management practices from the scale of Tran Kim Dung (2015) and the scale of work efficiency of Rodwell and Shadur (1998). Human resource management practices are proposed in the research model consisting of 8 components including recruitment, training, job assignment, evaluation, salary, innovation, and motivation. The survey questionnaire was sent to 200 staff working in VNPT in Phan Thiet City (188 samples were selected to run SPSS data). The survey data were processed by SPSS 20.0 software. The research results showed that the scale of components of human resource management practices and work efficiency satisfied the reliability through cronbach'alpha testing and exploratory factor analysis (EFA). The study showed that there were 4 components of human resource management practices (remuneration; performance assessment and management; training and development; recruitment and selection) that had a positive impact on work efficiency. The regression results show that the labor compensation component has the strongest impact on employee performance with $\beta = 0.366$, followed by the performance evaluation and management factor ranked second with $\beta = 0.258$, followed by the training and development factor ranked third with $\beta = 0.216$, in terms of impact level and the weakest is recruitment and selection with $\beta = 0.121$.

At the end of the graduation project, the author presents some ecommendations to help managers improve employee performance at VNPT Phan Thiet.

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề án

Các yếu tố ảnh hưởng của các hoạt động trong công tác quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) được cho là các yếu tố góp phần quan trọng đến năng lực hoạt động của một công ty hiện đại để nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến các hoạt động trong công tác QTNNL là nhu cầu cần thiết trong quản lý và phát triển của một tổ chức, doanh nghiệp, đặc biệt là trong ngành viễn thông hiện nay. Ngành viễn thông đang đứng trước sự bùng nổ công nghệ 4.0 đang trên mình sứ mạng đưa VNPT vươn lên vị trí dịch vụ số (Digital Services) bậc nhất tại Việt Nam và là Trung tâm giao dịch số (Digital Hub) tại khu vực và thế giới trong tương lai. Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam phải có những định hướng, định vị lại vị trí của mình trên bản đồ VT-CNTT với mục đích công tác chuyển đổi số và cung cấp các dịch vụ cốt lõi (thoại, internet, truyền số liệu...), mà vai trò quan trọng nhất đó là công tác chuyển đổi số phục vụ cho sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam, điều đó bắt buộc nguồn nhân lực là hạt nhân, nòng cốt trong chuyển đổi số và cung cấp các dịch vụ cốt lõi của VNPT.

Áp lực cạnh tranh dành thị phần cung cấp dịch vụ VT-CNTT, chuyển đổi số của các nhà mạng trên địa bàn tỉnh Bình Thuận ngày càng lớn, khi đó nhu cầu lao động chất lượng cao để đáp ứng ngày càng nhiều cho cung cấp dịch vụ. Trong doanh nghiệp nhân viên giống như điểm tựa của đòn bẩy - họ tác động lớn đến doanh thu, chênh lệch thu chi và lợi nhuận, cả mặt tích cực lẫn tiêu cực. Đặc biệt trong ngành Viễn thông, NNL là tài sản quan trọng quý giá nhất của tổ chức, là người lao động trực tiếp cung cấp các dịch vụ VT-CNTT và chăm sóc khách hàng. Họ chịu trách nhiệm xây dựng hình ảnh trong tâm trí khách hàng với tổ chức, thông qua việc xây dựng các chiến lược, lập kế hoạch, tiến độ công việc về cung cấp dịch vụ, chuyển đổi số và chăm sóc cho khách hàng. Do đó, đối với mỗi doanh nghiệp nói chung và VNPT nói riêng, luôn ý thức rằng công tác QTNNL tốt, sẽ rất quan trọng để làm tăng hiệu quả trong hoạt động SXKD và một trong các giải pháp cần thiết để duy trì tính ổn định NNL đặc biệt là nhân lực giỏi.

Sự phát triển của Ngành viễn thông đó là sự phát triển về công nghệ mang lại doanh thu và lợi nhuận cho các nhà mạng khi cung cấp dịch vụ đến tay khách hàng không chỉ dựa vào nguồn vốn sẵn có và áp dụng công nghệ tiên tiến nữa mà từ nguồn nhân lực đang làm việc trực tiếp. Nhân viên là nguồn tài sản vô giá, là tài sản di động, họ có thể rời khỏi vị trí công việc quan trọng của mình bất cứ khi nào, cũng có khả năng bị đánh cắp từ nơi này sang nơi khác. Những cuộc tranh dành hết sức căng thẳng nguồn nhân sự với trình độ cao trong ngành viễn thông đang diễn ra. Do đó chính sách thu hút và giữ chân nhân tài của tổ chức phải được chú trọng để nhân viên gắn bó với công ty của mình. Trong môi trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay, sự thỏa mãn trong công việc, tiền lương, môi trường làm việc và các mối quan hệ khác cũng như sự gắn bó của nhân viên với tổ chức giữ vai trò rất quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp.

Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức là mục tiêu mà các nhà quản lý mong muốn đạt được. Sự cạnh tranh về nguồn lực giữa các doanh nghiệp ngày càng diễn ra gay gắt. Có một thực tế là những nhân viên sau nhiều năm làm việc có một bề dày kinh nghiệm đáng kể thường sẽ rời bỏ doanh nghiệp của mình để đi tìm một công việc khác, việc này gây ra sự xáo trộn nhân sự rất lớn. Doanh nghiệp sẽ phải tốn nhiều chi phí để tuyển dụng người mới, chi phí và thời gian để đào tạo một nhân viên lành nghề.

Trong gần hai thập kỷ qua, sự tác động từ các yếu tố QTNL đến sự gắn bó của nhân viên là vấn đề được quan tâm và nhiều chuyên gia và nhà nghiên cứu nổi tiếng quan tâm tìm hiểu như Kramer (1999), Meyer & Allen (1997) và Jeffrey Pfeffer (1998) cũng tìm hiểu về 07 yếu tố cho tạo nên sự thành công cho tổ chức, Becker và Gerhart (1996) phân biệt, tìm kiếm sự khác biệt giữa những liên kết khác nhau giữa các yếu tố...Tuy nhiên, để đảm bảo sự phát triển bền vững, sẵn sàng ứng phó kịp thời với những thay đổi từ thị trường và đòi hỏi từ phía khách hàng. Doanh nghiệp buộc phải rút kinh nghiệm thực tại thành lý luận mang tính bao quát, xây dựng luận điểm khoa học cho công việc quản lý điều hành, trong đó với công việc quản trị nguồn nhân lực.

Trong bối cảnh đất nước đang trong thời kỳ hội nhập và phát triển cực mạnh, làn sóng đầu tư của những doanh nghiệp nước ngoài vào Việt Nam càng ngày càng

gia tăng, dẫn đến thị trường lao động càng cạnh tranh gay gắt, các doanh nghiệp trong nước càng gặp khó khăn hơn trong việc duy trì và quản lý nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn chất lượng cao. Để tồn tại và tăng trưởng thị phần trên địa bàn thành phố Phan Thiết, lãnh đạo VNPT phải luôn “kề vai sát cánh” với người lao động nhằm đạt được các mục tiêu chung của tổ chức.

Tại Phan Thiết, tình hình khó khăn trên địa bàn tỉnh dịch vụ VT-CNTT cạnh tranh ngày càng gay gắt, với đa dạng các nhà cung cấp dịch vụ VT-CNTT tham gia vào thị trường Viễn thông, dẫn tới thị phần bị chia sẻ mạnh, giá cước những dịch vụ VT-CNTT tiếp tục giảm mạnh ở đa số các dịch vụ, mật độ thuê bao các dịch vụ VT-CNTT khá cao, chi phí của VNPT địa bàn Phan Thiết tiếp tục tăng do buộc phải tiếp tục đầu tư mở rộng mạng lưới, xây dựng nhà trạm, bảo trì bảo dưỡng thiết bị, thực hành chương trình khuyến mại, chăm sóc khách hàng,... Do đó, vấn đề cấp bách mà VNPT địa bàn Phan Thiết cần làm là xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh phù hợp, buộc phải có đội ngũ lao động có chất lượng, kỹ năng nghề có tính chuyên nghiệp. Bên cạnh đó, khi người lao động được chăm lo đời sống ổn định như mong đợi, tạo được sự hài lòng trong công việc thì sẽ tác động tốt tới chất lượng công việc. Với chức năng của mình, từ lúc bắt đầu tuyển dụng đến giai đoạn chăm lo cho người lao động, công tác QTNNL sẽ tương tác trực tiếp đến hiệu quả làm việc của nhân viên với tổ chức. Để tạo dựng một đội ngũ nhân lực hiệu quả thì các hoạt động của công tác QTNNL có vai trò trực tiếp nhất. Do vậy, nghiên cứu mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng của các hoạt động trong công tác QTNNL đến hiệu quả làm việc của nhân viên rất quan trọng, thiết thực đối với sự tồn tại và phát triển của VNPT Phan Thiết. Trên thế giới đã có nhiều nghiên cứu liên quan đến vấn đề này nhưng thường tập trung vào một hoặc vài thực tiễn thay vì xem xét trong một tổng thể hệ thống QTNNL. Ở nước ta cũng có một số nghiên cứu về lĩnh vực này nhưng vẫn còn khá hạn chế.

Với hy vọng tìm ra mối liên quan các yếu tố ảnh hưởng của hoạt động QTNNL đến hiệu quả làm việc của nhân viên với tổ chức tại VNPT Phan Thiết nhằm thu hút, duy trì và phát triển NNL từ đó đưa ra hàm ý xác định rõ mối tương quan các yếu tố QTNNL đến hiệu quả làm việc của nhân viên cho nhà quản trị tại VNPT, tác giả lựa

chọn đề tài **“Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết”** làm đề án tốt nghiệp thạc sĩ của mình. Qua đó giúp cho VNPT Phan Thiết có những chính sách phù hợp để thay đổi cách quản trị nguồn nhân lực để tăng hiệu quả làm việc của nhân viên.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Thông qua nghiên cứu nhằm xác định sự tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết. Từ đó, đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của cán bộ, công nhân viên trong công ty VNPT Phan Thiết.

- Xây dựng thang đo các yếu tố thuộc thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết.

- Đo lường mức độ tác động của các nhân tố quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết.

- Dựa trên kết quả nghiên cứu, đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết trong thời gian tới.

3. Câu hỏi nghiên cứu

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

- Các yếu tố nào thuộc hoạt động quản trị nguồn nhân lực tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty VNPT Phan Thiết?

- Mức độ ảnh hưởng của các tác động quản trị nguồn nhân lực ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên ra sao?

- Những hàm ý quản trị thuộc hoạt động quản trị nguồn nhân lực để giúp nhân viên nâng cao hiệu quả làm việc?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Đề tài tập trung nghiên cứu các yếu tố thuộc thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết.

Phạm vi nghiên cứu: Phạm vi nghiên cứu của đề tài này chỉ giới hạn tại Tập đoàn bưu chính viễn thông Vinaphone trên địa bàn Phan Thiết.

Đối tượng khảo sát: Các nhân viên hiện đang làm việc tại VNPT Phan Thiết.

Thời gian thực hiện nghiên cứu: 6 tháng (từ tháng 1/2024 đến tháng 6/2024).

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề án được thực hiện dựa trên phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp phương pháp nghiên cứu định lượng như sau:

Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính nhằm điều chỉnh các yếu tố quản trị nguồn nhân lực ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên, điều chỉnh các thang đo của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đã đề xuất. Nghiên cứu định tính được thực hiện qua phỏng vấn trực tiếp một số cán bộ lãnh đạo của VNPT Phan Thiết. Kết quả nghiên cứu định tính làm cơ sở xây dựng bảng câu hỏi thu thập thông tin để thực hiện nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng được sử dụng nhằm kiểm định và đo lường thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết.

6. Ý nghĩa của nghiên cứu

Về mặt khoa học: Kết quả của nghiên cứu khẳng định hơn cơ sở lý thuyết về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết.

Về mặt thực tiễn: Đối với Công ty VNPT Phan Thiết, nghiên cứu là căn cứ khoa học để đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giúp các nhà quản lý trong việc nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên.

7. Kết cấu của đề án

Báo cáo đề án tốt nghiệp ngoài Phần mở đầu, Kết luận và Tài liệu tham khảo, có kết cấu gồm 3 phần, cụ thể như sau:

- Phần I: Mở đầu.
- Phần II: Nội dung.
 - Chương 1: Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu.
 - Chương 2: Phân tích thực trạng, các nguyên nhân gây ra vấn đề.
 - Chương 3: Phân tích giải pháp và kế hoạch thực hiện.
- Phần III: Kết luận và kiến nghị.

TÓM TẮT PHẦN I

Phần này tác giả giới thiệu tổng quan về đề án nghiên cứu bao gồm: Lý do chọn đề án, mục tiêu nghiên cứu hướng đến, câu hỏi nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp 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 án cho biết nội dung cụ thể của từng chương của đề án nghiên cứu.

PHẦN II: NỘI DUNG

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

1.1 Tổng quan lý thuyết

1.1.1. Khái quát về thuật ngữ quản trị NNL

Ban đầu, phong trào quản trị nhân viên trên cơ sở khoa học được đề xướng bởi Talor (1856 – 1915) từ cuối thế kỷ 19. Phương pháp này được thực hiện bởi các nguyên tắc: chia nhỏ các bước thực thi công việc, xác định nhiệm vụ và các định mức cho công nhân, tuyển chọn nhân viên có sức khỏe phù hợp từng công việc, chỉ dẫn công nhân thực hiện theo bảng chỉ dẫn công việc, trả lương và khuyến khích công nhân hoàn thành nhiệm vụ (Trần Kim Dung, 2015). Năng suất lao động và sản lượng được gia tăng thông qua phương pháp này, tuy nhiên phương pháp này xem người lao động tương đương một cỗ máy.

Từ những năm 1930, bằng thành công của thí nghiệm Hawthorne, quản trị mối quan hệ giữa con người với nhau đã thay thế phong trào trên. Phong trào này đề cập các yếu tố tâm sinh lý có tác động đến năng suất lao động của công nhân (Trần Kim Dung, 2015).

Từ cuối những năm 1970, thuật ngữ “Quản trị nguồn nhân lực” dần được thay thế cho thuật ngữ “Quản trị nhân sự” do việc cạnh tranh gay gắt trên thị trường và đòi hỏi ngày càng tăng của nhân viên, không những về vật chất mà còn cả giá trị tinh thần. Theo quan điểm này, con người là tài sản quý báu của tổ chức chứ không phải chi phí đầu vào (Jouda và cộng sự, 2016).

1.1.2. Khái niệm quản trị NNL (Human resource management)

Quản trị NNL bao gồm các chính sách, thực thi, có tính hệ thống mà các yếu tố này ảnh hưởng đến hành vi, thái độ và hiệu quả làm việc của họ (Sarker, 2017).

Quản trị NNL được định nghĩa như một chiến lược được tích hợp để tiếp cận với công việc, sự phát triển và hạnh phúc của nhân viên làm việc trong tổ chức (Armstrong, 2009).

1.1.3. Thực tiễn quản trị NNL (Human resource management practices)

Thực tiễn quản trị NNL được hiểu đơn giản là những gì phòng nhân sự và quản lý trực tiếp cần phải làm (Armstrong, trang 5)

Thực tiễn quản trị NNL 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” (Theo Singh (2004); Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013)).

Thực tiễn quản trị NNL là một quan điểm đổi mới về việc quản lý tổ chức so với phương pháp truyền thống bởi vì phương pháp quản lý này buộc các nhà quản lý kết hợp giữa nhận thức, hiểu biết và việc thực hiện của nhân viên sao cho thể hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức một cách cụ thể (Kiptis và cộng sự, 2014).

Thực tiễn quản trị NNL là quá trình thu hút, thúc đẩy và giữ chân nhân viên để đảm bảo sự tồn tại của tổ chức (Hassan, 2016)

Các thành phần của thực tiễn quản trị NNL

Lý thuyết và thực tiễn quản trị NNL nhận được sự quan tâm rộng rãi của các học giả trên thế giới, do đó trong các nghiên cứu của các tác giả, số lượng và các thành phần của thực tiễn quản trị NNL có sự khác nhau. Tuy nhiên, bốn chức năng cơ bản và được sử dụng trong hầu hết các nghiên cứu thực tiễn quản trị NNL là: tuyển dụng và lựa chọn; đào tạo và phát triển; đánh giá công việc; lương thưởng (Fomburn và cộng sự, 1984; trích trong Trần Kim Dung và cộng sự, 2010). Trong đó:

Tuyển dụng là quá trình lấp đầy các vị trí công việc và là quá trình cung cấp đầy đủ ứng viên về số lượng và chất lượng đáp ứng mong đợi và yêu cầu của tổ chức (Al Qudah và cộng sự, 2014). Tuyển dụng là quá trình gồm 4 giai đoạn: (1) xem xét nhu cầu cho một vị trí công việc đang trống, (2) phân tích yêu cầu công việc, (3) miêu tả công việc, (4) lựa chọn ứng viên phù hợp (Jouda và cộng sự, 2016)

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

kỹ năng để hoàn thành nhiệm vụ của họ một cách hiệu quả với sự cải thiện kết quả trong hành vi (Armstrong, 2009)

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

Trả công lao động hay chế độ đãi ngộ, lương thưởng bao gồm cả tiền lương, thưởng, phúc lợi với nhiều hình thức và phương pháp tính khác nhau theo yêu cầu công việc, năng lực nhân viên, kết quả hoạt động của cá nhân và tổ chức (Fomburn và cộng sự, 1984; trích trong Trần Kim Dung và cộng sự, 2010, Nguyễn Thị Ngọc Huyền 2019).

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

Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến liên quan đến các chính sách chương trình thăng tiến, bổ nhiệm và chuẩn bị nhân sự kế nhiệm trong tổ chức (Trần Kim Dung và cộng sự, 2010, Nguyễn Thị Ngọc Huyền 2019).

Bảng 1.1. Thống kê các thành phần thực tiễn quản trị NNL

Tên tác giả	TD	ĐT	TL (LB)	ĐG	PT NN	CV	ĐV	ĐM	PL &MT	TK NS
Marwat và cộng sự (2006)	x	x	x	x	x	x	x			
Mahmood và cộng sự (2014)	x	x	x							
Wambua và Karanja (2016)		x	x	x			x			
Trần Kim Dung và cộng sự (2010)	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2019)	x	x	x	x	x	x	x	x		
Hà Nam Khánh Giao (2020)		x	x		x		x			

TD: Tuyển dụng; ĐT: Đào tạo; LB: Lương bổng; TL: Tiền Lương; ĐG: Đánh giá công việc; PTNN: Phát triển nghề nghiệp; CV: Nhiệm vụ công việc; ĐV: Động viên; ĐM: Đổi mới; PL&MT: Pháp luật và môi trường; TKNS: Thống kê nhân sự.

Từ bảng tổng hợp trên, tác giả cho rằng 4 thành phần này thường được sử dụng trong nghiên cứu về thực tiễn quản trị NNL là: Tuyển dụng; Đào tạo và phát triển nghề nghiệp; Đánh giá công việc; Lương bổng; Tiền lương (Trả công người lao động). Cho nên trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng 4 thành phần đã nêu trên trong bối cảnh của ngành Viễn thông tại TP. Phan Thiết tỉnh Bình Thuận.

1.1.4. Hiệu quả làm việc của nhân viên (Employee performance)

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

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

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

Theo Al Qudah và cộng sự (2014, trang 129) định nghĩa hiệu quả làm việc của nhân viên là việc sử dụng kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và khả năng để thực hiện nhiệm vụ được giao một cách có năng suất và đạt hiệu quả cao.

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

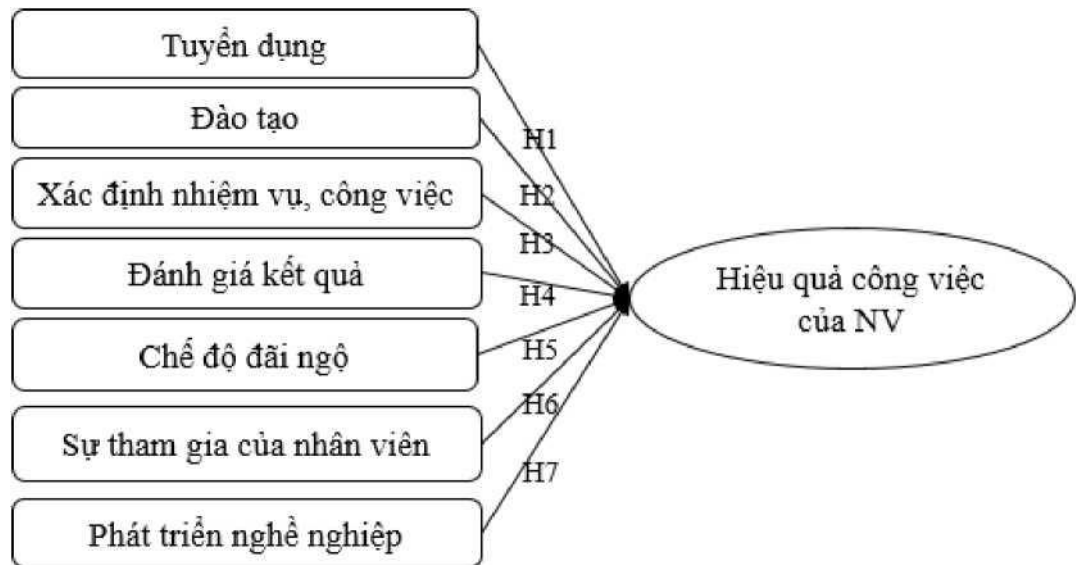
Hiệu quả làm việc của nhân viên trong nghiên cứu này được đo lường theo nhận thức của nhân viên, do nhân viên tự đánh giá

1.2. Các mô hình nghiên cứu trong và ngoài nước thực nghiệm liên quan về tác động của thực tiễn quản trị NNL đến hiệu quả làm việc của nhân viên

1.2.1. Nghiên cứu của Marwat và cộng sự (2006)

Tác giả nghiên cứu hoạt động quản trị nguồn nhân lực với bảy biến độc lập: Tuyển dụng; Đào tạo; Xác định nhiệm vụ công việc; Đánh giá công việc; Chế độ đãi ngộ; Khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động; Phát triển nghề nghiệp, tạo cơ hội thăng tiến tác động đến một biến phụ thuộc là hiệu quả làm việc của nhân viên lĩnh vực viễn thông tại Pakistan. Tác giả kế thừa thang đo thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của Singh (2004) và thang đo hiệu quả làm việc của Qureshi M Tahir (2006). Kết quả nghiên cứu cho thấy thực tiễn quản trị Nguồn nhân lực có mối tương quan

với hiệu quả làm việc của nhân viên, trong đó hai thành phần cao nhất là chế độ lương thưởng với hệ số Beta = 0.67 và đào tạo với Beta = 0.66.

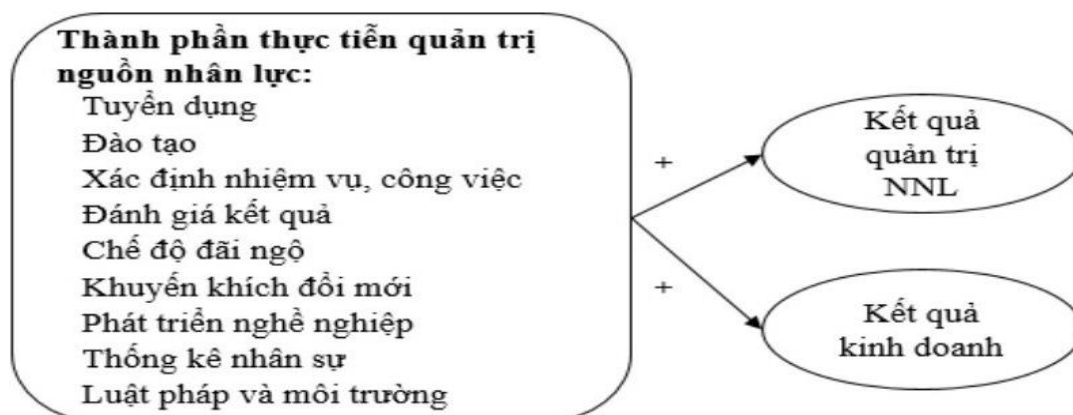


Hình 1.1. Mô hình nghiên cứu của Marwat và cộng sự (2006)

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

Tác giả và cộng sự đã đo lường mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị Nguồn nhân lực đến kết quả quản trị Nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh theo nhận thức của nhân viên tại TP.HCM. Mẫu khảo sát từ 366 doanh nghiệp, kết quả nghiên cứu cho thấy thang đo thực tiễn quản trị Nguồn nhân lực có 9 thành phần: Tuyển dụng, Đào tạo, Xác định nhiệm vụ công việc, Đánh giá công việc, Chế độ đãi ngộ lương thưởng, Đổi mới, Phát triển nghề nghiệp, Thống kê nhân sự, Luật pháp và môi trường. Kết quả quản trị Nguồn nhân lực được đo bằng đánh giá của nhân viên về bốn tiêu chí: Khả năng thu hút nhân viên có năng lực trên thị trường, khả năng duy trì và phát triển đội ngũ nhân viên có năng lực cao, mức độ thỏa mãn của nhân viên, tỷ lệ nghỉ việc. Kết quả kinh doanh được đo bằng ba tiêu thức: tốc độ tăng trưởng doanh số, lợi nhuận và phát triển thị trường theo nhận thức của nhân viên. Thực tiễn quản trị Nguồn nhân lực có tác động dương đến kết quả quản trị Nguồn nhân lực ($P = 0.75$), mức độ giải thích của thực tiễn quản trị NNL cho kết quả quản trị Nguồn nhân lực là 56.4%, cho kết quả kinh doanh là 45.3%.

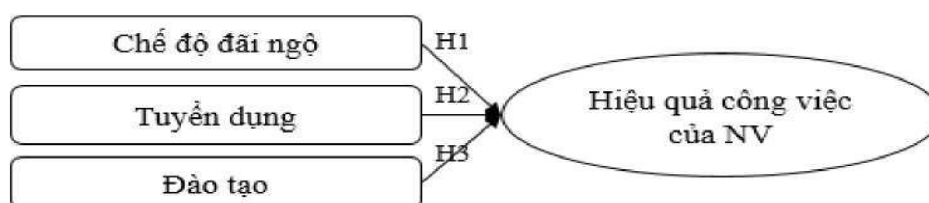
Nghiên cứu đã bổ sung 3 thành phần của thực tiễn quản trị Nguồn nhân lực là thống kê nhân sự, thực hiện quy định luật pháp và khuyến khích thay đổi.



Hình 1.2. Mô hình nghiên cứu của Trần Kim Dung và cộng sự (2010)

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

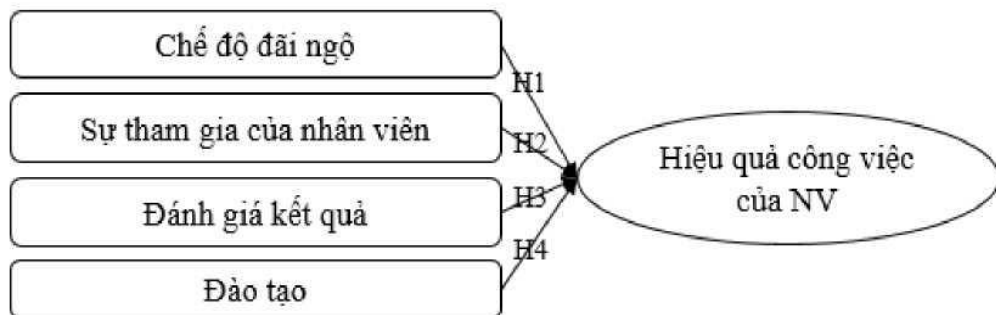
Mahmood và cộng sự (2014) đã nghiên cứu thực nghiệm của thực tiễn quản trị Nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên trong lĩnh vực tài chính ngân hàng ở Pakistan, một nước đang phát triển. Kết quả chỉ ra rằng có mối quan hệ ý nghĩa giữa thực tiễn quản trị Nguồn nhân lực và hiệu quả làm việc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



Hình 1.3. Mô hình nghiên cứu của Mahmood và cộng sự (2014)

1.2.4. Nghiên cứu của Wahmood và cộng sự (2014)

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

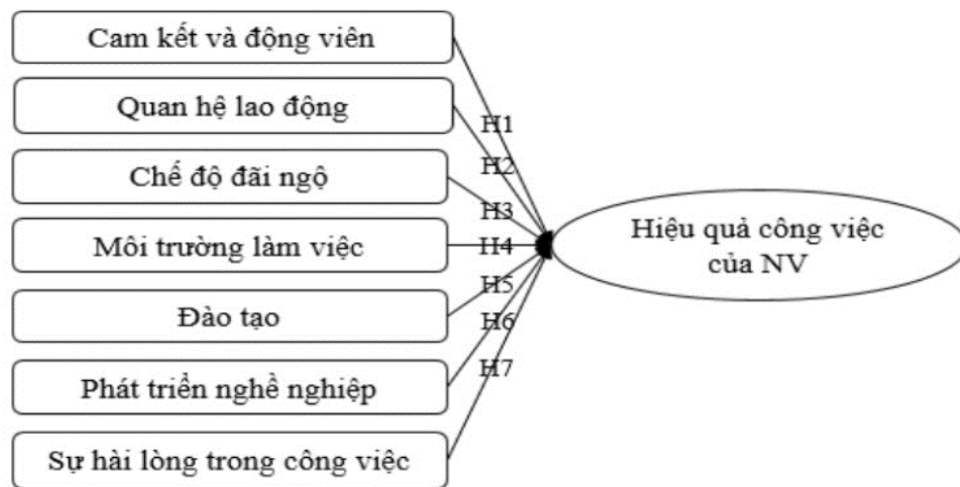


Hình 1.4. Mô hình nghiên cứu của Wambua và Karanja (2016)

1.2.5. Nghiên cứu của Sarker (2017)

Thông qua khảo sát dựa trên 328 nhân viên ngân hàng từ các vùng khác nhau của Bangladesh, mẫu được lấy thuận tiện, nghiên cứu đo lường các vấn đề của nguồn nhân lực gồm 7 biến độc lập là Cam kết và động viên; Quan hệ lao động, Chế độ lương thưởng; Phúc lợi; Môi trường làm việc; Đào tạo và phát triển; Thăng tiến; Sự hài lòng công việc có tác động như thế nào đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Kết quả khảo sát thực nghiệm giữ lại 5 biến độc lập, bao gồm: Mức độ tác động của biến

cam kết và động viên; Sự thỏa mãn trong công việc; Thăng tiến; Môi trường làm việc; Quan hệ lao động và Động viên.

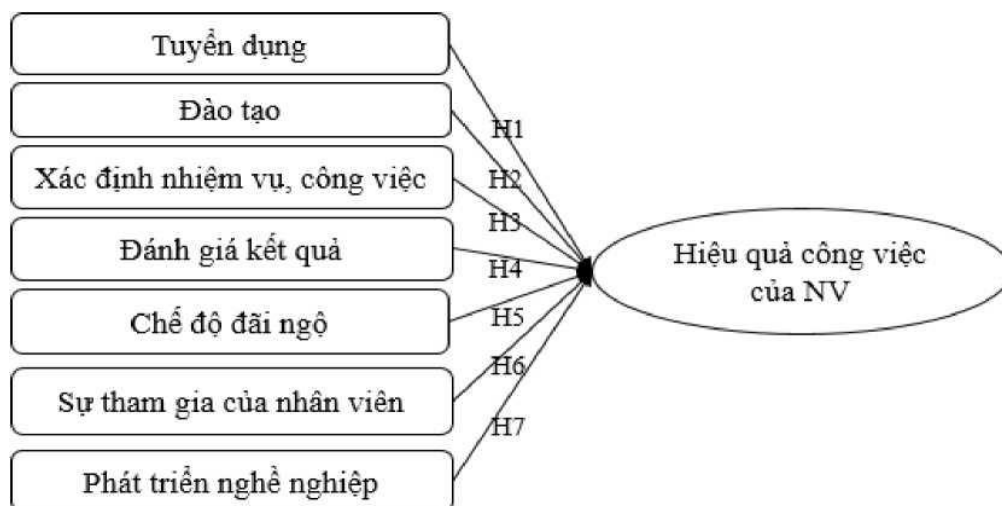


Hình 1.5. Mô hình nghiên cứu của Sarker (2017)

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

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

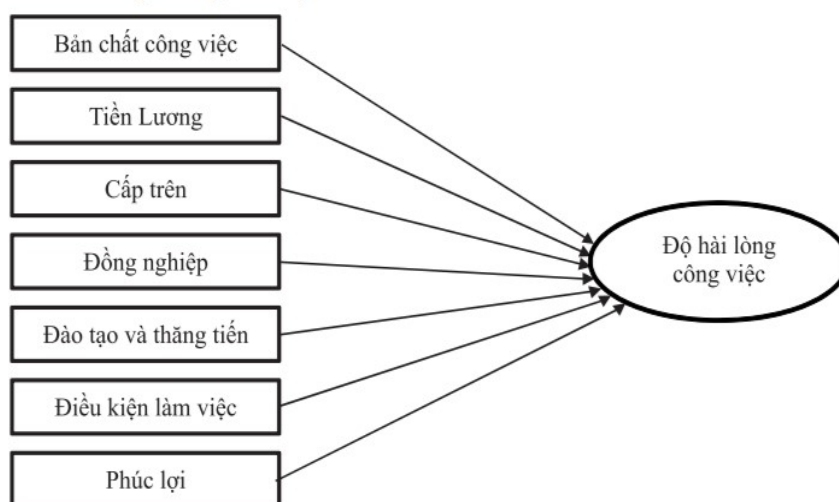
Kết quả nghiên cứu cho thấy thang đo các thành phần của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả làm việc thỏa mãn độ tin cậy qua kiểm định Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Nghiên cứu cho thấy có 6 thành phần thực tiễn quản trị NNL (Đào tạo; Xác định nhiệm vụ công việc; Đánh giá công việc; Chế độ đãi ngộ, Lương thưởng; Khuyến khích đổi mới; Động viên) có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc. Kết quả hồi quy thể hiện thành phần đào tạo là tác động mạnh nhất đến hiệu quả làm việc của nhân viên với $\beta = 0.338$, tiếp theo là nhân tố đánh giá công việc của nhân viên xếp vị trí thứ hai $\beta = 0.309$ về mức độ tác động và yếu nhất là lương bổng với $\beta = 0.074$. Tuyển dụng và phát triển nghề nghiệp không tác động đến hiệu quả làm việc.



Hình 1.6. Mô hình nghiên cứu của Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2019)

1.2.7. Mô hình nghiên cứu của Hà Nam Khánh Giao (2020)

Tác giả đã đo lường mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Mô hình nghiên cứu đề xuất gồm 7 yếu tố: Bản chất công việc; Tiền lương; Cấp trên; Đồng nghiệp; Đào tạo và thăng tiến; Điều kiện làm việc; Phúc lợi.



Hình 1.7. Mô hình nghiên cứu của Hà Nam Khánh Giao (2020)

1.3. Mối quan hệ về thực tiễn quản trị NNL và hiệu quả làm việc của nhân viên

Một số lượng lớn các nghiên cứu về mối liên hệ giữa thực tiễn quản trị NNL và hiệu suất được thực hiện trên các lĩnh vực khác nhau trong các quốc gia khác nhau (Hassan, 2016). Mối quan hệ tích cực giữa thực tiễn quản trị NNL và hiệu quả làm việc của nhân viên được kiểm định và xác nhận qua nhiều nghiên cứu tại nhiều quốc gia trên thế giới như: Mahmood và cộng sự (2006) tại Pakistan, Wambua và Karanja (2016) tại Kenya, miền Đông của Châu Phi, Jouda và cộng sự (2016) tại Palestine, Antwi và cộng sự (2016) của Ghana, một quốc gia của Tây Phi. Hầu hết các nghiên cứu cho thấy tác động tích cực của thực tiễn quản trị NNL đến hiệu quả làm việc của nhân viên, hiệu quả làm việc của nhân viên có mối quan hệ trực tiếp tới kết quả kinh doanh của tổ chức (Hassan, 2016)

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

Tuyển dụng, tuyển chọn và hiệu quả làm việc của nhân viên

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

Tuyển dụng, tuyển chọn là một quá trình thu hút, nghiên cứu, lựa chọn và quyết định lựa chọn một cá nhân vào tổ chức làm việc. Tác giả kỳ vọng giả thuyết:

H1: Tuyển dụng, tuyển chọn có tác động tích cực tới hiệu quả làm việc của nhân viên

Đào tạo & phát triển và hiệu quả làm việc của nhân viên

Đào tạo là chìa khóa để duy trì lợi thế cạnh tranh trong sự thay đổi liên tục của môi trường toàn cầu, được các tổ chức và nhà quản lý thành công xem trọng (Madan và cộng sự, 2016). Đào tạo nhân viên hiệu quả về các kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ

năng làm việc nhóm và mối quan hệ giữa các cá nhân giúp ích cho tổ chức bởi vì nhân viên có thể phát triển và nâng cao chất lượng làm việc của mình (Singh, 2004). Một nhân viên sẽ không thể đạt được khả năng hay thậm chí tiềm năng cao hơn của họ nếu không được đào tạo hiệu quả, việc đào tạo kém hiệu quả sẽ gây ra năng suất kém thậm chí là nguyên nhân thất bại của tổ chức (Madmood và cộng sự, 2014). Đào tạo được xem như một công cụ để nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên bằng cách phát triển kiến thức và kỹ năng của nhân viên (Hassan, 2016).

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

Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh.

Tác giả kỳ vọng giả thuyết:

H2: Đào tạo & phát triển có tác động tích cực tới hiệu quả làm việc của nhân viên

Đánh giá & quản trị thành tích và hiệu quả làm việc của nhân viên

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

Đánh giá, quản trị thành tích là một hệ thống chính thức xét duyệt và đánh giá sự hoàn thành công việc của một cá nhân theo định kỳ. Đánh giá thực hiện công việc là một công việc rất quan trọng bởi nó là cơ sở khen thưởng, động viên hoặc kỷ luật,

cũng như giúp nhà quản trị áp dụng việc trả lương một cách công bằng. Việc đánh giá thành tích một cách hời hợt, chủ quan dẫn đến kết quả tệ hại nhất trong quản trị tài nguyên nhân sự.

Tác giả kỳ vọng giả thuyết:

H3: Đánh giá và quản trị thành tích có tác động tích cực tới hiệu quả làm việc của nhân viên

Trả công lao động và hiệu quả làm việc của nhân viên

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

Trả công lao động là tất cả những gì mà người lao động sau khi làm việc cho một công ty, tổ chức. Trả công lao động không chỉ là lương, thưởng mà bao gồm những lợi ích tài chính, mà còn bao gồm cả những lợi ích phi tài chính mà doanh nghiệp dành cho người lao động của mình.

Tác giả kỳ vọng giả thuyết:

H4: Trả công lao động có tác động tích cực tới hiệu quả làm việc của nhân viên

1.4. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

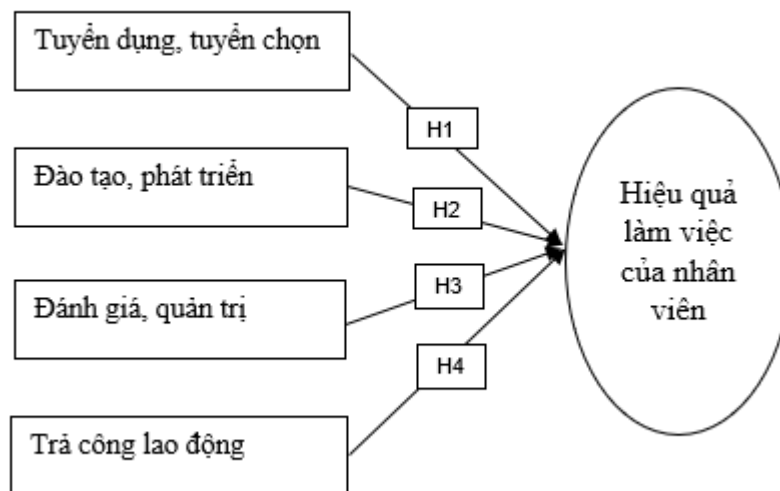
Theo cơ sở lý thuyết và những nghiên cứu thực nghiệm về mối liên quan giữa thực tiễn quản trị NNL và hiệu quả làm việc của nhân viên đã được trình bày ở mục 1.1, 1.2 và 1.3, tác giả kỳ vọng bốn giả thuyết:

Bảng 1. 2. Các giả thuyết

Giả thuyết	Nội dung	Dấu
H1	Tuyển dụng, tuyển chọn có tác động tích cực tới hiệu quả làm việc của nhân viên	+
H2	Đào tạo và phát triển có tác động tích cực tới hiệu quả làm việc của nhân viên	+
H3	Đánh giá và quản trị thành tích có tác động tích cực tới hiệu quả làm việc của nhân viên	+
H4	Trả công lao động có tác động tích cực tới hiệu quả làm việc của nhân viên	+

Nguồn: Tổng hợp từ các nghiên cứu liên quan

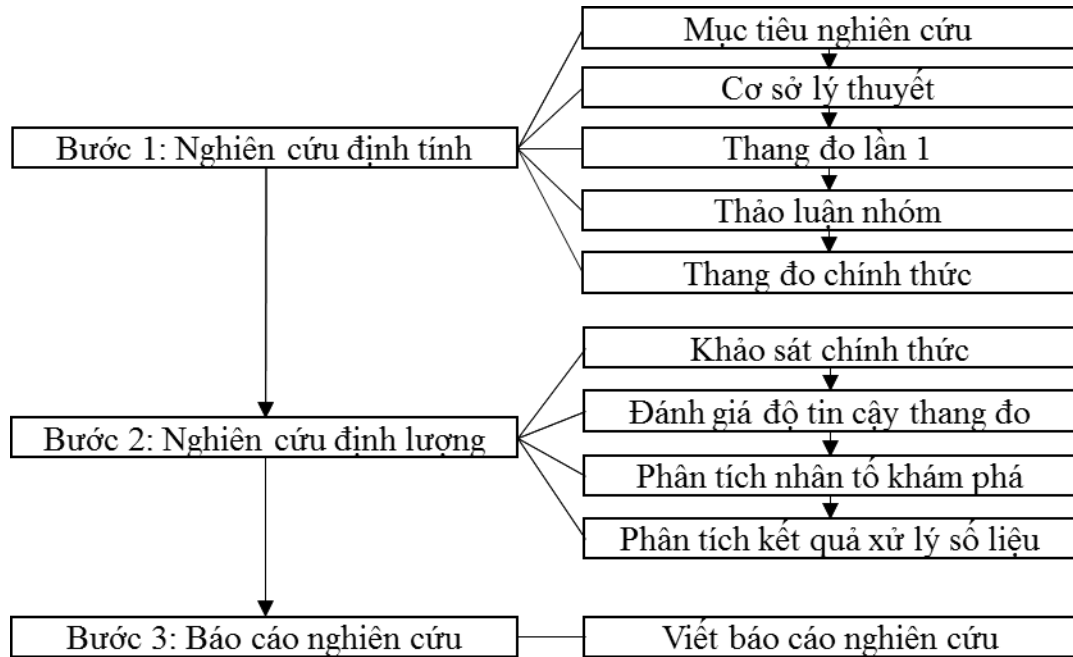
Như vậy, mô hình nghiên cứu đề xuất được trình bày như hình 1.8



Hình 1.8. Mô hình nghiên cứu đề xuất

1.5. Mô hình nghiên cứu

1.5.1. Quy trình nghiên cứu



Hình 1.9. Quy trình nghiên cứu

1.5.2. Thiết kế nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng 2 phương pháp nghiên cứu chính đó là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính nhằm điều chỉnh thang đo cho phù hợp với môi trường ngành VT-CNTT. Từ đó, lập bảng câu hỏi (Phiếu khảo sát) để sử dụng trong giai đoạn nghiên cứu định lượng. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua bảng câu hỏi khảo sát và được đưa vào phân tích bằng phần mềm SPSS.

1.5.3. Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính nhằm khám phá và hình thành các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu. Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu chuyên gia, thảo luận, tiến hành phỏng vấn sâu với 10 chuyên gia là lãnh đạo các phòng chức năng của VNPT Phan Thiết. Họ là những người có nhiều năm kinh nghiệm và giữ những vị trí quản lý quan trọng. Nội dung phỏng vấn được tổng hợp làm cơ sở điều chỉnh thang đo.

Nội dung thảo luận được trình bày ở phụ lục 1. Qua thảo luận, các yếu tố thừa, không phù hợp đã được loại bỏ hoặc bổ sung thêm một vài yếu tố mới. Ngoài ra một số từ ngữ cũng được điều chỉnh cho rõ nghĩa hơn. Các cuộc thảo luận được tiến hành cho đến khi nào không còn có thêm ý kiến mới thì dừng lại.

Thang đo sau khi điều chỉnh được gọi là thang đo chính thức và được sử dụng trong nghiên cứu định lượng. Đó là thang đo Likert 5 điểm. Các thang đo chính thức sẽ được mã hóa và trình bày trong phần tiếp theo.

1.5.4. Nghiên cứu định lượng

1.5.4.1. Mã hóa thang đo

Kết quả thảo luận nhóm cho thấy tất cả các thành viên đều hiểu nội dung các thành phần của hiệu quả làm việc của nhân viên. Những người được phỏng vấn đều nhất trí giữ nguyên 4 thang đo trong mô hình đề xuất bao gồm: Tuyển chọn, tuyển dụng; Đào tạo & phát triển; Trả công lao động; Đánh giá và quản trị thành tích. Đồng thời, đề nghị loại bỏ một số biến quan sát trong thang đo cho phù hợp với bối cảnh của Viễn thông Phan Thiết. Cụ thể là:

Bảng 1.3. Thang đo Tuyển dụng, tuyển chọn (TDTC)

STT	Nội dung	Mã hóa
1	Thông báo tuyển dụng đầy đủ và rõ ràng về mô tả công việc, tiêu chí tuyển dụng	TDTC1
2	Quy trình tuyển dụng chuyên nghiệp và hiệu quả	TDTC2
3	Các ứng viên được tuyển chọn đáp ứng được các yêu cầu của công ty	TDTC3
4	Công ty sử dụng các bài kiểm tra để sàng lọc, kiểm tra ứng viên	TDTC4

Bảng 1.4. Thang đo Đào tạo và phát triển (DTPT)

STT	Nội dung	Mã hóa
1	Công ty có lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng	DTPT1
2	Có lộ trình đào tạo phù hợp với định hướng phát triển nghề nghiệp	DTPT2
3	Công ty thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo, nâng cao chuyên môn cho nhân viên	DTPT3
4	Nhân viên được trao các cơ hội để phát triển bản thân	DTPT4

Bảng 1.5. Thang đo trả công lao động (TCLD)

STT	Nội dung	Mã hóa
1	Nhân viên được khen thưởng khi họ làm hoàn thành tốt các chỉ tiêu mà công ty đưa ra	TCLD1
2	Thưởng dự án (hoa hồng) hấp dẫn	TCLD2
3	Việc khen thưởng có tác dụng trong việc nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên	TCLD3
4	Nhân viên được trả lương, thưởng hợp lý theo công việc mà họ làm	TCLD4

Bảng 1.6. Thang đo Đánh giá, quản trị thành tích (DGQT)

STT	Nội dung	Mã hóa
1	Kết quả làm việc được đánh giá trên các mục tiêu cụ thể	DGQT1
2	Hệ thống đánh giá kết quả làm việc góp phần phát triển năng lực của công, nhân viên	DGQT2
3	Công, nhân viên nhận được thông tin phản hồi, tư vấn dựa trên kết quả làm việc của mình	DGQT3
4	Nhân viên tin tưởng vào hệ thống đánh giá hoạt động công bằng, chính xác	DGQT4

1.5.4.2. Tiến trình thu thập dữ liệu và cỡ mẫu

Dữ liệu được thu thập thông qua bảng câu hỏi chính thức (xem mục lục 1). Bảng câu hỏi được thiết kế theo dạng bảng câu hỏi trực tuyến tạo trên Google Drive.

Kích cỡ mẫu được xác định dựa theo kinh nghiệm. Theo Hair và cộng sự (2010) cho rằng: khi nghiên cứu sử dụng phân tích nhân tố khám phá, kích thước mẫu tối thiểu phải là 50 hoặc theo tỷ lệ 5:1 (5 đối tượng được khảo sát cho 1 biến quan sát).

Tabachnick và Fidell (1991) thì cho rằng kích thước mẫu nghiên cứu dựa vào quy trình xử lý và phân tích số liệu có sử dụng hồi quy bội, theo đó để phân tích hồi quy và đạt được kết quả hồi quy tốt nhất thì kích cỡ mẫu phải thỏa mãn công thức: $n \geq 8m + 50$, theo đó: n là kích cỡ mẫu và m là số biến độc lập trong mô hình. Theo tiêu chí này, đề tài có tất cả 4 biến độc lập thì kích thước mẫu nghiên cứu tối thiểu phải bằng 82 đối tượng khảo sát.

Để bù vào các phiếu khảo sát trả lời không đạt yêu cầu (do thiếu thông tin hoặc trả lời nhiều lựa chọn cho một câu hỏi), hoặc không đáng tin cậy (chọn cùng một mức độ, hoặc 2 cho tất cả các quan sát), tác giả quyết định phỏng vấn khoảng 200 nhân viên đang làm việc tại VNPT Phan Thiết để lấy 188 mẫu chuẩn.

Phiếu khảo sát một phần được gửi qua email, qua Zalo, Viber của CBCNV trong VNPT Phan Thiết.

Bảng 1.7: Tóm tắt các thang đo thực tiễn quản trị NNL sau khi được điều chỉnh

Mã hóa		Tên biến quan sát
Tuyển dụng, tuyển chọn	TDTC1	Thông báo tuyển dụng đầy đủ và rõ ràng về mô tả công việc, tiêu chí tuyển dụng
	TDTC2	Quy trình tuyển dụng chuyên nghiệp và hiệu quả
	TDTC3	Các ứng viên được tuyển chọn đáp ứng được các yêu cầu của công ty
	TDTC4	Công ty sử dụng các bài kiểm tra để sàng lọc, kiểm tra ứng viên

Đào tạo và phát triển	DTPT1	Theo Anh/Chị, chương trình đào tạo nhân viên của công ty là thực tế, hữu ích, gắn liền với mục tiêu chiến lược
	DTPT2	Anh/Chị được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc
	DTPT3	Anh/Chị được tham gia các khóa đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu
	DTPT4	Công ty Anh/Chị có chính sách đào tạo và huấn luyện nhân viên đạt chất lượng và hiệu quả
Đánh giá và quản trị thành tích	DGQT1	Kết quả làm việc được đánh giá trên các mục tiêu cụ thể
	DGQT2	Hệ thống đánh giá kết quả làm việc góp phần phát triển năng lực của công, nhân viên
	DGQT3	Công, nhân viên nhận được thông tin phản hồi, tư vấn dựa trên kết quả làm việc của mình
	DGQT4	Nhân viên tin tưởng vào hệ thống đánh giá hoạt động công bằng, chính xác
Trả công lao động	TCLD1	Nhân viên được khen thưởng khi họ làm hoàn thành tốt các chỉ tiêu mà công ty đưa ra
	TCLD2	Thưởng dự án (hoa hồng) hấp dẫn
	TCLD3	Việc khen thưởng có tác dụng trong việc nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên
	TCLD4	Nhân viên được trả lương, thưởng hợp lý theo công việc mà họ làm

Nguồn: Tác giả tổng hợp

c. Thiết kế phiếu khảo sát

Tất cả các biến quan sát trong các thành phần đều được sử dụng thang đo Likert 5 điểm với sự lựa chọn từ 1 đến 5 như sau:

1. Hoàn toàn không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Bình thường

4. Đồng ý
5. Hoàn toàn đồng ý

Nội dung các biến quan sát trong các thành phần được điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế tại VNPT Phan Thiết.

d. Thu thập thông tin nghiên cứu

Thông tin mẫu nghiên cứu được thu thập bằng kỹ thuật phỏng vấn qua bảng câu hỏi (phiếu khảo sát) được gửi đến các CBCNV đang làm việc tại VNPT Phan Thiết.

Phiếu khảo sát được thu hồi sau 3 tuần.

Sau khi làm sạch (loại bỏ các phiếu trả lời thiếu thông tin, hoặc chọn trả lời nhiều hơn 1 cho mỗi quan sát, hoặc có cơ sở để xác định không đáng tin cậy) được nhập vào ma trận dữ liệu trên phần mềm SPSS 22.0.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Nội dung chương 1 này đã tìm hiểu cơ sở lý thuyết về hiệu quả làm việc của nhân viên. Đồng thời, tác giả cũng đã tìm hiểu một số nghiên cứu trước về hiệu quả làm việc. Với cơ sở lý thuyết từ các công trình nghiên cứu trước, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên gồm 4 yếu tố: (1) Tuyển dụng, tuyển chọn; (2) Đào tạo và phát triển; (3) Đánh giá và quản trị thành tích; (4) Trả công lao động. 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 pháp tham khảo ý kiến chuyên gia nhằm điều chỉnh, bổ sung các thang đo dùng trong nghiên cứu. Về nghiên cứu định lượng, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng với phương pháp điều tra tổng thể. Quá trình phân tích trải qua các bước sau: Thống kê mô tả, phân tích độ tin cậy, phân tích nhân tố, phân tích hồi quy, kết quả phân tích sẽ được trình bày trong phần kết quả nghiên cứu ở chương 2.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CỦA THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN VNPT PHAN THIẾT.

2.1. Giới thiệu VNPT Phan Thiết

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Tiền thân của VNPT Phan Thiết là Công ty Điện báo – Điện thoại được chính thức thành lập tháng 01/1993.

Trước khi chia tách:

- Tháng 4/2001, Tổng Công ty Bưu chính Viễn Thông Việt Nam đã ra quyết định cho Bưu điện tỉnh Bình Thuận thực hiện thí điểm phương án đổi mới quản lý, khai thác, kinh doanh Bưu chính Viễn Thông.

- Công ty Điện báo - Điện thoại là đơn vị trực thuộc Bưu điện tỉnh Bình Thuận, được thành lập theo quyết định số 3879/QĐ-TCCB ngày 28/09/2001 của Tổng giám đốc Tổng công ty Bưu chính - Viễn thông Việt Nam trên cơ sở sát nhập Công ty Điện báo - Điện thoại và phần Viễn thông được tách ra từ các Bưu điện huyện, thị xã chuyên kinh doanh về các loại hình dịch vụ Viễn thông.

- Từ ngày 01/06/2007 Công ty Điện báo - Điện thoại thêm chức năng quản lý, phát triển, khai thác dịch vụ Internet được nhận chuyển giao từ Trung tâm Tin Học - Bưu điện tỉnh Bình Thuận.

- Ngày 9/1/2006, Thủ tướng Chính phủ đã có quyết định số 06/2006/QĐ-TTg về việc thành lập công ty mẹ - Tập đoàn Bưu chính Viễn Thông Việt Nam - đây là bước chuyển đổi tổ chức quan trọng nhằm khẳng định vai trò chủ đạo của VNPT trong lĩnh vực Bưu chính Viễn thông.

Sau khi chia tách:

- Quá trình hình thành và phát triển được thành lập ngày 06 tháng 12 năm 2007, VNPT Phan Thiết được thành lập theo Quyết định số 607/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 06/12/2007 của Hội đồng Quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam về việc Thành lập VNPT Phan Thiết; quyết định số 608/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 06/12/2007 của Chủ tịch Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu Chính Viễn thông Việt

Nam; quyết định số 160/QĐ-VNPT-HĐTV-NL ngày 31/5/2016 của Hội đồng thành viên Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam về việc ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của VNPT Phan Thiết. VNPT Phan Thiết đã trải qua các thời kỳ lịch sử của đất nước. Gắn với mỗi thời kỳ đó, chức năng nhiệm vụ của VNPT Phan Thiết có thay đổi, vì vậy mục tiêu hoạt động của VNPT Phan Thiết cũng có thay đổi cho phù hợp với từng thời kỳ lịch sử.

- Đến ngày 1/1/2017, VNPT Phan Thiết chính thức hoạt động theo mô hình mới. Là đơn vị thành viên trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, VNPT Phan Thiết có nhiệm vụ hoạt động kinh doanh và hoạt động công ích cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin chủ đạo trên địa bàn tỉnh Phan Thiết. Cùng các đơn vị thành viên khác của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, VNPT Phan Thiết hoạt động trong một dây chuyền công nghệ viễn thông liên hoàn, thống nhất trên cả nước, có mối liên hệ mật thiết với nhau về tổ chức mạng lưới, lợi ích kinh tế, tài chính, phát triển các dịch vụ viễn thông để thực hiện các mục tiêu, kế hoạch do Tập đoàn giao.

- Trụ sở chính của VNPT Phan Thiết được đặt tại số 02, đường Lê Hồng Phong, phường Bình Hưng, thành phố Phan Thiết, tỉnh Bình Thuận.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của VNPT Phan Thiết

VNPT Phan Thiết là đơn vị hạch toán phụ thuộc VNPT; có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành viễn thông - công nghệ thông tin như sau:

- Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn tỉnh;

- Tổ chức, quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh;

- Sản xuất, kinh doanh, cung ứng, đại lý vật tư, thiết bị viễn thông - công nghệ thông tin theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và yêu cầu của khách hàng; Khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình Viễn thông - công nghệ thông tin;

- Kinh doanh dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thông;

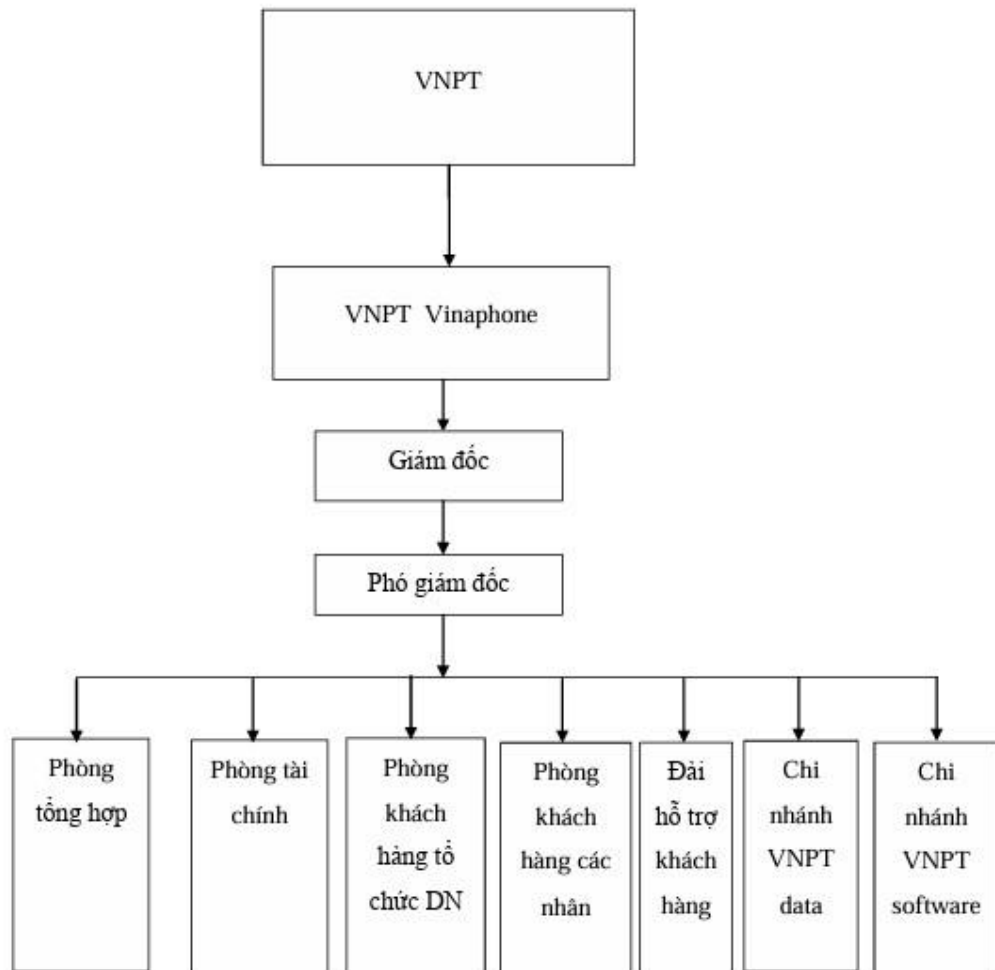
- Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng;
- Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp uỷ Đảng, Chính quyền địa phương và cấp trên;
- Kinh doanh các ngành nghề khác trong phạm vi được Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

VNPT Phan Thiết là doanh nghiệp Nhà nước, có tư cách pháp nhân, được đăng ký kinh doanh, có con dấu riêng theo tên gọi, được mở tài khoản tại Ngân hàng và Kho bạc Nhà nước, chịu trách nhiệm trước pháp luật và trước Tập đoàn về các hoạt động của đơn vị mình trong phạm vi quyền hạn và nghĩa vụ được quy định; Chịu trách nhiệm kế thừa quyền, nghĩa vụ pháp lý và lợi ích hợp pháp khác về dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin của Bru điện tỉnh Bình Thuận cũ theo quy định của pháp luật.

2.1.3. Mô hình tổ chức

VNPT Phan Thiết hiện được chia thành 2 khối, khối kỹ thuật và khối kinh doanh, hoạt động theo mô hình trực dọc “chuyên biệt, khác biệt và hiệu quả”. Bao gồm 7 trung tâm trực thuộc: Trung tâm Kinh doanh VNPT - Phan Thiết, Trung Công nghệ thông tin, Trung tâm Điều hành thông tin, 4 Trung tâm viễn thông, 4 phòng Bán hàng huyện/thị/thành phố, phòng Tổ chức khách hàng Doanh nghiệp, Đài hỗ trợ Khách hàng và khối các phòng chức năng như: phòng Kế toán - Kế hoạch, phòng Kỹ thuật - Đầu tư, phòng Nhân sự - Tổng hợp, Phòng Điều hành Nghiệp vụ. Các đơn vị chức năng là khối đầu não của VNPT Phan Thiết.

SƠ ĐỒ BỘ MÁY TỔ CHỨC VNPT PHAN THIẾT



Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức của công ty

Chức năng và nhiệm vụ của các phòng ban trong công ty

- Ban giám đốc

Giám đốc điều hành, các Phó giám đốc: là người đứng đầu chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động của công ty, nghiêm túc chấp hành chính sách pháp luật, các quy định của nhà nước. Vạch ra và thực hiện những mục tiêu, những phương châm, sách lược kinh doanh và kế hoạch hoạt động của công ty. Ban giám đốc chịu trách nhiệm đối nội, đối ngoại tổ chức cán bộ, lãnh đạo kế hoạch tiền lương, phụ trách tuyển dụng nhân viên, kiểm tra thăng chức, cắt chức và thưởng phạt cán bộ quản lý. Vạch ra kế hoạch tài vụ, kế hoạch hoá tài chính.

- Phòng tổng hợp:

Tiếp thị, phát triển thị trường, bán hàng, chăm sóc khách hàng đến đối tượng khách hàng là cá nhân, hộ gia đình, doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn. Trực tiếp bán hàng, chăm sóc khách hàng đến một phần đối tượng khách hàng là tổ chức- doanh nghiệp trên địa bàn theo phân cấp, phân loại khách hàng của công ty. Phối hợp với chi nhánh VNPT Data, chi nhánh VNPT Software để thực hiện các nhiệm vụ.

- Phòng kế toán tài chính:

Tham mưu cho giám đốc thực hiện đúng chế độ và các quy định về quản lý nguồn vốn, quản lý tài sản, quản lý ngân quỹ, kế hoạch hoạch toán, chế độ kiểm toán và các chế độ khác do nhà nước quy định, thống kê kế hoạch kinh doanh dài hạn và ngắn hạn, chịu trách nhiệm về tính xác thực của hoạt động tài chính của công ty. Thực hiện kế hoạch kế toán, cân đối sổ sách, phân tích và lập kế hoạch tài chính hằng năm, các dự án đầu tư và phát triển, kiểm tra hóa đơn, chứng từ thu chi, việc thanh quyết toán, thực hiện nghĩa vụ nộp thuế và các khoản nộp ngân sách nhà nước theo quy định, thực hiện các nhiệm vụ khác mà ban giao đốc giao cho.

- Phòng khách hàng cá nhân:

Công tác hỗ trợ bán hàng: Hỗ trợ triển khai dịch vụ, chính sách do Tổng công ty ban hành về công tác bán hàng đối với các sản phẩm, phối hợp với trung tâm kinh doanh (TTKD) tỉnh, thành phố xây dựng và phát triển hệ thống kênh phân phối các sản phẩm, thành lập các nhóm, đội trực tiếp tham gia, hỗ trợ các đợt bán hàng lưu động, tăng cường hỗ trợ bán hàng khi có yêu cầu của các TTKD, theo dõi kịp thời nắm bắt, đánh giá tình hình cạnh tranh của thị trường, nhu cầu khách hàng, tình hình thực tế của tỉnh, hỗ trợ triển khai công tác đào tạo kỹ năng quản trị, kỹ năng bán hàng, kỹ năng chăm sóc khách hàng cho các TTKD, hướng dẫn các đơn vị trong việc bán hàng qua web, online.

- Đài Hỗ trợ bán hàng online: Tiếp nhận và chuyển đầu mối các trường hợp báo cáo hỏng dịch vụ; Quản lý thông tin hệ 1; Tiếp nhận và giải đáp các thông tin kinh tế xã hội qua 1080.

2.2. Phân tích thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết

2.2.1. Ưu điểm

- Một số ưu điểm về quản trị nhân sự của VNPT Phan Thiết có thể bao gồm:

Chính sách nhân sự linh hoạt. VNPT Phan Thiết có thể áp dụng các chính sách linh hoạt về làm việc từ xa, làm việc theo giờ linh hoạt, hoặc các loại hình làm việc linh hoạt khác, giúp nhân viên cân bằng cuộc sống và công việc.

Có nhiều chương trình đào tạo và phát triển. VNPT cung cấp các chương trình đào tạo và phát triển liên tục để nâng cao kỹ năng và năng lực của nhân viên. Điều này giúp tạo ra một đội ngũ nhân viên có trình độ cao và sẵn sàng đối mặt với các thách thức mới.

Xây dựng và duy trì một văn hóa tổ chức tích cực, khuyến khích sự đồng lòng, sáng tạo và phát triển cá nhân của nhân viên. Môi trường làm việc tích cực thường tạo điều kiện thuận lợi cho hiệu suất làm việc cao.

VNPT Phan Thiết có thể cung cấp các chính sách và chương trình chăm sóc nhân viên, bao gồm lợi ích về sức khỏe, phúc lợi gia đình, và các hoạt động giải trí và vui chơi, giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ cho nhân viên.

Thực hiện hệ thống đánh giá hiệu suất công bằng và minh bạch, giúp nhân viên hiểu rõ mục tiêu công việc của mình và cách đánh giá hiệu suất, từ đó tạo động lực và cam kết cao hơn.

2.2.2. Hạn chế

Một số hạn chế về quản trị hiệu quả làm việc của nhân viên của VNPT Phan Thiết có thể gồm:

Cạnh tranh trong tuyển dụng và giữ chân nhân viên. VNPT Phan Thiết, giống như các tổ chức khác trong ngành công nghiệp viễn thông và công nghệ thông tin. Đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt trong việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên có kỹ

năng cao. Điều này có thể dẫn đến khó khăn trong việc thu hút và giữ chân nhân tài chất lượng.

Một số nhân viên có thể cảm thấy hạn chế trong việc phát triển sự nghiệp tại VNPT Phan Thiết do thiếu các cơ hội thăng tiến rõ ràng hoặc các chương trình đào tạo và phát triển không đáp ứng đủ nhu cầu của họ.

Một văn hóa tổ chức cứng nhắc và truyền thống có thể làm giảm sự linh hoạt và sự sáng tạo của nhân viên. Điều này có thể dẫn đến sự không hài lòng và mất lòng cam kết từ phía nhân viên.

Khả năng thích ứng với các thay đổi nhanh chóng trong ngành công nghiệp viễn thông và công nghệ thông tin có thể là một thách thức đối với một số nhân viên, đặc biệt là những người có kinh nghiệm và kỹ năng truyền thống.

2.2.3. Nguyên nhân chính của những mặt chưa làm được

Doanh nghiệp phải chú trọng đến phát triển nguồn nhân lực và phải toàn quyền quyết định các vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực. Chính sách quản trị nguồn nhân lực phải được thiết lập riêng cho từng doanh nghiệp và đi đôi phục vụ cho chính sách hoạt động kinh doanh của từng doanh nghiệp đó.

Ngành công nghiệp viễn thông đang đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ các công ty khác. Sự cạnh tranh này có thể làm tăng áp lực trong việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên có kỹ năng cao.

Thiếu các chính sách và chương trình hấp dẫn. Vì vậy, VNPT cần phải đưa ra những chính sách và chương trình hấp dẫn để thu hút và giữ chân nhân viên. Từ đó, nhân viên mới cảm thấy được động viên và nâng cao hiệu suất phát triển sự nghiệp.

Thiếu sự đổi mới và sáng tạo. Nếu không có một môi trường làm việc khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo, VNPT Phan Thiết có thể tồn tại trong tình trạng ổn định mà không thay đổi, làm giảm khả năng cạnh tranh và phát triển của tổ chức.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết

2.3.1. Mô tả đối tượng khảo sát

Bảng 2.1. Thống kê mẫu khảo sát

Thông tin mẫu	Tần suất	Tỷ lệ (%)
1. Giới tính		
Nữ	93	49,5
Nam	95	50,5
2. Nhóm tuổi		
Từ 18 đến 22 tuổi	74	39,4
Từ 22 đến 32 tuổi	38	20,2
Trên 32 tuổi	76	40,4
3. Trình độ học vấn		
PTTH	2	1,1
Trung cấp/Cao đẳng	76	40,4
Đại học	96	51,1
Sau đại học	14	7,4
4. Số năm kinh nghiệm		
Dưới 2 năm	49	26,1
3 đến 5 năm	32	17
6 đến 9 năm	51	27,1
Trên 9 năm	56	29,8
5. Vị trí/cấp bậc		
Nhân viên	172	91,5
Đội trưởng/Tổ trưởng/Trưởng dự án	8	4,3
Trưởng/phó phòng	7	3,7
Kế toán trưởng	1	0,5

Với 200 phiếu khảo sát được phát ra, kết quả thu về có 188 phiếu trả lời đạt yêu cầu. Kết quả điều tra tình hình hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết như sau:

Mẫu được lấy theo phương pháp phi xác suất và thuận tiện. Kết quả phân tích thống kê mô tả về đặc điểm của mẫu khảo sát được tổng hợp như trong bảng 2.1

Nhận xét chung: Trong tổng số 188 mẫu được đưa vào nghiên cứu chính thức. Trong đó, đa phần là nam có độ tuổi trên 32, có bằng Đại học, có kinh nghiệm từ 6 đến 9 năm kinh nghiệm, làm ở vị trí nhân viên.

2.3.2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến đến thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết

2.3.2.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Phương pháp này cho phép người phân tích loại bỏ các biến không phù hợp và hạn chế các biến rác trong quá trình nghiên cứu, đồng thời đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Thang đo có hệ số Cronbach's Alpha từ 0.6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang nghiên cứu mới (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995). Và theo Sekaran (1992) nếu hệ số Cronbach's Alpha nhỏ hơn 0.6 thì thang đo lường được cho là không đủ độ tin cậy, nếu nằm trong khoảng từ 0.6 đến 0.8 là có thể chấp nhận được và nếu hệ số này lên đến gần 1 thì được xem là tốt.

Hệ số tương quan biến tổng là hệ số tương quan của một biến với điểm trung bình của các biến khác trong cùng một thang đo, do đó hệ số này càng cao thì sự tương quan của biến này với các biến khác trong nhóm càng cao. Theo Nunnally và Burnstein (1994), những biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3 được xem là biến rác, và các biến rác thì cần loại bỏ.

a. Độ đáng tin cậy cho các biến độc lập

Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha được trình bày từ bảng 2.2 đến 2.6.

Bảng 2.2. Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Tuyển dụng tuyển chọn

Cronbach's Alpha=0.791

Item-Total Statistics				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
TDTC1	11.44	5.509	.304	.858
TDTC2	11.57	3.541	.752	.654
TDTC3	11.49	3.866	.704	.684
TDTC4	11.57	3.882	.665	.705

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Đối với nhân tố Tuyển dụng, tuyển chọn, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,791)>0,6; biến quan sát. Hệ tương quan biến tổng tất cả các biến đều lớn hơn 0,3. Vậy yếu tố Tuyển dụng, tuyển chọn gồm 4 biến: TDTC1, TDTC2, TDTC3, TDTC4.

Bảng 2.3. Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Đào tạo phát triển

Cronbach's Alpha=0,827

Item-Total Statistics				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
DTPT1	10.78	3.476	.641	.787
DTPT2	10.69	3.425	.625	.796
DTPT3	10.62	3.466	.713	.754
DTPT4	10.58	3.742	.640	.788

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Đối với nhân tố Đào tạo phát triển, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,827)>0,6; hệ số tương quan biến tổng đều > 0,3 nên ta giữ nguyên các biến quan sát. Vậy yếu tố Đào tạo phát triển gồm 4 biến: DTPT1,DTPT2, DTPT3, DTPT4.

Bảng 2.4. Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố trả công lao động

Cronbach's Alpha=0,858

Item-Total Statistics				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
TCLD1	10.59	4.414	.691	.825
TCLD2	10.56	4.248	.664	.835
TCLD3	10.60	4.306	.674	.831
TCLD4	10.67	3.645	.792	.780

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Đối với nhân tố Trả công lao động, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,858)>0,6; hệ tương quan biến tổng đều > 0,3 nên ta giữ nguyên các biến quan sát. Vậy yếu tố Trả công lao động gồm 4 biến: TCLD1, TCLD2, TCLD3, TCLD4.

Bảng 2.5. Phân tích độ tin cậy của nhóm Đánh giá, quản trị thành tích

Cronbach's Alpha=0,868

Item-Total Statistics				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
DGQT1	11.01	3.877	.634	.766
DGQT2	11.11	3.924	.654	.757
DGQT3	11.24	3.640	.640	.766
DGQT4	11.04	4.229	.615	.776

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Đối với nhân tố Đánh giá, quản trị thành tích, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,868)>0,6; hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 nên ta giữ nguyên các biến quan sát. Vậy yếu tố Đánh giá và quản trị thành tích gồm 4 biến: DGQT1, DGQT2, DGQT3, DGQT4.

b. Đánh giá độ tin cậy cho các biến phụ thuộc

Bảng 2.6. Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Hiệu quả làm việc

Cronbach's Alpha=0,868

Item-Total Statistics				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
HQLV1	11.02	4.037	.654	.857
HQLV2	11.04	3.913	.717	.833
HQLV3	11.05	3.618	.760	.815
HQLV4	11.13	3.727	.750	.819

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Đối với nhân tố Hiệu quả làm việc, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,868)>0,6; hệ số tương quan biến tổng đều >0,3, nên ta giữ nguyên các biến quan sát. Vậy yếu tố Hiệu quả công việc gồm 4 biến: HQLV1, HQLV2, HQLV3, HQLV4.

Kết luận: Tất cả thang đo đều đạt độ tin cậy tốt và được đưa vào phân tích nhân tố ở bước tiếp theo.

2.3.2.2. Đánh giá giá trị thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá EFA

Phân tích nhân tố khám phá EFA là một phương pháp phân tích thống kê dùng để rút gọn một tập gồm nhiều biến quan sát phụ thuộc lẫn nhau thành một tập biến (gọi là các nhân tố) ít hơn để chúng có ý nghĩa hơn nhưng vẫn chứa đựng hầu hết nội dung thông tin của tập biến ban đầu (Hair & ctg, 1998).

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng phân tích nhân tố cho 2 thang đo: Thang đo của các biến độc lập và Thang đo của các biến phụ thuộc. EFA được thực hiện với phép trích Principles Component với phép xoay Varimax và các tiêu chuẩn Community ≥ 0.5 , hệ số tải nhân tố (Factor loading) ≥ 0.5 , Eigenvalue ≥ 1 , tổng phương sai trích ≥ 0.5 (50%) và hệ số KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) ≥ 0.5 để đảm bảo dữ liệu phù hợp cho phân tích nhân tố.

a. Đánh giá thang đo thực tiễn quản trị NNL bằng phân tích EFA

Sau khi các khái niệm được đưa vào để phân tích Cronbach's Alpha, thang đo sẽ được phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm mục đích xem các biến quan sát có hội tụ, phân biệt và đo lường đúng vào nhân tố mà nó đo lường hay không, kiểm tra thêm các giá trị của thang đo một lần nữa (giá trị hội tụ, giá trị phân biệt). Phân tích EFA sẽ được thực hiện trên các biến độc lập riêng, việc phân tích EFA nhằm tìm ra các biến không thực sự đo lường cho các nhân tố mà nó hội tụ, để làm sạch thang đo và làm cho thang đo đạt được độ tin cậy tốt hơn, tìm ra đúng các biến tiềm ẩn mà các biến quan sát sẽ đo lường. 16 biến quan sát thuộc 4 biến độc lập được đưa vào phân tích EFA:

- Kết quả kiểm định tính thích hợp của EFA (Kiểm định KMO)

Bảng 2.7. Kiểm định KMO và Bartlett's

Hệ số Kaiser-Meyer-Olkin Measure		.865
Kiểm định Bartlett's	Xấp xỉ chi bình phương	1363.100
	Bậc tự do	120
	Mức ý nghĩa	.000

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) các biến độc lập: Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết được đo bằng biến quan sát. Sau khi kiểm tra mức độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha, Kết quả phân tích 4 nhân tố với 16 biến quan sát (Bảng 2.7) cho thấy Giá trị KMO = 0,865 > 0,5 thỏa mãn tính thích hợp của phân tích nhân tố nếu $0,5 \leq KMO \leq 1$

- **Kết quả kiểm định phương sai trích (% cumulative variance)**

Bảng 2.8. Tổng phương sai được giải thích

NT	Giá trị đặc trưng ban đầu			Tổng bình phương khi rút nhân tố			Tổng bình phương khi xoay nhân tố		
	Tổng	% biến thiên	% tích lũy	Tổng	% biến thiên	% tích lũy	Tổng	% biến thiên	% tích lũy
1	5.643	35.267	35.267	5.643	35.267	35.267	2.797	17.481	17.481
2	2.465	15.406	50.673	2.465	15.406	50.673	2.786	17.415	34.896
3	1.422	8.886	59.559	1.422	8.886	59.559	2.704	16.902	51.798
4	1.282	8.011	67.570	1.282	8.011	67.570	2.523	15.771	67.570
...	...	...	...						
16	.234	1.463	100.000						

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Phương sai tích lũy của 05 nhân tố được rút trích = 67,570% > 50%. Tất cả 4 nhân tố đều thỏa điều kiện với chỉ số Eigenvalue = 1,282 > 1 nhằm hình thành các nhân tố có ý nghĩa thống kê; 16 biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố > 0,6 đạt yêu cầu.

Dựa trên phân tích của bảng Rotated Component Matrix(a) các biến có trọng số nhỏ hơn 0,5 sẽ bị loại, các biến có trọng số không đạt độ phân biệt cao giữa các nhân tố, cụ thể là nhỏ hơn 0,3 cũng sẽ bị loại.

Bảng 2.9. Kết quả phân tích EFA đối với các biến độc lập lần 1

Rotated Component Matrix^a

Biến quan sát	Nhân tố			
	1	2	3	4
DTPT1	.782			
DTPT4	.770			
DTPT3	.766			
DTPT2	.668			
DGQT3		.790		
DGQT1		.769		
DGQT2		.768		
DGQT4		.694		
TCLD4			.784	
TCLD3			.764	
TCLD2			.710	
TCLD1			.653	
TDTC2				.888
TDTC3				.865
TDTC4				.856
TDTC1				

KMO: 0,865 Bartlett's: 1363,100 Sig: 0,000

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Từ kết quả ma trận xoay lần 1 tại bảng 2.9, biến TDTC1 sẽ bị loại vì biến TDTC1 có hệ số tải nhỏ hơn 0.5, như vậy biến này không tải lên ở nhân tố nào.

Tiến hành thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA lần 2 sau khi đã loại đi biến quan sát TDTC1.

Bảng 2.10. Kết quả phân tích EFA đối với các biến độc lập lần 2

Biến quan sát	Nhân tố			
	1	2	3	4
TCLD4	.840			
TCLD3	.763			
TCLD2	.748			
TCLD1	.713			
DTPT4		.791		
DTPT1		.785		
DTPT3		.784		
DTPT2		.657		
DGQT1			.785	
DGQT3			.777	
DGQT2			.766	
DGQT4			.668	
TDTC2				.890
TDTC3				.873
TDTC4				.873
Phương sai trích lũy tiến (%)	37,518	53,018	62,391	70,137
Hệ số Eigenvalue	5,628	2,325	1,406	1,162
KMO: 0,872 Bartlett's: 1318.221 Sig: 0,000				

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Từ bảng 2.10 ta thấy:

- Hệ số KMO trong phân tích bằng $0,8672 > 0,5$, cho thấy rằng kết quả phân tích yếu tố là đảm bảo độ tin cậy.
- Kiểm định Bartlett's Test có hệ số Sig là $0.000 < 0.05$, thể hiện rằng kết quả phân tích yếu tố đảm bảo được mức ý nghĩa thống kê.

- Tổng phương sai trích bằng 70,137% thể hiện rằng sự biến thiên của các yếu tố được phân tích có thể giải thích được 70,137% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát ban đầu, đây là mức ý nghĩa ở mức cao.

- Hệ số Eigenvalues của yếu tố thứ 4 bằng 1,162 > 1, thể hiện sự hội tụ của phép phân tích dừng ở yếu tố thứ 4, hay kết quả phân tích cho thấy có 4 nhân tố được trích ra từ dữ liệu khảo sát.

- Hệ số tải yếu tố của mỗi biến quan sát thể hiện các yếu tố đều lớn hơn 0,5, cho thấy rằng các biến quan sát đều thể hiện được mối ảnh hưởng với các yếu tố mà các biến này biểu diễn.

- Đặt tên lại cho các yếu tố nhằm đảm bảo yêu cầu phân tích.

Kết quả trên bảng 2.10 cho thấy rằng các thang đo thuộc các yếu tố hoàn toàn độc lập với nhau và cùng được hội tụ trong yếu tố đại diện cho đặc tính chung của nhóm thang đo này. Do vậy, qua kết quả phân tích kiểm định Cronbach Alpha, nghiên cứu còn 15 biến quan sát đặc trưng đạt yêu cầu và được gom thành 04 nhóm nhân tố bảo đảm chất lượng tốt. Các yếu tố mới được giữ nguyên theo mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu nhưng chỉ thay đổi vị trí các biến quan sát nên phải sắp xếp lại theo thứ tự cho thang đo khi thực hiện phép xoay nhân tố, nhằm để thực hiện phân tích hồi quy đa biến tiếp theo.

Bảng 2.11. Nhóm các nhân tố mới được rút ra

Thang đo	Các biến quan sát	Thang đo mới
X1	TCLD4, TCLD3, TCLD2, TCLD1	Trà công lao động
X2	DTPT4, DTPT1, DTPT3, DTPT2	Đào tạo và phát triển
X3	DGQT1, DGQT3, DGQT2, DGQT4	Đánh giá và quản trị thành tích
X4	TDTC2, TDTC3, TDTC4	Tuyển dụng, tuyển chọn

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

b. Đánh giá thang đo hiệu quả làm việc bằng phân tích EFA

Thang đo mức Hiệu quả làm việc được xây dựng nhằm khảo sát mức độ làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết. Thang đo mức độ thuộc yếu tố hiệu quả làm việc gồm: HQLV1, HQLV2, HQLV3, HQLV4.

Kết quả phân tích nhân tố EFA các thang đo thuộc yếu tố hiệu quả làm việc của nhân viên có kết quả như sau:

Bảng 2.12. Kết quả phân tích EFA đối với các biến phụ thuộc

Biến	Hệ số tải	Kiểm định	Giá trị
HQLV1	,798	KMO	0,815
HQLV2	.846	Sig	0,000
HQLV3	.874	Eigenvalues	2.869
HQLV4	.868	Phương sai trích	71,732

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Kết quả phân tích nhân tố cho thấy:

Hệ số KMO trong phân tích bằng $0,815 > 0,5$, cho thấy rằng kết quả phân tích yếu tố là đảm bảo.

Kiểm định Bartlett's Test có hệ số Sig là $0.000 < 0.05$, thể hiện rằng kết quả phân tích yếu tố đảm bảo được mức ý nghĩa thống kê.

Phương sai trích bằng 71,732 thể hiện rằng sự biến thiên của các yếu tố được phân tích có thể giải thích được 71,732% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát ban đầu, đây là mức ý nghĩa ở mức khá.

Hệ số Eigenvalues của yếu tố thứ 1 bằng $2,869 > 1$, thể hiện sự hội tụ của phép phân tích dừng ở nhân tố thứ 1, hay kết quả phân tích cho thấy có 01 nhân tố được trích ra từ dữ liệu khảo sát.

Hệ số tải yếu tố của mỗi biến quan sát thể hiện các yếu tố đều lớn hơn 0.5, cho thấy rằng các biến quan sát đều thể hiện được sự ảnh hưởng với các yếu tố mà các biến này biểu diễn.

Như vậy kết quả phân tích nhân tố với các thang đo thuộc nhân tố Hiệu quả làm việc của nhân viên cũng thể hiện sự tin cậy cao.

2.4. Kiểm định mô hình và các giả thuyết

2.4.1. Phân tích tương quan

Kết quả phân tích tương quan như bảng 2.13 cho thấy không có dấu hiệu xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Các biến độc lập có mối liên hệ tương quan tuyến tính thấp với nhau. Các biến độc lập đều có mức ý nghĩa Sig. (2 đuôi) <0,005 nên chúng đều có ý nghĩa thống kê và có mối liên quan tuyến tính với biến phụ thuộc HQLV.

Trong đó, hệ số tương quan giữa “Trả công lao động” với “Đánh giá quản trị thành tích” là lớn nhất đạt 0,647 và 0,571.

Bảng 2.13. Ma trận tương quan giữa các biến

		Correlations				
		HQLV_F	TDTC_F	DTPT_F	TCLD_F	DGQT_F
HQLV_F	Pearson Correlation	1	.206**	.564**	.647**	.571**
	Sig. (2-tailed)		.005	.000	.000	.000
	N	188	188	188	188	188
TDTC_F	Pearson Correlation	.206**	1	.137	.116	.049
	Sig. (2-tailed)	.005		.060	.112	.508
	N	188	188	188	188	188
DTPT_F	Pearson Correlation	.564**	.137	1	.568**	.477**
	Sig. (2-tailed)	.000	.060		.000	.000
	N	188	188	188	188	188
TCLD_F	Pearson Correlation	.647**	.116	.568**	1	.556**
	Sig. (2-tailed)	.000	.112	.000		.000
	N	188	188	188	188	188
DGQT_F	Pearson Correlation	.571**	.049	.477**	.556**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.508	.000	.000	
	N	188	188	188	188	188

** . Tương quan ở mức ý nghĩa 0.01 (2-tailed).

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

2.4.2. Phân tích mức độ tác động thực tiễn quản trị NNL đến hiệu quả làm việc của nhân viên

Từ kết quả các bảng dưới đây, ta thấy rằng kiểm định F cho giá trị Sig. < 0.05, chứng tỏ là mô hình phù hợp và cùng với đó là R² hiệu chỉnh có giá trị bằng 0.521 có nghĩa là mô hình hồi quy giải thích được 52,1% sự biến thiên của biến phụ thuộc.

Như vậy, mô hình có giá trị giải thích ở mức khá.

Giả thuyết H0 đặt ra đó là: $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$.

Bảng 2.14. Tóm tắt mô hình hồi quy

Model Summary ^b					
Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai lệch chuẩn (SE)	Durbin-Watson
1	.729 ^a	.531	.521	.44156	2.135

a. Predictors: (Constant), DGQT_F, TDTC_F, DTPT_F, TTTD_F

b. Dependent Variable: HQLV_F

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Ngoài ra, hệ số tương quan cho thấy rằng, kết quả kiểm định tất cả các nhân tố đều cho kết quả Sig. < 0.05; điều này chứng tỏ rằng có đủ bằng chứng thống kê để bác bỏ giả thuyết H0 đối với các nhân tố này, hay các giả thuyết H1, H2, H3, H4, được chấp nhận ở mức ý nghĩa là 95%.

Với độ chấp nhận (Tolerance) lớn và hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor - VIF) của các biến nhỏ, mô hình hồi quy không vi phạm hiện tượng đa cộng tuyến. Mô hình hồi quy vi phạm hiện tượng đa cộng tuyến khi có giá trị VIF lớn hơn hay bằng 2.

Bảng 2.15. Kiểm định phương sai ANOVA

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	40.429	4	10.107	51.839	.000 ^b
Residual	35.680	183	.195		
Total	76.109	187			

a. Dependent Variable: HQLV_F

b. Predictors: (Constant), DGQT_F, TDTC_F, DTPT_F, TCLD_F

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Mức độ tác động của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc được xác định thông qua hệ số Beta. Theo kết quả trên, yếu tố Trả công lao động có tác động mạnh nhất đến hiệu quả làm việc nhân viên (Beta=0,366), kế đến là yếu tố Đánh giá, quản trị thành tích (Beta=0,258), tiếp theo là yếu tố Đào tạo, phát triển (Beta=0,216), và cuối cùng là Tuyển dụng, tuyển chọn (Beta=0,121).

Bảng 2.16. Kết quả phân tích hồi quy

Coefficients ^a							
Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	t	Sig.	Phân tích đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.308	.260		1.183	.238		
1 TDTC_F	.099	.042	.121	2.369	.019	.977	1.023
DTPT_F	.227	.067	.216	3.405	.001	.634	1.578
TCLD_F	.352	.064	.366	5.465	.000	.570	1.755
DGQT_F	.257	.063	.258	4.107	.000	.651	1.536

a. Dependent Variable: GKNV_F

(Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả)

Căn cứ vào bảng kết quả phân tích hồi quy (Bảng 2.16), mối quan hệ của các biến độc lập với biến phụ thuộc hiệu quả làm việc được biểu diễn bằng phương trình tuyến tính sau:

$$HQLV = 0,121 \text{ TCTD} + 0,216 \text{ DTPT} + 0,366 \text{ TCLD} + 0,258 \text{ DGQT}$$

Trong đó:

TDTC: Tuyển dụng, tuyển chọn

DTPT: Đào tạo và phát triển

TCLD: Trả công lao động

DGQT: Đánh giá và quản trị thành tích

2.4.3. Kiểm định các giả thuyết

Dựa vào mức ý nghĩa Sig. trong bảng kết quả phân tích hồi quy để kiểm định các giả thuyết của mô hình đã điều chỉnh.

- **Giả thuyết H1:** Có mối quan hệ đồng biến giữa trả công lao động với hiệu quả làm việc của nhân viên trong một tổ chức.

Xét yếu tố trả công lao động, giá trị Beta = 0,366; Sig.=0.000 < 0.05, cho biết tác động của yếu tố này đến hiệu quả làm việc của nhân viên là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%

Vì vậy giả thuyết H1 được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%.

- **Giả thuyết H2:** Có mối quan hệ đồng biến giữa Tuyển dụng, tuyển chọn với hiệu quả làm việc của nhân viên trong một tổ chức.

Xét yếu tố sự tin tưởng, giá trị Beta = 0,121; Sig.=0.019 < 0.05, cho biết tác động của yếu tố này đến hiệu quả làm việc là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%

Vì vậy giả thuyết H2 được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%.

- **Giả thuyết H3:** Có mối quan hệ đồng biến giữa vai trò của Đào tạo phát triển với hiệu quả làm việc của nhân viên trong một tổ chức.

Xét yếu tố vai trò của Đào tạo phát triển, giá trị $Beta=0,216$; $Sig.=0.001<0.05$, cho biết tác động của yếu tố này đến hiệu quả làm việc của nhân viên là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%

- **Giả thuyết H4:** Có mối quan hệ đồng biến giữa Đánh giá, quản trị thành tích với hiệu quả làm việc của nhân viên trong một tổ chức.

Xét yếu tố sự tin tưởng, giá trị $Beta = 0,258$; $Sig.=0.000<0.05$, cho biết tác động của yếu tố này đến hiệu quả làm việc của nhân viên là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%

Vì vậy giả thuyết H4 được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%.

2.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Thông qua bước kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy tốt hoặc chấp nhận được (Cronbach's Alpha từ 0.6).

Kết quả phân tích nhân tố EFA, các biến đều hội tụ về đúng 4 nhân tố ban đầu nên vẫn mô hình nghiên cứu không thay đổi. Sau khi tiến hành phân tích hồi quy tất cả 4 giả thuyết đều được chấp nhận.

Các yếu tố có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết là trả công lao động, đánh giá quản trị thành tích, đào tạo phát triển, tuyển dụng tuyển chọn. Trong đó, yếu tố trả công lao động có tác động mạnh nhất. Với kết quả nghiên cứu này, một lần nữa yếu tố trả công lao động được khẳng định là có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết. Nó gợi mở cho các nhà quản lý về tầm quan trọng của việc ghi nhận, trân trọng và tôn vinh những cá nhân, tập thể có năng lực làm việc tốt trong tổ chức nhằm thúc đẩy năng lực làm việc của nhân viên trong Công ty. Đó là sự khích lệ về mặt tinh thần, được cấp trên và đồng nghiệp tôn trọng, đánh giá cao cho những đóng góp kiến thức quý báu nhằm thực hiện mục tiêu chung của công ty.

Yếu tố quan trọng tiếp theo có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên là đánh giá và quản trị thành tích. Kết quả này cũng đã được khẳng định trong nhiều nghiên cứu trước đây (Jeremy Hope và Steve Player (2012); Marc J.

Epstein và Jean-François Manzoni (2016). Đánh giá và quản trị thành tích đóng vai trò tạo ra động lực cho nhân viên bằng cách công nhận, khen ngợi những thành tựu và nỗ lực của họ kích thích người khác nâng cao hiệu quả làm việc. Một thái độ như vậy tạo ra một môi trường tin cậy, và ảnh hưởng thái độ trong toàn tổ chức về nâng cao hiệu quả làm việc. Hay có thể nói đánh giá và quản trị thành tích đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành và nuôi dưỡng văn hóa của một tổ chức.

Yếu tố quan trọng tiếp theo có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên là đào tạo phát triển. Yếu tố đào tạo phát triển đã được nhiều nhà nghiên cứu trước đây khẳng định là có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Đào tạo và phát triển giúp nhân viên nắm vững các kỹ năng và kiến thức cần thiết để thực hiện công việc của mình một cách hiệu quả hơn. Điều này bao gồm cả kỹ năng kỹ thuật cụ thể và kỹ năng mềm như giao tiếp, quản lý thời gian và làm việc nhóm. Nếu đào tạo phát triển hiệu quả thì hiệu quả làm việc của nhân viên sẽ tăng lên. Vì thế, đào tạo phát triển còn được coi là yếu tố thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên trong tổ chức.

Xếp sau yếu tố đào tạo phát triển là tuyển dụng, tuyển chọn. Nhiều nghiên cứu trước đây cũng khẳng định yếu tố tuyển dụng, tuyển chọn phù hợp với công việc có tác động mạnh đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Cho nên kết quả nghiên cứu này hoàn toàn hợp lý. Trong môi trường làm việc có cơ cấu tổ chức khá phức tạp và yêu cầu hàm lượng chất xám cao như ngành VT-CNTT, thì tuyển dụng, tuyển chọn cần phải chặt chẽ, hợp lý có vai trò gắn kết người lao động với nhau, giữa nhân viên trong cùng một phòng ban hoặc là giữa các bộ phận khác nhau. Thông qua tuyển dụng, tuyển chọn nhân viên phù hợp với công việc, họ có cơ hội chia sẻ những kiến thức, kinh nghiệm đến người khác cũng như học hỏi những điều chưa biết từ đồng nghiệp. Thông qua các trang mạng, các ứng viên sẽ sàng lọc để chọn lọc ra những ứng viên có tiềm năng phù hợp nhất với yêu cầu của vị trí nhằm mang lại hiệu quả làm việc cao nhất, nhân viên có cơ hội phát triển năng lực làm việc. Tuyển dụng, tuyển chọn giúp nâng cao sự hợp tác giải quyết vấn đề giữa các bộ

phận, giúp công việc trôi chảy và hiệu quả hơn, thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 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 4 nhân tố độc lập tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên; mức độ tác động theo thứ tự mạnh nhất tới thấp nhất như sau: 1) Trả công lao động (TCLD); (2) Đánh giá, quản trị thành tích (DGQT); (3) Đào tạo phát triển (DTPT); (4) Tuyển dụng, tuyển chọn (4). Bên cạnh đó, kết quả cũng cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về hiệu quả làm việc của nhân viên thuộc các nhóm giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn khác nhau.

CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH GIẢI PHÁP VÀ KẾ HOẠCH THỰC HIỆN

Dựa trên việc đánh giá thực trạng, kết quả phân tích nhân tố khám phá và phân tích mô hình hồi quy tuyến tính, nghiên cứu đã xác định được 4 nhân tố độc lập tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết; mức độ tác động theo thứ tự mạnh nhất tới thấp nhất như sau: (1) Trả công lao động (TCLD); (2) Đánh giá, quản trị thành tích (DGQT); (3) Đào tạo phát triển (DTPT); (4) Tuyển dụng, tuyển chọn (TDDC). Trong đó mức độ tác động của các nhân tố và giải thích được sự thay đổi của yếu tố hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết, cụ thể như sau:

- Nhân tố trả công lao động đóng vai trò quan trọng nhất, có tác động tích cực nhất đối với hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết. Với hệ số β chuẩn hóa $\beta_1 = 0,366$, nhân tố trả công lao động giải thích được 36,6% sự thay đổi của yếu tố hiệu quả làm việc. Điều đó, có nghĩa là VNPT Phan Thiết cần có những chính sách quan tâm đến tầm quan trọng của việc ghi nhận, trân trọng và tôn vinh những cá nhân, tập thể có năng lực làm việc tốt trong tổ chức nhằm thúc đẩy năng lực làm việc của nhân viên trong Doanh nghiệp. Đó là sự khích lệ về mặt tinh thần, được cấp trên và đồng nghiệp tôn trọng, đánh giá cao cho những đóng góp kiến thức quý báu nhằm thực hiện mục tiêu chung của công ty.

- Thứ hai là tác động của đánh giá và quản trị thành tích lên hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết với hệ số β chuẩn hóa $\beta_2 = 0,258$, nhân tố đánh giá và quản trị thành tích cũng có vai trò trong việc tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết và giải thích được 25,8% sự thay đổi của yếu tố hiệu quả làm việc. Do đó, VNPT Phan Thiết cần có những chính sách hợp lý nhằm làm tăng vai trò của đánh giá và quản trị thành tích nhằm tạo ra động lực cho nhân viên bằng cách công nhận, khen ngợi những thành tựu và nỗ lực của họ kích thích người khác nâng cao hiệu quả làm việc. Một thái độ như vậy tạo ra một môi trường tin cậy, và ảnh hưởng thái độ trong toàn tổ chức về nâng cao hiệu quả làm việc. Hay có thể nói đánh giá và quản trị thành tích đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành và nuôi dưỡng văn hóa của một tổ chức.

- Thứ ba với hệ số β chuẩn hóa $\beta_3 = 0,216$, nhân tố đào tạo phát triển cũng có vai trò trong việc tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết và giải thích được 21,6% sự thay đổi của yếu tố hiệu quả làm việc. Do đó, VNPT Phan Thiết cần có những chính sách, đào tạo hợp lý nhằm giúp nhân viên nắm vững các kỹ năng và kiến thức cần thiết để thực hiện công việc của mình một cách hiệu quả hơn. Điều này bao gồm cả kỹ năng kỹ thuật cụ thể và kỹ năng mềm như giao tiếp, quản lý thời gian và làm việc nhóm. Nếu đào tạo phát triển hiệu quả thì hiệu quả làm việc của nhân viên sẽ tăng lên. Vì thế, đào tạo phát triển còn được coi là yếu tố thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên trong tổ chức.

- Cuối cùng, nhân tố tuyển dụng, tuyển chọn là có tác động thấp nhất đến hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết, với hệ số $\beta_5 = 0.121$. Để tăng cường công tác tuyển dụng, tuyển chọn chặt chẽ, hợp lý có vai trò gắn kết người lao động với nhau, giữa nhân viên trong cùng một phòng ban hoặc là giữa các bộ phận khác nhau; mức độ tin tưởng của các nhân viên, môi trường làm việc, cơ hội chia sẻ những kiến thức, kinh nghiệm đến người khác cũng như học hỏi những điều chưa biết từ đồng nghiệp trong tổ chức.

Từ kết quả phân tích mức độ tác động của các nhân tố đối với hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết ở trên. Cho thấy nhân tố trả công lao động đóng vai trò quan trọng nhất, có tác động tích cực nhất đối với hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết. Do đó, cần phải xây dựng giải pháp trả công lao động cấp bách để nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết, nhằm ghi nhận, trân trọng và tôn vinh những cá nhân, tập thể có năng lực làm việc tốt trong tổ chức nhằm thúc đẩy năng lực làm việc của nhân viên trong Doanh nghiệp, vì tất cả chúng ta đều biết điều đó cuối cùng sẽ dẫn đến năng suất tốt hơn, hoàn thành mục tiêu sản xuất kinh doanh đã đặt ra.

Dựa vào hệ thống đánh giá, chính sách trả công, nguồn lực có sẵn của VNPT. Một kế hoạch hành động chi tiết cùng các tiêu chí đo lường hiệu quả về trả công lao động trong việc nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết cần được thiết lập để có thể tổ chức triển khai cụ thể. Nội dung kế hoạch hành động có thể bao gồm: Cơ sở của kế hoạch; Mục tiêu của kế hoạch; Kế hoạch chi tiết và nguồn

lực; Kế hoạch đánh giá và kiểm soát việc triển khai kế hoạch hành động. Cụ thể như sau.

3.1. Cơ sở đề xuất kế hoạch

- **Về tình hình hiện tại:** Hiệu quả làm việc của nhân viên hiện đang ở mức trung bình, ảnh hưởng đến năng suất và chất lượng công việc. Lý do chính bao gồm chính sách trả công chưa hợp lý và thiếu động lực làm việc.

Về chính sách trả công chưa hợp lý: mức lương và thưởng không phản ánh đúng năng lực hoặc khối lượng công việc của nhân viên, thiếu các chính sách đãi ngộ đặc biệt cho nhân viên có thành tích tốt và đóng góp vượt trội. Vì vậy, cần phải xây dựng hệ thống trả lương, thưởng dựa trên hiệu suất (KPI) rõ ràng và minh bạch. So sánh mức lương hiện tại với thị trường để đảm bảo cạnh tranh. Ngoài ra, cần phải áp dụng các khoản thưởng đa dạng (thưởng thành tích, thưởng sáng kiến, thưởng theo đội nhóm).

Về thiếu động lực làm việc: Môi trường làm việc chưa hấp dẫn do thiếu sự công nhận, ghi nhận hoặc các yếu tố khuyến khích tinh thần như giao tiếp cởi mở và hỗ trợ từ lãnh đạo. Ngoài ra, còn thiếu sự đào tạo và phát triển. Nhân viên không được trang bị kỹ năng mới hoặc không có cơ hội phát triển bản thân, dẫn đến cảm giác bế tắc trong công việc. Vì thế, cần phải áp dụng hệ thống quản lý hiệu suất hiện đại để đo lường và phản hồi thường xuyên hiệu quả làm việc của nhân viên. Khuyến khích giao tiếp cởi mở giữa nhân viên và lãnh đạo để giải quyết các vấn đề kịp thời.

Chính sách trả công hợp lý và thúc đẩy động lực làm việc là chìa khóa để cải thiện hiệu quả làm việc. Việc áp dụng đồng bộ các giải pháp trên sẽ giúp tổ chức tạo ra môi trường làm việc hiệu quả, công bằng và hấp dẫn hơn đối với nhân viên.

- **Nhu cầu cấp bách:** Cần thay đổi chính sách trả công để cải thiện hiệu quả làm việc, tạo động lực cho nhân viên và thu hút và giữ chân nhân tài. Đối với tổ chức khi có chính sách trả công minh bạch và hấp dẫn sẽ làm cho nhân viên có động lực để đạt và vượt các mục tiêu công việc. Ngoài ra, mức trả công cạnh tranh giúp tổ chức nổi bật trên thị trường lao động nhằm thu hút thêm nhân tài đến làm việc tại công ty. Chính sách đãi ngộ hợp lý cũng tạo nên sự hài lòng và lòng trung thành hơn của nhân viên.

3.2. Mục tiêu của kế hoạch

- **Ngắn hạn:** Về hiệu quả làm việc của nhân viên tập trung vào việc cải thiện năng suất, chất lượng công việc và tinh thần làm việc trong thời gian ngắn (3-6 tháng).

- Tăng hiệu suất làm việc của nhân viên lên 10% trong vòng 3 tháng.

- Đảm bảo ít nhất 95% công việc hoàn thành đạt yêu cầu chất lượng trong vòng 6 tháng.

- 100% nhân viên tham gia ít nhất 1 khóa đào tạo kỹ năng mềm hoặc kỹ năng chuyên môn trong vòng 3 tháng.

- **Dài hạn:** Cần xây dựng một môi trường làm việc hiệu quả và bền vững, nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự, tăng cường sự hài lòng và gắn bó của nhân viên với công ty.

- Xây dựng hệ sinh thái dịch vụ toàn diện, tạo trải nghiệm khách hàng xuất sắc.

- Đạt mức tăng trưởng doanh thu 15-20% mỗi năm trong vòng 5 năm.

- Đảm bảo 95% nhân viên cảm thấy hài lòng với chính sách lương, thưởng và phúc lợi vào năm 2028.

- Giảm tỷ lệ nghỉ việc tự nguyện xuống dưới 5% mỗi năm vào năm 2030.

3.3. Kế hoạch chi tiết và nguồn lực

a. Đánh giá và điều chỉnh chính sách trả công:

Mục tiêu chính:

- Xây dựng chính sách trả công cạnh tranh, công bằng, và hiệu quả.
- Tăng mức độ hài lòng và giữ chân nhân viên.
- Đảm bảo chi phí lao động tối ưu, phù hợp với hiệu quả kinh doanh.

Nhân viên tham gia gồm có:

- Ban lãnh đạo sẽ đưa ra định hướng chiến lược và phê duyệt chính sách.
- Phòng nhân sự (HR) sẽ chủ trì việc thu thập dữ liệu, phân tích và đề xuất chính sách.

- Quản lý các bộ phận sẽ đánh giá hiệu suất nhân viên, cung cấp thông tin thực tế.

b. Xây dựng chính sách thưởng và phúc lợi:

- Hoạt động cụ thể: Thiết kế các gói thưởng hàng tháng, quý và năm dựa trên hiệu suất làm việc. Cung cấp các phúc lợi bổ sung như bảo hiểm sức khỏe, nghỉ phép có lương, và các chương trình phát triển kỹ năng.

- Nguyên tắc xây dựng: Công bằng, linh hoạt, minh bạch phù hợp với chính sách của công ty.

- Nguồn lực: Chuyên viên nhân sự và tài chính để xây dựng và quản lý chính sách thưởng. Ngân sách cho các phúc lợi bổ sung.

c. Triển khai chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng:

- Hoạt động cụ thể: Tổ chức các khóa đào tạo kỹ năng chuyên môn và kỹ năng mềm cho nhân viên. Thiết lập các chương trình mentorship và coaching để hỗ trợ sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp của nhân viên.

- Nguồn lực: Đội ngũ đào tạo nội bộ và chuyên gia từ bên ngoài. Ngân sách cho các chương trình đào tạo và phát triển.

d. Tạo môi trường làm việc tích cực và khuyến khích sáng tạo:

- Hoạt động cụ thể: Xây dựng văn hóa làm việc tích cực, cởi mở và tôn trọng lẫn nhau. Khuyến khích nhân viên đề xuất ý tưởng mới và thưởng cho các sáng kiến cải tiến.

- Nguồn lực: Lãnh đạo công ty và các bộ phận quản lý để dẫn dắt và thúc đẩy văn hóa tích cực. Ngân sách cho các chương trình khen thưởng sáng kiến.

3.4. Kế hoạch Đánh giá và kiểm soát việc triển khai kế hoạch hành động

a. Đánh giá định kỳ:

- Hoạt động cụ thể: Thực hiện các cuộc khảo sát hài lòng nhân viên mỗi quý. Theo dõi và đánh giá hiệu suất làm việc hàng tháng.

- Tiêu chí đánh giá: Tỷ lệ hài lòng của nhân viên đạt trên 80%. Hiệu suất làm việc tăng ít nhất 10% trong vòng 3 tháng.

b. Kiểm soát và điều chỉnh kế hoạch:

- Hoạt động cụ thể: Tổ chức các buổi họp đánh giá tiến độ kế hoạch hàng tháng. Dựa vào kết quả đánh giá, điều chỉnh các chính sách và hoạt động nếu cần thiết.
- Tiêu chí kiểm soát: Đảm bảo các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn được thực hiện đúng tiến độ. Phản hồi kịp thời các ý kiến và đề xuất của nhân viên để cải tiến chính sách.

c. Báo cáo kết quả:

- Hoạt động cụ thể: Lập báo cáo kết quả định kỳ và gửi đến lãnh đạo công ty. Chia sẻ kết quả với toàn bộ nhân viên để tạo sự minh bạch và khuyến khích sự tham gia.
- Nguồn lực: Đội ngũ nhân sự và quản lý để tổng hợp và báo cáo kết quả. Bằng cách thực hiện kế hoạch hành động này, công ty hy vọng sẽ cải thiện hiệu quả làm việc của nhân viên, tạo động lực và xây dựng một môi trường làm việc tích cực và hiệu quả.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 đã trình bày từ các kết quả các bước phân tích ở chương 2 phần II, bản chất vấn đề cốt lõi và các nguyên nhân chính đã được làm rõ. Tác giả đã phân tích rõ các nhân tố tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết và xác định tiêu chí lựa chọn xây dựng kế hoạch hành động chi tiết cho giải pháp trả công lao động. Nội dung kế hoạch hành động bao gồm: Cơ sở của kế hoạch, Mục tiêu của kế hoạch, Kế hoạch chi tiết và nguồn lực. Kế hoạch đánh giá và kiểm soát việc triển khai kế hoạch hành động.

PHẦN III. KẾT LUẬN VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI VNPT PHAN THIẾT

1. Định hướng phát triển của VNPT Phan Thiết

Nâng cao chất lượng dịch vụ VNPT Phan Thiết có thể tập trung vào việc nâng cao chất lượng các dịch vụ viễn thông và Internet, đảm bảo khách hàng nhận được trải nghiệm tốt nhất và đáp ứng được nhu cầu ngày càng đa dạng của họ.

Đổi mới công nghệ thì tổ chức có thể định hướng phát triển bằng cách đầu tư vào công nghệ mới và tiên tiến như Internet of Things (IoT), trí tuệ nhân tạo (AI), và big data để cung cấp các giải pháp thông minh và hiệu quả cho khách hàng và doanh nghiệp.

Mở rộng mạng lưới và phủ sóng, VNPT Phan Thiết có thể định hướng mở rộng mạng lưới và phủ sóng, đặc biệt là ở các khu vực nông thôn và hẻo lánh, nhằm mang lại dịch vụ viễn thông và internet cho mọi người, đồng thời tăng cường vị thế cạnh tranh trên thị trường.

Tăng cường hợp tác và đối tác. Tổ chức có thể xem xét việc tăng cường hợp tác với các doanh nghiệp địa phương, tổ chức xã hội và chính phủ để phát triển các giải pháp và dịch vụ phù hợp với cộng đồng và địa phương.

Phát triển nguồn nhân lực. VNPT Phan Thiết có thể đầu tư vào đào tạo và phát triển nhân viên, tạo cơ hội thăng tiến và phát triển sự nghiệp để thu hút và giữ chân nhân tài chất lượng.

Xây dựng hình ảnh và uy tín. Tổ chức có thể tập trung vào việc xây dựng hình ảnh và uy tín trên thị trường, thông qua việc cung cấp dịch vụ chất lượng, tham gia vào các hoạt động xã hội và từ thiện, và duy trì một mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng và cộng đồng địa phương.

2. Kết luận về kết quả nghiên cứu

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 tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết.

Mô hình nghiên cứu đề xuất gồm 01 biến phụ thuộc là hiệu quả làm việc và 04 biến độc lập bao gồm: Tuyển dụng, tuyển chọn (TDTC); Đào tạo, phát triển (DTPT); Trả công lao động (TCLD); Đánh giá, quản trị thành tích (DGQT). 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, tổng số thang đo cho 04 biến độc lập và 01 biến phụ thuộc được xây dựng gồm 20 biến quan sát. Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện bằng việc gửi và thu thập bảng khảo sát hợp lệ từ 188 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. Các bước kiểm định, phân tích được thực hiện trên phần mềm SPSS 20.

Kết quả nghiên cứu cho thấy 04 yếu tố độc lập tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết như mô hình đề xuất.

Nhìn chung, nghiên cứu đã cơ bản giải quyết được các mục tiêu đặt ra ban đầu: (1) Các yếu tố nào thuộc hoạt động quản trị nguồn nhân lực tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty VNPT Phan Thiết; (2) Mức độ ảnh hưởng của các tác động quản trị nguồn nhân lực ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên ra sao; (3) Những hàm ý quản trị thuộc hoạt động quản trị nguồn nhân lực để giúp nhân viên nâng cao hiệu quả làm việc trong thời gian tới.

Đối với mục tiêu (1): Kết quả nghiên cứu cho thấy 04 yếu tố độc lập tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết như mô hình đề xuất. Không có tiêu chí nào bị đáp viên đánh giá không đạt yêu cầu nghiên cứu.

Đối với mục tiêu (2): Kết quả nghiên cứu đã xác định được 04 nhân tố có mức độ ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết theo thứ tự như sau: (1) Trả công lao động (TCLD); (2) Đánh giá, quản trị thành tích (DGQT); (3) Đào tạo phát triển (DTPT); (4) Tuyển dụng, tuyển chọn. Trong đó mức độ tác động của các nhân tố và giải thích được sự thay đổi của yếu tố hiệu quả làm việc của nhân viên VNPT Phan Thiết.

Đối với mục tiêu (3): Dựa trên kết quả kiểm định mô hình và tham vấn chuyên gia, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết.

TÓM TẮT PHẦN III

Phần III đã trình bày tóm tắt các kết quả nghiên cứu định lượng từ chương 3 phần II, kết luận về các kết quả đã thu được qua nghiên cứu mức độ tác động của các yếu tố có ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết. Từ đó, đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giúp các nhà quản trị trong việc nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên. Ngoài ra, đề tài cũng nêu lên các hạn chế trong nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo.

KẾT LUẬN

Hiệu quả làm việc chính là chìa khóa quan trọng giúp các cán bộ công nhân viên nâng cao trình độ, chất lượng, hiệu quả trong công việc mà tổ chức nào cũng muốn vì sự ổn định và phát triển bền vững của đội ngũ cán bộ công nhân viên bởi những giá trị đặc thù của nó. Trong các lĩnh vực của nền kinh tế nói chung và đối với ngành VT - CNTT nói riêng việc đảm bảo ổn định cả về số lượng lẫn chất lượng đội ngũ nguồn nhân lực được xem là giải pháp quan trọng giúp cho các doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh VT - CNTT phát triển ổn định, bền vững. Do đó, việc nhìn nhận hiệu quả làm việc của nhân viên với công ty ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của công ty.

Nghiên cứu được thực hiện với mục tiêu chính là phân tích thực trạng hiệu quả làm việc của cán bộ công nhân viên tại VNPT Phan Thiết để từ đó làm cơ sở đề xuất các giải pháp giúp nâng cao hiệu quả công việc của cán bộ công nhân viên tại VNPT Phan Thiết trong thời gian tới.

Nghiên cứu đã khái quát hoá các lý luận chung về văn hóa tổ chức, hiệu quả làm việc của cán bộ công nhân viên. Trên cơ sở phân tích và đánh giá thực trạng hiệu quả làm việc của nhân viên với công ty thông qua khảo sát đánh giá của nhân viên đối với các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của VNPT Phan Thiết, đề tài nhận định được những điểm tích cực, hạn chế trong hoạt động hoàn thiện và nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên trong công ty. Đây cũng là cơ sở để tác giả đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao, nhằm thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên với VNPT Phan Thiết trong thời gian tới, điển hình như: Nâng cao vai trò của đội ngũ lãnh đạo trong công ty; Hoàn thiện quy trình làm việc phù hợp, môi trường làm việc tạo sự tin tưởng, thân thiện, hoà đồng giữa các nhân sự của công ty; Hoàn thiện hệ thống khen thưởng của công ty; Xây dựng và hoàn thiện bộ tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên; Tạo điều kiện để nhân viên trong toàn công ty được giao tiếp hiệu quả làm việc nâng cao trình độ chuyên môn tạo đội ngũ cán bộ công nhân viên chất lượng trong thời gian tới.

Nghiên cứu này kế thừa kết quả của các nghiên cứu trước đây được thực hiện trong nhiều ngành nghề, tại các quốc gia khác nhau để xây dựng mô hình nghiên cứu

trong lĩnh vực VT-CNTT tại VNPT Phan Thiết. Dự kiến kết quả nghiên cứu sẽ tìm ra các yếu tố có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết. Từ đó gợi mở cho các nhà quản lý, đặc biệt tại VNPT Phan Thiết, xác định những yếu tố cần tập trung phát triển nhằm thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên với nhau, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu này sẽ góp phần bổ sung cho các nghiên cứu đi trước về hiệu quả làm việc của nhân viên trong tổ chức, làm tài liệu tham khảo cho các nghiên cứu tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Al Qudah, H.M.A., Osman, A. and Al Qudah, H.M. (2014). The Effect Of Human Resources Management Practices On Employee Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3(9), 129-134.
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practices*. Kogan Page Publishers. London.
3. Hassan, S. (2016). Impact of HRM practices on employee's performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22.
4. Jouda, A. A., Ahmad, U. N. U., & Dahleez, K. A. (2016). The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 1080-1088.
5. Mahmood, F., Iqbal, N., & Sahu, S. R. (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance in Banking Industry of Pakistan. *Euro-Asian Journal of Economic and Finance*, 2(1), 86-99.
6. McMahon, G. (2013). *Performance Management: Chapter 7 in Human Resource Management*.
7. Phạm Thế Anh và 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 tập 29 số 4.
8. Phạm Thế Anh và 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 tập 29 số 4.
9. Trần Kim Dung (2015), *Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành và kết quả làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa*, Hội thảo quốc tế về doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam, Tp.HCM.
10. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị Nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp TP. HCM.
11. Trần Kim Dung, Nguyễn Dương Tường Vy (2012), “Đo lường mức độ thỏa mãn với tiền lương”, *Tạp chí Phát triển kinh tế*, 260, tr.18-24.

12. Trần Kim Dung, Abraham Morris, 2005. Đánh giá ý thức gắn kết với tổ chức và sự thỏa mãn công việc trong bối cảnh Việt Nam. Hội nghị khoa học quốc tế. Thành Phố Hồ Chí Minh, tháng 9 năm 2015.
13. Trần Kim Dung, Văn Mỹ Lý, 2006. Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa, Tạp chí Kinh tế Phát triển số 189.
14. Đinh Phi Hồ, 2017. Phương pháp nghiên cứu kinh tế & viết luận văn thạc sĩ, TP.HCM: NXB Kinh tế TP.HCM.
15. Trần Kim Dung, Trương Thị Lan Anh, Bùi Thị Phương Linh, Nguyễn Thị Loan, Hồ Thị Thảo Trang, Trần Thị Giáng My, Phạm Thị Như Uyên. (2017a). Cấu trúc tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Tạp chí Phát triển Kinh tế, 28 (1), 84-100.
16. Trần Kim Dung. (2015). Quản trị nguồn nhân lực. Tp. Hồ Chí Minh: NXB Kinh tế.
17. Wambua, S. M. (2016). Effect of Human Resource Management Practices on Employee Performance in Commercial Banks in Nairobi County, Kenya. Strategic Journal of Business & Change Management, 3(2).

PHỤ LỤC 1: DÀN BÀI THẢO LUẬN

Kính chào Anh/ Chị,

Tôi là Lê Thị Bích Trâm

Tôi đang thực hiện đề án nghiên cứu: ***“Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết”***. Rất mong Anh/ Chị dành ít thời gian để thảo luận một số vấn đề liên quan đến đề tài nghiên cứu trên. Các ý kiến trao đổi này không có đúng hoặc sai mà tất cả là những thông tin hữu ích, có giá trị đối với nghiên cứu của tôi. Và tôi xin cam đoan chỉ sử dụng kết quả thảo luận với mục đích nghiên cứu đề tài. Mọi ý kiến của Anh/ Chị hoàn toàn được bảo mật. Chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của Anh/ Chị.

Phần I: Câu hỏi thảo luận

Xin Anh/ Chị vui lòng cho biết quan điểm của Anh/ Chị về những vấn đề liên quan đến chủ đề thảo luận thông qua các câu hỏi sau đây:

1. Anh/ Chị đã nghe nói về quản trị nguồn nhân lực ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc. Xin Anh/ Chị cho biết quan điểm của Anh/ Chị về vấn đề này?
2. Sau đây, tôi xin trình bày một số khái niệm về Hiệu quả làm việc của nhân viên.

Phần II: Thông tin người được phỏng vấn

Họ và tên:

Chức vụ:

Số năm kinh nghiệm:

Nơi công tác:

Số điện thoại:

Ngày phỏng vấn:

DANH SÁCH CÁC CHUYÊN GIA THAM GIA NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

Stt	Họ và tên	Chức vụ
01	Lương Nguyên Khang	Giám đốc
02	Phạm Văn Quang	Phó Giám đốc
03	Nguyễn Văn Dũng	Trưởng Phòng Kế toán – Kế hoạch
04	Nguyễn Thị Ngọc Trâm	Giám đốc
05	Trà Thị Thu Hòa	Phó Giám đốc
06	Phạm Trung Hậu	Giám đốc
07	Phạm Thị Thúy	Phó Giám đốc
08	Nguyễn Khiêm	Giám đốc
09	Nguyễn Thái Kiên	Giám đốc
10	Nguyễn Thái Cường	Chuyên Viên Kế hoạch

PHỤ LỤC 2: BẢNG CÂU HỎI NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG

Kính chào Anh/ Chị,

Tôi là Lê Thị Bích Trâm, hiện đang thực hiện đề án thạc sĩ với đề án nghiên cứu: ***“Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại VNPT Phan Thiết”*** Rất mong Anh/Chị dành ít thời gian trả lời giúp tôi bảng câu hỏi này.

Xin lưu ý rằng không có câu trả lời nào là đúng hoặc sai. Tất cả câu trả lời của Anh/ Chị đều có giá trị đối với nghiên cứu của tôi. Và tôi xin cam đoan chỉ sử dụng kết quả với mục đích nghiên cứu đề tài. Mọi ý kiến của Anh/ Chị sẽ được hoàn toàn bảo mật.

Chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của Anh/ Chị.

Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ đồng tình của mình với những phát biểu dưới đây theo thang điểm từ 1 đến 5, với qui ước sau:

(Xin chỉ đánh dấu (X) vào ô số mà Anh/Chị cho là phù hợp nhất cho từng phát biểu)

Stt	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Tuyển dụng, tuyển chọn (TDTC)						
1	Thông báo tuyển dụng đầy đủ và rõ ràng về mô tả công việc, tiêu chí tuyển dụng	1	2	3	4	5
2	Quy trình tuyển dụng chuyên nghiệp và hiệu quả	1	2	3	4	5
3	Các ứng viên được tuyển chọn đáp ứng được các yêu cầu của công ty	1	2	3	4	5

4	Công ty sử dụng các bài kiểm tra để sàng lọc, kiểm tra ứng viên	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

Đào tạo và phát triển (DTPT)						
1	Công ty có lộ trình phát triển công việc rõ ràng	1	2	3	4	5
2	Công ty có lộ trình phát triển phù hợp với định hướng phát triển nghề nghiệp	1	2	3	4	5
3	Công ty thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo, nâng cao chuyên môn cho nhân viên	1	2	3	4	5
4	Nhân viên được trao các cơ hội để phát triển bản thân	1	2	3	4	5
Khen thưởng, trả công lao động (TCLD)						
1	Nhân viên được khen thưởng khi họ làm hoàn thành tốt các chỉ tiêu mà công ty đưa ra	1	2	3	4	5
2	Thuởng dự án (hoa hồng) hấp dẫn	1	2	3	4	5
3	Việc khen thưởng có tác dụng trong việc nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên	1	2	3	4	5
4	Nhân viên được trả lương, thưởng hợp lý theo công việc mà họ làm	1	2	3	4	5

Đánh giá thành tích (DGQT)

1	Kết quả làm việc được đánh giá trên các mục tiêu cụ thể	1	2	3	4	5
2	Hệ thống đánh giá kết quả làm việc góp phần phát triển năng lực của công, nhân viên	1	2	3	4	5
3	Công nhân viên nhận được phản hồi, tư vấn dựa trên kết quả làm việc của mình	1	2	3	4	5
4	Nhân viên tin tưởng vào hệ thống đánh giá hoạt động công bằng, chính xác	1	2	3	4	5

Hiệu quả làm việc (HQLV)

1	Anh chị luôn hoàn thành công việc của mình đúng thời hạn	1	2	3	4	5
2	Kết quả công việc của Anh/Chị luôn rõ ràng, chính xác và đáng tin cậy ngay cả khi khối lượng công việc nhiều	1	2	3	4	5
3	Anh/Chị luôn hoàn thành tốt công việc kể cả những lúc không có sự giám sát hay cấp trên	1	2	3	4	5
4	Anh/Chị cảm thấy rất thiện chí và sẵn sàng hợp tác với đồng nghiệp và lãnh đạo	1	2	3	4	5

Xin cho biết một số thông tin cá nhân của Anh/Chị:

(Đánh dấu X hoặc khoanh tròn vào ô phù hợp):

1. Giới tính của Anh/Chị:
 - ☐ Nam
 - ☐ Nữ
2. Độ tuổi của Anh/Chị:
 - ☐ 18 – 22 tuổi
 - ☐ 22 - 32 tuổi
 - ☐ Trên 32 tuổi
3. Bằng cấp cao nhất của Anh/Chị:
 - ☐ PTTH
 - ☐ Trung cấp/cao đẳng
 - ☐ Đại học
 - ☐ Sau đại học
4. Số năm kinh nghiệm của Anh/Chị:
 - ☐ Dưới 2 năm
 - ☐ 3 - 5 năm
 - ☐ 6 - 9 năm
 - ☐ Trên 9 năm
5. Vị trí, cấp bậc của Anh/Chị
 - ☐ Nhân viên
 - ☐ Kế toán trưởng
 - ☐ Tổ trưởng / Đội trưởng
 - ☐ Trưởng/ Phó Phòng

PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU KHẢO SÁT

Statistics

		Giới tính	Độ Tuổi	Vị Trí	Thâm Niên	Trình Độ
N	Valid	188	188	188	188	188
	Missing	0	0	0	0	0

Giới tính

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	95	50.5	50.5	50.5
	Nữ	93	49.5	49.5	100.0
	Total	188	100.0	100.0	

Độ Tuổi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tu 18 den 22	74	39.4	39.4	39.4
	Tu 22 den 32	38	20.2	20.2	59.6
	Tren 32	76	40.4	40.4	100.0
	Total	188	100.0	100.0	

Vị Trí

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nhan Vien	172	91.5	91.5	91.5
	Ke Toan Truong	1	.5	.5	92.0
	To Truong / Doi Truong	8	4.3	4.3	96.3
	Truong / Pho phong	7	3.7	3.7	100.0
	Total	188	100.0	100.0	

Thâm Niên

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Duoi 2 nam	49	26.1	26.1	26.1
Tu 3 den 5 nam	32	17.0	17.0	43.1
Valid Tu 6 den 9 nam	51	27.1	27.1	70.2
tren 9 nam	56	29.8	29.8	100.0
Total	188	100.0	100.0	

Trình Độ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
PTTH	2	1.1	1.1	1.1
Trung cap, cao dang	76	40.4	40.4	41.5
Valid Dai hoc	96	51.1	51.1	92.6
Sau đại học	14	7.4	7.4	100.0
Total	188	100.0	100.0	

PHỤ LỤC 4: KẾT QUẢ XỬ LÝ SPSS

4.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

- Tuyển dụng, tuyển chọn

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.791	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TDTC1	11.44	5.509	.304	.858
TDTC2	11.57	3.541	.752	.654
TDTC3	11.49	3.866	.704	.684
TDTC4	11.57	3.882	.665	.705

- Đào tạo phát triển

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DTPT1	10.78	3.476	.641	.787
DTPT2	10.69	3.425	.625	.796
DTPT3	10.62	3.466	.713	.754

DTPT4	10.58	3.742	.640	.788
-------	-------	-------	------	------

- **Trả công lao động**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TCLD1	10.59	4.414	.691	.825
TCLD2	10.56	4.248	.664	.835
TCLD3	10.60	4.306	.674	.831
TCLD4	10.67	3.645	.792	.780

- **Đánh giá quản trị**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DGQT1	11.01	3.877	.634	.766
DGQT2	11.11	3.924	.654	.757
DGQT3	11.24	3.640	.640	.766
DGQT4	11.04	4.229	.615	.776

- **Hiệu quả làm việc**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HQLV1	11.02	4.037	.654	.857
HQLV2	11.04	3.913	.717	.833
HQLV3	11.05	3.618	.760	.815
HQLV4	11.13	3.727	.750	.819

4.2. Kết quả kiểm định thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá EFA

- Biến độc lập lần 1

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.865
Approx. Chi-Square	1363.100
Bartlett's Test of Sphericity	df
	120
	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	5.643	35.267	35.267	5.643	35.267	35.267	2.797	17.481	17.481
2	2.465	15.406	50.673	2.465	15.406	50.673	2.786	17.415	34.896
3	1.422	8.886	59.559	1.422	8.886	59.559	2.704	16.902	51.798
4	1.282	8.011	67.570	1.282	8.011	67.570	2.523	15.771	67.570
5	.776	4.853	72.423						
6	.614	3.836	76.259						
7	.530	3.314	79.572						
8	.493	3.084	82.656						
9	.468	2.928	85.584						

10	.455	2.844	88.427					
11	.396	2.476	90.904					
12	.346	2.160	93.064					
13	.320	2.002	95.066					
14	.288	1.798	96.864					
15	.268	1.674	98.537					
16	.234	1.463	100.000					

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
DTPT1	.782			
DTPT4	.770			
DTPT3	.766			
DTPT2	.668			
DGQT3		.790		
DGQT1		.769		
DGQT2		.768		
DGQT4		.694		
TCLD4			.784	
TCLD3			.764	
TCLD2			.710	
TCLD1			.653	
TDTC2				.888
TDTC3				.865
TDTC4				.856
TDTC1				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

- Biến độc lập lần 2

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.872
Approx. Chi-Square		1318.221
Bartlett's Test of Sphericity	df	105
	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	5.628	37.518	37.518	5.628	37.518	37.518	2.841	18.941	18.941
2	2.325	15.499	53.018	2.325	15.499	53.018	2.652	17.681	36.622
3	1.406	9.374	62.391	1.406	9.374	62.391	2.645	17.631	54.253
4	1.162	7.746	70.137	1.162	7.746	70.137	2.383	15.884	70.137
5	.623	4.155	74.292						
6	.534	3.559	77.852						
7	.508	3.387	81.239						
8	.469	3.127	84.366						
9	.457	3.050	87.416						
10	.401	2.671	90.086						
11	.348	2.319	92.405						
12	.333	2.218	94.623						
13	.293	1.950	96.573						
14	.273	1.823	98.396						
15	.241	1.604	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
TCLD4	.840			
TCLD3	.763			
TCLD2	.748			
TCLD1	.713			
DTPT4		.791		
DTPT1		.785		
DTPT3		.784		
DTPT2		.657		
DGQT1			.785	
DGQT3			.777	
DGQT2			.766	

DGQT4			.668	
TDTC2				.890
TDTC3				.873
TDTC4				.873

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

- **Biến phụ thuộc**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.815
Approx. Chi-Square		360.055
Bartlett's Test of Sphericity	df	6
Sig.		.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.869	71.732	71.732	2.869	71.732	71.732
2	.498	12.458	84.190			
3	.333	8.320	92.510			
4	.300	7.490	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
HQLV3	.874
HQLV4	.868
HQLV2	.846
HQLV1	.798

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

4.3. Kết quả phân tích tương quan và hồi quy

- Phân tích tương quan

		Correlations				
		HQLV	TDTC	DTPT	TCLD	DGQT
HQLV	Pearson Correlation	1	.206**	.564**	.647**	.571**
	Sig. (2-tailed)		.005	.000	.000	.000
	N	188	188	188	188	188
TDTC	Pearson Correlation	.206**	1	.137	.116	.049
	Sig. (2-tailed)	.005		.060	.112	.508
	N	188	188	188	188	188
DTPT	Pearson Correlation	.564**	.137	1	.568**	.477**
	Sig. (2-tailed)	.000	.060		.000	.000
	N	188	188	188	188	188
TCLD	Pearson Correlation	.647**	.116	.568**	1	.556**
	Sig. (2-tailed)	.000	.112	.000		.000
	N	188	188	188	188	188
DGQT	Pearson Correlation	.571**	.049	.477**	.556**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.508	.000	.000	
	N	188	188	188	188	188

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

- Phân tích hồi quy

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.729 ^a	.531	.521	.44156	2.135

a. Predictors: (Constant), DGQT, TDTC, DTPT, TCLD

b. Dependent Variable: HQLV

ANOVA^a

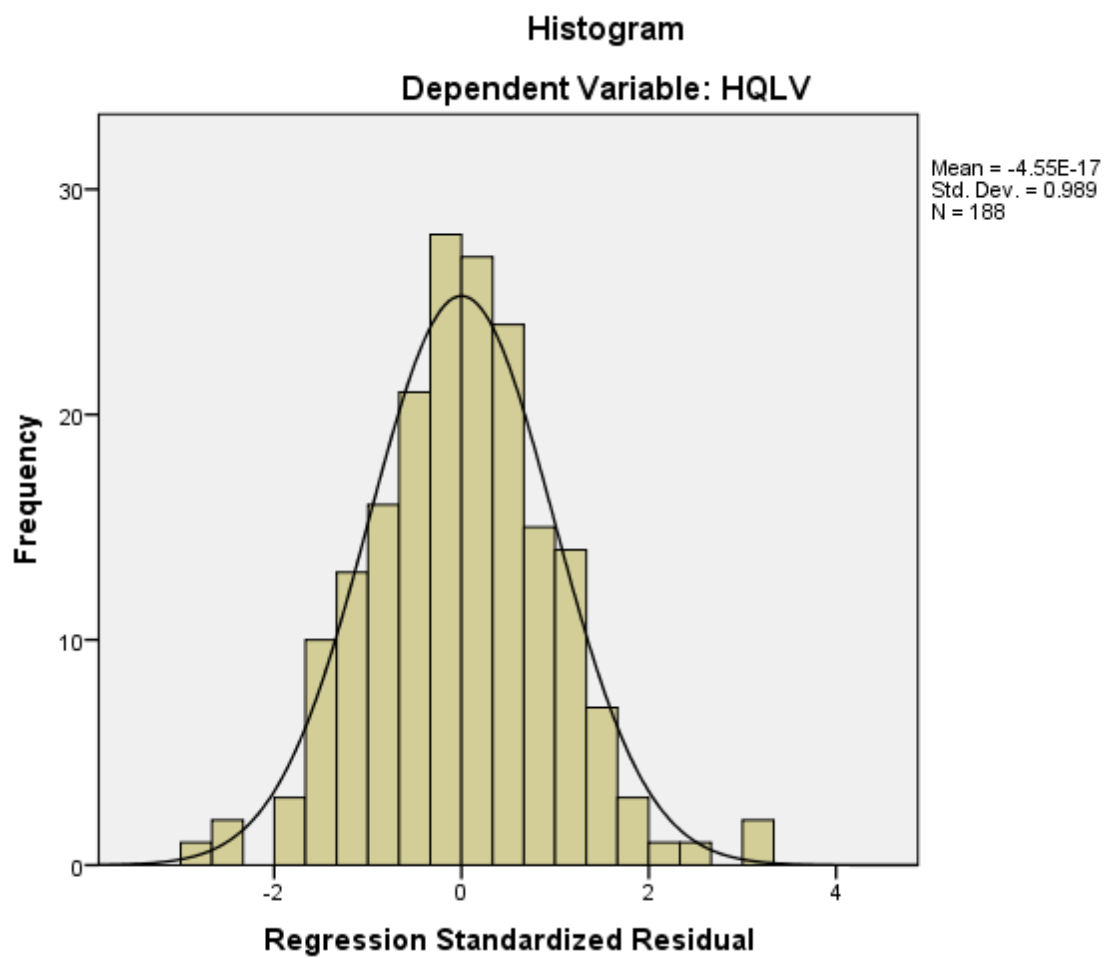
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	40.429	4	10.107	51.839	.000 ^b
Residual	35.680	183	.195		
Total	76.109	187			

a. Dependent Variable: HQLV

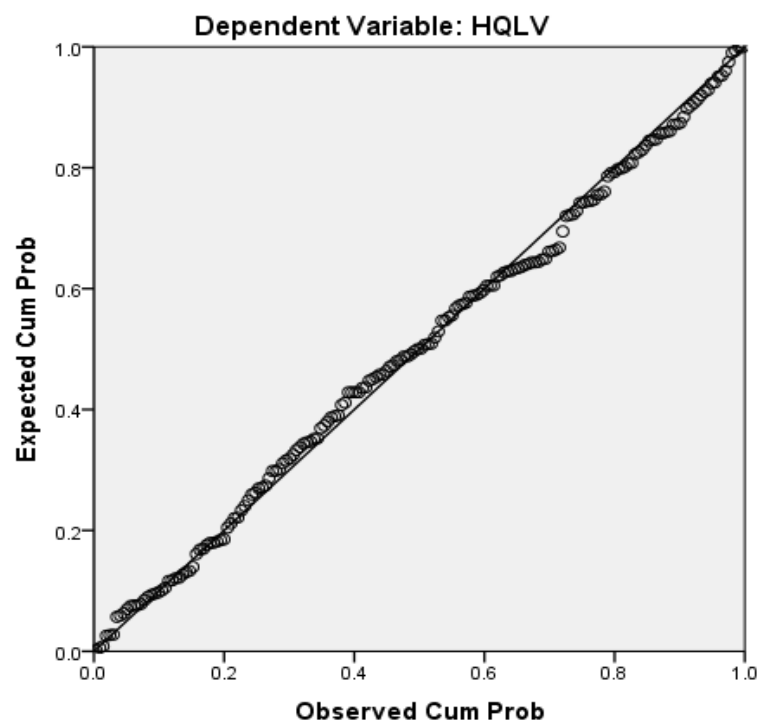
b. Predictors: (Constant), DGQT, TDTC, DTPT, TCLD

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.308	.260		1.183	.238		
1 TDTC	.099	.042	.121	2.369	.019	.977	1.023
DTPT	.227	.067	.216	3.405	.001	.634	1.578
TCLD	.352	.064	.366	5.465	.000	.570	1.755
DGQT	.257	.063	.258	4.107	.000	.651	1.536

a. Dependent Variable: HQLV



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

