

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

----- * -----

VĂN MỸ LÝ

**TÁC ĐỘNG CỦA THỰC TIỄN QUẢN TRỊ
NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA
CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ
TRÊN ĐỊA BÀN TP.HỒ CHÍ MINH**

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SỸ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

TS. TRẦN THỊ KIM DUNG

TP. HỒ CHÍ MINH – NĂM 2006

MỤC LỤC

- Lời cảm ơn
- Lời cam đoan
- Danh mục các chữ viết tắt
- Danh mục các bảng
- Danh mục các hình
- Danh mục phụ lục

LỜI MỞ ĐẦU

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

1.1	Gới thiệu về DNVVN Việt Nam.....	1
1.1.1.	K
	hái niệm, vai trò và đặc điểm	1
1.1.2.	M
	ôi trường kinh doanh.....	4
1.1.3.	T
	ồng quan về các vấn đề nhân sự của DNVVN hiện nay	7
1.2	Quản Trị Nguồn Nhân Lực.....	11
1.2.1.	K
	hái niệm Nguồn nhân lực.....	11
1.2.2.	K
	hái niệm Quản trị nguồn nhân lực	11
1.2.3.	S
	ự khác biệt giữa Quản trị nhân sự và QTNNL.....	12
1.2.4.	V
	ai trò của QTNNL.	13

1.3 Thực tiễn QTNNL	14
1.3.1.	T
uyển dụng	16
1.3.2.	X
ác định công việc	17
1.3.3.	Đ
ào tạo.....	17
1.3.4.	Đ
ánh giá nhân viên.....	18
1.3.5.	Đ
ãi ngộ về lương, thưởng.....	19
1.3.6.	H
oạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến	19
1.3.7.	T
hu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động	20
1.4 Kết quả hoạt động doanh nghiệp	21
1.4.1.	K
ết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên.....	21
1.4.2.	T
ác động của thực tiễn QTNNL đến kết quả hoạt động.....	21
1.5 Mô hình nghiên cứu.....	23
Tóm tắt chương 1.....	27
CHƯƠNG 2: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	
2.1 Phương pháp xử lý số liệu.....	28
2.2 Mô tả mẫu điều tra	30

2.3	Đánh giá sơ bộ thang đo.....	31
2.3.1	Thang đo kết quả hoạt động của DN	31
2.3.2	Thang đo thực tiễn QTNNL	32
2.4	Kiểm định thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá (EFA).....	33
2.4.1	Kiểm định thang đo kết quả hoạt động của DN bằng EFA	33
2.4.2	Kiểm định thang đo thực tiễn QTNNL.....	35
2.5	Kết quả đo lường và phân tích.....	37
2.5.1	Kết quả đo lường hiệu quả kinh doanh theo ngành kinh doanh	40
2.5.2	Kết quả đo lường khả năng thu hút, giữ nhân viên theo ngành KD	41
2.5.3	Đánh giá tác động của thực tiễn QTNNL đối với kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.	42
2.5.4	Đánh giá tác động của thực tiễn QTNNL đối với khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi trong các DNVVN.	44
2.5.5	Kết quả so sánh – ANOVA.....	46
2.5.6	Kết quả so sánh tổng hợp.....	50
2.5.7	Kết quả phân tích thống kê mô tả.....	53
	Tóm tắt chương 2.....	55
	CHƯƠNG 3: ĐÁNH GIÁ CHUNG VÀ GIẢI PHÁP	
3.1	Đánh giá chung	57
3.1.1	Thực tiễn QTNNL tại các DNVVN Tp.HCM	57
3.1.2	Tác động của thực tiễn QTNNL đến kết quả kinh doanh.....	58
3.1.3	Tác động của thực tiễn QTNNL đến khả năng thu hút, giữ nhân viên	59
3.2	Giải pháp và kiến nghị.....	60
3.2.1	Xác định công việc.....	60

3.2.2	Đào tạo.....	61
3.2.3	Đãi ngộ lương, thưởng.....	62
3.2.4	Đánh giá nhân viên.....	64
3.2.5	Cơ hội thăng tiến, ra quyết định.....	65
3.2.6	Một số kiến nghị khác.....	66
Tóm tắt chương 3.....		68

KẾT LUẬN

- **Tài liệu tham khảo**
- **Phụ lục**

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

QTNNL	: Quản trị nguồn nhân lực
DNVVN	: Doanh nghiệp vừa và nhỏ
DN	: Doanh Nghiệp

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1	: Mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa thực tiễn QTNNL với kết quả hoạt động của DNVVN tại Tp.HCM
----------	--

- Hình 2.1 : Quy trình thực hiện nghiên cứu
- Hình 2.2 : Mô tả mẫu điều tra theo loại hình sở hữu
- Hình 2.3 : Mô hình nghiên cứu ảnh hưởng thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động của DNVVN tại Tp.HCM

DANH MỤC PHỤ LỤC

- Phụ lục 1 : Bảng câu hỏi nghiên cứu định lượng (Bảng chính thức)
- Phụ lục 2 : Phân tích độ tin cậy Cronbach Alpha
- Phụ lục 3 : Phân tích nhân tố khám phá (EFA)
- Phụ lục 4 : Mô tả mẫu
- Phụ lục 5 : Danh sách công ty
- Phụ lục 6 : Tổng quan kinh tế Việt Nam
- Phụ lục 7 : Tổng quan kinh tế TPHCM

DANH MỤC CÁC BẢNG

- Bảng 1.1 : Sự khác biệt giữa Quản trị Nhân sự và Quản trị nguồn nhân lực
- Bảng 2.1 : Mô tả mẫu theo lĩnh vực hoạt động
- Bảng 2.2 : Mô tả mẫu theo quy mô nhân viên
- Bảng 2.3 : Tổng hợp thang đo sơ bộ các hệ số tin cậy Cronbach Alpha
- Bảng 2.4 : Kết quả EFA về thang đo kết quả hoạt động DN
- Bảng 2.5 : Kết quả EFA về thang đo thực tiễn QTNNL
- Bảng 2.6 : Kết quả kinh doanh theo ngành kinh doanh
- Bảng 2.7 : Khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi theo ngành kinh doanh

- Bảng 2.8 : Kết quả các các giá trị thống kê về tác động của thực tiễn QTNNL đến kết quả hoạt động kinh doanh
- Bảng 2.9 : Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính về tác động của thực tiễn QTNNL đến kết quả hoạt động kinh doanh
- Bảng 2.10 : Kết quả các các giá trị thống kê về tác động của thực tiễn QTNNL đối với khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi
- Bảng 2.11 : Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính về tác động của thực tiễn QTNNL đối với khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi
- Bảng 2.12 : So Sánh Theo Loại Hình Sở Hữu
- Bảng 2.13 : So Sánh Theo Quy Mô Lao Động – Anova
- Bảng 2.14 : So Sánh Theo Quy Mô Vốn – Anova
- Bảng 2.15 : So sánh sự khác biệt thực tiễn QTNNL giữa các loại hình DN.
- Bảng 2.16 : So sánh mức độ khác biệt về kết quả hoạt động kinh doanh và khả năng thu hút, giữ nhân viên theo loại hình DN.
- Bảng 2.17 : Kết quả thống kê mô tả thực tiễn QTNNL
- Bảng 2.18 : Kết quả thống kê mô tả kết quả hoạt động kinh doanh và khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi của các DNVNN.
- Bảng 2.19 : Kết quả kiểm định các giả thuyết

LỜI MỞ ĐẦU

1. GIỚI THIỆU LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI

Trong nền kinh tế của các nước trên thế giới nói chung có đến 90% là doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN), góp phần đáng kể vào việc phát triển kinh tế của một quốc gia. Ở Việt Nam ta số lượng DNVVN không ngừng lớn mạnh cả về số lượng, quy mô và tốc độ phát triển, là nơi thu hút đến 64.8% lực lượng lao động, đóng góp khoảng 26% GDP, 31% giá trị tổng sản lượng công nghiệp, 78% tổng mức bán lẻ. DNVVN đóng góp vai trò to lớn trong công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, đóng góp tích cực vào quá trình tăng trưởng và phát triển kinh tế của Việt Nam.

Vấn đề Việt Nam gia nhập WTO vừa là cơ hội vừa là thách thức cho các DNVVN với áp lực nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm, của thương hiệu, của nguồn nhân lực. Đặc biệt, nguồn nhân lực được xem là một lợi thế cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp, là một trong những tài sản quý báu giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh và kết quả hoạt động kinh doanh của mình.

Theo các nghiên cứu trước đây của (Pfeffer J. 1998); (Huselid M.A. 1995), (Guest 1997), (Hartog D. and R M Verburg. 2004), (Singh K. 2004) cho thấy thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng quan trọng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên ở Việt Nam hầu như chưa có nghiên cứu và khảo sát định lượng cụ thể nào về mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Đa số các DNVVN chưa quan tâm và chưa đầu tư để hoàn thiện hệ thống quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Vì thế, nghiên cứu này được thực hiện nhằm khám phá thang đo thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tại Việt Nam và đo lường mức độ tác động của thực tiễn

hoạt động quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động trong các doanh nghiệp. Mong rằng kết quả nghiên cứu này sẽ giúp DNVVN nói riêng và doanh nghiệp Việt Nam nói chung hiểu chính xác hơn về tác động của thực tiễn hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong công ty, từ đó có biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực nhằm nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của mình.

2. MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU

Với mục đích nghiên cứu tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động của các DNVVN trên địa bàn Tp.HCM, luận văn được thực hiện nhằm:

- Khám phá thang đo thực tiễn quản trị nguồn nhân lực
- Phân tích tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động của DNVVN trên địa bàn Tp.HCM.
- Đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện căn bản công tác thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh và tăng cường khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi.

3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

Đối tượng nghiên cứu: Phỏng vấn trực tiếp các cán bộ quản lý từ cấp trưởng phòng trở lên của các DNVVN tại TP.HCM.

Phạm vi nghiên cứu: các DNVVN trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu thực hiện khảo sát mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực với kết quả hoạt động kinh doanh và khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi trong các doanh nghiệp này.

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU VÀ XỬ LÝ SỐ LIỆU.

4.1 Phương pháp nghiên cứu

Cơ sở ban đầu của nghiên cứu là dựa vào các khái niệm và thang đo của Singh (2004) tại Ấn Độ để đo lường mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực với kết quả hoạt động của doanh nghiệp trong điều kiện của nền kinh tế đang phát triển như ở Việt Nam.

Nghiên cứu được thực hiện thông qua hai giai đoạn: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ thông qua phương pháp định tính với kỹ thuật thảo luận nhóm 4 người có chuyên môn trong lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực để điều chỉnh; rút gọn các biến quan sát dùng trong đo lường các khái niệm nghiên cứu cho phù hợp với tình hình thực tế tại Việt Nam. Nghiên cứu chính thức được thực hiện thông qua phương pháp nghiên cứu định lượng. Các bảng câu hỏi điều tra được sử dụng để phỏng vấn trực tiếp các đối tượng là 235 cán bộ quản lý từ cấp trưởng phòng trở lên của các DNVVN tại Tp. trong thời gian 12 tuần.

4.2 Phương pháp xử lý số liệu

Sử dụng phần mềm SPSS cho ra kết quả xử lý số liệu thống kê:

- Kiểm tra hệ số tin cậy Cronbach Alpha.
- Kiểm định thang đo thực tiễn quản trị nguồn nhân lực & thang đo kết quả hoạt động của doanh nghiệp theo nhận thức của nhân viên.
- Phân tích nhân tố khám phá (EFA)
- Phân tích tương quan, hồi quy.

5. Ý NGHĨA THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI

Thông qua cuộc khảo sát về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực với kết quả hoạt động kinh doanh của DNVVN trên địa bàn Tp.HCM, nghiên cứu này mang lại những kết quả cụ thể sau:

Đóng góp về lý thuyết

Điều chỉnh thang đo thực tiễn quản trị nguồn nhân lực vào điều kiện Việt Nam.

Đóng góp về mặt thực tiễn

Nghiên cứu đo lường tác động của thực tiễn hoạt động quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp. Điều này giúp các lãnh đạo DNVVN hiểu rõ và chính xác hơn về tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đối với kết quả hoạt động kinh doanh và khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi. Từ đó nghiên cứu này giúp lãnh đạo DNVVN nói riêng và doanh nghiệp Việt Nam nói chung quan tâm hơn đến hệ thống quản trị nguồn nhân lực trong công ty, thấy được sự cần thiết phải đầu tư hoàn thiện hệ thống quản trị nguồn nhân lực, có biện pháp nâng cao và hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực.

6. KẾT CẤU CỦA LUẬN VĂN.

Ngoài Lời Mở Đầu và Kết Luận, kết cấu luận văn bao gồm 3 chương chính:

- Chương 1 : Cơ Sở Lý Luận
- Chương 2 : Kết quả nghiên cứu
- Chương 3 : Đánh giá chung và giải pháp

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

Chương một thực hiện giới thiệu tổng quan về doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) Việt Nam, xem xét lý thuyết và các nghiên cứu đã thực hiện về thực tiễn Quản trị nguồn nhân lực (QTNNL), về mối quan hệ giữa kết quả hoạt động của doanh nghiệp (DN) với thực tiễn QTNNL.

1.1. GIỚI THIỆU VỀ DNVVN VIỆT NAM.

1.1.1. Khái niệm, vai trò và đặc điểm

1.1.1.1. Khái niệm

DNVVN là cơ sở sản xuất kinh doanh độc lập, đã đăng ký kinh doanh theo pháp luật hiện hành, có vốn đăng ký không quá 10 tỷ đồng hoặc số lao động trung bình hàng năm không quá 300 người (theo nghị định của Chính phủ số 90/2001/NĐ-CP ngày 23/11/2001). Theo đó, DNVVN bao gồm các thành phần:

- Các DN thành lập và hoạt động theo Luật DN, luật đầu tư nước ngoài.
- Các DN thành lập và hoạt động theo Luật DN nhà nước.
- Các hợp tác xã thành lập và hoạt động theo Luật Hợp tác xã.
- Các hộ kinh doanh cá thể đăng ký theo nghị định số 02/2000/NĐ-CP ngày 3/2/2000 của chính phủ về đăng ký kinh doanh.

1.1.1.2. Vai trò

➤ *Góp phần tăng trưởng kinh tế*

Mỗi năm các DNVVN đóng góp khoảng 28-30% GDP của cả nước, trên 30% giá trị sản lượng công nghiệp, gần 80% tổng mức bán lẻ, trên 60% tổng

khối lượng vận chuyển hàng hóa, 100% giá trị sản lượng hàng hóa của một số ngành nghề thủ công mỹ nghệ như thêu ren, chạm khắc...⁽¹⁾

➤ *Góp phần tạo công ăn việc làm, tăng thu nhập cho người lao động.*

Đây là vai trò lớn nhất và quan trọng nhất của DNVVN, có ý nghĩa quan trọng trong việc giải quyết công ăn việc làm cho người lao động. Mỗi năm đã thu hút khoảng 450.000 lao động với thu nhập bình quân 1,05 triệu đồng/tháng; các hộ kinh doanh cá thể mỗi năm tăng thêm được từ 120.000 đến 150.000 cơ sở sản xuất kinh doanh, tạo việc làm cho gần 400.000 lao động. Tại TPHCM với trên 7 triệu dân, hàng năm phải giải quyết việc làm cho khoảng 1.900.000 người.

➤ *Tận dụng triệt để các nguồn vốn và nguồn lực xã hội.*

DNVVN sử dụng vốn ít nên việc thành lập thuận lợi, dễ dàng và có cơ hội sử dụng tiềm năng của địa phương, tận dụng mọi nguồn nguyên liệu và lực lượng lao động, tạo điều kiện sử dụng nguồn lao động nhân rỗi.

➤ *Góp phần đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực*

DNVVN là trường rèn luyện thực tế đối với đội ngũ doanh nhân mới; tuổi đời trẻ, trình độ học vấn, kỹ thuật cao; xuất hiện nhiều doanh nhân thành đạt, nhiều ý tưởng kinh doanh mới, áp dụng các thành tựu khoa học kỹ thuật hiện đại, tiên tiến vào kinh doanh.

Tóm lại, DNVVN có vai trò lớn trong việc tận dụng triệt để các nguồn lực xã hội, góp phần không nhỏ trong việc giải quyết công ăn việc làm cho người lao động, góp phần phát triển kinh tế.

1.1.1.3. Đặc Điểm

➤ *Số lượng*

¹ Tạp chí Quản Lý Kinh tế số 2 tháng 04/2005 trang 14 - 24

Hiện nay cả nước có khoảng 170.000 DN đăng ký theo Luật DN; 2,6 triệu hộ kinh doanh cá thể và hơn 18.000 hợp tác xã; chiếm khoảng 96% tổng số DN trong cả nước.²

➤ *Chất lượng*

Lực lượng lao động đã qua đào tạo trong các DNVVN có trình độ cao đang trở lên chưa cao, chưa đồng đều ở các loại hình DN. Nhất là DNVVN khu vực kinh tế ngoài quốc doanh, lực lượng giám đốc và lao động quản lý còn trên 30% chưa có bằng cấp chuyên môn, nhưng là lực lượng lao động đã được rèn luyện trong thực tế, được tích lũy kinh nghiệm kinh doanh rất lớn.

➤ *Cơ cấu*

Theo ngành nghề, DNVVN tập trung chủ yếu vào lĩnh vực dịch vụ, chiếm 47,7% do dễ tham gia kinh doanh, vốn ít, trình độ chuyên môn không đòi hỏi cao, ít rủi ro và quay vòng vốn nhanh. Công nghiệp chiếm 16,14%, ngành xây dựng chiếm 15,11%, nông nghiệp tỷ trọng chỉ chiếm 13,13%.

Theo lãnh thổ, DNVVN có ở tất cả các địa phương trên cả nước, từ thành thị đến nông thôn, vùng sâu, vùng xa; tập trung nhiều nhất các vùng kinh tế trọng điểm, các khu đô thị lớn như Tp.HCM, Đồng Nai; Bình Dương; Cần Thơ, Hà Nội....³

1.1.2. Môi trường kinh doanh

1.1.2.1. Kinh tế

Theo số liệu của Cục Thống kê thì tỷ trọng GDP của Tp.HCM chiếm hơn 30% của cả nước, sản lượng giá trị công nghiệp chiếm 1/3 sản lượng công

² TTXVN ngày 14/02/2006 - Hướng tới mục tiêu 500.000 Doanh nghiệp vào năm 2010

³ Xem phụ lục 6 - Tổng Quan Kinh tế Việt Nam – Các địa phương thu hút đầu tư hàng đầu VN.

ngành toàn quốc. Tp.HCM là một trong 10 địa phương thu hút đầu tư hàng đầu năm 2005 và là địa phương thu hút đầu tư lớn nhất trong giai đoạn 1998 – 2005⁴.

Trong năm 2005, TpHCM đã đạt các chỉ tiêu đề ra, kinh tế tiếp tục tăng trưởng cao, đóng góp đáng kể là các ngành công nghiệp dịch vụ với tổng giá trị công nghiệp đạt hơn 116 tỷ đồng ở mức tăng trưởng 14.5%. Tổng sản phẩm nội địa trên địa bàn (GDP) đạt 88,872 tỷ đồng, tăng 12,2%. Kim ngạch xuất khẩu đạt 12.417 triệu USD, kim ngạch nhập khẩu đạt 6.371 triệu USD. Tp.HCM đã tạo ra 238.000 việc làm mới, góp phần giảm tỷ lệ thất nghiệp hơn 6% và thu ngân sách về cho nhà nước hơn 58 tỷ đồng⁵.

Như vậy, DNVVN hoạt động trên địa bàn TpHCM có nhiều thuận lợi về mặt kinh tế, vì đây là vùng kinh tế trọng điểm phía nam, đóng vai trò động lực, đầu tàu của nền kinh tế của cả nước. Hơn thế nữa, DNVVN hoạt động trong giai đoạn doanh nhân được sự công nhận của xã hội và được khuyến khích hoạt động.

Tuy nhiên, một trong những hạn chế lớn của các DNVVN là công nghệ lạc hậu và chậm đổi mới, nó kìm hãm sự phát triển, hạn chế khả năng sản xuất, đa dạng hóa sản phẩm, hạn chế năng suất, chất lượng và sản lượng. Khả năng cạnh tranh của sản phẩm đầu ra của DN phụ thuộc chủ yếu vào chất lượng và giá thành sản phẩm, nó là sản phẩm của trình độ khoa học công nghệ, trình độ và động cơ làm việc của người lao động, là kết quả phản ánh trình độ lãnh đạo, quản lý vĩ mô và vi mô. Trong đó, nhân lực quyết định toàn bộ các vấn đề liên quan đến quá trình sản xuất kinh doanh, quyết định sự tồn tại và phát triển của DN.

1.1.2.2. Xã hội

⁴ Xem phụ lục 6 - Tổng Quan Kinh tế Việt Nam – Các địa phương thu hút đầu tư hàng đầu VN.

⁵ Xem phụ lục 7 - Tổng Quan Kinh Tế TpHCM

Hiện nay, dân số Việt Nam đã hơn 83 triệu người, trong đó khu vực TpHCM dân số hơn 6 triệu người, đạt tỷ lệ tăng trưởng 1.33%. Dự báo đến năm 2010 dân số Việt Nam sẽ lên đến 87. 2 triệu người với tốc độ tăng khoảng 1.23%/ năm.

Số liệu trên cho thấy tiềm năng tiêu thụ của thị trường nội địa khá dồi dào, với khả năng tiêu thụ của lượng dân số cùng với sự phát triển của nền kinh tế tăng trưởng không ngừng, mức sống của người dân càng cao nên các tập đoàn nước ngoài ngày càng gia tăng sự đầu tư vào Việt Nam đã tạo ra sự cạnh tranh gay gắt đối với các DN VVN ngay tại thị trường nội địa.

1.1.2.3. Luật pháp & Chính trị

Sự ổn định về chính trị là điều kiện thuận lợi nhất cho hoạt động của DN VVN và cho các nhà đầu tư mạnh dạn đầu tư vào các hoạt động kinh doanh ở Việt Nam. Chính phủ Việt nam có chính sách thắt chặt quan hệ ngoại giao với các nước trên thế giới. Sau hơn 10 năm gia nhập ASEAN và thực thi các cam kết của AFTA, Việt Nam đã tạo được môi trường khu vực tốt hơn, mối quan hệ song phương giữa Việt Nam và các nước thành viên ngày càng được cải thiện và nâng cao: kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam sang các nước của ASEAN tăng lên hơn 2.5 tỷ USD năm 2005. Đặc biệt, việc Việt Nam đã ký hiệp định thương mại với Hoa Kỳ đã tạo ra những cơ hội rất tốt cho nền kinh tế đất nước, kim ngạch xuất khẩu sang Mỹ năm 2005 khoảng 6 tỷ USD.

Trong xu hướng hội nhập nền kinh tế thế giới và khu vực, Quốc hội đã ban hành và hoàn chỉnh các bộ luật kinh tế như Luật doanh nghiệp, Luật đầu tư nước ngoài, Luật thương mại, Luật thuế giá trị gia tăng, Luật thuế thu nhập doanh nghiệp... nhằm đẩy nhanh tiến trình cải cách kinh tế. Ngoài ra, các chính sách kinh tế thông thoáng nhằm khuyến khích sự phát triển của các thành phần

kinh tế cũng được thông qua đã tạo được môi trường kinh doanh thuận lợi, lành mạnh và ổn định.

Tuy nhiên, hiện nay vẫn còn hạn chế trong việc triển khai và chấp hành đồng bộ, nội dung các điều khoản chưa thật rõ ràng và hợp lý, thiếu sự nhất quán, đồng bộ. Những hạn chế này đã gây ra không ít khó khăn cho các doanh nghiệp trong hạch toán kế toán... Ngoài ra, bộ máy cán bộ hành chính còn cửa quyền, tham ô, nhũng nhiễu, gây khó khăn cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Hiện nay, trước cơ hội gia nhập WTO, ta thấy doanh nghiệp Việt Nam sẽ có nhiều lợi ích như được mở rộng thị trường xuất khẩu, tăng cường khả năng tiếp cận thị trường quốc tế; được nâng cao vị trí trong quan hệ thương mại quốc tế và bình đẳng trong giải quyết tranh chấp thương mại quốc tế; được hưởng lợi từ các chính sách cải cách kinh tế trong nước như công khai, minh bạch, nhà nước phục vụ dân, phục vụ doanh nghiệp, môi trường kinh doanh thông thoáng, tạo thuận lợi tối đa cho doanh nghiệp, đồng thời giảm thiểu các chi phí tốn kém của doanh nghiệp trong quá trình gia nhập, tiếp cận và tham gia thị trường.

Hơn thế nữa, môi trường cạnh tranh lành mạnh sẽ tạo ra những doanh nhân sẵn sàng đối mặt với cạnh tranh chứ không chỉ kiếm lời từ sự trợ giúp của chính phủ hay lợi dụng những hạn chế, bảo hộ của nhà nước.

Tuy nhiên, việc gia nhập WTO cũng mang đến những khó khăn, thách thức rất lớn đối với doanh nghiệp như: nguy cơ bị mất thị phần, thị trường nội địa; nguy cơ bị thu hẹp sản xuất, bị chuyển đổi sang lĩnh vực khác; nguy cơ phá sản do không cạnh tranh được với hàng hóa nhập khẩu; nguy cơ bị các doanh nghiệp nước ngoài thôn tính, mua lại, chèn ép; nguy cơ bị lấy mất nhân viên giỏi, mua chuộc lãnh đạo cao cấp qua trả lương cao, hứa hẹn thăng tiến.

Nhìn chung, nguy cơ về nguồn nhân lực là cao nhất vì để tiết kiệm tiền lương, tiết kiệm chi phí về ăn ở đối với công nhân và cán bộ quản lý, các tập đoàn nước ngoài sẽ tìm cách thuê người Việt Nam hơn là đưa người nước ngoài sang Việt Nam. Bằng cách trả lương cao, hứa hẹn sự thăng tiến, đãi ngộ về đào tạo, lương thưởng, về phúc lợi tham quan du lịch, nghỉ ngơi..., các tập đoàn nước ngoài sẽ bỏ tiền thu hút, mua chuộc nhân viên giỏi của các doanh nghiệp trong nước chuyển sang làm việc cho họ, vừa đỡ tốn chi phí đào tạo, vừa đỡ tốn tiền thuê người nước ngoài, vừa làm suy yếu các doanh nghiệp trong nước, nhất là DNVVN.

1.1.3. Tổng quan về các vấn đề nhân sự của DNVVN hiện nay

1.1.3.1. Khó giữ nhân viên giỏi

DNVVN VN khó tuyển và dễ mất nhân viên giỏi vì không đủ sức trả lương cao. Các DN này phải tuyển những người chưa giỏi nhưng có tiềm năng để tự đào tạo và trang bị cho họ những kỹ năng để làm việc. Nhưng những nhân viên này sau một quá trình được gọt giũa, nếu lọt vào tầm ngắm của khách hàng và đối thủ với lời mời hấp dẫn, nguy cơ bị mất nhân viên là rất cao. Vấn đề nhân sự chính là yếu tố quyết định sự thành công của một DN. Đó cũng là khó khăn nhất của công ty khi muốn xây dựng một đội ngũ nhân viên có năng lực. Hầu hết các DNVVN đều gặp trở ngại lớn nhất về mặt nhân sự do mức lương thấp hơn so với các công ty nước ngoài, các công ty lớn. Đồng thời nhân viên không nhận thấy được khả năng thăng tiến của mình trong DN.

Các DNVVN vẫn còn tư duy theo lối cũ, lãnh đạo không nhìn nhận đúng vai trò của người cộng sự với mình, không xem họ là một nguồn tài nguyên quý giá. Nặng tính cách gia đình, ôm đồm công việc... là những yếu điểm của lãnh đạo tư nhân. Họ không còn thời gian hoạch định chiến lược, nắm bắt được những cơ hội kinh doanh khác trên thị trường. Ngoài ra, tâm lý của những người

trẻ tuổi hiện nay thích được làm việc trong những môi trường đầy thử thách, trong không khí cạnh tranh quyết liệt tại những DN đã có tên tuổi, những công ty đa quốc gia.

Trong một cuộc khảo sát với 500 nữ doanh nhân Việt Nam, Chương trình phát triển dự án Mê Kông công bố vào tháng 3 năm 2006 cho thấy vấn đề tìm và giữ người giỏi trong công ty vẫn là mối bận tâm lớn nhất, 80% số người được khảo sát cho rằng việc tuyển dụng và giữ lao động giỏi là rất quan trọng.

1.1.3.2. Đào tạo nhân lực chưa đạt hiệu quả

Nhu cầu đào tạo nhân lực của các DN VVN tại VN rất lớn, nhưng do không xác định được nhu cầu, phương pháp và nội dung đào tạo nên mức độ đầu tư cho đào tạo nhân lực của nhiều DN hiện nay chưa mang lại hiệu quả và DN ngại đào tạo.

1.1.3.3. Cạnh tranh thu hút nhân sự trên thị trường

Thu nhập của người lao động trên thị trường hiện nay được đánh giá đúng mức thông qua việc chi trả thu nhập cao. Lương, thưởng cho nhân viên xứng đáng là một cách đầu tư hiệu quả. Kết hợp với trả thu nhập hợp lý, hấp dẫn, nhiều DN sử dụng chính sách đào tạo để thu hút và giữ chân nhân viên giỏi. Về thu hút nhân lực, các DN Nhà nước đang chịu nhiều thua thiệt so với các DN tư nhân, DN có vốn đầu tư nước ngoài do phải tuân thủ những quy định bất hợp lý, cứng nhắc về chế độ lương thưởng. Sự chuyển dịch nhân sự trên thị trường phần lớn là theo chiều từ các DN Nhà nước sang các DN tư nhân, DN có vốn đầu tư nước ngoài.

Các DN nhà nước, DN tư nhân kém hơn so với các DN đầu tư nước ngoài trong việc giữ chân những nhân viên, cán bộ có năng lực. Một môi trường làm việc tốt được tạo ra từ một chính sách quản lý khoa học, rõ ràng chính là một trong những yếu tố thuyết phục người lao động trong việc lựa chọn nơi làm việc.

Hiện đang có không ít DN trong nước áp dụng cách thức trả lương và đánh giá kết quả công việc của nhân viên không theo một tiêu chí, hệ thống rõ ràng mà phần lớn dựa vào cảm tính và các mối quan hệ.

1.1.3.4. Lương - thưởng

Ở các DN Nhà nước vẫn đang áp dụng hệ thống thang lương và hệ số lương do Bộ lao động, Thương binh và xã hội ban hành. Họ lấy làm căn cứ cho việc nộp bảo hiểm xã hội và gọi là phần lương cứng của người lao động. Sau đó mỗi DN đều có một phần lương theo kết quả kinh doanh, quen được gọi là “ lương mềm “.

Đối với các DN tư nhân, DNVVN phần lớn không tồn tại thang bảng lương. Ông chủ quyết định mức cho các nhân viên theo những thông tin về giá lao động trên thị trường. Việc tăng lương hàng năm chủ yếu là theo kết quả kinh doanh. Việc giám sát về thành tích công tác cá nhân cũng mang màu sắc cảm tính nhiều hơn.

Còn các DN có vốn đầu tư nước ngoài, phần lớn đều xây dựng thang bảng lương riêng, phù hợp với yêu cầu nguồn nhân lực của họ, nó mang tính chất phù hợp cao với đặc điểm nhân lực của DN, đồng thời có khả năng trả lương hấp dẫn với các nghề có vai trò chủ chốt trong chuỗi giá trị của DN.

Theo kết quả dự án khảo sát lương Việt Nam 2005 do Navigos Group và Việt Nam Works.com thực hiện về chế độ lương từ 208 công ty trong và ngoài nước, 35.000 nhân viên làm việc trong mọi ngành nghề tại những trung tâm kinh tế lớn của Việt Nam cho thấy tỷ lệ “mất” nhân viên trung bình của các công ty là 21% năm trong các năm 2004 và 2005. Có một khoảng cách khá xa giữa việc trả lương của các công ty nước ngoài với các công ty trong nước, mức chênh lệch này qua khảo sát khoảng 34%.

Do vậy hiện tượng lao động dịch chuyển từ khu vực kinh tế trong nước sang các công ty có vốn đầu tư nước ngoài đang xảy ra khá phổ biến. Bên cạnh đó là sự phát triển không đồng đều, thiếu sự linh hoạt trong cơ chế trả lương của các DN trong nước cũng làm lực lượng lao động biến động theo. Ngoài ra, những yếu tố như môi trường làm việc, quan hệ giữa đồng nghiệp cũng tác động không nhỏ đến quyết định của người lao động khi tìm kiếm việc làm.

Yếu điểm trong công tác tuyển dụng nhân sự ở các DN trong nước là thiếu sự rõ ràng giữa DN và người được tuyển dụng, nhân viên mới rất mù mờ về việc làm và con đường thăng tiến của họ. Trong khi đó các công ty nước ngoài lại đặt ra các yêu cầu rất rõ cho người được tuyển dụng, đặt ra những mục tiêu giúp họ thấy rõ con đường phấn đấu, vươn lên cho mình.

1.2. QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.2.1. Khái niệm Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là toàn bộ trình độ chuyên môn mà con người tích lũy được, có khả năng đem lại thu nhập trong tương lai. Đó chính là một nguồn lực sống có giá trị của con người đối với xã hội được thể hiện ở năng lực lao động với một cơ thể khỏe mạnh, bền bỉ, có năng lực nghề nghiệp phù hợp với tinh thần chủ động làm việc và ý thức sáng tạo cái mới, có khả năng thích ứng với môi trường tổ chức và văn hóa của DN (Nguyễn Dương, 2005).

1.2.2. Khái niệm Quản trị nguồn nhân lực

Có nhiều khái niệm khác nhau về QTNNL như sau:

QTNNL bao gồm tất cả các quyết định quản trị và các hành động có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa DN và nhân viên (nguồn nhân lực) (Beer et al. 1984:1).

QTNNL là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên (Trần Kim Dung, 2003).

QTNNL là một loạt những quyết định tổng hợp hình thành nên mối quan hệ về công việc. Chất lượng của những quyết định đó góp phần trực tiếp vào năng lực của tổ chức và của nhân viên để đạt được những mục tiêu đề ra (George, 2002).

QTNNL là tìm cách tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên hoàn thành tốt các mục tiêu chiến lược và các kế hoạch đề ra, tăng cường sự cống hiến của mọi người theo định hướng phù hợp với chiến lược của DN, đạo đức và xã hội” (Werther Davis, 1996).

QTNNL là cách tiếp cận đặc biệt để quản lý nhân viên nhằm khám phá lợi thế cạnh tranh thông qua chiến lược quản lý nhân viên có năng lực và có lòng tận tụy cao, giúp họ hòa nhập vào văn hóa, cấu trúc và kỹ thuật cá nhân (Townley 1994: 138).

1.2.3. Sự khác biệt giữa Quản trị nhân sự và QTNNL

Khác với quản trị nhân sự trước đây, QTNNL đòi hỏi phải có sự tác động hai chiều, thỏa mãn được cả hai đối tượng là DN và nhân viên trên cơ sở sử dụng các quan điểm và chính sách. QTNNL không chỉ dừng lại việc sử dụng nhân viên một cách hợp lý, đầy đủ mà còn có ý nghĩa đào tạo và phát triển, vì cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật, con người cũng cần có những chuyển biến, thay đổi tích cực để phù hợp. Sự khác biệt giữa quản trị nhân sự và QTNNL thể hiện cụ thể ở Bảng 1.1

Bảng 1.1: Sự khác biệt giữa Quản trị nhân sự và QTNNL

STT	Tiêu chí đánh giá	Quản trị nhân sự	QTNNL
1	Quan điểm, triết lý chung về nhân viên trong DN	Quốc doanh: Nhân viên là chủ DN Phi quốc doanh: nhân viên là yếu tố chi phí đầu vào của quá trình sản xuất kinh doanh.	Nhân viên là tài sản quý, nguồn nhân lực cần được đầu tư phát triển.
2	Quan hệ giữa nhân viên và chủ DN	Quốc doanh: quan hệ không rõ ràng Phi quốc doanh: là quan hệ thuê mướn	Quan hệ hợp tác bình đẳng, hai bên cùng có lợi. Cùng chia sẻ trách nhiệm và quyền lợi trong kinh doanh.
3	Mục tiêu đào tạo	Giúp nhân viên thích nghi ở vị trí của họ	Đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực
STT	Tiêu chí đánh giá	Quản trị nhân sự	QTNNL
4	Mục tiêu quan tâm hàng đầu trong hoạt động của DN	Quốc doanh: lợi ích chính trị và quyền lợi nhân viên được quan tâm nhiều hơn lợi ích kinh tế. Phi quốc doanh: chú trọng lợi ích kinh tế DN.	Quan tâm cả lợi ích tối ưu của DN và lợi ích của nhân viên.
5	Định hướng hoạt động	Ngắn hạn và trung hạn	Dài hạn
6	Quan điểm về văn hóa tổ chức phù hợp	Ít chú ý đến văn hóa tổ chức	Thiết lập văn hóa riêng phù hợp, chú trọng tuyên truyền và khuyến khích duy trì phát triển các giá trị văn hóa tổ chức.
7	Lợi thế cạnh tranh	Thị trường và công nghệ	Chất lượng nguồn nhân lực
8	Cơ sở của năng suất và chất lượng	Máy móc + Tổ chức	Công nghệ+Tổ chức+Chất lượng nguồn nhân lực
9	Các yếu tố động viên	Tiền và thăng tiến nghề nghiệp	Tính chất công việc+Thăng tiến nghề nghiệp +Tiền
10	Thái độ với sự thay đổi	Nhân viên thường chống lại sự thay đổi.	Nguồn nhân lực năng động có thể thích ứng tốt sự thay đổi, đối mặt với thách thức.

1.2.4. Vai trò của QTNNL.

QTNNL nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô và có hai mục tiêu cơ bản: Thứ nhất, là sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức; Thứ hai, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với DN (Trần Kim Dung, 2003).

QTNNL giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác; biết tìm ra ngôn ngữ chung; biết cách nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên; biết cách đánh giá nhân viên chính xác; biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên; biết cách phối hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của các cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần đưa chiến lược con người trở thành một bộ phận hữu cơ trong chiến lược kinh doanh của DN.

Như vậy, về mặt kinh tế, QTNNL giúp cho DN khai thác các khả năng tiềm tàng nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của DN về nguồn nhân lực. Về mặt xã hội, QTNNL thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, DN và người lao động.

1.3. THỰC TIỄN QTNNL

Quản lý con người hiệu quả về thực chất sẽ giúp cho hoạt động kinh tế nâng cao. Chính vì thế, nhiều nghiên cứu về thực tiễn tốt nhất trong quản trị đã được thực hiện trên thế giới để tìm ra những nhân tố của thực tiễn QTNNL có ảnh hưởng tốt đến kết quả hoạt động của DN. Trong đó, nghiên cứu nổi tiếng của Pfeffer (1998) đã đề xuất bảy thực tiễn QTNNL tốt nhất có ảnh hưởng đến hệ thống thực hiện công việc có kết quả cao tại các nước phát triển như sau:

- ***Đảm bảo ổn định trong công việc:*** nhân viên không bị mất việc nhanh chóng; giúp nhân viên tình nguyện làm việc, không ngừng nỗ lực để tăng năng suất lao động; giúp xây dựng lòng tin trong nhân viên, tạo ra sự hợp tác.
- ***Tuyển chọn nhân viên mới:*** đảm bảo tuyển đúng người vào đúng việc. Công ty cần có ngân hàng dữ liệu ứng viên lớn; cần xác định cụ thể kỹ năng, kinh nghiệm và yêu cầu công việc; loại bỏ thuộc tính đặc trưng khó thay đổi.
- ***Đội tự quản và phi tập trung trong việc ra quyết định:*** Nhân viên tự quản lý công việc; giúp tăng tính trách nhiệm, thu hút mọi người tham gia hoạt động; nhân viên được đóng góp ý kiến, ý tưởng.
- ***Mức đãi ngộ lương, thưởng tương đối cao theo kết quả công việc:*** chia phần tăng thêm, chia lợi nhuận, cho sở hữu cổ phiếu ...
- ***Đào tạo:*** tạo ra nhiều cơ hội đầu tư vào nhân viên với mục tiêu giữ nhân viên gắn bó lâu dài tại công ty.
- ***Giảm khoảng cách khác biệt:*** sử dụng ngôn ngữ và dấu hiệu, không gian, đồng phục và giảm chênh lệch tiền lương, áp dụng chế độ lương cào bằng.
- ***Chia sẻ thông tin:*** phổ biến thông tin hoạt động tài chính, chiến lược, quy mô hoạt động, quy trình huấn luyện đào tạo cho nhân viên. Giúp nhân viên cảm nhận được sự tin cậy của tổ chức và làm việc hết lòng; giúp quá trình huấn luyện, đào tạo đạt hiệu quả cao.

Tuy nhiên, ta thấy cách tiếp cận của Pfeffer có một số thành phần thực tiễn QTNNL chưa phù hợp với tình hình của nền kinh tế đang phát triển như: Việc đảm bảo ổn định trong công việc và rút ngắn khoảng cách tiền lương chưa phải là những tiêu thức tốt để đánh giá thực tiễn QTNNL trong các DN quốc doanh khi nhân viên giỏi bất mãn vì chế độ lương cào bằng; Việc tuyển chọn nhân viên mới với ngân hàng dữ liệu ứng viên lớn, chi phí tuyển dụng cao; việc

chia sẻ thông tin và việc giảm khoảng cách khác biệt chưa phù hợp với thực tiễn kinh doanh của DNVVN.

Singh (2004) cho rằng nên có thang đo riêng và đã tiến hành đo lường sự tác động của thực tiễn QTNNL đến kết quả hoạt động trong điều kiện của nền kinh tế đang phát triển. Theo Singh (2004), thực tiễn QTNNL của Ấn Độ gồm có bảy thành phần với 36 biến quan sát có nội dung chính như sau:

1.3.1. Tuyển dụng

Hệ thống tuyển dụng có tính khoa học kết hợp với việc sử dụng các công cụ hiện đại giúp DN có khả năng tuyển được người có năng lực phù hợp (Holzer 1987). Hơn nữa, nó còn tạo ra ý thức tự giác trong nhân viên giúp công việc được thực hiện với hiệu quả cao (Pfeffer 1994). Hệ thống tuyển dụng tinh vi và khoa học đảm bảo sự tương hợp giữa năng lực nhân viên và yêu cầu công việc trong DN (Fernandez 1992).

Thành phần tuyển dụng bao gồm 4 biến quan sát:

- Hệ thống tuyển chọn mang tính khoa học.
- Lãnh đạo các bộ phận trực tiếp và phòng nhân sự tham gia vào việc tuyển chọn nhân viên.
- Các bài kiểm tra tiêu chuẩn hóa được sử dụng trong quá trình tuyển chọn.
- Công ty đã lựa chọn được những người có kiến thức, có kỹ năng phù hợp với công việc.

1.3.2. Xác định công việc

Công ty có hệ thống bản mô tả công việc cho các nhân viên, phân chia công việc rõ ràng, trách nhiệm, quyền hạn và quyền lợi song hành. Thiết kế và cấu trúc công việc là một nhân tố quan trọng có ảnh hưởng đến động cơ thúc đẩy nhân viên. Nếu như một công việc được xác định chặt chẽ, thì nhân viên sẽ làm việc trong phạm vi hẹp và DN chỉ sử dụng được một phần kỹ năng và kinh

nghiệm của nhân viên đó. Ngược lại, nếu nhân viên được trực tiếp tham gia vào xác định công việc nào được thực hiện và cách thức thực hiện như thế nào thì động cơ làm việc của nhân viên sẽ cao (Milgrom and Roberts 1993, Lado and Wilson 1994).

Thành phần xác định công việc có 4 biến quan sát:

- Nhiệm vụ của mỗi công việc được xác định rõ ràng.
- Công ty có hệ thống bảng mô tả công việc và thường xuyên được cập nhật.
- Trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền lợi của mỗi công việc song hành nhau.
- Nhân viên tích cực và chủ động thực hiện cả những công việc không được quy định trong nhiệm vụ.

1.3.3. Đào tạo

Nhân viên được đào tạo, huấn luyện những kỹ năng cần thiết cho công việc, công ty tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về công việc cho nhân viên. Đầu tư vào đào tạo nhân viên về giải quyết vấn đề, mối quan hệ theo nhóm và mối quan hệ giữa cá nhân với nhau mang lại lợi ích cao cho công ty (Russell, Terberg, and Powers 1985; Bartel 1994; Cianni and Wnuck 1997; Ettington 1997; Barak, Maymon, and Harel 1999).

Thành phần đào tạo bao gồm 7 biến quan sát:

- Công ty tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về công việc cho nhân viên
- Nhân viên ở các vị trí khác nhau thường được tham gia các khóa đào tạo hằng năm.
- Nhu cầu đào tạo được xác định thông qua hệ thống đánh giá hoạt động chính thức.
- Hướng dẫn nhân viên mới những kỹ năng cần thiết cho công việc.
- Kiến thức và kỹ năng mới được phổ biến định kỳ cho nhân viên để làm việc theo nhóm.

- Việc xác định nhu cầu đào tạo là khả thi

1.3.4. Đánh giá nhân viên

Nhân viên hiểu mục tiêu, tiêu chuẩn đánh giá, hệ thống đánh giá là công bằng, chính xác. Công ty sử dụng hệ thống đánh giá để phát triển và tăng cường chất lượng, năng lực thực hiện của nhân viên. Thông tin đánh giá được dùng để thay đổi hoạt động tuyển dụng và đào tạo; dùng để tuyển chọn và phát hiện những nhân viên có thái độ và hành vi phù hợp với DN.

Thành phần đánh giá nhân viên có 7 biến quan sát:

- Kết quả hoạt động của nhân viên được đánh giá dựa trên mục tiêu cụ thể.
- Hệ thống đánh giá trong công ty góp phần phát triển năng lực nhân viên.
- Nhân viên nhận thông tin phản hồi và tư vấn dựa trên hoạt động của mình.
- Nhân viên tin tưởng vào hệ thống đánh giá hoạt động công bằng, chính xác.
- Hệ thống đánh giá ảnh hưởng mạnh mẽ tới hành vi cá nhân, hành vi tập thể.
- Dữ liệu đánh giá được dùng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng...
- Nhân viên hiểu rõ mục tiêu của hệ thống đánh giá.

1.3.5. Đãi ngộ về lương, thưởng

Mức độ đãi ngộ liên hệ chặt chẽ với mức độ đóng góp kết quả làm việc và năng lực của mỗi cá nhân, bảo đảm mức thu nhập phù hợp với thị trường. Công ty sử dụng chế độ đãi ngộ để thưởng cho các nhân viên đạt thành tích cao trong việc thực hiện mục tiêu cụ. Đối với những công việc then chốt thì mức đãi ngộ và thưởng có tác động rất lớn kết quả hoạt động công ty (Gerhart and Milkovich 1992; Gormez-Mejia, Balkin and Cardy 1998; Milkovich and Boudreau 1998).

Thành phần đãi ngộ về lương và thưởng gồm 5 biến quan sát dưới đây:

- Mức độ đãi ngộ, khen thưởng phụ thuộc vào kết quả làm việc cụ thể.

- Thu nhập của nhân viên trong công ty đảm bảo được mức sống trung bình
- Mức độ đãi ngộ được quyết định dựa trên cơ sở năng lực của nhân viên.
- Nhân viên được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh.
- Chia sẻ lợi nhuận được dùng làm cơ chế thưởng cho kết quả hoạt động cao.

1.3.6. Hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến

Tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp kết hợp với nhu cầu phát triển cá nhân và phát triển công ty, từ đó tạo động lực làm việc cho nhân viên và mang lại hiệu quả cao cho kết quả hoạt động kinh doanh (Osterman 1987). Hoạch định nghề nghiệp được thực hiện tốt cũng khuyến khích nhân viên có trách nhiệm hơn về việc tự mình phát triển các kỹ năng phù hợp với tiêu chuẩn của công ty (Doyle 1997).

Thành phần hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến có 7 biến quan sát:

- Các cá nhân trong công ty được định hướng nghề nghiệp rõ ràng
- Cấp trên trực tiếp hiểu rõ nguyện vọng nghề nghiệp của nhân viên mình.
- Trong công ty, nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến.
- Nhu cầu phát triển của cá nhân và công ty tương hợp với nhau.
- Công ty tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên.
- Mỗi nhân viên hiểu và nắm rõ những điều kiện để được thăng tiến.
- Mỗi nhân viên đều nhận thức được vấn đề hưởng nghiệp trong tổ chức.

1.3.7. Thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động

Nhân viên được khuyến khích tham gia vào các quyết định liên quan đến các hoạt động chung trong công ty, họ có nhiều cơ hội đưa ra các sáng kiến, cải tiến kỹ thuật. Nghiên cứu cho thấy mối liên hệ tích cực giữa kết quả hoạt động với sự thỏa mãn và năng suất làm việc của nhân viên (Pfeffer 1994; Wagner 1994; and Verma 1995). Ngoài ra, chương trình đãi ngộ càng có hiệu quả hơn khi

kết hợp với việc thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động (Blinder 1990).

Thành phần thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động với 3 biến sau:

- Nhân viên được phép đưa ra những quyết định có liên quan đến hoạt động của mình.
- Lãnh đạo khuyến khích nhân viên tham gia vào việc ra quyết định liên quan đến hoạt động chung của công ty.
- Nhân viên có cơ hội đưa ra các cải tiến nhằm hoàn thiện hoạt động công ty.

1.4. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG DOANH NGHIỆP

1.4.1. Kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên

Kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên được đo lường theo các tiêu thức trên cơ sở đánh giá của nhân viên khi so sánh với các DN khác cùng loại về:

- Kết quả hoạt động chung của DN với các tiêu thức so sánh về chất lượng sản phẩm, việc phát triển sản phẩm mới, khả năng thu hút nhân viên, khả năng giữ nhân viên giỏi, mức độ thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, các mối quan hệ giữa quản lý và nhân viên.
- Kết quả thị trường của DN với các tiêu thức so sánh về tiếp thị sản phẩm hay dịch vụ, tốc độ tăng trưởng về doanh số, lợi nhuận và thị phần.

1.4.2. Tác động của thực tiễn QTNNL đến kết quả hoạt động

Kết quả nghiên cứu của Singh, 2004 khảo sát trên 359 DN tại Ấn Độ cho thấy mối liên hệ đặc biệt giữa hai nhân tố thực tiễn quản trị>NNL là đào tạo và đãi ngộ với kết quả hoạt động và kết quả thị trường của DN. Nghiên cứu cho thấy chất lượng tham gia của nhân viên tốt và cao hơn nếu có hệ thống đãi ngộ lương thưởng căn cứ vào việc chia sẻ lợi nhuận căn bản. Mối quan hệ giữa định

nghĩa công việc và đào tạo cũng có mối liên hệ mật thiết, đào tạo chú trọng vào hơn nhu cầu công việc hiện tại trên cơ sở kiến thức, kỹ năng và thái độ có liên quan đến công việc. Hiệu quả tương quan giữa mối quan hệ kết quả hoạt động DN với kết quả thị trường là 0.68.

Kết quả cho thấy việc sử dụng công cụ và bài kiểm tra cụ thể trong tuyển dụng kết hợp với chế độ đãi ngộ trong hoạt động giúp DN đạt kết quả kinh doanh cao. Tương tự, tỷ lệ nhân viên được tuyển chọn thông qua việc tuyển dụng kết hợp với hệ thống đánh giá hoạt động và mức đãi ngộ mang lại kết quả thị trường cao hơn. Ngoài ra, nghiên cứu cũng cho thấy mối tương tác giữa các yếu tố thực tiễn quản trị NNL như tuyển dụng, xác định công việc, đánh giá hoạt động, đào tạo, đãi ngộ, sự tham gia của nhân viên với kết quả hoạt động của DN. Nghiên cứu này được thực hiện để tìm ra mối quan hệ giữa các thành phần thực tiễn QTNNL và kết quả hoạt động của các DNVVN trong điều kiện Việt Nam, hình 1.1.

Nhóm giả thuyết cho nghiên cứu là:

H1.1: Hệ thống tuyển dụng được đánh giá cao hay thấp thì kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.

H1.2: Việc xác định công việc được đánh giá cao hay thấp thì kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.

H1.3: Hoạt động đào tạo được đánh giá cao hay thấp thì kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.

H1.4: Hoạt động đánh giá nhân viên được đánh giá cao hay thấp thì kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.

H1.5: Hoạt động đãi ngộ lương thưởng được đánh giá cao hay thấp thì kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.

H1.6: Hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến được đánh giá cao hay thấp thì kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.

H1.7: Mức độ thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động được đánh giá cao hay thấp thì kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.

Nghiên cứu của TS. TT Kim Dung (2005) khảo sát trên 448 nhân viên đã đo lường nhận thức về mức độ thỏa mãn của nhân viên đối với công việc, kết quả cho thấy điểm trung bình về tầm quan trọng của tiền lương, đào tạo và thăng tiến cao nhưng mức độ thỏa mãn về tiền lương lại rất thấp. Nhân viên trong khu vực quốc doanh có điểm trung bình về mức độ thỏa mãn với công việc và đãi ngộ lương thưởng cao hơn so với các đồng nghiệp trong khu vực phi quốc doanh. Ngoài ra nghiên cứu của TS. TT Kim Dung (2005) cũng cho thấy mức độ thỏa mãn chung của nhân viên đối với công việc bị ảnh hưởng mạnh bởi các yếu tố thực tiễn QTNNL là cơ hội thăng tiến, đào tạo, lãnh đạo, đãi ngộ lương thưởng. Yếu tố đào tạo, cơ hội thăng tiến và lãnh đạo chịu ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến sự trung thành - khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi trong DN. Trong đó, nhân viên trong khu vực quốc doanh có mức độ trung thành đối với tổ chức cao hơn so với nhân viên trong khu vực phi quốc doanh.

1.5. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Thông qua thảo luận nhóm, một biến quan sát của thành phần đãi ngộ và một biến quan sát của thành phần hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến bị loại khỏi thang đo do không phù hợp với thực tiễn tại Việt Nam là:

- Mỗi nhân viên đều nhận thức được vấn đề hưởng nghiệp trong tổ chức
- Chia sẻ lợi nhuận được dùng làm cơ chế thưởng cho kết quả hoạt động cao.

Như vậy, mô hình nghiên cứu khảo sát về thực tiễn QTNNL tại DNVVN Tp.HCM còn 7 thành phần với 34 biến quan sát: (1) tuyển dụng – 4 biến; (2) xác định công việc – 4 biến; (3) đào tạo – 6 biến; (4) đánh giá nhân viên – 7 biến; (5) đãi ngộ về lương, thưởng – 4 biến; (6) hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến – 6 biến; (7) thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động – 3 biến.

Thành phần tuyển dụng:

- 1 Hệ thống tuyển chọn mang tính khoa học.
- 2 Lãnh đạo các bộ phận trực tiếp và phòng nhân sự tham gia vào việc tuyển chọn nhân viên.
- 3 Các bài kiểm tra tiêu chuẩn hóa được sử dụng trong quá trình tuyển chọn.
- 4 Công ty đã lựa chọn được những người có kiến thức, có kỹ năng phù hợp với công việc.

Thành phần xác định công việc:

- 1 Nhiệm vụ của mỗi công việc được xác định rõ ràng.
- 2 Công ty có hệ thống bảng mô tả công việc và thường xuyên được cập nhật.
- 3 Trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền lợi của mỗi công việc song hành nhau.
- 4 Nhân viên tích cực và chủ động thực hiện cả những công việc không được quy định trong nhiệm vụ.

Thành phần đào tạo:

- 1 Công ty tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về công việc cho nhân viên
- 2 Nhân viên ở các vị trí khác nhau được tham gia các khóa đào tạo hằng năm.
- 3 Nhu cầu đào tạo xác định thông qua hệ thống đánh giá hoạt động chính thức.
- 4 Hướng dẫn nhân viên mới những kỹ năng cần thiết cho công việc.
- 5 Kiến thức và kỹ năng mới được phổ biến định kỳ cho nhân viên để làm việc theo nhóm.
- 6 Việc xác định nhu cầu đào tạo là khả thi

Thành phần đánh giá nhân viên

- 1 Kết quả hoạt động của nhân viên được đánh giá dựa trên mục tiêu cụ thể.
- 2 Hệ thống đánh giá trong công ty góp phần phát triển năng lực nhân viên.
- 3 Nhân viên nhận thông tin phản hồi và tư vấn dựa trên hoạt động của mình.
- 4 Nhân viên tin tưởng vào hệ thống đánh giá hoạt động công bằng, chính xác.
- 5 Hệ thống đánh giá ảnh hưởng mạnh mẽ tới hành vi cá nhân, hành vi tập thể.
- 6 Dữ liệu đánh giá được dùng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng...
- 7 Nhân viên hiểu rõ mục tiêu của hệ thống đánh giá.

Thành phần đãi ngộ về lương và thưởng

- 1 Mức độ đãi ngộ, khen thưởng phụ thuộc vào kết quả làm việc cụ thể.
- 2 Thu nhập của nhân viên trong công ty đảm bảo được mức sống trung bình
- 3 Mức độ đãi ngộ được quyết định dựa trên cơ sở năng lực của nhân viên.
- 4 Nhân viên được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh.

Thành phần hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến

- 1 Các cá nhân trong công ty được định hướng nghề nghiệp rõ ràng
- 2 Cấp trên trực tiếp hiểu rõ nguyện vọng nghề nghiệp của nhân viên mình.
- 3 Trong công ty, nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến.
- 4 Nhu cầu phát triển của cá nhân và công ty tương hợp với nhau.
- 5 Công ty tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên.
- 6 Mỗi nhân viên hiểu và nắm rõ những điều kiện để được thăng tiến.

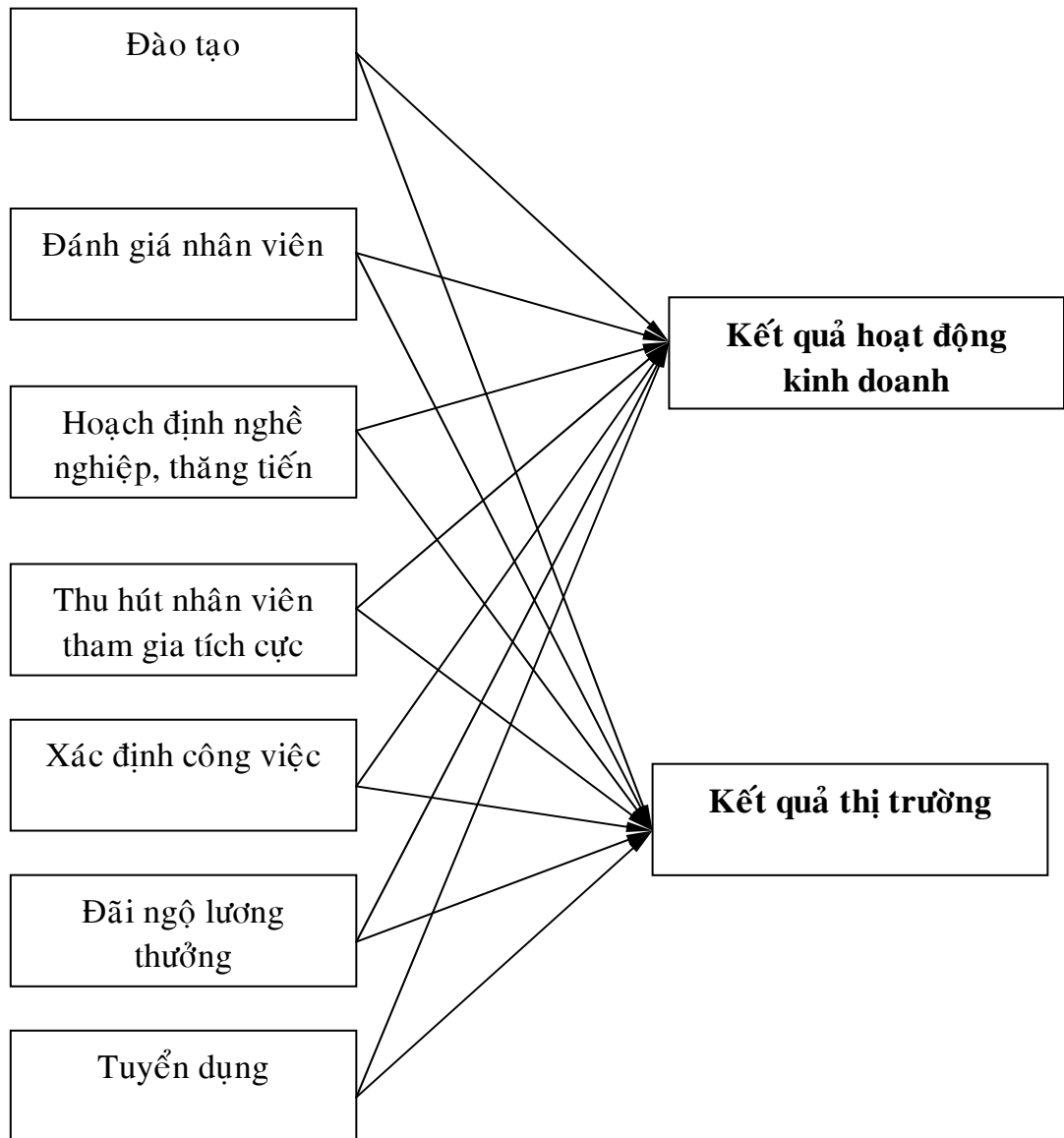
Thành phần thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động

- 1 Nhân viên được phép đưa ra các quyết định liên quan đến hoạt động của mình.
- 2 Lãnh đạo khuyến khích nhân viên tham gia vào việc ra quyết định liên quan đến hoạt động chung của công ty.

3 Nhân viên có cơ hội đưa ra các cải tiến nhằm hoàn thiện hoạt động công ty.

Mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa thực tiễn QTNNL với kết quả hoạt động kinh doanh của DNVVN tại Tp.HCM có dạng theo sơ đồ sau:

Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa thực tiễn QTNNL với kết quả hoạt động của DNVVN tại Tp.HCM



TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 giới thiệu cơ sở lý luận về Nguồn Nhân Lực, QTNNL, sự khác biệt giữa Quản trị nhân sự và QTNNL, thực tiễn QTNNL, mối quan hệ giữa kết quả hoạt động DN với thực tiễn QTNNL. Chương này cũng giới thiệu tổng quan về khái niệm, vai trò, đặc điểm của DNVVN; về môi trường kinh doanh và quản trị nguồn nhân lực của DNVVN.

Thang đo thực tiễn QTNNL và thang đo kết quả hoạt động của Singh 2004 với 7 thành phần: (1) tuyển dụng; (2) xác định công việc; (3) đào tạo; (4) đánh giá nhân viên; (5) đãi ngộ về lương, thưởng; (6) hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến; (7) thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động; thông qua 34 biến quan sát được điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện Việt Nam nhằm phân tích ảnh hưởng của thực tiễn quản trị NNL đến kết quả hoạt động của các DNVVN ở Tp.HCM.

CHƯƠNG 2: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Chương 2 thực hiện khảo sát và đo lường thang đo thực tiễn QTNNL và tác động của các thành phần thực tiễn QTNNL đến kết quả hoạt động của các DNVVN trên địa bàn TP.HCM.

2.1. PHƯƠNG PHÁP XỬ LÝ SỐ LIỆU

Đầu tiên, nghiên cứu sẽ kiểm định giá trị của các thang đo về thực tiễn QTNNL và kết quả kinh doanh, kết quả thị trường. Các thang đo được đánh giá sơ bộ thông qua kiểm định hệ số tin cậy Cronbach Alpha. Các biến có tương quan tổng nhỏ hơn 0.4 và các thành phần có hệ số tin cậy Cronbach Alpha nhỏ hơn 0.6 bị loại.

Sau khi kiểm định độ tin cậy Cronbach Alpha của các thành phần của thang đo, nghiên cứu thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích hồi quy. Các thang đo và mô hình đo lường, mô hình nghiên cứu được kiểm định có độ tin cậy tổng hợp; tổng phương sai trích phù hợp.

Kiểm định hệ số tin cậy Cronbach Alpha và EFA thực hiện trên SPSS 11.5

Hình 2.1: Quy trình thực hiện nghiên cứu

2.2. MÔ TẢ MẪU ĐIỀU TRA

Khảo sát được thực hiện ở Tp.HCM, phỏng vấn trực tiếp được thực hiện với các đối tượng là các cán bộ quản lý từ cấp trưởng phòng trở lên của các DNVVN. Tổng số mẫu khảo sát thu được là 235 DN (Phụ lục 5), trong đó có 211 bảng trả lời được sử dụng, đạt tỷ lệ 89,79%.

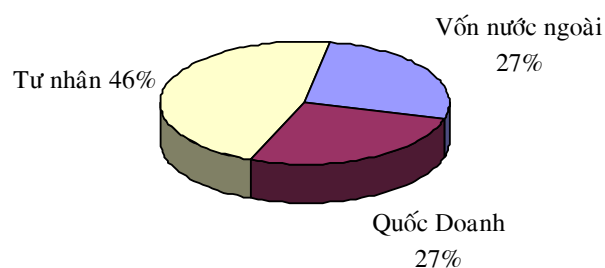
Theo lĩnh vực hoạt động, có 20% DN thuộc lĩnh vực sản xuất, 50% DN trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ, và 30% còn lại thuộc lĩnh vực hỗn hợp sản xuất-dịch vụ.

Bảng 2.1: Mô tả mẫu theo lĩnh vực hoạt động

STT	Lĩnh vực hoạt động	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Sản xuất	42	20%
2	Thương mại, dịch vụ	106	50%
3	Hỗn hợp sản xuất – dịch vụ	63	30%
Tổng cộng		211	100%

Theo loại hình sở hữu: Có 3 loại hình sở hữu, DN có vốn nước ngoài chiếm 27%, DN quốc doanh chiếm 27%, DN tư nhân là 46% (Bảng PL4.1 – Phụ lục 4).

Hình 2.2: Mô tả mẫu theo loại hình sở hữu



Về quy mô, có 40% DN có ít hơn 50 nhân viên; 19% DN có quy mô 51-100 nhân viên; 21% DN có quy mô 101-300 nhân viên; số DN còn lại có quy mô 301-500 nhân viên (với số vốn nhỏ hơn 10 tỷ đồng).

Bảng 2.2: Mô tả mẫu theo quy mô nhân viên

STT	Số lượng nhân viên	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	<50 người	85	40
2	51 - 100 người	40	19
3	101 - 300 người	44	21
4	301 - 500 người	42	20
Tổng cộng		211	100%

Theo số năm thành lập, có (19.4%) DN mới hoạt động từ 5 năm trở xuống; (15%) DN có thời gian hoạt động trên 5 năm đến 10 năm; (15.4%) DN có thời gian hoạt động trên 10 năm đến 20 năm; chỉ có (7%) DN có thời gian thành lập trên 21 năm. (Bảng PL4.5 – Phụ lục 4)

2.3. ĐÁNH GIÁ SƠ BỘ THANG ĐO

2.3.1. Thang đo kết quả hoạt động của DN

Kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên được đo lường theo hai thành phần: kết quả hoạt động chung và kết quả thị trường với 10 biến quan sát. Thang đo Likert 5 bậc được sử dụng, bậc 1 tương ứng với mức độ kém hơn hẳn các DN khác; bậc 5 tương ứng với mức độ tốt hơn hẳn các DN khác.

Kết quả hoạt động chung của DN có hệ số Cronbach Alpha = 0.7918, có 6 biến quan sát gồm: chất lượng sản phẩm; phát triển sản phẩm mới; khả năng thu hút nhân viên; khả năng giữ nhân viên; thỏa mãn nhu cầu khách hàng và quan hệ giữa quản lý với nhân viên (Bảng PL2.1 -Phụ lục 2).

Kết quả thị trường về khả năng cạnh tranh của DN trong nhận thức của nhân viên với hệ số Cronbach Alpha = 0.8373 có 4 biến quan sát: tiếp thị sản phẩm; tăng trưởng doanh số bán hàng; lợi nhuận và thị phần (Bảng PL2.2 - Phụ lục 2).

2.3.2. Thang đo thực tiễn QTNNL

Thang đo thực tiễn QTNNL của Singh (2004) được sử dụng với 7 thành phần có 36 biến quan sát. Trong đó, thông qua thảo luận nhóm, có hai biến quan sát của thành phần đãi ngộ và hoạch định nghề nghiệp, cơ hội thăng tiến bị loại khỏi thang đo do chưa phù hợp với thực tiễn QTNNL tại Việt Nam là:

- Mỗi nhân viên đều nhận thức được vấn đề hưởng nghiệp trong tổ chức
- Chia sẻ lợi nhuận được dùng làm cơ chế thưởng cho kết quả hoạt động cao.

Không có biến thêm nào. Như vậy, thang đo thực tiễn QTNNL dùng để khảo sát tại các DN VVN TpHCM bao gồm 7 thành phần với 34 biến quan sát như sau: (1) thành phần đào tạo có 6 biến quan sát, hệ số Cronbach Alpha = 0.8691; (2) đánh giá nhân viên có 7 biến quan sát, Cronbach Alpha = 0.8597; (3) hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến có 6 biến quan sát, Cronbach Alpha = 0.8623; (4) thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động có 3 biến quan sát, Cronbach Alpha = 0.8274; (5) xác định công việc có 4 biến quan sát, Cronbach Alpha = 0.7776; (6) đãi ngộ về lương và thưởng có 4 biến quan sát, Cronbach Alpha = 0.8509; (7) tuyển dụng có 4 biến quan sát, Cronbach Alpha = 0.8141 (Các bảng PL2.3 đến PL2.9 ở phần II - Phụ lục 2).

Thang đo Likert 5 bậc được sử dụng, bậc 1 tương ứng với mức độ hoàn toàn không áp dụng; bậc 5 tương ứng với mức độ áp dụng hoàn toàn trong công ty.

Bảng 2.3 : Tổng hợp thang đo sơ bộ các hệ số tin cậy Cronbach Alpha

STT	Tên thành phần (Biến)	Cronbach Alpha
1	Kết quả hoạt động kinh doanh – 6 biến	0.7918
2	Kết quả thị trường – 4 biến	0.8373
3	Đào tạo – 6 biến	0.8691
4	Đánh giá nhân viên – 7 biến	0.8597
5	Hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến – 6 biến	0.8623
6	Thu hút nhân viên tham gia vào các hoạt động – 3 biến	0.8274
7	Xác định công việc – 4 biến	0.7776
8	Đãi ngộ về lương, thưởng – 4 biến	0.8509
9	Tuyển dụng – 4 biến	0.8141

2.4 KIỂM ĐỊNH THANG ĐO BẰNG PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ (EFA)

Sau khi kiểm định độ tin cậy Cronbach Alpha của các thành phần của thang đo, nghiên cứu tiếp tục thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với các thang đo, mô hình đo lường và mô hình nghiên cứu.

2.4.1 Kiểm định thang đo kết quả hoạt động của DN bằng EFA

6 biến quan sát của kết quả hoạt động kinh doanh và 4 biến quan sát của kết quả thị trường được đem vào kiểm định trong EFA; cả 10 biến đều có trọng số đạt yêu cầu lớn hơn 0.4 và được trích thành 2 nhóm nhân tố mới là kết quả hoạt động kinh doanh và khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi với tổng phương sai trích được là 50.868%. Các biến trích trong từng nhóm phù hợp với nội dung đo lường tương ứng của từng nhóm. Kết quả độ tin cậy Cronbach Alpha được tính lại cho từng biến tiềm ẩn, tổng hợp kết quả trong bảng 2.4.

Bảng 2.4: Kết quả EFA về thang đo kết quả hoạt động DN

	Nhân tố	
	1	2
B2 – Tăng trưởng doanh số bán hàng	.802	
B4 – Thị phần	.759	
B1 – Tiếp thị sản phẩm	.706	
B3 – Lợi nhuận	.704	
A1 – Chất lượng sản phẩm	.616	
A2 – Phát triển sản phẩm mới	.609	
A5 – Thoả mãn nhu cầu khách hàng	.496	
A4 – Khả năng giữ nhân viên		.913
A3 – Khả năng thu hút nhân viên		.694
A6 – Quan hệ giữa quản lý và nhân viên		.630
Cronbach Alpha	0.8492	0.7278
% of Variance	41.644	9.224
Extraction Sums of Squared Loadings - Cumulative %		50.868

Như vậy, thang đo về kết quả hoạt động của DN được tách thành hai yếu tố là kết quả hoạt động kinh doanh và khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi. Thang đo kết quả hoạt động kinh doanh sau khi điều chỉnh có hệ số Cronbach Alpha = 0.8492, cho thấy mức độ tin cậy cao hơn lúc ban đầu (Cronbach Alpha sơ bộ = 0.7918) với 7 biến quan sát (bao gồm 4 biến của kết quả thị trường và 3 biến của kết quả hoạt động chung) (Bảng PL3.5 – Phụ lục 3). Thang đo khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi bao gồm 3 biến được tách ra từ thang đo kết quả hoạt động chung là khả năng giữ, thu hút nhân viên và quan hệ giữa quản lý và nhân viên, thang đo này có hệ số Cronbach Alpha = 0.7278 (Bảng PL3.6 – Phụ lục 3)

2.4.2 Kiểm định thang đo thực tiễn QTNNL

Thang đo thực tiễn QTNNL với 7 thành phần và 34 biến quan sát được đưa vào kiểm định tiếp theo trong EFA. 13 biến có trọng số nhỏ bị loại, 21 biến còn lại trích thành 4 nhóm nhân tố với tổng phương sai trích được là 56.912%. Các biến trích trong từng nhóm phù hợp với nội dung đo lường tương ứng của từng nhóm. Kết quả độ tin cậy Cronbach Alpha được tính lại cho từng biến tiềm ẩn.

Trong đó, thành phần cơ hội và thăng tiến có 7 biến, Cronbach Alpha = 0.8930; đãi ngộ lương thưởng có 4 biến, Cronbach Alpha = 0.8737; đánh giá nhân viên có 7 biến, Cronbach Alpha = 0.8630; đào tạo có 4 biến, Cronbach Alpha = 0.8761 (Chi tiết kết quả độ tin cậy Cronbach xem Bảng PL3.7; Bảng PL3.8; Bảng PL3.9 và Bảng PL3.10 - Phụ lục 3).

Bảng 2.5: Kết quả EFA thang đo thực tiễn QTNNL

	Nhân tố			
	1	2	3	4
Cơ hội thăng tiến và ra quyết định - C22	.805			
Cơ hội thăng tiến và ra quyết định - C21	.779			
Cơ hội thăng tiến và ra quyết định - C20	.737			
Cơ hội thăng tiến và ra quyết định – C18	.628			
Cơ hội thăng tiến và ra quyết định – C19	.521			
Cơ hội thăng tiến và ra quyết định – C17	.450			
Cơ hội thăng tiến và ra quyết định - C16	.448			
Đánh giá nhân viên - C11		.695		
Đánh giá nhân viên - C12		.594		
Đánh giá nhân viên - C13		.579		
Đánh giá nhân viên - C8		.532		
Đánh giá nhân viên – C10		.500		
Đánh giá nhân viên – C9		.470		
Đánh giá nhân viên - C7		.407		
Đãi ngộ lương, thưởng - C29			.888	
Đãi ngộ lương, thưởng - C28			.766	
Đãi ngộ lương, thưởng - C27			.729	
Đãi ngộ lương, thưởng - C30			.633	
Đào tạo - C2				1.005
Đào tạo - C1				.825
Đào tạo - C3				.709
Cronbach Alpha	0.8930	0.8630	0.8627	0.8761
% of Variance	43.828	6.467	3.469	3.149
Extraction Sums of Squared Loadings - Cumulative %				56.912

Extraction Method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 7 iterations.

2.5 KẾT QUẢ ĐO LƯỜNG VÀ PHÂN TÍCH

Kết quả đo lường cho thấy thang đo về kết quả hoạt động của DN gồm hai yếu tố là kết quả hoạt động kinh doanh và kết quả thị trường từ mô hình nghiên cứu đã được tách thành hai yếu tố mới trong DNVVN là kết quả hoạt động kinh doanh và khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi.

Trong nghiên cứu này, các biến quan sát về hoạt động tuyển dụng và xác định công việc bị loại. Điều này có thể giải thích như sau: trong thực tế, các DNVVN ít quan tâm và không chú trọng đến việc thiết lập hệ thống bản mô tả công việc và áp dụng các phương pháp, kỹ năng tuyển dụng hiện đại. Như vậy, giả thuyết H1.1 và H1.2 không được chấp nhận: Hệ thống tuyển dụng và việc xác định công việc được đánh giá cao hay thấp thì kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên không tăng hay giảm theo.

Đặc biệt, hai thành phần “cơ hội thăng tiến” và “thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động” được gộp lại thành một yếu tố là “Cơ hội thăng tiến và ra quyết định”.

Mô hình nghiên cứu được điều chỉnh và rút gọn theo thực tế nghiên cứu về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của DNVVN tại Tp.HCM theo hình 2.3 với mức độ ảnh hưởng của các biến trong các thành phần của thang đo được sắp xếp theo thứ tự giảm dần.

Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu ảnh hưởng thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động của DNVVN tại Tp.HCM

Thang đo kết quả hoạt động chung của DN bao gồm 2 thành phần sau:

➤ **Kết quả hoạt động kinh doanh DN (7 biến)**

- Tăng trưởng doanh số bán hàng
- Thị phần
- Tiếp thị sản phẩm
- Lợi nhuận
- Chất lượng sản phẩm
- Phát triển sản phẩm mới
- Thỏa mãn nhu cầu khách hàng

➤ **Khả năng thu hút, giữ nhân viên (3 biến)**

- Khả năng giữ nhân viên
- Khả năng thu hút nhân viên
- Mối quan hệ giữa quản lý và nhân viên.

Thang đo thực tiễn QTNNL tại DNVVN Tp.HCM bao gồm 4 thành phần sau:

➤ **Cơ hội thăng tiến và ra quyết định (7 biến)**

- Nhân viên có cơ hội đưa ra các cải tiến nhằm hoàn thiện các hoạt động của công ty.
- Lãnh đạo khuyến khích nhân viên tham gia vào việc ra quyết định có liên quan đến hoạt động chung của công ty.
- Nhân viên được phép đưa ra những quyết định có liên quan đến hoạt động của mình.
- Công ty tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên.
- Mỗi nhân viên hiểu và nắm rõ những điều kiện để được thăng tiến.
- Trong công ty, nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến.
- Nhu cầu phát triển của cá nhân và công ty tương hợp với nhau.

➤ **Đãi ngộ lương thưởng (4 biến)**

- Mức đãi ngộ được quyết định dựa trên cơ sở năng lực của nhân viên.
- Thu nhập của nhân viên trong công ty đảm bảo được mức sống trung bình.
- Mức đãi ngộ, khen thưởng phụ thuộc vào kết quả làm việc cụ thể.
- Nhân viên được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh.

➤ **Đánh giá nhân viên (7 biến)**

- Hệ thống đánh giá có ảnh hưởng mạnh mẽ tới hành vi cá nhân và hành vi tập thể.
- Dữ liệu đánh giá được dùng cho các quyết định khác về nhân sự như đào tạo, khen thưởng.
- Nhân viên hiểu rõ mục tiêu của hệ thống đánh giá.
- Hệ thống đánh giá trong công ty góp phần phát triển năng lực nhân viên.
- Nhân viên nhận được thông tin phản hồi và tư vấn dựa trên hoạt động của mình.

- Nhân viên tin tưởng vào hệ thống đánh giá hoạt động là công bằng và chính xác.
- Kết quả hoạt động của nhân viên được đánh giá dựa trên mục tiêu cụ thể.

➤ **Đào tạo (3 biến)**

- Nhân viên ở các vị trí khác nhau thường được tham gia vào các khóa đào tạo hằng năm.
- Công ty tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về công việc cho nhân viên.
- Nhu cầu đào tạo được xác định thông qua hệ thống đánh giá hoạt động chính thức.

2.5.1 Kết quả đo lường hiệu quả kinh doanh theo ngành kinh doanh

Khảo sát cho thấy kết quả kinh doanh trong ngành kinh doanh hỗn hợp ở các loại hình DNVVN được đánh giá với mức độ tương đối tốt so với các doanh nghiệp khác cùng ngành, có điểm trung bình từ 3.66 đến 3.86, cao hơn so với các ngành sản xuất và dịch vụ. Có sự chênh lệch không đáng kể trong ngành kinh doanh giữa các loại hình DNVVN. Thể hiện rõ nhất chỉ có điểm trung bình của ngành sản xuất của DN quốc doanh được đánh giá tốt hơn hẳn so với tư nhân.

DN tư nhân và DN có vốn nước ngoài có kết quả kinh doanh tốt trong lĩnh vực kinh doanh hỗn hợp, đạt 3.71 và 3.86 và chỉ đạt mức trung bình khá ở hai ngành còn lại. Trong khi đó, DN quốc doanh hoạt động tương đối có hiệu quả tốt trong ngành sản xuất và hỗn hợp, nhưng chỉ đạt mức trung bình 3.03 ở ngành dịch vụ.

Bảng 2.6: Kết quả kinh doanh theo ngành kinh doanh

Kết quả kinh doanh		Ngành KD		
		Sản xuất	Dịch vụ	Hỗn hợp
Loại hình	Có vốn nước ngoài	3.49	3.46	3.86
	Quốc doanh	3.87	3.03	3.66
	Tư nhân	3.10	3.22	3.71

Nhìn chung, đa số DNVVN đạt kết quả tốt hơn trong ngành kinh doanh hỗn hợp so với các DN khác cùng ngành, điều này cho thấy với mức vốn vừa phải DNVVN chỉ có thể đạt hiệu quả trong ngành kinh doanh linh hoạt, không cần nhiều vốn đầu tư, nhân sự, vòng xoay chuyển vốn nhanh. Trong đó, ngành sản xuất cần nhiều vốn, chi phí quản lý, nhân sự lớn nên chưa mang lại hiệu quả kinh doanh cao cho loại hình DNVVN Việt Nam hiện nay.

2.5.2 Kết quả đo lường khả năng thu hút và giữ nhân viên theo ngành KD

Tương tự như kết quả kinh doanh, vấn đề thu hút và giữ nhân viên giỏi trong các DN cũng bị ảnh hưởng bởi ngành kinh doanh. Ngành kinh doanh hỗn hợp và sản xuất đạt mức trung bình cao hơn so với ngành dịch vụ, tuy nhiên về tổng thể thì khả năng thu hút và giữ nhân viên của các DNVVN chỉ đạt mức trung bình khá so với các DN cùng ngành, điểm trung bình đạt từ 2.94 đến 3.59.

DN quốc doanh có khả năng thu hút và giữ nhân viên trong ngành sản xuất (3.59) và hỗn hợp (3.47) cao hơn ngành dịch vụ (2.94). DN tư nhân có điểm trung bình ở ngành kinh doanh hỗn hợp đạt 3.3, cao hơn so với ngành sản xuất và dịch vụ.

Bảng 2.7: Khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi theo ngành kinh doanh

Thu hút và giữ nhân viên		Ngành KD		
		Sản xuất	Dịch vụ	Hỗn hợp
Loại hình	Có vốn nước ngoài	3.38	3.14	3.00
	Quốc doanh	3.59	2.94	3.47
	Tư nhân	2.96	2.97	3.33

Điều này phản ánh thực trạng là DNVVN VN khó tuyển, khó thu hút và dễ mất nhân viên giỏi vì nhiều lý do như mức lương thấp hơn so với các công ty nước ngoài, hoặc những công ty có quy mô lớn hơn; không đủ sức trả lương cao; lãnh đạo không nhìn nhận đúng vai trò của nhân viên, còn nặng tính cách gia đình, ôm đồm công việc; tâm lý của những người trẻ tuổi hiện nay thích được làm việc trong những môi trường đầy thử thách, trong không khí cạnh tranh quyết liệt tại những DN đã có tên tuổi, những công ty đa quốc gia...

2.5.3 Đánh giá tác động của thực tiễn QTNNL đối với kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Việc đánh giá tác động của bốn thành phần thực tiễn QTNNL đến kết quả hoạt động của DN được thực hiện thông qua phân tích mô hình hồi quy tuyến tính dựa vào dữ liệu từ 211 bảng trả lời, kết quả hồi quy được trình bày trong bảng 2.9.

Bảng 2.8: Kết quả các giá trị thống kê về tác động của thực tiễn QTNNL đến kết quả hoạt động kinh doanh - Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.666(a)	.443	.433	.45522	.443	41.018	4	206	.000

a Predictors: (Constant), DAOTAO, DAINGO, DANHGIA, LANHDAO

Bảng 2.9: Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính về tác động của thực tiễn QTNNL đến kết quả hoạt động kinh doanh - Coefficients(a)

Model	Tên biến	Khoảng tin cậy không chuẩn hóa		Khoảng tin cậy chuẩn hóa	Giá trị t	Mức ý nghĩa của t	Thống kê hiện tượng cộng tuyến	
		B	Std.Error	Beta		Sig	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.641	.143		11.499	.000		
	Lãnh đạo	.046	.065	.060	.714	.476	.380	2.633
	Đánh giá	.146	.066	.185	2.203	.029	.384	2.604
	Đãi ngộ	.172	.052	.256	3.282	.001	.445	2.248
	Đào tạo	.174	.038	.296	4.589	.000	.651	1.535

a Biến phụ thuộc (Dependent Variable): **KẾT QUẢ**

Kết quả bảng 12 cho thấy mức ý nghĩa của t (Sig) của 3 biến đánh giá, đãi ngộ và đào tạo đạt yêu cầu $\text{Sig} < 0.05$, chỉ riêng biến Lãnh đạo có $\text{Sig} = 0.476$ bị loại. Các giá trị thống kê đánh giá sự phù hợp của mô hình như R, R^2 (R Square), R^2 điều chỉnh (Adjusted R Square) và sai số chuẩn (Std. Error of the Estimate) đều đạt yêu cầu với $R^2 = 0.443 > 0.4$ (Bảng 2.8).

Mô hình được biểu diễn lại dưới dạng Phương trình hồi quy tuyến tính đa biến thể hiện sự tác động của 3 thành phần thực tiễn QTNNL đến kết quả hoạt động kinh doanh của DN như sau :

$$\text{Kết Quả Hoạt động Kinh Doanh} = 1.641 + 0.146 * \text{Đánh Giá Nhân viên} + 0.172 * \text{Đãi Ngộ Lương thưởng} + 0.174 * \text{Đào Tạo}$$

Thành phần đào tạo và đãi ngộ lương thưởng có tác động nhiều đến kết quả hoạt động hơn đánh giá nhân viên. Yếu tố lãnh đạo – Cơ hội thăng tiến và

ra quyết định bị loại bỏ có thể giải thích như sau: trong các DNVVN nhân viên không có cơ hội đưa ra các cải tiến nhằm hoàn thiện các hoạt động của công ty; lãnh đạo DN tự quyết định tất cả các việc có liên quan, nhân viên không được phép tham gia vào các quyết định.

Các giả thuyết H1.1, H1.2, H1.6 và H1.7 không được chấp nhận: thành phần tuyển dụng; xác định công việc; hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến; thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động không tác động đến sự tăng hay giảm của kết quả hoạt động kinh doanh của DN.

Với các giá trị ước lượng và các thông số thống kê cho thấy tính phù hợp của mô hình. Do đó, có thể kết luận rằng chỉ có 3 thành phần của thực tiễn QTNNL là đánh giá nhân viên, đãi ngộ lương thưởng và đào tạo tác động vào kết quả hoạt động kinh doanh của DNVVN. Các giả thuyết H1.3, H1.4, H1.5 được chấp nhận : Hoạt động đào tạo, đánh giá nhân viên và đãi ngộ lương thưởng được đánh giá cao hay thấp thì kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.

Hệ số hồi quy chuẩn hóa (Beta) càng cao càng thể hiện tính quan trọng của thành phần thực tiễn QTNNL. Kết quả bảng 11 cho thấy, biến số tác động có ý nghĩa thống kê vào kết quả hoạt động kinh doanh là đào tạo ($\beta = 0.174$) và đãi ngộ lương thưởng ($\beta = 0.172$) ; kế đến là thành phần đánh giá nhân viên với $\beta = 0.146$.

Như vậy, với kết quả phân tích này cho thấy nếu DNVVN quan tâm đến các thành phần có hệ số beta lớn thì sẽ đạt hiệu quả kinh doanh cao. Đây chính là một trong những căn cứ để xây dựng một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

2.5.4 Đánh giá tác động của thực tiễn QTNNL đối với khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi trong các DNVVN.

Tương tự mục 3.5.3, việc đánh giá tác động của 4 thành phần thực tiễn QTNNL đến khả năng thu hút và giữ nhân viên cũng được thực hiện thông qua phân tích mô hình hồi quy tuyến tính. Kết quả hồi quy được trình bày ở bảng 14.

Bảng 2.10: Kết quả các giá trị thống kê về tác động của thực tiễn QTNNL đối với khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi - Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.674(a)	.455	.444	.50624	.455	42.949	4	206	.000

a Predictors: (Constant), DAOTAO, DAINGO, DANHGIA, LANHDAO

Bảng 2.11: Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính về tác động của thực tiễn QTNNL đối với khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi - Coefficients(a)

Ký hiệu	Tên biến	Khoảng tin cậy không chuẩn hóa		Khoảng tin cậy chuẩn hóa	Giá trị t	Mức ý nghĩa của t	Thống kê hiện tượng cộng tuyến	
		Hệ số hồi quy B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	Hằng số hồi quy	1.082	.159		6.816	.000		
	Lãnh đạo	.176	.072	.204	2.446	.015	.380	2.633
	Đánh giá	.178	.074	.201	2.416	.017	.384	2.604
	Đãi ngộ	.152	.058	.202	2.618	.009	.445	2.248
	Đào tạo	.127	.042	.193	3.029	.003	.651	1.535

a Biến phụ thuộc (Dependent Variable): NHANVIEN

Kết quả Bảng 2.11 cho thấy mức ý nghĩa sig của cả bốn biến độc lập: Lãnh đạo, đánh giá, đãi ngộ, đào tạo đều đạt yêu cầu có sig<0.05. Bên cạnh đó, Bảng 2.10 cho thấy $R^2 = 0.455 > 0.4$ đạt yêu cầu về sự phù hợp của mô hình.

Như vậy, các giá trị ước lượng và các thông số thống kê đều cho thấy tính phù hợp của mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của thực tiễn QTNNL đến khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi của các DNVVN. Mô hình được biểu diễn dạng phương trình hồi quy tuyến tính thể hiện sự tác động của 4 thành phần QTNNL đến khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi của các DNVVN như sau:

$$\text{Thu hút và giữ nhân viên giỏi} = 1.082 + 0.176 * \text{Lãnh Đạo} + 0.178 * \text{Đánh Giá Nhân viên} + 0.152 * \text{Đãi Ngộ lương thưởng} + 0.127 * \text{Đào Tạo}$$

Từ phương trình ta thấy thành phần Đánh giá nhân viên có tác động nhiều nhất đến khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi, $\beta = 0.178$; tác động nhiều kế đến là thành phần Lãnh đạo - Cơ hội thăng tiến và ra quyết định, $\beta = 0.176$; thành phần Đãi ngộ lương thưởng xếp thứ ba với $\beta = 0.152$ và ít tác động nhất là thành phần đào tạo với $\beta = 0.127$.

Kết quả trên cho thấy doanh nghiệp muốn tăng khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi phải chú ý nhiều đến thành phần đánh giá và lãnh đạo. Đây cũng là căn cứ để phân tích và xây dựng một số giải pháp nhằm nâng cao khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi cho DNVVN.

2.5.5 Kết quả so sánh – ANOVA

2.5.5.1 Theo loại hình sở hữu

Có sự khác biệt có ý nghĩa về thành phần Đào tạo theo loại hình sở hữu doanh nghiệp (Bảng 2.12), có $\text{Sig} = 0.02$. Điều này có thể giải thích là trong 3 loại hình DN tư nhân, DN quốc doanh và DN có vốn đầu tư nước ngoài thì mức độ đào tạo của từng loại hình doanh nghiệp khác nhau như sau:

Nhân viên ở các vị trí khác nhau trong các DN quốc doanh thường được tham gia các khóa đào tạo hằng năm. DN quốc doanh có chính sách, ngân sách dành riêng cho đào tạo. Nhân viên thường được hỗ trợ đào tạo dưới hình thức

như được trả lương khi đi học, hoặc được thanh toán một phần hay toàn bộ học phí....

Đối với các DN có vốn đầu tư nước ngoài thì thường tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về công việc cho nhân viên và thường thì nhu cầu đào tạo được xác định thông qua hệ thống đánh giá chính thức.

Riêng DN tư nhân thì chưa quan tâm đến vấn đề đào tạo cho nhân viên, họ mang tâm lý dè dặt, lo sợ rằng đào tạo xong thì nhân viên sẽ nhảy việc sang chỗ làm mới có mức lương cao hơn.... Đa số các DN tư nhân cũng chưa có chính sách hay ngân sách riêng dành cho việc đào tạo nhân viên.

Bảng 2.12: So Sánh Theo Loại Hình Sở Hữu

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LÃNH ĐẠO	Giữa nhóm	2.651	2	1.325	2.061	.131
	Trong nhóm	99.656	155	.643		
	Tổng	102.307	157			
ĐÁNH GIÁ	Giữa nhóm	.671	2	.335	.535	.587
	Trong nhóm	97.118	155	.627		
	Tổng	97.788	157			
ĐÃI NGỘ	Giữa nhóm	.140	2	.070	.090	.914
	Trong nhóm	120.540	155	.778		
	Tổng	120.680	157			
ĐÀO TẠO	Giữa nhóm	12.831	2	6.415	6.540	.002
	Trong nhóm	152.045	155	.981		
	Tổng	164.876	157			
KẾT QUẢ	Giữa nhóm	2.384	2	1.192	3.176	.044
	Trong nhóm	58.168	155	.375		
	Tổng	60.552	157			
NHÂN VIÊN	Giữa nhóm	2.250	2	1.125	2.547	.082
	Trong nhóm	68.457	155	.442		
	Tổng	70.707	157			

- Sự khác biệt có ý nghĩa khi $sig < 0.05$.

2.5.5.2 Theo quy mô lao động

Bảng 2.13: So Sánh Theo Quy Mô Lao Động - Anova

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LÃNH ĐẠO	Giữa nhóm	5.924	5	1.185	1.902	.096
	Trong nhóm	108.373	174	.623		
	Tổng	114.297	179			
ĐÁNH GIÁ	Giữa nhóm	5.688	5	1.138	1.851	.105
	Trong nhóm	106.928	174	.615		
	Tổng	112.617	179			
ĐÃI NGỘ	Giữa nhóm	1.742	5	.348	.420	.835
	Trong nhóm	144.371	174	.830		
	Tổng	146.113	179			
ĐÀO TẠO	Giữa nhóm	15.191	5	3.038	2.853	.017
	Trong nhóm	185.325	174	1.065		
	Tổng	200.516	179			
KẾT QUẢ	Giữa nhóm	4.280	5	.856	2.367	.042
	Trong nhóm	62.940	174	.362		
	Tổng	67.220	179			
NHÂN VIÊN	Giữa nhóm	2.969	5	.594	1.296	.268
	Trong nhóm	79.719	174	.458		
	Tổng	82.688	179			

- Sự khác biệt có ý nghĩa khi $sig < 0.05$.

Kết quả bảng 2.13 cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa của các thành phần theo quy mô lao động. Điều này cho thấy, bốn thành phần thực tiễn QTNNL: lãnh đạo, đánh giá, đãi ngộ, đào tạo không bị tác động bởi quy mô lao

động. Ngoài ra, quy mô lao động cũng không ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh và khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi của các DNVVN.

Điều này có thể giải thích là quy mô lao động giữa các DNVVN cách biệt không quá nhiều ở các mức dưới 50 người đến 300 nhân viên; số lượng mẫu khảo sát chưa đủ lớn để thấy được sự khác biệt có ý nghĩa.

2.5.5.3 Theo quy mô vốn

Kết quả phân tích Anova so sánh theo quy mô vốn cũng không tìm thấy sự khác biệt có ý nghĩa (xem kết quả bảng 16). Điều này cho thấy quy mô vốn không có ảnh hưởng đến các thành phần thực tiễn QTNNL, kết quả hoạt động kinh doanh cũng như khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi.

Bảng 2.14: So Sánh Theo Quy Mô Vốn - Anova

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LÃNH ĐẠO	Giữa nhóm	2.955	4	.739	1.088	.365
	Trong nhóm	94.398	139	.679		
	Tổng	97.354	143			
ĐÁNH GIÁ	Giữa nhóm	1.627	4	.407	.615	.652
	Trong nhóm	91.888	139	.661		
	Tổng	93.515	143			
ĐÃI NGỘ	Giữa nhóm	2.863	4	.716	.844	.500
	Trong nhóm	117.885	139	.848		
	Tổng	120.748	143			
ĐÀO TẠO	Giữa nhóm	6.945	4	1.736	1.586	.181
	Trong nhóm	152.128	139	1.094		
	Tổng	159.073	143			
KẾT QUẢ	Giữa nhóm	2.950	4	.738	2.080	.087
	Trong nhóm	49.280	139	.355		
	Tổng	52.231	143			
NHÂN VIÊN	Giữa nhóm	1.871	4	.468	1.040	.389
	Trong nhóm	62.499	139	.450		
	Tổng	64.370	143			

- Sự khác biệt có ý nghĩa khi $sig < 0.05$.

2.5.6 Kết quả so sánh tổng hợp

Bảng 2.15: So sánh sự khác biệt thực tiễn QTNNL giữa các loại hình DN.

Biến phụ thuộc có thể thay đổi	(I) Loại hình	(J) Loại hình	Chênh lệch Giá trị Trung bình (I-J)	Sai lệch chuẩn	Sig.	95% Khoảng tin cậy	
						Giới hạn dưới	Giới hạn trên
L.ĐẠO	Vốn NN	Q.doanh	.0646	.17498	.928	-.3494	.4787
		Tư nhân	.2876	.15491	.155	-.0790	.6541
	Q.doanh	Vốn NN	-.0646	.17498	.928	-.4787	.3494
		Tư nhân	.2229	.15491	.323	-.1437	.5895
	Tư nhân	Vốn NN	-.2876	.15491	.155	-.6541	.0790
		Q.doanh	-.2229	.15491	.323	-.5895	.1437
Đ.GIÁ	Vốn NN	Q.doanh	.0516	.17273	.952	-.3572	.4603
		Tư nhân	.1508	.15292	.587	-.2111	.5127
	Q.doanh	Vốn NN	-.0516	.17273	.952	-.4603	.3572
		Tư nhân	.0992	.15292	.793	-.2627	.4611
	Tư nhân	Vốn NN	-.1508	.15292	.587	-.5127	.2111
		Q.doanh	-.0992	.15292	.793	-.4611	.2627
ĐÃ NGỘ	Vốn NN	Q.doanh	.0476	.19244	.967	-.4078	.5030
		Tư nhân	.0724	.17037	.905	-.3308	.4756
	Q.doanh	Vốn NN	-.0476	.19244	.967	-.5030	.4078
		Tư nhân	.0248	.17037	.988	-.3784	.4279
	Tư nhân	Vốn NN	-.0724	.17037	.905	-.4756	.3308
		Q.doanh	-.0248	.17037	.988	-.4279	.3784
ĐÀO TẠO	Vốn NN	Q.doanh	-.2619	.21613	.448	-.7734	.2495
		Tư nhân	.4071	.19134	.088	-.0457	.8599
	Q. doanh	Vốn NN	.2619	.21613	.448	-.2495	.7734
		Tư nhân	.6690(*)	.19134	.002	.2162	1.1218
	Tư nhân	Vốn NN	-.4071	.19134	.088	-.8599	.0457
		Q. doanh	-.6690(*)	.19134	.002	-1.1218	-.2162

- Sự khác biệt có ý nghĩa khi sig < 0.05.

Về thực tiễn QTNNL, không tìm thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê của 3 thành phần: Lãnh đạo (Cơ hội thăng tiến và ra quyết định); đánh giá nhân viên và thành phần đãi ngộ lương, thưởng giữa các loại hình DNVVN.

Chỉ có sự khác biệt có ý nghĩa duy nhất về đào tạo giữa hai loại hình DN quốc doanh và DN tư nhân. Sig=0.02 cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa lớn về đào tạo giữa hai loại hình này với mức chênh lệch giá trị trung bình là 0.6690. Có thể giải thích sự khác biệt này như sau:

- Các DN quốc doanh có chính sách đào tạo và thực hiện khá phổ biến hơn so với DN tư nhân. DN quốc doanh có ngân sách hỗ trợ học tập cho nhân viên như: trả một phần hay toàn bộ học phí; trả lương trong thời gian đi học.
- Đa số DN tư nhân chưa có chính sách đào tạo vì khó khăn về tài chính, và tâm lý e ngại sau khi đào tạo xong thì nhân viên sẽ chuyển sang các DN khác có mức lương cao hơn. Đa số các DN tư nhân chỉ làm việc theo thói quen, chưa thấy được tầm quan trọng của việc đào tạo cho nhân viên.
- Cả hai loại hình quốc doanh và tư nhân chưa có điều kiện để tự tổ chức các khóa đào tạo nhằm cung cấp những kỹ năng thực tế cho nhân viên thực hiện tốt công việc.

Bảng 2.16: So sánh mức độ khác biệt về kết quả hoạt động kinh doanh và khả năng thu hút, giữ nhân viên theo loại hình DN.

Biến phụ thuộc có thể thay đổi	(I) Loại hình	(J) Loại hình	Chênh lệch Giá trị Trung bình (I-J)	Sai lệch chuẩn	Sig.	95% Khoảng tin cậy		
						Giới hạn dưới	Giới hạn trên	
KẾT QUẢ	Vốn NN	Q.doanh	.1395	.13368	.551	-.1769	.4558	
		Tư nhân	.2938(*)	.11835	.037	.0137	.5739	
	Q.doanh	Vốn NN	-.1395	.13368	.551	-.4558	.1769	
		Tư nhân	.1543	.11835	.395	-.1257	.4344	
	Tư nhân	Vốn NN	-.2938(*)	.11835	.037	-.5739	-.0137	
		Q.doanh	-.1543	.11835	.395	-.4344	.1257	
	N.VIÊN	Vốn NN	Q.doanh	.0873	.14502	.819	-.2559	.4305
			Tư nhân	.2741	.12839	.086	-.0297	.5780
Q.doanh		Vốn NN	-.0873	.14502	.819	-.4305	.2559	
		Tư nhân	.1868	.12839	.315	-.1170	.4907	
Tư nhân		Vốn NN	-.2741	.12839	.086	-.5780	.0297	
		Q.doanh	-.1868	.12839	.315	-.4907	.1170	

- Sự khác biệt có ý nghĩa khi $sig < 0.05$.

Không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi theo loại hình sở hữu. Có sự khác biệt có ý nghĩa về kết quả hoạt động kinh doanh của các DN VVN theo loại hình sở hữu giữa DN tư nhân và DN có vốn đầu tư nước ngoài. Có thể lý giải sự khác biệt này như sau:

- DN có vốn đầu tư nước ngoài thường là các tổ chức, cá nhân có nhiều kinh nghiệm quốc tế, hoạt động kinh doanh bài bản, có mục tiêu rõ ràng, tính chuyên nghiệp trong kinh doanh cao, hạch toán minh bạch nên kết quả hoạt động kinh doanh có số liệu cụ thể và cho thấy hiệu quả hoạt động cao.
- DN tư nhân thường mang tính chất gia đình, tự phát, hoạt động chủ yếu là lấy công làm lời, doanh thu và chi phí không minh bạch, hiệu quả hoạt động không cao.

2.5.7 Kết quả phân tích thống kê mô tả:

Kết quả dưới đây cho biết cụ thể từng tiêu chí được yêu cầu ở các mức đo:

Bảng 2.17: Kết quả thống kê mô tả thực tiễn QTNNL

		N	Giá trị Trung bình	Độ lệch chuẩn	Sai lệch chuẩn	95% khoảng tin cậy cho Giá trị trung bình		Giá trị thấp nhất Min	Giá trị cao nhất Max
						Giới hạn dưới	Giới hạn trên		
LÃNH ĐẠO	Vốn NN	42	3.2721	.76821	.11854	3.0327	3.5115	1.43	4.71
	Q.doanh	42	3.2075	.84025	.12965	2.9456	3.4693	1.00	5.00
	Tư nhân	74	2.9846	.79823	.09279	2.7996	3.1695	1.29	4.57
	Total	158	3.1203	.80724	.06422	2.9934	3.2471	1.00	5.00
ĐÁNH GIÁ	Vốn NN	42	3.2341	.70908	.10941	3.0132	3.4551	1.33	4.33
	Q.doanh	42	3.1825	.84569	.13049	2.9190	3.4461	1.17	5.00
	Tư nhân	74	3.0833	.80393	.09346	2.8971	3.2696	1.00	4.67
	Total	158	3.1498	.78921	.06279	3.0258	3.2738	1.00	5.00
ĐÃI NGỘ	Vốn NN	42	3.4643	.79743	.12305	3.2158	3.7128	1.00	5.00
	Q.doanh	42	3.4167	.93650	.14451	3.1248	3.7085	1.75	5.00
	Tư nhân	74	3.3919	.89527	.10407	3.1845	3.5993	1.25	5.00
	Total	158	3.4177	.87674	.06975	3.2800	3.5555	1.00	5.00
ĐÀO TẠO	Vốn NN	42	2.9206	1.07902	.16650	2.5844	3.2569	1.00	4.67
	Q.doanh	42	3.1825	1.05204	.16233	2.8547	3.5104	1.00	5.00
	Tư nhân	74	2.5135	.89848	.10445	2.3054	2.7217	1.00	4.33
	Total	158	2.7996	1.02477	.08153	2.6385	2.9606	1.00	5.00

Chú thích: 1- Không đúng

2 – Đa số là không đúng

3 – Có khi đúng, có khi sai

4 - Đúng

5 – Rất đúng

Theo kết quả mô tả thống kê về thực tiễn QTNNL cho thấy thành phần đãi ngộ có giá trị trung bình cao nhất là 3.4177, thành phần đào tạo có giá trị trung bình thấp nhất trong các thành phần là 2.7996

Bảng 2.18: Kết quả thống kê mô tả kết quả hoạt động kinh doanh và khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi của các DNVNN.

		N	Giá trị Trung bình	Độ lệch chuẩn	Sai lệch chuẩn	95% khoảng tin cậy cho Giá trị trung bình		Giá trị thấp nhất Min	Giá trị cao nhất Max
						Giới hạn dưới	Giới hạn trên		
KẾT QUẢ	Vốn NN	42	3.4830	.58855	.09082	3.2996	3.6664	2.00	4.29
	Q.doanh	42	3.3435	.68480	.10567	3.1301	3.5569	1.86	5.00
	Tư nhân	74	3.1892	.58214	.06767	3.0543	3.3241	1.57	4.71
	Total	158	3.3083	.62103	.04941	3.2107	3.4059	1.57	5.00
NHÂN VIÊN	Vốn NN	42	3.2381	.74458	.11489	3.0061	3.4701	2.00	5.00
	Q.doanh	42	3.1508	.67154	.10362	2.9415	3.3601	1.67	5.00
	Tư nhân	74	2.9640	.61083	.07101	2.8224	3.1055	1.00	4.33
	Total	158	3.0865	.67109	.05339	2.9810	3.1920	1.00	5.00

Chú thích: 1- Rất kém 2 - Kém 3 - Đạt 4-Tốt 5 - Rất tốt

Kết quả của giá trị trung bình cho ta biết được mức độ tập trung của các câu trả lời. Với thang điểm từ 1 đến 5, ta thấy tổng giá trị trung bình của kết quả hoạt động DN đạt 3.3083; tổng giá trị trung bình của khả năng thu hút, giữ nhân viên đạt 3.0865.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 trình bày phương pháp xử lý số liệu, mô tả mẫu nghiên cứu, đánh giá sơ bộ thang đo, kết quả đo lường và phân tích, nghiên cứu thang đo thực tiễn QTNNL và tác động của thực tiễn QTNNL đến kết quả hoạt động kinh doanh và khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi của các DNVVN trên địa bàn TP.HCM.

Kết quả nghiên cứu cho thấy thang đo của bảy thành phần thực tiễn QTNNL, kết quả hoạt động chung và kết quả thị trường đều đạt độ tin cậy Cronbach Alpha. Tuy nhiên, kết quả đo lường và phân tích cho thấy kết quả hoạt động chung và kết quả thị trường bị tách thành hai yếu tố chính trong DNVVN là kết quả hoạt động kinh doanh và khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi. Kết quả cũng xác định có 2 thành phần: Xác định công việc và tuyển dụng bị loại bỏ khỏi mô hình nghiên cứu, 5 thành phần còn lại của thang đo được gộp lại trong 4 thành phần với có tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động doanh nghiệp và khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi là:

- Thành phần Cơ hội thăng tiến và ra quyết định
- Thành phần Đánh giá nhân viên
- Thành phần đãi ngộ lương, thưởng
- Thành phần đào tạo

Chương 3 sẽ sử dụng kết quả phân tích ở chương 2 để làm cơ sở xây dựng các giải pháp nhằm nâng cao khả năng QTNNL giúp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh và khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi trong DNVVN.

Bảng 2.19: Kết quả kiểm định các giả thuyết

Giả thuyết	Kết quả đo lường
H1.1: Hệ thống tuyển dụng được đánh giá cao hay thấp thì kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.	Không chấp nhận $p>0.05$
H1.2: Việc xác định công việc được đánh giá cao hay thấp thì kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.	Không chấp nhận $p>0.05$
H1.3: Hoạt động đào tạo được đánh giá cao hay thấp thì kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.	Được chấp nhận $p<0.001$
H1.4: Hoạt động đánh giá nhân viên được đánh giá cao hay thấp thì kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.	Được chấp nhận $p<0.001$
H1.5: Hoạt động đãi ngộ lương thưởng được đánh giá cao hay thấp thì kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.	Được chấp nhận $p<0.001$
H1.6: Hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến được đánh giá cao hay thấp thì kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.	Không chấp nhận $p>0.05$
H1.7: Mức độ thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động được đánh giá cao hay thấp thì kết quả hoạt động của DN theo nhận thức của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.	Không chấp nhận $p>0.05$

CHƯƠNG 3: ĐÁNH GIÁ CHUNG VÀ GIẢI PHÁP

Chương 3 thực hiện đánh giá chung về kết quả tìm được trong nghiên cứu và trình bày một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực cho các DNVVN tại Việt Nam.

3.1. ĐÁNH GIÁ CHUNG

3.1.1. Thực tiễn QTNNL tại các DNVVN Tp.HCM

Theo nghiên cứu, thực tiễn QTNNL trong các DNVVN có 4 thành phần chính là đào tạo, đãi ngộ lương thưởng, đánh giá nhân viên và cơ hội thăng tiến, ra quyết định. Trong đó, thành phần cơ hội thăng tiến và ra quyết định được gộp lại từ hai thành phần cơ hội thăng tiến và thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động, các biến quan sát về hoạt động tuyển dụng và xác định công việc bị loại bỏ.

Điều này chứng tỏ công tác QTNNL trong các DNVVN không được xem trọng, nhiệm vụ của công việc không được xác định rõ ràng, DN cũng chưa có hệ thống bảng mô tả công việc nên trách nhiệm nghĩa vụ và quyền lợi của công việc không đồng hành nhau. Nhân viên không nắm rõ nhiệm vụ, công việc cụ thể nên chưa có thái độ tích cực và chủ động thực hiện công việc.

Bên cạnh đó, DNVVN cũng chưa có hệ thống tuyển dụng mang tính khoa học, lãnh đạo DN tham gia trực tiếp vào việc tuyển chọn nhân viên nhưng lại chủ yếu tuyển dụng thông qua người quen, người thân nên yếu tố tuyển dụng những người có kiến thức, kỹ năng phù hợp không được xem trọng, DN cũng chưa có hệ thống các bài kiểm tra tiêu chuẩn hóa để đánh giá nhân viên trong quá trình tuyển chọn. Chính vì vậy, DNVVN không thu hút và giữ được nhân viên giỏi.

Kết quả so sánh tổng hợp khẳng định sự khác biệt có ý nghĩa về thành phần đào tạo giữa hai loại hình DN quốc doanh và DN tư nhân. Giá trị trung bình của thành phần đào tạo đạt mức thấp nhất 2.7996, so với các doanh nghiệp khác cùng ngành thì mức đào tạo tại các DNVVN không được chú trọng, quan tâm. Kết quả phản ánh thực trạng là DNVVN tư nhân chưa quan tâm đến đào tạo cho nhân viên, do đó nhân viên khi làm việc có cảm giác là mình bị bóc lột sức lao động, bị vắt kiệt kiến thức và kinh nghiệm, không có cơ hội học hỏi thêm những kiến thức mới, không được đào tạo bài bản. DN chưa hướng dẫn nhân viên mới những kỹ năng cần thiết cho công việc, cũng như kiến thức và kỹ năng mới không được chú trọng để phổ biến định kỳ cho nhân viên.

3.1.2. Tác động của thực tiễn QTNNL đến kết quả kinh doanh

Kết quả nghiên cứu cho thấy, chỉ có 3 thành phần của thực tiễn QTNNL có tác động đến kết quả kinh doanh là đào tạo, đánh giá nhân viên và đãi ngộ lương thưởng. Hai hoạt động có ảnh hưởng mạnh nhất và có ý nghĩa thống kê đến kết quả kinh doanh là đào tạo ($\beta = 0.174$) và đãi ngộ lương thưởng ($\beta = 0.172$).

Thành phần cơ hội thăng tiến và ra quyết định không ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh do nhân viên không được phép hay không có cơ hội tham gia vào các quyết định kinh doanh của DN. Điều này phản ánh đúng thực tế tại Việt Nam là chủ doanh nghiệp, giám đốc toàn quyền quyết định, chưa chia sẻ quyền lực cho nhân viên. Nhân viên chưa có nhiều cơ hội để đưa ra các cải tiến cải thiện hoạt động kinh doanh; lãnh đạo DN cũng chưa khuyến khích nhân viên tham gia vào việc ra quyết định liên quan đến hoạt động chung. Trên thực tế, trong các DN tư nhân, các vị trí chủ chốt, quan trọng thường do người thân của chủ DN nắm giữ, nên DNVVN chưa tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên, cũng như nhân viên không thấy được cơ hội để thăng tiến, không hiểu rõ những điều

kiện để thăng tiến. Như vậy thì nhu cầu phát triển, thăng tiến của cá nhân và công ty chưa tương hợp nhau.

Kết quả so sánh ANOVA cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa về thành phần Đào tạo theo loại hình sở hữu DN, chứng tỏ yếu tố đào tạo có tác động mạnh đến kết quả hoạt động của DNVVN. Ngoài ra, không tìm thấy sự khác biệt về tác động của thực tiễn QTNNL đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp theo quy mô lao động, quy mô vốn, theo loại hình sở hữu.

3.1.3. Tác động của thực tiễn QTNNL đến khả năng thu hút, giữ nhân viên

Kết quả nghiên cứu cho thấy cả 4 thành phần của thực tiễn QTNNL đều tác động đến khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi của các DNVVN, trong đó hai thành phần Đánh giá ($\beta = 0.178$) và Lãnh đạo – Cơ hội thăng tiến, ra quyết định ($\beta = 0.176$) có ảnh hưởng mạnh nhất.

Kết quả cho thấy hệ thống đánh giá nhân viên có ảnh hưởng mạnh mẽ tới hành vi của nhân viên. Nhân viên xem trọng và hiểu rõ mục tiêu của việc đánh giá vì nó là cơ sở của lương, thưởng và đào tạo. Tuy nhiên, nhân viên chưa có độ tin tưởng cao vào việc đánh giá là công bằng và chính xác vì việc đánh giá chỉ dựa vào yếu tố chủ quan của lãnh đạo, DNVVN chưa có hệ thống đánh giá bài bản nên kết quả hoạt động của nhân viên chưa được đánh giá dựa trên mục tiêu cụ thể.

Kết quả cũng cho thấy thành phần cơ hội thăng tiến và ra quyết định có ảnh hưởng mạnh đến khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi. Điều đó cho thấy nhân viên giỏi thích được đưa ra các cải tiến, họ muốn có cơ hội thăng tiến nghề nghiệp và thích được tham gia vào việc ra quyết định liên quan đến kết quả hoạt động kinh doanh của công ty. Nhu cầu phát triển của nhân viên giỏi là không giới hạn.

3.2. GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ

Kết quả nghiên cứu cho thấy tầm quan trọng của thực tiễn QTNNL đến kết quả kinh doanh và khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi của DNVVN. Như vậy, muốn nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, DN phải chú trọng vào 3 thành phần của thực tiễn QTNNL là đào tạo, Đãi ngộ lương thưởng và đánh giá nhân viên. Muốn thu hút và giữ nhân viên giỏi thì phải chú trọng cả bốn thành phần là đánh giá, cơ hội thăng tiến và ra quyết định, đãi ngộ lương thưởng và đào tạo.

Tuy nhiên, để thực hiện điều này các DNVVN Việt Nam trước tiên phải xác định được sứ mạng của công ty, xây dựng chiến lược kinh doanh dài hạn để đảm bảo sự đồng tâm và nhất trí về mục đích và chiến lược kinh doanh trong nội bộ của công ty và là khuôn khổ để đánh giá các hoạt động hiện thời cũng như trong tương lai. Trong đó, cần có nội dung quan tâm đến tuyển dụng, đãi ngộ lương thưởng và duy trì những nhân viên có khả năng đặc biệt, cung cấp cho họ những điều kiện làm việc thuận lợi, sự lãnh đạo tốt, trả lương dựa vào thành tích trong công việc, chương trình phúc lợi có khả năng thu hút cao, cơ hội thăng tiến và mức độ cao của sự bảo đảm công ăn việc làm.

3.2.1. Xác định công việc

Trước hết, các DNVVN cần phải xác định công việc cụ thể cho từng nhân viên bằng cách xây dựng bảng mô tả công việc thì nhân viên mới biết được mục tiêu, trách nhiệm và những việc mình cần làm. Bảng mô tả công việc cũng là căn cứ để xác định nhu cầu tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, đãi ngộ, thăng tiến....

Nhiệm vụ trong bảng mô tả công việc cần được xác định rõ ràng, chi tiết. Trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền lợi của mỗi công việc phải song hành nhau. Những nội dung chính của một bảng mô tả công việc bao gồm: tên công việc; cấp bậc; mô tả tóm tắt công việc; chức năng, trách nhiệm; quyền hành của người

thực hiện; các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện; điều kiện làm việc; yêu cầu kiểm tra....

3.2.2. Đào tạo

Việc đào tạo nhân viên nhằm nâng cao kiến thức để phục vụ tốt hơn cho DN và mang lại hiệu quả kinh doanh cao. Tuy nhiên do DNVVN có nhiều hạn chế về thời gian, tiền bạc, số nhân viên nên việc đào tạo theo phương pháp truyền thống như cử nhân viên đến các trường, các trung tâm đào tạo chuyên nghiệp, hoặc mời các chuyên gia đào tạo tới DN không phù hợp và nằm ngoài khả năng của các DNVVN. Lý do số lượng nhân viên trong các DN này không nhiều nên khi cử nhân viên theo học các đào tạo thì công việc của DN thường bị ùn tắc, và chi phí các khóa học thường rất cao.

Do đó, để đào tạo đạt hiệu quả và mang lại hiệu quả cho hoạt động kinh doanh, chúng ta cần đa dạng hóa các phương pháp đào tạo nhằm phù hợp với tình hình cụ thể của từng DNVVN. Các phương pháp đào tạo có thể áp dụng được đối với tình hình hiện nay của các DNVVN Việt Nam là:

- Đào tạo thông qua Internet, máy vi tính: hiện nay mạng internet ADSL được sử dụng khá phổ biến và giá cả cũng phù hợp với tài chính DNVVN, vì thế DN nên tận dụng mạng internet giúp nhân viên cập nhật những thông tin cần thiết, những kinh nghiệm và kiến thức hữu ích cho công việc.
- Đào tạo nội bộ: Người quản lý trực tiếp như trưởng phòng, trưởng nhóm hướng dẫn công việc cụ thể cho nhân viên cấp dưới.
- Đào tạo phụ đạo: DN phân công nhân viên lâu năm, nhân viên cũ có kinh nghiệm để chia sẻ kinh nghiệm công việc hay cung cấp kiến thức, kỹ năng làm việc trực tiếp cho nhân viên mới.
- Phương pháp chia sẻ thông tin: có nghĩa là các nhân viên sẽ chia sẻ những thông tin mới hay những thông tin họ biết có liên quan đến các hoạt động

của DN cho đồng nghiệp biết. Đây là phương pháp đào tạo nhanh, ít tốn kém, và khi thực hiện tốt sẽ khuyến khích nhân viên làm việc theo nhóm hiệu quả hơn.

Bên cạnh đó, DN cũng cần chú trọng kết hợp cả đào tạo kiến thức, kỹ năng lẫn tác phong, ý thức làm việc công nghiệp cho nhân viên; phải gắn đào tạo với sử dụng, coi đào tạo là một yêu cầu bắt buộc trong việc đề bạt thăng tiến và khuyến khích nhân viên tự học để có kiến thức thực tiễn phù hợp với công việc.

Đặc điểm chung của những nhân viên giỏi là nhu cầu học hỏi của họ rất lớn. Chính vì thế, DN phải biết cách làm sao cho khát vọng mở mang kiến thức trở thành hiện thực thông qua đào tạo, xem đào tạo là một cách để động viên tinh thần làm việc của nhân viên, đồng thời là cách giữ chân nhân viên giỏi hiệu quả.

3.2.3. Đãi ngộ lương, thưởng

Tình hình chung hiện nay là mức lương của các DNVVN không đủ hấp dẫn để thu hút và giữ nhân viên giỏi. Trong khi đó, chế độ đãi ngộ lương, thưởng là một công cụ khuyến khích tốt đối với nhân viên. Vì thế, DN phải cố gắng đưa ra chính sách lương, thưởng hợp lý và cạnh tranh được tính toán trên cơ sở thị trường để nhân viên bình thường có thể đảm bảo được mức sống trung bình. Lương cần phải xác đáng và tương xứng với năng lực và công sức đóng góp của nhân viên vào kết quả hoạt động.

Mức đãi ngộ được quyết định dựa trên cơ sở năng lực của nhân viên. Với nguồn tài chính hạn hẹp thì DNVVN không thể nào xây dựng mức lương cao cho tất cả nhân viên, thay vào đó, DNVVN nên chú trọng việc duy trì nhân lực chủ chốt bằng cách bố trí công việc và có mức đãi ngộ phù hợp. Đối với các vị trí

bình thường thì mức lương phải đảm bảo được mức sống trung bình cho nhân viên.

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ như thị trường lao động, khả năng tài chính, giá cả sinh hoạt, năng suất lao động, đòi hỏi của công việc, năng lực, kỹ năng của người nhân viên. Do đó, tùy theo hoàn cảnh, điều kiện cụ thể của từng DN mà lãnh đạo DN áp dụng các hình thức đãi ngộ cho nhân viên. Cơ chế đãi ngộ hiệu quả bao gồm ba hình thức đồng hành cùng nhau là các lợi ích vật chất trực tiếp (lương, thưởng, hoa hồng), lợi ích vật chất gián tiếp (xe công vụ, nhà công vụ, đồng phục, bảo hiểm, nghỉ phép, học tập...) và sự hài lòng về mặt tâm lý của nhân viên (môi trường làm việc an toàn, không nhàm chán, thân thiện; thành tích của nhân viên được ghi nhận và đánh giá; có nhiều cơ hội để học tập, thăng tiến).

Trong hình thức đãi ngộ lương thưởng đòi hỏi DN phải đảm bảo nguyên tắc công bằng và minh bạch, có nghĩa là chế độ đãi ngộ phải phản ánh đúng sự đóng góp của nhân viên đối với kết quả hoạt động kinh doanh. Nhân viên nào có đóng góp nhiều hơn đối với sự thành công của công ty thì nhận được mức đãi ngộ cao hơn.

3.2.4. Đánh giá nhân viên

Nhân sự là một tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp, và là một trong những lợi thế cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường. Do đó, đánh giá nhân viên thế nào để biết rằng DN chọn đúng người đúng việc, để khuyến khích nhân viên làm việc trung thành hoàn toàn không đơn giản. Công việc đánh giá nhân viên là công việc rất nhạy cảm vì nó ảnh hưởng nhiều nhất đến quyền lợi thiết thực của nhân viên. Nếu đánh giá đúng thì DN giảm được nhiều thời gian và tiền bạc trong việc đào tạo; nhân viên hài lòng, làm việc hăng say, tăng năng suất lao động và khả năng giữ nhân viên giỏi cao. Do đó, cần phải kết hợp việc đánh giá

nhân viên thông qua nhiều phương tiện khác nhau để có thể so sánh, đối chiếu kết quả đánh giá như sử dụng người giám sát trực tiếp công việc thực hiện của nhân viên đó; yêu cầu nhân viên tự đánh giá bản thân; sử dụng đồng nghiệp đánh giá lẫn nhau. Các chỉ tiêu đánh giá nhân viên phải được thiết lập dựa trên bảng mô tả công việc. Đánh giá nhân viên nhằm để xây dựng chứ không phải để trừng trị nên lãnh đạo DN và nhân viên phải có trao đổi trong khi đánh giá.

Doanh nghiệp phải xây dựng và công bố các tiêu chuẩn đánh giá công việc một cách rõ ràng để mọi người yên tâm phát huy sự sáng tạo mà không sợ bị tranh công hay trù dập. Phát huy được sự sáng tạo trong nhân viên sẽ giúp cho doanh nghiệp nâng cao được khả năng cạnh tranh.

Bên cạnh đó, lãnh đạo DN nên dẹp bỏ những tình cảm riêng tư sang một bên và hãy công bằng, hãy tập trung vào những phẩm chất nghề nghiệp của nhân viên, và hãy biết lắng nghe nhân viên. Biết cách lắng nghe nhân viên và tìm cách lắng nghe họ nói cũng là một phương pháp tiếp cận và đánh giá nhân viên hiệu quả. Chẳng hạn như DN dành một ít thời gian của cá nhân mình cho những buổi ăn trưa hay tối với nhân viên. Đôi khi trong những không gian thân tình, nhân viên lại cảm thấy dễ đề bạt ý kiến.

3.2.5. Cơ hội thăng tiến, ra quyết định

Giám đốc các DN VVN có khuynh hướng quản lý các công việc chi tiết, ngược lại nhà lãnh đạo thì quản lý nhân viên bằng cách khuyến khích nhân viên mình tự làm chủ và tự chịu trách nhiệm về kết quả công việc. Do đó, các giám đốc nên xem mình là nhà lãnh đạo quản lý, có như vậy giám đốc mới bớt đi gánh nặng công việc và có trong tay đội ngũ nhân viên giỏi về chuyên môn lại giàu kinh nghiệm thực tế. Ngoài ra, nhân viên cảm thấy mình được tin tưởng nên càng nỗ lực làm việc và chứng tỏ tài năng. Không khí làm việc thoải mái, đoàn kết, nhân viên hăng say và có tinh thần ý thức phấn đấu cao.

Lãnh đạo DNVVN nên trao quyền thực sự cho người dưới quyền, khuyến khích nhân viên tham gia vào việc ra quyết định có liên quan đến kết quả hoạt động chung của công ty. Lãnh đạo phải có tầm nhìn, có khả năng nhận định cơ hội, có khả năng lên kế hoạch và triển khai và quan trọng hơn cả là việc nhìn ra được người giỏi và ủy thác những quyền hạn nhất định để họ có thể làm việc tốt. Một khi đã quyết định ủy thác trách nhiệm cho ai, người lãnh đạo phải thực sự tin tưởng họ và để cho họ làm công việc của mình chứ không nên "dòm ngó" hoặc gây khó dễ họ.

Công ty nên tạo ra cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên. Tránh tình trạng chỉ giao quyền lực cho người trong gia đình, người quen biết nhưng lại không có năng lực làm việc.

Lãnh đạo nên khuyến khích nhân viên suy nghĩ độc lập, tạo cho họ ý thức tự làm chủ công việc, tự giải quyết các vấn đề, sau đó báo cáo lại kết quả cụ thể và lãnh đạo là người đánh giá kết quả. Nhân viên càng có nhiều cơ hội đưa ra các cải tiến để hoàn thiện kết quả kinh doanh công ty và được phép đưa ra những quyết định có liên quan đến hoạt động của mình thì khả năng suy nghĩ độc lập và tự giải quyết vấn đề càng cao. Nhân viên nhận thấy mình là bộ phận quan trọng không tách rời của DN và có như vậy thì nhu cầu phát triển của cá nhân nhân viên và công ty mới tương hợp với nhau.

3.2.6. Một số kiến nghị khác

Nguồn nhân lực là tài sản quan trọng nhưng nó lại là tài sản di động chứ không phải là tài sản cố định. DNVVN nên coi trọng khâu tuyển dụng và duy trì nhân sự chủ chốt. Do đó, ngoài các giải pháp của thực tiễn QTNNL nêu trên, DN cần phải thực hiện các điều sau:

Tạo thương hiệu tốt trên thị trường để nhân viên lấy đó làm điều tự hào, hãnh diện khi được làm việc tại công ty.

Bố trí công việc và đãi ngộ dựa trên năng lực thực sự của nhân viên, thực hiện chính sách “đúng người, đúng việc”.

Có chính sách dài hạn về nguồn nhân lực, phát triển nghề nghiệp cho nhân viên và có chiến lược đào tạo kỹ năng.

Quản lý một cách minh bạch, người lãnh đạo chia sẻ với nhân viên những thông tin về hướng phát triển, tình hình thực tế cũng như những thách thức và cơ hội mà doanh nghiệp đang phải đối mặt. Bằng cách truyền đạt công khai, các quyết định của doanh nghiệp sẽ được sự đồng tình và ủng hộ của nhân viên. Nhân viên cần hiểu trách nhiệm, quyền lợi của mình cũng như biết rõ các mục tiêu mà mình phải đạt được cùng với doanh nghiệp.

Xây dựng một môi trường làm việc tôn trọng lẫn nhau. Môi trường làm việc gồm có hai phần cứng và mềm. Môi trường mềm chính là mối quan hệ giữa người với người trong doanh nghiệp, bao gồm tinh thần tôn trọng, tin tưởng, hỗ trợ lẫn nhau để giải quyết nhiều vấn đề và để gắn bó với nhau. Môi trường mềm thể hiện sự tôn trọng lẫn nhau của mọi thành viên trong một tổ chức. Môi trường cứng bao gồm cơ sở vật chất, văn phòng, phương tiện vận chuyển, bàn ghế, thiết bị máy móc... Môi trường này lệ thuộc rất nhiều vào tình hình tài chính của doanh nghiệp. Môi trường mềm quan trọng hơn môi trường cứng rất nhiều vì không thể giải quyết tất cả vấn đề bằng tiền được. Mà muốn cải thiện tình hình tài chính của doanh nghiệp phải có môi trường mềm thật tốt. Một trong những lý do chính mà doanh nghiệp Việt Nam thường không tìm ra được người giỏi hoặc để mất người cho doanh nghiệp nước ngoài là do môi trường mềm chưa được tốt.

Bất kỳ tổ chức nào cũng phải có văn hóa môi trường tồn được. Do đó, DNVVN cũng cần phải xây dựng văn hóa doanh nghiệp riêng phù hợp, xem văn hóa như tôn chỉ, mục đích của doanh nghiệp mình, chú trọng duy trì và khuyến khích phát triển các giá trị văn hóa tinh thần được đánh giá cao. Khi doanh

nghiệp xây dựng được môi trường làm việc lành mạnh thì bản thân người lao động cũng muốn đến công ty, họ xem môi trường làm việc cũng chính là môi trường sống và là niềm tự hào khi được làm việc cho công ty.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương ba trình bày một số giải pháp cụ thể về xác định công việc; đào tạo; đãi ngộ lương thưởng; đánh giá nhân viên; cơ hội thăng tiến, ra quyết định và một số kiến nghị khác như xây dựng thương hiệu, văn hóa doanh nghiệp... để nâng cao khả năng QTNNL cho các DNVVN và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi. Các giải pháp và đề xuất được xây dựng dựa trên cơ sở nghiên cứu định lượng ở chương 2. Tùy theo tình hình cụ thể của từng loại hình sở hữu DN mà các DNVVN có thể vận dụng vào trong hoạt động QTNNL cho công ty mình.

KẾT LUẬN

“Thực tiễn QTNNL & mức độ tác động đến kết quả hoạt động của các DNVVN trên địa bàn Tp.HCM” là một trong những nghiên cứu khám phá để điều chỉnh thang đo thực tiễn QTNNL và đo lường mức độ ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh, khả năng thu hút, giữ nhân viên ở các DNVVN. Tổng hợp chung những đóng góp chính và những hạn chế của nghiên cứu được thể hiện như sau:

Đóng góp chính của nghiên cứu

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu đã đo lường, phân tích và điều chỉnh thang đo thực tiễn QTNNL; thang đo kết quả hoạt động DN của Singh 2004 vào Việt Nam.

Thang đo thực tiễn QTNNL được điều chỉnh từ 7 thành phần với 34 biến quan sát còn lại 4 thành phần: đào tạo, đánh giá nhân viên, đãi ngộ lương thưởng, cơ hội thăng tiến – ra quyết định với 21 biến quan sát có giá trị và độ tin cậy cao; đã loại bỏ 2 thành phần: xác định công việc, tuyển dụng; đã gộp 2 thành phần “hoạch định nghề nghiệp - cơ hội thăng tiến” và “thu hút nhân viên tích cực tham gia vào các hoạt động” trong thành phần là “Cơ hội thăng tiến – Ra quyết định”.

Thang đo kết quả hoạt động DN được điều chỉnh từ 2 thành phần là kết quả DN và kết quả thị trường thành 2 thành phần chính là “kết quả hoạt động DN” và “khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi” với 10 biến quan sát.

Nghiên cứu đã kiểm định được ảnh hưởng của 4 thành phần thực tiễn QTNNL tới kết quả hoạt động kinh doanh của DN. Trong đó hai thành phần

“đào tạo” và “đãi ngộ lương thưởng” có ảnh hưởng mạnh nhất tới kết quả kinh doanh; hai thành phần “cơ hội thăng tiến – ra quyết định” và “đánh giá” có ảnh hưởng mạnh nhất đến việc thu hút và giữ nhân viên giỏi. Điều này cho thấy thực tiễn QTNNL đóng vai trò quan trọng đối với kết quả kinh doanh và khả năng thu hút, giữ nhân viên giỏi trong các DNVVN Việt Nam.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu đã thực hiện đo lường thang đo thực tiễn QTNNL của Singh 2004 vào điều kiện Việt Nam. Nghiên cứu đã rút ra được thang đo sơ bộ về thực tiễn QTNNL cho các DNVVN, đồng thời đưa ra một số giải pháp nâng cao trình độ QTNNL nhằm nâng cao kết quả kinh doanh và có khả năng thu hút, giữ được nhân viên giỏi cho các DNVVN Việt Nam.

Các hạn chế trong nghiên cứu

Do hạn chế về thời gian thực hiện nên nghiên cứu có các điểm hạn chế sau:

- Thứ nhất, nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện và kích thước mẫu tương đối nhỏ. Do đó, kết quả nghiên cứu có thể không phản ánh đầy đủ và chính xác các nhận thức về thực tiễn QTNNL và ảnh hưởng của nó đến kết quả hoạt động kinh doanh.
- Thứ hai, đây là một trong những nghiên cứu khám phá đầu tiên trong về thực tiễn QTNNL và mức độ ảnh hưởng đến đối với kết quả hoạt động kinh doanh, khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi, do đó thiếu các số liệu thực nghiệm để so sánh, đối chiếu với kết quả nghiên cứu.

Kiến nghị cho các nghiên cứu tiếp theo

Cần có nghiên cứu tiếp theo để hoàn thiện thang đo với quy mô mẫu lớn để có thể thiết lập hệ thống chỉ tiêu đánh giá hệ thống thực tiễn QTNNL của Việt Nam.