

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH TRÀ VINH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRÀ VINH



ISO 9001:2015

ĐOÀN HOÀNG HẢI

**CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG
ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TRONG DOANH NGHIỆP: TRƯỜNG HỢP
VIỄN THÔNG THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

TRÀ VINH, NĂM 2023

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH TRÀ VINH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRÀ VINH

ĐOÀN HOÀNG HẢI

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG
ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TRONG DOANH NGHIỆP: TRƯỜNG HỢP
VIỄN THÔNG THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã ngành: 9340101

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Người hướng dẫn khoa học:

- TS. Nguyễn Văn Tân
- PGS.TS. Nguyễn Văn Nguyễn

TRÀ VINH, NĂM 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi khẳng định rằng nghiên cứu này là nguyên bản và tất cả dữ liệu cũng như phát hiện trong luận án đều chính xác và chưa được bất kỳ cá nhân nào khác công bố trước đó.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành tới tất cả những người đã giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn của mình một cách thành công. Tôi xin khẳng định tất cả các tài liệu tham khảo được trích dẫn trong luận án đều được chỉ dẫn rõ ràng.

Trà Vinh, ngày ... tháng ... năm 2023

Nghiên cứu sinh

ĐOÀN HOÀNG HẢI

LỜI CẢM ƠN

Tác giả gửi lời cảm ơn chân thành tới Ban giám hiệu, Phòng Đào tạo sau đại học và các giảng viên Trường Đại học Trà Vinh vì sự hỗ trợ nhiệt tình trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu tại Trường.

Tác giả xin gửi lời cảm ơn tới Ban Giám đốc các công ty viễn thông tại Thành phố Hồ Chí Minh vì sự hỗ trợ quý báu để tác giả có thể hoàn thành luận án của mình.

Tác giả mong muốn gửi lời cảm ơn chân thành tới các giảng viên đã đưa ra những hướng dẫn, cố vấn và hỗ trợ khoa học có giá trị trong giai đoạn thực hiện nghiên cứu kỹ lưỡng và hoàn thành luận án.

Cuối cùng, tác giả mong muốn gửi lời cảm ơn tới vợ con cũng như các con dâu, con rể vì sự ủng hộ, động viên không ngừng nghỉ của họ.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....	vii
DANH MỤC BẢNG.....	viii
DANH MỤC HÌNH	x
TÓM TẮT	xi
CHƯƠNG 1 - TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU	1
1.1 TÍNH CẤP THIẾT CỦA NGHIÊN CỨU	1
1.1.1 Bối cảnh thực tiễn	1
1.1.2 Bối cảnh lý thuyết	4
1.2 MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU.....	5
1.2.1 Mục tiêu tổng quát	5
1.2.2 Mục tiêu cụ thể.....	5
1.3 CÂU HỎI NGHIÊN CỨU	6
1.4 ĐỐI TƯỢNG, PHẠM VI NGHIÊN CỨU.....	6
1.4.1 Đối tượng nghiên cứu.....	6
1.4.2 Phạm vi nghiên cứu.....	6
1.5 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	7
1.5.1 Phương pháp nghiên cứu định tính	7
1.5.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng	7
1.6. TÍNH MỚI VÀ Ý NGHĨA CỦA NGHIÊN CỨU	7
1.6.1 Tính mới.....	7
1.6.2 Ý nghĩa về lý luận	8
1.7 KẾT CẤU LUẬN ÁN.....	8
TÓM TẮT CHƯƠNG 1.....	10
CHƯƠNG 2 - CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU.....	11
2.1 LÝ THUYẾT NỀN	11
2.1.1 Lý thuyết về nguồn nhân lực của doanh nghiệp	11
2.1.2 Lý thuyết vốn con người (Human Capital Theory)	13
2.2 CÁC KHÁI NIỆM NGHIÊN CỨU	14
2.2.1 Viễn Thông.....	14

2.2.2 Nguồn nhân lực	16
2.2.3 Phát triển nguồn nhân lực	20
2.2.4 Văn hóa doanh nghiệp.....	27
2.3 CÁC NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN ĐẾN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	28
2.3.1 Các nghiên cứu nước ngoài.....	28
2.3.2 Các nghiên cứu trong nước	29
2.4 CÁC NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	31
2.4.1 Các nghiên cứu nước ngoài.....	31
2.4.2 Các nghiên cứu trong nước	31
2.5 GIẢ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	53
2.5.1 Môi quan hệ của các nhân tố đối với phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông.....	53
2.5.2 Vai trò trung gian của Văn hóa doanh nghiệp	55
2.5.3 Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	58
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	63
CHƯƠNG 3 - THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	64
3.1 QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU.....	64
3.2 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	66
3.3 THANG ĐO	67
3.3.1 Thang đo gốc.....	67
3.3.2 Điều chỉnh từ ngữ và bổ sung thang đo	69
3.3.3 Nghiên cứu định lượng sơ bộ.....	71
3.4 NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC.....	78
3.4.1. Mẫu khảo sát chính thức	78
3.4.2 Phân tích độ tin cậy Cronbachs Alpha.....	79
3.4.3 Phân tích nhân tố khám phá	80
3.4.4 Phân tích nhân tố khẳng định và phân tích cấu trúc tuyến tính	81
3.4.5 Kiểm định Bootstrap	82
3.4.6 Phân tích chênh lệch giữa các nhóm.....	83
TÓM TẮT CHƯƠNG 3.....	84
CHƯƠNG 4 - KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.....	85

4.1 KHÁI QUÁT VỀ VIỄN THÔNG THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH	85
4.1.1. Thông tin chung	85
4.1.2. Tình hình nhân sự.....	86
4.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh	93
4.2 THỐNG KÊ MẪU NGHIÊN CỨU	95
4.3 KẾT QUẢ PHÂN TÍCH ĐỘ TIN CẬY YẾU TỐ.....	96
4.4 KẾT QUẢ PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ (EFA).....	99
4.5 KẾT QUẢ PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHẲNG ĐỊNH (CFA)	100
4.6 PHÂN TÍCH MÔ HÌNH CẤU TRÚC TUYẾN TÍNH (SEM).....	103
4.7 KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH BOOTSTRAP.....	107
4.8 KẾT QUẢ PHÂN TÍCH CHÊNH LỆCH GIỮA CÁC NHÓM	107
4.8.1 Phân tích chênh lệch giữa các nhóm giới tính	107
4.8.2 Phân tích chênh lệch giữa các nhóm độ tuổi.....	108
4.8.3 Phân tích chênh lệch giữa các nhóm trình độ học vấn.....	108
4.8.4 Phân tích chênh lệch giữa các nhóm thâm niên	109
4.8.5 Phân tích chênh lệch giữa các nhóm vị trí công tác	109
4.9 THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	110
4.9.1 Thảo luận mối quan hệ của các nhân tố đối với phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông	110
4.9.2 Thảo luận vai trò trung gian của văn hóa doanh nghiệp	112
4.9.3 Thảo luận sự khác biệt về mối tác động của các thành phần trong mô hình giữa các nhân viên có vị trí việc làm khác nhau	112
TÓM TẮT CHƯƠNG 4.....	114
CHƯƠNG 5 - KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	115
5.1 KẾT LUẬN.....	115
5.2 HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	115
5.2.1 Đối với công tác tuyển dụng nhân sự.....	115
5.2.2 Đối với công tác đào tạo và phát triển	120
5.2.3 Đối với môi trường làm việc	124
5.2.4 Đối với chính sách đãi ngộ.....	129
5.2.5 Đối với văn hóa doanh nghiệp	131
5.2.6 Đối với sự khác biệt về mối tác động của các thành phần trong mô hình giữa các	

nhân viên có trình độ học vấn, thâm niên và vị trí việc làm khác nhau.....	134
5.3 ĐÓNG GÓP CỦA NGHIÊN CỨU.....	134
5.4 HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO	135
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	136
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN.....	1
PHỤ LỤC.....	2

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Từ đầy đủ	Giải nghĩa
AVE:	Average Variance Extracted	Trung bình phương <u>sai trích</u>
CFA:	Confirmatory factor analysis	Phân tích nhân tố khẳng định
CR:	Composite Reliability	Hệ số tin cậy tổng hợp
df:	Degrees Of Freedom	Bậc tự do
DN:		Doanh nghiệp
EFA:	Exploratory factor analysis	Phân tích nhân tố khám phá
KMO:	Kaiser-Meyer-Olkin	Hệ số KMO
NLĐ:		Người lao động
NNL:		Nguồn nhân lực
PTNNL:		Phát triển nguồn nhân lực
SEM:	Structural Equation Modeling	Mô hình cấu trúc tuyến tính
Sig.:	Significance	Mức ý nghĩa
SPSS:	Statistical Package <u>for the</u> Social Sciences	Phần mềm thống kê khoa học xã hội
Tp.HCM:		Thành phố Hồ Chí Minh
VHDN:		Văn hóa doanh nghiệp
WTO		Tổ chức thương mại thế giới

DANH MỤC BẢNG

Số hiệu bảng	Tên bảng	Trang
Bảng 2.1.	Tổng hợp khái niệm viễn thông.....	16
Bảng 2.2.	Tổng hợp khái niệm nguồn nhân lực	18
Bảng 2.3.	Tổng hợp khái niệm phát triển nguồn nhân lực.....	24
Bảng 2.4:	Tổng hợp các nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp	30
Bảng 2.5:	Tổng hợp các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp	52
Bảng 2.6.	Tổng hợp giả thuyết nghiên cứu đề xuất	58
Bảng 2.7.	Kết quả thảo luận mô hình nghiên cứu.....	62
Bảng 3.1.	Thang đo tuyển dụng	67
Bảng 3.2.	Thang đo đào tạo và phát triển	67
Bảng 3.3.	Thang đo môi trường làm việc	68
Bảng 3.4.	Thang đo chính sách đãi ngộ	68
Bảng 3.5.	Thang đo văn hóa doanh nghiệp.....	69
Bảng 3.6.	Thang đo phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông.....	69
Bảng 3.7.	Kết quả thảo luận thang đo	70
Bảng 3.8.	Thống kê và mã hóa thang đo.....	71
Bảng 3.9.	Thống kê mô tả mẫu theo giới tính.....	73
Bảng 3.10.	Thống kê mô tả mẫu theo độ tuổi.....	73
Bảng 3.11.	Thống kê mô tả mẫu dựa theo trình độ học vấn	73
Bảng 3.12.	Thống kê mô tả mẫu theo thâm niên	73
Bảng 3.13.	Thống kê mô tả mẫu dựa theo vị trí công tác	74
Bảng 3.14.	Giá trị kiểm định yếu tố tuyển dụng.....	74
Bảng 3.15.	Giá trị kiểm định yếu tố đào tạo và phát triển	74
Bảng 3.16.	Giá trị kiểm định yếu tố môi trường làm việc	75
Bảng 3.17.	Giá trị kiểm định yếu tố Chính sách đãi ngộ	75
Bảng 3.18.	Giá trị kiểm định yếu tố văn hóa doanh nghiệp.....	75
Bảng 3.19.	Giá trị kiểm định yếu tố phát triển nguồn nhân lực.....	76
Bảng 3.20.	Kết quả hệ số KMO và kiểm định Bartlett	76
Bảng 3.21.	Kết quả rút trích và tổng phương sai trích.....	76
Bảng 3.22.	Kết quả hệ số tải nhân tố	77

Bảng 3.23. Tổng hợp biến quan sát.....	78
Bảng 4.1. Tình hình nhân sự của VTTP giai đoạn 2019-2023	86
Bảng 4.2. Tình hình hoạt động kinh doanh của VTTP giai đoạn 2019-2022.....	93
Bảng 4.3. Thống kê mô tả mẫu theo giới tính.....	95
Bảng 4.4. Thống kê mô tả mẫu theo độ tuổi	95
Bảng 4.5. Thống kê mô tả mẫu theo trình độ học vấn	95
Bảng 4.6. Thống kê mô tả mẫu theo thâm niên	96
Bảng 4.7. Thống kê mô tả mẫu theo vị trí công tác	96
Bảng 4.8. Giá trị kiểm định yếu tố tuyển dụng.....	96
Bảng 4.9. Giá trị kiểm định yếu tố đào tạo và phát triển	97
Bảng 4.10. Giá trị kiểm định yếu tố môi trường làm việc.	97
Bảng 4.11. Giá trị kiểm định yếu tố chính sách đãi ngộ.....	97
Bảng 4.12. Giá trị kiểm định yếu tố văn hóa doanh nghiệp.....	98
Bảng 4.13. Giá trị kiểm định yếu tố phát triển nguồn nhân lực.....	98
Bảng 4.14. Kết quả hệ số KMO và kiểm định Bartlett chính thức	99
Bảng 4.15. Kết quả rút trích và tổng phương sai trích chính thức	99
Bảng 4.16. Kết quả hệ số tải nhân tố chính thức	100
Bảng 4.17. Kết quả kiểm định phân tích nhân tố khẳng định (CFA)	101
Bảng 4.18. Kết quả độ tin cậy tổng hợp, phương sai trích và giá trị phân biệt	102
Bảng 4.19: Kết quả phân tích các chỉ số của mô hình	103
Bảng 4.20: Hệ số hồi quy của các mối quan hệ chưa chuẩn hóa.....	104
Bảng 4.21: Hệ số hồi quy của các mối quan hệ chuẩn hóa.....	104
Bảng 4.22: Mối quan hệ tác động giữa các khái niệm trong mô hình (chuẩn hóa)	106
Bảng 4.23: Tổng hợp tác động trực tiếp và gián tiếp thông qua trung gian	107
Bảng 4.24. Kết quả sai số chuẩn kiểm định Bootstrap	107
Bảng 4.25. Kết quả phân tích chênh lệch giữa các nhóm theo giới tính.....	108
Bảng 4.26. Kết quả phân tích chênh lệch giữa các nhóm theo độ tuổi.....	108
Bảng 4.27. Kết quả phân tích chênh lệch giữa các nhóm theo trình độ học vấn	108
Bảng 4.28. Kết quả phân tích chênh lệch giữa các nhóm theo thâm niên	109
Bảng 4.29. Kết quả phân tích chênh lệch giữa các nhóm theo vị trí công tác	109
Bảng 5.1: Các hoạt động định hình môi trường làm việc	127

DANH MỤC HÌNH

Số hiệu hình	Tên hình	Trang
Hình 2.1.	Mô hình phát triển nguồn nhân lực	23
Hình 2.2.	Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	61
Hình 3.1.	Quy trình nghiên cứu	64
Hình 4.1.	Kết quả mô hình đo lường tới hạn chuẩn hóa	101
Hình 4.2.	Phân tích SEM với mô hình nghiên cứu chuẩn hóa.....	103
Hình 4.3.	Kết quả mô hình nghiên cứu	105
Hình 5.1.	Quy trình tuyển dụng và lựa chọn nhân sự	117

TÓM TẮT

Mặc dù nhiều nghiên cứu đã chứng minh tầm quan trọng của việc phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, nhưng theo hiểu biết của tác giả thì vẫn còn thiếu dữ liệu để xác định các chiến lược nhằm cải thiện quá trình phát triển nguồn nhân lực của các công ty viễn thông. Nghiên cứu của tác giả đã xác định được mô hình ảnh hưởng giữa các nhân tố ảnh hưởng, văn hoá doanh nghiệp và phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp bằng cách trình bày cơ sở lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực và văn hoá doanh nghiệp. Điều này đã được thực hiện thông qua việc sử dụng tổng quan tài liệu để hình thành mô hình nghiên cứu. Nghiên cứu định tính đã được thực hiện bằng cách thực hiện các cuộc phỏng vấn với các chuyên gia và thực hiện nghiên cứu định lượng sơ bộ với kích thước mẫu 90 phiếu, giúp tác giả giải thích mô hình nghiên cứu chính thức và thang đo nghiên cứu chính thức.

Tiếp tục các phát hiện trên, đặc biệt là mô hình nghiên cứu chính thức, bao gồm 9 giả thuyết nghiên cứu và thang đo nghiên cứu chính thức, bao gồm 6 thang đo và 29 biến quan sát. Tác giả sử dụng kích thước mẫu 500 để thu thập dữ liệu chính thức. Các phương pháp phân tích định lượng được sử dụng để phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bao gồm phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định CFA, phân tích cấu trúc tuyến tính SEM, kiểm định Bootstrap và phân tích chênh lệch giữa các nhóm. Kết quả cuối cùng của nghiên cứu chứng minh tính phù hợp của mô hình nghiên cứu.

Từ đó, tác giả đưa ra một số hàm ý quản trị liên quan đến các thành phần nhân tố ảnh hưởng, văn hoá tổ chức và phát triển nguồn nhân lực tổ chức của người lao động ở các doanh nghiệp viễn thông trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh.

ABSTRACT

The author is concerned about the absence of data to find strategies for improving the human resource development process of employees in telecoms firms, despite the numerous studies that have demonstrated the significance of this aspect in business.

By elucidating the theoretical foundation of human resource development and corporate culture, and examining relevant research documents, the study has established a model that demonstrates the relationship between influencing factors, corporate culture, and human resource development in enterprises. Consequently, there

is a strong foundation for comprehending the development and influence patterns of these fundamental elements.

The author employed qualitative research methods, including survey techniques and expert interviews, to refine the official research model and make necessary adjustments to the preliminary scale. Additionally, a preliminary quantitative research was conducted with a sample size of 90 votes to further refine the official research scale.

Building upon the aforementioned findings, particularly the established study framework consisting of 9 research hypotheses and the standardized research scale comprising 6 scales and 29 observed variables, the author gathers official data from a sample of 500 individuals. The research data is subjected to quantitative analytic procedures, such as assessing the reliability of the official scale using Cronbachs Alpha coefficient, as well as conducting exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA). Structural equation modeling (SEM) is a statistical technique used to analyze the relationships between observed and latent variables. Conducting a multigroup structural analysis using Bootstrap test. The conclusive research findings validate the suitability of the research model.

The author then suggests managerial implications for the influencing elements, organizational culture, and organizational human resource development of dynamic speakers in telecommunications firms in Ho Chi Minh City.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

1.1 TÍNH CẤP THIẾT CỦA NGHIÊN CỨU

1.1.1 Bối cảnh thực tiễn

Nguồn lực con người hay nguồn nhân lực là một yếu tố tạo nên sự thành bại của mọi quốc gia và tổ chức. Là nguồn then chốt, quyết định chất lượng hiệu quả vận dụng những nguồn lực còn lại trong hệ thống nguồn lực và năng suất của DN. Trong bối cảnh hội nhập toàn cầu và cạnh tranh, các quốc gia đều xem NNL là công cụ cốt then chốt nhất để gia tăng năng lực cạnh tranh DN, cạnh tranh sản phẩm. NNL luôn là yếu tố quan trọng quyết định sự phát triển và tồn tại của DN trong các DN viễn thông. Bởi các DN này luôn cần có nhân sự đủ mạnh, có kiến thức và kỹ năng chuyên môn cao

Một trong những thị trường viễn thông tăng trưởng nhanh nhất cả khu vực và toàn cầu là Việt Nam. Ngành viễn thông của Việt Nam không chỉ là một lĩnh vực hạ tầng quan trọng, mà còn là một lĩnh vực kinh tế mũi nhọn, góp phần bảo vệ a ninh quốc phòng và trật tự xã hội và nâng cao dân trí của người dân. Do đó, để phù hợp với tình hình mới, ngành này cần các kế hoạch phát triển các nguồn lực nội tại (đặc biệt là NNL). Nói về kết quả hoạt động, số lượng người ở Việt Nam tham gia các dịch vụ viễn thông tăng nhanh chóng trước những năm 2010. Năm 2005, Việt Nam chỉ có 15,8 triệu thuê bao điện thoại, bao gồm 8,7 triệu thuê bao điện thoại di động, 7,1 triệu thuê bao điện thoại cố định và 210 nghìn thuê bao internet. Tuy nhiên, đến năm 2010, số lượng thuê bao điện thoại cố định đã tăng gần 8 lần so với năm 2005. Số lượng thuê bao điện thoại cố đ Trong thời điểm này, số lượng thuê bao internet đang tăng lên với tốc độ rất nhanh. Năm 2005 có 3,7 triệu thuê bao internet băng rộng cố định, nhưng năm 2010 đã gấp 17 lần. Cùng với đó, doanh thu viễn thông cũng tăng rất nhanh. Doanh thu viễn thông vẫn tăng trên 40% trong những năm trước, đạt 177,8 nghìn tỷ đồng vào năm 2010.

Đến giai đoạn 2011-2015, hạ tầng viễn thông và internet không ngừng được cải tiến, phát triển đồng bộ và bao phủ toàn quốc. Đầu tiên, số lượng thuê bao điện thoại tăng mạnh, nhưng sau đó giảm dần. Trong những năm tiếp theo, mảng thuê bao điện thoại cố định giảm mạnh. Năm 2012 là năm có số lượng thuê bao điện thoại cao nhất

trong lịch sử, đạt 141,2 triệu thuê bao. Năm 2015, số lượng thuê bao điện thoại giảm xuống còn 129,4 triệu thuê bao. Số lượng thuê bao điện thoại di động đạt 131,7 triệu thuê bao và 123,9 triệu thuê bao trong hai năm trước, với 9,6 triệu thuê bao cố định. Giai đoạn này đã chứng kiến mức tăng bình quân 0,5% hàng năm cho số thuê bao điện thoại, trong đó thuê bao di động tăng 2,1% hàng năm và thuê bao cố định giảm 17,7% hàng năm. Ngược lại, số lượng thuê bao internet băng rộng cố định ngày càng tăng nhanh, bình quân tăng gần 16% hàng năm, đạt 7,7 triệu thuê bao vào năm 2015. Doanh thu bưu chính viễn thông từ năm 2011 đến 2015 tiếp tục tăng mạnh, tăng gần 60% so với năm 2010 và tăng trung bình 10% mỗi năm.

Tuy nhiên, các dịch vụ viễn thông truyền thống đã xâm nhập thị trường viễn thông trong những năm gần đây. Số thuê bao điện thoại cố định có xu hướng giảm mạnh. Đến cuối năm 2020, số thuê bao chỉ còn 3,2 triệu, giảm 41% so với năm 2015 và giảm đến 78% so với năm 2010. Hiện tại, mảng dịch vụ điện thoại cố định chỉ phục vụ các cơ quan, tổ chức chính phủ, doanh nghiệp và rất ít hộ gia đình thuê bao. Điều đáng chú ý là số lượng thuê bao điện thoại di động bùng nổ đã thay thế gần 10 triệu thuê bao cố định nhưng đến nay vẫn ở trạng thái bão hòa. Cả nước có 123,6 triệu thuê bao tính đến cuối năm 2020, chỉ gần bằng số thuê bao của năm 2015.

Các chuyên gia đã xác định được nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng khó khăn này. Các chuyên gia cũng coi nguồn nhân lực là một yếu tố góp phần, cùng với các nguyên nhân khác như nhu cầu sụt giảm gần đây và các nhà mạng tuân thủ các hạn chế do Bộ Thông tin và Truyền thông đưa ra về việc thải bỏ thẻ SIM. Một thiếu sót của ngành viễn thông Việt Nam là tính dễ bị tổn thương. Hiện nay, nguồn nhân lực của ngành viễn thông nói chung và các doanh nghiệp viễn thông trong nước nói riêng còn thiếu và yếu. Mặc dù là động lực thúc đẩy sự phát triển kinh tế và kỹ thuật của đất nước nhưng Thành phố Hồ Chí Minh cũng không tránh khỏi những thách thức.

Hiện nay, toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế mang lại nhiều triển vọng phát triển nhưng cũng đặt ra nhiều trở ngại cho mọi nền kinh tế, đặc biệt là các quốc gia mới nổi. Việc Việt Nam gia nhập nhiều tổ chức thương mại quốc tế mang lại tiềm năng thu hút đầu tư nước ngoài và mở rộng thị trường xuất khẩu trên quy mô toàn cầu. Tuy nhiên, một khi đã tuân thủ các hiệp định thương mại, ngành sản xuất và dịch vụ trong nước sẽ gặp áp lực cạnh tranh đáng kể khi tham gia thị trường. Các doanh nghiệp Việt Nam sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ các tập đoàn tư bản nước ngoài sở hữu

nguồn tài chính mạnh, công nghệ tiên tiến và chuyên môn quản lý sâu rộng. Chính phủ Việt Nam đã ghi nhận vai trò quan trọng của các doanh nghiệp viễn thông và đã thực hiện một số biện pháp nhằm thúc đẩy sự phát triển của các doanh nghiệp này, trong đó tập trung cụ thể vào việc nâng cao nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp này. Vì vậy, có thể khẳng định rằng lĩnh vực viễn thông sẽ thể hiện tính năng động cao trong tương lai, đặc trưng bởi sự cạnh tranh mạnh mẽ khi các ngành công nghiệp nước ngoài thâm nhập vào thị trường Việt Nam.

Đối với Viễn thông TPHCM, theo số liệu thống kê năm 2019 Viễn thông thành phố có 06 phòng chức năng và 14 đơn vị sản xuất trực thuộc. Tổng số lao động là 2.068 lao động, trong đó có 1.777 nam (86%) và 292 nữ (14%). Đội ngũ lao động của Viễn thông TP có trình độ chuyên môn nghiệp vụ tốt, có ý thức tổ chức kỷ luật cao, có kinh nghiệm về kinh doanh, bán hàng và chăm sóc khách hàng; chất lượng dịch vụ được coi trọng. Bên cạnh đó, Viễn thông thành phố luôn nhận được sự quan tâm chỉ đạo của Thành ủy, Ủy ban nhân dân TP.Hồ Chí Minh, của Bộ Thông tin và Truyền thông và của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (Tập đoàn).

+ Trình độ đội ngũ: trên đại học có 119 người (5,75%). đại học có 1.021 người (49,30%). cao đẳng có 47 người (2,27%). trung cấp có 354 (17,09%). sơ cấp có 529 người (25,54%).

+ Các tổ chức đảng, đoàn thể: Đảng bộ Viễn thông TP hiện có 22 cơ sở đảng trực thuộc với tổng số 1.266 đảng viên (trong đó có 382 đảng viên nữ, 72 đảng viên dự bị). Tổ chức Đoàn cơ sở Viễn thông TP hiện có 13 chi đoàn trực thuộc, 2 đoàn bộ phận với 277 đoàn viên. Công đoàn Viễn thông TP hiện có 15 Công đoàn cơ sở thành viên với 2.188 đoàn viên công đoàn. (Nguồn: Báo cáo năm 2019 Viễn thông TP. Hồ Chí Minh).

Trong điều kiện hiện nay khoa học ngày càng phát triển sự cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành ngày càng quyết liệt, viễn thông TP.HCM cần phải đổi mới sáng tạo, đồng thời phải xây dựng văn hóa doanh nghiệp trong đó chủ động PTNNL vì nó là nhân tố quyết định tất cả các nhân tố, nguồn lực còn lại. Do đó, việc tìm và phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL là yêu cầu thực tế rất quan trọng đặt ra đối với các nhà quản lý ngành viễn thông tại TP. Hồ Chí Minh cũng như đối với giới nghiên cứu chuyên ngành.

1.1.2 Bối cảnh lý thuyết

Từ cuối thập niên 90, các tổ chức, tập đoàn đã dần quan tâm đến đề tài PTNNL. Từ đó, nhiều mô hình quản trị và điều hành đã được xây dựng và triển khai rộng rãi, mà trong đó mô hình quản trị NNL của Harvard được cho là tiên phong trong tiến trình xây dựng khái niệm về NNL. Mô hình được gợi ý của Beer và cộng sự (1984) cho rằng: “Chế độ làm việc, dòng di chuyển NNL và thu nhập sẽ ảnh hưởng đến NLD”. Trong khi mô hình của Beer (1984) nhấn mạnh rằng: “Trung tâm của mô hình này là con người, và sự hài lòng của họ đóng vai trò là nền tảng. Nó được ảnh hưởng bởi các yếu tố cá nhân, chế độ làm việc, mức lương cũng như dòng di chuyển lao động”.

Mô hình quản trị nhân lực của Michigan (1984) được đề xuất với 4 nhân tố ảnh hưởng đến quản trị NNL doanh nghiệp, bao gồm: “(1) Tuyển dụng; (2) Đánh giá; (3) Lương – thưởng và (4) Phát triển nhân lực”. Mô hình này cơ bản trên thành quả công việc bao gồm tác động của yếu tố kiểm tra chiến lược và cơ cấu quản lý con người có tổ chức. Trong việc tuyển chọn, nhân lực sẽ được chọn dựa trên khả năng đáp ứng yêu cầu của tổ chức. Thành tích lao động của NLD sẽ được ghi nhớ và kiểm định trong đánh giá NNL. Cuối cùng, sẽ kết luận được là sử dụng để định danh mức thưởng, lương và phát triển nhân lực.

Và gần đây, Nguyễn Hữu Thân (2010) cho rằng: “Tổ chức bị ảnh hưởng bởi hai nhóm nhân tố chính, đó là môi trường bên ngoài và môi trường bên trong”. Triết lý quản trị NNL do ba tầng tác động: tầng ngoài cùng là môi trường vĩ mô hay còn gọi là môi trường bên ngoài, và hai tầng còn lại được gọi là môi trường bên trong.

Từ đó, Nguyễn Hữu Thân gợi ý những nhóm yếu tố ảnh hưởng đến PTNNL doanh nghiệp, đó là Nhóm nhân tố thuộc môi trường bên ngoài. Bên cạnh đó, Đỗ Phú Trần Tình (2012) chỉ ra rằng “Có 05 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên đối với DN. Những nhân tố đó bao gồm cơ hội thăng tiến, chính sách khen thưởng và phúc lợi, quan hệ với lãnh đạo, điều kiện làm việc và mức độ phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp; trong đó, cơ hội thăng tiến là nhân tố tác động mạnh nhất”. Bối cảnh lý thuyết thúc đẩy các nghiên cứu hỗ trợ việc xây dựng các chiến lược và kế hoạch phù hợp nhằm duy trì tốt hơn NNL cho tổ chức.

Đến nay, đã có nhiều công trình, đề tài, luận văn và bài viết về vấn đề cải thiện hoàn thiện công tác quản trị nhân lực. Trong đó, nghiên cứu của Beer và cộng sự

(1984), Michigan (1984), Morrison (1996), Nguyễn Hữu Thân (2010), Đỗ Phú Trần Tình (2012) và Bùi Văn Nhơn (2006) nổi bật. Bên cạnh các bài báo được đăng trên các tạp chí khoa học và báo cáo liên quan đến chủ đề quản trị kinh doanh. Các nghiên cứu trên đã hệ thống hóa lý luận và phân tích các vấn đề phổ biến liên quan đến quản trị nhân lực tại các tổ chức kinh tế trên toàn cầu và Việt Nam. Tuy nhiên, đối tượng nghiên cứu của nghiên cứu chỉ tập trung vào các ngành nghề bị ảnh hưởng bởi sự cạnh tranh khốc liệt của các công ty nước ngoài. Lý luận này đặt ra nhiều vấn đề hơn nữa cần được xem xét.

Qua khảo cứu những nghiên cứu về PTNNL thì đa số các nghiên cứu chưa đề cập đến yếu tố VHND giữ vai trò trung gian trong việc PTNNL cho các DN. Do đó, đây có thể là một điểm nhấn quan trọng nhằm giúp các DN viễn thông có một cái nhìn sâu sắc hơn về vấn đề này và được tác giả làm rõ trong đề tài nghiên cứu của mình.

Từ phân tích trên, việc chọn chủ đề *“Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp: Trường hợp viễn thông Thành phố Hồ Chí Minh”* để nghiên cứu cho luận án là việc cấp thiết hiện nay. Kết quả nghiên cứu sẽ giúp làm rõ hơn các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng PTNNL của các doanh nghiệp viễn thông trên địa bàn TP.HCM. Điều này cho phép các công ty viễn thông ở TP.HCM sử dụng các giải pháp phù hợp cho chiến lược phát triển NNL của công ty.

1.2 MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

1.2.1 Mục tiêu tổng quát

Mục tiêu chung của nghiên cứu là các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp: Trường hợp Viễn thông TPHCM. Nghiên cứu sẽ chứng minh cơ sở lý thuyết phù hợp với trường hợp viễn thông của Việt Nam.

1.2.2 Mục tiêu cụ thể

Mục tiêu cụ thể của nghiên cứu bao gồm:

- Thứ nhất, xác định các nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp và PTNNL của các DN Viễn thông ở TP.HCM;
- Thứ hai, đo lường cấp độ tác động của những yếu tố vào VHDN và PTNNL của các doanh nghiệp Viễn thông ở TP.HCM;
- Thứ ba, đo lường vai trò trung gian của văn hóa doanh nghiệp trong mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL;

- Thứ tư, đề xuất các hàm ý quản trị phù hợp nhằm nâng cao văn hóa doanh nghiệp và PTNNL trong những DN viễn thông ở Tp.HCM.

1.3 CÂU HỎI NGHIÊN CỨU

Dựa vào các mục tiêu được xác định ở trên, nghiên cứu đi vào thực hiện sẽ trả lời các câu hỏi sau:

- Thứ nhất, các nhân tố nào tác động vào VHDN và PTNNL của các DN Viễn thông ở TP.HCM?

- Thứ hai, mức độ tác động của các nhân tố vào văn hóa doanh nghiệp và PTNNL của những DN Viễn thông ở TP.HCM?

- Thứ ba, văn hóa doanh nghiệp giữ vai trò trung gian ra sao trong mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng đến PTNNL của các DN Viễn thông ở TP.HCM?

- Thứ tư, những hàm ý quản trị nào là phù hợp để PTNNL cho các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM?

1.4 ĐỐI TƯỢNG, PHẠM VI NGHIÊN CỨU

1.4.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là các nhân tố tác động đến PTNNL của doanh nghiệp: Trường hợp các doanh nghiệp viễn thông trên địa bàn TP.HCM.

Đối tượng khảo sát: các cấp quản lý và dưới góc độ của người lao động thuộc các đơn vị kinh doanh, DN, chi nhánh DN ngành Viễn thông. Trong đó, ưu tiên khảo sát các doanh nghiệp viễn thông với quy mô lớn, có thương hiệu và số lượng người lao động lớn.

1.4.2 Phạm vi nghiên cứu

1.4.2.1 Phạm vi nội dung

Nghiên cứu tập trung vận dụng lý thuyết và các nghiên cứu trước đây để điều tra, lượng hóa các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại các công ty viễn thông tại Thành phố Hồ Chí Minh. Xem xét vai trò của văn hóa doanh nghiệp như một trung gian hòa giải giữa một số yếu tố tác động đến sự phát triển nguồn nhân lực tại các công ty viễn thông đặt tại Thành phố Hồ Chí Minh. Sau đó, đánh giá, xem xét kỹ lưỡng các khía cạnh tác động đến quá trình phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức viễn thông. Tác giả đưa ra những khuyến nghị về quản lý nhằm tăng cường các yếu tố góp phần gắn kết văn hóa doanh nghiệp và phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp viễn thông tại Thành phố Hồ Chí Minh.

1.4.2.2 Phạm vi không gian

Lược khảo, tìm hiểu các mô hình, thang đo nghiên cứu tiêu biểu ở trong và ngoài nước có liên quan đến chủ đề PTNNL trong doanh nghiệp, đặc biệt là các DN Viễn thông TP.HCM.

1.4.2.3 Phạm vi thời gian

Đề tài được thực hiện từ năm 2021 đến 2023.

Nguồn dữ liệu sơ cấp được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 09/2022 đến tháng 03/2023.

1.5 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Đề tài sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp vừa định tính kết hợp định lượng nhằm trả lời các câu hỏi nghiên cứu đã đưa ra.

1.5.1 Phương pháp nghiên cứu định tính

Thảo luận nhóm và phỏng vấn chuyên gia nhằm làm rõ vấn đề nghiên cứu.

1.5.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng

Phương pháp này được tiến hành thông qua trực tiếp phỏng vấn, khảo sát các đối tượng bằng bảng câu hỏi. Kết quả thu thập được sẽ được sàng lọc và sử dụng phần mềm SPSS và AMOS để phân tích dữ liệu, qua đó đánh giá, phân tích thang đo, EFA, CFA, phân tích mô hình SEM.

1.6. TÍNH MỚI VÀ Ý NGHĨA CỦA NGHIÊN CỨU

1.6.1 Tính mới

Thứ nhất, luận án đã kiểm 8 giả thuyết đều được chấp nhận. Trong đó có 3 yếu tố: chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc, đào tạo & phát triển nghề nghiệp vừa tác động đến VHDN vừa tác động đến PTNNL của DN ngành Viễn thông; có 2 yếu tố: tuyển dụng và văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến PTNNL tại DN ngành Viễn thông.

Thứ hai, nghiên cứu đã đóng góp và bổ sung biến quan sát để đo lường cho thang đo “Đào tạo và phát triển” vào trong mô hình nghiên cứu.

Thứ ba, luận án đã sử dụng yếu tố văn hóa doanh nghiệp như một biến trung gian để kiểm tra mức độ tác động của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu. Đây là một dạng mô hình cũng khá mới trong nghiên cứu.

1.6.2 Ý nghĩa về lý luận

1.6.2.1 Ý nghĩa về lý luận

Theo nghiên cứu này, kết quả phân tích có thể hiểu rõ hơn về cách các chính sách tuyển dụng, đào tạo và phát triển, lương thưởng và môi trường làm việc ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực trong ngành viễn thông. Các nhà nghiên cứu có thể điều tra các yếu tố cụ thể góp phần tăng trưởng hay suy giảm nguồn nhân lực trong các công ty viễn thông bằng cách xem xét nhiều yếu tố như tiền lương, môi trường làm việc, chiến lược tuyển dụng, đào tạo và phát triển. Mục đích của nghiên cứu này là nâng cao hiểu biết chung về quản lý nguồn nhân lực trong ngành viễn thông, đặc biệt là trong bối cảnh của Thành phố Hồ Chí Minh. Điều này có thể có lợi cho cả doanh nghiệp và nghiên cứu học thuật..

1.6.2.2 Ý nghĩa về thực tiễn

Kết quả của nghiên cứu có thể giúp chúng ta hiểu rõ hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức viễn thông. Điều này giúp các doanh nghiệp xây dựng chiến lược nguồn nhân lực và kế hoạch phát triển để đạt được các mục tiêu của họ. Bằng cách hiểu rõ các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực, các công ty có thể tăng cường quản lý nguồn nhân lực, bao gồm các chiến lược tuyển dụng, đào tạo và giữ chân. Các công ty viễn thông có thể xác định các vấn đề và cơ hội trong lĩnh vực viễn thông bằng cách xem xét và xây dựng kế hoạch để đối phó với các vấn đề và tận dụng các cơ hội.

1.7 KẾT CẤU LUẬN ÁN

Luận án được kết cấu thành 5 chương như sau.

Chương 1 – *Tổng quan nghiên cứu*, trình bày bối cảnh, xác định mục tiêu, câu hỏi nghiên cứu cũng như đối tượng, phạm vi nghiên cứu.

Chương 2 – *Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu*, thực hiện lược khảo các lý thuyết và công trình nghiên cứu liên quan, xác định các khoảng trống nghiên cứu, đề xuất mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

Chương 3 – *Thiết kế nghiên cứu*, trình bày quy trình và thiết kế nghiên cứu. Thực hiện thảo luận để hoàn thiện nội dung thang đo và tiến hành thu thập thử nghiệm mẫu nghiên cứu.

Chương 4 – *Kết quả nghiên cứu*, trình bày kết quả thu thập dữ liệu, các phân tích định lượng như phân tích độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố EFA, CFA, phân tích SEM, kiểm định bootstrap và phân tích đa nhóm; tiến tới khẳng định mô hình.

Chương 5 – *Kết luận và hàm ý quản trị*, trình bày tổng hợp kết quả đối với các mục tiêu nghiên cứu và trả lời những câu hỏi đã đặt ra ban đầu. Đưa ra một số hàm ý quản trị để PTNNL các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 đã trình bày được lý do thực hiện đề tài nghiên cứu, mục tiêu, câu hỏi, đối tượng, phạm vi, phương pháp và ý nghĩa của nghiên cứu.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 LÝ THUYẾT NỀN

2.1.1 Lý thuyết về nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Những tài sản vô hình và hữu hình được cho là nguồn lực của DN (Caves, 1980); mà DN kiểm soát được cũng được xác nhận là nguồn lực của DN (Barney, 1991). Barney (1991) phân loại nguồn lực thành ba loại: vốn con người (Beckei, 1964), vốn vật chất (Williamson, 1975) và vốn tổ chức (Tdmei, 1987). Điều quan trọng là các công ty áp dụng chiến lược tạo ra giá trị sau đó sẽ có được lợi thế cạnh tranh (Barney, 1997).

Barney (1991) đã nghiên cứu mối tương quan giữa lợi thế cạnh tranh và nguồn lực doanh nghiệp. Tuy nhiên, hạn chế của lý thuyết RBV là phải hiểu được các phương tiện mà doanh nghiệp có thể đạt được lợi thế cạnh tranh trong một môi trường năng động và đang phát triển. Lý thuyết năng lực động được đề xuất bởi Teece et al. (1997) được coi là phù hợp để giải quyết hạn chế này và có thể nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong một môi trường không ngừng phát triển. Lý thuyết năng lực động có thể được xem như là sự mở rộng của lý thuyết quan điểm dựa trên tài nguyên (RBV).

Những chiến lược nào các tổ chức sử dụng để duy trì và đạt được lợi thế cạnh tranh? Câu hỏi này được trình bày trong tác phẩm của Rumelt, Schendel và Teece (1994). Năng lực đặc biệt của doanh nghiệp được coi là nền tảng cơ bản của kết quả kinh doanh (Penrose, 1959). Theo lý thuyết cạnh tranh năng động, các tổ chức có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bằng cách khám phá và đổi mới khi môi trường thay đổi (Grimm và cộng sự, 2006). Ngoài ra, Teece và các cộng sự (1997) đã phát triển lý thuyết năng lực động dựa trên lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV). Sau đó, họ áp dụng lý thuyết này vào các ngành có sự thay đổi đáng kể, chẳng hạn như ngành công nghệ cao. Năng lực động đề cập đến quá trình phát triển và sửa đổi cả khả năng bên ngoài và bên trong nhằm đáp ứng và kết hợp một cách hiệu quả những thay đổi của môi trường xung quanh (Teece và cộng sự, 1997).

Vốn con người hay còn gọi là nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua mối tương quan trực tiếp với thực tiễn quản lý nguồn nhân lực và thuộc thẩm quyền quản

lý của doanh nghiệp (Wright et al., 1993). Chính xác hơn là các hoạt động trực tiếp giám sát lực lượng lao động của doanh nghiệp và đảm bảo tính hiệu quả của lực lượng lao động này. Vốn con người khác biệt với các nguồn lực khác của công ty do tính không thể thay thế, tính độc đáo và giá trị vốn có của nó. Giá trị của vốn con người được thể hiện qua sự chênh lệch giữa cung và cầu lao động (Steffy và Maurer, 1988).

Nghiên cứu được thực hiện bởi Schmidt et al. (1979), Cronshaw và Alexander (1986), Boudreau và Berger (1985), Cascio và Ramos (1986), và Boudreau (1983) đã chứng minh rằng vốn nhân lực rất hữu ích cho các tổ chức trong lĩnh vực phân tích nguồn nhân lực. Điều quan trọng là các tác giả này đồng ý rằng các nguồn lực tốt hơn sẽ nâng cao giá trị tiền tệ. Hơn nữa, vốn nhân lực bị hạn chế do thực tế là các lĩnh vực công việc khác nhau đòi hỏi những bộ kỹ năng riêng biệt (Wright và cộng sự, 1993). Hậu quả là, việc khan hiếm nhân sự có tay nghề cao dẫn đến doanh nghiệp bị đánh giá là có năng lực, tài năng và nhận thức chỉ ở mức bình thường.

Hơn nữa, việc nhân rộng nguồn nhân lực là một nhiệm vụ đầy thách thức (Barney, 1991). Lợi thế cạnh tranh phát sinh từ việc phân bổ nguồn lực, chịu ảnh hưởng của mạng lưới quan hệ xã hội phức tạp. Sathe (1985) lập luận rằng các doanh nghiệp có một lịch sử phát triển lâu dài, dẫn đến việc thiết lập các chuẩn mực và văn hóa đa dạng. Bằng cách tích hợp các tiêu chuẩn và văn hóa, nguồn nhân lực được hợp nhất, dẫn đến việc thiết lập văn hóa làm việc hợp tác. Do đó, tất cả nhân viên cùng hợp tác để hướng tới mục tiêu chung của tổ chức. Các đối thủ cạnh tranh gặp phải những thách thức đáng kể trong việc cố gắng tái tạo hoặc gánh chịu những tổn thất tài chính đáng kể trong khi bắt chước thành tích đặc biệt của các doanh nghiệp trong cùng ngành. Do sự khan hiếm nguồn nhân lực, chỉ một số ít tổ chức có thể tập hợp được lực lượng lao động tương đương với lực lượng lao động của các công ty hàng đầu. Nguồn nhân lực vốn phức tạp về mặt xã hội do sự kết nối và mối quan hệ giữa các cá nhân trong các cuộc gặp gỡ cụ thể. Bản chất này nằm ngoài tầm kiểm soát của các nhà quản lý.

Hơn nữa, vốn con người là một phẩm chất vô giá vì nó không thể thay thế được. Điều này là do nguồn nhân lực có khả năng duy trì sự phù hợp và có thể được chuyển giao thông qua việc tạo ra sản phẩm (Wright và cộng sự, 1993). Tuy nhiên, nếu một công ty sở hữu những nhân sự có tay nghề đặc biệt thì đảm bảo rằng những nguồn lực này sẽ không trở nên lỗi thời. Hơn nữa, phẩm chất nhận thức và vốn con người có

thể được truyền tải thông qua các sản phẩm.

Nhìn chung, các mô tả chỉ ra rằng nguồn nhân lực phải sở hữu những phẩm chất hiếm có, có giá trị, không thể thay thế và không thể bắt chước. Hơn nữa, Amit & Schoemaker (1993) cho rằng nguồn nhân lực không dễ bị thúc đẩy bởi các đối thủ; đúng hơn, chúng bao gồm những khả năng độc đáo và đóng vai trò như một lợi thế cạnh tranh lâu dài. Để đảm bảo sự tồn tại của doanh nghiệp trong một môi trường không ngừng phát triển, họ cần có “Tài sản chiến lược” (Winter, 1987). Nâng cao năng lực doanh nghiệp có thể đạt được bằng cách ưu tiên nguồn nhân lực, giúp doanh nghiệp nhận thức và thích ứng một cách hiệu quả với những thay đổi về môi trường và hoạt động.

2.1.2 Lý thuyết vốn con người (Human Capital Theory)

Lý thuyết vốn con người giải thích về mối quan hệ giữa phát triển NNL và sự ảnh hưởng của nhân lực với thu nhập. Được phát triển lần đầu tiên bởi Becker (1975). Lý thuyết này lý giải cho sự cần thiết phải tập trung vào vốn nhân lực (đào tạo và giáo dục ...) của cá nhân có thể ảnh hưởng đến xu hướng thu nhập suốt đời của chính cá nhân đó. Theo đó, các mức đầu tư khác nhau của các cá nhân vào đào tạo và giáo dục để phát triển chất lượng nhân lực được quyết định dựa vào kỳ vọng của chính họ vào lợi nhuận thu được từ chính sự đầu tư này. Khoản đầu tư này được tính bao gồm cả các chi phí trực tiếp như học phí và các phí tổn liên quan, và cả chi phí cơ hội từ những cơ hội nhận được thu nhập bị bỏ qua trong thời gian đầu tư vào giáo dục đào tạo. Do đó, những cá nhân nhận thấy thu nhập kỳ vọng trọn đời cao hơn so với chi phí bỏ ra mới quyết định đầu tư cho giáo dục và đào tạo. Ngược lại, những người mong đợi làm việc ít và có ít cơ hội hơn trên thị trường lao động, chẳng hạn như phụ nữ hoặc dân tộc thiểu số, sẽ ít có khả năng đầu tư vào vốn con người hơn.

Lý thuyết vốn con người cũng nêu rõ mô hình thu nhập suốt đời của các cá nhân. Nói chung, mô hình thu nhập của các cá nhân là do họ bắt đầu thấp (khi cá nhân còn trẻ) và tăng lên theo độ tuổi (Becker 1985), mặc dù thu nhập có xu hướng giảm một chút khi các cá nhân gần về hưu. Lý thuyết vốn con người cho rằng thu nhập bắt đầu thấp khi mọi người còn trẻ vì những người trẻ tuổi có khuynh hướng tập trung vào vốn con người nhiều hơn và sẽ phải bỏ qua thu nhập khi họ đầu tư. Những người trẻ hơn có nhiều khả năng đầu tư vào vốn con người hơn những người lớn tuổi vì họ có thời gian làm việc còn lại lâu hơn để hưởng lợi từ khoản đầu tư và tiền lương đã bỏ ra

của họ - và do đó chi phí đầu tư thấp hơn. Thu nhập sau đó tăng nhanh chóng theo độ tuổi khi có được các kỹ năng mới. Cuối cùng, khi người lao động già đi, tốc độ đầu tư vốn nhân lực và do đó năng suất chậm lại, dẫn đến tăng trưởng thu nhập chậm hơn. Vào cuối cuộc đời làm việc của một người, các kỹ năng có thể bị giảm giá trị do thiếu đầu tư vốn con người liên tục và quá trình lão hóa. Sự giảm giá này góp phần vào sự suy giảm thu nhập trung bình gần tuổi nghỉ hưu (Ehrenberg và Smith 1991). Lý thuyết vốn con người cũng cho rằng mô hình thu nhập suốt đời của các cá nhân. Nói chung, mô hình thu nhập của các cá nhân là do họ bắt đầu thấp (khi cá nhân còn trẻ) và tăng lên theo độ tuổi (Becker 1985), mặc dù thu nhập có xu hướng giảm một chút khi các cá nhân gần về hưu. Lý thuyết vốn con người cho rằng thu nhập bắt đầu thấp khi mọi người còn trẻ vì những người trẻ tuổi có xu hướng đầu tư vào vốn con người nhiều hơn và sẽ phải bỏ qua thu nhập khi họ đầu tư. Những người trẻ hơn có nhiều khả năng đầu tư vào vốn con người hơn những người lớn tuổi vì họ có thời gian làm việc còn lại lâu hơn để hưởng lợi từ khoản đầu tư và tiền lương đã bỏ ra của họ - và do đó chi phí đầu tư thấp hơn. Thu nhập sau đó tăng nhanh chóng theo độ tuổi khi có được các kỹ năng mới. Cuối cùng, khi người lao động già đi, tốc độ đầu tư vốn nhân lực và do đó năng suất chậm lại, dẫn đến tăng trưởng thu nhập chậm hơn. Vào cuối cuộc đời làm việc của một người, các kỹ năng có thể bị giảm giá trị do thiếu đầu tư vốn con người liên tục và quá trình lão hóa. Sự giảm giá này góp phần vào sự suy giảm thu nhập trung bình gần tuổi nghỉ hưu (Ehrenberg và Smith 1991).

Lý thuyết vốn con người thường được xem xét để phân tích mô hình lợi ích từ thu nhập ở góc độ cá nhân. Lý thuyết này được sử dụng để giải thích cho việc DN sẽ đầu tư vào PTNNL cho DN. Dựa trên kỳ vọng rằng nhân lực được đầu tư phát triển sẽ giúp DN gia tăng kết quả hoạt động nhiều hơn so với khoản đầu tư. Các nhân tố thể hiện sự kỳ vọng và đầu tư của DN để PTNNL được xác định trong mô hình nghiên cứu

2.2 CÁC KHÁI NIỆM NGHIÊN CỨU

2.2.1 Viễn Thông

Theo Moulton (2001), viễn thông là lĩnh vực nghiên cứu khoa học liên quan đến việc truyền đạt thông tin qua điện thoại và công nghệ vô tuyến. Nó liên quan đến việc sử dụng các công nghệ vi điện tử, máy tính và máy tính cá nhân để truyền, nhận

và chuyển mạch âm thanh, dữ liệu và hình ảnh qua các phương tiện truyền dẫn khác nhau, chẳng hạn như cáp đồng, cáp quang và truyền dẫn điện từ.

Trong bảng phân ngành của mình, WTO (1997) định nghĩa: Viễn thông là tất cả sự chuyển tải, truyền dẫn hoặc thu phát các ký hiệu, tín hiệu, chữ viết, âm thanh, hình ảnh, giọng nói, dữ liệu thông qua các dây dẫn, sóng vô tuyến, cáp quang, các phương tiện vật lý. Hai loại dịch vụ viễn thông là dịch vụ cơ bản và dịch vụ giá trị gia tăng. Dịch vụ viễn thông cơ bản bao gồm tất cả các dịch vụ viễn thông tư nhân và công cộng được sử dụng để đưa thông tin đến thiết bị đầu cuối của khách hàng. Các dịch vụ viễn thông được gọi là dịch vụ viễn thông giá trị gia tăng cung cấp cho khách hàng khả năng bổ sung thêm giá trị cho thông tin của họ bằng cách nâng cao nội dung hoặc hình thức của thông tin hoặc cung cấp khả năng lưu trữ và khôi phục thông tin.

Theo Pháp lệnh Bru chính Viễn thông được Quốc hội Nước Cộng Hòa Xã Hội Chủ Nghĩa Việt Nam khoá X ban hành vào ngày 25/5/2002, các khái niệm liên quan đến lĩnh vực viễn thông ở Việt Nam bao gồm thiết bị viễn thông, thiết bị mạng, thiết bị đầu cuối, điểm kết cuối, dịch vụ viễn th sóng vô tuyến điện và thiết bị vô tuyến. Tín hiệu, ký hiệu, số liệu, chữ viết, âm thanh, hình ảnh hoặc các dạng thông tin khác được truyền giữa các điểm kết cuối của mạng viễn thông được gọi là dịch vụ viễn thông. Dịch vụ viễn thông cũng được chia thành hai loại: dịch vụ viễn thông giá trị gia tăng và dịch vụ viễn thông cơ bản. Ngoài ra, Pháp lệnh Bru chính Viễn thông bổ sung các dịch vụ kết nối internet, truy nhập internet và ứng dụng.

Trong đó, dịch vụ cơ bản có nghĩa là dịch vụ cung cấp dịch vụ viễn thông ngay lập tức qua mạng viễn thông hoặc Internet mà không thay đổi loại hình hoặc nội dung thông tin; Dịch vụ giá trị gia tăng có nghĩa là những dịch vụ cho phép người sử dụng dịch vụ nâng cao giá trị của thông tin bằng cách cải thiện loại hình và nội dung của thông tin hoặc cung cấp khả năng lưu trữ, khôi phục thông tin trên mạng hoặc Internet. Bảng 2.1 sau đây tổng hợp các khái niệm và ý kiến của tác giả.

Bảng 2.1. Tổng hợp khái niệm viễn thông

Tác giả	Năm	Khái niệm	Nhận định
Pete Moulton	2001	Viễn thông là lĩnh vực nghiên cứu và ứng dụng khoa học trong việc truyền tải thông tin qua điện thoại và công nghệ vô tuyến. Nó liên quan đến việc sử dụng các công nghệ vi điện tử, máy tính và máy tính cá nhân để truyền, nhận và chuyển đổi hình ảnh, âm thanh và dữ liệu thông qua các loại phương tiện truyền dẫn khác nhau, chẳng hạn như truyền dẫn điện từ, cáp đồng và cáp quang.	Tác giả tóm lược khái niệm bằng các hình thức, phương tiện viễn thông, tuy nhiên thiếu dịch vụ internet.
WTO	1997	Viễn thông là quá trình chuyển tải, truyền dẫn hoặc thu phát tín hiệu, chữ viết, âm thanh, hình ảnh, giọng nói và dữ liệu thông qua các phương tiện truyền dẫn như cáp quang, sóng vô tuyến và các hệ thống điện từ khác.	Tác giả tóm lược khái niệm bằng các hình thức, phương tiện viễn thông, tuy nhiên thiếu dịch vụ internet.
Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông	2002	Viễn thông cung cấp dịch vụ truyền tải ký hiệu, tín hiệu, số liệu, chữ viết, âm thanh, hình ảnh và các dạng khác của thông tin giữa các điểm kết nối trong mạng. Nó bao gồm các dịch vụ như kết nối internet, truy cập internet và ứng dụng internet.	Tác giả tóm lược khá đầy đủ khái niệm viễn thông thông qua các hình thức, phương tiện, có đề cập dịch vụ internet.

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Trong các định nghĩa về viễn thông vừa nêu, tất cả đều có sự thống nhất về khái niệm “Viễn thông là sự truyền tải nhiều loại thông tin qua một khoảng cách xa thông qua nhiều hình thức truyền dẫn khác nhau”. Bên cạnh đó, cách phân chia dịch vụ viễn thông thành dịch vụ cơ bản và dịch vụ giá trị gia tăng cũng thống nhất giữa quan điểm của WTO và Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông của Việt Nam. Tuy nhiên, Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông có đề cập thêm các dịch vụ internet, trong khi định nghĩa của Moulton và định nghĩa của WTO không đề cập đến dịch vụ Internet.

Như vậy trong nghiên cứu này, phạm vi ngành viễn thông Việt Nam sẽ được hiểu bao gồm: Hoạt động sản xuất thiết bị viễn thông, hoạt động cung cấp dịch vụ viễn thông (dịch vụ cơ bản và dịch vụ giá trị gia tăng) và hoạt động cung cấp dịch vụ internet.

2.2.2 Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực được công nhận rộng rãi là một yếu tố quan trọng để đạt được thành công trong các tổ chức và khu vực. Trong thời đại công nghiệp 4.0, nền kinh tế tri thức ngày càng thay thế nền kinh tế công nghiệp, khiến nguồn nhân lực đóng vai trò

hết sức quan trọng trong quá trình chuyển dịch từ các nguồn lực truyền thống như vốn, nguyên liệu thô, lao động giá rẻ. Điều chỉnh chi phí phù hợp với khả năng và trí tuệ của cá nhân.

Trong bối cảnh kinh tế hiện nay, nguồn nhân lực ngày càng được công nhận là tài sản cơ bản và vai trò quyết định đối với sự thịnh vượng của bất kỳ doanh nghiệp, quốc gia hoặc khu vực nào. Mặc dù đúng là việc có cơ sở hạ tầng tốt, công nghệ hiện đại và chất lượng dịch vụ cao là quan trọng đối với các doanh nghiệp, nhưng việc có một lực lượng lao động mạnh và có năng lực cũng quan trọng không kém. Nếu không có một đội ngũ lành nghề và hiệu quả, một công ty sẽ phải vật lộn để tồn tại lâu dài và sẽ gặp khó khăn trong việc thiết lập lợi thế cạnh tranh. Do đó, cách hiểu về nguồn nhân lực có thể khác nhau tùy theo quan điểm của mỗi người và mỗi tổ chức.

Theo Nguyễn Tiệp (2005), nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân số có khả năng tham gia vào công việc. Khái niệm này nhấn mạnh quan niệm rằng nguồn nhân lực đóng vai trò là lực lượng lao động cho xã hội. Hơn nữa, nguồn nhân lực bao gồm bộ phận dân số trong độ tuổi lao động và có khả năng tham gia lao động. Do đó, khái niệm này liên quan đến khả năng tham gia vào lực lượng lao động chính của cộng đồng.

Định nghĩa trên chứng tỏ nguồn nhân lực được mô tả ở cấp độ kinh tế vĩ mô. Dự án tập trung vào phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp viển thông. Vì vậy, việc hiểu rõ khái niệm nguồn nhân lực trong tổ chức là rất quan trọng.

Ngoài ra, theo Bùi Văn Nhơn (2006), nguồn nhân lực doanh nghiệp bao gồm những người lao động làm việc cho doanh nghiệp, bao gồm những cá nhân có tên trong danh sách nhân sự và được hưởng thù lao từ doanh nghiệp.

Theo Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân (2004). Việc làm sáng tỏ khái niệm này như sau: Trong nguồn nhân lực của một tổ chức, phần lớn nhân viên đều tham gia vào công việc của tổ chức. Trong khi đó, khái niệm nguồn nhân lực bao gồm tài sản cá nhân của một cá nhân, bao gồm cả năng lực thể chất và tinh thần.

Theo Bùi Sỹ Lợi (2002), người có cùng quan điểm với Phạm Minh Hạc (2001), nguồn nhân lực của một quốc gia là tổng hợp tiềm năng lao động mà người dân nước đó sở hữu tại một thời điểm nhất định. Tiềm năng được đề cập đến bao gồm sức khỏe tổng thể, cả về thể chất và tinh thần, của các cá nhân trong độ tuổi lao động, bất kể tình trạng việc làm của họ.

Theo nghĩa chặt chẽ, tác giả Mai Văn Tiến và Đỗ Minh Cường (2004) định nghĩa: Nguồn nhân lực đánh giá năng lực của cá nhân dựa trên những tiêu chuẩn được pháp luật quy định hoặc các chỉ số thống kê liên quan đến độ tuổi và năng lực làm việc. Mãnh liệt. Nguồn nhân lực là tác nhân chính tham gia tích cực vào các hoạt động kinh tế và sự đóng góp của họ có thể được định lượng và đánh giá. Nó bao gồm những cá nhân đã đến độ tuổi được phép làm việc hợp pháp, có khả năng làm việc và hiện đang tham gia vào việc làm cũng như những người không có việc làm.

Stivastava (1997) định nghĩa nguồn nhân lực là bao gồm tất cả các nguồn lực mà một cá nhân sở hữu như sức khỏe, trí thông minh, kỹ năng và công việc. Nguồn nhân lực được coi là một dạng vốn, bao gồm các kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm có được thông qua quá trình lao động trong sản xuất. Do đó, chi phí liên quan đến giáo dục và y tế được coi là khoản đầu tư mang lại năng suất cao hơn từ vốn con người, dựa trên nguyên tắc đầu tư vào cá nhân.

Nghị quyết XI (2001) nêu rõ nguồn nhân lực là nguồn lực quý giá nhất và có chức năng hết sức quan trọng, đặc biệt ở nước ta nguồn lực tài chính, vật chất còn hạn chế. Điều này liên quan đến những người lao động thành thạo có những phẩm chất đáng khen ngợi. Tác giả kết hợp các nguyên tắc nói trên với những nhận xét được đưa ra trong Bảng 2.2 dưới đây.

Bảng 2.2. Tổng hợp khái niệm nguồn nhân lực

Tác giả	Năm	Khái niệm	Nhận định
Nguyễn Tiệp	2005	NNL có thể được định nghĩa là toàn bộ dân cư có thể tham gia lao động. Tuy nhiên, trong nghĩa hẹp hơn, NNL chỉ hạn chế ở nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng tham gia lao động.	Tác giả đã nêu khái niệm về NNL ở khía cạnh các kỹ năng, kiến thức và hành vi của NNĐ.
Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh	2008	NNL đóng góp vào tạo ra các tài sản vật chất và tinh thần cho xã hội thông qua khả năng sáng tạo của con người, và được thể hiện bằng một số lượng và chất lượng nhất định.	Chỉ nêu NNL ở phạm vi vĩ mô của nền kinh tế không phải trong DN.
Bùi Văn Nhơn	2006	NNL của các DN bao gồm tất cả những NLĐ có trong danh sách của DN và được DN trả lương.	Tác giả chỉ nêu số lượng con người trong DN và việc chi trả lương, khái niệm còn mang góc độ cá nhân.

Tác giả	Năm	Khái niệm	Nhận định
Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân	2004	NNL của một tổ chức bao gồm những NLD làm việc ở tổ chức đó. Khái niệm "nguồn nhân lực" được hiểu là khả năng, năng lực của từng con người, bao gồm cả thể chất và trí tuệ.	Tác giả đã nêu tương đối đầy đủ khái niệm về NNL ở khía cạnh khả năng, năng lực, bao gồm cả thể chất và trí tuệ.
Bùi Sỹ Lợi	2002	Trong một khoảng thời gian nhất định, tổng số người có khả năng lao động của một quốc gia, khu vực hoặc địa phương được gọi là tiềm năng lao động. bao gồm tất cả các yếu tố, chẳng hạn như sức khỏe, trí tuệ và năng lực tinh thần của mọi người ở độ tuổi làm việc, bao gồm cả những người đang có việc làm và những người chưa có việc làm nhưng vẫn đủ điều kiện để đi làm.	Khái niệm NNL được tác giả chỉ ra bao gồm thể lực, trí lực và năng lực tinh thần.
Mạc Văn Tiến và Đỗ Minh Cương	2004	Tất cả các tiềm năng của con người có trong một quốc gia, vùng lãnh thổ hoặc địa phương đều được bao gồm trong NNL. Những khả năng này đã được chuẩn bị và phát triển ở một mức độ nhất định và có thể tham gia vào quá trình phát triển kinh tế xã hội của quốc gia theo kế hoạch và chiến lược phát triển.	Khái niệm tương đối đầy đủ
Stivastava	1997	Trí tuệ, kỹ năng, kinh nghiệm nghề nghiệp và sức khỏe của mỗi người là một phần của NNL. NNL được coi là một nguồn vốn quan trọng trong quá trình sản xuất và có khả năng tạo ra thu nhập trong tương lai. Nguồn vốn này là kết quả của quá trình học tập và lao động, bao gồm các kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm đã được tích lũy trong quá trình này.	Nêu đầy đủ khái niệm về NNL ở khía cạnh thể lực và trí lực.
Nghị quyết của Đảng Cộng sản Việt Nam khóa XI	2011	NNL được xem như là có giá trị nhất và có vai trò đặc biệt quan trọng đối với <u>quốc gia</u> chúng ta, đặc biệt khi nguồn lực vật chất và tài chính còn hạn hẹp.	Nêu đầy đủ sức mạnh tiềm ẩn của NNL trong một tổ chức nếu họ biết phối hợp tốt với nhau và được động viên một cách kịp thời.

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Bất chấp những cuộc tranh luận và quan điểm khác nhau xung quanh các chủ đề này, chúng vẫn minh họa một cách hiệu quả tầm ảnh hưởng đáng kể mà nguồn nhân lực được động viên và phối hợp tốt có thể có trong một tổ chức. Như vậy, trong nghiên cứu này, khái niệm nguồn nhân lực được hiểu là: Nguồn nhân lực của một tổ

chức bao gồm những cá nhân có trình độ chuyên môn và điều kiện sức khỏe đa dạng làm việc trong tổ chức đó. Được khen thưởng và khuyến khích kịp thời, các cá nhân có thể tạo ra sức mạnh to lớn để hoàn thành hiệu quả các mục tiêu của tổ chức.

Theo Trần Kim Dung (2011), nguồn nhân lực đề cập đến năng lực tập thể của lực lượng lao động trong một tổ chức để thực hiện các nhiệm vụ trong tương lai trong một khoảng thời gian dài. Năng lực làm việc của một cá nhân có mối tương quan trực tiếp với khả năng đảm nhận, thực hiện và hoàn thành thành công nhiệm vụ của họ. Điều này bao gồm các yếu tố thể chất, nhận thức và tâm lý. Ngược lại, khả năng làm việc là sự kết hợp của các khía cạnh liên quan đến sức khỏe và bằng cấp của nhân viên. Khả năng phù hợp với yêu cầu về việc làm, tài chính, công nghệ và tổ chức sản xuất là rất quan trọng. Hơn nữa, mức độ đảm bảo càng cao thì chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp càng vững chắc.

Yếu tố khác biệt và ưu việt của nguồn nhân lực so với các nguồn lực khác nằm ở những phẩm chất vốn có của con người, bao gồm năng lực sáng tạo, khả năng đáp ứng nhu cầu, động lực của cá nhân cũng như các thuộc tính sinh lý và tâm lý. Sự hiện diện của nguồn nhân lực trong một tổ chức không chỉ quan trọng mà còn đóng vai trò là yếu tố quyết định sự thịnh vượng và trường tồn của tổ chức trong bối cảnh doanh nghiệp hiện đại.

2.2.3 Phát triển nguồn nhân lực

Theo Viện Kinh tế Thế giới (2003), phát triển nguồn nhân lực là quá trình đào tạo lực lượng lao động có kiến thức và năng lực cao, được chuẩn bị để hành động và cải thiện chất lượng cuộc sống của họ. Phát triển nguồn nhân lực là việc cải thiện năng lực và tăng cường khả năng thể chất và trí tuệ của nhân viên để đáp ứng các yêu cầu sản xuất. Giáo dục cung cấp kiến thức, trong khi chăm sóc sức khỏe và thể dục nâng cao khả năng thể chất. Ý tưởng này xem xét sự phát triển nguồn nhân lực của quốc gia, đặc biệt tập trung vào việc thiết lập các chương trình giáo dục sức khỏe nhằm tăng cường sự phát triển nguồn nhân lực ở mức độ lớn.

Theo Bùi Văn Nhơn (2006), phát triển nguồn nhân lực là việc thực hiện các chính sách và sáng kiến nhằm cải thiện và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Do đó, chất lượng nguồn nhân lực bao gồm sức khỏe thể chất và tinh thần. Năng khiếu văn hóa, trình độ kỹ thuật và khả năng lao động thực tế có liên quan đến trí tuệ nguồn nhân

lực. Tuân thủ các quy tắc, tự điều chỉnh, tư duy hợp tác, đạo đức làm việc mạnh mẽ và tinh thần trách nhiệm cao là các thuộc tính tâm lý xã hội của nguồn nhân lực.

Chỉ số Phát triển Con người (HDI) là cách Tổ chức Phát triển Liên Hợp Quốc tính toán chỉ tiêu cho phát triển nguồn nhân lực. Sức khỏe là một trong ba yếu tố chính được đánh giá bởi Chỉ số tiến bộ con người (HDI), được đánh giá trên thang điểm từ 0,1 đến 1. Giáo dục và thu nhập bình quân đầu người (GDP/người).

Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008), phát triển năng lượng là việc cải thiện khả năng tiếp thu kiến thức, kỹ năng và tính sáng tạo của một người. Ngoài ra, nó liên quan đến việc duy trì các phong tục và chuẩn mực văn hóa. Theo quan điểm xã hội, phát triển nguồn nhân lực là việc cải thiện chất lượng và số lượng nguồn nhân lực để thiết lập một khuôn khổ nguồn nhân lực phù hợp hơn. Ở góc độ cá nhân, phát triển nguồn nhân lực là việc đào tạo có hệ thống dựa trên năng khiếu xã hội, bao gồm năng khiếu nhận thức và tính cách, cũng như khả năng thích ứng giao tiếp mạnh mẽ. Để đảm bảo cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao cho toàn quốc, khái niệm này đòi hỏi phải có một hệ thống phát triển nguồn nhân lực. Công ty thực hiện thủ tục tuyển dụng để thay đổi số lượng lao động, nhưng sắp xếp nhân sự phải thay đổi để điều chỉnh cơ cấu lao động.

Nghiên cứu năm 2004 chỉ ra rằng phát triển nguồn nhân lực bao gồm các hoạt động học tập có cấu trúc nhằm thay đổi cách ứng xử chuyên nghiệp của nhân viên. HRD bao gồm nhiều công việc, chẳng hạn như đào tạo và phát triển. Việc cung cấp cho nhân viên những kiến thức và kỹ năng cần thiết để theo đuổi một nghề hoặc chuyển sang một nghề khác trong tương lai được gọi là giáo dục. Các bài tập giáo dục giúp nhân viên hoàn thành nhiệm vụ của họ một cách hiệu quả hơn. Đào tạo giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc của họ và nâng cao trình độ và năng lực của họ. Điều này làm tăng hiệu suất công việc. Phát triển có nghĩa là tham gia vào các hoạt động giáo dục vượt ra ngoài phạm vi công việc hiện tại để tạo ra các cơ hội việc làm mới phù hợp với mục tiêu và định hướng tương lai của công ty.

Theo định nghĩa trên, giáo dục, đào tạo và phát triển là những chương trình học tập khác nhau có mục đích khác nhau. nhấn mạnh trực tiếp vai trò của người học. Năng lực lao động không đảm bảo cho kết quả thực hiện công việc. Quản lý người lao động là mối quan tâm hàng đầu. Do đó, chúng ta có thể cải thiện hiệu suất công việc

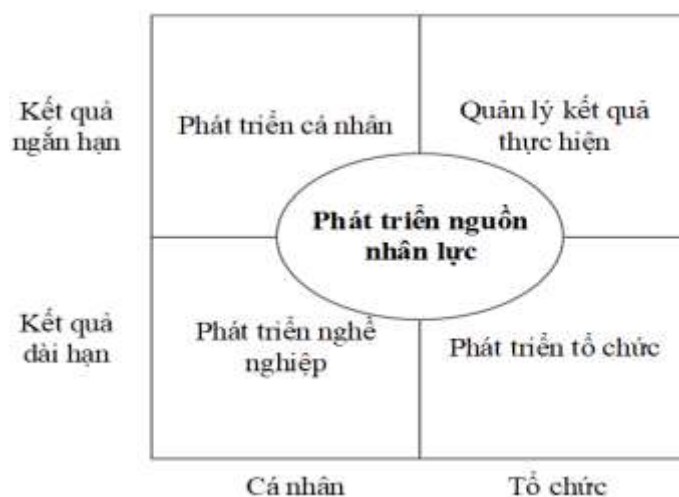
cũng như khả năng phát triển của tổ chức bằng cách tham gia vào các sáng kiến phát triển nguồn nhân lực. Mục tiêu chính của việc phát triển nguồn nhân lực là nâng cao hiệu quả công việc. Phần lớn các chương trình phát triển nguồn nhân lực tập trung vào việc cải thiện kết quả công việc, bao gồm cả cơ hội việc làm hiện tại và tương lai. Phát triển nguồn nhân lực bao gồm phát triển tổ chức. Nhân viên có nhiều cơ hội học tập, giúp họ phát triển cá nhân và cuối cùng mang lại lợi ích cho tổ chức. Một tổ chức phát triển bao gồm cả sự phát triển nghề nghiệp và các cơ hội việc làm trong tương lai. Để đạt được sự hài lòng về tinh thần, những người theo đuổi phát triển cá nhân bao gồm một loạt các hoạt động ngoài cuộc sống nghề nghiệp của họ.

Giáo dục là tìm cách tạo ra các cơ hội học tập được hỗ trợ bởi người sử dụng lao động, theo Sredl và Rothwell (1997). Mục tiêu của hoạt động này là nâng cao hiệu quả hoạt động và điều chỉnh môi trường làm việc bằng cách kết hợp các mục tiêu cá nhân với mục tiêu của công ty. Một phần quan trọng của phát triển nguồn nhân lực là nâng cao điều kiện con người. Những nỗ lực này bao gồm (1) niềm tin vào sức mạnh của lý trí; (2) niềm tin vào khả năng tiếp thu kiến thức của con người và trải qua quá trình tăng trưởng liên tục; và (3) thừa nhận và giải quy

Để giải thích thuật ngữ "phát triển", bạn phải đáp ứng các câu hỏi sau: (1) Những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến sự phát triển của con người là gì? Ngoài ra, loại tiến bộ cụ thể nào đang diễn ra trong một tổ chức hiện tại?

Hệ thống kiến thức, kỹ năng và năng lực của một người được cải thiện nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức được gọi là phát triển con người. Bằng cách tập trung vào sự phát triển nghề nghiệp, một cá nhân có thể đạt được hiệu suất cao hơn cũng như củng cố lợi ích và hiệu quả của tổ chức.

Những chủ đề vừa nêu thể hiện qua 4 nhân tố của mô hình PTNNL (Hình 2.1) như sau:



Hình 2.1. Mô hình phát triển nguồn nhân lực

(Nguồn: Gilley và các cộng sự, 2002)

Gilley et al. (2002) đưa ra khái niệm tập trung vào cả các phương pháp phát triển nguồn nhân lực chính thức và không chính thức. Họ đặc biệt nhấn mạnh vào các giải pháp liên quan đến cơ cấu quản lý. Hơn nữa, ý tưởng này cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc khuyến khích những nỗ lực của nhân viên để họ có thể tiến bộ trong nghề nghiệp của họ trong công ty. Kết quả phải nhanh chóng để xử lý hoạt động chuyên môn và phát triển cá nhân. Mặt khác, sự phát triển tổ chức và nghề nghiệp đòi hỏi một quy trình rộng hơn và phức tạp hơn. Sau đây là các thành phần cấu thành của mô hình của Gilley et al. (2002):

- Phát triển cá nhân là việc nâng cao kỹ năng, kiến thức và tài năng của một người, dẫn đến hành vi thay đổi phù hợp với yêu cầu công việc và mục tiêu cá nhân và doanh nghiệp. Phát triển cá nhân nhấn mạnh rằng mọi loại hoạt động học tập đều quan trọng, bao gồm cả các loại học tập có cấu trúc và không có cấu trúc, bất kể đặc điểm cụ thể của chúng. Phát triển nghề nghiệp là cần thiết để phát triển các kỹ năng và khả năng cần thiết cho sự thành công trong tương lai. Lập kế hoạch nghề nghiệp, tìm việc làm phù hợp và xác định các yêu cầu đào tạo là những nhiệm vụ cá nhân. Ngoài ra, mọi người cố gắng tận dụng các cơ hội để tham gia vào các khóa đào tạo. Các trung tâm phát triển nghề nghiệp, hệ thống tư vấn và hệ thống thông báo nghề nghiệp là những hành động của tổ chức.

- Quản lý hiệu suất tìm cách áp dụng một chiến lược toàn diện để tăng hiệu quả hoạt động của công ty. Quản lý hiệu suất nhằm mục đích đảm bảo rằng nhân viên được trang bị các kỹ năng, kiến thức và động lực cần thiết. Quản lý hiệu suất cũng tìm cách xác định sự khác biệt giữa kết quả mục tiêu và hiệu suất thực tế.

Việc phát triển các kế hoạch sáng tạo và hiệu quả để cải thiện hiệu quả và nâng cao kết quả là một phần của việc phát triển tổ chức. Điều này có thể đạt được bằng cách thực hiện các quy trình quản lý và lãnh đạo hiệu quả và cải thiện tính tương thích trong các yếu tố chính sách. Phát triển tổ chức tập trung vào khả năng của tổ chức trong việc xác định và giải quyết các vấn đề.

Năm 2003, Viện Kinh tế Thế giới đã đưa ra một tổng quan về các nguyên tắc và quan sát liên quan đến phát triển nguồn nhân lực: Từ góc độ kinh tế, phát triển nguồn nhân lực đề cập đến việc cải thiện khả năng, kỹ năng và hoạt động của các doanh nghiệp và tổ chức.

Sự phát triển cá nhân và tổ chức trong lĩnh vực này không được giải quyết đầy đủ bởi các lý thuyết và quan điểm thay thế về phát triển nguồn nhân lực. Theo Leonard (1984), nâng cao năng lực làm việc là mục tiêu duy nhất của phát triển nguồn nhân lực. Người quản lý đóng một vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy kết quả thực hiện công việc. Nhưng Leonard thất vọng về sự phát triển cá nhân của mình. Trong nỗ lực phát triển nguồn nhân lực, Rothwell và Sredl (1997) nhấn mạnh rằng đánh giá cá nhân là cần thiết. Để giải quyết vấn đề hiện tại, có nhiều cách tiếp cận, theo Gillley và đồng nghiệp (2002). Phát triển nguồn nhân lực là quá trình cải thiện hành động của một người trong công việc để đạt được kết quả tốt hơn. Theo Bảng 2.3 bên dưới, tác giả tổng hợp các khái niệm trên cùng với các kết luận.

Bảng 2.3. Tổng hợp khái niệm phát triển nguồn nhân lực

Tác giả	Năm	Khái niệm	Nhận định
Viện Kinh tế thế giới	2003	Phát triển nguồn nhân lực bao gồm những nỗ lực nâng cao và phát huy sự đóng góp của nhân viên, bao gồm kiến thức và năng lực thể chất của họ, nhằm đáp ứng một cách hiệu quả các yêu cầu sản xuất. Việc tiếp thu kiến thức đạt được bằng cách hướng dẫn có chủ ý và học tập chăm chỉ, trong khi việc duy trì thể lực được đảm bảo thông qua chế độ dinh dưỡng hợp lý, hoạt động thể chất thường xuyên và chăm sóc y tế thích hợp. Quá trình HRD thúc đẩy và tạo điều kiện cho sự phát triển kiến thức và khả năng của nhân viên, mang lại lợi ích chung cho cả cá nhân và công ty. Kiến thức và kỹ năng nâng cao	Khái niệm này để chỉ phát triển NNL của một quốc gia, từ đó đưa ra khuyến nghị cho nhà nước về chính sách giáo dục, đào tạo và chăm sóc sức khỏe, nhằm thúc đẩy sự PTNNL ở một quy mô toàn diện.

Tác giả	Năm	Khái niệm	Nhận định
		cho phép nhân viên nâng cao năng suất, nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ, đồng thời tăng triển vọng phát triển nghề nghiệp và thu nhập cá nhân. Đồng thời, việc chăm sóc thể chất đảm bảo nhân viên duy trì sức khỏe tối ưu, giúp họ thực hiện hiệu quả và đạt được kết quả thuận lợi trong công việc.	
Bùi Văn Nhơn	2006	PTNNL là tập hợp các phương pháp, hình thức, chính sách và giải pháp nhằm tối ưu hóa và cải thiện chất lượng của NNL (bao gồm trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý xã hội).	Nêu ra 03 yếu tố đánh giá chất lượng NNL có thể dùng cho mô hình nghiên cứu
Nguyễn Văn Điềm	2004	Phát triển nguồn nhân lực đề cập đến một loạt các hoạt động định hướng có cấu trúc diễn ra trong một khoảng thời gian cụ thể.	Khái niệm này chưa nhấn mạnh mục tiêu cuối cùng của PTNNL.
Leonard	1984	Phát triển nguồn nhân lực đề cập đến một hoạt động giáo dục có cấu trúc diễn ra trong một khung thời gian cụ thể.	Khái niệm này đã nhấn mạnh rằng mục tiêu của PTNNL là phát triển cả cá nhân và tổ chức, và sự kết hợp giữa hai mục tiêu này.
Sredl và Rothwell	1997	PTNNL đề cập đến một quá trình học tập có tổ chức, được tài trợ bởi người chủ doanh nghiệp.	Điều này đặt mức nhấn mạnh vào việc người chủ lao động tài trợ cho nhân viên trong PTNNL.
Gilley và các cộng sự	2002	PTNNL là một quá trình thúc đẩy học tập có tính tổ chức.	PTNNL đề cập đến việc sử dụng các giải pháp đào tạo và đào tạo ngoài để cải thiện năng lực cạnh tranh của tổ chức.

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Tác giả của nghiên cứu này kết hợp khái niệm phát triển nguồn nhân lực bằng cách dựa trên nghiên cứu của Rothwell và Sredl (1997) cũng như của Gilley và các đồng nghiệp (2002). Phát triển nguồn nhân lực đề cập đến một quá trình học tập của tổ chức nhằm tìm cách cải thiện hiệu quả công việc và thúc đẩy sự thay đổi bằng cách sử dụng các giải pháp sáng tạo để thúc đẩy sự phát triển của cả cá nhân và doanh nghiệp nói chung. Khái niệm trên có các yếu tố sau:

- Học tập trong tổ chức: Chủ doanh nghiệp khuyến khích nhân viên tích cực tham gia vào quá trình học tập nhằm nâng cao kỹ năng và mang đến cho họ cơ hội

tăng trưởng và phát triển.

- Nâng cao hiệu quả công việc: Các nỗ lực của HRD tập trung vào việc nâng cao hiệu suất công việc, cả trong bối cảnh hiện tại và tương lai. Việc trang bị cho nhân viên những thông tin và kiến thức chuyên môn phù hợp sẽ nâng cao hiệu quả công việc của họ.

- Phát triển tổ chức: Phát triển nguồn nhân lực nhằm trang bị cho các công ty những nguồn lực thiết yếu cần thiết để đạt được mục tiêu tăng trưởng của họ. Để nâng cao năng lực cạnh tranh trong hoàn cảnh hiện nay, các doanh nghiệp cần phải xác định chính xác tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược phát triển của mình.

Như vậy, phát triển nguồn nhân lực có vai trò quan trọng trong việc nâng cao yếu tố trí tuệ của nguồn nhân lực. Từ những góc nhìn được trình bày, tác giả kết luận có hai chủ đề cụ thể nhận được nhiều sự quan tâm và có điểm chung nhất.

Theo khung lý thuyết, phát triển nguồn nhân lực trong các công ty viễn thông bao gồm việc điều chỉnh số lượng, chất lượng và thành phần nguồn nhân lực để phù hợp với nhu cầu hoạt động và thương mại của doanh nghiệp. Hơn nữa, nó bao gồm những nỗ lực nhằm nâng cao thông tin xác thực, nâng cao hiệu quả công việc và củng cố hiệu quả của công ty.

❖ Vai trò quản trị nguồn nhân lực

Sự hiện diện của nguồn nhân lực có năng lực và có tay nghề cao là yếu tố quan trọng và không thể thiếu cho sự tồn tại lâu dài và phát triển lâu dài của tổ chức. Người lao động, được trang bị phẩm chất và chuyên môn cá nhân, sử dụng các công cụ lao động để sản xuất hàng hóa nhằm cải thiện xã hội.

Nghiên cứu quản lý nguồn nhân lực rất quan trọng trong việc tạo điều kiện cho các quản trị viên đạt được mục tiêu và kết quả thông qua việc tận dụng sự hợp tác của những người khác. Việc quản trị viên sở hữu các chiến lược toàn diện, cơ cấu hiệu quả và hệ thống giám sát chính xác và hiện đại không đảm bảo thành công nếu họ thiếu khả năng tuyển dụng hiệu quả những cá nhân phù hợp cho các vai trò nhất định hoặc không truyền cảm hứng và khuyến khích nhân viên hoàn thành nhiệm vụ.

❖ Vai trò của phát triển nguồn nhân lực trong cải thiện hiệu suất của doanh nghiệp

Cần xem xét ba yếu tố E là: Economy (Tính kinh tế). Efficiency (Hiệu suất) và Effectiveness (Hiệu quả).

- Tính kinh tế: đảm bảo cung cấp nguồn lực đầu vào về con người
- Hiệu suất: tối ưu hóa quá trình chuyển đổi từ đầu vào thành đầu ra
- Hiệu quả: Đánh giá mức độ đạt được các mục tiêu tạm thời hoặc mục tiêu mong muốn của một chương trình hoặc dự án

Mối liên kết giữa hiệu suất của DN và quá trình thúc đẩy việc học tập có tổ chức thường được thiết lập theo lý thuyết về NNL, tầm nhìn của DN. Lý thuyết này đặt trọng tâm vào mối quan hệ tích cực giữa hiệu suất và phát triển. Quan điểm NNL dựa trên tầm nhìn của DN thì lợi thế cạnh tranh của một tổ chức phụ thuộc vào khả năng của tổ chức đó để tận dụng những đặc điểm không thể sao chép trong quá trình thúc đẩy việc học tập có tính tổ chức và khả năng của tổ chức trong việc phát triển nhân lực.

Bartlett (2001) cho rằng: “Quá trình quản lý và PTNNL đã chứng minh tác động trực tiếp đến thái độ của NLD, bao gồm động lực, sự hài lòng và cam kết”. Thái độ và hành vi tổng thể của NLD phụ thuộc vào các chính sách và quy trình PTNNL mà tổ chức áp dụng. Thái độ của NLD có tác động đến hành vi của họ, và từ đó tác động đến hiệu quả của tổ chức. Đặc biệt, suất sinh lợi của NLD được chứng minh rằng rất phụ thuộc vào sự hài lòng trong công việc. Quản lý và PTNNL có trách nhiệm xây dựng một môi trường làm việc tốt, khuyến khích sự hài lòng và động lực của nhân viên. Điều này bao gồm áp dụng các chính sách và quy trình PTNNL để đáp ứng nhu cầu và mong muốn của nhân viên, bằng cách cung cấp đào tạo và phát triển kỹ năng. Ngoài ra, việc quản lý và đánh giá nhân viên một cách công bằng và minh bạch cũng là yếu tố quan trọng để duy trì sự hài lòng và động lực của nhân viên.

Tóm lại, quá trình quản lý và PTNNL có vai trò quan trọng trong việc tạo ra sự hài lòng, động lực và cam kết này ảnh hưởng lớn đến hiệu suất tổ chức. Quản lý đảm bảo sự đánh giá và đối xử công bằng đối với nhân viên. Quá trình này không chỉ giúp đạt được thành công kinh doanh mà còn tạo ra một văn hóa tổ chức thúc đẩy sự hợp. Ngoài ra.

2.2.4 Văn hóa doanh nghiệp

** Khái niệm*

Văn hóa DN là các giá trị vật chất, tinh thần và tri thức...được các DN xây dựng trong quá trình tồn tại và phát triển. Từ đó trở thành quan niệm, tập quán và truyền thống của chính những DN đó.

Theo chuyên gia Edgar Schein (2010) cho rằng: “Văn hóa doanh nghiệp là tổng hợp các quan niệm chung mà các thành viên trong công ty học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh”.

Trong phạm vi nghiên cứu đề tài này, VHDN là toàn bộ các giá trị văn hóa được tạo dựng nên trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp, trở thành các giá trị, tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của DN và chi phối tâm tư, tình cảm và hành vi của các thành viên của DN trong việc theo đuổi các mục tiêu chung.

** Vai trò của văn hóa với phát triển của doanh nghiệp*

Văn hóa doanh nghiệp khuếch đại ảnh hưởng của sự cạnh tranh lành mạnh và nhân ái đối với doanh nghiệp: Khả năng cạnh tranh của một công ty được quyết định bởi một số khía cạnh quan trọng, bao gồm chất lượng sản phẩm và dịch vụ, trình độ tiến bộ công nghệ, trình độ của nguồn nhân lực và trình độ chuyên môn. được sở hữu bởi các nhân viên của mình. Nguồn lực hành chính và tài chính. Văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc ảnh hưởng đến nhiều yếu tố khác nhau, bao gồm thiết lập môi trường làm việc nhất quán và đảm bảo chất lượng sản phẩm, thúc đẩy bầu không khí thuận lợi cho sự sáng tạo, đặc biệt là tiến bộ khoa học và công nghệ và tạo điều kiện cho nhân viên tối ưu hóa kỹ năng của họ trong khi thực hiện các phương pháp quản lý hiện đại.

Vì vậy, dựa trên những số liệu nêu trên, văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng đáng kể đến sự phát triển của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể khai thác tối đa sức mạnh, tiềm năng và sự sáng tạo của mình chỉ bằng cách dựa vào nền tảng văn hóa vững chắc. Nền tảng này hoạt động như một lực lượng gắn kết, đoàn kết mọi người trong công ty và thiết lập một bản sắc riêng biệt, khiến công ty trở nên khác biệt với các doanh nghiệp khác.

2.3 CÁC NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN ĐẾN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

2.3.1 Các nghiên cứu nước ngoài

Theo nghiên cứu của Ricardo và Jolly (1997) thì VHDN ảnh hưởng bởi tám yếu tố cụ thể như sau: Đào tạo và phát triển, Giao tiếp trong tổ chức, Phần thưởng và sự công nhận, Hiệu quả của việc ra quyết định.

Theo nghiên cứu của Martins và cộng sự (2002) thì cho rằng VHDN ảnh hưởng bởi 07 yếu tố là: Chiến lược, Đạt đến mục tiêu, Quan hệ tin cậy, Khuyến khích đổi

mới, Môi trường làm việc, Hướng đến khách hàng, Hỗ trợ trong cách thức quản lý.

Còn theo nghiên cứu của Sarros và cộng sự (2003) thì có 07 yếu tố ảnh hưởng đến VHDN bao gồm: Năng lực cạnh tranh, Trách nhiệm xã hội, Hỗ trợ, Đổi mới, Định hướng vào kết quả, Sự ổn định và Nhấn mạnh vào phần thưởng.

Tác giả đã bổ sung cơ sở thực nghiệm các nghiên cứu liên quan:

Nghiên cứu của Ehtesham và cộng sự (2011) nhằm mục đích mở rộng nền tảng kiến thức và kiểm tra bằng thực nghiệm mối quan hệ giữa các thành phần của văn hóa tổ chức và thực tiễn quản trị NNL. Nghiên cứu áp dụng phương pháp nghiên cứu khám phá để tìm hiểu tác động. Kết quả phân tích thống kê cho thấy các khía cạnh khác của văn hóa tổ chức có mối quan hệ tích cực đáng kể với thực tiễn quản trị NNL.

Nghiên cứu của Ahmad (2012) chủ yếu nhằm mục đích điều tra mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và thực tiễn hoạt động quản trị nguồn nhân lực bao gồm hoạt động: môi trường làm việc. Kết quả cho thấy hoạt động QTNNL có mối tương quan đáng kể tới khả năng thích ứng và sứ mệnh có giá trị dương.

2.3.2 Các nghiên cứu trong nước

Theo nghiên cứu của Ngô Mỹ Trân và đồng nghiệp (2019), tác giả nghiên cứu về ảnh hưởng của VHDN đến PTNNL thông qua các yếu tố khác, và khẳng định vai trò trung gian của yếu tố VHDN. Mẫu nghiên cứu của tác giả bao gồm 180 nhân viên làm việc tại các ngân hàng ở Sóc Trăng. Kết quả của nghiên cứu xác định ra 9 yếu tố liên quan đến Văn hóa doanh nghiệp. Dựa trên kết quả phân tích (duy nhất nhân tố định hướng kế hoạch không có ý nghĩa thống kê). một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao VHDN dẫn đến cải thiện QTNNL tại ngân hàng ở Sóc Trăng được đề xuất bao gồm xây dựng văn hóa giao tiếp trong ngân hàng, đảm bảo có sự thông báo đầy đủ, rõ ràng về các thay đổi chính sách có liên quan đến nhân viên trong ngân hàng. Bên cạnh đó, các chính sách đào tạo và phát triển, chính sách lương thưởng rõ ràng, minh bạch, công bằng cũng cần được các ngân hàng quan tâm đúng mức.

Phạm Chí Nghĩa (2020) cho rằng VHDN không chỉ có đóng góp lớn vào hiệu quả hoạt động kinh doanh - sản xuất mà còn góp phần PTNNL trong các DN này. Để thực hiện tốt công tác này cần thực hiện các giải pháp: xây dựng tầm nhìn và tư duy chiến lược của chủ DN.

Hà Nam Khánh Giao (2021) nghiên cứu kiểm định tác động của VHDN đến công tác QTNNL ở công ty Nhất Quang bằng việc khảo sát 185 nhân viên. Phương

pháp phân tích Cronbachs Alpha, phân tích EFA cùng với phân tích hồi quy bội được sử dụng, phần mềm SPSS. Kết quả cho thấy mức độ ảnh hưởng của các nhân tố VHDN theo tầm quan trọng giảm dần bao gồm: Sự sáng tạo trong công việc, Sự trao quyền, Giao tiếp trong tổ chức, Làm việc nhóm, Phần thưởng - Sự công nhận và Đào tạo - Phát triển. Nghiên cứu đề ra một số hàm ý quản trị đến các nhà quản lý của công ty Nhất Quang. Tổng hợp tài liệu nghiên cứu về các nhân tố của VHDN được tác giả tổng hợp ở Bảng 2.4.

Bảng 2.4: Tổng hợp các nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp

Thành phần	Ricardo và ctg (1997)	Lau và ctg (2001)	Martins và ctg (2002)	Ahmad (2012)	Ngô Mỹ Trân và ctg (2019)	Hà Nam Khánh Giao (2021)
Đào tạo và phát triển	X	X		X	X	X
Phần thưởng và sự công nhận	X	X		X	X	X
Giao tiếp trong tổ chức	X	X				
Hiệu quả ra quyết định	X				X	
Chấp nhận rủi ro	X					
Định hướng và kế hoạch trong tương lai	X		X		X	
Làm việc nhóm	X	X			X	X
Sự công bằng	X					
Khuyến khích đổi mới			X			
Môi trường làm việc			X	X		

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Qua phân tích ở bảng 2.4, tác giả nhận định trong bối cảnh nghiên cứu tại DN Viễn thông TP.HCM thì các nhân tố “chính sách đãi ngộ, Đào tạo và phát triển, môi trường làm việc” được các chuyên gia nghiên cứu trong đánh giá cao.

2.4 CÁC NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

2.4.1 Các nghiên cứu nước ngoài

Zeqir và Ymer (2019) đã nghiên cứu sự ảnh hưởng của PTNNL về hiệu suất của DN ở Kosovo. Sau cùng kết quả chỉ ra rằng sự ảnh hưởng của các yếu tố phát triển NNL gồm: đào tạo và phát triển, cơ hội thăng tiến và chính sách đãi ngộ của nhân viên về hiệu suất của tổ chức.

2.4.2 Các nghiên cứu trong nước

Lê Thị Mỹ Linh (2009) đưa ra một số giải pháp, quan điểm cũng như đề xuất nhằm PTNNL trong DN nhỏ và vừa ở VN trong hội nhập kinh tế. Sau cùng kết quả đã xác định 05 yếu tố tác động vào PTNNL: chiến lược phát triển nguồn nhân lực, Công tác quản lý đào tạo và phát triển; Thực hiện phát triển nghề nghiệp cho người lao động; Xây dựng chính sách.

Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013) nghiên cứu liên quan đến vấn đề kiểm định và xây dựng mô hình những yếu tố thực tiễn quản trị NNL. Dựa trên 200 mẫu kết quả chỉ ra 7 nhân tố gồm: Tuyển dụng, Đào tạo, Môi trường làm việc, Đãi ngộ và lương thưởng, Cơ hội thăng tiến, Đánh giá nhân viên, tham gia các hoạt động tác động vào quản trị NNL.

Đỗ Phú Trần Tình và Nguyễn Văn Kiên (2013) đã phân tích các nhân tố tác động đến QTNNL trong DN có NLĐ trẻ. Kết quả cho thấy: Cơ hội thăng tiến, quan hệ với lãnh đạo, điều kiện làm việc, chính sách khen thưởng, mức độ phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp, phúc lợi có tác động tích cực đến chiến lược QTNNL.

Nguyễn Phan Thu Hằng (2017) thực hiện Nghiên cứu khám phá sự quan hệ giữa PTNNL chất lượng cao với hiệu năng của PVN. Sau cùng kết quả đã khẳng định có 04 nhân tố tác động vào PTNNL là: Đào tạo, Chính sách sử dụng, Chính sách đãi ngộ, Điều kiện làm việc.

Trần Hùng Cường (2021) đề xuất 10 yếu tố tác động vào PTNNL tại DN vừa và nhỏ tỉnh Trà Vinh, trong đó có và 5 yếu tố thuộc môi trường bên trong DN và 5 yếu tố thuộc môi trường bên ngoài.

Bảng 2.5: Tổng hợp các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Thành phần	P.V.C. Okoye và ctg (2013)	Al -Sayed (2014)	Malihe Mohamedi và ctg (2015)	Zeqir và ctg (2019)	Lê Thị Mỹ Linh (2009)	Nguyễn Thị Hồng Cẩm (2011)	Phạm Thế Anh và ctg (2019)	Nguyễn Thành Vũ (2015)	Nguyễn Phan Thu Hằng (2017)	Trần Hùng Cường (2022)
Tuyển dụng	x	x	x			x	x	x	x	x
Đào tạo và phát triển	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Đánh giá kết quả công việc			x		x		x	x		x
Đãi ngộ và khen thưởng		x		x	x		x	x	x	x
Môi trường làm việc		x	x				x	x	x	x
Văn hóa doanh nghiệp					x	x				
Cơ hội thăng tiến	x	x		x	x		x			
Mức độ an toàn						x				
Cam kết		x	x			x				

Nguồn : Tổng hợp của tác giả

Tóm lại, các nghiên cứu về PTNNL trọng tâm vào những yếu tố có quan hệ đến nhân sự như: thu hút nhân tài (thông qua tuyển dụng, tuyển chọn nhân lực, đào tạo và phát triển, mô tả và phân tích những đặc điểm, môi trường công việc và các kế hoạch tương lai) và cuối cùng là duy trì NNL (thông qua chế độ lương, thưởng, những chính sách đãi ngộ, đánh giá khả năng phát triển bản thân NLD và mối quan hệ lao động với đồng nghiệp và lãnh đạo, quản lý). Do điều kiện và đặc thù nghiên cứu về PTNNL tại các DN viễn thông sau đại dịch Covid – 19 và căn cứ các nghiên cứu trước đây nên tác giả gợi ý các nhân tố sau ảnh hưởng đến việc phát triển NNL: Tuyển dụng, Môi trường làm việc, Chính sách đãi ngộ, Đào tạo và phát triển, và VHDN.

2.5 GIẢ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Giả thuyết nghiên cứu được tác giả đề xuất dựa trên các mối quan hệ như sau.

2.5.1 Mối quan hệ của các nhân tố đối với phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông

Thứ nhất, tuyển dụng nhân sự. Theo tác giả Storey (2007) nhận định rằng: tuyển dụng được những DN nhằm thu hút và chọn lựa những cá nhân được xem là có năng lực phù hợp để phục vụ cho nhiệm vụ của DN. cũng được xem là tiến trình nhận dạng và hấp dẫn những ứng viên tiềm lực cho DN. Trong khi đó, tuyển chọn là tiến trình giảm số lượng nhân viên và chọn lựa những nhân viên phù hợp từ nhóm dựa trên các tiêu chí đã được xác định.

Tương tự, Khan (2012) cho rằng “để lợi thế cạnh tranh và hiệu quả tăng thêm, DN cần thực hiện việc tuyển dụng theo quy trình và tuyển chọn những nhân sự, không nhất thiết phải là tốt nhất nhưng sự phù hợp ở một mức độ nào đó cũng có thể mang đến những kết quả xứng đáng”. Tuyển dụng có chọn lọc là thực tiễn chọn lọc nhân sự tốt giúp những nhà quản trị DN thu hút và lựa chọn ứng viên tiềm năng, dẫn đến quá trình PTNNL và nâng cao hiệu quả DN. Sau cùng, Alsabbah và Ibrahim (2014) có kết luận rằng tuyển dụng chọn lọc có quan hệ và tác động vào quá trình PTNNL.

Sau cùng, tuyển dụng giữ vị thế then chốt đối với hoạt động DN nói chung và DN viễn thông nói riêng trong việc củng cố PTNNL. Trong tình hình nghiên cứu hiện tại, tác giả đặt ra giả thuyết về tương quan giữa tuyển dụng và PTNNL trong DN viễn thông như sau:

Giả thuyết H1: Tuyển dụng nhân sự có tác động vào PTNNL trong các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.

Thứ hai, nhân tố đào tạo và phát triển. Theo Chan và Kuok (2011), việc đào tạo có nhiều nguyên nhân, bao gồm nắm bắt tiến trình công nghệ, tăng cường giám sát, cải thiện sự chính xác của kết quả, đáp ứng sự cạnh tranh ác liệt và đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Đồng thời, đào tạo cũng chuẩn bị NNL cho quá trình thăng tiến. Các hoạt động đào tạo cho vị trí lãnh đạo tương lai được cung cấp cho những nhân viên tiềm năng nhằm cải thiện và phát triển kỹ năng quản trị.

Với các DN viễn thông thì đây là việc then chốt, giữ vai trò chủ đạo, vì hoạt động thường xuyên phải tiếp xúc với những thiết bị, công nghệ hiện đại, cho nên phải bổ sung tri thức thường xuyên để theo kịp xu hướng phát triển của thời đại. Các nghiên cứu của Nadler và Nadler (1987), Morrison (1996), Pfeffer (1998), Jithendran và Baum (2000), Ramlall (2003), Singh (2004), Po Hu (2007), Marwat và Tahir (2011), Đỗ Phú Trần Trình (2012)... cũng ám chỉ đến sự tác động của phát triển và đào tạo nghề nghiệp vào PTNNL. Do đó tác giả đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H2: Đào tạo và phát triển có tác động vào PTNNL trong các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.

Thứ ba, nhân tố môi trường làm việc. Cụ thể, tổng hành động và các nhân tố tác động có khả năng cạnh tranh với năng suất và hoạt động của nhân viên đó được xem là môi trường làm việc (Kohun, 1992). Ngoài ra, mối quan hệ tổng thể giữa nhân viên và môi trường mà họ làm việc cũng được xem là môi trường làm việc.

Tuy nhiên, theo quan điểm của tác giả, môi trường công việc là nơi thực hiện một công việc cụ thể. Trong đó gồm các yếu tố liên quan đến số lượng, quy trình, chất lượng, thủ tục cũng như các lợi ích liên quan đến việc làm. Nhờ môi trường làm việc, DN có thể đạt các mục tiêu của mình và đạt được hiệu suất tối đa.

Có nhiều nghiên cứu bàn về sự tương tác hệ của môi trường làm việc với PTNNL trong DN viễn thông (Nguyễn Quang Thu, 2005; Đỗ Phú Trần Trình, 2012, Huỳnh Thị Thu Sương, 2016). Qua đó tác giả đặt giả thuyết như sau.

Giả thuyết H3: Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến PTNNL trong các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.

Thứ tư, chính sách đãi ngộ. Tác giả Mondy (2008) xác nhận khoản tiền mà NLD nhận được từ tổ chức về những hoạt động, dịch vụ họ thực hiện đó chính là đãi ngộ. Còn Chew và Chan (2008) cho rằng đãi ngộ là sự giao kết trong hợp đồng giữa tổ

chức và nhân viên. Nazir (2014) cho rằng tổ chức thỉnh thoảng đưa ra sự đãi ngộ để hấp dẫn và tạo động lực cho lực lượng lao động.

Sau cùng Bibi và đồng nghiệp (2017) cũng cho rằng để cải thiện khả năng và hiệu suất của nhân viên thì cần tập trung vào đãi ngộ cho nhân viên trong tổ chức. Khi nhận được mức lương cao thì nhân viên cảm nhận được rằng tổ chức quan tâm và chăm sóc mình.

Có thể thấy, Các nghiên cứu liên quan đến tác động của chính sách đãi ngộ đến PTNNL như Michigan (1984), Morrison (1996), Pfeffer (1998), Ramlall (2003), Nguyễn Quang Thu (2005), Trần Kim Dung (2009), Vahdat và cộng sự (2012), Đỗ Phú Trần Trình (2012). Từ đó, tác giả đặt ra giả thuyết như sau.

Giả thuyết H4: Chính sách đãi ngộ có ảnh hưởng tích cực đến PTNNL trong các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.

2.5.2 Vai trò trung gian của Văn hóa doanh nghiệp

Hofstede (1990) tóm tắt văn hóa tổ chức (doanh nghiệp) là quá trình tập thể của tâm trí nhằm phân biệt các thành viên của nhóm này với nhóm khác. Kotter và Heskett (1992) đã khái niệm hóa văn hóa tổ chức là những niềm tin và giá trị được chia sẻ trong tổ chức giúp hình thành các mẫu hành vi của nhân viên. Bên cạnh một vài khái niệm trên, các tác giả cũng khẳng định vai trò của con người trong một tổ chức con người là một yếu tố không thể thiếu trong quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Con người chính là người đặt ra tầm nhìn, chia sẻ những giá trị và thực hiện hóa những giá trị đó. Vì lẽ đó mà tất cả mọi doanh nghiệp đều chú trọng phát triển nguồn nhân lực của mình và quan điểm liên quan đến việc đào tạo và PTNNL, cụ thể là để xây dựng được văn hóa doanh nghiệp mạch lạc, tích cực, công ty cần chú trọng khâu đào tạo và phát triển nhân sự. Tuyển chọn được những nhân tố sáng giá cho doanh nghiệp là một khía cạnh, việc đào tạo và phát triển những nhân tố sáng giá này lại là một khía cạnh quan trọng khác. Vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết liên quan đến khía cạnh này là:

Giả thuyết H5: Đào tạo và phát triển có ảnh hưởng tích cực đến Văn hóa trong các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.

VHDN được Scheinder và Smith (2004) phác thảo là những hiện tượng mang tính tổng thể trong DN như bối cảnh, hình thức và nghi lễ, môi trường hoạt động, các giá trị và chương trình của DN. Tác giả Martins và Terblanche (2003) cho rằng văn

hóa gắn liền sâu sắc với các giá trị và niềm tin được chia sẻ bởi những nhân viên trong DN. VHDN liên hệ nhân viên với các giá trị, chuẩn mực, truyền thống, niềm tin và nguyên tắc của DN và kết hợp những giá trị này với nhau như một bộ tiêu chuẩn về cách ứng xử, hành vi và hoạt động trong môi trường làm việc. Vì vậy, các tác giả đã phân tích rõ ràng việc môi trường làm việc sẽ ảnh hưởng như thế nào đến việc hình thành văn hoá tổ chức của bất kỳ một tổ chức, ở bất kỳ một lĩnh vực nào. Dựa trên cơ sở đó, tác giả luận án đã đề xuất giả thuyết liên quan như sau:

Giả thuyết H6: Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến Văn hóa trong các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.

Ngoài ra, Schneider và Smith bổ sung rằng một số DN bổ sung những hỗ trợ phúc lợi cho nhân viên như dịch vụ chăm sóc y tế miễn phí, định hướng cá nhân, dịch vụ ăn uống, trợ cấp nghỉ phép, dịch vụ giữ trẻ. VHDN ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của DN. VHDN là một hình thức kiểm soát xã hội, ảnh hưởng đến các quyết định và hành vi của nhân viên. Văn hóa có sức lan tỏa và vận hành một cách vô thức. VHDN là chất keo xã hội gắn kết mọi người với nhau và khiến họ cảm thấy mình là một phần của DN. Nhân viên có động lực để tiếp thu nền văn hóa đặc trưng của tổ chức vì nó đáp ứng nhu cầu về bản sắc xã hội. Tác giả đề xuất giả thuyết liên quan như sau:

Giả thuyết H7: Chính sách đãi ngộ có tác động đến Văn hóa trong các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.

Các giá trị văn hóa và chương trình PTNNL phù hợp với các chiến lược do DN lựa chọn có thể dẫn đến thành công ở tổ chức của họ. Klein (1996) định vị VHDN là cốt lõi của các hoạt động ở DN, có tác động tổng hợp đến hiệu quả tổng thể và chất lượng sản phẩm và dịch vụ của DN.

VHDN không thể nhìn thấy bằng mắt thường nhưng là một khuôn mẫu mạnh mẽ định hình những gì xảy ra ở nơi làm việc. Đó là lý do tại sao Schneider và Smith (2004) lại cho rằng văn hóa bắt đầu từ sự lãnh đạo và được truyền lại cho các thành viên trong DN; nó được xem như một tập hợp những gì định hình và quyết định hành vi của mọi người. Văn hóa của một DN được hình thành do kết quả của các yếu tố khác nhau, một số trong đó bao gồm ảnh hưởng của văn hóa khu vực địa phương, các sự kiện trong quá khứ, quá trình xã hội hóa, kết quả của môi trường giáo dục và công việc trong quá khứ. Nó bao gồm các giá trị, giá trị và niềm tin của DN. Các giá trị

là các mô hình tinh thần được chia sẻ, thể giới quan hoặc lý thuyết rộng lớn đang được sử dụng mà mọi người dựa vào để định hướng nhận thức và hành vi của họ, như việc nhân viên cho rằng sự minh bạch của DN dành cho nhân viên hay các chính sách đãi ngộ là một trong những chìa khóa cho sự tồn tại và thành công của DN.

Niềm tin của DN đại diện cho nhận thức của cá nhân. Các DN trong cùng một khu vực cũng có sự khác biệt về nội dung văn hóa, về thứ tự tương đối của niềm tin, giá trị và giả định. Ví dụ như một số hoạt động của DN đánh giá cao việc tuyển dụng, các chương trình đào tạo và phát triển, quản lý chính sách đãi ngộ về lương thưởng, tăng cường hoàn thiện môi trường làm việc và quản lý hiệu suất của nhân viên. Ngoài ra, một số đánh giá cao về thiết lập mục tiêu và lương thưởng dựa vào hiệu suất, tất cả đều nhằm mục đích tối đa hóa hiệu suất của nhân viên và dịch vụ khách hàng. Điều này sẽ giúp tạo ra một nền văn hóa về hiệu suất cao trong toàn DN.

Tóm lại, tác giả nhận định VHDN hỗ trợ quá trình hình thành ý thức. Nó giúp nhân viên hiểu cách các hoạt động và các sự kiện diễn ra trong DN. Các nhân viên cũng có thể giao tiếp hiệu quả hơn và đạt được mức độ hợp tác cao hơn vì họ chia sẻ các giá trị tinh thần chung. Một DN có thể định hướng hành vi của nhân viên bằng cách đưa các giá trị đạo đức vào văn hóa của DN. Dựa vào những phân tích trên, VHDN đóng vai trò như là trung gian ảnh hưởng trong mối quan hệ giữa các nhân tố tuyển dụng, môi trường làm việc, đào tạo và phát triển và chính sách đãi ngộ đối với PTNNL trong các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM. Từ đó, tác giả đề xuất thuyết liên quan đến vai trò của Văn Hóa doanh nghiệp đối với việc PTNNL trong doanh nghiệp như sau như sau:

Giả thuyết H8: Văn hóa doanh nghiệp có tác động vào PTNNL trong các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.

Tổng hợp các giả thuyết về các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL trong doanh nghiệp viễn thông được trình bày ở Bảng 2.6.

Bảng 2.6. Tổng hợp giả thuyết nghiên cứu đề xuất

Giả thuyết nghiên cứu		Kỳ vọng dấu
H1	Tuyển dụng nhân sự có tác động đến PTNNL trong các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.	+
H2	Đào tạo và phát triển nghề nghiệp có tác động đến PTNNL trong các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.	+
H3	Môi trường làm việc có tác động đến PTNNL trong các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.	+
H4	Chính sách đãi ngộ có tác động đến PTNNL trong các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.	+
H5	Đào tạo và phát triển nghề nghiệp có tác động đến Văn hóa trong các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.	+
H6	Môi trường làm việc có tác động đến Văn hóa trong các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.	+
H7	Chính sách đãi ngộ có tác động đến Văn hóa trong các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.	+
H8	Văn hóa doanh nghiệp có tác động đến PTNNL trong các DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.	+

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

2.5.3 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa theo các giả thuyết, nghiên cứu liên quan và khoảng trống nghiên cứu, mô hình nghiên cứu được đề xuất ở Hình 2.3. Các nhân tố tác động đến VHDN và phát triển nguồn nhân lực:

Tuyển dụng: Các chính sách của tổ chức và trình độ chuyên môn của đội ngũ tuyển dụng có tác động trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực và sự thành công của quá trình tuyển dụng. Các hoạt động quản lý nguồn nhân lực và tuyển dụng có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, thúc đẩy một môi trường cùng phát triển. Thiết lập sự phối hợp tốt giữa bộ phận tuyển dụng và các bộ phận chức năng khác trong tổ chức là một phương pháp khả thi để nâng cao và cải tiến chất lượng tuyển dụng và tuyển dụng mới. Dựa trên nghiên cứu của Adewale và Anthonia (2013) về tuyển dụng và lựa chọn nhân sự, có thể kết luận rằng... Hoạt động tuyển dụng là một phương pháp được sử dụng để nuôi dưỡng và duy trì nguồn nhân lực ổn định. Sự không chắc chắn về số lượng nhân

viên sẽ ảnh hưởng đáng kể đến văn hóa doanh nghiệp, cũng như hiệu suất và chất lượng nguồn nhân lực.

Đào tạo và phát triển: Adewale và Anthonia (2013) đề xuất lý thuyết dựa trên tài nguyên. Chức năng của nguồn nhân lực rất quan trọng trong việc thiết lập và duy trì lợi thế cạnh tranh cho một công ty. Nguồn nhân lực có thể đạt được năng lực chức năng và văn hóa bằng cách tích lũy kinh nghiệm, phát triển năng lực, nắm bắt các giá trị và hòa nhập vào tổ chức. Những khả năng này là nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh. Tầm nhìn dựa trên nguồn lực của công ty mang đến một cái nhìn mới mẻ về quản lý lực lượng lao động. Từ quan điểm này, người ta lập luận rằng nguồn nhân lực không nên chỉ được coi là những cá nhân thực hiện các nhiệm vụ kinh tế hoặc sức lao động của họ bị giới hạn theo các tiêu chí định trước. Thay vào đó, nguồn nhân lực nên được coi là tài sản quan trọng mà các doanh nghiệp phải nuôi dưỡng, giáo dục, truyền cảm hứng và trau dồi. Quan điểm này dẫn đến những thay đổi gia tăng trong chiến lược quản lý lực lượng lao động của tổ chức. Adewale và Anthonia phát hiện ra rằng lực lượng lao động chủ yếu tập trung vào việc quản lý các cá nhân trong công ty, đặc biệt là văn hóa và chính sách của tổ chức. Các bộ phận và đơn vị nhân sự của một tập đoàn có trách nhiệm thực hiện các hoạt động khác nhau như tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân viên, đánh giá hiệu suất và trao giải thưởng. Lực lượng lao động cũng quan tâm đến việc đạt được sự cân bằng hài hòa giữa thực tiễn của tổ chức và các quy định do thương lượng tập thể và luật pháp của chính phủ đưa ra.

Môi trường làm việc: Môi trường tổ chức thúc đẩy một môi trường làm việc an toàn và nuôi dưỡng, cho phép các cá nhân ưu tiên cuộc sống cá nhân của họ và thể hiện sự tôn trọng đối với đồng nghiệp của họ. Môi trường tổ chức bao gồm các điều kiện của môi trường làm việc đáp ứng hiệu quả các yêu cầu cụ thể của các thành viên tổ chức. Đó là môi trường nơi các cá nhân tích cực tham gia vào các hoạt động hàng ngày của tổ chức. Họ. Do đó, trong khi phát triển nguồn nhân lực của tổ chức, các nhà quản lý phải thiết lập các mục tiêu để đảm bảo rằng mỗi công nhân nhận thức được môi trường làm việc của họ và liệu nó có thể đáp ứng các yêu cầu của họ hay không. Liệu các yêu cầu cá nhân của bạn có được đáp ứng hay không. Một môi trường làm việc và tổ chức tối ưu sẽ thúc đẩy thêm xu hướng của nhân viên ở lại hoặc tham gia vào nhiệm vụ của họ. Đội ngũ nhân viên tận tâm sẽ nâng cao hiệu quả công việc trong

công ty một cách hiệu quả. Đây là những phát hiện rút ra từ nghiên cứu về môi trường làm việc gắn liền với việc phát triển nguồn nhân lực của tổ chức.

Chính sách đãi ngộ: Rai và cộng sự (2017) đã xây dựng một mô hình thiết lập mối liên hệ giữa các đặc điểm đặc trưng và sự gắn kết với công việc bằng cách điều chỉnh các chính sách hỗ trợ và thù lao được nhận thức trong nội bộ doanh nghiệp, đặc biệt là từ quản lý cấp cao. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng những cá nhân có nhận thức tốt về sự hỗ trợ, bao gồm cả hỗ trợ của tổ chức và quản lý cấp cao, có xu hướng thể hiện những phản ứng tích cực hơn đối với các đặc điểm công việc và thường có mức độ gắn kết công việc cao hơn. Sự hiện diện của quản lý cấp cao hỗ trợ và môi trường tổ chức tích cực là điều cần thiết để tạo ra một môi trường làm việc thuận lợi, bên cạnh việc nâng cao các khía cạnh liên quan đến công việc. Điều này sẽ dẫn đến mức độ tham gia công việc tăng lên. Như Adewale và Anthony (2013) đã nêu. Cả chế độ đãi ngộ bằng tiền và phi tiền tệ cho nguồn nhân lực đều đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút và duy trì nhân viên chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu công việc của doanh nghiệp. và thúc đẩy họ thực hiện công việc một cách tối ưu. Những yếu tố này có tác động đáng kể đến các đánh giá liên quan đến lựa chọn công việc, hiệu suất công việc và chất lượng sản phẩm. Ngoài ra, chúng rất quan trọng trong việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

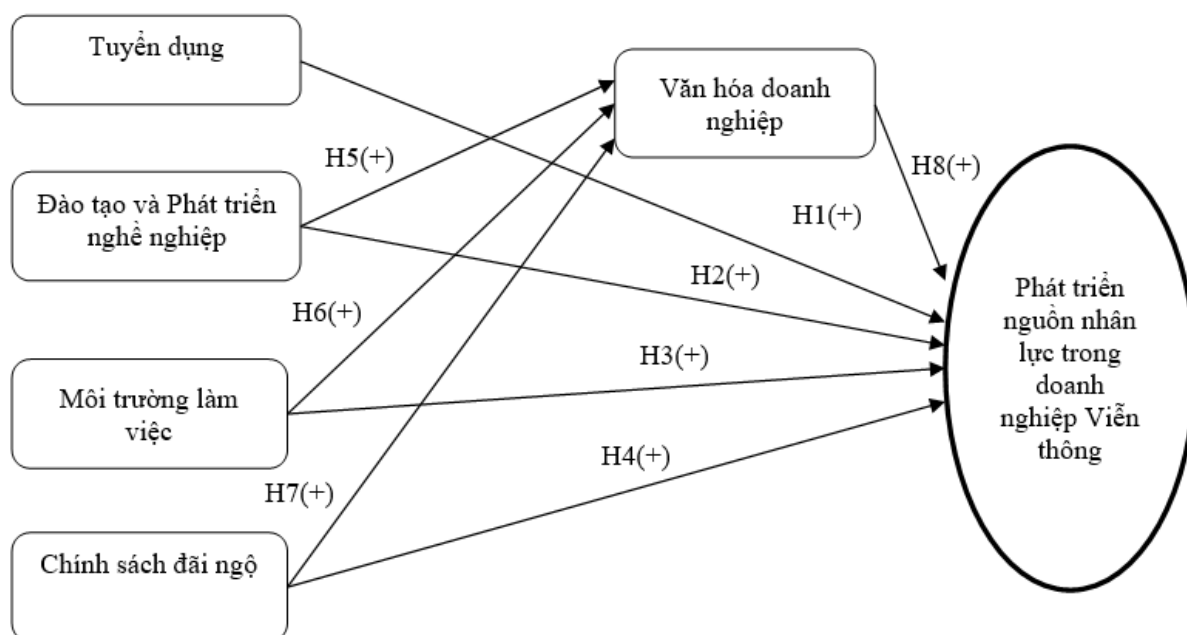
Văn hóa doanh nghiệp: Văn hóa doanh nghiệp bao gồm các nguyên tắc cơ bản và các thuộc tính riêng biệt của tổ chức, đặc biệt là bầu không khí chung của tổ chức. Nghiên cứu được thực hiện bởi Adewale và Anthonia (2013) đã hỗ trợ thêm cho quan điểm nói trên bằng cách xác nhận rõ ràng rằng các ý tưởng và giá trị của công ty có thể tác động đến việc tuyển dụng các chuyên gia hàng đầu cũng như giá trị văn hóa cá nhân của nhân viên.

Văn hóa doanh nghiệp xác định và hình thành các nguyên tắc cơ bản của tổ chức, từ đó tác động đến hành vi và năng suất của nhân viên. Nó có khả năng thúc đẩy hành vi đạo đức và văn hóa làm việc mạnh mẽ trong tổ chức. Văn hóa tổ chức ưu tiên sự đoàn kết và làm việc theo nhóm có thể nâng cao khả năng cộng tác hiệu quả của nhân viên và đóng góp có giá trị cho sự phát triển chung của tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp có thể hỗ trợ ban quản lý trong việc đánh giá và giám sát hiệu suất của nhân viên, từ đó thúc đẩy sự tăng trưởng và thăng tiến. Văn hóa doanh nghiệp có thể nâng cao tính nhất quán trong phát triển nguồn nhân lực bằng cách đánh giá và sửa đổi một

cách có hệ thống các chiến thuật và quy trình đào tạo và phát triển trong một khoảng thời gian. Tóm lại, văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến việc hình thành và phát triển nguồn nhân lực của một tổ chức. Một nền văn hóa được nuôi dưỡng phù hợp có thể thúc đẩy việc học tập, đổi mới, cống hiến và phát triển cá nhân của nhân viên, từ đó nâng cao sự thành công và mở rộng của tổ chức.

Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp viễn thông: Trong khuôn khổ công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao được coi là mục tiêu rõ ràng. Do đó, HRD đảm nhận một chức năng quan trọng và đóng vai trò là chất xúc tác trong việc thúc đẩy tiến bộ kinh tế xã hội.

Trong bối cảnh cạnh tranh của toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, ngành viễn thông Thành phố Hồ Chí Minh phải ưu tiên đổi mới, đặc biệt là chủ động phát triển nguồn nhân lực. Điều này là do nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định sự thành công của tất cả các yếu tố và nguồn lực khác. Nguyễn Phan Thu Hằng (2017) cho rằng phát triển nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp viễn thông cần chú trọng vào năng lực.



Hình 2.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Dựa trên mô hình nghiên cứu đề xuất ở Hình 2.2, tác giả thiết kế dàn bài thảo luận về mô hình nghiên cứu (tham khảo phụ lục). Kết quả thảo luận với 6 chuyên gia (2 chuyên gia giáo dục và 4 chuyên gia từ các DN viễn thông) về thành phần các nhân

tổ cũng như mối quan hệ giữa chúng với PTNNL trong DN viễn thông được tổng hợp ở Bảng 2.7.

Bảng 2.7. Kết quả thảo luận mô hình nghiên cứu

Thứ tự	Nhân tố (mối quan hệ)	Ý kiến chuyên gia					
		1	2	3	4	5	6
1	Ảnh hưởng của nhân tố Tuyên dụng nhân sự đến PTNNL trong DN viễn thông (Giả thuyết H1)	√	√	√	√	√	√
2	Ảnh hưởng của nhân tố Đào tạo và phát triển nghề nghiệp đến PTNNL trong DN viễn thông (Giả thuyết H2)	√	√	√	√	√	√
3	Ảnh hưởng của nhân tố Môi trường làm việc đến PTNNL trong DN viễn thông (Giả thuyết H3)	√	√	√	√	√	√
4	Ảnh hưởng của nhân tố Chính sách đãi ngộ đến PTNNL trong DN viễn thông (Giả thuyết H4)	√	√	√	√	√	√
5	Sự tác động của nhân tố Đào tạo và phát triển nghề nghiệp đến văn hóa trong DN viễn thông (Giả thuyết H5)	√	√	√	√	√	√
6	Ảnh hưởng của nhân tố Môi trường làm việc đến văn hóa trong DN viễn thông (Giả thuyết H6)	√	√	√	√	√	√
7	Ảnh hưởng của nhân tố Chính sách đãi ngộ đến văn hóa trong DN viễn thông (Giả thuyết H7)	√	√	√	√	√	√
8	Ảnh hưởng của nhân tố Văn hóa doanh nghiệp đến PTNNL trong DN viễn thông (Giả thuyết H8)	√	√	√	√	√	√

Chú thích: √ thể hiện ý kiến đồng ý.

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát)

Như vậy, trong mô hình nghiên cứu đề xuất ở Hình 2.2 với các giả thuyết tổng hợp ở Bảng 2.6 cũng chính là mô hình chính thức của luận án.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

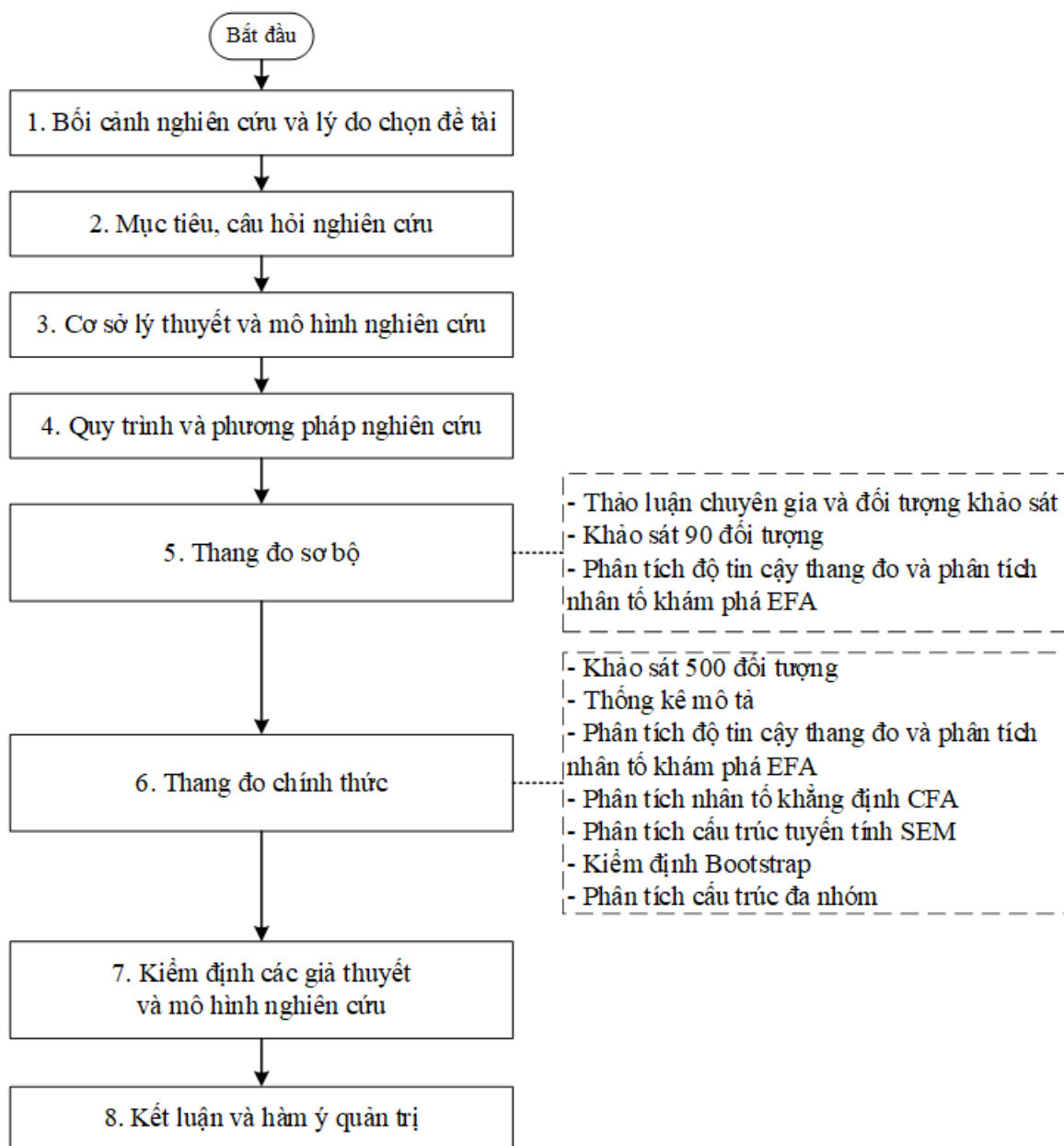
Chương 2 đã đi vào lược khảo cơ sở lý thuyết về Viễn thông, Nguồn nhân lực, Phát triển nguồn nhân lực, NNL trong các lý thuyết tăng trưởng kinh tế, Tác động của các nhân tố đến Văn hóa doanh nghiệp và Phát triển nguồn nhân lực. Nội dung của Chương còn bao hàm tổng quan tài liệu để kết luận về khoảng trống nghiên cứu. Trọng tâm của Chương trình bày các giả thuyết cùng kết quả thảo luận chuyên gia giúp xác định mô hình nghiên cứu chính thức.

CHƯƠNG 3

THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1 QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU

Quy trình nghiên cứu được thực hiện thông qua 8 bước (Hình 3.1).



Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát)

Bước thứ nhất, các vấn đề của bối cảnh (lý thuyết và thực tiễn) nghiên cứu được trình bày và phân tích, kết hợp với quá trình phân tích đã giúp tác giả xác định được các lý do chọn đề tài nghiên cứu “*Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp: Trường hợp viễn thông Thành phố Hồ Chí Minh*”.

Từ đó, tác giả thực hiện bước thứ hai khi tìm ra mục tiêu cũng như những câu hỏi cần phải làm rõ. Ngoài ra, bước này còn xác định các đối tượng và phạm vi nghiên cứu, kết cấu luận án. Cả hai nội dung này được trình bày ở Chương 1.

Bước thứ ba thực hiện lược khảo lý thuyết về viễn thông, NNL và PTNNL, NNL trong lý thuyết tăng trưởng. Từ đó, đề xuất các giả thuyết và kết quả thảo luận với các chuyên gia để tìm kiếm sự xác nhận và điều chỉnh những mối quan hệ cũng như những nhân tố thành phần như được đề xuất. Cuối cùng, hình thành mô hình nghiên cứu chính thức. Nội dung này được trình bày ở Chương 2.

Bước thứ tư là trình bày quy trình và các phương pháp. Luận án sẽ vận dụng kết hợp cả các phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng.

Bước thứ năm là thiết kế thang đo và một số kiểm định. Dựa vào mô hình chính thức được xác nhận cùng với những mối quan hệ và nhân tố thành phần, tác giả thực hiện kế thừa có chọn lọc những nội dung thang đo tiêu biểu, trong đó có sự đề xuất của tác giả đối với những thang đo còn khiếm khuyết để hoàn chỉnh nội dung thang đo. Tất cả những nội dung này được gửi đến các chuyên gia cũng như các đối tượng khảo sát phù hợp với nghiên cứu để tìm kiếm sự điều chỉnh, bổ sung về cấu trúc, từ ngữ, ngữ cảnh... Kết quả của quá trình thảo luận này hình thành thang đo nghiên cứu sơ bộ.

Tiếp theo, triển khai thu thập mẫu thử nghiệm thông qua thang đo sơ bộ (hay bảng câu hỏi sơ bộ). Số lượng mẫu dự kiến thử nghiệm là 90 NLD. Thực hiện phân tích thang đo dựa trên kết quả thu thập dữ liệu. Phân tích độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbachs Alpha, phân tích EFA được thực hiện để kiểm định thang đo. Kết quả hình thành thang đo chính thức. Số lượng biến quan sát cuối cùng cấu thành thang đo chính thức sẽ là cơ sở giúp xác định cỡ mẫu trong trường hợp một nghiên cứu định lượng được triển khai thực hiện. Các nội dung này cũng được trình bày ở Chương 3.

Bước thứ sáu, sử dụng thang đo chính thức thu thập 500 mẫu nghiên cứu. Dữ liệu trải qua các phân tích như thống kê mô tả, độ tin cậy thang đo, nhân tố EFA, nhân tố khẳng định, cấu trúc tuyến tính SEM, kiểm định Bootstrap và phân tích chênh lệch giữa các nhóm.

Bước thứ bảy, tiến tới kiểm định các giả thuyết và mô hình nghiên cứu, đưa ra một số thảo luận. Nội dung của hai bước này được trình bày ở Chương 4.

Cuối cùng, bước thứ tám là kết luận vấn đề nghiên cứu và đưa ra một số hàm ý quản trị. Nội dung này được trình bày ở Chương 5.

3.2 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu sử dụng kết hợp cả hai phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng.

Đối với phương pháp nghiên cứu định tính, kỹ thuật sử dụng chủ đạo đó là phỏng vấn, thảo luận với chuyên gia và đối tượng khảo sát về mô hình nghiên cứu đề xuất.

Các chuyên gia tham gia thảo luận có đặc điểm là những nhà nghiên cứu trong lĩnh vực giáo dục (số lượng là 2 người). hoặc là những người giữ vai trò quản lý (như trưởng bộ phận nhân sự, tuyển dụng, đào tạo...) trong các DN, chi nhánh DN viễn thông đang hoạt động trên địa bàn Tp.HCM (số lượng là 4 người). Tổng cộng thảo luận với 6 chuyên gia.

Nội dung thảo luận, tham khảo ý kiến về những mối quan hệ (hay giả thuyết nghiên cứu) cũng như những nhân tố thành phần (bao gồm tuyển dụng, đào tạo và phát triển, môi trường làm việc, chính sách đãi ngộ, VHDN). Từ đó có cơ sở để khẳng định mô hình nghiên cứu chính thức.

Ngay sau đó, quá trình tiếp tục với việc thảo luận, phỏng vấn cũng với những chuyên gia trên về nội dung thang đo mà tác giả đề xuất. Các nội dung thang đo này cũng được gửi đến 6 đối tượng khảo sát là các cấp quản lý và dưới góc độ của người lao động thuộc các đơn vị kinh doanh, DN, chi nhánh DN ngành viễn thông trên địa bàn Tp.HCM để có thể điều chỉnh, bổ sung về cấu trúc, từ ngữ, ngữ cảnh... cho nội dung thang đo. Kết quả hình thành thang đo nghiên cứu sơ bộ.

Đối với phương pháp nghiên cứu định lượng, thang đo nghiên cứu được thiết kế thành bảng câu hỏi khảo sát sử dụng để thu thập dữ liệu hay khảo sát đối tượng là các cấp quản lý và dưới góc độ của người lao động thuộc các đơn vị kinh doanh, DN, chi nhánh DN ngành viễn thông trên địa bàn Tp.HCM, để kiểm định thang đo thì số lượng là 90 người và để kiểm định mô hình nghiên cứu chính thức là khoảng 500 người.

Phương pháp thu thập dữ liệu áp dụng là phương pháp phi xác suất, hình thức lấy mẫu thuận tiện. Tác giả tiếp cận, gửi thư và liên hệ trực tiếp với các chủ DN, giám đốc chi nhánh DN viễn thông để tìm kiếm sự hỗ trợ tiếp xúc với những đối tượng khảo sát.

Dữ liệu sau khi được thu thập sẽ được loc nhiễu, làm sạch và nhập liệu vào SPSS. Tiếp theo đó, các kỹ thuật phân tích định lượng được vận dụng để đạt được mục tiêu nghiên cứu.

3.3 THANG ĐO

3.3.1 Thang đo gốc

Dựa vào kết quả mô hình nghiên cứu chính thức, tác giả đề xuất các nội dung thang đo tương ứng dựa trên sự kế thừa từ kết quả nghiên cứu của một số nghiên cứu trước đối với chủ đề PTNNL trong tổ chức nói chung.

Thứ nhất, dựa trên thang đo tuyển dụng và lựa chọn nhân sự của Adewale và Anthonia (2013). tác giả có sự điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu thang đo tuyển dụng. Các nội dung điều chỉnh được trình bày ở Bảng 3.1.

Bảng 3.1. Thang đo tuyển dụng

Thang đo gốc	Thang đo nghiên cứu điều chỉnh
Organizational belief positively affects recruitment process	Niềm tin của tổ chức ảnh hưởng tích cực đến quá trình tuyển dụng
Organizational belief positively affects recruitment of highly performing individuals	Niềm tin của tổ chức ảnh hưởng tích cực đến việc tuyển dụng những cá nhân có thành tích cao
Organizational value positively affects individuals objectives	Giá trị của tổ chức ảnh hưởng tích cực đến các mục tiêu của cá nhân
Organizational value positively affects individual values and culture	Giá trị của tổ chức ảnh hưởng tích cực đến giá trị và văn hóa cá nhân

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Thứ hai, dựa trên thang đo chính sách đào tạo và phát triển của Adewale và Anthonia (2013). tác giả có sự điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu thang đo đào tạo và phát triển. Các nội dung điều chỉnh được trình bày ở Bảng 3.2.

Bảng 3.2. Thang đo đào tạo và phát triển

Thang đo gốc	Thang đo nghiên cứu điều chỉnh
Training programmes should be aligned with the organizational value	Các chương trình đào tạo phù hợp với giá trị của tổ chức
Organizational belief and social presence positively affect information sharing process which comes via training and development programmes	Niềm tin của tổ chức và sự hiện diện xã hội ảnh hưởng tích cực đến quá trình chia sẻ thông tin thông qua các chương trình đào tạo và phát triển
Training and development positively improve the organizational belief	Đào tạo và phát triển nâng cao tích cực niềm tin của tổ chức
Training and development help create better corporate image which aids organizational development	Đào tạo và phát triển giúp tạo ra hình ảnh doanh nghiệp tốt hơn, hỗ trợ phát triển tổ chức

(Nguồn: Adewale và Anthonia, 2013)

Thứ ba, dựa trên thang đo điều kiện làm việc của Dash và Mohanty (2019). tác giả có sự điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu thang đo môi trường làm việc. Các nội dung điều chỉnh được trình bày ở Bảng 3.3.

Bảng 3.3. Thang đo môi trường làm việc

Thang đo gốc	Thang đo nghiên cứu điều chỉnh
Tập huấn và giám sát an toàn vệ sinh lao động của Tập đoàn	Tập huấn và giám sát an toàn vệ sinh lao động của doanh nghiệp thực hiện nghiêm túc
Qui định về an toàn vệ sinh lao động của Tập đoàn đảm bảo trong công việc	Qui định về an toàn vệ sinh lao động của doanh nghiệp đảm bảo trong công việc
Trang bị thiết bị giảm thiểu khói bụi, tiếng ồn, ánh sáng, nóng...	Trang bị thiết bị giảm thiểu khói bụi, tiếng ồn, ánh sáng, nhiệt độ môi trường...
Các qui định về nghỉ phép đảm bảo theo qui định của pháp luật	Các qui định về nghỉ phép đảm bảo theo qui định của pháp luật

(Nguồn: Dash và Mohanty, 2019)

Thứ tư, dựa trên thang đo quản lý lương thưởng của Adewale và Anthonia (2013). tác giả có sự điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu thang đo chính sách đãi ngộ. Các nội dung điều chỉnh được trình bày ở Bảng 3.4.

Bảng 3.4. Thang đo chính sách đãi ngộ

Thang đo gốc	Thang đo nghiên cứu điều chỉnh
Pay structures depends on the kind of value an organization adopts	Cơ cấu trả lương phụ thuộc vào loại giá trị mà tổ chức áp dụng
The general model of compensation administration focus on the belief of the organization	Mô hình quản lý lương thưởng chung tập trung vào niềm tin của tổ chức
Compensation administrators always seek to achieve internal equity and consistency through organizational belief	Quản lý lương thưởng luôn tìm cách đạt được sự công bằng và nhất quán nội bộ thông qua niềm tin của tổ chức
Achieving external competitiveness in the area of compensation should be in line with the corporate value	Đạt được khả năng cạnh tranh bên ngoài trong lĩnh vực lương thưởng phải phù hợp với giá trị doanh nghiệp
An organization' practice of compensation administration involves the weight an organization chose to place on employee performance	Thực tiễn quản lý lương thưởng của một tổ chức liên quan đến tầm quan trọng mà một tổ chức đề ra đối với hiệu suất của nhân viên

(Nguồn: Adewale và Anthonia, 2013)

Thứ năm, dựa trên thang đo văn hóa tổ chức của Robbins (2009). tác giả có sự điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu thang đo VHDN. Các nội dung điều chỉnh được trình bày ở Bảng 3.5.

Bảng 3.5. Thang đo văn hóa doanh nghiệp

Thang đo gốc	Thang đo nghiên cứu điều chỉnh
Innovation and courage to take risks	Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự đổi mới và can đảm chấp nhận rủi ro
Attention to detail	Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự chú ý đến chi tiết
Results oriented	Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự định hướng kết quả
People oriented	Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự định hướng con người
Team oriented	Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự định hướng theo nhóm
Stability	Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự ổn định
Aggressiveness	Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự hăng hái.

(Nguồn: Robbins, 2009)

Cuối cùng, dựa trên thang đo PTNNL chất lượng cao của Ahmad (2015), tác giả điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu thang đo PTNNL trong DN viễn thông. Các nội dung điều chỉnh được trình bày ở Bảng 3.6.

Bảng 3.6. Thang đo phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông

Thang đo gốc	Thang đo nghiên cứu điều chỉnh
Sự thay đổi số lượng, cơ cấu, chất lượng NNL chất lượng cao phù hợp với kế hoạch sản xuất – kinh doanh của PVN	Sự thay đổi về những đặc điểm của nguồn nhân lực phù hợp với kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp
Mức độ cải thiện trình độ nghề nghiệp sau các chương trình đào tạo, phát triển tại PVN	Mức độ cải thiện trình độ nghề nghiệp sau các chương trình phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp
Mức độ cải thiện hiệu quả làm việc sau các chương trình đào tạo, phát triển tại PVN	Mức độ cải thiện hiệu quả làm việc sau các chương trình phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp
Mức độ cải thiện hiệu quả hoạt động của toàn đơn vị sau các chương trình đào tạo, phát triển tại PVN	Mức độ cải thiện hiệu quả hoạt động của toàn đơn vị sau các chương trình phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

(Nguồn: Ahmad, 2015)

Nội dung các thang đo gốc được tác giả tổng hợp và thiết kế thành dàn bài thảo luận (tham khảo phụ lục).

3.3.2 Điều chỉnh từ ngữ và bổ sung thang đo

Dàn bài được sử dụng để thảo luận, phỏng vấn cũng với những chuyên gia (4 người) cùng với 6 đối tượng là các quản lý và dưới góc độ của người lao động thuộc các đơn vị kinh doanh, DN, chi nhánh DN ngành viễn thông trên địa bàn Tp.HCM để có thể điều chỉnh, bổ sung về cấu trúc, từ ngữ, ngữ cảnh... cho nội dung thang đo. Kết quả thảo luận được trình bày ở Bảng 3.7.

Bảng 3.7. Kết quả thảo luận thang đo

TT	Nội dung thang đo	Kết quả điều chỉnh/bổ sung
1	Thang đo tuyển dụng	
	Niềm tin của tổ chức ảnh hưởng tích cực đến quá trình tuyển dụng	Quá trình tuyển dụng chịu sự ảnh hưởng bởi niềm tin của các thành viên doanh nghiệp
	Niềm tin của tổ chức ảnh hưởng tích cực đến việc tuyển dụng những cá nhân có thành tích cao	Hoạt động tuyển dụng của doanh nghiệp hướng đến những cá nhân có kinh nghiệm làm việc một cách phù hợp
	Giá trị của tổ chức ảnh hưởng tích cực đến các mục tiêu của cá nhân	Mục tiêu cá nhân của nhân viên chịu sự ảnh hưởng bởi giá trị của doanh nghiệp
	Giá trị của tổ chức ảnh hưởng tích cực đến giá trị và văn hóa cá nhân	Giá trị của doanh nghiệp ảnh hưởng đến các giá trị và văn hóa cá nhân người nhân viên
2	Thang đo đào tạo và phát triển	
	Các chương trình đào tạo phù hợp với giá trị của tổ chức	Các chương trình đào tạo phù hợp với giá trị của doanh nghiệp
	Niềm tin của tổ chức và sự hiện diện xã hội ảnh hưởng tích cực đến quá trình chia sẻ thông tin thông qua các chương trình đào tạo và phát triển	Niềm tin của doanh nghiệp ảnh hưởng đến những thông tin được chia sẻ của các chương trình đào tạo và phát triển
	Đào tạo và phát triển nâng cao tích cực niềm tin của tổ chức	Hoạt động đào tạo và phát triển giúp nâng cao niềm tin của doanh nghiệp
	Đào tạo và phát triển giúp tạo ra hình ảnh doanh nghiệp tốt hơn, hỗ trợ phát triển tổ chức	Đào tạo và phát triển giúp tạo ra hình ảnh doanh nghiệp tốt hơn trong mắt nhân viên
		[Bổ sung] Đào tạo và phát triển hỗ trợ phát triển doanh nghiệp
3	Thang đo môi trường làm việc	
	Trang bị thiết bị giảm thiểu <u>khói bụi</u> , tiếng ồn, ánh sáng, nhiệt độ môi trường...	Trang bị thiết bị giảm thiểu khói bụi, tiếng ồn, ánh sáng, nhiệt độ môi trường... được cung cấp đầy đủ
	Các qui định về nghỉ phép đảm bảo theo qui định của pháp luật	Các qui định về nghỉ phép của doanh nghiệp được đảm bảo theo qui định của pháp luật
4	Thang đo chính sách đãi ngộ	
	Cơ cấu trả lương phụ thuộc vào loại giá trị mà tổ chức áp dụng	Cơ cấu lương thưởng phụ thuộc vào loại giá trị mà doanh nghiệp áp dụng
	Mô hình quản lý <u>lương thưởng chung</u> tập trung vào niềm tin của tổ chức	Mô hình quản lý lương thưởng tập trung vào niềm tin của doanh nghiệp
	Quản lý lương thưởng luôn tìm cách đạt được sự công bằng và nhất quán nội bộ thông qua niềm tin của tổ chức	Quản lý lương thưởng luôn tìm cách đạt được sự công bằng và nhất quán nội bộ thông qua niềm tin của doanh nghiệp
	Đạt được khả năng cạnh tranh bên ngoài trong lĩnh vực lương thưởng	Chính sách lương thưởng có tính cạnh tranh với các doanh nghiệp cùng ngành

TT	Nội dung thang đo	Kết quả điều chỉnh/bổ sung
	phải phù hợp với giá trị doanh nghiệp	
	Thực tiễn quản lý lương thưởng của một tổ chức liên quan đến tầm quan trọng mà một tổ chức đề ra đối với hiệu suất của nhân viên	Thực tiễn chính sách đãi ngộ định hướng đến hiệu suất của nhân viên
5	Thang đo văn hóa doanh nghiệp	
	Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự đổi mới và can đảm chấp nhận rủi ro	Hoạt động doanh nghiệp yêu cầu sự đổi mới và can đảm chấp nhận rủi ro
	Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự chú ý đến chi tiết	Hoạt động doanh nghiệp chú ý đến một số chi tiết công việc
6	Thang đo phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông	
	Mức độ cải thiện hiệu quả hoạt động của toàn đơn vị sau các chương trình phát triển NNL tại doanh nghiệp	Mức độ cải thiện hiệu quả hoạt động của toàn đơn vị/chi nhánh/bộ phận sau các chương trình PTNNL tại doanh nghiệp

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Như vậy, những thang đo có sự điều chỉnh hoặc bổ sung về nội dung. Thống kê thang đo với số lượng (hay các biến quan sát) và mã hóa thang đo được tổng hợp ở Bảng 3.8. Thang đo nghiên cứu có 29 biến quan sát của 6 thang đo (hay nhân tố) – hình thành thang đo nghiên cứu sơ bộ (tham khảo phụ lục).

Bảng 3.8. Thống kê và mã hóa thang đo

TT	Thang đo	Mã hóa	Biến quan sát
1	Tuyển dụng	TD	4
2	Đào tạo và phát triển nghề nghiệp	DT	5
3	Môi trường làm việc	MT	4
4	Chính sách đãi ngộ	DN	5
5	Văn hóa doanh nghiệp	VH	7
6	Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông	PTNNL	4
Tổng cộng			29

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

3.3.3 Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Đối tượng khảo sát là các quản lý và dưới góc độ của người lao động thuộc các đơn vị kinh doanh, DN, chi nhánh DN thuộc ngành Viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.

Lưu ý là mẫu nghiên cứu trong giai đoạn này là mẫu dạng thử nghiệm, cho nên số lượng mẫu chỉ cần đảm bảo đủ để thực hiện các phân tích định lượng.

Theo đó, cỡ mẫu tối thiểu để đáp ứng cho các phân tích thống kê là 30. Tuy nhiên, trong nghiên cứu, tác giả chủ động lựa chọn cỡ mẫu nghiên cứu lớn hơn và cũng nhằm mục đích mang đến tính đại diện mẫu lớn hơn. Theo đó, tác giả sẽ thu thập mẫu có kích thước 90 tại 30 DN viễn thông trên địa bàn Tp.HCM, mỗi DN thu thập số lượng mẫu mục tiêu là 3. Mẫu được thu thập dựa trên phương pháp phi xác suất, hình thức lấy mẫu thuận tiện.

Tác giả sử dụng cả hình thức lấy mẫu trực tiếp và trực tuyến. Bằng hình thức trực tiếp, tác giả liên hệ trực tiếp với các đối tượng để thực hiện trình bày, giới thiệu bảng hỏi và khảo sát trực tiếp. Bằng hình thức trực tuyến, tác giả thiết kế bảng hỏi trên môi trường internet thông qua công cụ Google Docs và phân phát đường link của bảng hỏi đến các đối tượng đã được liên hệ từ trước. Đối với hình thức trực tuyến, các đối tượng sẽ bị hạn chế về thông tin nghiên cứu vì không có sự theo sát quá trình khảo sát của tác giả, để hạn chế sự thiết sót thông tin, tác giả cũng trình bày, giới thiệu nội dung và ý nghĩa nghiên cứu đối với đối tượng trước khi gửi bảng hỏi. Hạn chế là vậy nhưng hình thức khảo sát trực tuyến cũng mang lại sự thuận tiện về quá trình đi lại và thời gian giao tiếp, bảng hỏi có khả năng được phân phát, lan tỏa đến nhiều đối tượng khảo sát hơn.

Thang đo Likert 5 mức được sử dụng để thu thập ý kiến. Thang đo điểm lẻ được sử dụng để cung cấp điểm trung bình (ở đây là “Trung lập”) cho người trả lời lựa chọn.

Mẫu nghiên cứu là các cấp quản lý và dưới góc độ của người lao động thuộc các đơn vị kinh doanh, DN, chi nhánh DN ngành Viễn thông.

Để thu thập số mẫu theo dự kiến, tác giả gửi đi tổng cộng 100 phiếu khảo sát dạng giấy in cùng với đó là liên hệ và kêu gọi quá trình khảo sát trên môi trường internet thông qua công cụ Google Docs. Kết quả thu thập được 66 kết quả dạng giấy in (tỉ lệ phản hồi 66%) và 24 kết quả thông qua công cụ Google Docs, tổng cộng 90 kết quả đầy đủ thông tin và được sử dụng cho các phân tích. Trong đó có 57 phiếu là nam (63,3%) và 33 phiếu là nữ (36,7%, Bảng 3.9).

Bảng 3.9. Thống kê mô tả mẫu theo giới tính

Giới tính	Tần suất	Phần trăm (%)	Phần trăm tích lũy (%)
Nam	57	63.3	63.3
Nữ	33	36.7	100.0
Tổng	90	100.0	

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Có 24 phiếu với độ tuổi dưới 30 (26,7%). 36 phiếu từ 30 đến dưới 40 (40,0%). 25 phiếu từ 40 đến dưới 50 (27,8%) và 5 phiếu từ 50 tuổi trở lên (5,6%, Bảng 3.10).

Bảng 3.10. Thống kê mô tả mẫu theo độ tuổi

Độ tuổi	Tần suất	Phần trăm (%)	Phần trăm tích lũy (%)
Nhỏ hơn 30 tuổi	24	26.7	26.7
Từ 30 tuổi thấp hơn 40 tuổi	36	40.0	66.7
Từ 40 tuổi thấp hơn 50 tuổi	25	27.8	94.4
Từ 50 tuổi trở lên	5	5.6	100.0
Tổng	90	100.0	

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Có 32 phiếu với trình độ sơ/trung cấp (35,6%). 37 phiếu có trình độ cao đẳng (41,1%). 11 phiếu trình độ đại học (12,2%) và 10 phiếu trình độ trên đại học (11,1%, Bảng 3.11).

Bảng 3.11. Thống kê mô tả mẫu dựa theo trình độ học vấn

Trình độ học vấn	Tần suất	Phần trăm (%)	Phần trăm tích lũy (%)
Sơ cấp/Trung cấp	32	35.6	35.6
Cao đẳng	37	41.1	76.7
Đại học	11	12.2	88.9
Trên Đại học	10	11.1	100.0
Tổng	90	100.0	

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Có 18 phiếu với thâm niên công tác dưới 3 năm (20,0%). 48 phiếu từ 3 đến dưới 5 năm thâm niên (53,3%). 8 phiếu từ 5 đến dưới 10 năm (8,9%). 8 phiếu từ 10 đến dưới 20 năm (8,9%) và 8 phiếu từ 20 năm trở lên (8,9%, Bảng 3.12).

Bảng 3.12. Thống kê mô tả mẫu theo thâm niên

Thâm niên	Tần suất	Phần trăm (%)	Phần trăm tích lũy (%)
Dưới 3 năm	18	20.0	20.0
Từ 3 đến thấp hơn 5 năm	48	53.3	73.3
Từ 5 đến thấp hơn 10 năm	8	8.9	82.2
Từ 10 đến thấp hơn 20 năm	8	8.9	91.1
Từ 20 năm trở lên	8	8.9	100.0
Tổng	90	100.0	

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Có 23 phiếu công tác ở vị trí kinh doanh (25,6%). 42 phiếu là chuyên viên, kỹ thuật (46,7%). 13 phiếu là kế toán, tài chính, nhân sự (14,4%). 7 phiếu là các quản lý, giám đốc (7,8%) và 5 phiếu ở các vị trí khác (5,6%, Bảng 3.13).

Bảng 3.13. Thống kê mô tả mẫu dựa theo vị trí công tác

Vị trí công tác	Tần suất	Phần trăm (%)	Phần trăm tích lũy (%)
Kinh doanh	23	25.6	25.6
Chuyên viên, kỹ thuật	42	46.7	72.2
Kế toán, tài chính, nhân sự	13	14.4	86.7
Quản lý, giám đốc	7	7.8	94.4
Khác	5	5.6	100.0
Tổng	90	100.0	

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Phân tích độ tin cậy thang đo

Kết quả phân tích độ tin cậy các thang đo Bảng 3.14 đến Bảng 3.19. Thang đo tuyển dụng có Cronbachs Alpha đạt 0,819 và kết quả hệ số tương quan biến – tổng (và các thống kê khác) được trình bày ở Bảng 3.14.

Bảng 3.14. Giá trị kiểm định yếu tố tuyển dụng

Biến	Giá trị trung bình khi xóa biến	Phương sai khi xóa biến	Hệ số tương quan biến – tổng	Cronbachs Alpha khi xóa biến
TD1	10.98	5.303	.684	.754
TD2	11.03	5.740	.719	.737
TD3	11.13	5.847	.601	.793
TD4	10.69	6.734	.582	.801

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Yếu tố đào tạo và phát triển có Cronbachs Alpha đạt 0,934 và kết quả hệ số tương quan biến – tổng (và các thống kê khác) được trình bày ở Bảng 3.15.

Bảng 3.15. Giá trị kiểm định yếu tố đào tạo và phát triển

Biến	Giá trị trung bình khi xóa biến	Phương sai khi xóa biến	Hệ số tương quan biến – tổng	Cronbachs Alpha khi xóa biến
DT1	15.59	3.481	.861	.915
DT2	15.64	3.198	.885	.907
DT3	15.62	3.114	.762	.936
DT4	15.63	3.403	.766	.929
DT5	15.64	3.265	.891	.907

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Yếu tố môi trường làm việc có Cronbachs Alpha đạt 0,941 và kết quả hệ số tương quan biến – tổng (và các thống kê khác) được trình bày ở Bảng 3.16.

Bảng 3.16. Giá trị kiểm định yếu tố môi trường làm việc

Biến	Giá trị trung bình khi xóa biến	Phương sai khi xóa biến	Hệ số tương quan biến – tổng	Cronbachs Alpha khi xóa biến
MT1	10.69	5.250	.855	.924
MT2	10.66	4.925	.875	.918
MT3	10.64	5.198	.860	.922
MT4	10.78	5.433	.851	.926

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Yếu tố chính sách đãi ngộ DN có Cronbachs Alpha đạt 0,862 và kết quả hệ số tương quan biến – tổng (và các thống kê khác) được trình bày ở Bảng 3.17.

Bảng 3.17. Giá trị kiểm định yếu tố Chính sách đãi ngộ

Biến	Giá trị trung bình khi xóa biến	Phương sai khi xóa biến	Hệ số tương quan biến – tổng	Cronbachs Alpha khi xóa biến
DN1	12.67	11.371	.692	.830
DN2	12.91	11.408	.755	.814
DN3	12.96	12.065	.689	.832
DN4	13.03	11.943	.617	.849
DN5	12.74	11.631	.657	.839

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Yếu tố văn hóa doanh nghiệp VH có Cronbachs Alpha đạt 0,940 và kết quả hệ số tương quan biến – tổng (và các thống kê khác) được trình bày ở Bảng 3.18.

Bảng 3.18. Giá trị kiểm định yếu tố văn hóa doanh nghiệp

Biến	Giá trị trung bình khi xóa biến	Phương sai khi xóa biến	Hệ số tương quan biến – tổng	Cronbachs Alpha khi xóa biến
VH1	22.1556	8.560	.857	.925
VH2	22.0889	9.003	.742	.935
VH3	22.1667	8.680	.776	.933
VH4	22.0778	8.679	.793	.931
VH5	22.1222	8.715	.821	.928
VH6	22.1444	8.462	.898	.921
VH7	22.1111	8.707	.733	.937

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Yếu tố PTNNL doanh nghiệp viễn thông PTNNL có Cronbachs Alpha đạt 0,935 và kết quả hệ số tương quan biến – tổng (và các thống kê khác) được trình bày ở Bảng 3.19.

Bảng 3.19. Giá trị kiểm định yếu tố phát triển nguồn nhân lực

Biến	Giá trị trung bình khi xóa biến	Phương sai yếu tố khi xóa biến	Hệ số tương quan biến – tổng	Cronbachs Alpha khi xóa biến
PTNNL1	11.06	2.682	.864	.911
PTNNL2	11.17	2.365	.882	.903
PTNNL3	11.07	2.512	.846	.915
PTNNL4	11.14	2.664	.802	.928

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Các kết quả phân tích độ tin cậy Yếu tố từ Bảng 3.14 đến 3.19 cho thấy Cronbachs Alpha tất cả Yếu tố đều > 0,6 (đạt yêu cầu) và hệ số tương quan biến – tổng của tất cả các biến thành phần đều lớn hơn 0,3 (đạt yêu cầu). Vì vậy, tất cả các biến đều được giữ lại cho phân tích nhân tố ở bước tiếp theo.

Phân tích nhân tố khám phá

Kết quả nhân tố EFA Yếu tố sơ bộ bao gồm 29 biến thuộc 6 Yếu tố cùng được phân tích và trình bày như sau, từ Bảng 3.20 đến Bảng 3.22. Hệ số KMO đạt giá trị 0,760 (đạt yêu cầu) và giá trị Sig. của kiểm định Barlett's đạt 0,000 (đạt yêu cầu) chứng tỏ mức độ phù hợp để tiến hành phân tích nhân tố khám phá (Bảng 3.20).

Bảng 3.20. Kết quả hệ số KMO và kiểm định Bartlett

Hệ số KMO		.760
Kiểm định Bartlett	Thống kê Chi-Square	2283.759
	df	406
	Sig.	.000

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Có 6 nhân tố được rút trích (với giá trị Eigenvalue lớn hơn 1) có tổng phương sai trích 70,8% (lớn hơn 50%, Bảng 3.21).

Bảng 3.21. Kết quả rút trích và tổng phương sai trích

Nhân tố	Eigenvalues ban đầu			Kết quả rút trích			Tổng xoay
	Tổng	Phương sai (%)	Tích lũy (%)	Tổng	Phương sai (%)	Tích lũy (%)	Tổng
1	8.101	27.933	27.933	7.823	26.976	26.976	5.967
2	4.938	17.028	44.961	4.677	16.128	43.104	5.833
3	3.333	11.492	56.454	3.139	10.825	53.929	3.466
4	2.522	8.698	65.152	2.199	7.582	61.510	4.788
5	1.803	6.216	71.368	1.483	5.113	66.623	4.255
6	1.541	5.315	76.683	1.218	4.200	70.823	4.292
7	.778	2.682	79.365				

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Ma trận hệ số tải (Pattern Matrix) với tất cả các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5 (đạt yêu cầu, Bảng 3.22).

Bảng 3.22. Kết quả hệ số tải nhân tố

Biến	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
VH6	.973					
VH1	.937					
VH4	.852					
VH5	.834					
VH2	.782					
VH7	.739					
VH3	.700					
DT2		.954				
DT5		.922				
DT1		.917				
DT3		.790				
DT4		.726				
MT2			.921			
MT1			.888			
MT4			.885			
MT3			.884			
PTNNL2				.927		
PTNNL1				.875		
PTNNL3				.853		
PTNNL4				.849		
DN2					.832	
DN3					.805	
DN4					.731	
DN1					.726	
DN5					.626	
TD2						.805
TD4						.789
TD1						.693
TD3						.619

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Yếu tố chính thức

Tổng hợp biến quan sát theo quá trình trước và sau phân tích mẫu nghiên cứu sơ bộ được trình bày ở Bảng 3.23.

Bảng 3.23. Tổng hợp biến quan sát

TT	Thang đo	Mã hóa	Trước phân tích sơ bộ	Sau phân tích sơ bộ
1	Tuyên dụng	TD	4	4
2	Đào tạo và phát triển nghề nghiệp	DT	5	5
3	Môi trường làm việc	MT	4	4
4	Chính sách đãi ngộ	DN	5	5
5	Văn hóa doanh nghiệp	VH	7	7
6	Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông	PTNNL	4	4
Tổng cộng			29	29

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Kết luận: Tất cả các biến (nội dung) của Yếu tố sơ bộ đều đạt yêu cầu và được giữ lại cho quá trình nghiên cứu chính thức.

3.4 NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

3.4.1. Mẫu khảo sát chính thức

+ Phương pháp chọn mẫu: Phương pháp lấy mẫu thuận tiện được dùng trong luận án này. Phương pháp này hạn chế tính đại diện của mẫu.

+ Đối tượng khảo sát: các cấp quản lý và dưới góc độ của người lao động thuộc các đơn vị kinh doanh, DN, chi nhánh DN thuộc ngành Viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.

+ Cách thức khảo sát: Tác giả sử dụng cả hình thức lấy mẫu trực tiếp và trực tuyến. Bằng hình thức trực tiếp, tác giả liên hệ trực tiếp với các đối tượng để thực hiện trình bày, giới thiệu bảng hỏi và khảo sát trực tiếp. Bằng hình thức trực tuyến, tác giả thiết kế bảng hỏi trên môi trường internet thông qua công cụ Google Docs và phân phát đường link của bảng hỏi đến các đối tượng đã được liên hệ từ trước.

+ Kích thước mẫu: Có hai trường phái xác định cỡ mẫu nghiên cứu. Trường phái thứ nhất xác định cỡ mẫu dựa theo phương pháp phân tích được sử dụng trong nghiên cứu, điển hình như Gorsuch (1983), Harris (1985), Green (1991). Trường phái thứ hai xác định cỡ mẫu dựa theo số biến nghiên cứu, điển hình như Hair và cộng sự (2010), Nguyễn Đình Thọ (2011), Đinh Bá Hùng Anh và Tô Ngọc Hoàng Kim (2017).

Theo đó, Gorsuch (1983) đề xuất nghiên cứu sử dụng cho EFA cần cỡ mẫu tối thiểu là 200 quan sát. Harris (1985) đề xuất cỡ mẫu cho phân tích hồi quy tối thiểu phải bằng số biến độc lập trong mô hình cộng thêm 50. Rõ ràng là phương pháp này

không phù hợp đối với trường hợp của mô hình nghiên cứu hiện tại, khi các biến/nhân tố có thể vừa đóng vai trò là biến độc lập, vừa đóng vai trò là biến phụ thuộc.

Green (1991) cũng đề xuất cỡ mẫu tối thiểu cho phân tích hồi quy phải là $50 + 8m$ nhưng với m là số nhân tố tham gia vào mô hình). Vận dụng cụ thể trong trường hợp nghiên cứu, cỡ mẫu tối thiểu phải là $50 + 8 \times 6 = 98$ quan sát. Trong khi đó, Hair và cộng sự (2010) yêu cầu cỡ mẫu phải được xác định theo Công thức 3.4 sau:

$$n = k \sum_{j=1}^m P_j \quad (\text{Công thức 3.4})$$

trong đó, m là số Yếu tố;

P_j là số biến quan sát của Yếu tố thứ j ;

$k = 5$ hoặc $k = 10$.

Vận dụng Công thức 3.4 cụ thể trong trường hợp nghiên cứu được cỡ mẫu như sau:

$$n = 5 \sum_{j=1}^{11} P_j = 5 \times 29 = 145 \quad \text{hoặc} \quad n = 10 \sum_{j=1}^{11} P_j = 10 \times 29 = 290$$

Như vậy, cỡ mẫu trong trường hợp này từ 145 đến 290.

Theo Nguyễn Đình Thọ (2011), Đinh Bá Hùng Anh và Tô Ngọc Hoàng Kim (2017) thì có sự khác biệt đôi chút khi yêu cầu số quan sát lớn hơn (ít nhất) 5 lần số biến, tốt nhất gấp 10 lần. Như vậy, cỡ mẫu phải từ 145 đến 290 quan sát. Ngoài ra, Tabachnick và Fidell (1989) đề xuất cách xác định cỡ mẫu theo kinh nghiệm. Cỡ mẫu 300 là tốt, 500 là rất tốt và 1.000 là tuyệt vời.

Kết luận: Để đảm bảo cỡ mẫu rất tốt được đề xuất bởi Tabachnick và Fidell (1989). tác giả quyết định chọn cỡ mẫu 500 cho quá trình nghiên cứu chính thức.

3.4.2 Phân tích độ tin cậy Cronbachs Alpha

Theo Đinh Bá Hùng Anh và Tô Ngọc Hoàng Kim (2017) thì hệ số Cronbachs Alpha được xác định bằng Công thức 3.1 như sau:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{i,i}^2}{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^k \sigma_{i,j}^2} \right) \quad (\text{Công thức 3.1})$$

trong đó, α là hệ số Cronbachs Alpha;

$\sigma_{i,i}^2$ là phương sai của biến X_i ;

$\sigma_{i,j}^2$ là hiệp phương sai của biến X_i và Y_j ;

k là số biến quan sát trong nhóm phân tích.

Ngoài ra, hệ số Cronbachs Alpha còn được tính bằng Công thức 3.2 sau:

$$\alpha = \frac{k\bar{C}}{V + (k-1)\bar{C}} \quad (\text{Công thức 2.2})$$

Trong đó, \bar{C} là giá trị trung bình các hiệp phương sai giữa các biến;

\bar{V} là phương sai trung bình;

k là số biến quan sát trong nhóm phân tích.

Hệ số tin cậy Cronbachs Alpha có giá trị từ 0 đến 1 và càng lớn càng tốt, tuy nhiên, theo Nunnally và Burnstein (1994) thì Yếu tố có giá trị từ 0,6 trở lên được coi là đạt độ tin cậy. Yếu tố có giá trị này từ 0,6 đến 0,7 thì được chấp nhận; giá trị từ 0,7 đến 0,8 được coi là tốt; giá trị từ 0,8 trở lên được coi là rất tốt. Nhưng giá trị Cronbachs Alpha quá cao cũng không phải là tốt, nếu giá trị này lớn hơn 0,95 thì nhiều khả năng Yếu tố có tính trùng lặp cao, nghĩa là các đối tượng trả lời có thể hiểu lầm các câu hỏi hoặc những câu hỏi là quá giống nhau.

Ngoài ra, Các biến đo lường trong cùng một nhóm phải có tương quan chặt chẽ với nhau. Để kiểm tra mức độ tương quan này, ta sử dụng hệ số tương quan biến-tổng.

Nunnally và Burnstein (1994) đã đề xuất rằng, để biến được coi là đáng tin cậy, giá trị của hệ số tương quan biến-tổng phải lớn hơn hoặc bằng 0,3. Nếu hệ số tương quan của biến nào đó nhỏ hơn 0,3, khi ta loại bỏ biến đó khỏi mô hình đo lường, hệ số Cronbachs Alpha của yếu tố sẽ cải thiện (tăng lên).

3.4.3 Phân tích nhân tố khám phá

Theo Đinh Bá Hùng Anh và Tô Ngọc Hoàng Kim (2017). hệ số KMO được xác định bằng Công thức 3.3 như sau:

$$KMO = \frac{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^k r_{X_i Y_j}^2}{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^k r_{X_i Y_j}^2 + \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^k a_{X_i Y_j}^2} \quad (\text{Công thức 3.3})$$

trong đó, $r_{X_i Y_j}$ là hệ số tương quan giữa biến X_i và Y_j ;

$a_{X_i Y_j}$ là hệ số tương quan riêng phần của biến X_i và Y_j .

Giá trị hệ số KMO đạt từ 0,5 đến 1 là điều kiện đủ để kết luận phân tích nhân tố là thích hợp (theo Hair và cộng sự, 2010; Kaiser, 1974). Nếu trị số này nhỏ hơn 0,5 thì dữ liệu là không thích hợp cho phân tích nhân tố.

Bartlett's test of sphericity: Trị thống kê Bartlett dùng xem xét giả thuyết những biến không có tương quan trong tổng thể. Nếu trị Sig. nhỏ hơn 0,5 được coi là phù hợp (theo Bartlett, 1950; Hair và cộng sự, 2010).

Tổng phương sai trích (Total Variance Explained) là phần trăm phương sai được giải thích bởi từng nhân tố. Nó cho biết mức độ tổng quan của phân tích nhân tố, tức là bao nhiêu phần trăm của sự biến thiên được cố gắng giải thích và bao nhiêu phần trăm của sự biến thiên bị bỏ qua. Giá trị phương sai trích cần đạt ít nhất 50% để mô hình được coi là phù hợp (Kaiser, 1974).

Eigenvalue: Đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố, nhân tố có giá trị này lớn hơn 1 sẽ được giữ lại cho phân tích (Kaiser, 1974).

Factor loading (Hệ số tải nhân tố): Là những hệ số tương quan đơn giữa các biến và các nhân tố. Hệ số tải nhân tố có giá trị từ -1 đến 1, nhưng giá trị đại số phải đạt từ 0,5 đến 1 thì được coi là đạt yêu cầu (theo Hair và cộng sự, 2010).

Component matrix, hay còn được gọi là ma trận nhân tố, là tập hợp các hệ số tải nhân tố của tất cả các biến đổi với các nhân tố được trích xuất, được sắp xếp theo dạng ma trận.

Phương pháp trích xuất Principal Axis Factoring (PAF) kết hợp với phép quay Promax (Oblique) được sử dụng để giảm số lượng biến có hệ số lớn tại cùng một nhân tố, từ đó tăng cường khả năng giải thích của các nhân tố.

3.4.4 Phân tích nhân tố khẳng định và phân tích cấu trúc tuyến tính

Đầu tiên, *tính đơn hướng* cho biết mô hình phù hợp với dữ liệu của thị trường khi giá trị p-value của kiểm định χ^2 lớn hơn 0,05. Tuy nhiên, χ^2 lại chịu sự tác động bởi cỡ mẫu, theo đó, cỡ mẫu càng nhỏ sẽ có xu hướng khiến cho kết quả kiểm định mô hình không phù hợp.

Bởi vậy, giá trị χ^2 điều chỉnh theo bậc tự do (χ^2/df) được sử dụng để đánh giá tính đơn hướng. Theo đó, Hair và cộng sự (2010) cùng với nhiều nhà nghiên cứu khác cho rằng, giá trị χ^2/df nhỏ hơn hoặc bằng 5 là phù hợp và nếu có thể nhỏ hơn hoặc bằng 3 thì càng tốt;

Ngoài ra, chỉ số TLI (Tucker–Lewis Index, được đề xuất bởi Tucker và Lewis, 1973) và CFI (Comparative Fit Index, được đề xuất bởi Bentler, 1990) cũng thường xuyên được sử dụng và được yêu cầu phải lớn hơn hoặc bằng 0,9, trong khi Hu và Bentler (1999) yêu cầu phải chỉ số này phải lớn hơn 0,95; bên cạnh đó, chỉ số GFI (Goodness of Fit Index) cũng được sử dụng nhưng kết quả thường chịu sự giới hạn nhiều bởi số biến tiềm ẩn, số biến quan sát và cỡ mẫu, cho nên GFI ít được sử dụng cho đánh giá mô hình và được khuyến cáo không nên sử dụng, chính vì thế mà tác giả không vận dụng chỉ số này vào đánh giá mô hình nghiên cứu;

Cuối cùng là chỉ số RMSEA được yêu cầu phải bé hơn hoặc bằng 0,08 là tốt, trong khi Hu và Bentler (1999) yêu cầu phải bé hơn hoặc bằng 0,06 là rất tốt.

Thứ hai, *độ tin cậy* được đánh giá phần nào thông qua hệ số tin cậy Cronbachs Alpha, tuy nhiên, với mô hình CFA và SEM thì thường sử dụng hệ số tin cậy tổng hợp CR (Composite Reliability). Theo đó, Nguyễn Đình Thọ (2011) cho rằng hệ số tin cậy tổng hợp CR phải lớn hơn hoặc bằng 0,50, trong khi Đinh Phi Hồ (2020) đề nghị trên ngưỡng 0,60 là “đáng mơ ước”.

Thứ ba, *giá trị hội tụ* được đánh giá thông qua trung bình phương sai trích AVE (Average Variance Extracted). Theo đó, Đinh Phi Hồ (2020) cho rằng trung bình phương sai trích AVE phải lớn hơn 0,5 để thỏa mãn giá trị hội tụ.

Thứ tư, *giá trị phân biệt* (Discriminant Validity) cho thấy sự khác biệt giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu, và hệ số tương quan giữa các khái niệm phải khác biệt so với giá trị 1 trên phạm vi toàn bộ. Điều này được đánh giá thông qua giá trị p-value có ý nghĩa thống kê khi nhỏ hơn 0,05 (Hair và đồng nghiệp, 2010).

Thứ năm, *giá trị liên hệ lý thuyết* (Theoretical Fit) là chỉ số đo lường mức độ phù hợp giữa mô hình nghiên cứu và cơ sở lý thuyết. Theo Hair và đồng nghiệp (2010). giá trị liên hệ lý thuyết được đánh giá trong mô hình lý thuyết, và mô hình được xem là phù hợp khi mỗi đo lường có mối liên hệ với các đo lường khác như đã được giải thích từ phía lý thuyết.

3.4.5 Kiểm định Bootstrap

Theo Schumacker và Lomax (2010) thì kiểm định Bootstrap được sử dụng để đánh giá độ tin cậy của các ước lượng bằng cách thực hiện lấy mẫu lặp lại với thay thế từ mẫu ban đầu.

Kiểm định Bootstrap được thực hiện với số lần lấy mẫu lặp lại n lần so với kích thước mẫu ban đầu, với n tùy thuộc vào yêu cầu phân tích.

Nếu giá trị tuyệt đối của CRa nhỏ hơn 2, điều này cho thấy p-value > 5%. Khi đó, chúng ta sẽ bác bỏ giả thuyết H1 và chấp nhận giả thuyết H0. Kết luận là độ lệch khác 0 không có ý nghĩa thống kê ở mức tin cậy 95%. Vì vậy, mô hình ước lượng ban đầu có thể được coi là tin cậy nếu ta tăng kích thước mẫu lên n lần.

3.4.6 Phân tích chênh lệch giữa các nhóm

Trong phân tích chênh lệch giữa các nhóm, chúng ta xem xét sự khác biệt giữa mô hình khả biến và bất biến.

Trong mô hình khả biến, những tham số ước lượng không bị ràng buộc, nhưng các mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn lại bị ràng buộc và giá trị của chúng như nhau đối với tất cả các nhóm nhân khẩu học. Để so sánh hai mô hình với giả thuyết tương đồng, chúng ta sử dụng kiểm định χ^2 .

H_0 : Mô hình khả biến không có sự khác biệt so với mô hình bất biến về χ^2 ;

H_1 : Mô hình khả biến có sự khác biệt với mô hình bất biến về χ^2 .

Nếu kiểm định χ^2 cho thấy sự khác biệt giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến với giá trị p-value lớn hơn 0,05, chúng ta sẽ lựa chọn mô hình bất biến (có số bậc tự do cao hơn) cho phù hợp với dữ liệu. Tuy nhiên, nếu sự khác biệt χ^2 giữa hai mô hình là ý nghĩa, có giá trị p-value nhỏ hơn 0,05, chúng ta sẽ lựa chọn mô hình khả biến cho phù hợp với dữ liệu.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 đã đi vào chi tiết quy trình cũng như các phương pháp nghiên cứu được vận dụng trong luận án. Yếu tố gốc được trình bày để có cơ sở điều chỉnh và thiết kế Yếu tố nghiên cứu. Quá trình thảo luận với các chuyên gia mang đến những kết quả điều chỉnh về từ ngữ và bổ sung thêm để các Yếu tố được hoàn thiện hơn. Mẫu nghiên cứu sơ bộ là 90 đối tượng để kiểm tra mức độ hoàn thiện của Yếu tố nghiên cứu thông qua phép phân tích dữ liệu độ tin cậy và phân tích nhân tố khám phá.

Giá trị kiểm định yếu tố sơ bộ bao gồm thống kê mẫu, phân tích độ tin cậy Yếu tố và phân tích nhân tố khám phá thông qua việc thu thập 90 mẫu nghiên cứu. Kết quả cho thấy các biến quan sát và Yếu tố đều đạt yêu cầu để sử dụng cho quá trình nghiên cứu chính thức. Từ đó, cỡ mẫu dự kiến được thu thập trong nghiên cứu chính thức là 500 NLD, nhân viên và cấp quản lý thuộc các đơn vị kinh doanh, DN, chi nhánh DN ngành Viễn thông Tp.HCM.

CHƯƠNG 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1 KHÁI QUÁT VỀ VIỄN THÔNG THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

4.1.1. Thông tin chung

Viễn thông thành phố Hồ Chí Minh được thành lập theo quyết định số 639/ QĐ-TCCB/HĐQT ngày 15/12/2007 của Tập đoàn Bưu chính, trên cơ sở tổ chức lại các đơn vị kinh doanh viễn thông - công nghệ và các đơn vị trực thuộc khác của Bưu điện thành phố Hồ Chí Minh sau khi thực hiện phương án chia tách bưu chính viễn thông trên địa bàn thành phố.

Trụ sở chính của Viễn thông TPHCM được đặt tại số 125 Hai Bà Trưng, phường Bến Nghé, quận 1.

Viễn thông TPHCM có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ như sau:

Tổ chức, quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin;

Sản xuất, kinh doanh, cung ứng, đại lý vật tư, thiết bị viễn thông - công nghệ thông tin theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu của khách hàng;

Khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông - công nghệ thông tin;

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

Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng;

Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp uỷ Đảng, Chính quyền địa phương và cấp trên;

Kinh doanh các ngành nghề khác khi được Tập đoàn cho phép.

4.1.2. Tình hình nhân sự

Bảng 4.1. Tình hình nhân sự của VTTP giai đoạn 2019-2023

STT	VNPTHCM Các đơn vị trực thuộc	Số liệu viễn thông Thành phố Hồ Chí Minh														
		Năm 2019			Năm 2020			Năm 2021			Năm 2022			Năm 2023		
		Tổng số lao động	Đại học trở lên	Dưới đại học	Tổng số lao động	Đại học trở lên	Dưới đại học	Tổng số lao động	Đại học trở lên	Dưới đại học	Tổng số lao động	Đại học trở lên	Dưới đại học	Tổng số lao động	Đại học trở lên	Dưới đại học
1	Ban Giám Đốc Viễn Thông Thành Phố	4	4	0	4	4	0	3	3	0	5	5	0	5	5	0
2	Ban Quản Lý Dự Án Tây Thành Phố	113	103	10	104	95	9	102	95	7	119	104	15	110	95	15
3	Phòng Đầu Tư	16	16	0	16	16	0	16	16	0	14	14	0	16	16	0
4	Phòng Kế Toán - Kế Hoạch	25	24	1	25	24	1	25	24	1	26	25	1	26	25	1
5	Phòng Kinh doanh	17	16	1	24	23	1	24	23	1	13	12	1	16	15	1
6	Phòng Kỹ Thuật	22	22	0	14	14	0	14	14	0	22	22	0	21	21	0
7	Phòng Nhân Sự	14	14	0	22	22	0	23	22	0	14	14	0	14	14	0
8	Trung tâm Công nghệ thông tin	60	51	9	88	71	17	77	71	6	100	93	7	110	103	7
9	Trung tâm Cung ứng vật tư	89	61	28	115	58	57	84	58	26						
10	Trung tâm Điều hành thông tin	277	218	59	288	213	75	269	213	56	165	143	22	158	138	20
11	Trung Tâm Viễn Thông Bình Chánh	140	63	77	111	75	36	148	75	73	150	83	67	141	79	62
12	Trung Tâm Viễn Thông Củ Chi	82	40	42	154	43	111	84	43	41	85	47	38	84	47	37
13	Trung Tâm Viễn Thông Chợ Lớn	215	80	135	160	73	87	184	73	111	172	71	101	159	65	94
14	Trung Tâm Viễn Thông Gia Định	118	48	70	120	54	66	118	54	64	126	62	64	121	62	59
15	Trung Tâm	120	51	69	124	51	73	114	51	63	105	50	55	94	45	49

STT	VNPTHCM Các đơn vị trực thuộc	Số liệu viễn thông Thành phố Hồ Chí Minh														
		Năm 2019			Năm 2020			Năm 2021			Năm 2022			Năm 2023		
		Tổng số lao động	Đại học trở lên	Dưới đại học	Tổng số lao động	Đại học trở lên	Dưới đại học	Tổng số lao động	Đại học trở lên	Dưới đại học	Tổng số lao động	Đại học trở lên	Dưới đại học	Tổng số lao động	Đại học trở lên	Dưới đại học
	Viễn Thông Học Môn															
16	Trung Tâm Viễn Thông Nam Sài Gòn	153	67	86	179	74	105	145	74	71	148	80	68	140	77	63
17	Trung Tâm Viễn Thông Sài Gòn	217	102	115	196	101	95	203	101	102	191	99	92	176	92	84
18	Trung Tâm Viễn Thông Tân Bình	140	61	79	142	62	80	140	62	78	135	60	75	127	60	67
19	Trung Tâm Viễn Thông Thủ Đức	142	66	76	133	84	49	162	84	78	162	91	71	155	91	64
10	Văn Phòng	101	37	64	46	29	17	87	29	58	81	26	55	77	24	53
TỔNG		2065	1144	921	2065	1186	879	2021	1185	836	1833	1101	732	1750	1074	676

Nguồn: VTTP (2023)

VTTP là doanh nghiệp 100% vốn nhà nước, thực hiện chế độ chính sách theo đúng quy định của nhà nước. Do đó, cũng là thuận lợi để thu hút lao động tham gia tuyển dụng vào VTTP.

Hướng đào tạo tuyển dụng sắp tới:

+ Tập trung đào tạo, bồi dưỡng nhân sự đạt các tiêu chuẩn quốc tế; phát huy đào tạo và hướng dẫn thực hiện bằng phương pháp onsite thực địa.

+ Đổi mới phương pháp tuyển dụng, nâng cao thương hiệu của nhà tuyển dụng, vận dụng cơ chế lương, thưởng theo Quy chế quản trị tài năng để thu hút nhân tài và tuyển dụng đủ số lượng theo nhu cầu thực tiễn.

+ Tăng cường tìm nguồn tuyển dụng bằng nhiều phương pháp: Tiếp nhận sinh viên thực tập, thường xuyên tạo mối quan hệ với các Trường ĐH và tìm thêm các đối tác tuyển dụng hiệu quả.

4.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh

Bảng 4.2. Tình hình hoạt động kinh doanh của VTTP giai đoạn 2019-2022

Stt	Nội dung	2019		2020		2021		2022	
		Thực hiện	Tăng/giảm so với cùng kỳ (%)	Thực hiện	Tăng/giảm so với cùng kỳ (%)	Thực hiện	Tăng/giảm so với cùng kỳ (%)	Thực hiện	Tăng/giảm so với cùng kỳ (%)
1	Tổng Doanh thu địa bàn			4.927,54 tỷ đồng	đạt 94,26% kế hoạch và bằng 97,8% so cùng kỳ	4.621,4 tỷ đồng	đạt 90,8% kế hoạch và bằng 96% so cùng kỳ	4.233,2 tỷ đồng	đạt 88,2% kế hoạch và tăng 2,8% so cùng kỳ
2	Chênh lệch thu chi của VTTP			172,36 tỷ đồng	đạt 100% kế hoạch năm 2020	239,66 tỷ đồng	đạt 102,06% so kế hoạch năm 2021	239,69 tỷ đồng	đạt 130,9% so kế hoạch, bằng 100,1% so với cùng kỳ
3	Năng suất lao động bình quân	1.429,84 tỷ đồng	đạt 106% so với cùng kỳ	1.473,07 tỷ đồng	đạt 103% so với cùng kỳ	1.338,47 tỷ đồng	đạt 91% so với cùng kỳ	1.279,59 tỷ đồng	đạt 103% so với cùng kỳ
4	Thu nhập bình quân của người lao động	29.5 triệu đồng/người /tháng		27.8 triệu đồng/người /tháng		27,7 triệu đồng/người /tháng		25,05 triệu đồng/người /tháng	

Nguồn: VTTP (2023)

Tổng Doanh thu địa bàn: Tổng doanh thu địa bàn có sự biến động qua các năm. Nó đã giảm từ 2019 đến 2021, sau đó tăng lên vào năm 2022. Tuy nhiên, dù giảm vào năm 2021, nó đã vượt kế hoạch và tăng so với cùng kỳ. Sự tăng trong năm 2022 là một dấu hiệu tích cực.

Chênh lệch thu chi của VTTP: Chênh lệch thu chi của VTTP tăng trong cả năm 2020 và 2021, và nó đã vượt kế hoạch trong năm 2021. Trong năm 2022, nó tăng đáng kể so với cùng kỳ năm trước, nhưng nó vẫn duy trì mức cao hơn so với kế hoạch.

Năng suất lao động bình quân: Năng suất lao động bình quân đã tăng trong năm 2019 và 2020, đạt mức cao nhất là 106% so với cùng kỳ vào năm 2019. Tuy nhiên, nó đã giảm xuống vào năm 2021 và 2022, giảm xuống 91% so với cùng kỳ vào năm 2019. Điều này có thể cần xem xét để tìm cách cải thiện năng suất lao động.

Thu nhập bình quân của người lao động: Thu nhập bình quân của người lao động đã giảm đáng kể từ 29.5 triệu đồng/người/tháng vào năm 2019 xuống còn 25.05 triệu đồng/người/tháng vào năm 2022. Điều này có thể gây ra lo ngại về mức sống của người lao động và cần quan tâm đến việc cải thiện thu nhập của họ.

4.2 THỐNG KÊ MẪU NGHIÊN CỨU

Mẫu nghiên cứu là các cấp quản lý và dưới góc độ của người lao động thuộc các đơn vị kinh doanh, DN, chi nhánh DN ngành Viễn thông. Để thu thập số mẫu theo dự kiến, tác giả gửi đi tổng cộng 600 phiếu khảo sát dạng giấy in cùng với đó là liên hệ và kêu gọi quá trình khảo sát trên môi trường internet thông qua công cụ Google Docs. Kết quả thu thập được 426 kết quả dạng giấy in (tỉ lệ phản hồi 71%) và 74 kết quả thông qua công cụ Google Docs, tổng cộng 500 kết quả đầy đủ thông tin và được sử dụng cho các phân tích. Trong đó có 359 phiếu là nam (71,8%) và 141 phiếu là nữ (28,2%, Bảng 4.3).

Bảng 4.3. Thống kê mô tả mẫu theo giới tính

Giới tính	Tần suất	Phần trăm (%)	Phần trăm tích lũy (%)
Nam	359	71.8	71.8
Nữ	141	28.2	100.0
Tổng	500	100.0	

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Có 135 phiếu với độ tuổi dưới 30 (27,0%), 191 phiếu từ 30 đến dưới 40 (38,2%), 108 phiếu từ 40 đến dưới 50 (21,6%) và 66 phiếu từ 50 tuổi trở lên (13,2%, Bảng 4.4).

Bảng 4.4. Thống kê mô tả mẫu theo độ tuổi

Độ tuổi	Tần suất	Phần trăm (%)	Phần trăm tích lũy (%)
Nhỏ hơn 30 tuổi	135	27.0	27.0
Từ 30 đến thấp hơn 40 tuổi	191	38.2	65.2
Từ 40 đến thấp hơn 50 tuổi	108	21.6	86.8
Từ 50 tuổi trở lên	66	13.2	100.0
Tổng	500	100.0	

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Có 104 phiếu với trình độ sơ/trung cấp (20,8%), 143 phiếu có trình độ cao đẳng (28,6%), 194 phiếu trình độ đại học (38,8%) và 59 phiếu trình độ trên đại học (11,8%, Bảng 4.5).

Bảng 4.5. Thống kê mô tả mẫu theo trình độ học vấn

Trình độ học vấn	Tần suất	Phần trăm (%)	Phần trăm tích lũy (%)
Sơ cấp/Trung cấp	104	20.8	20.8
Cao đẳng	143	28.6	49.4
Đại học	194	38.8	88.2
Trên Đại học	59	11.8	100.0
Tổng	500	100.0	

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Có 79 phiếu với thâm niên công tác dưới 3 năm (15,8%), 197 phiếu từ 3 đến dưới 5 năm thâm niên (39,4%), 113 phiếu từ 5 đến dưới 10 năm (22,6%), 70 phiếu từ 10 đến dưới 20 năm (14,0%) và 41 phiếu từ 20 năm trở lên (8,2%, Bảng 4.6).

Bảng 4.6. Thống kê mô tả mẫu theo thâm niên

Thâm niên	Tần suất	Phần trăm (%)	Phần trăm tích lũy (%)
Dưới 3 năm	79	15.8	15.8
Từ 3 đến nhỏ hơn 5 năm	197	39.4	55.2
Từ 5 đến nhỏ hơn 10 năm	113	22.6	77.8
Từ 10 đến nhỏ hơn 20 năm	70	14.0	91.8
Từ 20 năm trở lên	41	8.2	100.0
Tổng	500	100.0	

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Có 102 phiếu công tác ở vị trí kinh doanh (20,4%), 225 phiếu là chuyên viên, kỹ thuật (45,0%), 72 phiếu là kế toán, tài chính, nhân sự (14,4%), 52 phiếu là các quản lý, giám đốc (10,4%) và 49 phiếu ở các vị trí khác (9,8%, Bảng 4.7).

Bảng 4.7. Thống kê mô tả mẫu theo vị trí công tác

Vị trí công tác	Tần suất	Phần trăm (%)	Phần trăm tích lũy (%)
Kinh doanh	102	20.4	20.4
Chuyên viên, kỹ thuật	225	45.0	65.4
Kế toán, tài chính, nhân sự	72	14.4	79.8
Quản lý, giám đốc	52	10.4	90.2
Khác	49	9.8	100.0
Tổng	500	100.0	

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

4.3 KẾT QUẢ PHÂN TÍCH ĐỘ TIN CẬY YẾU TỐ

Kết quả phân tích độ tin cậy của các yếu tố được thể hiện cụ thể đối với từng thành phần trong mô hình nghiên cứu. Trong đó, Yếu tố tuyển dụng có Cronbachs Alpha đạt 0,939 và kết quả hệ số tương quan biến – tổng (và các thống kê khác) được trình bày ở Bảng 4.8.

Bảng 4.8. Giá trị kiểm định yếu tố tuyển dụng

Biến	Giá trị trung bình khi xóa biến	Phương sai Yếu tố khi xóa biến	Hệ số tương quan biến – tổng	Cronbachs Alpha khi xóa biến
TD1	9.55	9.655	.855	.921
TD2	9.53	9.520	.890	.910
TD3	9.54	9.736	.855	.921
TD4	9.53	10.061	.823	.931

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Yếu tố đào tạo và phát triển DT có Cronbachs Alpha đạt 0,885 và kết quả hệ số tương quan biến – tổng (và các thống kê khác) được trình bày ở Bảng 4.9.

Bảng 4.9. Giá trị kiểm định yếu tố đào tạo và phát triển

Biến	Giá trị trung bình khi xóa biến	Phương sai Yếu tố khi xóa biến	Hệ số tương quan biến – tổng	Cronbachs Alpha khi xóa biến
DT1	12.76	11.905	.676	.870
DT2	12.88	10.951	.717	.862
DT3	12.91	10.929	.738	.856
DT4	12.76	11.963	.713	.863
DT5	12.92	11.272	.776	.848

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Yếu tố môi trường làm việc MT có Cronbachs Alpha đạt 0,873 và kết quả hệ số tương quan biến – tổng (và các thống kê khác) được trình bày ở Bảng 4.10.

Bảng 4.10. Giá trị kiểm định yếu tố môi trường làm việc.

Biến	Giá trị trung bình khi xóa biến	Phương sai Yếu tố khi xóa biến	Hệ số tương quan biến – tổng	Cronbachs Alpha khi xóa biến
MT1	9.77	5.122	.708	.845
MT2	9.70	4.897	.719	.840
MT3	9.67	4.955	.670	.861
MT4	9.68	4.619	.818	.800

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Yếu tố chính sách đãi ngộ DN có Cronbachs Alpha đạt 0,892 và kết quả hệ số tương quan biến – tổng (và các thống kê khác) được trình bày ở Bảng 4.11.

Bảng 4.11. Giá trị kiểm định yếu tố chính sách đãi ngộ.

Biến	Giá trị trung bình khi xóa biến	Phương sai Yếu tố khi xóa biến	Hệ số tương quan biến – tổng	Cronbachs Alpha khi xóa biến
DN1	14.07	9.672	.695	.878
DN2	13.95	9.161	.782	.859
DN3	14.08	9.205	.730	.871
DN4	14.32	9.257	.705	.877
DN5	14.05	9.290	.777	.860

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Yếu tố văn hóa doanh nghiệp VH có Cronbachs Alpha đạt 0,861 và kết quả hệ số tương quan biến – tổng (và các thống kê khác) được trình bày ở Bảng 4.12. Chú ý hệ số tương quan biến tổng của biến VH6 tuy đạt yêu cầu nhưng có giá trị rất thấp so với những biến còn lại, và việc loại biến này có thể cải thiện độ tin cậy của Yếu tố VH.

Thế nhưng giá trị tin cậy hiện tại đã khá cao và nếu biến VH6 thật sự có “vấn đề” thì sẽ được kiểm nghiệm tiếp tục bởi phân tích EFA trong bước tiếp theo. Cho nên vẫn giữ lại biến VH6.

Bảng 4.12. Giá trị kiểm định yếu tố văn hóa doanh nghiệp

Biến	Giá trị trung bình khi xóa biến	Phương sai Yếu tố khi xóa biến	Hệ số tương quan biến – tổng	Cronbachs Alpha khi xóa biến
VH1	21.8200	17.318	.691	.835
VH2	21.7800	17.050	.691	.834
VH3	21.8240	16.827	.730	.829
VH4	21.6980	17.277	.684	.836
VH5	21.8500	16.484	.724	.829
VH6	22.1120	17.647	.333	.901
VH7	21.7960	16.535	.741	.827

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Yếu tố phát triển NNL trong doanh nghiệp viễn thông PTNNL có Cronbachs Alpha đạt 0,918 và kết quả hệ số tương quan biến – tổng (và các thống kê khác) được trình bày ở Bảng 4.13.

Bảng 4.13. Giá trị kiểm định yếu tố phát triển nguồn nhân lực

Biến	Giá trị trung bình khi xóa biến	Phương sai Yếu tố khi xóa biến	Hệ số tương quan biến – tổng	Cronbachs Alpha khi xóa biến
PTNNL1	12.62	4.602	.821	.891
PTNNL2	12.58	4.553	.852	.880
PTNNL3	12.70	4.787	.784	.904
PTNNL4	12.69	4.880	.794	.900

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Các kết quả phân tích độ tin cậy Yếu tố từ Bảng 4.6 đến 4.11 cho thấy hệ số Cronbachs Alpha tất cả Yếu tố đều lớn hơn 0,6 (đạt yêu cầu) và hệ số tương quan biến – tổng của tất cả các biến thành phần đều lớn hơn 0,3 (đạt yêu cầu). Vì vậy, tất cả các biến đều được giữ lại cho phân tích EFA ở bước tiếp theo.

4.4 KẾT QUẢ PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ (EFA)

Kết quả nhân tố EFA Yếu tố chính thức bao gồm 29 biến thuộc 6 Yếu tố cùng được phân tích và trình bày như sau, từ Bảng 4.14 đến Bảng 4.16.

Bảng 4.14. Kết quả hệ số KMO và kiểm định Bartlett chính thức

Hệ số KMO		.897
Kiểm định Bartlett	9918.469	9489.427
	406	406
	.000	.000

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát)

Hệ số KMO đạt giá trị 0,897 (đạt yêu cầu) và giá trị Sig. của kiểm định Bartlett's đạt 0,000 (đạt yêu cầu) chứng tỏ mức độ phù hợp để tiến hành phân tích nhân tố khám phá (Bảng 4.14).

Có 6 nhân tố được rút trích (với giá trị Eigenvalue lớn hơn 1) có tổng phương sai trích 71,86% (lớn hơn 50%, Bảng 4.15).

Bảng 4.15. Kết quả rút trích và tổng phương sai trích chính thức

Nhân tố	Eigenvalues ban đầu			Kết quả rút trích			Tổng xoay
	Tổng	Phương sai (%)	Tích lũy (%)	Tổng	Phương sai (%)	Tích lũy (%)	Tổng
1	8.958	30.891	30.891	8.958	30.891	30.891	6.580
2	3.656	12.608	43.499	3.656	12.608	43.499	4.587
3	2.864	9.874	53.374	2.864	9.874	53.374	5.483
4	1.943	6.698	60.072	1.943	6.698	60.072	4.257
5	1.884	6.498	66.570	1.884	6.498	66.570	6.029
6	1.535	5.293	71.863	1.535	5.293	71.863	5.017
7	.879	3.032	74.894				

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát)

Ma trận hệ số tải (Pattern Matrix): các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5 và đạt yêu cầu, Bảng 4.16.

Bảng 4.16. Kết quả hệ số tải nhân tố chính thức

Biến	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
VH7	.838					
VH3	.817					
VH5	.803					
VH2	.747					
VH1	.728					
VH4	.720					
VH6	.638					
DN5		.872				
DN3		.858				
DN2		.834				
DN4		.828				
DN1		.812				
TD2			.941			
TD3			.938			
TD1			.923			
TD4			.891			
DT3				.858		
DT5				.852		
DT2				.828		
DT1				.806		
DT4				.797		
PTNNL2					.919	
PTNNL3					.899	
PTNNL4					.898	
PTNNL1					.827	
MT4						.949
MT1						.860
MT2						.819
MT3						.777

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Kết quả phân tích EFA rút trích 6 nhân tố đại diện, nghiên cứu tiếp tục thực hiện kiểm định CFA.

4.5 KẾT QUẢ PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHẲNG ĐỊNH (CFA)

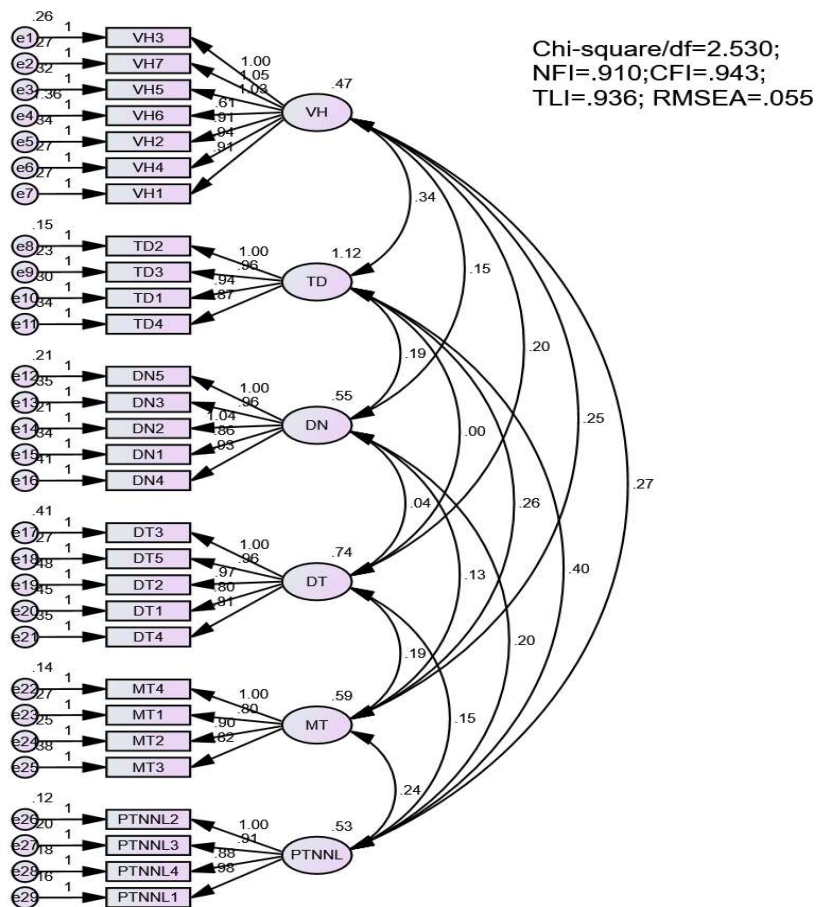
Sau phân tích EFA, 29 biến quan sát với 6 nhân tố được đánh giá bằng CFA. Để phân tích CFA cần đảm bảo:

(1) Tính đơn hướng

Bảng 4.17. Kết quả kiểm định phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Chỉ số	Ngưỡng chấp nhận	Kết quả nghiên cứu	Kết luận
Chi-square/df	1-3	2,530	Chấp nhận
CFI	> 0,9	0,943	Chấp nhận
TLI	> 0,9	0,936	Chấp nhận
RMSEA	< 0,08	0,055	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)



Hình 4.1. Kết quả mô hình đo lường tới hạn chuẩn hóa

(Nguồn: Tổng hợp từ phần mềm AMOS)

Như vậy, mô hình có các chỉ số phù hợp với tiêu chuẩn và không có tương quan giữa các sai số.

❖ **Kết luận:** Mô hình đạt yêu cầu về tính đơn hướng.

(2) Độ tin cậy

Kết quả độ tin cậy tổng hợp CR được trình bày ở Bảng 4.18, theo đó, tất cả các hệ số tin cậy tổng hợp CR đều lớn hơn 0,6 (đạt yêu cầu).

Bảng 4.18. Kết quả độ tin cậy tổng hợp, phương sai trích và giá trị phân biệt

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	VH	TD	DN	DT	MT	PTNNL
VH	0.885	0.536	0.305	0.905	0.732					
TD	0.939	0.795	0.266	0.947	0.471***	0.892				
DN	0.893	0.627	0.142	0.903	0.303***	0.247***	0.792			
DT	0.886	0.610	0.121	0.892	0.347***	0.001	0.060	0.781		
MT	0.877	0.642	0.221	0.897	0.470***	0.314***	0.237***	0.283***	0.801	
PTNNL	0.919	0.739	0.305	0.923	0.552***	0.516***	0.377***	0.241***	0.425***	0.860

(Nguồn: Tổng hợp từ phần mềm AMOS, 2023)

Cùng với đó là độ tin cậy đánh giá theo hệ số Cronbachs Alpha đều đạt yêu cầu.

❖ *Kết luận:* Mô hình đạt giá trị về độ tin cậy.

(3) Giá trị hội tụ

Kết quả tất cả các trọng số chuẩn hóa (Hình 4.1) và kết quả trung bình phương sai trích (Bảng 4.16) đều lớn hơn 0,5 (đạt yêu cầu).

❖ *Kết luận:* Mô hình đạt giá trị hội tụ.

(4) Giá trị phân biệt

Để đạt được giá trị khác biệt, các chỉ số phương sai chung lớn nhất (MSV) phải < AVE (Hair và ctg, 2010). Kết quả phân tích theo bảng 4.16 cho thấy tất cả các tiêu chuẩn để đánh giá giá trị phân biệt đều đạt yêu cầu.

Kết luận: Mô hình đạt giá trị phân biệt.

(5) Giá trị liên hệ lý thuyết

Mô hình được nghiên cứu dựa trên thực tiễn PTNNL trong doanh nghiệp viễn thông trên địa bàn Tp.HCM nên đạt được giá trị liên hệ lý thuyết.

❖ *Kết luận:* Mô hình nhân tố khẳng định phù hợp với dữ liệu thực tế.

Vì vậy, kết quả CFA của Yếu tố phù hợp và tiếp tục sử dụng tiếp theo

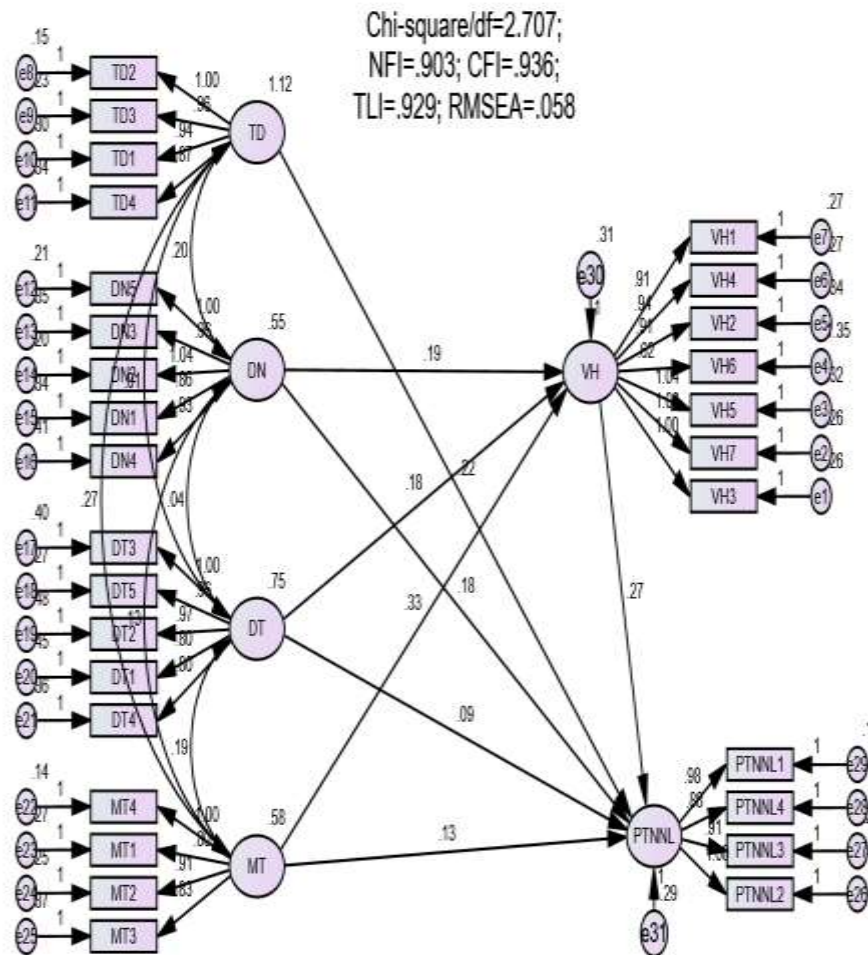
4.6 PHÂN TÍCH MÔ HÌNH CẤU TRÚC TUYẾN TÍNH (SEM)

Phân tích SEM được dùng để đo lường các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả:

Bảng 4.19: Kết quả phân tích các chỉ số của mô hình

Chỉ số	Ngưỡng chấp nhận	Kết quả nghiên cứu	Kết luận
Chi-square/df	1-3	2,707	Chấp nhận
CFI	> 0,9	0,936	Chấp nhận
TLI	> 0,9	0,929	Chấp nhận
RMSEA	< 0,08	0,058	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)



Hình 4.2. Phân tích SEM với mô hình nghiên cứu chuẩn hóa

(Nguồn: Tổng hợp từ phần mềm AMOS, 2023)

Kết quả: Chi-square/df đạt giá trị 2,707; CFI đạt 0,936; TLI đạt 0,990 và chỉ số RMSEA đạt 0,058. Kết quả Bảng 4.19.

Dựa theo kết quả, nghiên cứu kiểm định những giả thuyết. Mô hình nghiên cứu nhân tố: “Tuyển dụng; Đào tạo và phát triển; Môi trường làm việc; Chính sách đãi ngộ; VHDN và PTNNL trong DN Viễn thông”, hình thành 8 giả thuyết.

Kết quả từ mô hình cấu trúc tuyến tính SEM cho thấy 08 giả thuyết nghiên cứu đề xuất đều được chấp nhận - Bảng 4.20.

Bảng 4.20: Hệ số hồi quy của các mối quan hệ chưa chuẩn hóa

Giả thuyết	Tương quan	Ước lượng	S.E.	C.R.	P
H1	Tuyển dụng → PTNNL DN	0,216	0,029	7,552	0,000
H2	Đào tạo và phát triển → PTNNL DN Viễn thông	0,087	0,036	2,446	0,014
H3	Môi trường làm việc → PTNNL DN Viễn thông	0,130	0,046	2,841	0,004
H4	Chính sách đãi ngộ → PTNNL DN Viễn thông	0,182	0,041	4,401	0,000
H5	Đào tạo và phát triển → VHDN	0,178	0,036	4,888	0,000
H6	Môi trường làm việc → VHDN	0,330	0,043	7,631	0,000
H7	Chính sách đãi ngộ → VHDN	0,192	0,041	4,666	0,000
H8	Văn hóa doanh nghiệp → PTNNL DN Viễn thông	0,267	0,052	5,132	0,000

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Kết quả kiểm định cho thấy, do các giá trị $p < 0,05$ với độ tin cậy 95%. Chính vì vậy, chấp nhận tất cả giả thuyết.

Bảng 4.21: Hệ số hồi quy của các mối quan hệ chuẩn hóa

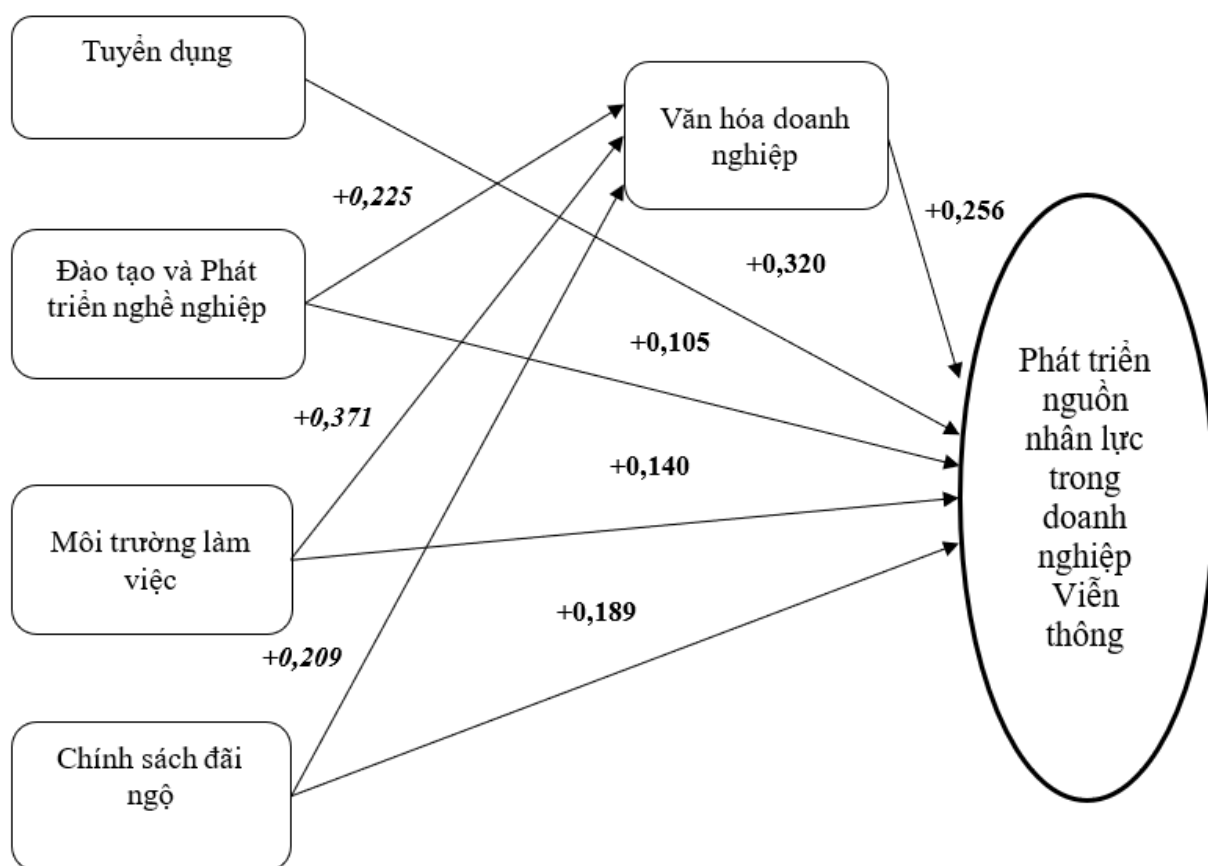
Giả thuyết	Tương quan	Ước lượng
H1	Tuyển dụng → PTNNL DN Viễn thông	0,320
H2	Đào tạo và phát triển → PTNNL DN Viễn thông	0,105
H3	Môi trường làm việc → PTNNL DN Viễn thông	0,140
H4	Chính sách đãi ngộ → PTNNL DN Viễn thông	0,189
H5	Đào tạo và phát triển → VHDN	0,225
H6	Môi trường làm việc → VHDN	0,371
H7	Chính sách đãi ngộ → VHDN	0,209
H8	Văn hoá DN → PTNNL DN Viễn thông	0,256

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Việc đánh giá mức độ quan trọng của từng yếu tố trong mô hình có thể được thực hiện dựa trên thông tin được cung cấp trong Bảng 4.21. Hệ số chuẩn hóa về ảnh hưởng của tuyển dụng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông là 0,320, cao nhất trong 5 yếu tố. Hệ số chuẩn hóa về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến phát triển nguồn nhân lực là 0,256, tiếp theo là hệ số chuẩn hóa về ảnh hưởng của chính sách đãi ngộ là 0,189. Hệ số chuẩn hóa về ảnh hưởng của môi trường làm việc là 0,140, hệ số chuẩn hóa về ảnh hưởng của đào tạo và phát triển là 0,105.

Khi xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp, môi trường làm việc có hệ số hồi quy chuẩn hóa cao nhất là 0,371. Tiếp theo đó, đào tạo và phát triển có hệ số 0,225, chính sách đãi ngộ có hệ số 0,209.

Tác giả đã sửa đổi mô hình dựa trên kết quả nghiên cứu để chứng minh mối quan hệ giữa các biến của mô hình, như được mô tả trong Hình 4.3 bên dưới.



Hình 4.3. Kết quả mô hình nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

Bảng 4.22: Môi quan hệ tác động giữa các khái niệm trong mô hình (chuẩn hóa)

	Tác động	Phát triển NNL doanh nghiệp Viễn thông	Văn hóa doanh nghiệp
Tuyển dụng	Trực tiếp	0,320	0,000
	Gián tiếp	0,000	0,000
	Tổng hợp	0,320	0,000
Đào tạo và phát triển	Trực tiếp	0,163	0,225
	Gián tiếp	0,058	0,000
	Tổng hợp	0,221	0,225
Môi trường làm việc	Trực tiếp	0,234	0,371
	Gián tiếp	0,095	0,000
	Tổng hợp	0,329	0,371
Chính sách đãi ngộ	Trực tiếp	0,242	0,209
	Gián tiếp	0,053	0,000
	Tổng hợp	0,295	0,209
Văn hóa doanh nghiệp	Trực tiếp	0,256	
	Gián tiếp	0,000	
	Tổng hợp	0,256	

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Môi trường làm việc có ảnh hưởng lớn nhất đến văn hóa công ty. Tiếp theo đó là khía cạnh đào tạo, thăng tiến nghề nghiệp và cuối cùng là chính sách lương thưởng. Hơn nữa, Doanh nghiệp Viễn thông có ảnh hưởng lớn nhất đến tăng trưởng nguồn nhân lực khi tuyển dụng. VHDN sắp tới. Khía cạnh thứ ba là chính sách về đãi ngộ. Khía cạnh thứ tư liên quan đến môi trường làm việc, trong khi khía cạnh thứ năm liên quan đến đào tạo và phát triển chuyên môn.

Kết quả tác động trực tiếp và gián tiếp thông qua trung gian các biến nghiên cứu trong mô hình lý thuyết được trình bày ở Bảng 4.23.

Bảng 4.23: Tổng hợp tác động trực tiếp và gián tiếp thông qua trung gian

Quan hệ	Tác động trực tiếp	Tác động gián tiếp	Kết luận
DT → VHDN → PTNNL (H5) (H8)	0,225 0,256	0,058	Trung gian một phần
MT → VHDN → PTNNL (H6) (H8)	0,371 0,256	0,095	Trung gian một phần
DN → VHDN → PTNNL (H7) (H8)	0,209 0,256	0,054	Trung gian một phần

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Bảng 4.23 chứng minh văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng vừa phải đến mối liên hệ giữa môi trường làm việc, đào tạo và phát triển, chính sách lương thưởng và phát triển nguồn nhân lực ở các công ty viễn thông.

4.7 KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH BOOTSTRAP

Trong kiểm định Bootstrap, tác giả chọn số lần lặp $n = 4$, tức là số mẫu lặp lặp và có thay thế sẽ là 4 lần (lên 2000 mẫu). Mỗi mẫu lặp lại có thể có cùng số quan sát với 500 mẫu ban đầu, kết quả ở Bảng 4.24.

Bảng 4.24. Kết quả sai số chuẩn kiểm định Bootstrap

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	C.R
VH <--- DN	0.048	0.001	0.193	0.001	0.001	1
VH <--- DT	0.04	0.001	0.177	0.000	0.001	0
VH <--- MT	0.043	0.001	0.33	0.000	0.001	0
PTNNL <--- DN	0.063	0.001	0.179	- 0.002	0.001	2
PTNNL <--- TD	0.042	0.001	0.213	-0.002	0.001	2
PTNNL <--- DT	0.034	0.001	0.086	-0.001	0.001	1
PTNNL <--- MT	0.065	0.001	0.127	-0.003	0.001	3
PTNNL <--- VH	0.077	0.001	0.272	0.005	0.002	2.5

(Nguồn: Tác giả tổng hợp và tính toán, 2023)

Giá trị C.R của các mối quan hệ có giá trị dao động từ -2 đến 1, lấy giá trị đại số thì đều nhỏ hơn hoặc xấp xỉ bằng 3, suy ra $p\text{-value} > 0,05$ (5%). bác H_0 , kết luận độ lệch khác 0 không có ý nghĩa thống kê ở mức tin cậy 95%.

❖ *Kết luận*: Mô hình ước lượng có thể tin cậy được trong trường hợp mẫu lặp lại và có thay thế.

4.8 KẾT QUẢ PHÂN TÍCH CHÊNH LỆCH GIỮA CÁC NHÓM

4.8.1 Phân tích chênh lệch giữa các nhóm giới tính

Kết quả phân tích mô hình khả biến và bất biến theo giới tính được thể hiện ở Bảng 4.25.

Bảng 4.25. Kết quả phân tích chênh lệch giữa các nhóm theo giới tính

STT	Mô hình	Chi-square	df
1	Mô hình Bất biến	1423.882	734
2	Mô hình Khả biến	1410.518	726
3	Sai biệt	13.364	8
4	P-value	0.0999	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp và tính toán, 2023)

Kết quả từ bảng 4.25 chỉ ra rằng giá trị P là 0,0999, lớn hơn mức ý nghĩa 0,05. Như vậy, mô hình bất biến được chọn và không có sự khác biệt trong mô hình đánh giá.

4.8.2 Phân tích chênh lệch giữa các nhóm độ tuổi

Kết quả được thể hiện ở Bảng 4.26.

Bảng 4.26. Kết quả phân tích chênh lệch giữa các nhóm theo độ tuổi

STT	Mô hình	Chi-square	df
1	Mô hình Bất biến	2417.956	1476
2	Mô hình Khả biến	2383.529	1452
3	Sai biệt	34.427	24
4	P-value	0.0774	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp và tính toán, 2023)

Kết quả kiểm tra, như được chỉ ra trong bảng 4.26, chứng minh rằng giá trị P là 0,0774, lớn hơn mức ý nghĩa 0,05. Như vậy, mô hình bất biến được lựa chọn, dẫn đến kết luận rằng không có sự chênh lệch trong mô hình đánh giá.

4.8.3 Phân tích chênh lệch giữa các nhóm trình độ học vấn

Kết quả được thể hiện ở Bảng 4.27

Bảng 4.27. Kết quả phân tích chênh lệch giữa các nhóm theo trình độ học vấn

STT	Mô hình	Chi-square	df
1	Mô hình Bất biến	2427.252	1476
2	Mô hình Khả biến	2383.882	1452
3	Sai biệt	43.370	24
4	P-value	0.0090	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp và tính toán, 2023)

Kết quả từ bảng 4.27 chỉ ra rằng giá trị P là 0,009, thấp hơn mức ý nghĩa 0,05. Như vậy, mô hình biến được chọn, cho phép chúng ta suy ra rằng có tồn tại sự chênh lệch trong mô hình đánh giá.

4.8.4 Phân tích chênh lệch giữa các nhóm thâm niên

Theo dữ liệu khảo sát thâm niên. Kết quả phân tích mô hình khả biến và bất biến theo thâm niên công tác được thể hiện ở Bảng 4.28

Bảng 4.28. Kết quả phân tích chênh lệch giữa các nhóm theo thâm niên

STT	Mô hình	Chi-square	df
1	Mô hình Bất biến	2912.911	1847
2	Mô hình Khả biến	2855.891	1815
3	Sai biệt	57.020	32
4	P-value	0.0042	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp và tính toán, 2023)

Kết quả từ bảng 4.28 chỉ ra rằng giá trị P là 0,0042, thấp hơn mức ý nghĩa 0,05. Do đó, mô hình biến được chọn, cho phép kết luận rằng có tồn tại sự khác biệt trong mô hình đánh giá.

4.8.5 Phân tích chênh lệch giữa các nhóm vị trí công tác

Kết quả phân tích mô hình khả biến và bất biến theo vị trí công tác được thể hiện ở Bảng 4.29

Bảng 4.29. Kết quả phân tích chênh lệch giữa các nhóm theo vị trí công tác

STT	Mô hình	Chi-square	df
1	Mô hình Bất biến	1,339.509	1847
2	Mô hình Khả biến	877.115	1810
3	Sai biệt	462.394	37
4	P-value	0.00000000	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp và tính toán, 2023)

Kết quả từ bảng 4.29 chỉ ra rằng giá trị P là 0,000, thấp hơn mức ý nghĩa 0,05. Như vậy, mô hình biến được chọn, cho phép chúng ta suy ra rằng có tồn tại sự chênh lệch trong mô hình đánh giá.

4.9 THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.9.1 Thảo luận mối quan hệ của các nhân tố đối với phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông

❖ *Tuyển dụng*

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng Tuyển dụng có tác động có lợi đáng kể đến việc phát triển nguồn nhân lực ở các công ty viễn thông, được chứng minh bằng hệ số chuẩn hóa (TD) là 0,320. Mỗi công ty phải có một kế hoạch được xác định rõ ràng để thu hút những cá nhân có tay nghề cao nhằm thúc đẩy sự phát triển của tổ chức và thiết lập lợi thế cạnh tranh so với các tổ chức khác. Mục tiêu của một quy trình tuyển dụng hiệu quả là thu hút những cá nhân có năng lực và thu hút số lượng lớn đơn đăng ký. Khái niệm này đóng vai trò là nền tảng để các tổ chức tạo ra danh sách các ứng viên có tay nghề cao, do đó giảm thời gian cần thiết để xác định những người thay thế tiềm năng cho công việc hiện tại và tương lai của công ty.

Kết quả nghiên cứu này phù hợp với phát hiện của Storey (2007), Khan (2012), Alsabbah và Ibrahim (2014) trong việc thừa nhận tầm quan trọng của tuyển dụng trong việc thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

❖ *Đào tạo và phát triển*

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng Đào tạo và Phát triển có tác động thuận lợi đến việc phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, với mối tương quan chuẩn hóa giữa doanh thu và phát triển nguồn nhân lực bằng 0,105. Một bầu không khí thuận lợi để làm việc sẽ thúc đẩy phúc lợi của nhân viên và cho phép họ tập trung sức lực vào trách nhiệm công việc, từ đó nâng cao hiệu suất và sự gắn kết. Trong môi trường tổ chức, làm việc nhóm và cộng tác hiệu quả đòi hỏi phải có sự kết nối mạnh mẽ giữa các cá nhân trong và giữa các nhóm làm việc. Những nhân viên thấy rằng ý kiến của họ được đánh giá cao, nhận được hỗ trợ khi cần thiết và nhận được sự ghi nhận cho những nỗ lực của họ có nhiều khả năng thể hiện mức độ cam kết và gắn bó cao hơn với công ty. Hơn nữa, các thuật ngữ hỗ trợ và công nhận có thể bao gồm một số cách giải thích khi áp dụng chiến lược phát triển nguồn nhân lực.

Khi nhân viên nhận được sự khuyến khích và hỗ trợ từ đồng nghiệp, họ có nhiều khả năng đưa ra nhiều giải pháp đổi mới hơn. Sự hài lòng của nhân viên phụ thuộc vào sự phù hợp giữa sức khỏe thể chất và tinh thần của họ với trách nhiệm tổ chức và mức độ kết

nôi của họ với môi trường làm việc trực tiếp. Sự liên kết này tác động đến nhiều khía cạnh khác nhau như tỷ lệ lỗi, hiệu quả, sự đổi mới, hợp tác, doanh thu và tỷ lệ giữ chân.

Kết quả nghiên cứu này phù hợp với các nghiên cứu được thực hiện bởi Nadler và Nadler (1987), Morrison (1996), Pfeffer (1998), Jithendran và Baum (2000), Ramlall (2003), Singh (2004), Po Hu (2007), Marwat và Tahir (2011), Đỗ Phú Trần Tình (2012) khi thừa nhận tầm quan trọng của đào tạo và phát triển trong việc thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực trong một tổ chức.

❖ *Môi trường làm việc*

Nhiều tổ chức đang phải đối mặt với những thách thức liên quan đến công việc do các yếu tố trong môi trường học tập, dẫn đến tỷ lệ luân chuyển nhân viên cao hơn. Điều quan trọng là thiết lập những nơi làm việc có ảnh hưởng tốt đến lực lượng lao động. Việc thực hiện phát triển nguồn nhân lực giúp nâng cao chất lượng môi trường làm việc, trao đổi và học tập cho nhân viên, từ đó ảnh hưởng đáng kể đến động lực và hiệu suất trong công ty. Hơn nữa, điều bắt buộc là phải đảm bảo một môi trường làm việc, học tập và quảng bá an toàn và được trang bị tốt, ưu tiên sự an toàn và sự sẵn có của cơ sở hạ tầng hậu cần thiết yếu để thực hiện thành công sứ mệnh. Ngoài ra, phần lớn nhân viên đều mong muốn theo đuổi việc học hỏi liên tục các phương pháp mới cũng như phát triển và hoàn thiện các khả năng mới. Các tổ chức có thể thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên bằng cách nuôi dưỡng văn hóa học hỏi liên tục và thực hiện các kế hoạch phát triển cá nhân hóa cho mỗi nhân viên như một phần trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực của họ.

Do đó, môi trường làm việc của tổ chức có tác động thuận lợi đáng kể đến việc phát triển nguồn nhân lực (với hệ số chuẩn hóa là 0,140 cho mỗi quan hệ giữa MT và phát triển nguồn nhân lực). Kết quả nghiên cứu này phù hợp với các nghiên cứu của Nguyễn Quang Thu (2005), Đỗ Phú Trần Trình (2012) và Huỳnh Thị Thu Sương (2016) đều xác định môi trường làm việc là thành phần quan trọng cho sự phát triển. Tăng cường nguồn nhân lực của tổ chức.

❖ *Chính sách đãi ngộ*

Hơn nữa, kết quả nghiên cứu còn chỉ ra rằng chính sách trả lương của tổ chức có ảnh hưởng đáng kể và thuận lợi đến việc phát triển nguồn nhân lực (với hệ số chuẩn hóa là 0,189 cho mỗi quan hệ giữa doanh nghiệp và phát triển nguồn nhân lực).

Mặc dù các chế độ trả lương nói trên thường dành cho tất cả nhân viên trong một tổ chức ở một mức độ nào đó, một số công ty đã nghĩ ra gói lương thưởng và phúc lợi cho phép nhân viên linh hoạt lựa chọn trong số nhiều lợi thế phù hợp nhất với sở thích của họ. Các công ty này tin rằng việc trao cho nhân viên quyền tự chủ trong việc lựa chọn phúc lợi phù hợp với nhu cầu của họ sẽ làm tăng sự hài lòng của nhân viên và có khả năng thúc đẩy lòng trung thành của toàn công ty như một loại cam kết lâu dài.

Những phát hiện của nghiên cứu này phù hợp với các nghiên cứu trước đây được thực hiện bởi Michigan (1984), Morrison (1996), Pfeffer (1998), Ramlall (2003), Nguyễn Quang Thu (2005), Trần Kim Dung (2009), Vahdat et al. (2012), Đỗ Phú Trần Trình (2012), Huỳnh Thị Thu Sương (2016) thừa nhận tầm quan trọng của chính sách đãi ngộ trong việc phát triển nguồn nhân lực của tổ chức.

4.9.2 Thảo luận vai trò trung gian của văn hóa doanh nghiệp

Tác động trực tiếp của văn hóa công ty đến phát triển nguồn nhân lực là tích cực, với hệ số chuẩn hóa là 0,256. Kết quả nghiên cứu nêu bật tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp trong việc định hình phát triển nguồn nhân lực của các công ty viễn thông. Do đó, bắt buộc phải tạo và thiết lập các bối cảnh hoạt động phục vụ hiệu quả nhu cầu của mọi người và môi trường xung quanh tổ chức của họ. Đồng thời, các doanh nghiệp viễn thông phải áp dụng và duy trì các nguyên tắc cơ bản phù hợp với bối cảnh thể chế. Để thúc đẩy sự gắn kết giữa các nhân viên, điều bắt buộc là mọi thành viên trong mỗi tổ chức đều phải tuân thủ văn hóa doanh nghiệp. Ngoài ra, nó sẽ nâng cao hiệu quả của nhóm, thúc đẩy động lực và nâng cao năng suất tổng thể của nhân viên.

Kết quả nghiên cứu này phù hợp với các nghiên cứu được thực hiện bởi Gordon và Cummins (1989), Hofstede et al. (1990), Kotter và Heskett (1992), Klein (1996), Scheinder và Smith (2004), Martins và Terblanche (2003) trong việc khẳng định tầm quan trọng của vai trò trung gian của văn hóa doanh nghiệp trong việc đánh giá tác động gián tiếp của các yếu tố như Tuyển dụng, Đào tạo và Phát triển, Môi trường làm việc và Chính sách đãi ngộ về phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức.

4.9.3 Thảo luận sự khác biệt về mối tác động của các thành phần trong mô hình giữa các nhân viên có vị trí việc làm khác nhau

Việc xem xét sự khác biệt giữa các nhóm cho thấy sự khác biệt trong mô hình đánh giá tác động của các yếu tố đến văn hóa doanh nghiệp và phát triển nguồn nhân

lực giữa người quản lý và nhân viên, dựa trên trình độ học vấn, thâm niên và vị trí của họ, nhiều nghề nghiệp khác nhau. Các chuyên gia cũng đưa ra nhận định về vấn đề này trong quá trình thảo luận.

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Trong Chương 4, một mẫu nghiên cứu gồm 500 người đã được thu thập để đánh giá sự phù hợp của mô hình nghiên cứu sử dụng kỹ thuật phân tích định lượng.

Kết quả phân tích, bao gồm số liệu thống kê mẫu, phân tích độ tin cậy của nhân tố và phân tích nhân tố khám phá, đã chứng minh rằng nhân tố đó thể hiện độ tin cậy. Các kết quả đánh giá mức độ phù hợp của mô hình bằng cách sử dụng phân tích nhân tố xác nhận (CFA) và mô hình phương trình cấu trúc (SEM) và xác nhận các giả thuyết.

CHƯƠNG 5

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1 KẾT LUẬN

Thông qua quá trình nghiên cứu cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu liên quan về VHDN, PTNNL, người viết đề xuất mô hình với 5 nhân tố độc lập với 28 biến quan sát. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA và phân tích cấu trúc tuyến tính SEM cho thấy mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu. Kết quả kiểm định Bootstrap không có sự khác biệt rõ rệt, khẳng định tính hội tụ của chiều tác động. Kiểm định cấu trúc đa nhóm có sự khác biệt giữa trình độ học vấn, thâm niên và vị trí việc làm của các quản lý, người lao động đối với PTNNL trong các DN Viễn thông.

Kết quả nghiên cứu tổng thể của luận án cho thấy 5 nhân tố tác động tích cực đến PTNNL trong DN viễn thông TPHCM nhưng với mức độ ảnh hưởng khác nhau. Nghiên cứu này cũng củng cố thêm lý thuyết của các nghiên cứu Storey (2007), Khan (2012), Alsabbah và Ibrahim (2014), Nadler và Nadler (1987), Morrison (1996), Pfeffer (1998), Jithendran và Baum (2000), Ramlall (2003), Singh (2004), Po Hu (2007), Marwat và Tahir (2011), Đỗ Phú Trần Trình (2012)....

Kế thừa những kết quả nghiên cứu từ tổng quan tài liệu, khe hở, giả thuyết và mô hình nghiên cứu, luận án đã xác định và thực hiện được các mục tiêu tổng quan và chi tiết như sau:

Thứ nhất, lược khảo cơ sở lý thuyết về viễn thông, NNL, Văn hóa DN và PTNNL. Từ đó, các giả thuyết được xác định và kết quả thảo luận với các chuyên gia giúp khẳng định mô hình nghiên cứu chính thức.

Thứ hai, quy trình nghiên cứu được thiết kế với 8 bước thực hiện, các kỹ thuật phân tích định lượng được vận dụng. Mô hình nghiên cứu và Yếu tố được điều chỉnh và vận dụng để thu thập dữ liệu từ 500 cấp quản lý và người lao động thuộc các đơn vị kinh doanh, DN, chi nhánh DN ngành Viễn thông trên địa bàn Tp.HCM.

5.2 HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.2.1 Đối với công tác tuyển dụng nhân sự

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc cho thấy nhân tố tuyển dụng có tác động tích cực đến PTNNL trong DN viễn thông Tp.HCM với hệ số là 0,320 (giả thuyết H1). Đây là mức ảnh hưởng mạnh nhất cho thấy người lao động đánh giá cao về công tác

tuyển dụng của doanh nghiệp để có được lực lượng lao động tốt nhằm thực hiện kế hoạch kinh doanh của đơn vị.

Bên cạnh đó, mức độ đánh giá về công tác tuyển dụng ở mức 3,22 vẫn thấp hơn so với mức độ của phát triển NNL doanh nghiệp Viễn thông (giá trị trung bình là 4,28). Điều này đòi hỏi doanh nghiệp Viễn Thông cũng cần phải quan tâm nhiều hơn nữa đến công tác tuyển dụng nhân sự như sau:

- Cần xem lại và điều chỉnh quá trình tuyển dụng sao cho phù hợp để tạo niềm tin cho các thành viên trong doanh nghiệp và có thể tuyển dụng được các ứng viên xuất sắc cho doanh nghiệp (có giá trị thấp nhất là 3,21).

- Hoạt động tuyển dụng của doanh nghiệp hướng đến những cá nhân có kinh nghiệm làm việc vẫn chưa khả thi cần phải xem xét lại (có giá trị 3,22).

- Mục tiêu cá nhân của nhân viên chịu sự ảnh hưởng bởi giá trị của doanh nghiệp được đánh giá chưa cao nên đòi hỏi doanh nghiệp phải nâng cao giá trị của mình nhằm thu hút được nhiều ứng viên giỏi đến làm việc (có giá trị 3,22).

Bên cạnh đó, doanh nghiệp viễn thông cần lưu ý:

❖ Một số yêu cầu của quá trình tuyển dụng

Bất cứ khi nào cần tuyển dụng, mọi thông tin cần thông báo đến bộ phận nhân sự về vị trí tuyển dụng, từ đó bộ phận mới bắt đầu công việc của họ.

Bộ phận nhân sự sẽ có thời gian tối đa từ 30 đến 60 ngày để tuyển dụng và lựa chọn ứng viên.

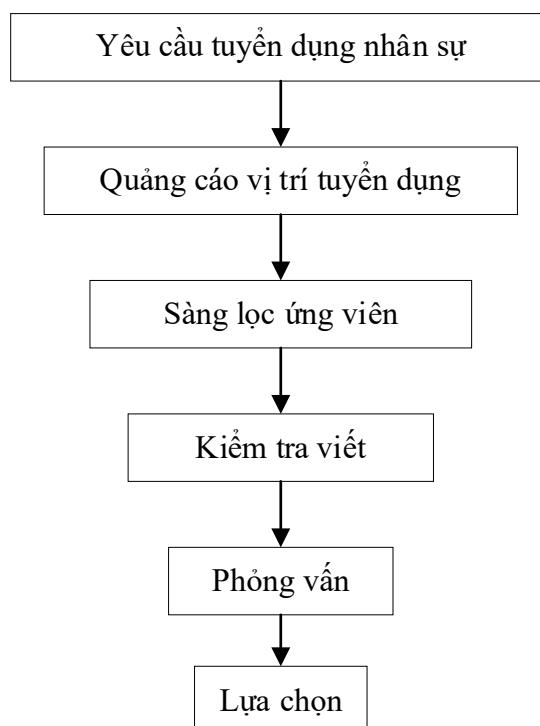
Hoạt động tuyển dụng cần được phân bổ lượng ngân sách nhất định hàng quý/năm để duy trì và cân đối quá trình hoạt động.

Trong môi trường hoạt động với phần lớn DN có quy mô vừa và nhỏ như ở Tp.HCM thì việc duy trì các cộng đồng, hội chợ việc làm (cả trực tiếp và trực tuyến) thường niên là việc cần thiết để các mối liên hệ có khả năng được sử dụng, điều phối việc làm có khả năng được tận dụng, DN viễn thông và nhân sự dễ dàng có cơ hội tiếp cận với nhau hơn.

Các công cụ trực tuyến đang rất phát triển và việc tận dụng những nguồn lực này để truyền thông cho mong muốn tuyển dụng là cần thiết, hơn nữa, việc tận dụng khả năng của internet cũng cho thấy đối tượng nhân sự phù hợp đối với ngành viễn thông

❖ Quy trình tuyển dụng và lựa chọn nhân sự

Tác giả đề xuất quy trình tuyển dụng và lựa chọn nhân sự cho bối cảnh các DN viển thông trên địa bàn Tp.HCM theo quy trình ở Hình 5.1.



Hình 5.1. Quy trình tuyển dụng và lựa chọn nhân sự

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

Đầu tiên, yêu cầu tuyển dụng nhân viên. Quy trình tuyển dụng bắt đầu với một biểu mẫu yêu cầu nhân sự. Biểu mẫu yêu cầu nhân sự là một tài liệu chính thức cho phép điền vào một cơ hội việc làm được chỉ định bởi DN bằng chữ ký của lãnh đạo cao nhất. Bất cứ khi nào bộ phận nào đang cần nhân viên, họ gửi mẫu yêu cầu nhân sự cho bộ phận nhân sự hoạt động để bắt đầu quá trình tuyển dụng. Biểu mẫu cần cung cấp các tiêu chí khác nhau, chẳng hạn như loại nhân viên, vị trí tuyển dụng...

Thứ hai, quảng cáo về vị trí tuyển dụng. Sau khi mẫu yêu cầu nhân lực đã được ký, toàn bộ thông tin sẽ được chuyển vào nơi công bố thông tin của DN như: website chính thức, hệ thống các trang mạng xã hội, các tài khoản cung ứng việc làm trực tuyến... DN cũng cần quảng cáo tuyển dụng trên các trang việc làm như: careerbuilder.vn, topcv.vn, vieclam24h.vn, careerlink.vn, timviec365.vn... Mô tả công việc sẽ bao gồm tiêu đề của vị trí, số lượng vị trí tuyển dụng mở, yêu cầu đặc biệt, những loại bằng cấp giáo dục nào là cần thiết, bao nhiêu năm kinh nghiệm là cần thiết. Thông thường, thời hạn đăng quảng cáo việc làm là từ bảy đến mười lăm ngày. Các ứng viên quan tâm phải điền vào một mẫu đơn và đăng ký trực tuyến cho một vị trí tuyển dụng. Mẫu đăng ký trực tuyến này bao gồm tất cả mọi thông tin cần thiết, không

nhất thiết ứng viên phải gửi CV như cách thông thường, bởi quá trình lưu trữ và phân loại CV có thể sẽ tốn nhiều thời gian không cần thiết cho DN viễn thông.

Thứ ba, sàng lọc ứng viên. Sau khi nhận được những thông tin của ứng viên, DN viễn thông sẽ liệt kê ngắn các ứng viên bằng cách phân tích chúng. Họ rút ngắn danh sách những ứng cử viên có trình độ phù hợp với tiêu chí của một vị trí tuyển dụng.

Thứ tư, kiểm tra viết. Đối với vị trí cấp quản lý (chứ không phải tất cả mọi ứng viên), các ứng viên được lựa chọn phải thực hiện bài thi viết. Tại đây, ứng viên được hỏi các câu hỏi về kiến thức chung, câu hỏi liên quan đến công việc... Bảng câu hỏi thường được thiết kế bởi Bộ phận tuyển dụng nhân sự. Tuy nhiên, đôi khi bảng câu hỏi có thể được thiết kế bởi những nhân viên có thời gian công tác lâu năm cùng DN. Đối với những vị trí cấp thấp hơn, bài kiểm tra viết có thể là không cần bắt buộc.

Thứ năm, phỏng vấn. Mọi ứng viên vượt qua bước sàng lọc và vượt qua được các bài thi viết đều phải trả qua quá trình phỏng vấn. Các cuộc phỏng vấn có thể được thiết kế thành hai vòng và đều được thực hiện bởi đại diện bộ phận cần tuyển dụng và bộ phận nhân sự. Sau vòng phỏng vấn đầu tiên, một số ứng viên sẽ bị loại bỏ, các ứng cử viên còn lại sau đó phải đối mặt với vòng thứ hai. Sau vòng phỏng vấn thứ hai, những ứng viên tốt nhất là những người phù hợp với vị trí tuyển dụng. Mặt khác, nếu chỉ có một vài người đủ tiêu chuẩn, quá trình phỏng vấn chỉ cần diễn ra một vòng. Đối với vị trí cấp cao, ứng viên phải đối mặt với phỏng vấn đặc biệt, bởi vì vai trò quan trọng của họ trong DN viễn thông. Đôi khi các ứng viên được đánh giá bằng một bài đánh giá năng lực. Câu hỏi đánh giá năng lực làm việc nhóm của ứng viên được đề xuất như “Hãy cho chúng tôi một ví dụ về tinh thần đội nhóm mà bạn có đã thành công, bên cạnh một ví dụ về tinh thần đồng đội mà bạn đã thất bại, tại sao và bạn đã học được gì từ nó?”, hoặc có thể yêu cầu ứng viên giải quyết một tình huống cụ thể, đôi khi có thể là một bài thuyết trình, dựa trên thực tế quá trình xử lý, DN viễn thông có thể lựa chọn ứng viên tốt nhất cho vị trí trống.

Cuối cùng của quy trình là lựa chọn. Ứng viên được chọn có thể không phải là người xuất sắc nhất mà đó nên là người phù hợp nhất. Quá trình kiểm tra các thông tin liên quan và lý lịch bản thân được thực hiện bổ sung. Nếu mọi thứ đều phù hợp thì một mức lương đề xuất sẽ được đàm phán. Đối với vị trí thông thường, DN viễn thông nên đưa ra mức lương tiêu chuẩn theo chính sách và quy định. Còn đối với những vị trí cao

hơn, DN có thể yêu cầu người được chọn thông tin cụ thể về mức lương mong muốn hoặc mức lương trung bình trong 6 tháng gần nhất. DN phân tích và đề xuất cho người được chọn một mức lương, nếu người được chọn đồng ý thì thông tin sẽ được điều phối đến bộ phận điều hành, nhân sự để tiến hành công việc liên quan đến chức vụ và thông báo đến các vị trí giám đốc bộ phận và giám đốc nhân sự.

Nhân sự cũng phải cần bổ sung các thông tin về tình hình sức khỏe có sự xác nhận của các đơn vị chức năng để đảm bảo những năng lực về thể chất và tinh thần để có thể thực hiện công việc. Các báo cáo kiểm tra y tế được quản lý bởi bộ phận vận hành nhân sự

❖ Thử việc và đánh giá năng lực

Ở Việt Nam, thời gian thử việc do các bên thỏa thuận căn cứ vào tính chất và mức độ phức tạp của công việc nhưng chỉ được thử việc một lần đối với một công việc và bảo đảm điều kiện không quá 30 ngày đối với công việc có chức danh nghề nghiệp cần trình độ chuyên môn, kỹ thuật trung cấp, công nhân kỹ thuật, nhân viên nghiệp vụ.

Trong trường hợp của nghiên cứu đã thực hiện khảo sát 225 NLD ở vị trí chuyên viên, kỹ thuật (chiếm 45%) thì thời gian thử việc của những NLD này sẽ không quá 30 ngày. Còn 55% NLD còn lại đảm nhận những vị trí như kinh doanh, kế toán, tài chính, nhân sự, quản lý, giám đốc... thì thời gian thử việc thường khoảng 2 tháng và những trường hợp đặc biệt có thể hơn.

Những NLD là chuyên viên, kỹ thuật cần được thiết kế để kiểm tra năng lực thực tế và để quyết định cho việc có tiếp tục được ký hợp đồng lao động trong tương lai hay không. Trong khi những nhân sự còn lại có thể sẽ phải cần hai hình thức đánh giá, giữa quá trình và cuối cùng. Cả hai hình thức đánh giá nhằm xem xét hiệu suất làm việc của nhân viên, nếu không thực hiện tốt thì khả năng nhân viên sẽ bị chấm dứt hợp đồng thử việc trước thời hạn hoặc không được gia hạn hợp đồng. Trong suốt quá trình thử việc, nhân sự vẫn có thể được hưởng một số chế độ đãi ngộ như tiền thưởng vượt năng suất, một số phụ cấp...

Ngoài ra, trường hợp nhân viên có ý định nghỉ việc cần cung cấp biểu mẫu tương ứng để thông báo chính thức đến bộ phận nhân sự trước tối thiểu 30 ngày để DN có thời gian tìm kiếm và bổ sung nhân sự phù hợp, cũng như chuyển giao và đào tạo nhân viên mới. Và những thông tin của tất cả các ứng viên đều cần được lưu trữ tối thiểu 3 tháng làm việc, phòng trường hợp cần bổ sung vào thời điểm khẩn cấp.

Xây dựng một chiến lược toàn diện là rất quan trọng để phát triển nguồn nhân lực trong ngành viễn thông, đặc biệt là trong việc tuyển dụng những cá nhân tài năng cao. Điều quan trọng là đảm bảo rằng các doanh nghiệp hiểu được nhu cầu nhân lực của ngành viễn thông và xây dựng kế hoạch nhân sự phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Phối hợp với các trường đại học, trường dạy nghề để phát hiện và tuyển dụng những tài năng trẻ có kỹ năng vượt trội. Hợp lý hóa việc điều phối các hoạt động, cung cấp các báo cáo toàn diện và thúc đẩy các cuộc thảo luận để tăng cường tiếp xúc với sinh viên và người học. Sử dụng các kênh truyền thông xã hội như LinkedIn, Facebook và Twitter để phân phối thông tin về cơ hội việc làm trong công ty. Phát triển một trang web tuyển dụng có tính thẩm mỹ và dễ điều hướng cho người dùng.

Phát triển và thực hiện các chương trình đào tạo nội bộ để nâng cao chuyên môn và hiểu biết của nhân viên hiện tại. Phát triển một chiến lược phát triển nghề nghiệp toàn diện để tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của các cá nhân trong tổ chức. Tối ưu hóa quy trình tuyển dụng để giảm thiểu cả thời gian và chi phí, đồng thời duy trì các tiêu chuẩn về trình độ của người được tuyển dụng. Ứng dụng công nghệ thông tin và giải pháp quản lý tuyển dụng để tối ưu hóa, đơn giản hóa hoạt động.

Xây dựng danh tiếng tích cực của công ty để thu hút những ứng viên có tay nghề đặc biệt. Quảng bá thành tích, giải thưởng và giai thoại tích cực của nhân viên trên các nền tảng truyền thông xã hội và trang web chính thức của tổ chức. Tổ chức tiến hành đánh giá định kỳ hiệu suất của nhân viên để đảm bảo họ tuân thủ các yêu cầu công việc. Tìm kiếm phản hồi từ nhân viên để cải thiện quy trình tuyển dụng. Hợp tác với các cơ quan, tổ chức khác nhau để tạo điều kiện cho sinh viên có cơ hội thực tập và trải nghiệm việc làm thực tế. Những cơ hội này có chức năng kép là công nhận năng khiếu và tạo điều kiện cho sinh viên chuyển tiếp suôn sẻ từ học tập sang việc làm thực tế. Bằng cách kết hợp các giải pháp nói trên, các công ty có thể tăng cường nỗ lực tuyển dụng để thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực trong lĩnh vực viễn thông.

5.2.2 Đối với công tác đào tạo và phát triển

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc cho thấy nhân tố đào tạo và phát triển có tác động tích cực đến VHDN với hệ số 0,225 (giả thuyết H5) và cũng có tác động tích cực đến cả hoạt động PTNNL trong DN viễn thông Tp.HCM với hệ số 0,105 (giả thuyết H2). Bên cạnh đó, mức độ đánh giá của cấp quản lý và người lao động về công tác đào tạo và phát triển ở mức 3,2 là thấp hơn so với mức độ của văn hóa doanh nghiệp (giá

trị trung bình là 3,7) và phát triển NNL doanh nghiệp (giá trị trung bình là 4,28). Điều này đòi hỏi doanh nghiệp Viễn Thông cần phải nâng cao công tác này để gia tăng VHDN và phát triển NNL, cụ thể như sau:

- Phải tăng cường đầu tư và có chính sách rõ ràng cho công tác đào tạo và tạo cơ hội cho cá nhân được thăng tiến (giá trị 3,14).

- Công tác đào tạo và phát triển tốt sẽ tạo niềm tin để doanh nghiệp có thể vươn xa hơn (giá trị 3,15).

- Các chương trình đào tạo phải thực sự phù hợp với giá trị của doanh nghiệp (giá trị 3,29).

- Phải nâng cao công tác đào tạo nhằm tạo dựng được hình ảnh doanh nghiệp tốt đẹp trong mắt của nhân viên (giá trị 3,20).

Mục đích chính của đào tạo là tiếp thu và nâng cao kiến thức, kỹ năng và thái độ đối với các nhiệm vụ liên quan đến công việc. Đó là một trong những tiềm năng quan trọng nhất có thể dẫn đến những lợi ích cả ngắn hạn và dài hạn cho cả cá nhân NLD và DN viễn thông. Có nhiều lợi ích có thể đạt được từ quá trình đào tạo nhân lực, như tinh thần cao – nhân viên được đào tạo tăng sự tự tin và động lực làm việc, giúp họ đối phó với cả căng thẳng liên quan đến công việc và ngoài công việc, do đó được trợ giúp để cùng nhau thích nghi với căng thẳng công việc và những thách thức trong cuộc sống cá nhân; chi phí sản xuất thấp hơn – NLD có khả năng sử dụng vật liệu và thiết bị do đó giảm thiểu và tránh lãng phí; tạo cảm giác an toàn tại nơi làm việc; giúp quản lý thay đổi bằng cách tăng sự hiểu biết và sự tham gia của nhân viên trong quá trình thay đổi và cũng cung cấp các kỹ năng và khả năng cần thiết để thích nghi với các tình huống mới; cung cấp sự công nhận, nâng cao trách nhiệm và khả năng thăng tiến, giúp nâng cao sự sẵn có và chất lượng của đội ngũ nhân viên...

❖ Các cấp độ đào tạo và phát triển

Nhu cầu đào tạo và phát triển có thể xảy ra ở ba cấp độ DN, (1) cấp độ chiến lược nơi các nhu cầu được xác định bởi quản lý cấp cao trong khi xem xét các mục tiêu, sứ mệnh, chiến lược và các vấn đề của DN cần được giải quyết hoặc khắc phục, (2) cấp độ chiến thuật trong đó các nhu cầu được xác định bởi quản lý cấp trung trong khi xem xét các nhu cầu phát triển đối với sự phối hợp và hợp tác giữa các đơn vị bên trong DN và (3) cấp độ hoạt động khi nhu cầu được xác định với quản lý thấp hơn và các nhân viên khác trong khi xem xét các vấn đề liên quan đến hoạt động như vấn đề hiệu suất của từng NLD và bộ phận trong DN.

Để xây dựng các mục tiêu đào tạo và phát triển nhân lực, các phương pháp và chương trình đào tạo và PTNNL cả chính thức và không chính thức sẽ cùng được thực hiện để tạo ra một lực lượng lao động có hiệu quả và khả năng cạnh tranh, cân cân nhắc, cung cấp sự phối hợp phù hợp cũng như sự kết hợp đúng đắn của các nhu cầu trong ba cấp độ trên.

Vấn đề đầu tiên là xác định các nhu cầu liên quan đến các mục tiêu của tổ chức. Chúng bao gồm giải quyết vấn đề, điều này tập trung vào hiệu suất của NLD, cải thiện một số phương thức làm việc nhất định, điều này tập trung vào cải tiến bất kể các vấn đề về hiệu suất và thay đổi hoặc đổi mới tình hình tổ chức, có thể phát sinh do đổi mới hoặc thay đổi chiến lược.

❖ Phương pháp đào tạo và phát triển

Tất cả các hoạt động PPNL đều nhằm cải thiện hiệu suất trong công việc hiện tại của cá nhân, đào tạo các kỹ năng mới cho công việc mới hoặc vị trí mới trong tương lai và tăng trưởng chung cho cả cá nhân và DN để có thể đáp ứng các mục tiêu hiện tại và tương lai của DN viễn thông. Nhìn chung, có hai phương pháp khác nhau mà các tổ chức có thể lựa chọn để đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên của mình, đó là đào tạo tại chỗ và đào tạo ngoài công việc.

Theo đó, hình thức đào tạo tại chỗ dành cho nhân viên của DN được thực hiện trong khi thực hiện công việc thường xuyên của họ tại địa điểm làm việc và đào tạo ngoài công việc liên quan đến việc đưa nhân viên ra khỏi môi trường làm việc thông thường của họ. Các ví dụ về đào tạo tại chỗ bao gồm nhưng không giới hạn ở luân chuyển và thuyên chuyển công việc, huấn luyện. Mặt khác, các ví dụ về đào tạo ngoài công việc bao gồm tổ chức các buổi hội thảo, hội nghị, họp nhóm... Đào tạo tại chỗ có thể bao gồm việc giảng dạy hoặc huấn luyện bởi những người hoặc huấn luyện viên có kinh nghiệm tại nơi làm việc. Các DN viễn thông khác nhau có thể thực hiện các phương pháp đào tạo khác nhau vì một số lý do chẳng hạn như (1) tùy thuộc vào chiến lược, mục tiêu và nguồn lực sẵn có của DN, (2) tùy thuộc vào nhu cầu được xác định vào mỗi thời điểm và (3) nhóm mục tiêu được đào tạo có thể bao gồm những NLD riêng lẻ, nhóm, bộ phận hoặc toàn bộ DN.

❖ Luân chuyển và thuyên chuyển công việc

Luân chuyển và thuyên chuyển công việc như một cách để phát triển các kỹ năng của nhân viên trong DN, nó liên quan đến việc điều phối trách nhiệm của người

nhân viên giữa các công việc, ví dụ như đảm nhận vị trí cấp cao hơn trong DN viễn thông, hoặc từ chi nhánh này sang chi nhánh khác trong cùng hệ thống của DN, hoặc có thể chuyển chuyên nhân viên từ quốc gia này sang quốc gia khác. Việc luân chuyển và chuyển chuyên tạo điều kiện cho nhân viên có được kiến thức về các hoạt động khác nhau trong DN cùng với sự khác biệt tồn tại ở các bộ phận, chi nhánh, vùng miền nơi DN hoạt động. Kiến thức thu được bởi các nhân viên sẽ có lợi cho DN vì nó có thể làm tăng lợi thế cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông.

❖ *Huấn luyện và/hoặc cố vấn*

Điều này liên quan đến việc để những nhân viên có kinh nghiệm hơn huấn luyện những nhân viên ít kinh nghiệm hơn, việc cố vấn mang lại nhiều lợi ích cho việc phát triển trách nhiệm và xây dựng mối quan hệ. Hoạt động này thường được áp dụng cho những sinh viên tốt nghiệp mới được tuyển dụng vào DN bằng cách gắn bó với người cố vấn, người này có thể là người quản lý trực tiếp hoặc một người quản lý cấp cao khác. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là những nhân viên lớn tuổi không đóng vai trò là người học việc đối với phương pháp đào tạo này, mà phương pháp này chủ yếu nhấn mạnh cho những người mới được tuyển dụng trong DN viễn thông.

❖ *Định hướng*

Phương pháp định hướng liên quan đến việc nhân viên mới làm quen và được đào tạo về công việc mới trong DN. Trong quá trình này, họ tiếp xúc với các nhiệm vụ khác nhau, ví dụ như bản chất của công việc mới, cách đảm nhận các nhiệm vụ và trách nhiệm đã xác định của họ và những gì DN thường mong đợi ở nhân viên. Họ cũng được cung cấp thêm thông tin tổng quan về môi trường làm việc của DN, bao gồm các hệ thống làm việc, công nghệ và cách bố trí văn phòng, thông tin tóm tắt về VHDN hiện có, các vấn đề về sức khỏe và an toàn, điều kiện làm việc, quy trình và thủ tục.

❖ *Các khóa đào tạo chính thức và các chương trình phát triển*

Đây là một số phương pháp có thể được sử dụng để phát triển các kỹ năng cần thiết trong DN viễn thông. Các khóa học và chương trình này thường là một tập hợp các chương trình đã xác định và đã biết, trong đó nội dung, thời lượng và tất cả các chi tiết về đào tạo đều rõ ràng đối với cả DN và nhân viên được đào tạo. Không giống như các chương trình và đào tạo không chính thức, các chương trình và đào tạo chính thức có thể được lên kế hoạch sớm hơn và cũng có kế hoạch đánh giá chúng. Nhân viên có

thể tham gia các khóa học và chương trình này trong một khoảng thời gian nhất định. Các chương trình này có thể được tổ chức tại chính DN hoặc bên ngoài DN. Tùy thuộc vào kiến thức cần thiết, cấu trúc và chính sách của DN, các giảng viên có thể đến từ nội bộ DN, tập đoàn hoặc từ bên ngoài DN.

Thiết lập một môi trường thuận lợi nhằm thúc đẩy giáo dục thường xuyên thông qua việc cung cấp các sáng kiến giáo dục bổ sung và tạo điều kiện cho việc tự học. Thiết lập các quy trình khuyến khích để khuyến khích nhân viên tham gia vào các chương trình và hoạt động đào tạo. Thực hiện đánh giá hiệu suất thường xuyên để xác minh rằng nhân viên đang tiến bộ theo hướng mong muốn. Đưa ra những lời phê bình mang tính xây dựng và hỗ trợ cá nhân để tạo điều kiện cho sự cải tiến liên tục.

Vận động thực hiện các sáng kiến thực tập và bố trí việc làm để tạo điều kiện học tập kinh nghiệm cho tân binh và sinh viên. Tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên có cơ hội sử dụng thông tin và khả năng mới có được trong môi trường làm việc đích thực. Bằng cách tích hợp các giải pháp nói trên, doanh nghiệp có thể thiết lập một khuôn khổ đào tạo và thăng tiến nghề nghiệp mạnh mẽ, tạo điều kiện cho nguồn nhân lực của tổ chức phát triển liên tục và có khả năng thích ứng trước những thay đổi nhanh chóng trong bối cảnh kinh doanh khốc liệt ngành viễn thông.

5.2.3 Đối với môi trường làm việc

Kết quả nghiên cứu cho thấy nhân tố môi trường làm việc có tác động tích cực đến VHDN với hệ số 0,371(giả thuyết H6) và đồng thời cũng có tác động tích cực đến cả hoạt động PTNNL trong DN viễn thông Tp.HCM với hệ số 0,140 (giả thuyết H3). Bên cạnh đó, mức độ đánh giá của các quản lý và người lao động về môi trường làm việc ở mức 3,2 là thấp hơn so với mức độ của văn hóa doanh nghiệp (giá trị trung bình là 3,7) và phát triển NNL doanh nghiệp (giá trị trung bình là 4,28). Điều này đòi hỏi doanh nghiệp Viễn Thông cần phải nâng cao công tác này để gia tăng VHDN và phát triển NNL, cụ thể như sau:

- Phải nâng cao công tác tập huấn và giám sát an toàn vệ sinh lao động của doanh nghiệp một cách nghiêm túc hơn (giá trị 3,17).
- Qui định về an toàn vệ sinh lao động của doanh nghiệp phải rõ ràng để đảm bảo trong quá trình làm việc (giá trị 3,26).
- Chế độ nghỉ phép cho người lao động doanh nghiệp cần thực hiện theo đúng qui định của thỏa ước lao động (giá trị 3,27).

- Trang thiết bị về giảm thiểu ô nhiễm môi trường, tiếng ồn, ánh sáng...phải được thực hiện một cách nghiêm ngặt (giá trị 3,28).

Mặt khác, các DN viễn thông cần:

❖ ***Định hình môi trường làm việc***

Một môi trường làm việc an toàn là điều kiện thiết yếu để các tổ chức thực hiện các mục tiêu liên quan đến sản xuất và dịch vụ như bối cảnh ngành viễn thông. Những nỗ lực như vậy chỉ có thể có hiệu quả nếu các DN viễn thông giám sát đến tất cả các khía cạnh môi trường ảnh hưởng đến hoạt động của con người trong môi trường làm việc. Môi trường làm việc thân thiện với NLĐ nên được coi là mối quan tâm về an toàn.

Việc tập trung vào việc cung cấp một môi trường thân thiện với NLĐ đòi hỏi nỗ lực phải kết hợp tất cả các tiện nghi của NLĐ để đảm bảo NLĐ hoạt động bình thường trong môi trường tổ chức và kỹ thuật của họ và để nhận ra bản chất nhu cầu của NLĐ. Việc kết hợp thành công các giải pháp tổ chức và kỹ thuật liên quan đến điều kiện làm việc và phù hợp với kỳ vọng của NLĐ nên mở rộng đến:

Các điều kiện làm việc về vật chất, hoàn chỉnh với các yếu tố vật chất (như máy móc và thiết bị, thiết bị phụ trợ, phòng làm việc). các thông số môi trường (ánh sáng, nhiệt độ, tiếng ồn, rung động cơ học, năng lượng bức xạ) cũng như các tác nhân hóa học hữu cơ và vô cơ (hơi và khí);

Việc tổ chức công việc, bao gồm việc phân công trách nhiệm, phân phối thời gian làm việc và lựa chọn phương pháp thực hiện của NLĐ;

Các yếu tố kinh tế làm cơ sở cho việc thực hiện công việc;

Các điều kiện làm việc được đặc trưng bởi các quan hệ xã hội.

Hơn nữa, để thiết lập một môi trường làm việc phù hợp với nhu cầu của NLĐ, không chỉ các DN viễn thông mà các DN và tổ chức nói chung cần tuân thủ các yêu cầu về công thái học. Những yêu cầu như vậy được thể hiện theo cách truyền thống thông qua các tiêu chuẩn và tiêu chuẩn ecgônômi có thể tương đương với các tiêu chí ecgônômi. Chúng liên quan đến yếu tố con người và đóng góp vào việc tạo ra giá trị kinh tế trong DN. Các yêu cầu về công thái học có thể được coi là một phần không thể thiếu trong các hướng dẫn về môi trường làm việc. Các biện pháp phù hợp với các yêu cầu đó nhằm mục đích tối ưu hóa áp lực mà NLĐ phải đối mặt trong môi trường làm việc. Điều này được thực hiện bằng cách thiết kế một môi trường làm việc trong đó

khối lượng công việc được chia đều và theo năng lực của mỗi người, không có NLD nào bị buộc phải chịu khối lượng công việc không thể chấp nhận được.

❖ *Áp dụng chiến lược trách nhiệm xã hội để định hình môi trường làm việc*

Các yêu cầu về trách nhiệm xã hội của DN (CSR) ngày càng gắn liền với các hướng dẫn quản trị chiến lược, mà theo đó kêu gọi các DN phải thực hiện nhiều biện pháp khác nhau, trong đó có việc tạo ra một môi trường làm việc thân thiện, tạo thành điều kiện tiên quyết quan trọng để đạt được những kết quả mong muốn.

Một phần quan trọng của môi trường làm việc thân thiện là giúp NLD thực hiện đúng chức năng và giảm thiểu mọi hậu quả và tác động bất lợi của những thay đổi đang diễn ra. Cũng lưu ý rằng một DN có trách nhiệm xã hội không chỉ đáp ứng các yêu cầu liên quan và kỳ vọng đã thiết lập mà còn vượt qua chúng.

Cần quan tâm đúng mức đến chiến lược trách nhiệm xã hội liên quan đến môi trường làm việc giúp nâng cao mức độ hài lòng của NLD đối với điều kiện làm việc. Có thể tìm thấy một số hướng dẫn liên quan đến môi trường làm việc thân thiện với NLD trong tiêu chuẩn ISO 26000, theo đó doanh nghiệp DN nên:

Áp dụng và duy trì chính sách môi trường làm việc thân thiện với NLD được công nhận là yếu tố chính thúc đẩy hiệu quả công việc. Áp dụng hệ thống phân cấp các biện pháp phù hợp theo phòng, ban cụ thể nhằm tạo ra một môi trường làm việc đáp ứng yêu cầu và mong đợi của NLD. Đánh giá và giám sát rủi ro liên quan đến việc không đảm bảo điều kiện làm việc thuận lợi cho hoạt động có hiệu quả của NLD.

Bảo vệ NLD khỏi khối lượng công việc bất lợi, đặc biệt khi các tiêu chuẩn về môi trường làm việc không được tôn trọng vì bất kỳ lý do gì. Ghi lại và xem xét kỹ lưỡng tất cả các sự kiện có thể tác động xấu đến môi trường làm việc. Ghi lại và xem xét kỹ lưỡng tất cả các sự kiện do lỗi để đảm bảo môi trường hoạt động bình thường. Đảm bảo rằng môi trường làm việc đáp ứng nhu cầu của các nhóm lao động cụ thể, bao gồm phụ nữ mang thai, bà mẹ mới sinh (đang cho con bú), người khuyết tật, người thiếu kinh nghiệm và lao động chưa thành niên.

Cung cấp cho tất cả nhân viên một môi trường làm việc như nhau, bất kể họ làm công việc gì và tình trạng việc làm của họ. Loại bỏ tất cả các mối nguy hiểm trong môi trường làm việc, bao gồm cả tâm lý xã hội. Cung cấp cho tất cả nhân viên thông tin cập nhật, đầy đủ và chính xác về môi trường làm việc của họ. Tạo cơ hội cho tất cả nhân viên lên tiếng về môi trường làm việc, bao gồm mọi cải tiến cần thiết.

Đảm bảo rằng NLD sẽ chỉ thực hiện công việc nếu được cung cấp môi trường làm việc đáp ứng tất cả các yêu cầu pháp lý và các yêu cầu khác liên quan đến an toàn cho NLD. Không thực hiện kỷ luật NLD trong bối cảnh không tương thích của môi trường làm việc với các tiêu chuẩn có liên quan. Tạo điều kiện cho NLD tham khảo ý kiến của các cơ quan có thẩm quyền bên ngoài về vấn đề môi trường làm việc. Tạo điều kiện cho NLD tham gia vào các nỗ lực nhằm cải thiện môi trường làm việc. Tạo điều kiện cho NLD báo cáo những sự không phù hợp về môi trường làm việc với cơ quan có thẩm quyền bên ngoài.

Bảng 5.5 tóm tắt một số biện pháp phổ biến nhất được thực hiện theo mô hình trách nhiệm xã hội của DN đối với môi trường làm việc, cho phép các DN vĩ thông được hưởng lợi từ việc tăng hiệu quả hoạt động.

Bảng 5.1: Các hoạt động định hình môi trường làm việc

Tiêu chí đánh giá mức độ tuân thủ yêu cầu	Hành động phù hợp với trách nhiệm xã hội
Truyền thông để thông báo cho nhân viên về các khả năng và nhu cầu về điều kiện làm việc	<ul style="list-style-type: none"> - Tất cả những người có liên quan được thông báo về các mối nguy tại nơi làm việc của họ theo quy định của pháp luật; - Các mối nguy về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp phát sinh trong tổ chức và tại các nơi làm việc được kiểm tra và giám sát; - Đặc biệt chú ý đến các nhóm dễ bị tổn thương do bản chất của các mối nguy.
Sự tham gia của ban quản lý trong việc cải thiện cung cấp các điều kiện làm việc phù hợp	<ul style="list-style-type: none"> - Các điều kiện thích hợp được tạo ra để đảm bảo rằng công việc có thể được thực hiện một cách đàng hoàng và không có lợi ích nào có được từ việc lạm dụng liên quan đến công việc; - Giảm tác động tiêu cực của các hoạt động đã thực hiện; - Người sử dụng lao động không trốn tránh trách nhiệm pháp lý của mình đối với NLD; - An toàn và sức khỏe nghề nghiệp chính sách được xây dựng, thực hiện và duy trì theo nguyên tắc: Các quy tắc an toàn nghiêm ngặt, hình thành môi trường làm việc thân thiện và hoạt động của DN bổ sung cho nhau; - Hành động được thực hiện để loại bỏ các mối nguy hiểm về tâm lý và xã hội tại nơi làm việc góp phần gây ra căng thẳng và bệnh tật.
Giáo dục định hình môi trường làm việc và sức khỏe nghề nghiệp được cung cấp ở mức độ phản ánh bản chất của công	<ul style="list-style-type: none"> - Tất cả NLD được đào tạo phù hợp theo nhu cầu của họ; - Được cung cấp thông tin cập nhật chính xác về các biện pháp được thực hiện để cải thiện khả năng thực hiện công việc; - Tất cả NLD ở bất kỳ giai đoạn làm việc nào đều có cơ hội nâng cao kỹ năng, tay nghề và đào tạo lý thuyết và cơ hội thăng tiến nghề nghiệp trên các điều khoản bình đẳng

Tiêu chí đánh giá mức độ tuân thủ yêu cầu	Hành động phù hợp với trách nhiệm xã hội
việc và nhu cầu của NLD	không phân biệt đối xử.
Động viên NLD cư xử đúng mực, phân biệt những NLD tuân thủ nội quy an toàn	<ul style="list-style-type: none"> - NLD được đặt vào vị trí mà họ có thể tuân thủ các biện pháp thực hành an toàn và tuân theo các quy trình hiện hành để thực hiện công việc; - Các quy tắc ứng xử và hệ thống quản lý dựa trên sự đồng ý và tham gia của NLD; - NLD và người giám sát được tự do thảo luận về an toàn lao động và động viên NLD để thúc đẩy an toàn lao động khi họ thấy phù hợp.
Đảm bảo sự hợp tác giữa những NLD, duy trì niềm tin giữa quản lý với công nhân và giữa những NLD với nhau	<ul style="list-style-type: none"> - Tất cả NLD được cung cấp cơ hội phát triển bình đẳng, loại bỏ phân biệt đối xử trực tiếp và gián tiếp trong thực tiễn công việc; - Tâm quan trọng của đối thoại xã hội đối với tổ chức và NLD được công nhận hợp lệ; - NLD, đại diện của họ và ban quản lý tham gia vào việc thúc đẩy sức khỏe và an toàn.

(Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát, 2023)

Cải thiện môi trường làm việc trong doanh nghiệp viễn thông có thể nâng cao hiệu quả sự hài lòng, động lực và hiệu suất của nhân viên. Thúc đẩy sự bình đẳng tại nơi làm việc bằng cách đảm bảo rằng tất cả các cá nhân đều có quyền tiếp cận các cơ hội và quyền lợi một cách bình đẳng. Thúc đẩy sự hòa nhập và nuôi dưỡng một nền văn hóa bao trùm và coi trọng sự đa dạng. Xây dựng hạ tầng thông tin liên lạc thông suốt nhằm thiết lập sự kết nối giữa lãnh đạo và nhân viên.

Sử dụng công nghệ để tăng cường giao tiếp nội bộ và tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi thông tin. Tạo điều kiện cho các cuộc họp và sự kiện nhóm để tạo cơ hội tiếp xúc và giao tiếp cho nhân viên. Thu hút và hoan nghênh các ý tưởng, đề xuất từ nhân viên. Nuôi dưỡng một môi trường khuyến khích sự tích cực và cung cấp sự hỗ trợ tại nơi làm việc. Thúc đẩy tinh thần đồng đội và tạo điều kiện trao đổi kiến thức giữa các nhóm và phòng ban.

Triển khai các gói phúc lợi cho nhân viên, bao gồm bảo hiểm y tế, chăm sóc trẻ em và các ưu đãi bổ sung để cải thiện phúc lợi tổng thể của nhân viên. Phát triển các sáng kiến khuyến khích và khen thưởng nhân viên để ghi nhận hiệu suất vượt trội. Cung cấp cơ hội đào tạo và phát triển cá nhân cho nhân viên để nâng cao kỹ năng và kinh nghiệm của họ. Tạo và thực hiện các chiến lược phát triển nghề nghiệp và thiết lập các mục tiêu có thể đo lường được cho nhân viên.

Ứng hộ các mô hình công việc có khả năng thích ứng, bao gồm làm việc từ xa và các cách sắp xếp công việc linh hoạt khác. Thiết lập các điều kiện thuận lợi để nhân viên đạt được sự cân bằng hài hòa giữa cuộc sống nghề nghiệp và cá nhân của họ. Cải thiện các quy định về an toàn lao động và chăm sóc sức khỏe cho người lao động. Tiến hành các khóa đào tạo tập trung vào an toàn nơi làm việc và giữ gìn sức khỏe.

Thiết lập các hoàn cảnh thuận lợi để thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới trong công việc hàng ngày. Tạo điều kiện thuận lợi cho việc điều phối các sự kiện và trao giải thưởng để khuyến khích nhân viên đưa ra các đề xuất đổi mới. Tiến hành đánh giá thường xuyên các điều kiện nơi làm việc và thực hiện các hành động thích hợp để cải thiện chúng. Hãy chú ý đến những đánh giá và phản hồi của nhân viên để có những điều chỉnh cần thiết về chính sách và thực tiễn công việc. Bằng cách áp dụng các giải pháp nêu trên, các tổ chức có thể cung cấp một môi trường làm việc thuận lợi và tạo điều kiện cho các cá nhân trong ngành viễn thông phát triển và thăng tiến.

5.2.4 Đối với chính sách đãi ngộ

Kết quả nghiên cứu cho thấy nhân tố chính sách đãi ngộ có tác động tích cực đến VHDN với hệ số 0,209 (giả thuyết H7) và đồng thời cũng có tác động tích cực đến cả hoạt động PTNNL trong DN viễn thông Tp.HCM với hệ số 0,189 (giả thuyết H4). Bên cạnh đó, mức độ đánh giá của các quản lý và người lao động về chính sách đãi ngộ ở mức 3,5 là thấp hơn so với mức độ của văn hóa doanh nghiệp (giá trị trung bình là 3,7) và phát triển NNL doanh nghiệp (giá trị trung bình là 4,28). Điều này đòi hỏi doanh nghiệp Viễn Thông cần phải nâng cao công tác này để gia tăng VHDN và phát triển NNL, cụ thể như sau:

- Chính sách lương thưởng phải có tính cạnh tranh (cao hơn hoặc bằng) các doanh nghiệp cùng ngành (giá trị 3,31).
- Cơ cấu lương thưởng phải phụ thuộc vào loại giá trị mà doanh nghiệp đang áp dụng (giá trị 3,56).
- Quản lý lương thưởng phải luôn đảm bảo tính công bằng và nhất quán (giá trị 3,56).
- Việc đưa ra chính sách đãi ngộ nên dựa trên hiệu suất làm việc của nhân viên để tạo động lực cho mỗi cá nhân phát triển (giá trị 3,59).
- Mô hình quản lý lương thưởng cho người lao động phải tập trung vào niềm tin của doanh nghiệp (giá trị 3,69).

Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông liên quan chặt chẽ đến yếu tố chính sách đãi ngộ. Các chính sách này có thể ảnh hưởng đến sự thu hút, giữ chân, và phát triển nhân viên. Cung cấp lương và phúc lợi cạnh tranh là cách quan trọng để thu hút và giữ chân nhân viên tài năng. Chính sách này có thể bao gồm lương cơ bản, thưởng, quỹ tiền lễ, bảo hiểm y tế và các phúc lợi khác như tham gia vào kế hoạch tiết kiệm hưu trí. Lương cơ bản là số tiền mà nhân viên nhận hàng tháng và nó nên được thiết lập cạnh tranh với mức lương trên thị trường để thu hút và giữ chân nhân viên tài năng. Lương cơ bản nên phản ánh giá trị và kỹ năng của từng vị trí công việc. Chính sách thưởng và khuyến mãi có thể bao gồm thưởng khen ngợi, thưởng thành tích, và khuyến mãi cho những thành quả và đóng góp xuất sắc của nhân viên. Điều này thúc đẩy động lực làm việc và thúc đẩy sự phát triển cá nhân. Các quỹ tiền lễ như quà tặng vào dịp lễ, ngày kỷ niệm công việc, và các dịp đặc biệt có thể tạo sự thỏa mãn cho nhân viên.

Ngoài ra, cung cấp các phúc lợi như bảo hiểm y tế, bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm tai nạn, và kế hoạch tiết kiệm hưu trí giúp bảo vệ tài sản và tương lai tài chính của nhân viên. Cho phép nhân viên có sự linh hoạt về thời gian làm việc, chẳng hạn như làm việc từ xa hoặc làm việc có giờ giấc linh hoạt, có thể giúp tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho họ và tạo sự hài lòng. Cung cấp các kế hoạch tiết kiệm hưu trí và hỗ trợ tài chính để giúp nhân viên chuẩn bị cho tương lai sau khi nghỉ hưu. Điều này có thể làm cho tổ chức trở nên hấp dẫn hơn đối với những người quan tâm đến tài chính cá nhân. Cung cấp các dịch vụ và chương trình hỗ trợ sức khỏe tinh thần và thể chất của nhân viên, cũng như chương trình hỗ trợ sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân, giúp cải thiện sự hài lòng và sức khỏe của họ. Đảm bảo rằng chính sách về nghỉ phép, nghỉ việc và nghỉ thai sản được thiết kế để giúp nhân viên duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Chính sách lương và phúc lợi không chỉ giúp thu hút và giữ chân nhân viên tài năng mà còn tạo điều kiện làm việc tích cực và hỗ trợ sự phát triển cá nhân của họ trong doanh nghiệp viễn thông.

Chiến lược lương thưởng có vai trò quan trọng trong việc tuyển dụng, giữ chân và phát triển nguồn nhân lực trong ngành viễn thông. Doanh nghiệp phải đảm bảo hệ thống lương thưởng công bằng, hấp dẫn và phản ánh chính xác giá trị và đóng góp thực sự của người lao động. Thường xuyên đánh giá và điều chỉnh cơ cấu lương thưởng để duy trì tính cạnh tranh. Cung cấp các chương trình phúc lợi toàn diện cho

nhân viên bao gồm bảo hiểm y tế, bảo hiểm nhân thọ, chăm sóc sức khỏe tâm thần và các dịch vụ hỗ trợ gia đình.

Vận động cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe cho các thành viên trong gia đình và ưu tiên nhu cầu cụ thể của những người đang làm việc và có người phụ thuộc. Thực hiện các chính sách làm việc có khả năng thích ứng để giúp nhân viên quản lý hiệu quả các cam kết nghề nghiệp và cá nhân của họ. Tạo điều kiện thuận lợi cho việc làm việc từ xa và trao quyền cho mọi người làm việc từ các địa điểm khác. Xây dựng chiến lược phát triển nghề nghiệp ngắn gọn và hỗ trợ nhân viên nâng cao khả năng và thăng tiến trên con đường chuyên môn của họ.

Cung cấp đào tạo và giáo dục liên tục để nâng cao năng khiếu chuyên môn và lãnh đạo. Đảm bảo rằng quy trình đánh giá hiệu suất là công bằng và dễ hiểu. Tạo điều kiện thuận lợi cho triển vọng thăng tiến và phát triển nghề nghiệp tùy thuộc vào năng khiếu và những đóng góp hữu hình. Tạo chính sách phúc lợi toàn diện bao gồm nhiều khía cạnh bao gồm nghỉ phép, kế hoạch nghỉ hưu và các đặc quyền khác. Tích hợp các chính sách phúc lợi phù hợp với nhu cầu và sở thích của nhân viên. Thúc đẩy sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống thông qua việc thực hiện các quy tắc làm việc linh hoạt và giảm bớt nhu cầu công việc quá mức. Thúc đẩy việc sử dụng các kỳ nghỉ, kỳ nghỉ và các chương trình giải trí khác.

Thực hiện các chính sách hỗ trợ gia đình bao gồm các quy định về nghỉ phép chăm sóc trẻ em, hỗ trợ chăm sóc người già và trợ cấp nghỉ thai sản. Vui lòng xem xét việc cung cấp các dịch vụ để hỗ trợ gia đình nhân viên của bạn. Cung cấp hỗ trợ trong việc quản lý căng thẳng và cung cấp các chương trình để cải thiện tình cảm hạnh phúc. Thúc đẩy sự hợp tác và làm việc nhóm thông qua việc thiết lập các chính sách hỗ trợ cho các nhóm. Tạo điều kiện cho sự phát triển của khả năng giao tiếp và hợp tác. Thông qua việc thực hiện các chính sách lương thưởng này, các công ty có thể thiết lập một môi trường làm việc thuận lợi và thúc đẩy sự phát triển và thăng tiến của các cá nhân trong ngành viễn thông.

5.2.5 Đối với văn hóa doanh nghiệp

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc cho thấy nhân tố văn hóa doanh nghiệp có tác động tích cực đến phát triển NNL với hệ số cao nhất là 0,256 (giả thuyết H8). Bên cạnh đó, mức độ đánh giá về văn hóa doanh nghiệp ở mức 3,7 là thấp hơn so với mức độ của phát triển NNL doanh nghiệp (giá trị trung bình là 4,28). Vì vậy, doanh nghiệp

viễn thông muốn phát triển NNL thì các nhà quản lý cần thực hiện theo thứ tự một số tiêu chí sau:

- Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự định hướng theo nhóm (giá trị 3,63).
- Hoạt động doanh nghiệp cần phải đổi mới, sáng tạo và can đảm chấp nhận rủi ro (giá trị 3,66).
- Văn hóa doanh nghiệp phải liên quan đến sự định hướng kết quả (giá trị 3,66).
- Văn hóa doanh nghiệp phải liên quan đến sự hăng hái (giá trị 3,68).
- Hoạt động doanh nghiệp cần phải chú ý đến một số chi tiết công việc (giá trị 3,70).
- Văn hóa doanh nghiệp phải liên quan đến sự định hướng con người (giá trị 3,78).

Văn hóa định hướng giá trị nên được tạo ra trong các DN viễn thông để các cá nhân hiểu rằng DN coi trọng họ và coi họ như một phương tiện để đạt được mục tiêu và phát triển chính bản thân họ. Văn hóa tham gia nên được xem xét bởi các cá nhân tham gia vào quá trình ra quyết định cũng như trình bày ý tưởng mới và giải quyết vấn đề. Một nền văn hóa nên được tạo ra để thành công trong việc làm mọi việc tốt hơn sẽ dẫn đến thành công của mọi người trong việc đáp ứng các nhu cầu kinh tế và xã hội.

Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông liên quan mật thiết đến yếu tố văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp định hình cách nhân viên làm việc, tương tác, và phát triển trong tổ chức. Thúc đẩy một môi trường nơi học hỏi và phát triển được coi trọng là quan trọng. Điều này bao gồm khuyến khích việc đặt câu hỏi, chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm, và tạo cơ hội cho sự đổi mới và sáng tạo. Các hoạt động như hội thảo, khóa học nội bộ, và buổi họp chia sẻ kiến thức có thể thúc đẩy văn hóa học tập. Tạo cơ hội cho nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định và đóng góp ý kiến trong việc định hình chiến lược và phát triển tổ chức. Việc này giúp tạo sự cam kết và tương tác tích cực trong tổ chức. Đảm bảo rằng các giá trị và đạo đức doanh nghiệp được thể hiện trong hành vi và quyết định hàng ngày. Văn hóa doanh nghiệp nên thúc đẩy đạo đức trong công việc và mối quan hệ công việc chuyên nghiệp.

Khuyến khích sự đa dạng trong nhân viên và tạo môi trường thúc đẩy thảo luận mở cửa về các vấn đề quan trọng. Văn hóa này có thể tạo ra sự đa dạng về ý kiến và thúc đẩy đổi mới và sáng tạo. Đào tạo và phát triển lãnh đạo là quan trọng để xây dựng

một văn hóa doanh nghiệp tích cực. Lãnh đạo nên tạo môi trường đáng tin cậy và thúc đẩy sự phát triển của nhân viên. Tạo sự kỳ vọng rõ ràng về hiệu suất và chuẩn mực cao về chất lượng công việc. Văn hóa này thúc đẩy sự tập trung vào đạt được các mục tiêu và tiêu chuẩn cao cấp. Cung cấp cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên là một phần quan trọng của văn hóa doanh nghiệp. Nhân viên nên cảm thấy họ có thể xây dựng sự nghiệp trong tổ chức. Đảm bảo rằng văn hóa doanh nghiệp được tích hợp trong quá trình tuyển dụng và đào tạo mới để đảm bảo rằng nhân viên mới phù hợp với giá trị và mục tiêu của tổ chức. Tóm lại, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông có thể tạo ra một văn hóa doanh nghiệp tích cực bằng cách thúc đẩy học hỏi, sự tham gia, giá trị và đạo đức doanh nghiệp, đa dạng, và sự phát triển nghề nghiệp của nhân viên. Văn hóa này có thể thúc đẩy sự thành công và sự phát triển bền vững của tổ chức trong ngành viễn thông.

Ngành viễn thông phụ thuộc rất nhiều vào văn hóa doanh nghiệp để phát triển nguồn nhân lực. Thiết lập và trình bày rõ ràng các nguyên tắc cơ bản định hướng cho công ty. Những yếu tố này có thể bao gồm sự đổi mới, sự gắn kết với khách hàng, tính minh bạch và tinh thần đồng đội. Các giám đốc điều hành cấp cao phải thực thi những lý tưởng và hành vi được mong đợi của văn hóa doanh nghiệp. Đảm bảo rằng lãnh đạo tích cực thúc đẩy và định hướng sự phát triển của nhân viên theo hướng thích hợp. Thúc đẩy sự hòa nhập và thúc đẩy sự tôn trọng lẫn nhau giữa các cá nhân trong tổ chức. Tạo ra một bầu không khí thuận lợi nhằm thúc đẩy cảm giác thoải mái và hòa nhập đối với mọi hình thức đa dạng.

Thúc đẩy sự đổi mới và nuôi dưỡng văn hóa học tập liên tục bằng cách tạo cơ hội khám phá những ý tưởng mới lạ và theo đuổi những nỗ lực đầy thách thức. Tạo điều kiện và điều phối các hội thảo, hội thảo và các sự kiện khác nhằm mục đích bồi dưỡng và phát huy tính sáng tạo. Thiết lập một bầu không khí thuận lợi nhằm thúc đẩy sự hợp tác và nỗ lực tập thể. Thiết lập các dự án và nhiệm vụ đa chức năng để tạo điều kiện liên lạc giữa các bộ phận. Thiết lập cơ sở hạ tầng truyền thông nội bộ minh bạch và hiệu quả.

Thúc đẩy tính minh bạch bằng cách chia sẻ thông tin về chiến lược, mục tiêu và thành tích. Thiết lập các lộ trình thăng tiến nội bộ và tạo điều kiện cho các nhân viên tương lai có cơ hội thăng tiến nghề nghiệp. Thúc đẩy và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển và thăng tiến để giúp họ đạt được các mục tiêu của riêng mình và của công

ty. Ủng hộ việc sắp xếp công việc thích ứng nhằm nâng cao sự thuận tiện và thoải mái cho nhân viên. Cung cấp các giải pháp và phương pháp làm việc từ xa để tạo điều kiện cho môi trường làm việc linh hoạt.

Xác định các chỉ số văn hóa chính xác và giám sát chúng để đảm bảo đạt được các mục tiêu văn hóa. Thực hiện khảo sát và đánh giá thường xuyên để đánh giá mức độ hạnh phúc và sự cống hiến của nhân viên đối với văn hóa doanh nghiệp. Thúc đẩy sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống bằng cách đưa ra các chính sách hỗ trợ như giờ làm việc linh hoạt và thời gian nghỉ linh hoạt. Thiết lập các điều kiện thuận lợi để nhân viên cân bằng hiệu quả các cam kết nghề nghiệp và cá nhân của họ. Bằng cách ưu tiên thiết lập văn hóa doanh nghiệp thuận lợi, các tổ chức có thể nuôi dưỡng bầu không khí làm việc thúc đẩy sự phát triển và cống hiến của nguồn nhân lực trong ngành viễn thông.

5.2.6 Đối với sự khác biệt về mối tác động của các thành phần trong mô hình giữa các nhân viên có trình độ học vấn, thâm niên và vị trí việc làm khác nhau

Căn cứ kết quả đánh giá sự khác biệt giữa các đáp viên có trình độ học vấn, thâm niên và vị trí việc làm khác nhau mà các nhà quản trị sẽ có những chính sách phù hợp. Các nhóm quan tâm thấp đến văn hóa doanh nghiệp và phát triển NNL.

5.3 ĐÓNG GÓP CỦA NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu đã đóng góp vào kiến thức học thuật bằng cách nêu bật những thách thức phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức viễn thông, cụ thể là trong các lĩnh vực văn hóa tổ chức, tuyển dụng, đào tạo và phát triển và môi trường. Chính sách việc làm, lương thưởng.

Kết quả của nghiên cứu này có thể cung cấp thông tin cho việc phát triển các chiến lược nhằm giải quyết các thách thức phát triển nguồn nhân lực trong các công ty chế biến dứa, từ đó nâng cao hiệu quả của tiến bộ trong lĩnh vực này. Các chiến thuật quản lý thường được sử dụng bao gồm việc cung cấp đào tạo và giáo dục cho đội ngũ nhân viên có trình độ cao nhằm tối ưu hóa hoạt động, tạo ra và tận dụng các cơ hội cũng như nâng cao hiệu quả tổng thể. Tuy nhiên, các nhà quản lý doanh nghiệp tiếp tục thể hiện sự cống hiến chưa đầy đủ trong việc giải quyết vấn đề phát triển nguồn nhân lực không đầy đủ, dẫn đến tác động tiêu cực đến hiệu quả tài chính chung của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp viễn thông tại Thành phố Hồ Chí Minh có cơ hội

nâng cao hiệu quả hoạt động nhằm duy trì khả năng cạnh tranh tài chính và bồi dưỡng nguồn nhân lực chất lượng cao, góp phần vào sự thành công lâu dài của doanh nghiệp.

Nghiên cứu này sẽ tăng cường nghiên cứu sắp tới bằng cách đưa ra những hiểu biết toàn diện về tác động của văn hóa tổ chức, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, môi trường làm việc và chính sách lương thưởng đối với Phát triển nguồn nhân lực. Ngoài ra, nó sẽ xem xét Phát triển nguồn nhân lực ảnh hưởng như thế nào đến hiệu quả của các tổ chức kinh doanh. Nâng cao hiệu quả kinh doanh sẽ mang lại những chuyển đổi có lợi cho toàn bộ nền kinh tế và xã hội theo định hướng thị trường.

5.4 HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Luận án có một số hạn chế sẽ tạo cơ hội cho các nghiên cứu trong tương lai. Đầu tiên, mẫu được chọn dựa trên phương pháp lấy mẫu phi xác suất có thể không hoàn toàn đại diện cho tổng thể. Nghiên cứu trong tương lai cũng có thể kiểm tra lại các nhân tố được sử dụng trong nghiên cứu này với cỡ mẫu lớn hơn để làm cho các kết quả có thể tổng quát hóa với doanh nghiệp lớn hơn.

Thứ hai, Luận án chỉ bao gồm các đối tượng nghiên cứu trên địa bàn Tp.HCM, do đó, nghiên cứu tương lai có thể được tiến hành để khắc phục hạn chế này bằng cách mở rộng cuộc điều tra sang các tỉnh/thành lân cận ở miền nam hoặc xa hơn có thể là miền Trung, Tây Nguyên và miền Bắc để có được tầm nhìn tổng quát hơn về lĩnh vực nghiên cứu.

Thứ ba, mô hình nghiên cứu có thể được mở rộng tìm hiểu thêm các nội dung, Yếu tố về “Chú ý đến chi tiết”, “Định hướng kết quả”, “Sự ổn định” theo đề xuất của Robbins (2002). hay “Trao quyền”, “Sự thẳng thắn” theo đề xuất của Bayasgalan và Chantsaldulam (2017)... Ngoài ra, việc kiểm tra thêm sự khác biệt của thành phần cũng nên được xem xét trong bối cảnh nghiên cứu về vấn đề phát triển NNL tại các doanh nghiệp.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO (REFERENCE)

Tài liệu tiếng Việt

1. Đinh Bá Hùng Anh, Tô Ngọc Hoàng Kim (2017). *Nghiên cứu khoa học trong kinh tế - Xã hội và Hướng dẫn viết luận văn*. NXB Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
2. Trịnh Thùy Anh, Phan Tường Vi (2017). Văn hóa doanh nghiệp, sự hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức trong các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm điện tử tại TP. Hồ Chí Minh, *Tạp chí phát triển kinh tế*, 28(2). 61-85.
3. Phạm Thế Anh, Nguyễn Thị Hồng Đào (2013). Quản trị nguồn nhân lực và sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp, *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội*, 29(4). 24-34.
4. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008). *Kinh tế nguồn nhân lực*. NXB. Đại học Kinh tế quốc dân.
5. Trần Hùng Cường (2021). *Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực: Trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành thương mại – dịch vụ tỉnh Trà Vinh*. Luận án tiến sĩ Quản trị kinh doanh, Đại học Trà Vinh.
6. Trần Kim Dung (2005). *Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và mức độ gắn kết đối với tổ chức*. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, Trường Đại Học Kinh Tế TP. Hồ Chí Minh, mã số B2004-22-67.
7. Trần Kim Dung (2009). *Kết quả nghiên cứu thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Việt Nam*, Báo cáo nội bộ.
8. Trần Kim Dung (2011). *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB Thống kê, Hà Nội
9. Đàm Nguyễn Thùy Dương (2004). *Nguồn lao động và sử dụng nguồn lao động ở Thành phố Hồ Chí Minh*. Luận án tiến sĩ địa lý Kinh tế và chính trị, trường Đại học Sư Phạm Hà Nội.
10. Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004). *Giáo trình Quản trị nhân lực*. NXB. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
11. Hà Nam Khánh Giao và Trần Quốc Bình (2021). Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên công ty TNHH sản xuất - thương mại Nhất Quang, *Tạp chí Công Thương*, (7).

12. Phạm Minh Hạc (2001). *Vấn đề con người trong sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá*. NXB. Chính trị quốc gia.
13. Đinh Phi Hồ (2020). *Phương pháp định lượng trong nghiên cứu Quản trị Kinh doanh và Quản lý kinh tế*. NXB. Tài chính.
14. Dương Thị Liễu (2009). *Giáo trình văn hoá kinh doanh*. NXB ĐH Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
15. Phạm Chí Nghĩa (2020). *Xây dựng văn hóa doanh nghiệp nhằm phát triển nguồn nhân lực ở doanh nghiệp Việt Nam xuất khẩu lao động sang thị trường Nhật Bản*. Luận án tiến sĩ kinh tế chính trị, Học viên chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.
16. Bùi Văn Nhơn (2006). *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*. NXB. Tư pháp.
17. Huỳnh Thị Thu Sương (2016). Yếu tố ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực trong các khu công nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh, *Tạp chí Kinh tế - Văn hóa – Giáo dục*, (22).
18. Nguyễn Hữu Thân (2007). *Quản trị nhân sự*. NXB. Lao động Xã hội.
19. Nguyễn Tiếp (2005). *Giáo trình nguồn nhân lực*, Trường đại học lao động xã hội. NXB Lao động – Xã hội.
20. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2007). *Nghiên cứu khoa học marketing - Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM*. Nhà xuất bản Đại học quốc gia TP. HCM.
21. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2008). *Nghiên cứu năng lực cạnh tranh động của các doanh nghiệp trên địa bàn TP. HCM*. Đề tài nghiên cứu khoa học và công nghệ trọng điểm cấp Bộ
22. Nguyễn Quang Thu (2005). *Phân tích biến động nguồn nhân lực và một số giải pháp nhằm giảm thiểu rủi ro nguồn nhân lực trong ngành chế biến gỗ gia dụng trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh*. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ.
23. Nguyễn Mạnh Quân (2012) *Đạo đức kinh doanh và văn hoá công ty*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

Tài liệu tiếng Anh

24. Adewale, O. O., & Anthonia, A. A. (2013). Impact of organizational culture on human resource practices: a study of selected Nigerian private universities, *Journal of competitiveness*, 5(4). pp.115-133.
25. Akoi, S. M., & Yesiltas, M. (2020). The impact of human resource development (HRD) practices on organizational performance: the mediating role of human capital. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 70, 90–118. <https://doi.org/10.33788/rcis.70.7>.
26. Amit, R. , Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14(1). 33–46.
27. Aswathappa, K. E. M. A. L. (2005). *Human resource and personnel management*. Tata McGraw-Hill Education.
28. Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. Routledge.
29. Bartlett., (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of Statistical Psychology*, Department of Mathematics, University of Manchester, 3, June 1950.
30. Bartlett, K. R., (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human resource development quarterly*, 12(4). pp.335-352.
31. Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. (2016). The moderating role of work environment on the relationship between compensation, job security, and employees retention, *Journal of Economic & Management Perspectives*, 10(4). pp.726-738.
32. Dash, B., & Mohanty, P. K., (2019). The Effects of Work Environment, Self-evaluation at Workplace and Employee Morale on Employee Engagement. *Srusti Management Review*, 12(1). pp.33–39.
33. Ehrenberg, R. L., Vogt, R. L., Smith, A. B., Brondum, J., Brightwell, W. S., Hudson, P. J., & Phipps, F. C. (1991). Effects of elemental mercury exposure at a thermometer plant, *American journal of industrial medicine*, 19(4). 495-507.
34. Edar H. Schein (2012). *Văn Hóa Doanh Nghiệp Và Sự Lãnh Đạo*, Dịch giả Nguyễn Phúc Hoàng. NXB DT Books & NXB Thời Đại, Hà Nội.

35. Frank, N.K.O & Mridula, M. (2018), Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises, *European Journal of Training and Development*, 42(7/8), pp.517-534. DOI:10.1108/EJTD-07-2017-0061.
36. Gilley, J. W., Maycunich, A., & Quatro, S. A., (2002). Comparing the roles, responsibilities, and activities of transactional and transformational HRD professionals, *Performance Improvement Quarterly*, 15(4). pp.23-44.
37. Gerbing, D. W., and Anderson, J. C., (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment, *Journal of marketing research*, 25(2). pp.186-192.
38. Gorsuch., (1983). Exploratory factor analysis: its role in item analysis, *Journal of Personality Assessment*, 68(3). pp.532-560.
39. Gordon, G., & Cummins, W. (1989). *Managing Management Climate*, Toronto, Canada: Lexington Books.
40. Green, S. B., (1991). How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3). pp.499–510.
41. Guest, D. E., (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda, *International Journal of Human Resource Management*, (8). pp. 263-76.
42. Harris, R. J., (1985). A primer of multivariate statistics, 2nd ed.. Academic Press, New York.
43. Hill, R. and Sterwart, J., (1999). Human Resouce Development in small organisations, *Human resouce development International*, 2(2). pp.103-23.
44. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A. Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35(2). pp.286-316.
45. ISO (2010). *ISO 26000, Guidance on social responsibility*. Geneva.
46. Jim Stewart and Graham Beaver (2004). *HRD in Small Organisations Research and practice*, Routledge Publisher.
47. Klein, A. (1996). Validity and Reliability for Competency-Based Systems: Reducing Litigation Risks. *Compensation and Benefits Review*, 28(4). pp.31-47.

48. Kotter, E. H., & Heskett, O. K. (1992). Culture: The Missing Concept in Organizational Studies, *Administrative Science Quarterly*, 4(2). pp.229-240.
49. Katou, A. A. 2009, The Impact of Human Resource Development on Organisational Performance: Test of a Causal Model, *Journal of Behavioral & Applied Management*, 10(3). pp. 335.
50. Leonard, N., 1984. *The handbook of human resource development*.
51. Marwat, Z. A., and Tahir, Q. M., (2011). *Impact Of Human Resource Management (Hrm)*. Practices On Employees Performance. Pearson.
52. Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6(1). pp.64-74.
53. Mondy, R. W. (2008). *Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
54. Morrison, E. W., (1996). *Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices*. *Human Resource Management* (1986 – 1998). Winter 1996; 35, 4, ABI/Inform Global, pp. 493.
55. Malihe Mohamedi & Masoud Ghorbanhosseini (2015). *Identifying and Measuring Factors Affecting Human Capital Development in Social Security Hospital of Saveh City*, *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology* 3(3) 2015:131-141.
56. Nunnally., and Bernstein., (1994). *Psychometric theory*, 3rd ed. New York, McGraw-Hill.
57. Okoye, P. V. C., Ezejiolor, R. A. (2013). The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10). pp. 250.
58. Moulton, P., (2001). *The Telecommunications Survival Guide*, Prentice-Hall, Inc., USA.
59. Patrick, J., Gregov, A., & Halliday, P. (2000). Analysing and training task analysis, *Instructional science*, 28(1). pp.51-79.
60. Pfeffer, J., (1998). Seven Practices of Successful Organizations, *California Management Review*, 40(2). pp.96-124.
61. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14(3): 179–191.

62. Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review.
63. Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Locigal Incrementalism*, Homewood: Richard D. Irwin.
64. Rai, A., Ghosh, P., Chauhan, R., & Mehta, N. K. (2017). Influence of job characteristics on engagement: does support at work act as moderator?, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 37(1–2). pp.86–105.
65. Rahman Khan, S. (2012). The sociology of elites, *Annual Review of Sociology*, (38). pp. 361-377.
66. Rana, S., Ardichvili, A., & Tkachenko, O. (2014). A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement: Dubin’s method, *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4). pp.249–266.
67. Robbins, S. P. (2009). *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson.
68. Rahimic, Z. & Car, M. (2004), The quality of human resources management and competitive advantage of the small and the middle companies in bosnia and herzegovina, *International Conference Proceedings*, 1463-1473.
69. Ricardo, R., & Jolly, J. (1997). Organizational culture and teams, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 62,2,p. 4-7.
70. Schneider, B., & Smith, D. B. (2004). Personality and Organizational Culture. In B. Scheneider & D. B. Smith (Eds.). *Personality and Organization* (pp. 347-369). *Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates*.
71. Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling*, New York: Taylor & Francis Group.
72. Storey, L. (2007). Doing interpretative phenomenological analysis, *Analysing qualitative data in psychology*, (51). pp.64.
73. Snow, C., & Snell, S. (1992). Staffing as strategy In N. Schmitt and W. Borman (Eds.). *Personnel Selection*, 4, San Francisco: Jossey Bass.
74. Schumpeter, J. A. (1976). *Capitalism, Socialism, democracy*. <http://doi.org/10.2307/20048211>.
75. Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S., (1989). Using multivariate statistics, 2th edition. New York: Harper Collins.

76. Tripathi, D., & Singh, R. (2014). *Working Conditions of Labors in the Apparel Industry: A Case Study of Noida Cluster*. Rashmi, Working Conditions of Labors in the Apparel Industry: A Case Study of Noida Cluster (November 28, 2014).
77. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
78. Van, V. H., (2018). *Solutions for Human Resource Development of Mechanical Enterprises in Vietnam*, On socio-economic and environmental issues in development, 886.
79. Zeqir, V. & Ymer, H. (2019). The Impact of Human Resources Development on Small and Medium Enterprises (SMEs) Performance: The Case of Kosovo. *Journal of Economics and Management Sciences*, 2(2). pp.45-54. DOI:10.30560/jems.v2n2p45.
80. Zubair Aslam Marwat, Tahir Masood Qureshi, Muhammad I Ramay, (2011). Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Employees Performance A Case of Pakistani Telecom Sector, *Interdisciplinary journal of Contemporary Research in Business*.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ ĐÃ
CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

TT	Tên công trình	Năm công bố	Tên tạp chí
1	Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp Viễn thông Thành phố Hồ Chí Minh	2023	Tạp chí Kinh tế và Dự báo
2	Determining the effect of factors on human resource development in enterprises by quantitative method: The <u>case of telecommunication of Ho Chi Minh City</u>	2023	International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation
3	Human resource development in enterprises: The case of telecommunication of ho chi minh city	2023	International Journal of Research in Finance and Management

PHỤ LỤC
PHỤ LỤC 2
THẢO LUẬN MÔ HÌNH VÀ YẾU TỐ

Xin chào quý chuyên gia thân mến,

Tôi là nghiên cứu sinh chuyên ngành Quản trị kinh doanh thuộc trường Đại học Trà Vinh. Đang thực hiện nghiên cứu về lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp viễn thông với đề tài “*Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp: Trường hợp viễn thông thành phố Hồ Chí Minh*”.

Tôi tổ chức thảo luận với chủ đề nghiên cứu này nhằm mục đích tham khảo ý kiến của quý chuyên gia đối với (1) những nhân tố thành phần và (2) những mối quan hệ (hay giả thuyết nghiên cứu) như được đề xuất trong mô hình bên dưới.

Mọi ý kiến đánh giá, góp ý đều quan trọng và chúng sẽ góp phần quan trọng vào sự thành công của đề tài nghiên cứu.

Sau đây là mô hình nghiên cứu dựa trên sự tham khảo và đề xuất.

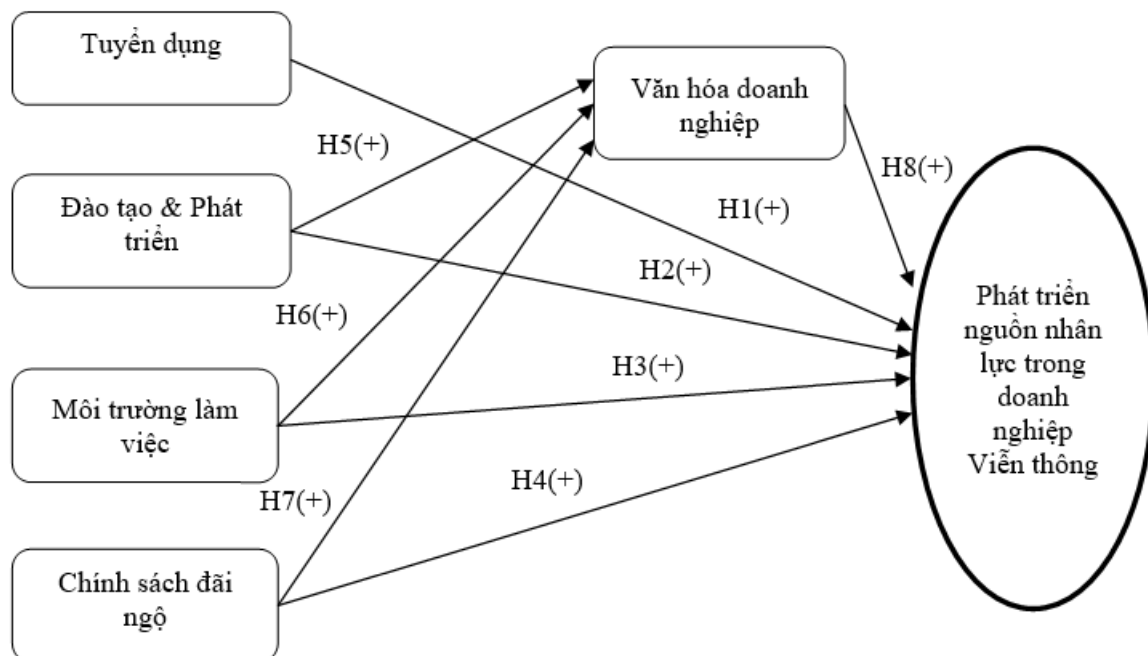
Giải thích về mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu gồm có 3 phần, theo đó:

- Những nhân tố độc lập có khả năng ảnh hưởng đến sự phát triển của nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp viễn thông. Có 4 nhân tố theo đề xuất, bao gồm: Tuyển dụng, Đào tạo & phát triển, Môi trường làm việc, CS đãi ngộ.

- Nhân tố Văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ ảnh hưởng của các nhân tố độc lập đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông.

- Nhân tố phụ thuộc Phát triển NNL trong DN viễn thông.



Nội dung thảo luận: Các chuyên gia cho biết ý kiến (đồng ý/không đồng ý) về những nhân tố thành phần trong mô hình trên, và mỗi nhân tố đều tương ứng với

các giả thuyết đặt ra về sự ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông thành phố Hồ Chí Minh.

Thứ tự	Nhân tố (Mối quan hệ)	Ý kiến	
		Đồng ý	Không đồng ý
1	Ảnh hưởng của nhân tố tuyển dụng nhân sự đến PTNNL trong DN viễn thông (Giả thuyết H1) Giải thích (nếu không đồng ý):.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ảnh hưởng của nhân tố đào tạo và phát triển đến PTNNL trong DN viễn thông (Giả thuyết H2) Giải thích (nếu không đồng ý):.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ảnh hưởng của nhân tố môi trường làm việc đến PTNNL trong DN viễn thông (Giả thuyết H3) Giải thích (nếu không đồng ý):.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Sự ảnh hưởng của nhân tố chính sách đãi ngộ đến PTNNL trong DN viễn thông (Giả thuyết H4) Giải thích (nếu không đồng ý):.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Sự ảnh hưởng của nhân tố đào tạo và phát triển đến PTNNL trong DN viễn thông (Giả thuyết H5) Giải thích (nếu không đồng ý):.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Sự ảnh hưởng của nhân tố môi trường làm việc đến PTNNL trong DN viễn thông (Giả thuyết H6) Giải thích (nếu không đồng ý):.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Sự ảnh hưởng của nhân tố chính sách đãi ngộ đến PTNNL trong DN viễn thông (Giả thuyết H7) Giải thích (nếu không đồng ý):.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Sự ảnh hưởng của nhân tố văn hóa doanh nghiệp đến PTNNL trong DN viễn thông (Giả thuyết H8) Giải thích (nếu không đồng ý):.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ý kiến khác:

Xin chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của quý chuyên gia và các anh/chị!

DANH SÁCH CHUYÊN GIA VÀ ĐỐI TƯỢNG THẢO LUẬN

TT	Họ tên	Đơn vị công tác	Chức vụ	Email/ Điện thoại
1	TS. Đinh Bá Hùng Anh	Trường ĐH BK Tp. HCM	Giảng viên	090 0102 766
2	TS. Nguyễn Hoàng Tiến	Trường ĐH CNTP Tp. HCM	Giảng viên	0765111780
3	TS. Trần Anh Dũng	Trường Đại học Văn Hiến	Hiệu Phó	0868338068
4	Ths. Nguyễn Văn Hồ	Viễn thông TPHCM	Giám đốc	0914071737
5	Nguyễn Bạch Tuyết	Công ty BK Education	Giám đốc	0905742020
6	Nguyễn Nam Long	Vinaphone Thủ Đức	Giám đốc	0919794567
7	ThS. Trần Lâm Thịnh	Viễn thông TPHCM	Phó Giám đốc	0918425969
8	TS. Huỳnh Kỳ Trân	Công ty THORAKAO	Chủ tịch HĐQT	0903958300
9	ThS. Hồ Châu Xuân Trường	Viện Nghiên cứu phát triển Nguồn nhân lực	Viện trưởng	0909255780
10	TS. Phạm Châu Thành	Trường Đại học Gia Định	Trưởng khoa Kinh tế Quản trị	0903823792

PHỤ LỤC 3 YẾU TỐ SƠ BỘ

Xin chào quý chuyên gia và các anh/chị thân mến,

Tôi là nghiên cứu sinh chuyên ngành Quản trị kinh doanh thuộc trường Đại học Trà Vinh. Đang thực hiện nghiên cứu về lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp viễn thông với đề tài “*Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp: Trường hợp viễn thông thành phố Hồ Chí Minh*”.

Đây là nội dung thảo luận tiếp sau của nội dung thảo luận về mô hình nghiên cứu, thảo luận này được tổ chức nhằm mục đích tham khảo ý kiến của quý chuyên gia và những anh/chị là người lao động thuộc các doanh nghiệp Viễn thông tại thành phố Hồ Chí Minh để điều chỉnh, bổ sung về cấu trúc, từ ngữ, ngữ cảnh... cho các nội dung của Yếu tố nghiên cứu.

Kính mong quý chuyên gia và các anh/chị cho ý kiến điều chỉnh về các nội dung của Yếu tố nghiên cứu dưới đây. Mọi ý kiến đánh giá, góp ý đều quan trọng và chúng sẽ góp phần quan trọng vào sự thành công của đề tài nghiên cứu.

Sau đây là nội dung các Yếu tố.

I. Yếu tố Tuyển dụng

- 1 Quá trình tuyển dụng chịu sự ảnh hưởng bởi niềm tin của các thành viên doanh nghiệp.

Điều chỉnh:

.....

- 2 Hoạt động tuyển dụng của doanh nghiệp hướng đến những cá nhân có kinh nghiệm làm việc một cách phù hợp.

Điều chỉnh:

.....

- 3 Mục tiêu cá nhân của nhân viên chịu sự ảnh hưởng bởi giá trị của doanh nghiệp.

Điều chỉnh:

.....

- 4 Giá trị của doanh nghiệp ảnh hưởng đến các giá trị và văn hóa cá nhân người nhân viên.

Điều chỉnh:

.....

II. Yếu tố Đào tạo và phát triển

- 1 Các chương trình đào tạo phù hợp với giá trị của doanh nghiệp.

Điều chỉnh:

.....

- 2 Niềm tin của doanh nghiệp ảnh hưởng đến những thông tin được chia sẻ của các chương trình đào tạo và phát triển.

Điều chỉnh:

.....

- 3 Hoạt động đào tạo và phát triển giúp nâng cao niềm tin của doanh nghiệp.

Điều chỉnh:

.....

4 Đào tạo và phát triển giúp tạo ra hình ảnh doanh nghiệp tốt hơn trong mắt nhân viên.

Điều chỉnh:.....

.....

5 Đào tạo và phát triển hỗ trợ phát triển doanh nghiệp.

Điều chỉnh:.....

.....

III. Yếu tố Môi trường làm việc

1 Tập huấn và giám sát an toàn vệ sinh lao động của doanh nghiệp thực hiện nghiêm túc.

Điều chỉnh:.....

.....

2 Qui định về an toàn vệ sinh lao động của doanh nghiệp đảm bảo trong công việc.

Điều chỉnh:.....

.....

3 Trang bị thiết bị giảm thiểu khói bụi, tiếng ồn, ánh sáng, nhiệt độ môi trường... được cung cấp đầy đủ.

Điều chỉnh:.....

.....

4 Các qui định về nghỉ phép của doanh nghiệp được đảm bảo theo qui định của pháp luật.

Điều chỉnh:.....

.....

IV. Yếu tố Chính sách đãi ngộ

1 Cơ cấu lương thưởng phụ thuộc vào loại giá trị mà doanh nghiệp áp dụng.

Điều chỉnh:.....

.....

2 Mô hình quản lý lương thưởng tập trung vào niềm tin của doanh nghiệp.

Điều chỉnh:.....

.....

3 Quản lý lương thưởng luôn tìm cách đạt được sự công bằng và nhất quán nội bộ thông qua niềm tin của doanh nghiệp.

Điều chỉnh:.....

.....

4 Chính sách lương thưởng có tính cạnh tranh với các doanh nghiệp cùng ngành.

Điều chỉnh:.....

.....

5 Thực tiễn chính sách đãi ngộ định hướng đến hiệu suất của nhân viên.

Điều chỉnh:.....

.....

V. Yếu tố Văn hóa doanh nghiệp

1 Hoạt động doanh nghiệp yêu cầu sự đổi mới và can đảm chấp nhận rủi ro.

Điều chỉnh:.....

-
- 2 Hoạt động doanh nghiệp chú ý đến một số chi tiết công việc.
Điều chỉnh:.....
-
- 3 Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự định hướng kết quả.
Điều chỉnh:.....
-
- 4 Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự định hướng con người.
Điều chỉnh:.....
-
- 5 Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự định hướng theo nhóm.
Điều chỉnh:.....
-
- 6 Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự ổn định.
Điều chỉnh:.....
-
- 7 Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự hăng hái.
Điều chỉnh:.....
-

VI. Yếu tố Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông

- 1 Sự thay đổi về những đặc điểm của nguồn nhân lực phù hợp với kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.
Điều chỉnh:
-
- 2 Mức độ cải thiện trình độ nghề nghiệp sau các chương trình phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.
Điều chỉnh:
-
- 3 Mức độ cải thiện hiệu quả làm việc sau các chương trình phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.
Điều chỉnh:
-
- 4 Mức độ cải thiện hiệu quả hoạt động của toàn đơn vị sau các chương trình phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.
Điều chỉnh:
-

Ý kiến bổ sung khác:

1.
2.
3.
4.
5.

Xin chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của quý chuyên gia và các anh/chị!

DANH SÁCH CHUYÊN GIA VÀ ĐỐI TƯỢNG THẢO LUẬN

TT	Họ tên	Đơn vị công tác	Chức vụ	Email/Điện thoại
1	TS. Đinh Bá Hùng Anh	Trường ĐH Bách Khoa Tp. HCM	Giảng viên	090 0102 766
2	TS. Nguyễn Hoàng Tiến	Trường ĐH CNTP Tp. HCM	Giảng viên	0765111780
3	TS. Trần Anh Dũng	Trường Đại học Văn Hiến	Hiệu Phó	0868338068
4	ThS. Nguyễn Văn Hồ	Viễn thông TPHCM	Giám đốc	0914071737
5	Nguyễn Bạch Tuyết	Công ty BK Education	Giám đốc	0905742020
6	Nguyễn Nam Long	Vinaphone Thủ Đức	Giám đốc	0919794567
7	ThS. Trần Lâm Thịnh	Viễn thông TPHCM	Phó Giám đốc	0918425969
8	TS. Huỳnh Kỳ Trân	Công ty THORAKAO	Chủ tịch HĐQT	0903958300
9	ThS. Hồ Châu Xuân Trường	Viện Nghiên cứu phát triển Nguồn nhân lực	Viện trưởng	0909255780
10	TS. Phạm Châu Thành	Trường Đại học Gia Định	Trưởng khoa Kinh tế Quản trị	0903823792

PHỤ LỤC 4
KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU SƠ BỘ

Phân tích độ tin cậy Yếu tố

1. Tuyển dụng TD

Reliability Statistics

Cronbachs Alpha	N of Items
.819	4

Item-Total Statistics

	Scales Mean if Items Delete	Scales Variance if Items Delete	Corrected Items-Total Correlation	Cronbachs Alpha if Items Delete
TD1	10.98	5.303	.684	.754
TD2	11.03	5.740	.719	.737
TD3	11.13	5.847	.601	.793
TD4	10.69	6.734	.582	.801

2. Đào tạo và phát triển DT

Reliability Statistics

Cronbachs Alpha	N of Items
.934	5

Item-Total Statistics

	Scales Mean if Items Delete	Scales Variance if Items Delete	Corrected Items-Total Correlation	Cronbachs Alpha if Items Delete
DT1	15.59	3.481	.861	.915
DT2	15.64	3.198	.885	.907
DT3	15.62	3.114	.762	.936
DT4	15.63	3.403	.766	.929
DT5	15.64	3.265	.891	.907

3. Môi trường làm việc MT

Reliability Statistics

Cronbachs Alpha	N of Items
.941	4

Item-Total Statistics

	Scales Mean if Items Delete	Scales Variance if Items Delete	Corrected Items-Total Correlation	Cronbachs Alpha if Items Delete
MT1	10.69	5.250	.855	.924
MT2	10.66	4.925	.875	.918
MT3	10.64	5.198	.860	.922
MT4	10.78	5.433	.851	.926

4. Chính sách đãi ngộ DN

Reliability Statistics

Cronbachs Alpha	N of Items
.862	5

Item-Total Statistics

	Scales Mean if Items Delete	Scales Variance if Items Delete	Corrected Items-Total Correlation	Cronbachs Alpha if Items Delete
DN1	12.67	11.371	.692	.830
DN2	12.91	11.408	.755	.814
DN3	12.96	12.065	.689	.832
DN4	13.03	11.943	.617	.849
DN5	12.74	11.631	.657	.839

5. Văn hóa doanh nghiệp VH

Reliability Statistics

Cronbachs Alpha	N of Items
.940	7

Item-Total Statistics

	Scales Mean if Items Delete	Scales Variance if Items Delete	Corrected Items-Total Correlation	Cronbachs Alpha if Items Delete
VH1	22.1556	8.560	.857	.925
VH2	22.0889	9.003	.742	.935
VH3	22.1667	8.680	.776	.933
VH4	22.0778	8.679	.793	.931
VH5	22.1222	8.715	.821	.928
VH6	22.1444	8.462	.898	.921
VH7	22.1111	8.707	.733	.937

6. Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông PTNNL

Reliability Statistics

Cronbachs Alpha	N of Items
.935	4

Item-Total Statistics

	Scales Mean if Items Delete	Scales Variance if Items Delete	Corrected Items-Total Correlation	Cronbachs Alpha if Items Delete
PTNNL1	11.06	2.682	.864	.911
PTNNL2	11.17	2.365	.882	.903
PTNNL3	11.07	2.512	.846	.915
PTNNL4	11.14	2.664	.802	.928

Phân tích nhân tố khám phá Yếu tố

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.760
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2283.759
	df	406
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	8.101	27.933	27.933	7.823	26.976	26.976	5.967
2	4.938	17.028	44.961	4.677	16.128	43.104	5.833
3	3.333	11.492	56.454	3.139	10.825	53.929	3.466
4	2.522	8.698	65.152	2.199	7.582	61.510	4.788
5	1.803	6.216	71.368	1.483	5.113	66.623	4.255
6	1.541	5.315	76.683	1.218	4.200	70.823	4.292
7	.778	2.682	79.365				
8	.660	2.276	81.642				
9	.641	2.209	83.851				
10	.524	1.806	85.657				
11	.501	1.728	87.385				
12	.398	1.372	88.757				
13	.389	1.341	90.098				
14	.359	1.236	91.334				
15	.351	1.210	92.544				
16	.336	1.160	93.705				
17	.294	1.014	94.718				
18	.259	.891	95.610				
19	.218	.750	96.360				
20	.209	.722	97.082				
21	.182	.627	97.709				
22	.151	.520	98.229				
23	.142	.491	98.720				
24	.103	.355	99.075				
25	.085	.292	99.367				
26	.061	.209	99.576				
27	.054	.188	99.764				
28	.041	.140	99.905				
29	.028	.095	100.000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Factor Matrix^a

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
DT5	.746		.358	-.337		
DT2	.718			-.386	-.303	
DT4	.715					
DT1	.695			-.439		
DT3	.670					
TD2	.600			.325	.306	-.395
TD1	.597					-.353
VH1	.592	.583				
VH3	.586	.538				
VH4	.578	.503				
PTNNL1	.553	-.526			.371	
VH2	.553	.493				
DN1	.525			.435		
VH7	.520	.497				
DN5	.465	-.310		.446		
TD3	.426			.317		
VH6	.610	.618	-.326			
VH5	.569	.574				
PTNNL2	.521	-.565			.347	
PTNNL3	.528	-.560			.337	
PTNNL4	.440	-.511			.337	
DN3	.351	-.411		.390	-.367	
MT2		.393	.779			
MT1		.384	.759			
MT3		.453	.732			
MT4		.515	.709			
DN2	.424	-.435		.483		
DN4	.304			.444		
TD4	.338					-.486

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 6 factors extracted. 6 iterations required.

Pattern Matrix^a

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
VH6	.973					
VH1	.937					
VH4	.852					
VH5	.834					
VH2	.782					
VH7	.739					
VH3	.700					
DT2		.954				
DT5		.922				
DT1		.917				
DT3		.790				
DT4		.726				
MT2			.921			
MT1			.888			
MT4			.885			
MT3			.884			
PTNNL2				.927		
PTNNL1				.875		
PTNNL3				.853		
PTNNL4				.849		
DN2					.832	
DN3					.805	
DN4					.731	
DN1					.726	
DN5					.626	
TD2						.805
TD4						.789
TD1						.693
TD3						.619

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

PHỤ LỤC 5 YẾU TỐ CHÍNH THỨC

PHIẾU KHẢO SÁT

Phần giới thiệu

Xin chào quý anh/chị thân mến,

Tôi là nghiên cứu sinh chuyên ngành Quản trị kinh doanh thuộc trường Đại học Trà Vinh. Đang thực hiện nghiên cứu về lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp viễn thông với đề tài “*Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp: Trường hợp viễn thông thành phố Hồ Chí Minh*”.

Tôi xây dựng phiếu khảo sát này nhằm thu thập ý kiến đánh giá của những anh/chị là người lao động thuộc các doanh nghiệp Viễn thông đang hoạt động trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh về những phát biểu bên dưới.

Mọi ý kiến đánh giá đều quan trọng và chúng sẽ góp phần quan trọng vào sự thành công của đề tài nghiên cứu. Tôi cam đoan mọi thông tin đều được giữ bí mật và được sử dụng cho mục đích nghiên cứu.

Anh/chị vui lòng đánh dấu hoặc khoanh tròn vào kết quả phù hợp với ý kiến của mình theo quy ước sau:

Rất không phù hợp	Không phù hợp	Bình thường	Phù hợp	Rất phù hợp
1	2	3	4	5

Phần nội dung khảo sát

I. Yếu tố Tuyển dụng

1	Quá trình tuyển dụng chịu sự ảnh hưởng bởi niềm tin của các thành viên doanh nghiệp	1	2	3	4	5
2	Hoạt động tuyển dụng của doanh nghiệp hướng đến những cá nhân có kinh nghiệm làm việc một cách phù hợp	1	2	3	4	5
3	Mục tiêu cá nhân của nhân viên chịu sự ảnh hưởng bởi giá trị của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
4	Giá trị của doanh nghiệp ảnh hưởng đến các giá trị và văn hóa cá nhân người nhân viên	1	2	3	4	5

II. Yếu tố Đào tạo và phát triển

1	Các chương trình đào tạo phù hợp với giá trị của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
2	Niềm tin của doanh nghiệp ảnh hưởng đến những thông tin được chia sẻ của các chương trình đào tạo và phát triển	1	2	3	4	5
3	Hoạt động đào tạo và phát triển giúp nâng cao niềm tin của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
4	Đào tạo và phát triển giúp tạo ra hình ảnh doanh nghiệp tốt hơn trong mắt nhân viên	1	2	3	4	5
5	Đào tạo và phát triển hỗ trợ phát triển doanh nghiệp	1	2	3	4	5

III. Yếu tố Môi trường làm việc

1	Tập huấn và giám sát an toàn vệ sinh lao động của doanh nghiệp thực hiện nghiêm túc	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

2	Quy định về an toàn vệ sinh lao động của doanh nghiệp đảm bảo trong công việc	1	2	3	4	5
3	Trang bị thiết bị giảm thiểu khói bụi, tiếng ồn, ánh sáng, nhiệt độ môi trường... được cung cấp đầy đủ	1	2	3	4	5
4	Các qui định về nghỉ phép của doanh nghiệp được đảm bảo theo qui định của pháp luật	1	2	3	4	5
IV. Yếu tố Chính sách đãi ngộ						
1	Cơ cấu lương thưởng phụ thuộc vào loại giá trị mà doanh nghiệp áp dụng	1	2	3	4	5
2	Mô hình quản lý lương thưởng tập trung vào niềm tin của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
3	Quản lý lương thưởng luôn tìm cách đạt được sự công bằng và nhất quán nội bộ thông qua niềm tin của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
4	Chính sách lương thưởng có tính cạnh tranh với các doanh nghiệp cùng ngành	1	2	3	4	5
5	Thực tiễn chính sách đãi ngộ định hướng đến hiệu suất của nhân viên	1	2	3	4	5
V. Yếu tố Văn hóa doanh nghiệp						
1	Hoạt động doanh nghiệp yêu cầu sự đổi mới và cam đảm chấp nhận rủi ro	1	2	3	4	5
2	Hoạt động doanh nghiệp chú ý đến một số chi tiết công việc	1	2	3	4	5
3	Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự định hướng kết quả	1	2	3	4	5
4	Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự định hướng con người	1	2	3	4	5
5	Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự định hướng theo nhóm	1	2	3	4	5
6	Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự ổn định	1	2	3	4	5
7	Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự hăng hái.	1	2	3	4	5
VI. Yếu tố Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông						
1	Sự thay đổi về những đặc điểm của nguồn nhân lực phù hợp với kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.	1	2	3	4	5
2	Mức độ cải thiện trình độ nghề nghiệp sau các chương trình phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.	1	2	3	4	5
3	Mức độ cải thiện hiệu quả làm việc sau các chương trình phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.	1	2	3	4	5
4	Mức độ cải thiện hiệu quả hoạt động của toàn đơn vị/chi nhánh/bộ phận sau các chương trình phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.	1	2	3	4	5
Phần thông tin cá nhân						
Anh/chị vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân sau:						
Giới tính của anh/chị là:		Độ tuổi của anh/chị là:				
<input type="checkbox"/> Nam		<input type="checkbox"/> Dưới 30				
<input type="checkbox"/> Nữ		<input type="checkbox"/> Từ 30 đến dưới 40				

	<input type="checkbox"/> Từ 40 đến dưới 50 <input type="checkbox"/> Từ 50 trở lên
<i>Thâm niên công tác của anh/chị tại doanh nghiệp hiện tại là:</i>	<i>Vị trí công tác của anh/chị là:</i>
<input type="checkbox"/> Dưới 3 năm <input type="checkbox"/> Từ 3 đến dưới 5 năm <input type="checkbox"/> Từ 5 đến dưới 10 năm <input type="checkbox"/> Từ 10 đến dưới 20 năm <input type="checkbox"/> Từ 20 năm trở lên	<input type="checkbox"/> Kinh doanh <input type="checkbox"/> Chuyên viên, kỹ thuật <input type="checkbox"/> Kế toán, tài chính, nhân sự <input type="checkbox"/> Quản lý, giám đốc <input type="checkbox"/> Khác
<i>Trình độ học vấn của anh/chị là:</i>	
<input type="checkbox"/> Sơ cấp/Trung cấp <input type="checkbox"/> Cao đẳng <input type="checkbox"/> Đại học <input type="checkbox"/> Trên Đại học	

Xin chân thành cảm ơn và chúc anh/chị đạt được nhiều thành công!

PHỤ LỤC 6
KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CHÍNH THỨC

KẾT QUẢ PHÂN TÍCH ĐỘ TIN CẬY YẾU TỐ

Tuyển dụng

Reliability Statistics

Cronbachs Alpha	N of Items
.939	4

Item-Total Statistics

	Scales Mean if Items Delete	Scales Variance if Items Delete	Corrected Items-Total Correlation	Cronbachs Alpha if Items Delete
TD1	9.55	9.655	.855	.921
TD2	9.53	9.520	.890	.910
TD3	9.54	9.736	.855	.921
TD4	9.53	10.061	.823	.931

Đào tạo và phát triển

Reliability Statistics

Cronbachs Alpha	N of Items
.885	5

Item-Total Statistics

	Scales Mean if Items Delete	Scales Variance if Items Delete	Corrected Items-Total Correlation	Cronbachs Alpha if Items Delete
DT1	12.76	11.905	.676	.870
DT2	12.88	10.951	.717	.862
DT3	12.91	10.929	.738	.856
DT4	12.76	11.963	.713	.863
DT5	12.92	11.272	.776	.848

Môi trường làm việc

Reliability Statistics

Cronbachs Alpha	N of Items
.873	4

Item-Total Statistics

	Scales Mean if Items Delete	Scales Variance if Items Delete	Corrected Items-Total Correlation	Cronbachs Alpha if Items Delete
MT1	9.77	5.122	.708	.845
MT2	9.70	4.897	.719	.840
MT3	9.67	4.955	.670	.861
MT4	9.68	4.619	.818	.800

Chính sách đãi ngộ**Reliability Statistics**

Cronbachs Alpha	N of Items
.892	5

Item-Total Statistics

	Scales Mean if Items Delete	Scales Variance if Items Delete	Corrected Items-Total Correlation	Cronbachs Alpha if Items Delete
DN1	14.07	9.672	.695	.878
DN2	13.95	9.161	.782	.859
DN3	14.08	9.205	.730	.871
DN4	14.32	9.257	.705	.877
DN5	14.05	9.290	.777	.860

Văn hóa doanh nghiệp**Reliability Statistics**

Cronbachs Alpha	N of Items
.861	7

Item-Total Statistics

	Scales Mean if Items Delete	Scales Variance if Items Delete	Corrected Items-Total Correlation	Cronbachs Alpha if Items Delete
VH1	21.8200	17.318	.691	.835
VH2	21.7800	17.050	.691	.834
VH3	21.8240	16.827	.730	.829
VH4	21.6980	17.277	.684	.836
VH5	21.8500	16.484	.724	.829
VH6	22.1120	17.647	.333	.901
VH7	21.7960	16.535	.741	.827

Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông**Reliability Statistics**

Cronbachs Alpha	N of Items
.918	4

Item-Total Statistics

	Scales Mean if Items Delete	Scales Variance if Items Delete	Corrected Items-Total Correlation	Cronbachs Alpha if Items Delete
PTNNL1	12.62	4.602	.821	.891
PTNNL2	12.58	4.553	.852	.880
PTNNL3	12.70	4.787	.784	.904
PTNNL4	12.69	4.880	.794	.900

KẾT QUẢ PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.897
Bartlett's Test of Sphericity	9918.469	9489.427
	406	406
	.000	.000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	8.958	30.891	30.891	8.958	30.891	30.891	6.580
2	3.656	12.608	43.499	3.656	12.608	43.499	4.587
3	2.864	9.874	53.374	2.864	9.874	53.374	5.483
4	1.943	6.698	60.072	1.943	6.698	60.072	4.257
5	1.884	6.498	66.570	1.884	6.498	66.570	6.029
6	1.535	5.293	71.863	1.535	5.293	71.863	5.017
7	.879	3.032	74.894				
8	.601	2.072	76.966				
9	.553	1.908	78.874				
10	.536	1.849	80.723				
11	.495	1.708	82.431				
12	.474	1.634	84.065				
13	.436	1.504	85.570				
14	.410	1.414	86.984				
15	.393	1.356	88.340				
16	.370	1.276	89.615				
17	.337	1.160	90.776				
18	.316	1.089	91.865				
19	.294	1.014	92.879				
20	.290	1.001	93.880				
21	.274	.945	94.825				
22	.245	.843	95.668				
23	.232	.800	96.468				
24	.212	.730	97.198				
25	.204	.702	97.900				
26	.187	.644	98.544				
27	.170	.588	99.132				
28	.142	.490	99.622				
29	.109	.378	100.000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
VH7	.838					
VH3	.817					
VH5	.803					
VH2	.747					
VH1	.728					
VH4	.720					
VH6	.638					
DN5		.872				
DN3		.858				
DN2		.834				
DN4		.828				
DN1		.812				
TD2			.941			
TD3			.938			
TD1			.923			
TD4			.891			
DT3				.858		
DT5				.852		
DT2				.828		
DT1				.806		
DT4				.797		
PTNNL2					.919	
PTNNL3					.899	
PTNNL4					.898	
PTNNL1					.827	
MT4						.949
MT1						.860
MT2						.819
MT3						.777

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

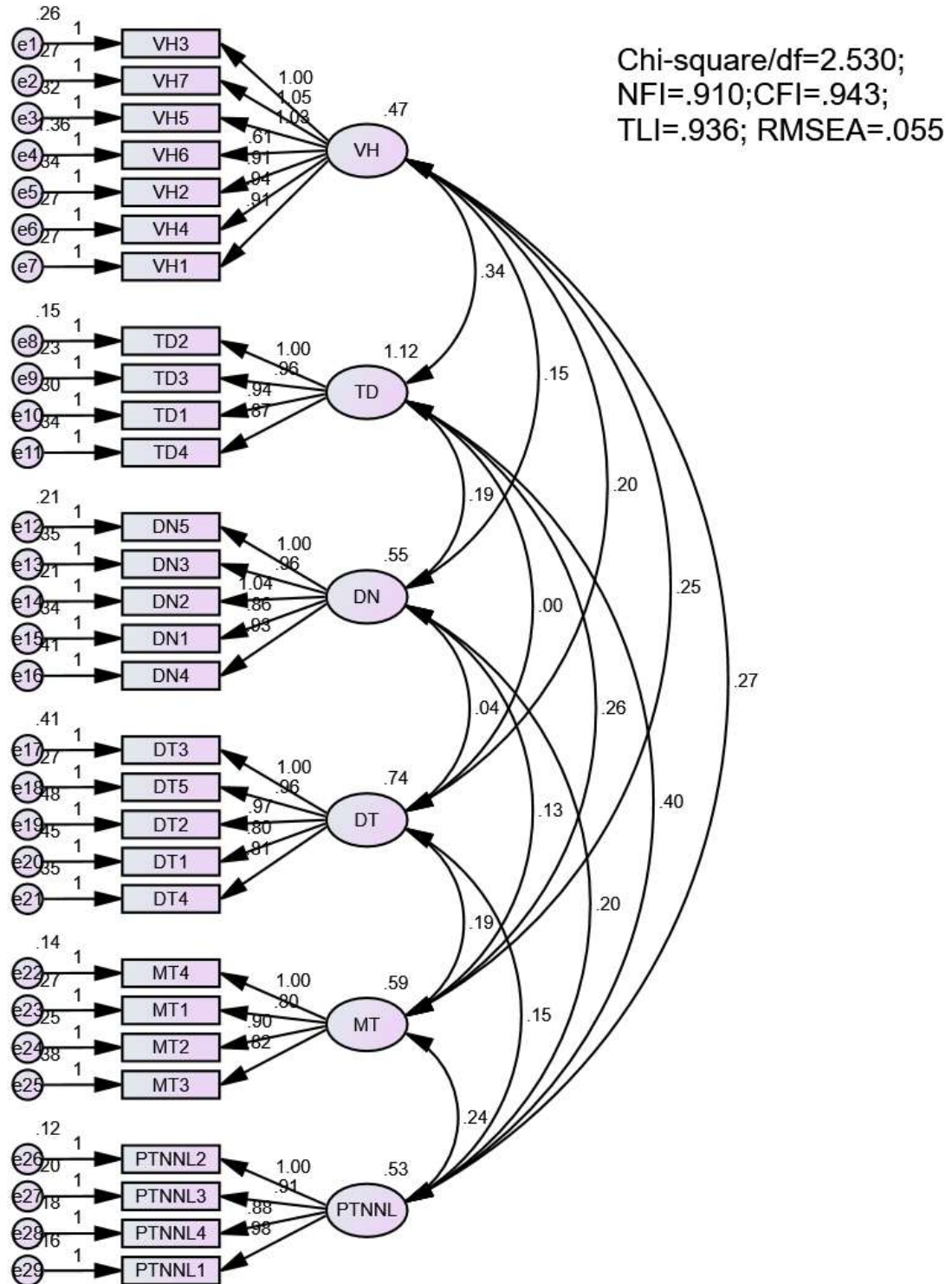
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

KẾT QUẢ PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁNG ĐỊNH

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VH3	<---	VH	1.000				
VH7	<---	VH	1.051	.052	20.120	***	
VH5	<---	VH	1.033	.054	19.026	***	
VH6	<---	VH	.607	.083	7.312	***	
VH2	<---	VH	.910	.052	17.508	***	
VH4	<---	VH	.943	.049	19.129	***	
VH1	<---	VH	.913	.049	18.756	***	
TD2	<---	TD	1.000				
TD3	<---	TD	.958	.028	34.754	***	
TD1	<---	TD	.941	.030	31.848	***	
TD4	<---	TD	.874	.030	28.946	***	
DN5	<---	DN	1.000				
DN3	<---	DN	.964	.049	19.832	***	
DN2	<---	DN	1.036	.044	23.328	***	
DN1	<---	DN	.863	.046	18.649	***	
DN4	<---	DN	.929	.050	18.473	***	
DT3	<---	DT	1.000				
DT5	<---	DT	.959	.047	20.599	***	
DT2	<---	DT	.975	.053	18.417	***	
DT1	<---	DT	.802	.047	16.919	***	
DT4	<---	DT	.806	.045	18.071	***	
MT4	<---	MT	1.000				
MT1	<---	MT	.797	.039	20.296	***	
MT2	<---	MT	.904	.040	22.376	***	
MT3	<---	MT	.819	.044	18.538	***	
PTNNL2	<---	PTNNL	1.000				
PTNNL3	<---	PTNNL	.908	.036	25.032	***	
PTNNL4	<---	PTNNL	.876	.035	25.221	***	
PTNNL1	<---	PTNNL	.985	.035	27.838	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
VH3	<---	VH	.803
VH7	<---	VH	.811
VH5	<---	VH	.777
VH6	<---	VH	.335
VH2	<---	VH	.728
VH4	<---	VH	.781
VH1	<---	VH	.769
TD2	<---	TD	.939
TD3	<---	TD	.904
TD1	<---	TD	.876
TD4	<---	TD	.844
DN5	<---	DN	.850
DN3	<---	DN	.769
DN2	<---	DN	.861
DN1	<---	DN	.736

	Estimate
DN4 <--- DN	.731
DT3 <--- DT	.803
DT5 <--- DT	.846
DT2 <--- DT	.771
DT1 <--- DT	.719
DT4 <--- DT	.759
MT4 <--- MT	.901
MT1 <--- MT	.762
MT2 <--- MT	.813
MT3 <--- MT	.716
PTNNL2 <--- PTNNL	.899
PTNNL3 <--- PTNNL	.829
PTNNL4 <--- PTNNL	.833
PTNNL1 <--- PTNNL	.876

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VH <--> TD	.340	.040	8.526	***	
VH <--> DN	.153	.027	5.734	***	
VH <--> DT	.204	.032	6.368	***	
VH <--> MT	.247	.030	8.294	***	
VH <--> PTNNL	.273	.029	9.418	***	
TD <--> DN	.193	.039	4.913	***	
TD <--> DT	.001	.044	.023	.981	
TD <--> MT	.255	.042	6.152	***	
TD <--> PTNNL	.396	.042	9.458	***	
DN <--> DT	.038	.032	1.200	.230	
DN <--> MT	.135	.029	4.600	***	
DN <--> PTNNL	.202	.029	7.078	***	
DT <--> MT	.188	.035	5.377	***	
DT <--> PTNNL	.151	.032	4.695	***	
MT <--> PTNNL	.237	.030	7.888	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
VH <--> TD	.471
VH <--> DN	.303
VH <--> DT	.347
VH <--> MT	.470
VH <--> PTNNL	.552
TD <--> DN	.247
TD <--> DT	.001
TD <--> MT	.314
TD <--> PTNNL	.516
DN <--> DT	.060
DN <--> MT	.237
DN <--> PTNNL	.377
DT <--> MT	.283

	Estimate
DT <--> PTNNL	.241
MT <--> PTNNL	.425

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VH	.465	.044	10.535	***	
TD	1.118	.081	13.821	***	
DN	.548	.048	11.426	***	
DT	.742	.071	10.422	***	
MT	.592	.048	12.392	***	
PTNNL	.526	.041	12.687	***	
e1	.256	.020	12.970	***	
e2	.267	.021	12.795	***	
e3	.325	.024	13.424	***	
e4	1.357	.087	15.602	***	
e5	.341	.024	14.046	***	
e6	.265	.020	13.372	***	
e7	.268	.020	13.552	***	
e8	.150	.017	8.957	***	
e9	.229	.020	11.594	***	
e10	.299	.023	12.764	***	
e11	.344	.025	13.554	***	
e12	.210	.019	11.235	***	
e13	.352	.026	13.306	***	
e14	.205	.019	10.788	***	
e15	.344	.025	13.768	***	
e16	.411	.030	13.828	***	
e17	.408	.033	12.274	***	
e18	.271	.025	10.935	***	
e19	.482	.037	12.981	***	
e20	.446	.032	13.747	***	
e21	.355	.027	13.186	***	
e22	.137	.017	7.854	***	
e23	.272	.021	13.214	***	
e24	.248	.021	12.010	***	
e25	.376	.027	13.862	***	
e26	.125	.012	10.317	***	
e27	.197	.015	12.963	***	
e28	.179	.014	12.888	***	
e29	.155	.013	11.499	***	

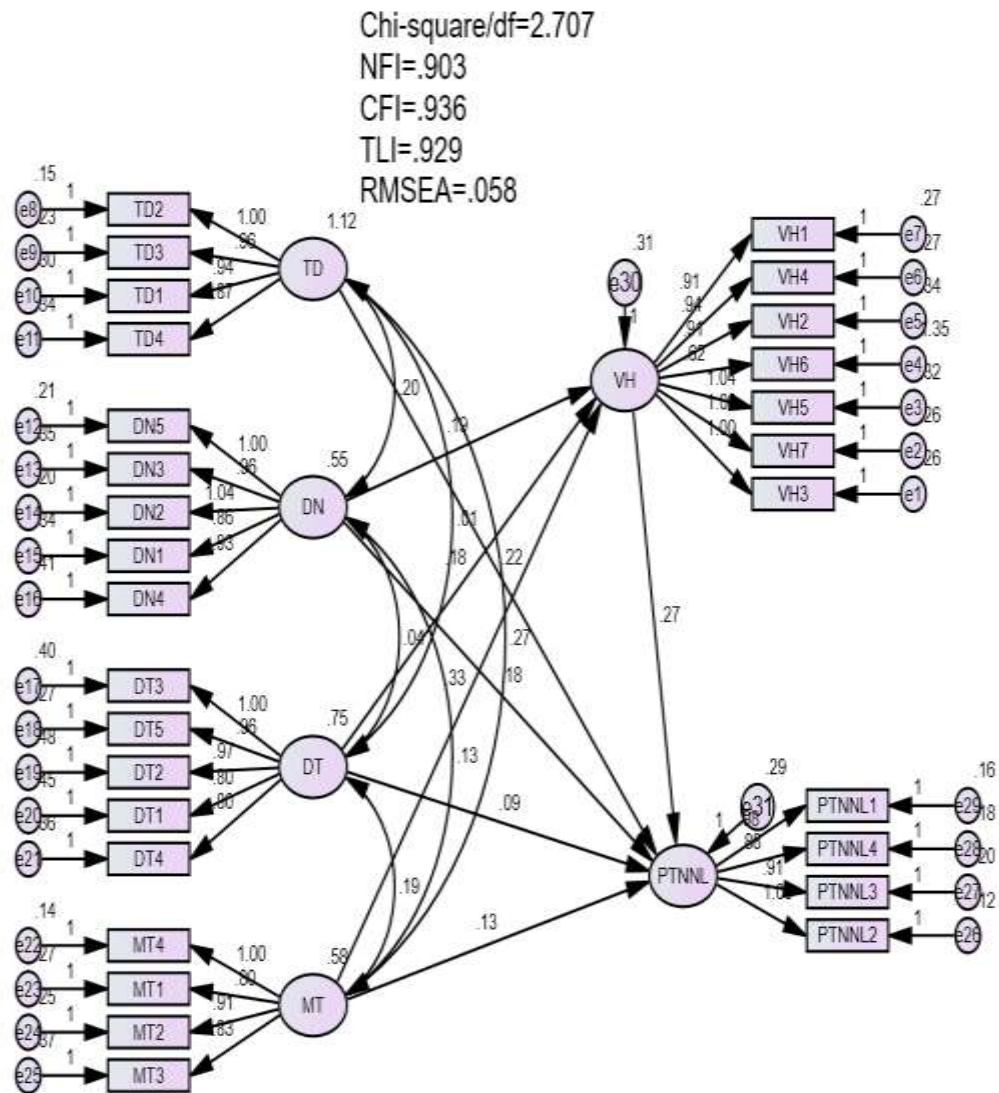
KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ ĐỘ TIN CẬY MÔ HÌNH

Model Validity Measures

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	VH	TD	DN	DT	MT	PTNNL
VH	0.885	0.536	0.305	0.905	0.732					

TD	0.939	0.795	0.266	0.947	0.471***	0.892				
DN	0.893	0.627	0.142	0.903	0.303***	0.247***	0.792			
DT	0.886	0.610	0.121	0.892	0.347***	0.001	0.060	0.781		
MT	0.877	0.642	0.221	0.897	0.470***	0.314***	0.237***	0.283***	0.801	
PTNNL	0.919	0.739	0.305	0.923	0.552***	0.516***	0.377***	0.241***	0.425***	0.860

KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH TÍNH TRUNG GIAN



Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VH <--- DN	.192	.041	4.666	***	par_25
VH <--- DT	.178	.036	4.888	***	par_26
VH <--- MT	.330	.043	7.631	***	par_27
PTNNL <--- TD	.216	.029	7.552	***	par_24

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PTNNL	<---	DT	.087	.036	2.446	.014	par_28
PTNNL	<---	DN	.182	.041	4.401	***	par_29
PTNNL	<---	VH	.267	.052	5.132	***	par_30
PTNNL	<---	MT	.130	.046	2.841	.004	par_31
VH3	<---	VH	1.000				
VH7	<---	VH	1.057	.052	20.140	***	par_1
VH5	<---	VH	1.038	.055	19.016	***	par_2
VH6	<---	VH	.615	.083	7.390	***	par_3
VH2	<---	VH	.912	.052	17.443	***	par_4
VH4	<---	VH	.943	.050	19.001	***	par_5
VH1	<---	VH	.909	.049	18.532	***	par_6
TD2	<---	TD	1.000				
TD3	<---	TD	.958	.028	34.588	***	par_7
TD1	<---	TD	.942	.030	31.840	***	par_8
TD4	<---	TD	.875	.030	28.903	***	par_9
DN5	<---	DN	1.000				
DN3	<---	DN	.963	.049	19.762	***	par_10
DN2	<---	DN	1.038	.044	23.356	***	par_11
DN1	<---	DN	.864	.046	18.660	***	par_12
DN4	<---	DN	.929	.050	18.444	***	par_13
DT3	<---	DT	1.000				
DT5	<---	DT	.956	.046	20.641	***	par_14
DT2	<---	DT	.974	.053	18.478	***	par_15
DT1	<---	DT	.800	.047	16.923	***	par_16
DT4	<---	DT	.803	.044	18.077	***	par_17
MT4	<---	MT	1.000				
MT1	<---	MT	.802	.040	20.235	***	par_18
MT2	<---	MT	.911	.041	22.316	***	par_19
MT3	<---	MT	.826	.045	18.532	***	par_20
PTNNL2	<---	PTNNL	1.000				
PTNNL3	<---	PTNNL	.908	.037	24.487	***	par_21
PTNNL4	<---	PTNNL	.876	.036	24.673	***	par_22
PTNNL1	<---	PTNNL	.985	.036	27.214	***	par_23

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
VH	<---	DN	.209
VH	<---	DT	.225
VH	<---	MT	.371
PTNNL	<---	TD	.320
PTNNL	<---	DT	.105
PTNNL	<---	DN	.189
PTNNL	<---	VH	.256
PTNNL	<---	MT	.140
VH3	<---	VH	.802
VH7	<---	VH	.815

	Estimate
VH5 <--- VH	.780
VH6 <--- VH	.339
VH2 <--- VH	.728
VH4 <--- VH	.779
VH1 <--- VH	.764
TD2 <--- TD	.938
TD3 <--- TD	.904
TD1 <--- TD	.877
TD4 <--- TD	.845
DN5 <--- DN	.850
DN3 <--- DN	.767
DN2 <--- DN	.862
DN1 <--- DN	.737
DN4 <--- DN	.731
DT3 <--- DT	.805
DT5 <--- DT	.845
DT2 <--- DT	.771
DT1 <--- DT	.719
DT4 <--- DT	.758
MT4 <--- MT	.896
MT1 <--- MT	.762
MT2 <--- MT	.814
MT3 <--- MT	.718
PTNNL2 <--- PTNNL	.896
PTNNL3 <--- PTNNL	.824
PTNNL4 <--- PTNNL	.828
PTNNL1 <--- PTNNL	.872

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TD <--> DN	.199	.039	5.075	***	par_32
TD <--> DT	.011	.044	.237	.812	par_33
TD <--> MT	.268	.042	6.452	***	par_34
DN <--> DT	.038	.032	1.192	.233	par_35
DN <--> MT	.134	.029	4.589	***	par_36
DT <--> MT	.188	.035	5.392	***	par_37

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
TD <--> DN	.255
TD <--> DT	.012
TD <--> MT	.332
DN <--> DT	.060
DN <--> MT	.236
DT <--> MT	.285

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TD	1.116	.081	13.798	***	par_38

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DN	.547	.048	11.416	***	par_39
DT	.746	.071	10.455	***	par_40
MT	.585	.048	12.284	***	par_41
e30	.315	.031	10.041	***	par_42
e31	.289	.025	11.719	***	par_43
e1	.258	.020	12.931	***	par_44
e2	.262	.021	12.637	***	par_45
e3	.322	.024	13.328	***	par_46
e4	1.353	.087	15.592	***	par_47
e5	.341	.024	14.003	***	par_48
e6	.267	.020	13.335	***	par_49
e7	.273	.020	13.564	***	par_50
e8	.151	.017	8.933	***	par_51
e9	.230	.020	11.544	***	par_52
e10	.297	.023	12.688	***	par_53
e11	.343	.025	13.515	***	par_54
e12	.211	.019	11.271	***	par_55
e13	.354	.027	13.340	***	par_56
e14	.204	.019	10.759	***	par_57
e15	.344	.025	13.768	***	par_58
e16	.412	.030	13.841	***	par_59
e17	.404	.033	12.213	***	par_60
e18	.272	.025	10.928	***	par_61
e19	.481	.037	12.957	***	par_62
e20	.447	.032	13.751	***	par_63
e21	.356	.027	13.194	***	par_64
e22	.144	.017	8.238	***	par_65
e23	.271	.021	13.190	***	par_66
e24	.246	.021	11.976	***	par_67
e25	.374	.027	13.827	***	par_68
e26	.125	.012	10.300	***	par_69
e27	.197	.015	12.954	***	par_70
e28	.179	.014	12.878	***	par_71
e29	.155	.013	11.483	***	par_72

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
VH	.322
PTNNL	.430
PTNNL1	.760
PTNNL4	.685
PTNNL3	.680
PTNNL2	.802
MT3	.516
MT2	.663
MT1	.581
MT4	.803

	Estimate
DT4	.574
DT1	.516
DT2	.595
DT5	.715
DT3	.648
DN4	.534
DN1	.543
DN2	.743
DN3	.589
DN5	.722
TD4	.714
TD1	.770
TD3	.817
TD2	.881
VH1	.584
VH4	.607
VH2	.531
VH6	.115
VH5	.608
VH7	.664
VH3	.642

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
VH <--- DN	.209
VH <--- DT	.225
VH <--- MT	.371
PTNNL <--- TD	.320
PTNNL <--- DT	.105
PTNNL <--- DN	.189
PTNNL <--- VH	.256
PTNNL <--- MT	.140
VH3 <--- VH	.802
VH7 <--- VH	.815
VH5 <--- VH	.780
VH6 <--- VH	.339
VH2 <--- VH	.728
VH4 <--- VH	.779
VH1 <--- VH	.764
TD2 <--- TD	.938
TD3 <--- TD	.904
TD1 <--- TD	.877
TD4 <--- TD	.845
DN5 <--- DN	.850
DN3 <--- DN	.767
DN2 <--- DN	.862

		Estimate
DN1	<--- DN	.737
DN4	<--- DN	.731
DT3	<--- DT	.805
DT5	<--- DT	.845
DT2	<--- DT	.771
DT1	<--- DT	.719
DT4	<--- DT	.758
MT4	<--- MT	.896
MT1	<--- MT	.762
MT2	<--- MT	.814
MT3	<--- MT	.718
PTNNL2	<--- PTNNL	.896
PTNNL3	<--- PTNNL	.824
PTNNL4	<--- PTNNL	.828
PTNNL1	<--- PTNNL	.872

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

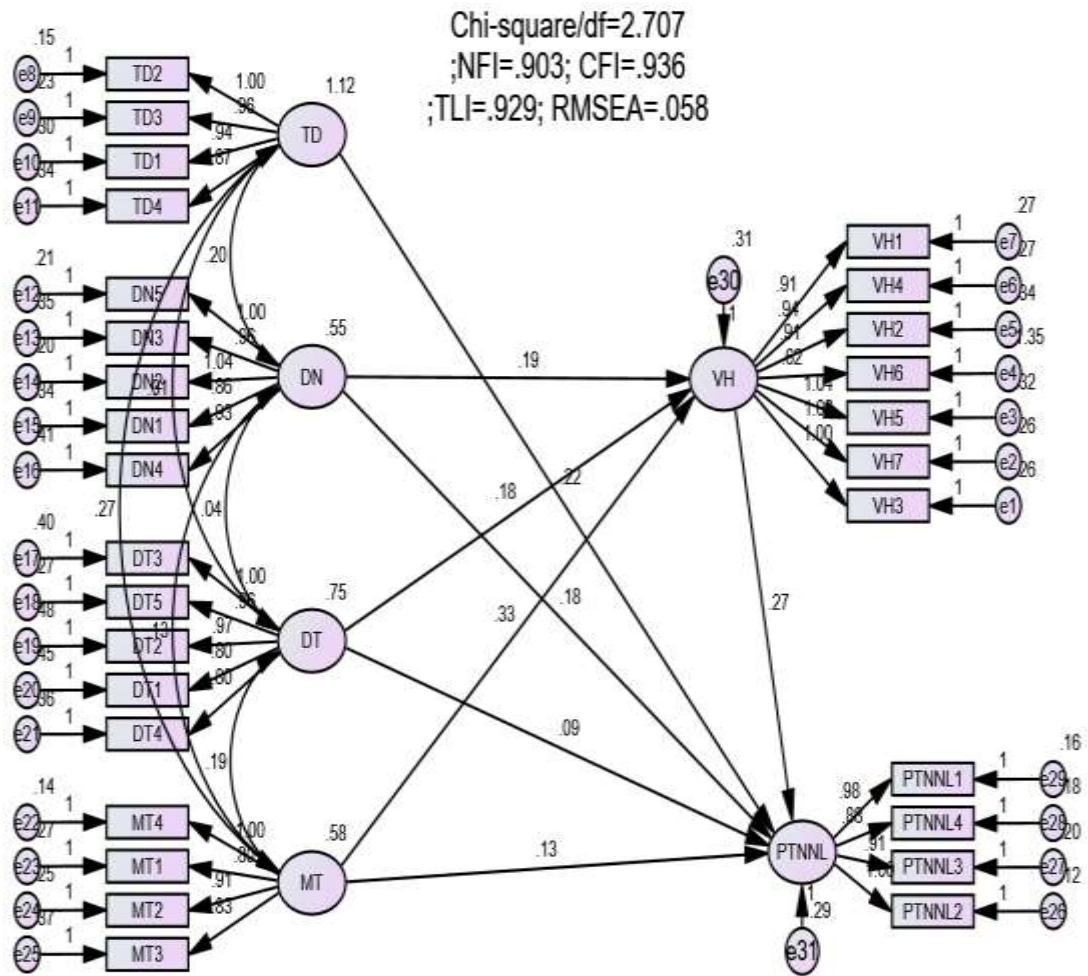
	MT	DT	DN	TD	VH	PTNNL
VH	.371	.225	.209	.000	.000	.000
PTNNL	.234	.163	.242	.320	.256	.000
PTNNL1	.204	.142	.211	.279	.223	.872
PTNNL4	.194	.135	.200	.265	.212	.828
PTNNL3	.193	.134	.200	.264	.211	.824
PTNNL2	.210	.146	.217	.286	.229	.896
MT3	.718	.000	.000	.000	.000	.000
MT2	.814	.000	.000	.000	.000	.000
MT1	.762	.000	.000	.000	.000	.000
MT4	.896	.000	.000	.000	.000	.000
DT4	.000	.758	.000	.000	.000	.000
DT1	.000	.719	.000	.000	.000	.000
DT2	.000	.771	.000	.000	.000	.000
DT5	.000	.845	.000	.000	.000	.000
DT3	.000	.805	.000	.000	.000	.000
DN4	.000	.000	.731	.000	.000	.000
DN1	.000	.000	.737	.000	.000	.000
DN2	.000	.000	.862	.000	.000	.000
DN3	.000	.000	.767	.000	.000	.000
DN5	.000	.000	.850	.000	.000	.000
TD4	.000	.000	.000	.845	.000	.000
TD1	.000	.000	.000	.877	.000	.000
TD3	.000	.000	.000	.904	.000	.000
TD2	.000	.000	.000	.938	.000	.000
VH1	.283	.172	.160	.000	.764	.000
VH4	.289	.176	.163	.000	.779	.000
VH2	.270	.164	.152	.000	.728	.000

	MT	DT	DN	TD	VH	PTNNL
VH6	.126	.076	.071	.000	.339	.000
VH5	.289	.176	.163	.000	.780	.000
VH7	.302	.184	.170	.000	.815	.000
VH3	.297	.181	.168	.000	.802	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	MT	DT	DN	TD	VH	PTNNL
VH	.000	.000	.000	.000	.000	.000
PTNNL	.095	.058	.053	.000	.000	.000
PTNNL1	.204	.142	.211	.279	.223	.000
PTNNL4	.194	.135	.200	.265	.212	.000
PTNNL3	.193	.134	.200	.264	.211	.000
PTNNL2	.210	.146	.217	.286	.229	.000
MT3	.000	.000	.000	.000	.000	.000
MT2	.000	.000	.000	.000	.000	.000
MT1	.000	.000	.000	.000	.000	.000
MT4	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DT4	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DT1	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DT2	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DT5	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DT3	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DN4	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DN1	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DN2	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DN3	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DN5	.000	.000	.000	.000	.000	.000
TD4	.000	.000	.000	.000	.000	.000
TD1	.000	.000	.000	.000	.000	.000
TD3	.000	.000	.000	.000	.000	.000
TD2	.000	.000	.000	.000	.000	.000
VH1	.283	.172	.160	.000	.000	.000
VH4	.289	.176	.163	.000	.000	.000
VH2	.270	.164	.152	.000	.000	.000
VH6	.126	.076	.071	.000	.000	.000
VH5	.289	.176	.163	.000	.000	.000
VH7	.302	.184	.170	.000	.000	.000
VH3	.297	.181	.168	.000	.000	.000

KẾT QUẢ BOOTSTRAP



Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	C.R
VH <--- DN	0.048	0.001	0.193	0.001	0.001	1
VH <--- DT	0.04	0.001	0.177	0.000	0.001	0
VH <--- MT	0.043	0.001	0.33	0.000	0.001	0
PTNNL <--- DN	0.063	0.001	0.179	-0.002	0.001	2
PTNNL <--- TD	0.042	0.001	0.213	-0.002	0.001	2
PTNNL <--- DT	0.034	0.001	0.086	-0.001	0.001	1
PTNNL <--- MT	0.065	0.001	0.127	-0.003	0.001	3
PTNNL <--- VH	0.077	0.001	0.272	0.005	0.002	2.5

KẾT QUẢ PHÂN TÍCH CẤU TRÚC TUYẾN TÍNH

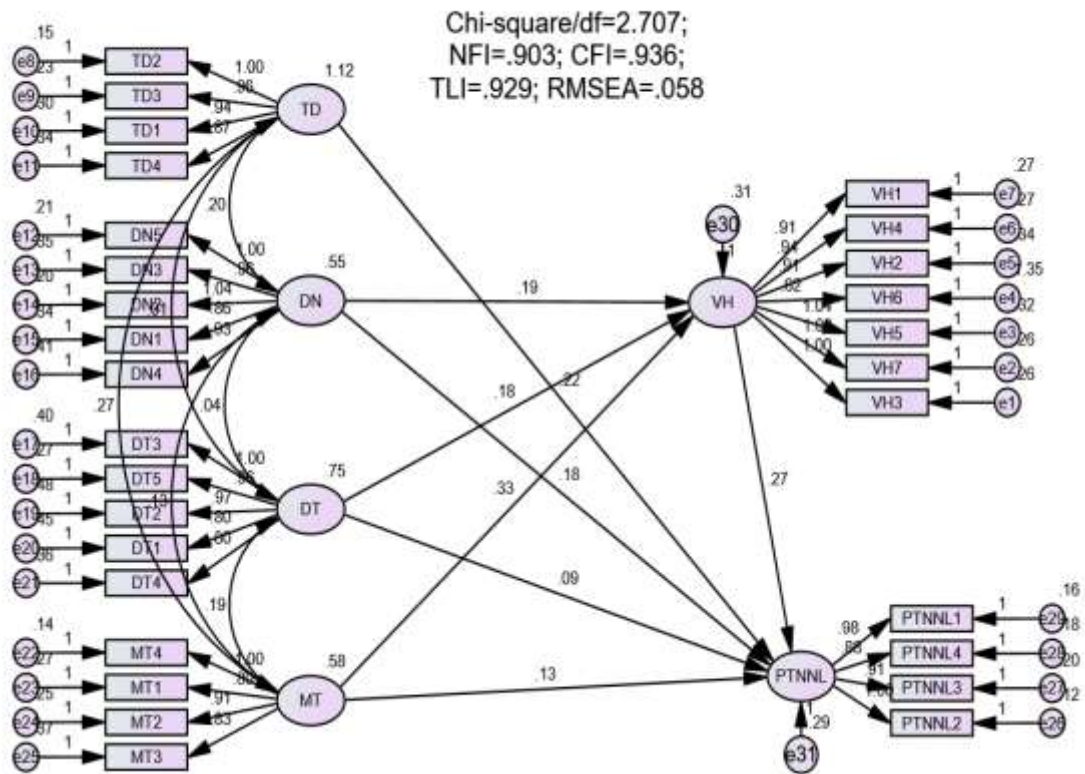
Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 406

Number of distinct parameters to be estimated: 65

Degrees of freedom (406 - 65): 341



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VH <--- DN	.192	.041	4.666	***	
VH <--- DT	.178	.036	4.888	***	
VH <--- MT	.330	.043	7.631	***	
PTNNL <--- DN	.182	.041	4.401	***	
PTNNL <--- TD	.216	.029	7.552	***	
PTNNL <--- DT	.087	.036	2.446	.014	
PTNNL <--- MT	.130	.046	2.841	.004	
PTNNL <--- VH	.267	.052	5.132	***	
VH3 <--- VH	1.000				
VH7 <--- VH	1.057	.052	20.140	***	
VH5 <--- VH	1.038	.055	19.016	***	
VH6 <--- VH	.615	.083	7.390	***	
VH2 <--- VH	.912	.052	17.443	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VH4	<---	VH	.943	.050	19.001	***	
VH1	<---	VH	.909	.049	18.532	***	
TD2	<---	TD	1.000				
TD3	<---	TD	.958	.028	34.588	***	
TD1	<---	TD	.942	.030	31.840	***	
TD4	<---	TD	.875	.030	28.903	***	
DN5	<---	DN	1.000				
DN3	<---	DN	.963	.049	19.762	***	
DN2	<---	DN	1.038	.044	23.356	***	
DN1	<---	DN	.864	.046	18.660	***	
DN4	<---	DN	.929	.050	18.444	***	
DT3	<---	DT	1.000				
DT5	<---	DT	.956	.046	20.641	***	
DT2	<---	DT	.974	.053	18.478	***	
DT1	<---	DT	.800	.047	16.923	***	
DT4	<---	DT	.803	.044	18.077	***	
MT4	<---	MT	1.000				
MT1	<---	MT	.802	.040	20.235	***	
MT2	<---	MT	.911	.041	22.316	***	
MT3	<---	MT	.826	.045	18.532	***	
PTNNL2	<---	PTNNL	1.000				
PTNNL3	<---	PTNNL	.908	.037	24.487	***	
PTNNL4	<---	PTNNL	.876	.036	24.673	***	
PTNNL1	<---	PTNNL	.985	.036	27.214	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
VH	<---	DN	.209
VH	<---	DT	.225
VH	<---	MT	.371
PTNNL	<---	DN	.189
PTNNL	<---	TD	.320
PTNNL	<---	DT	.105
PTNNL	<---	MT	.140
PTNNL	<---	VH	.256
VH3	<---	VH	.802
VH7	<---	VH	.815
VH5	<---	VH	.780
VH6	<---	VH	.339
VH2	<---	VH	.728
VH4	<---	VH	.779
VH1	<---	VH	.764
TD2	<---	TD	.938
TD3	<---	TD	.904
TD1	<---	TD	.877
TD4	<---	TD	.845
DN5	<---	DN	.850

	Estimate
DN3 <--- DN	.767
DN2 <--- DN	.862
DN1 <--- DN	.737
DN4 <--- DN	.731
DT3 <--- DT	.805
DT5 <--- DT	.845
DT2 <--- DT	.771
DT1 <--- DT	.719
DT4 <--- DT	.758
MT4 <--- MT	.896
MT1 <--- MT	.762
MT2 <--- MT	.814
MT3 <--- MT	.718
PTNNL2 <--- PTNNL	.896
PTNNL3 <--- PTNNL	.824
PTNNL4 <--- PTNNL	.828
PTNNL1 <--- PTNNL	.872

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TD <--> DN	.199	.039	5.075	***	
TD <--> DT	.011	.044	.237	.812	
TD <--> MT	.268	.042	6.452	***	
DN <--> DT	.038	.032	1.192	.233	
DN <--> MT	.134	.029	4.589	***	
DT <--> MT	.188	.035	5.392	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
TD <--> DN	.255
TD <--> DT	.012
TD <--> MT	.332
DN <--> DT	.060
DN <--> MT	.236
DT <--> MT	.285

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TD	1.116	.081	13.798	***	
DN	.547	.048	11.416	***	
DT	.746	.071	10.455	***	
MT	.585	.048	12.284	***	
e30	.315	.031	10.041	***	
e31	.289	.025	11.719	***	
e1	.258	.020	12.931	***	
e2	.262	.021	12.637	***	
e3	.322	.024	13.328	***	
e4	1.353	.087	15.592	***	
e5	.341	.024	14.003	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e6	.267	.020	13.335	***	
e7	.273	.020	13.564	***	
e8	.151	.017	8.933	***	
e9	.230	.020	11.544	***	
e10	.297	.023	12.688	***	
e11	.343	.025	13.515	***	
e12	.211	.019	11.271	***	
e13	.354	.027	13.340	***	
e14	.204	.019	10.759	***	
e15	.344	.025	13.768	***	
e16	.412	.030	13.841	***	
e17	.404	.033	12.213	***	
e18	.272	.025	10.928	***	
e19	.481	.037	12.957	***	
e20	.447	.032	13.751	***	
e21	.356	.027	13.194	***	
e22	.144	.017	8.238	***	
e23	.271	.021	13.190	***	
e24	.246	.021	11.976	***	
e25	.374	.027	13.827	***	
e26	.125	.012	10.300	***	
e27	.197	.015	12.954	***	
e28	.179	.014	12.878	***	
e29	.155	.013	11.483	***	

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

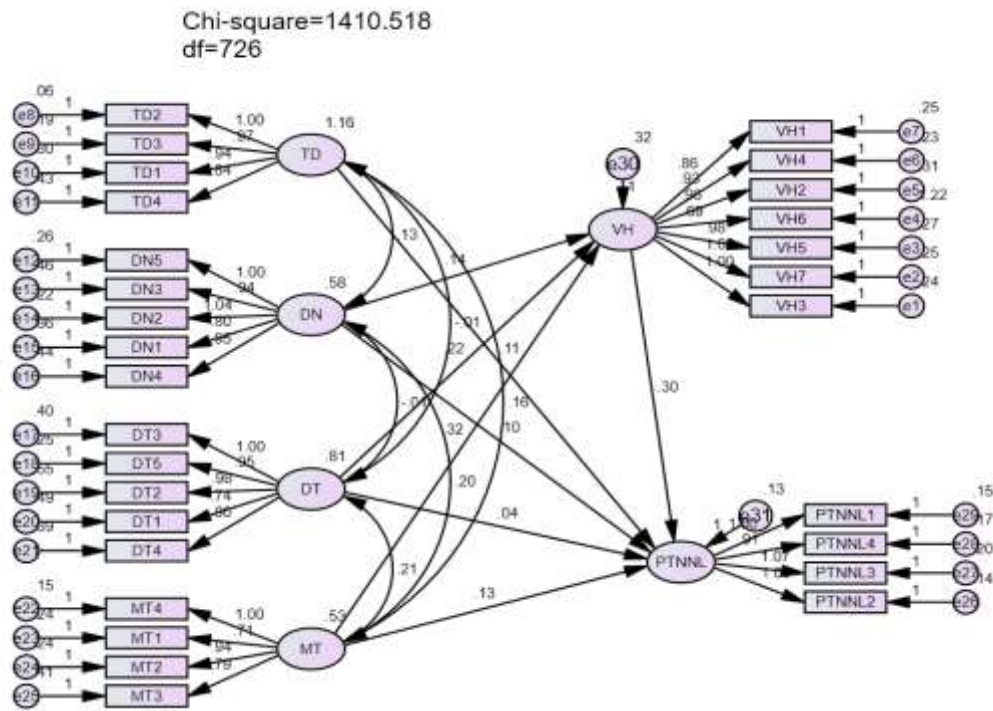
DN --> VH --> PTNNL	.051
DN --> VH --> PTNNL --> PTNNL2	.051
DN --> VH --> PTNNL --> PTNNL3	.047
DN --> VH --> PTNNL --> PTNNL4	.045
DN --> VH --> PTNNL --> PTNNL1	.051
DN --> VH --> VH3	.192
DN --> VH --> VH7	.203
DN --> VH --> VH5	.200
DN --> VH --> VH6	.118
DN --> VH --> VH2	.175
DN --> VH --> VH4	.181
DN --> VH --> VH1	.175
DN --> PTNNL --> PTNNL2	.182
DN --> PTNNL --> PTNNL3	.165
DN --> PTNNL --> PTNNL4	.159
DN --> PTNNL --> PTNNL1	.179
DT --> VH --> PTNNL	.047
DT --> VH --> PTNNL --> PTNNL2	.047
DT --> VH --> PTNNL --> PTNNL3	.043
DT --> VH --> PTNNL --> PTNNL4	.042
DT --> VH --> PTNNL --> PTNNL1	.047

DT --> VH --> VH3	.178
DT --> VH --> VH7	.188
DT --> VH --> VH5	.184
DT --> VH --> VH6	.109
DT --> VH --> VH2	.162
DT --> VH --> VH4	.167
DT --> VH --> VH1	.162
DT --> PTNNL --> PTNNL2	.087
DT --> PTNNL --> PTNNL3	.079
DT --> PTNNL --> PTNNL4	.076
DT --> PTNNL --> PTNNL1	.086
MT --> VH --> PTNNL	.088
MT --> VH --> PTNNL --> PTNNL2	.088
MT --> VH --> PTNNL --> PTNNL3	.080
MT --> VH --> PTNNL --> PTNNL4	.077
MT --> VH --> PTNNL --> PTNNL1	.087
MT --> VH --> VH3	.330
MT --> VH --> VH7	.349
MT --> VH --> VH5	.343
MT --> VH --> VH6	.203
MT --> VH --> VH2	.301
MT --> VH --> VH4	.311
MT --> VH --> VH1	.300
MT --> PTNNL --> PTNNL2	.130
MT --> PTNNL --> PTNNL3	.118
MT --> PTNNL --> PTNNL4	.114
MT --> PTNNL --> PTNNL1	.128
TD --> PTNNL --> PTNNL2	.216
TD --> PTNNL --> PTNNL3	.196
TD --> PTNNL --> PTNNL4	.189
TD --> PTNNL --> PTNNL1	.212
VH --> PTNNL --> PTNNL2	.267
VH --> PTNNL --> PTNNL3	.243
VH --> PTNNL --> PTNNL4	.234
VH --> PTNNL --> PTNNL1	.263

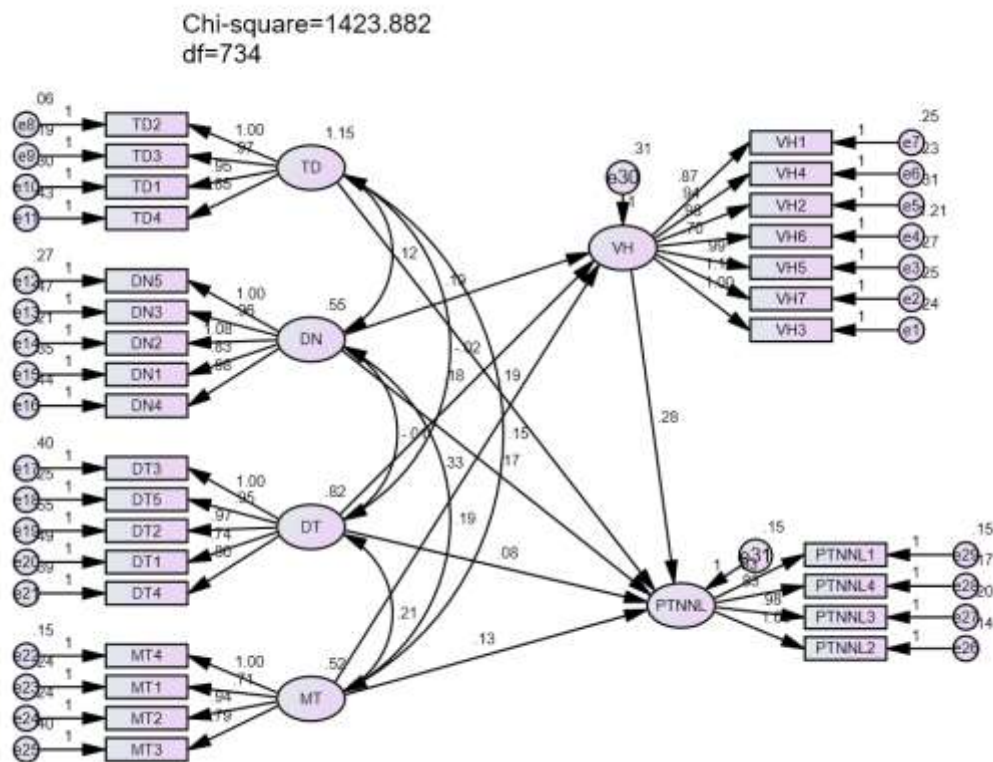
KẾT QUẢ PHÂN TÍCH CHÊNH LỆCH GIỮA CÁC NHÓM

Giới tính

Mô hình khả biến



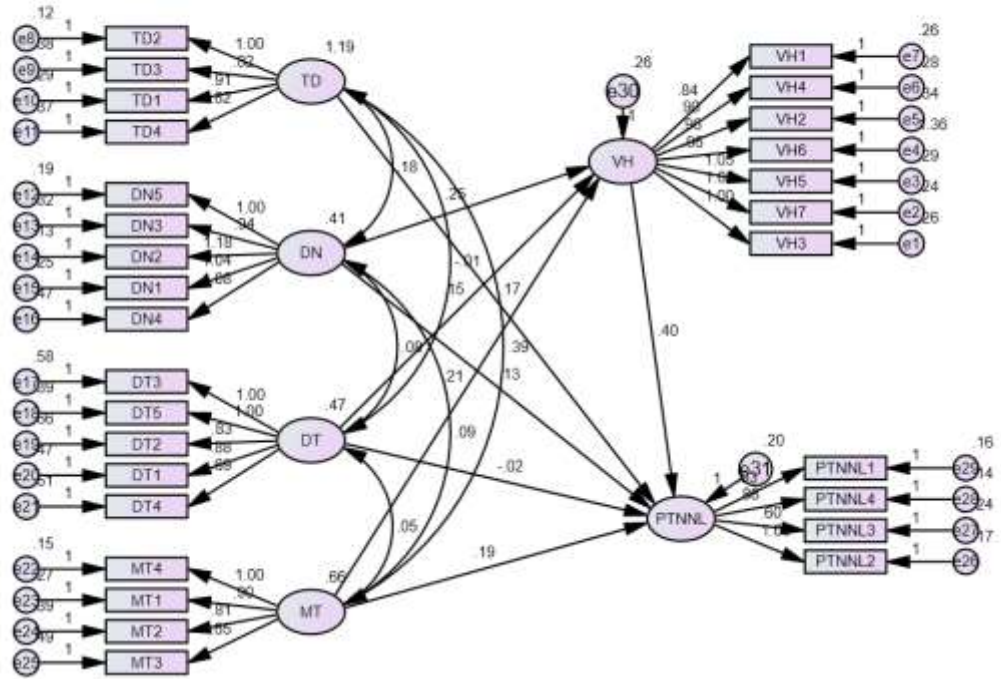
Mô hình bất biến



Độ tuổi

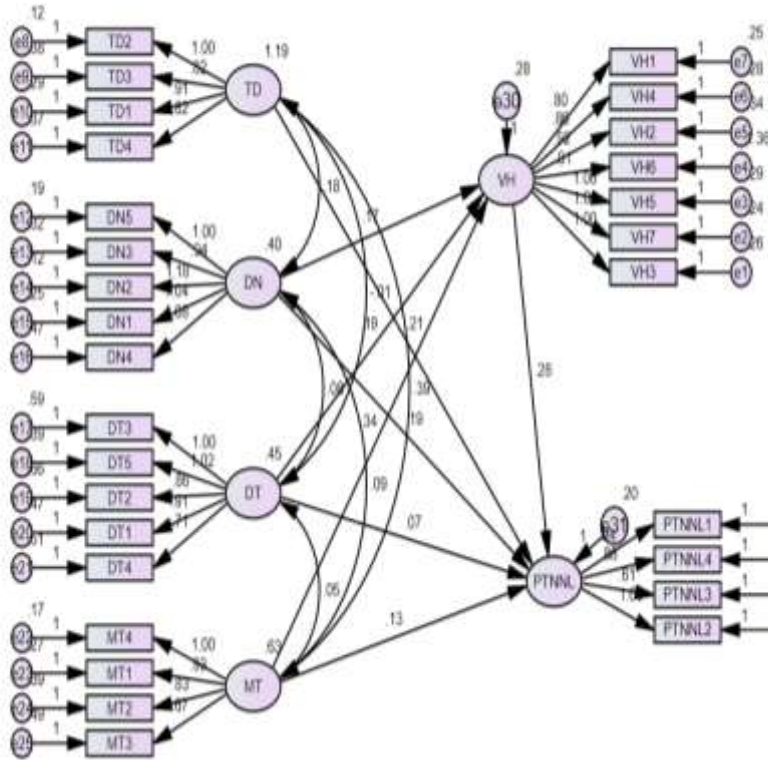
Mô hình khả biến

Chi-square=2383.529
df=1452



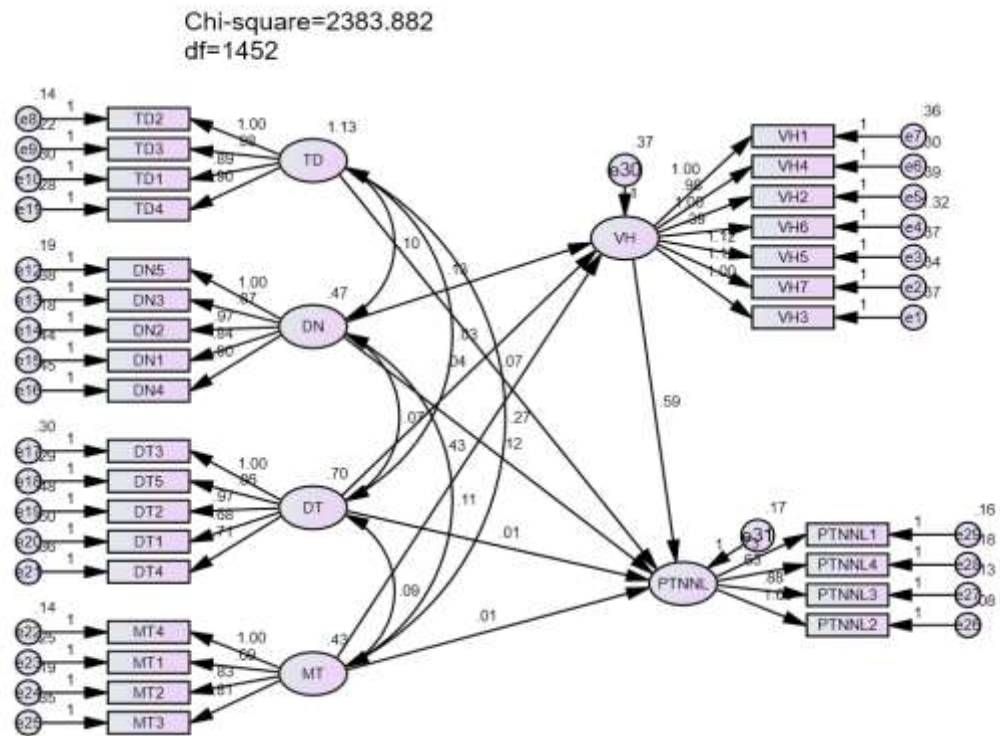
Mô hình bất biến

Chi-square=2417.956
df=1476

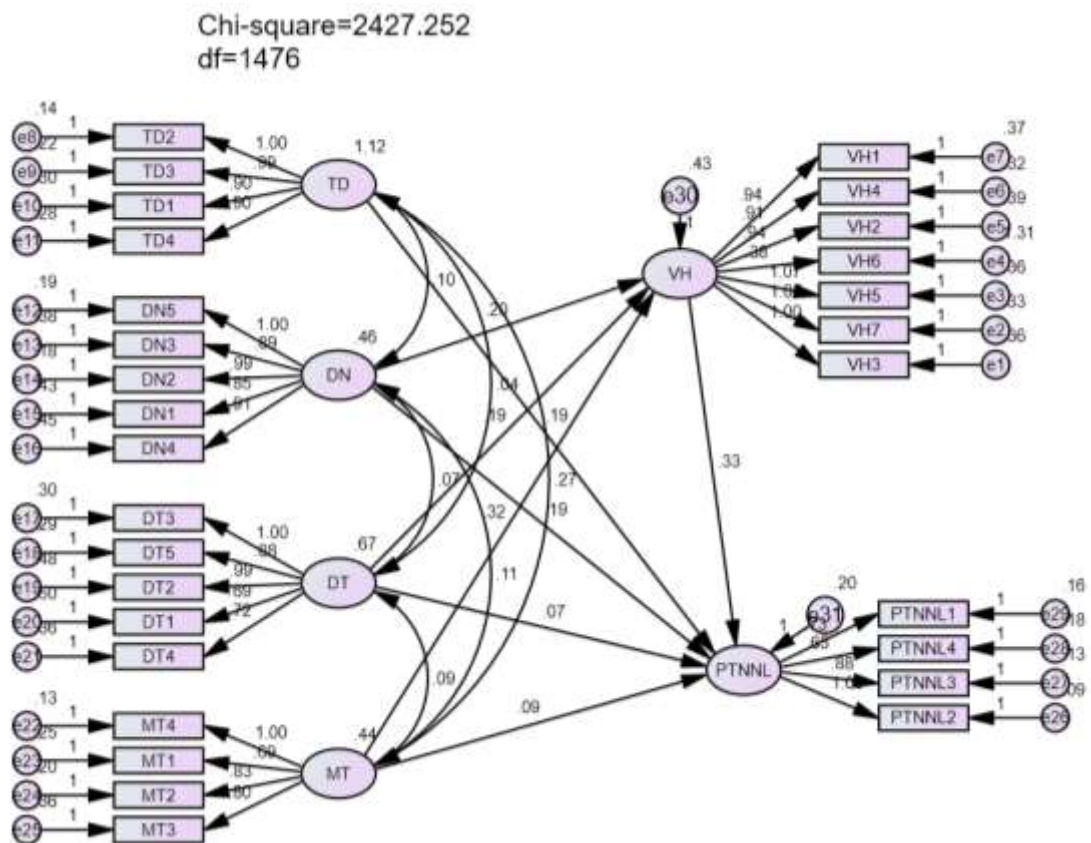


Trình độ học vấn

Mô hình khả biến

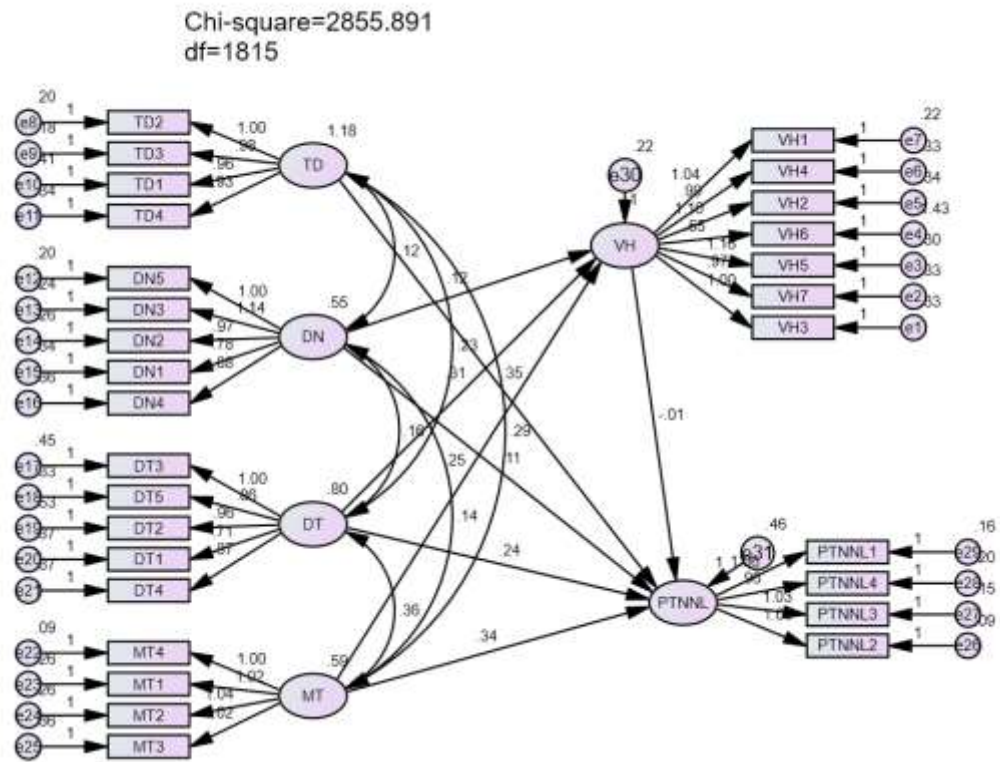


Mô hình bất biến



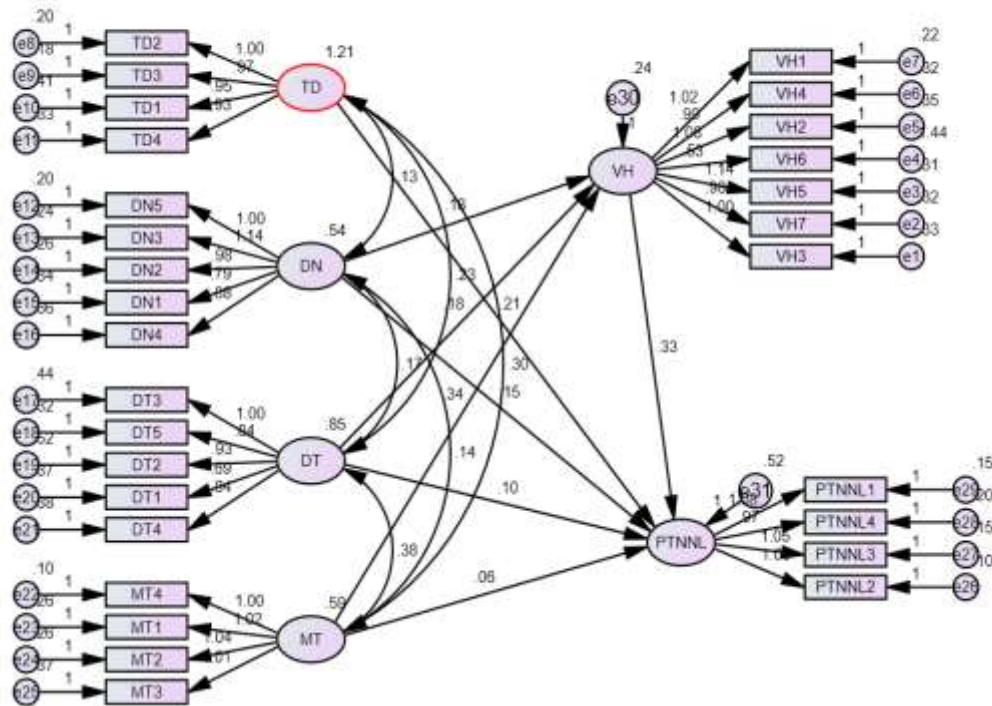
Thâm niên

Mô hình khả biến



Mô hình bất biến

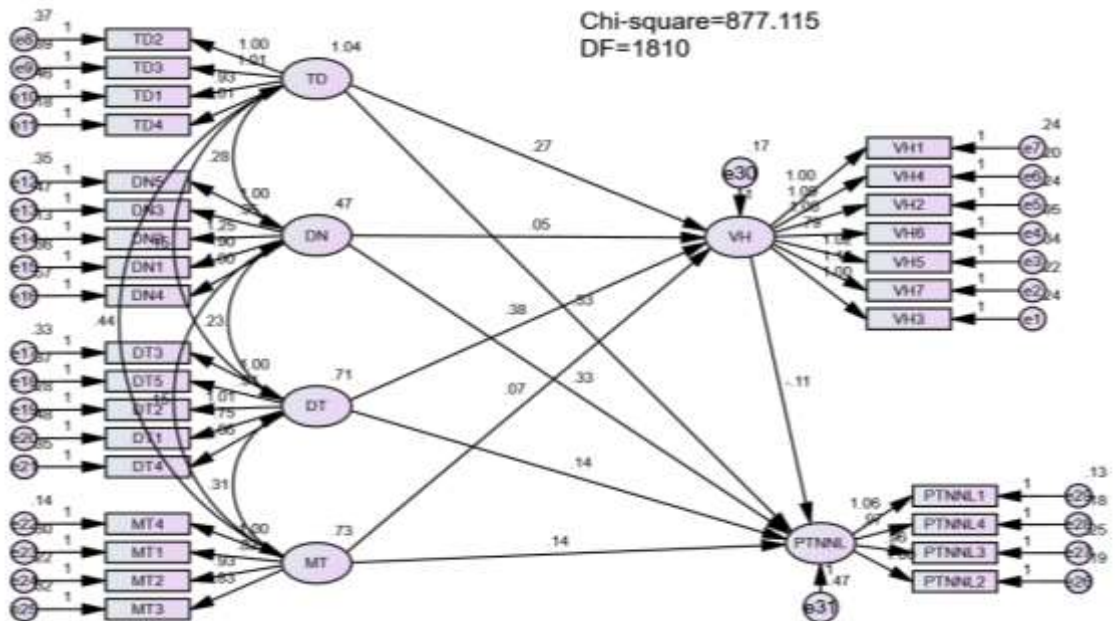
Chi-square=2912.911
df=1847



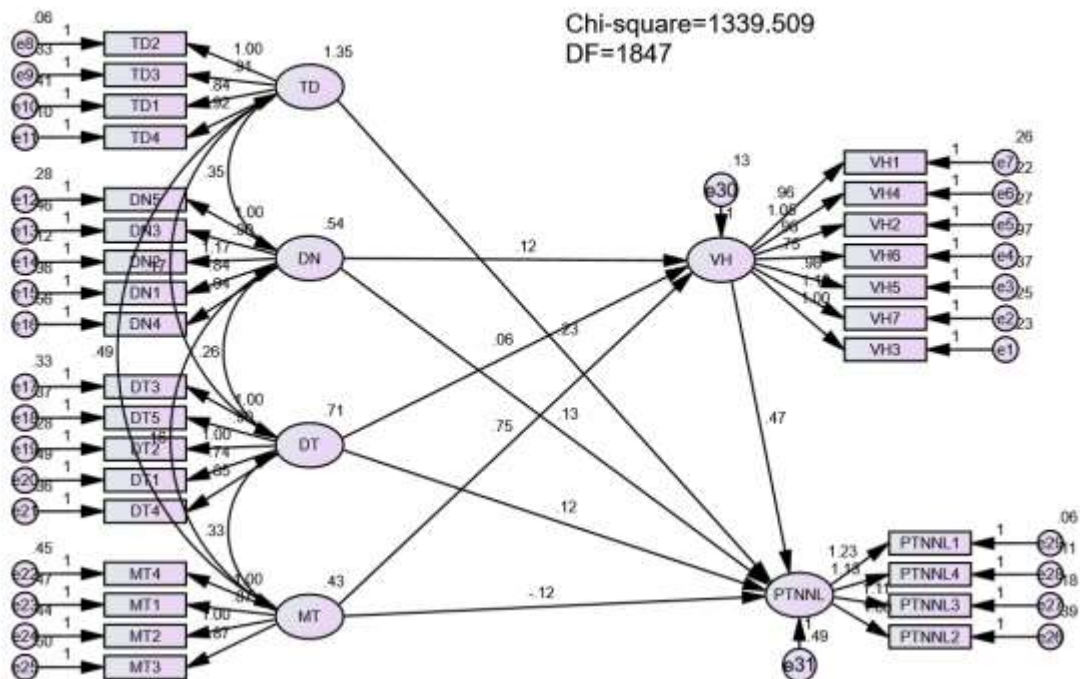
Vị trí công tác

Mô hình khả biến

Chi-square=877.115
DF=1810



Mô hình bất biến



PHỤ LỤC 7 DANH SÁCH CÁC DOANH NGHIỆP VIỄN THÔNG TP.HCM

STT	ĐƠN VỊ	ĐẠI DIỆN	CHỨC VỤ	ĐIỆN THOẠI
1	Viễn thông TPHCM	Ông. Nguyễn Văn Hồ	Giám đốc	0914.071737
2	Trung tâm kinh doanh	Bà. Trịnh Thị Thu Thảo	Giám đốc	0913.787777
3	Trung tâm CNTT	Ông. Đỗ Đức Trung	Giám đốc	0918.512627
4	Phòng Nhân sự - Viễn thông TPHCM	Ông. Phan Hữu Tiến	Trưởng phòng	0918.630864
5	Phòng Kế toán – Kế hoạch	Bà. Hồ Thị Thu Trang	Trưởng phòng	0918.096594
6	Phòng Đầu tư	Ông. Trần Anh Vy	Trưởng phòng	0913.980498
7	Phòng Kỹ thuật	Bà. Đặng Thị Phương Dung	Trưởng phòng	0913.163563
8	Phòng Kinh Doanh – Viễn thông TPHCM	Bà. Lý Thu An	Trưởng phòng	0918.659999
9	Trung tâm Điều hành Thông tin	Ông. Trần Quang Nghĩa	Giám đốc	0918.305055
10	Ban QLDA Tây TPHCM	Ông. Hồ Minh Kiệt	Giám đốc	0916.725631
11	Trung tâm Viễn thông Sài Gòn	Ông. Nguyễn Văn Thuấn	Giám đốc	0914.293946
12	Trung tâm Viễn thông Chợ Lớn	Ông. Nguyễn Minh Trường	Giám đốc	0919.231074
13	Trung tâm Viễn thông Gia Định	Ông. Đỗ Quang Trọng	Giám đốc	0917.595995
14	Trung tâm Viễn thông Tân Bình	Ông. Ngô Việt Hưng	Giám đốc	0913.808606

15	Trung tâm Viễn thông Thủ Đức	Ông. Nguyễn Công Tùng	Giám đốc	0919.794567
16	Trung tâm Viễn thông Nam Sài Gòn	Ông. Lê Văn Thuận	Giám đốc	0917.220506
17	Trung tâm Viễn thông Học Môn	Ông. Võ Minh Trí	Giám đốc	0913.866700
18	Trung tâm Viễn thông Bình Chánh	Ông. Phan Thanh Hào	Giám đốc	0838.827777
19	Trung tâm Viễn thông Củ Chi	Ông. Nguyễn Hữu Bảo	Giám đốc	0913.751404

PHỤ LỤC 8 KẾT QUẢ THỐNG KÊ MÔ TẢ

1. Tuyển dụng

Biến quan sát		Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
TD1	Quá trình tuyển dụng chịu sự ảnh hưởng bởi niềm tin của các thành viên doanh nghiệp	1	5	3.21	1.098
TD2	Hoạt động tuyển dụng của doanh nghiệp hướng đến những cá nhân có kinh nghiệm làm việc một cách phù hợp	1	5	3.22	1.097
TD3	Mục tiêu cá nhân của nhân viên chịu sự ảnh hưởng bởi giá trị của doanh nghiệp	1	5	3.22	1.092
TD4	Giá trị của doanh nghiệp ảnh hưởng đến các giá trị và văn hóa cá nhân người nhân viên	1	5	3.22	1.067

2. Đào tạo và phát triển

Biến quan sát		Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
DT1	Các chương trình đào tạo phù hợp với giá trị của doanh nghiệp	1	5	3.29	.962
DT2	Niềm tin của doanh nghiệp ảnh hưởng đến những thông tin được chia sẻ của các chương trình đào tạo và phát triển nghề nghiệp	1	5	3.18	1.091
DT3	Hoạt động đào tạo và phát triển nghề nghiệp giúp nâng cao niềm tin của doanh nghiệp	1	5	3.15	1.073
DT4	Đào tạo và phát triển nghề nghiệp giúp tạo ra hình ảnh doanh nghiệp tốt hơn trong mắt nhân viên	1	5	3.30	.916
DT5	Đào tạo và phát triển nghề nghiệp hỗ trợ phát triển doanh nghiệp	1	5	3.14	.977

3. Môi trường làm việc

Biến quan sát		Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
MT1	Tập huấn và giám sát an toàn vệ sinh lao động của doanh nghiệp thực hiện nghiêm túc	1	5	3.17	.796
MT2	Qui định về an toàn vệ sinh lao động của doanh nghiệp đảm bảo trong công việc	1	5	3.26	.839
MT3	Trang bị thiết bị giảm thiểu khói bụi, tiếng ồn, ánh sáng, nhiệt độ môi trường... được cung cấp đầy đủ	1	5	3.28	.869
MT4	Các qui định về nghỉ phép của doanh nghiệp được đảm bảo theo qui định của pháp luật	1	5	3.27	.843

4. Chính sách đãi ngộ

Biến quan sát		Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
DN1	Cơ cấu lương thưởng phụ thuộc vào loại giá trị mà doanh nghiệp áp dụng	1	5	3.56	.848
DN2	Mô hình quản lý lương thưởng tập trung vào niềm tin của doanh nghiệp	1	5	3.69	.870
DN3	Quản lý lương thưởng luôn tìm cách đạt được sự công bằng và nhất quán nội bộ thông qua niềm tin của doanh nghiệp	1	5	3.56	.908
DN4	Chính sách lương thưởng có tính cạnh tranh với các doanh nghiệp cùng ngành	1	5	3.31	.928
DN5	Thực tiễn chính sách đãi ngộ định hướng đến hiệu suất của nhân viên	1	5	3.59	.851

5. Văn hóa doanh nghiệp

Biến quan sát		Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
VH1	Hoạt động doanh nghiệp yêu cầu sự đổi mới và can đảm chấp nhận rủi ro	1	5	3.66	.811
VH2	Hoạt động doanh nghiệp chú ý đến một số chi tiết công việc	2	5	3.70	.853
VH3	Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự định hướng kết quả	1	5	3.66	.850
VH4	Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự định hướng con người	1	5	3.78	.825
VH5	Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự định hướng theo nhóm	1.00	5.00	3.63	.907
VH7	Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự hăng hái.	1.00	5.00	3.68	.884

6. Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông

Biến quan sát		Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
PTNNL 1	Sự thay đổi về những đặc điểm của nguồn nhân lực phù hợp với kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.	1	5	4.31	.672
PTNNL 2	Mức độ cải thiện trình độ nghề nghiệp sau các chương trình phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.	2	5	4.34	.674
PTNNL 3	Mức độ cải thiện hiệu quả làm việc sau các chương trình phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.	2	5	4.22	.679
PTNNL 4	Mức độ cải thiện hiệu quả hoạt động của toàn đơn vị/chi nhánh/bộ phận sau các chương trình phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.	2	5	4.24	.624