BỘ GIAO THÔNG VẬN TẢI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ GIAO THÔNG VẬN TẢI

VŨ TRỌNG TÚ

HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VAY MƯỢN

LUẬN VĂN THẠC SĨ

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ

HÀ NỘI - 2021

BỘ GIAO THÔNG VẬN TẢI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ GIAO THÔNG VẬN TẢI

VŨ TRỌNG TÚ

HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VAY MƯỢN

LUẬN VĂN THẠC SĨ

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ

Mã số: 8310110

Người hướng dẫn khoa học: TS. BÙI TƯỜNG MINH

HÀ NỘI - 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi, các kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn là trung thực, khách quan và chưa từng dùng bảo vệ để lấy bất kỳ học vị nào.

Tôi cũng xin cam kết chắc chắn rằng, mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện luận văn đã được cảm ơn, các thông tin trích dẫn trong luận văn đều được chỉ rõ nguồn gốc, bản luận văn này là nỗ lực, kết quả làm việc của cá nhân tôi và có sự đóng góp ý kiến của Giáo viên hướng dẫn.

Tác giả luận văn ký và ghi rõ họ tên

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN i
PHẦN MỞ ĐẦU 1
1. Tính cấp thiết của đề tài 1
2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu 3
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 3
4. Những đóng góp của luận văn 4
5. Phương pháp nghiên cứu 4
6. Kết cấu của luận văn 5
CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP 6
1.1. Tổng quan nghiên cứu 6
1.1.1. Các nghiên cứu về nhân lực trong doanh nghiệp 6
1.1.2. Các nghiên cứu về quản lý nhân lực trong doanh nghiệp 7
1.2. Một số khái niệm 8
1.2.1. Khái niệm về nguồn nhân lực và quản lý nhân lực 8
1.2.2. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động 10
1.2.3. Khái niệm Chính sách quản lý nguồn nhân lực 11
1.3. NỘI DUNG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC 12
1.3.1. Hoạch định nguồn nhân lực 13
1.3.2. Phân tích công việc 15
1.3.3. Tuyển dụng và bố trí nhân lực 17
1.3.4. Đào tạo và phát triển nhân lực 21
1.3.5. Đánh giá hiệu quả thực hiện công việc 24
1.3.6. Lương bổng và đãi ngộ 25
1.3.7. Quan hệ lao động 25
1.4. Cơ sở pháp lý về nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp 26
1.5. Một số mô hình và phương pháp nghiên cứu quản lý nguồn nhân lực của một số nước trên thế giới. 27
1.5.1. Một số mô hình nghiên cứu 27
1.5.2. Một số phương pháp nghiên cứu 32
Tiểu kết chương 1 37

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VAY MƯỢN 38
2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN VAY MƯỢN 38
2.1.1. Lịch sử hình thành và quá trình phát triển 38
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ.....40
2.1.3. Đặc điểm lao động của công ty Cổ phần Vay Mượn 42
2.2. Thực trạng quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Vay mượn.....42
2.2.1. Thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực 42
2.2.2. Đánh giá hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo đo lường các yếu tố ảnh hưởng.....43
2.2.3. Điều chỉnh mô hình và giả thiết nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực 46
2.2.4. Kiểm định sự phù hợp của mô hình 48
2.3. Đánh giá công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Vay mượn 51
Tiểu kết chương 2.....52
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VAY MƯỢN 54
3.1. Định hướng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Vay mượn trong thời gian tới 54
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện chính sách quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Vay mượn 55
3.2.1. Hoàn thiện chính sách hoạch định nguồn nhân lực.....55
3.2.2. Hoàn thiện chính sách phân tích công việc 56
3.2.3. Hoàn thiện chính sách tuyển dụng nguồn nhân lực.....56
3.2.4. Hoàn thiện chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....57
3.2.5. Hoàn thiện chính sách đánh giá thực hiện công việc 58
3.2.6. Hoàn thiện chính sách về tiền lương, tiền công và các chế độ khen thưởng..59
3.2.7. Tăng cường quảng bá thương hiệu để thu hút nguồn nhân lực có chất lượng về làm việc tại Công ty 59
3.2.8. Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực tổng thể.....60
3.2.9. Hoàn thiện chính sách đánh giá nguồn nhân lực 60
3.2.10. Hoàn thiện phần mềm về công tác quản lý nguồn nhân lực.....60
3.3. Một số Kiến nghị.....61

3.3.1. Kiến nghị với Chính phủ *61*
3.3.2. Kiến nghị với Công ty Cổ phần Vay mượn *61*
Tiểu kết chương 3 62
KẾT LUẬN 63
PHỤ LỤC 67
Phụ lục 1 67
Phụ lục 2 71
Phụ lục 3 74
Phụ lục 4 75
PHỤ LỤC 77

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

ALMT:	Áp lực môi trường
BHXH:	Bảo hiểm xã hội
CBNV:	Cán bộ nhân viên
CBQL:	Cán bộ quản lý
DN:	Doanh nghiệp
ĐGCV:	Đánh giá công việc
ĐTNN:	Đầu tư nước ngoài
ĐTPT:	Đào tạo và phát triển
HĐNNL:	Hoạch định nguồn nhân lực
HĐ:	Hợp đồng
MTCV:	Mô tả công việc
PCBT:	Phân công và bố trí
PCNLĐ:	Phụ cấp người lao động
PTCV:	Phân tích công việc
QH:	Quan hệ
QTNNL:	Quản trị nguồn nhân lực
QLNNL:	Quản lý nguồn nhân lực
SXKD:	Sản xuất kinh doanh
TNNLĐ:	Thu nhập của người lao động
TƯLĐTT:	Thỏa ước lao động tập thể
XH:	Xã hội

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ TRONG LUẬN VĂN

Bảng 1.1. Quy trình thực hiện nghiên cứu

Bảng 2.1. Cơ cấu theo độ tuổi của đối tượng khảo sát

Bảng 2.2. Cơ cấu theo giới tính của đối tượng khảo sát

Bảng 2.3. Kiểm định hệ số hồi quy

Bảng 2.4. Phân tích phương sai Anova trong phân tích hồi quy ANOVA[a]

Bảng 2.5. Kiểm định hệ số hồi quy

Bảng 2.6. Phân tích phương sai Anova trong phân tích hồi quy ANOVA[a]

Sơ đồ 1. 1. Nội dung quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức

Sơ đồ 1. 2. Quy trình hoạch định nguồn nhân lực

Hình 1. 1. Sơ đồ khái quát quy tình tuyển mộ

Hình 1. 2. Sơ đồ khái quát quy trình tuyển chọn

Hình 1. 3. Sơ đồ khái quát quy trình xây dựng chương trình đào tạo

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành đến **TS. Bùi Tường Minh** đã tận tình hướng dẫn và giúp tôi hoàn thành đề cương này. Bên cạnh đó, tôi cũng xin gửi lời cảm ơn đến:

- Quý thầy, cô đã trang bị cho tôi những kiến thức, kỹ năng cần thiết trong suốt khóa học để tôi có được nền tảng lý luận cơ bản khi nghiên cứu đề tài này.

- Cuối cùng tôi muốn chia sẻ đến gia đình, bạn bè là những người đã luôn động viên, ủng hộ và giúp đỡ để tôi có thể hoàn thành tốt đề cương luận văn này.

Xin chân thành cảm ơn!

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay, nền kinh tế tại thị trường Việt Nam đang trong quá trình hội nhập kinh tế thế giới. Trên nhiều khía cạnh và lĩnh vực, việc tham gia vào "sân chơi" của các tổ chức kinh tế thế giới mang lại nhiều thuận lợi cho nước ta, tạo ra nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp Việt Nam có thể bứt phá, phát triển. Tuy nhiên, quá trình này cũng đặt ra cho các doanh nghiệp những thách thức, tạo những cuộc cạnh tranh gay gắt của các đối thủ trên thương trường. Nếu doanh nghiệp không giữ vững và không ngừng nâng cao vị thế của mình trên thị trường trong và ngoài nước, thì doanh nghiệp sẽ nhanh chóng bị đào thải. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải luôn cố gắng, nỗ lực, có giải pháp quản trị chủ động, sẵn sàng đối phó với mọi đe dọa, áp lực của thị trường. Không chỉ cần cải tiến công nghệ, đảm bảo nguồn vốn, phát triển thương hiệu, điều chỉnh chi phí, giá thành hợp lý… mà để doanh nghiệp tồn tại được lâu dài thì không thể không kể đến một nội dung đặc biệt quan trọng mang tính sống còn, cấp bách trong điều hành doanh nghiệp, đó là: công tác quản lý nguồn nhân lực (NNL), quản lý NNL có chất lượng cao, nguồn lao động tri thức, cũng như việc tạo động lực, môi trường làm việc hiệu quả, cơ chế đãi ngộ… Trên thực tế việc đầu tư NNL có chất lượng tốt sẽ là động lực cơ bản, là nền tảng thúc đẩy sự phát triển mạnh mẽ của doanh nghiệp.

Ở Việt Nam hiện hiện nay vai trò của NNL, lực lượng sản xuất là động lực quan trọng quyết định tăng trưởng kinh tế, phát triển xã hội, bảo đảm quốc phòng an ninh. Vai trò của con người trong các hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng được nâng cao và đặc biệt coi trọng. Chính NNL là nguồn gốc tạo ra của cải vật chất cho xã hội, thúc đẩy phát triển kinh tế đất nước.

Trong hoạt động của các chủ thể kinh tế nói chung và các doanh nghiệp nói riêng, quản lý nguồn nhân lực có vai trò vô cùng quan trọng trong sự phát triển và tồn tại bền vững của các chủ thể này. Để tồn tại, cạnh tranh thành

công và phát triển bền vững, các doanh nghiệp cần có một nguồn nhân lực đầy đủ, có chất lượng chuyên môn , kỹ thuật cao đáp ứng tốt yêu cầu công việc. Kèm theo đó là những chính sách khuyến khích, tạo động lực thúc đẩy năng suất lao động hợp lý, thích 2 ứng với khả năng, trình độ của từng thành viên và đặc thù riêng của doanh nghiệp. Do vậy quản lý nguồn nhân lực từ lâu đã trở thành yếu tố quyết định cho phát triển và là một yêu cầu cấp thiết đối với mỗi doanh nghiệp.

Công ty Cổ phần Vay Mượn được thành lập và hoạt động từ năm 2017 Vay mượn ứng dụng mô hình P2P LENDING, sử dụng công nghệ để kết nối nhu cầu của người vay và nhà đầu tư bằng cách cung cấp cho người vay mức giá tốt nhất, nhà đầu tư lợi nhuận cao nhất. Trải qua hơn 3 năm hoạt động, Công ty đã không ngừng lớn mạnh cả về số lượng và chất lượng với uy tín và vị thế ngày càng được khẳng định trên thị trường tài chính trong và ngoài nước, để có được vị thế này. Công ty Cổ phần Vay Mượn đã tạo dựng được một NNL có chất lượng tốt, đáp ứng được yêu cầu công việc. Tuy nhiên, trước áp lực cạnh tranh ngày càng lớn của ngành tài chính, đòi hỏi công ty phải không ngừng nâng cao công tác quản lý NNL hiện có, đồng thời phát triển lực lượng cán bộ kế cận đủ mạnh để đáp ứng yêu cầu ngày càng khắt khe, đảm bảo nâng cao hiệu quả kinh doanh, góp phần vào sự thành công và phát triển của Công ty.

Qua quá trình nghiên cứu, học tập và tiếp cận công tác quản lý nguồn nhân lực của công ty, trên góc độ quản trị, tác giả luận văn nhận thấy câu hỏi cần nghiên cứu được đặt ra là:

- Thực trạng quản lý nguồn nhân lực hiện tại của Công ty Cổ phần Vay Mượn?
- Những tồn tại và hạn chế của công tác quản lý nguồn nhân lực hiện tại?
- Cần có những giải pháp gì để hoàn thiện chính sách quản lý nguồn nhân lực tại công ty này?

Với những lý do trên tôi lựa chọn nội dung "Quản lý nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vay Mượn", làm đề tài luận văn thạc sĩ của mình.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

- Mục đích nghiên cứu:

Mục đích nghiên cứu của đề tài là tìm những giải pháp phù hợp nhằm hoàn thiện công tác Quản lý nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vay Mượn. Để đạt được mục đích nêu trên, nhiệm vụ nghiên cứu đặt ra là:

Vận dụng lý luận về công tác quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vào việc phân tích thực trạng quản lý và quá trình triển khai thực hiện các giải pháp quản lý nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Vay Mượn, từ đó khuyến nghị nhằm hoàn thiện công tác này tại công ty trong thời gian tới.

- Nhiệm vụ cụ thể:

Hệ thống hóa khung lý thuyết và thực tiễn về công tác quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp;

Phân tích thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần Vay Mượn từ năm 2017-2019 và tình hình phát triển trong giai đoạn tiếp theo;

Quan điểm, phương hướng phát triển công tác quản lý nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần Vay Mượn;

Khuyến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản lý nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần Vay Mượn trong thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: công tác quản lý nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần Vay Mượn.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về không gian: Công ty Cổ phần Vay Mượn

+ Về thời gian: Từ năm 2017- 2019

+ Về nội dung: đề xuất các giải pháp hoàn thiện chính sách quản lý nguồn nhân lực Công ty Cổ phần Vay Mượn.

4. Những đóng góp của luận văn

- Dự kiến những đóng góp của luận văn:

Bổ sung, hoàn thiện cơ sở lý luận về công tác quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Làm rõ những tồn tại, hạn chế trong công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vay Mượn.

Khuyến nghị giải pháp nhằm hoàn thiện tác chính sách quản lý nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần Vay Mượn trong thời gian tới.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục đích nghiên cứu nêu trên, tôi sử dụng các phương pháp sau:

- Số liệu tổng hợp: Số liệu từ các báo cáo của Công ty Cổ phần Vay Mượn, ngoài ra còn sử dụng các tài liệu khác.Tác giả sưu tầm, tổng hợp số liệu từ các phòng ban trong Công ty để làm dữ liệu phục vụ công tác nghiên cứu

- Phương pháp quan sát: Sử dụng các giác quan cùng với chữ viết, ký hiệu và các phương tiện kỹ thuật (máy ảnh, máy ghi âm, máy quay phim,…) một cách có chủ định, có kế hoạch, để ghi nhận, thu thập thông tin phục vụ cho
mục đích nghiên cứu.

Phương pháp quan sát có ưu điểm là khá đơn giản, dễ tiến hành, có thể nghiên cứu đối tượng một cách toàn diện và khá chính xác nếu biết phối hợp tốt nhiều phương pháp quan sát khác nhau.

- Phương pháp phân tích và tổng hợp: Phân chia những vấn đề lớn thành những bộ phận nhỏ cấu thành để phát hiện ra bản chất, yếu tố bên trong từ đó có thể hiểu một cách mạch lạc, hiểu được cái chung phức tạp từ các bộ

phận cấu thành như: Phân tích thực trạng, nguyên nhân của vấn đề cần nghiên cứu....

- Phương pháp so sánh.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, Luận văn được bố cục làm 3 chương như sau:

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VAY MƯỢN.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VAY MƯỢN.

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Tổng quan nghiên cứu

Đến nay, vấn đề nâng cao hiệu quả và hoàn thiện công tác quản lý nhân lực đã có nhiều đề tài, công trình, luận văn và những bài viết được công bố. Trong đó nổi bật có một số công trình đề tài được chú ý như

1.1.1. Các nghiên cứu về nhân lực trong doanh nghiệp

Đề tài "On becoming a strategic partner: The role of Human resources in gaining competitive advantage" (Khi trở thành đối tác chiến lược: Vai trò của nguồn nhân lực trong giành lợi thế cạnh tranh) của Jay và Patrick (1997) đã nhấn mạnh vai trò của nguồn nhân lực trong việc duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, đi sâu làm rõ những nhân tố giúp nguồn nhân lực trở thành một lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp [10.].

Lê Chiến Thắng và Trương Quang (2005), nghiên cứu về thực tiễn QTNNL tại Việt Nam bao gồm các thành phần: Trao đổi thông tin, hiệu quả quản lý, đào tạo và phát triển, định hướng nhóm, duy trì sự quản lý.

Nguyễn Quang Thu và cộng sự (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 TP HCM. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 5 nguyên nhân thay đổi nơi làm việc của người lao động gồm: (1) Thu nhập, (2) Đánh giá khen thưởng và phúc lợi, (3) Chuyên môn, (4) Cơ sở vật chất và điều kiện làm việc, (5) Mối quan hệ giữa con người. Nghiên cứu này kiến nghị các giải pháp giảm thiểu rủi ro thuyên chuyển lao động trong ngành chế biến gỗ TP HCM.

Lê Thị Mỹ Linh (2009) - Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế. Đề tài đã hệ thống hóa và phát triển những lý luận về phát triển nguồn nhân lực nói chung và đã đưa ra một mô hình tổng quát về nội dung, phương pháp và cách tiếp cận về

phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa. Trên cơ sở đó, đề tài đã thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa, chỉ ra những mặt còn tồn tại trong công tác này. Trên cơ sở những phân tích và đánh giá, luận án đã đề xuất một số quan điểm, các giải pháp cũng như khuyến nghị nhằm phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam.

1.1.2. Các nghiên cứu về quản lý nhân lực trong doanh nghiệp

Cuốn giáo trình "Quản trị nguồn nhân lực" của Đồng Thị Thanh Phương và Nguyễn Thị Ngọc An (2012) đã cung cấp kiến thức nền tảng của quản lý NNL, bao gồm thu hút NNL, đào tạo và phát triển NNL và duy trì NNL một cách hiệu quả [7]. Trên cơ sở nghiên cứu những vấn đề lý luận, kinh nghiệm tiên tiến trên thế giới và thực trạng quản trị NNL ở Việt Nam, cuốn sách giới thiệu các kiến thức, tư tưởng và kỹ năng cơ bản của quản trị NNL cho các các DN và tổ chức.

Nghiên cứu của Đỗ Phú Trần Trình và các cộng sự (2012) : Nghiên cứu đã phát hiện ra 05 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên đối với doanh nghiệp là: 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 yếu tố tác động mạnh nhất. Kết quả có được từ nghiên cứu là một gợi ý quan trọng cho các doanh nghiệp trong việc xây dựng các chiến lược và kế hoạch phù hợp nhằm duy trì tốt hơn nguồn nhân lực cho đơn vị mình.

Trần Kim Dung (2009), Kết quả Nghiên cứu thực tiễn quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Việt Nam có 9 thành phần. Ngoài 6 thành phần căn bản thuộc các chức năng nghiệp vụ chính của quản lý nguồn nhân lực: Xác định nhiệm vụ công việc; Thu hút, tuyển chọn; đào tạo; Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên; Quản lý lương thưởng; Phát triển quan hệ lao động; Còn có ba thành phần: Thống kê nhân sự; Thực hiện quy định Luật pháp và khuyến khích thay đổi.[1]

Các công trình nghiên cứu trên đã góp phần hệ thống hóa lý luận, phân tích những vấn đề chung của công tác quản lý nhân lực tại các tổ chức kinh tế tại Việt Nam nói chung và tại các doanh nghiệp có vốn của Nhà nước hay doanh nghiệp tư nhân nói riêng. Tuy nhiên, trước những biến đổi mới về tình hình kinh tế trong và ngoài nước đang đặt ra nhiều vấn đề cần phải được bàn luận không chỉ ở cấp độ vĩ mô về quản lý nhân lực mà chính ở các doanh nghiệp cả tư nhân và nhà nước. Ngoài ra, chưa có công trình nghiên cứu nào tập trung nghiên cứu về việc hoàn thiện chính sách quản lý nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Vay Mượn. Vì thế, đây vẫn là nội dung còn khuyết thiếu và học viên mong muốn bàn luận nghiên cứu.

1.2. Một số khái niệm

1.2.1. Khái niệm về nguồn nhân lực và quản lý nhân lực

a. Khái niệm nguồn nhân lực

Theo Giáo trình Quản trị Nhân lực của Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh, nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó [1].

Nguồn nhân lực chính là nguồn lực về con người. Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người bao gồm cả thể lực và trí lực. Thể lực chỉ tình trạng sức khoẻ của con người. Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, tài năng, năng khiếu, quan điểm, lòng tin, nhân cách… của từng con người. Thể lực của con người có giới hạn nhưng trí lực của con người là kho tàng còn nhiều tiềm năng chưa được khai thác.[3], [1].

Theo Bùi Anh Tuấn (Giáo trình Hành vi tổ chức, 2010) nguồn nhân lực bao gồm toàn thể những người lao động mà tổ chức có thể huy động để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của tổ chức. Với quan điểm này nguồn nhân lực của một tổ chức không chỉ bao gồm những lao động cơ hữu của tổ chức mà còn bao gồm những người lao động ngoài tổ chức mà tổ chức đó có thể huy động để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của tổ chức đó.

Như vậy, nguồn nhân lực là tất cả các cá nhân tham gia vào bất cứ hoạt động nào của tổ chức, doanh nghiệp, nhằm đạt được những thành quả của tổ chức, doanh nghiệp đó đề ra. Bất cứ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nhân lực của nó. Nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp (tài chính, vốn, tài nguyên thiết bị…). Do đó, có thể nói nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó.

b. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực

Có nhiều cách hiểu về quản lý nguồn nhân lực (NNL) (còn gọi là quản lý nhân lực).

Khái niệm Quản lý NNL mới xuất hiện từ những năm 1980 ở các nước phát triển, là dấu hiệu ghi nhận vai trò rộng mở và cũng là sự ghi nhận một cung cách quản lý mới: từ quản trị cứng nhắc coi con người chỉ là lực lượng thừa hành phụ thuộc cần khai thác tối đa ngắn hạn với chi phí tối thiểu đã và đang chuyển sang một cách quản lý mềm dẻo hơn, linh hoạt hơn, tạo điều kiện để con người phát huy tính tích cực chủ động sáng tạo, vừa khai thác năng lực của họ vừa có kế hoạch đầu tư dài hạn sao cho chi phí được sử dụng một cách tối ưu [3]; [1].

Nhìn chung, Quản lý nguồn nhân lực hiện đại khác với quản lý nhân sự trước đây ở chỗ: mục tiêu cơ bản của nó không phải là quản lý các cá nhân. Mục đích cơ bản của nó là tìm cách đạt được sự hoà hợp thỏa đáng giữa nhu cầu của một tổ chức và nguồn nhân lực của tổ chức đó [3]; [1].

Quản lý nhân lực nhằm mục đích tuyển chọn được những người có năng lực, nhanh nhạy và cống hiến trong công việc, quản lý hoạt động và khen thưởng kết quả hoạt động cũng như phát triển năng lực của họ (A. J. Price., 2004). Wayne và Noe (1996) định nghĩa một cách cô đọng rằng QTNNL liên quan đến các chính sách, thực tiễn, và hệ thống ảnh hưởng hành vi, thái độ và kết quả thực hiện của nhân viên. Định nghĩa A. J. Price. (2004) có tính khái quát và cụ thể nên được sử dụng cho nghiên cứu này [4].

Tuy có những định nghĩa khác nhau tùy theo giác độ tiếp cận nghiên cứu nhưng ta có thể thấy được hai mục tiêu cơ bản của QLNNL mà các định nghĩa đề cập tới là: (1) Sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả; (2) Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với tổ chức.

Như vậy, quản lý NNL vẫn là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt chất lượng lẫn số lượng. Đối tượng của quản lý NNL là người lao động với tư cách là những cá nhân cán bộ, công nhân viên trong tổ chức và các vấn đề có liên quan đến họ như: công việc, quyền lợi, nghĩa vụ trong tổ chức.

1.2.2. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động

Theo quan điểm của Mac-Lênin về hiệu quả sử dụng lao động là sự so sánh kết quả đạt được với chi phí bỏ ra một số lao động ít hơn để đạt được kết quả lao động nhiều hơn.

Các Mác chỉ rõ bất kỳ một phương thức sản xuất liên hiệp nào cũng cần phải có hiệu quả, đó là nguyên tắc của liên hiệp sản xuất. Mác viết: "Lao động có hiệu quả nó cần có một phương thức sản xuất , và nhấn mạnh rằng "hiệu quả lao động giữ vai trò quyết định, phát triển sản xuất là để giảm chi phí của con người, tất cả các tiến bộ khoa học đều nhằm đạt được mục tiêu đó.

Theo quan điểm của F.W.Taylor thì "con người là một công cụ lao động". Quan điểm này cho rằng: về bản chất con người đa số không làm việc, họ quan tâm nhiều đến cái họ kiếm được chứ không phải là công việc mà họ làm, ít người muốn và làm được những công việc đòi hỏi tính sáng tạo, độc lập, tự kiểm soát. Vì thế để sử dụng lao động một cách có hiệu quả thì phải đánh giá chính xác thực trạng lao động tại doanh nghiệp mình, phải giám sát và kiểm tra chặt chẽ những người giúp việc, phải phân chia công việc ra từng bộ phận đơn giản lặp đi, lặp lại, dễ dàng học được.

Theo quan điểm "con người là tiềm năng cần được khai thác và làm cho phát triển" cho rằng: Bản chất con người là không phải không muốn làm việc. Họ muốn góp phần thực hiện các mục tiêu, họ có năng lực độc lập sáng tạo. Chính sách quản lý phải động viên khuyến khích con người đem hết sức của họ vào công việc chung, mở rộng quyền độc lập và tự kiểm soát của họ sẽ có lợi cho việc khai thác các tiềm năng quan trọng. Từ cách tiếp cận trên ta có thể hiểu khái niệm hiệu quả lao động như sau:

+ Theo nghĩa hẹp:

Hiệu quả sử dụng lao động là kết quả mang lại từ các mô hình, các chính sách quản lý và sử dụng lao động. Kết quả lao động đạt được là doanh thu lợi nhuận mà doanh nghiệp có thể đạt được từ kinh doanh và việc tổ chức, quản lý lao động, có thể là khả năng tạo việc làm của mỗi doanh nghiệp.

+ Theo nghĩa rộng:

Hiệu quả sử dụng lao động còn bao hàm thêm khả năng sử dụng lao động đúng ngành, đúng nghề đảm bảo sức khỏe, đảm bảo an toàn cho người lao động, là mức độ chấp hành nghiêm chỉnh kỷ luật lao động, khả năng sáng kiến cải tiến kỹ thuật ở mỗi người lao động, đó là khả năng đảm bảo công bằng cho người lao động.

1.2.3. Khái niệm Chính sách quản lý nguồn nhân lực

Chính sách là một hệ thống nguyên tắc có chủ ý hướng dẫn các quyết định và đạt được các kết quả hợp lý. Một chính sách là một tuyên bố về ý định, và được thực hiện như một thủ tục hoặc giao thức. Các chính sách thường được cơ quan quản lý thông qua trong một tổ chức. Chính sách có thể hỗ trợ cả việc đưa ra quyết định chủ quan và khách quan. Các chính sách hỗ trợ trong việc ra quyết định chủ quan thường hỗ trợ quản lý cấp cao với các quyết định phải dựa trên thành tích tương đối của một số yếu tố và do đó thường khó kiểm tra khách quan, ví dụ: chính sách cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Các chính sách tương phản để hỗ trợ việc ra quyết định khách

quan thường hoạt động trong tự nhiên và có thể được kiểm tra khách quan, ví dụ: chính sách mật khẩu

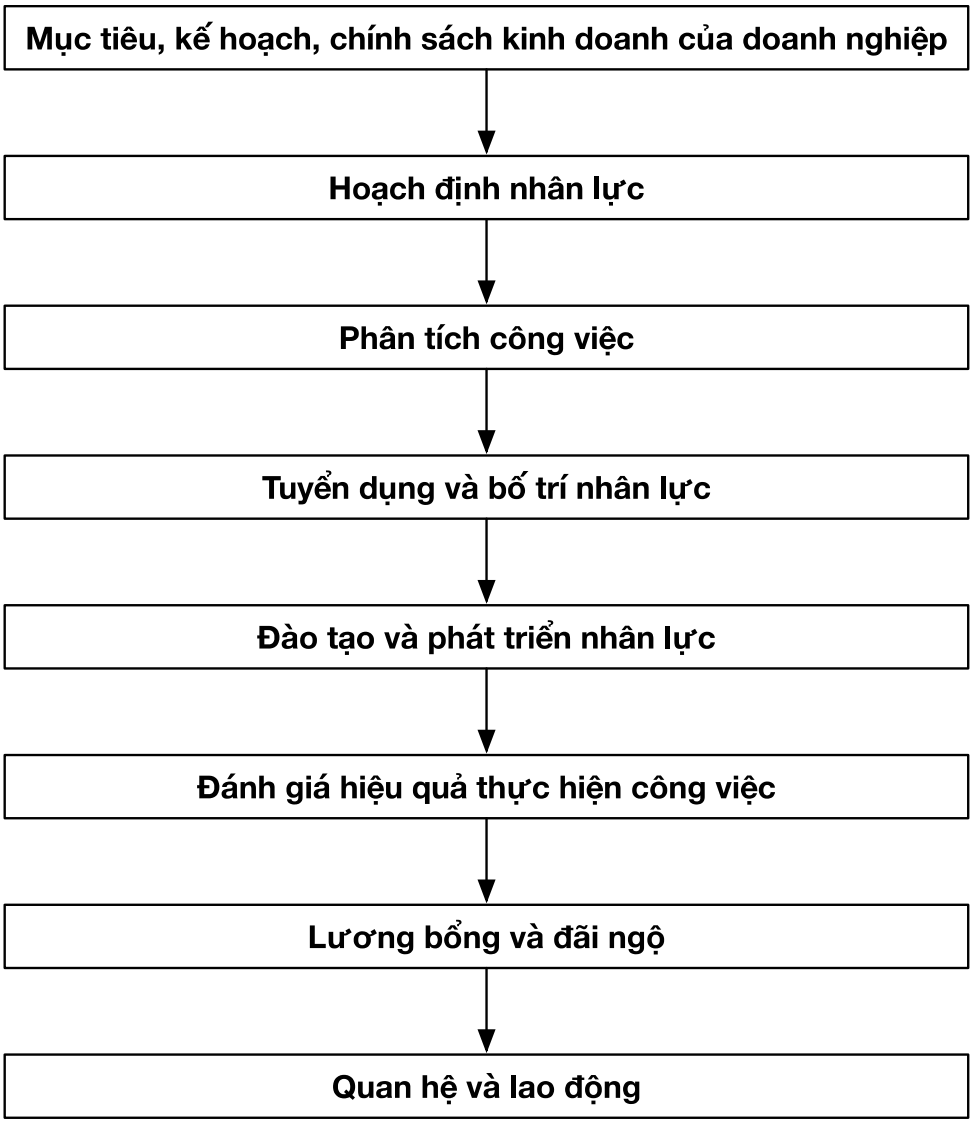
Chính sách quản lý nguồn nhân sự trên thực tế là một hệ thống các quy định của doanh nghiệp về chính sách tuyển dụng, chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp… rất nhiều vấn đề liên quan đến nhân sự của một doanh nghiệp được gọi là chính sách quản lý nguồn nhân sự.

Chính sách quản lý nguồn nhân sự là một chính sách quan trọng trong quá trình thực hiện chiến lược phát triển mỗi doanh nghiệp. Nếu chính sách quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp không hợp lý, không làm hài lòng người lao động thì mang đến những kết quả không như mong muốn. Với những doanh nghiệp có được chính sách quản lý nguồn nhân lực sẽ giúp phát triển kỹ năng quản lý và trị độ người lao động, tạo ra hệ thống luật lệ, chế độ thưởng phạt hợp lý, khuyến khích và phát triển được người lao động, tạo ra hệ thống luật lệ, chế độ thưởng phạt hợp lý khuyến khích và phát triển được người lao động.

1.3. NỘI DUNG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC

Nội dung quản lý NNL hoạt động theo trình tự sau:

Sơ đồ 1. 1. Nội dung quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức



Các nội dung trên có quan hệ và tác động qua lại lẫn nhau, mỗi nội dung đòi hỏi những hình thức và phương pháp tiếp cận khoa học linh hoạt. Muốn thu hút NNL trước tiên, doanh nghiệp cần đề ra mục tiêu, kế hoạch, chính sách, từ đó nghiên cứu và hoạch định NNL đáp ứng mục tiêu phát triển.

1.3.1. Hoạch định nguồn nhân lực

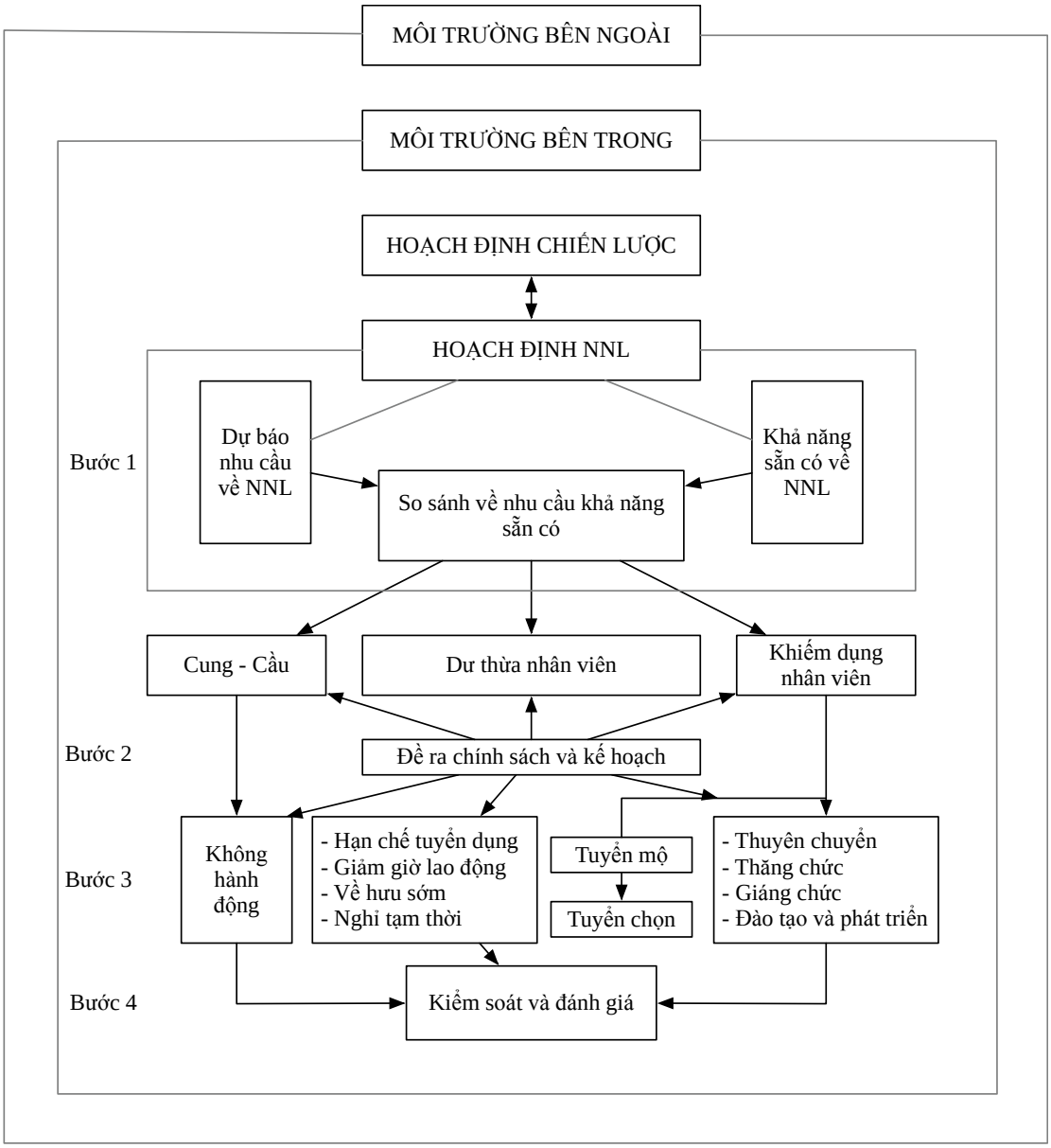
Hoạch định nguồn nhân lực (HĐNNL) là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về NNL để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng được các nhu cầu đó. HĐNNL gồm ước tính xem cần bao nhiêu người có trình độ lành nghề thích ứng để thực hiện các nhiệm vụ đã đặt ra (cầu nhân lực); ước tính có bao nhiêu người sẽ làm việc

cho tổ chức (cung nhân lực); lựa chọn các giải pháp để cân đối cung và cầu nhân lực của tổ chức tại thời điểm thích ứng trong tương lai.

HĐNNL giữ vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược NNL. Hoạch định chiến lược NNL là quá trình xây dựng các chiến lược NNL và thiết lập các chương trình hoặc các chiến thuật để thực hiện các chiến lược NNL đó. Do đó, vai trò của HĐNNL là giúp tổ chức đạt được mục tiêu công việc. HĐNNL giúp cho tổ chức chủ động thấy trước được các khó khăn và tìm giải pháp khắc phục; nhận rõ các hạn chế và cơ hội của NNL trong tổ chức. Ngoài ra, HĐNNL còn là cơ sở cho các hoạt động biên chế NNL, đào tạo và phát triển NNL. Hoạch định NNL cũng nhằm điều hoà các hoạt động NNL.

Tiến trình hoạch định NNL thường được tiến hành theo các bước sau:

Sơ đồ 1. 2. Quy trình hoạch định nguồn nhân lực



1.3.2. Phân tích công việc

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc. Đó là việc nghiên cứu các công việc để làm rõ: ở từng công việc cụ thể, người lao động có những nhiệm vụ, trách nhiệm gì; họ thực hiện những hoạt động nào, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào; những máy móc thiết bị, công cụ nào được sử dụng; những mối quan hệ nào được thực hiện; các điều kiện làm việc

cụ thể; cũng như những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và các khả năng mà người lao động cần phải có để thực hiện công việc.

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng bởi vì nhờ có PTCV mà người quản lý xác định được các kỳ vọng của mình đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó; và nhờ đó, người lao động cũng hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong công việc.

Để làm rõ bản chất của một công việc cụ thể cần thu thập các loại thông tin sau [1]; [4]; [6]:

- Thông tin về các nhiệm vụ, trách nhiệm, các hoạt động, các mối quan hệ cần thực hiện thuộc công việc.

- Thông tin về các máy móc, thiết bị, công cụ, nguyên vật liệu cần phải sử dụng và các phương tiện hỗ trợ công việc.

- Thông tin về các điều kiện làm việc như điều kiện về vệ sinh, an toàn lao động, điều kiện về chế độ thời gian làm việc; khung cảnh tâm lý xã hội…vv.

- Thông tin về các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện như các khả năng và kỹ năng cần phải có, các kiến thức, các hiểu biết và kinh nghiệm làm việc cần thiết.

- Bản mô tả công việc (MTCV): Bản mô tả công việc là một văn bản viết giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể. Bản MTCV thường bao gồm 3 nội dung [10]; [5]:

+ Phần xác định công việc: tên công việc (chức danh công việc), mã số của công việc, tên bộ phận hay địa điểm thực hiện công việc, chức danh lãnh đạo trực tiếp, số người phải lãnh đạo dưới quyền, mức lương…Phần này cũng thường bao gồm một hoặc vài câu tóm tắt về mục đích hoặc chức năng của công việc

+ Phần tóm tắt về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc: Phần này bao gồm các câu mô tả chính xác, nêu rõ người lao động phải làm gì, thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm như thế nào, tại sao phải thực hiện những nhiệm vụ đó.

+ Các điều kiện làm việc: bao gồm các điều kiện về môi trường vật chất (các thiết bị, công cụ cần phải sử dụng), thời gian làm việc, điều kiện vệ sinh, an toàn lao động, các phương tiện đi lại để phục vụ công việc và các điều kiện khác có liên quan.

- Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu/tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc. Trong các tổ chức khác nhau tiêu chuẩn thực hiện công việc có thể được thể hiện dưới các dạng khác nhau.

1.3.3. Tuyển dụng và bố trí nhân lực

a. Tuyển dụng nhân lực

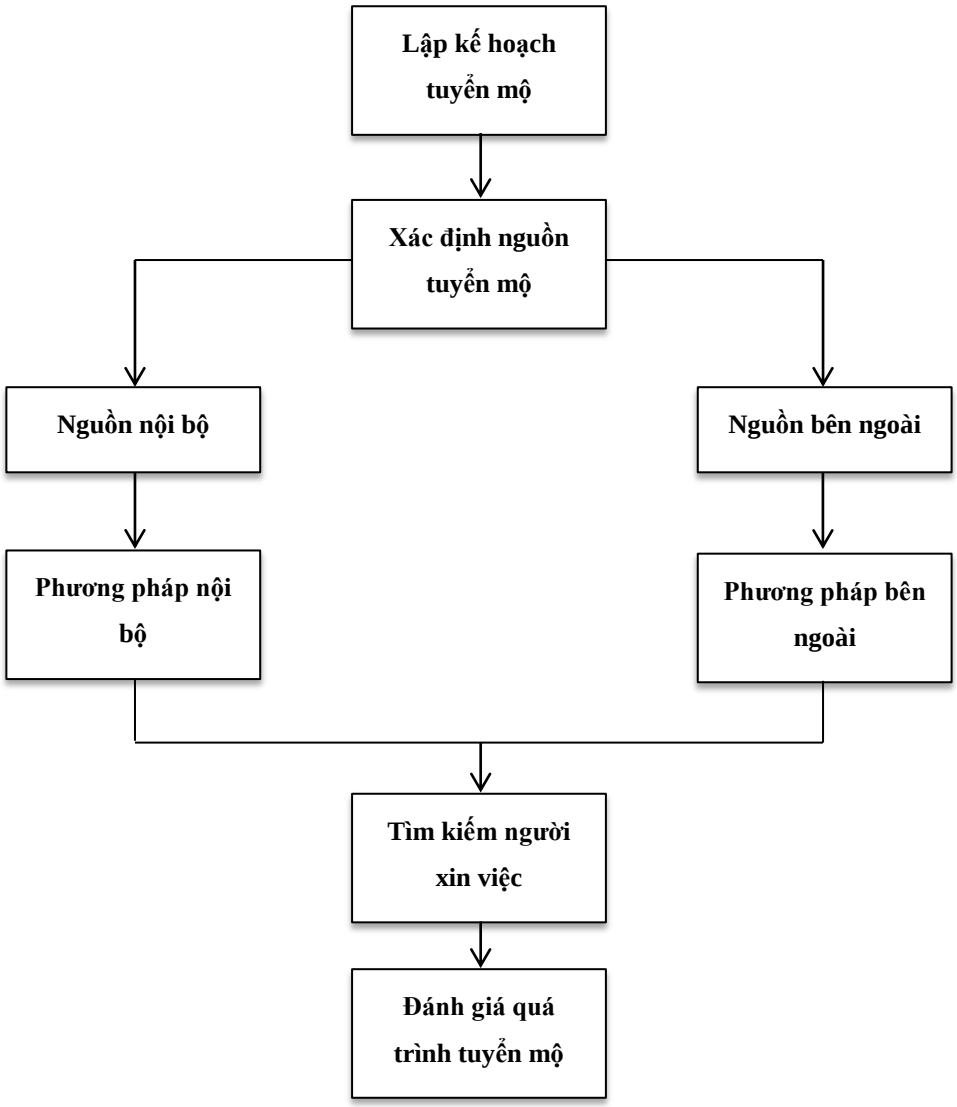
Tuyển dụng nhân lực là tổng thể các chính sách, giải pháp nhằm thu hút và tuyển chọn những ứng cử viên phù hợp nhất với yêu cầu của công việc ở ngoài thị trường lao động vào làm việc cho tổ chức.

(1) Tuyển mộ nhân lực

Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Công tác tuyển mộ có ảnh hưởng lớn đến chất lượng NNL trong tổ chức. Tuyển mộ không chỉ ảnh hưởng đến việc tuyển chọn mà còn ảnh hưởng đến chức năng khác của QLNNL như đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động, đào tạo và phát triển.[1]; [4]; [6]

Quá trình tuyển mộ:

Hình 1. 4. Sơ đồ khái quát quy tình tuyển mộ



Bước 1: Xây dựng chiến lược tuyển mộ.

Nội dung của chiến lược tuyển mộ này gồm:

- Kế hoạch tuyển mộ: tổ chức cần xác định xem cần tuyển mộ bao nhiêu người cho từng vị trí cần tuyển.

- Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ

- Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ.

Bước 2: Tìm kiếm ứng viên tìm việc.

Trong quá trình tuyển mộ các tổ chức sẽ gặp khó khăn khi thu hút những người lao động có trình độ cao trong những thị trường cạnh tranh gay

gắt. Trong các điều kiện như thế, các tổ chức phải đưa ra được các hình thức kích thích hấp dẫn để tuyển được những người phù hợp với yêu cầu của công việc với mục tiêu là tuyển được người tài và đảm bảo họ sẽ làm việc lâu dài trong tổ chức.

Bước 3: Đánh giá quá trình tuyển mộ

Sau một quá trình tuyển mộ, các tổ chức cần phải đánh giá các quá trình tuyển mộ của mình để hoàn thiện công tác này. Trong đánh giá, cần chú ý tới các vấn đề sau:

- Mức độ hợp lý của tỷ lệ sàng lọc.

- Hiệu quả của quảng cáo tuyển mộ nói riêng và tuyển mộ nói chung.

- Sự đảm bảo công bằng tất cả các cơ hội xin việc.

- Tính hợp lý của các tiêu chuẩn tuyển mộ.

- Chi phí tài chính cho tuyển mộ.

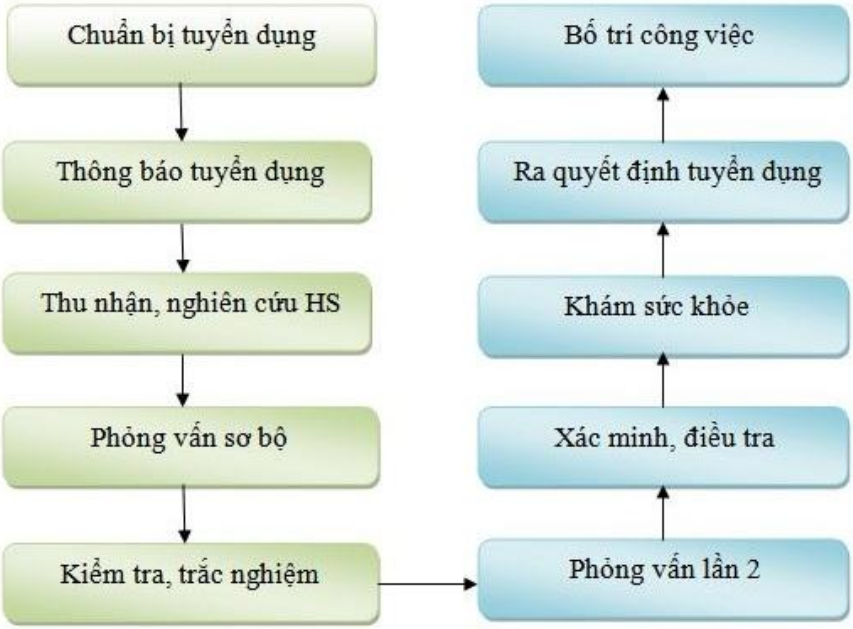
(2) Tuyển chọn nhân lực

Tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ.

Để tuyển chọn đạt được kết quả cao thì cần phải có các bước tuyển chọn phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá thông tin một cách khoa học …[1]; [4]; [6].

Quá trình tuyển chọn bao gồm các bước sau:

Hình 1. 5. Sơ đồ khái quát quy trình tuyển chọn



Bước 1: Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ.

Bước 2: Sàng lọc qua đơn xin việc.

Các mẫu đơn xin việc của tổ chức cần được thiết kế một cách khoa học và hợp lý để tuyển chọn được chính xác người lao động. Thông qua nội dung đơn xin việc, các nhà tuyển chọn sẽ có cơ sở để thực hiện tiếp các bước sau của tuyển chọn hay chấm dứt quá trình tuyển chọn đối với người xin việc

Bước 3: Các trắc nghiệm trong tuyển chọn.

Các trắc nghiệm nhân sự mang lại những kết quả khách quan về các đặc trưng tâm lý của con người như khả năng bẩm sinh, sở thích, cá tính của cá nhân này so với cá nhân khác. Các trắc nghiệm giúp cho việc hiểu được các đặc trưng đặc biệt trong thực hiện công việc của từng cá nhân, các công việc có tính đặc thù

Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn.

Phỏng vấn trong tuyển chọn giúp khắc phục đượcc những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được. Mục tiêu của phỏng vấn tuyển chọn là:

- Để thu thập thêm thông tin về người xin việc;

- Để giới thiệu và quảng cáo về tổ chức;

- Tăng cường khả năng giao tiếp.

Bước 5: Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp.

Để đảm bảo sự thống nhất từ hội đồng tuyển chọn cho đến người phụ trách trực tiếp và sử dụng lao động thì cần thực hiện bước này.

Bước 6: Thẩm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển chọn.

Có nhiều cách để thẩm tra thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động đã làm việc, hoặc những nơi đã cấp chứng chỉ văn bằng…Đây là những căn cứ chính xác để các nhà tuyển dụng ra quyết định cuối cùng

Bước 7: Ra quyết định tuyển chọn (tuyển dụng).

Hội đồng tuyển chọn sẽ ra quyết định tuyển dụng đối với người xin việc. Cơ sở của việc ra quyết định là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của phỏng vấn và trắc nghiệm.

b. Bố trí sử dụng nhân lực

Bố trí nhân lực bao gồm các hoạt động định hướng (còn gọi là hòa nhập) đối với người lao động khi bố trí họ vào vị trí làm việc mới, bố trí lại lao động thông qua thuyên chuyển, đề bạt và xuống chức hay còn gọi là quá trình biên chế nội bộ tổ choc. Tổ chức sẽ động viên được sự đóng góp của người lao động ở mức cao nhất, nếu quá trình bố trí nhân lực được thực hiện có chủ định và hợp lý.

1.3.4. Đào tạo và phát triển nhân lực

Mục tiêu chung của đào tạo và phát triển NNL là nhằm sử dụng tối đa NNL hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với

thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với công việc trong tương lai.

* Các phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực

- Đào tạo trong công việc

Đây là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn.[1]; [4];

Nhóm này bao gồm những phương pháp như:

+ Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc

+ Đào tạo theo kiểu học nghề

+ Luân chuyển và thuyên chuyển công việc

- Đào tạo ngoài công việc

Đây là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện công việc thực tế [1]; [4];

. Các phương pháp đó bao gồm:

+ Tổ chức các lớp học

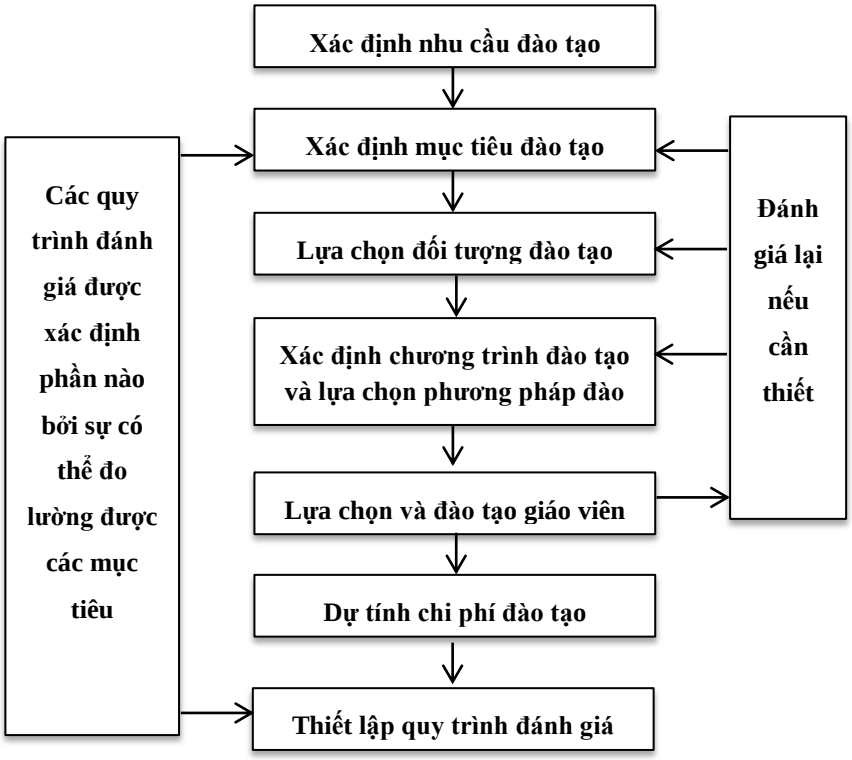
+ Cử đi học ở các cơ sở đào tạo chính quy

+ Các bài giảng, hội nghị hoặc hội thảo

+ Đào tạo theo phương thức từ xa

* Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo /phát triển …[1]; [4]:

Hình 1. 6. Sơ đồ khái quát quy trình xây dựng chương trình đào tạo



Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo

Bước 2: Xác định mục tiêu đào tạo là xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo /phát triển, bao gồm:

- Những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo.

- Số lượng và cơ cấu học viên.

- Thời gian đào tạo.

Bước 3: Lựa chọn đối tượng đào tạo

Bước 4: Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo.

Bước 5: Dự toán chi phí đào tạo.

Bước 6: Lựa chọn và đào tạo giáo viên, có thể là người bên trong hoặc người bên ngoài tổ chức hoặc cả hai.

Bước 7: Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo.

Kết quả của chương trình đào tạo bao gồm: kết quả nhận thức, sự thỏa mãn của người học đối với chương trình đào tạo, khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng lĩnh hội được từ chương trình đào tạo, sự thay đổi hành vi theo hướng tích cực…

1.3.5. Đánh giá hiệu quả thực hiện công việc

Đánh giá hiệu quả thực hiện công việc là một nội dung quản lý NNL và được tiến hành trong bất kỳ một tổ chức nào dưới một hệ thống chính thức hay không chính thức. Có nhiều quan niệm và cách gọi khác nhau về công tác này như đánh giá công lao, đánh giá nhân viên, xem xét tình trạng thực hiện công việc[1]; [4].

Đánh giá hiệu quả thực hiện công việc có một vai trò vô cùng quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực của một tổ chức. Nó có ảnh hưởng lớn đến kết quả hoạt động của tổ chức. Việc đánh giá không chỉ có ý nghĩa là thẩm định kết quả thực hiện công việc mà còn có ý nghĩa công nhận thành tích của nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định. Thông qua việc đánh giá sẽ trả lời được các câu hỏi quan trọng luôn đặt ra từ phía người lao động và phía tổ chức.

* Quy trình đánh giá:

- Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá

- Xác định mối quan hệ giữa các yếu tố trong công việc cần đánh giá với mục tiêu chiến lược và kế hoạch của doanh nghiệp

- Lựa chọn phương pháp đánh giá

* Phương pháp đánh giá công việc

- Phương pháp thang điểm

- Phương pháp xếp hạng luân phiên

- Phương pháp so sánh cặp

- Phương pháp quan sát hành vi

- Phương pháp phê bình lưu giữ…

Không có phương pháp nào tốt nhất cho tất cả các doanh nghiệp hay bộ phận. Vì vậy, nhà quản lý cần lựa chọn phương pháp thích hợp nhất cho đơn vị mình.

1.3.6. Lương bổng và đãi ngộ

Lương bổng là một trong những động lực kích thích cho người lao động làm việc hăng hái, nhưng đồng thời cũng là một trong những nguyên nhân gây trì trệ công việc, ảnh hưởng lớn đến năng suất lao động của doanh nghiệp.

Lương bổng và đãi ngộ bao gồm: lương bổng đãi ngộ về mặt tài chính (lương công nhật, lương tháng, tiền thưởng, hoa hồng, BHXH, trợ cấp XH, phúc lợi,.v.v…) và lương bổng đãi ngộ về mặt phi tài chính (tuyên dương, khen ngợi, môi trường làm việc thuận lợi…)

Các hình thức trả lương: Thông thường các doanh nghiệp có thể trả lương theo bốn hình thức sau:

- Trả lương theo thời gian;
- Trả lương theo nhân viên (theo trình độ, năng lực của nhân viên);
- Trả lương theo kết quả thực hiện công việc;
- Trả lương cho các chức danh.

1.3.7. Quan hệ lao động

Quan hệ lao động là toàn bộ những quan hệ có liên quan đến quyền, nghĩa vụ, quyền lợi giữa các bên tham gia quá trình lao động. Quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động trong quá trình lao động. Quan hệ lao động được điều chỉnh bởi Luật lao động và Công đoàn, có vai trò quan trọng trong việc bảo vệ và đấu tranh cho quyền lợi hợp pháp của người lao động căn cứ theo trình tự thời gian hình thành và kết thúc của một quan hệ lao động thì nội dung của quan hệ lao động bao gồm:

- Các quan hệ lao động thuộc thời kỳ tiền quan hệ lao động như: học nghề, tìm việc làm, thử việc;

- Các mối quan hệ lao động trong quá trình lao động, tức là quan hệ từ khi hợp đồng hoặc thỏa ước lao động có hiệu lực đến khi kết thúc;

- Thoả ước lao động tập thể (TƯLĐTT);

- Tranh chấp lao động và đình công;

- Các quan hệ thuộc hậu quan hệ lao động, tức là các quan hệ còn tiếp tục phải giải quyết giữa người sử dụng lao động và người lao động mặc dù HĐ hoặc TƯLĐ đã kết thúc.

1.4. Cơ sở pháp lý về nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp

Quản lý nhân sự đóng vai trò quan trọng trong chiến lược và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Ở góc độ pháp lý, quan hệ lao động là quan hệ xã hội phát sinh trong việc thuê mướn, sử dụng lao động, trả lương cho người lao động bởi người sử dụng lao động. Đây là mối quan hệ được xác lập theo nguyên tắc tự nguyện, thiện chí, bình đẳng, hợp tác, tôn trọng quyền và lợi ích hợp pháp của nhau.

Theo đó, quản lý nhân sự tốt là nền tảng để doanh nghiệp ổn định, và ngược lại. Vì vậy, công tác quản lý nhân sự nên được xây dựng trên cơ sở quy định pháp luật mở rộng đến hoạt động doanh nghiệp.

Một số vấn đề cần lưu ý trong công tác quản lý nhân sự liên quan đến quy định pháp luật trong doanh nghiệp được quy định tại các văn bản quy phạm pháp luật sau:

- Luật Doanh nghiệp năm 2014 và các văn bản hướng dẫn ban hành; Bộ luật lao động số 10/2012/QH13 của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam;

- Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Bộ Luật Lao động đã được Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam khoá X, kỳ họp thứ 11 thông qua ngày 02/4/2002 và các văn bản hướng dẫn thi hành;

1.5. Một số mô hình và phương pháp nghiên cứu quản lý nguồn nhân lực của một số nước trên thế giới.

1.5.1. Một số mô hình nghiên cứu

Mô hình quản lý nguồn nhân lực của Harvard: mô hình Harvard được xem là một bước ngoặc lớn trong quá trình hình thành các khái niệm về nhân sự. Mô hình này được đề xuất bởi Beer et al.,1984, người lao động sẽ chịu tác động của 3 yếu tố: (1) Chế độ làm việc, (2) Các dòng di chuyển nhân lực, (3) Mức lương bổng. Mô hình này tập trung chủ yếu vào mối quan hệ giữa người với người, coi trọng vấn đề giao tiếp, tạo động lực và vai trò lãnh đạo. Mô hình lấy con người làm trung tâm, coi sự hài lòng của con người là nền tảng, dựa trên ảnh hưởng của cá nhân, chế độ làm việc, lương bổng và các dòng di chuyển lao động [13].

Mô hình quản lý nhân lực Michigan (1984): mô hình này còn được gọi là mô hình liên kết thuộc trường phái quản lý nhân lực [7]. Mô hình được đề xuất bởi Michigan Devanna et al., 1984, mô hình có 4 yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực doanh nghiệp: (1) Tuyển dụng nhân lực; (2) Đánh giá nhân lực; (3) Định mức lương bổng và (4) Phát triển nhân lực. Mô hình này dựa trên cơ sở:

Thành tích công việc của nhân viên.

- Kiểm tra chiến lược, hệ thống cơ cấu tổ chức để quản lý con người.

- Trong quá trình tuyển chọn nhân lực, ai đáp ứng được yêu cầu của tổ chức sẽ được tuyển dụng.

- Thành quả lao động của nhân viên sẽ được ghi nhận và kiểm nghiệm trong quá trình đánh giá nhân lực.

- Kết quả đánh giá sẽ là cơ sở xác định mức lương, khen thưởng và phát triển nhân lực.

Mô hình nghiên cứu của Morrison (1996), đề xuất mô hình QTNNL gồm 6 thành phần: (1) Triết lý QTNNL; (2) Tuyển dụng; (3) Mô tả công việc;

(4) Xã hội hóa; (5) Đào tạo; (6) Đánh giá và phần thưởng. Trong đó, triết lý QTNNL là hệ thống các chính sách, cách nhìn nhận đánh giá cũng như niềm tin của nhà quản lý về nhân viên của mình; Xã hội hóa nghĩa là nhân viên được tạo điều kiện tham gia vào việc hoạch định và quyết định các công việc chung của tổ chức [12].

Mô hình nghiên cứu của Guest (1997), đề xuất mô hình QTNNL gồm có 7 thành phần: (1) Tuyển dụng; (2) Đào tạo; (3) Đánh giá nhân viên; (4) Quản lý lương, thưởng; (5) Mô tả công việc; (6) Sự tham gia của nhân viên; (7) Địa vị và bảo đảm ổn định trong công việc [1].

Theo nghiên cứu của Ramlall (2003), đã đo lường việc nâng cao hiệu quả của thực tiễn QTNNL thông qua các thành phần: Lập kế hoạch chiến lược; Thu nhận người lao động; Đào tạo và Phát triển; Phát triển và thay đổi tổ chức; Quản lý kết quả làm việc; Hệ thống lương, thưởng; Lý thuyết và hành vi tổ chức [6].

Theo mô hình nghiên cứu của Singh (2004), Dựa vào nhiều kết quả nghiên cứu diễn ra ở nhiều quốc gia có trình độ phát triển kinh tế khác nhau (Osterman 1987; Fernandez 1992; Milgrom & Roberts 1993; Pfeffer 1994; Lado & Wilson 1994; Bartel 1994; Ettington 1997; Barak, Maymon & Harel 1999,…). Singh (2004) cho rằng nên có mô hình thang đo riêng trong điều kiện của nền kinh tế đang phát triển , trên cơ sở đó ông đề xuất bộ thang đo thực tiễn quản lý nguồn nhân lực tại Ấn Độ gồm có 7 thành phần: Đào tạo; Đánh giá nhân viên; Hoạch định nghề nghiệp; Thu hút nhân viên vào các hoạt động; Xác định công việc; Trả công lao động; Tuyển dụng [6]

Nghiên cứu của Shelagh Dillon và Demand Media [6]: Kết quả nghiên cứu xác định được 6 yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực gồm:

- Yếu tố chính trị: Từ một sự thay đổi địa phương đến một sự thay đổi trong chính phủ thì chính trị ảnh hưởng đến giá lương tối thiểu và số lượng nhân viên có sẵn.

- Yếu tố kinh tế: Chính sách tiền lương, đào tạo và trang thiết bị là mối quan tâm trực tiếp nhất trong lập kế hoạch nguồn nhân lực.

- Yếu tố xã hội: Yếu tố xã hội ảnh hưởng đến kế hoạch nhân sự của một tổ chức.

- Yếu tố công nghệ: Công nghệ mới mang lại các yêu cầu kỹ năng mới, do đó doanh nghiệp luôn luôn cần phải nhận thức được sự thông thạo và nhu cầu đào tạo khi lập kế hoạch nguồn nhân lực

- Yếu tố pháp lý: Luật lao động là lĩnh vực quan trọng nhất của hệ thống pháp luật có ảnh hưởng đến kế hoạch nguồn nhân lực.

- Yếu tố môi trường: Yếu tố môi trường có thể bao gồm nơi kinh doanh của doanh nghiệp có vị trí liên quan đến việc tìm kiếm đủ nhân viên phù hợp.

Mô hình quản lý nguồn nhân lực của Nguyễn Hữu Thân (2010), Theo Nguyễn Hữu Thân (2010), hoạt động một tổ chức nào cũng chịu ảnh hưởng của 2 nhóm yếu tố: Môi trường bên ngoài và môi trường bên trong.

Theo mô hình quản lý nguồn nhân lực của Nguyễn Hữu Thân (2010), thì có 2 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực doanh nghiệp, cụ thể [2.]:

- Nhóm yếu tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp gồm: (1) Nền kinh tế; (2) Lực lượng lao động; (3) Quy định pháp lý; (4) Văn hóa - Xã hội; (5) Đối thủ cạnh tranh; (6) Khoa học kỹ thuật; (7) Khách hàng; (8) Chính quyền và các đoàn thể.

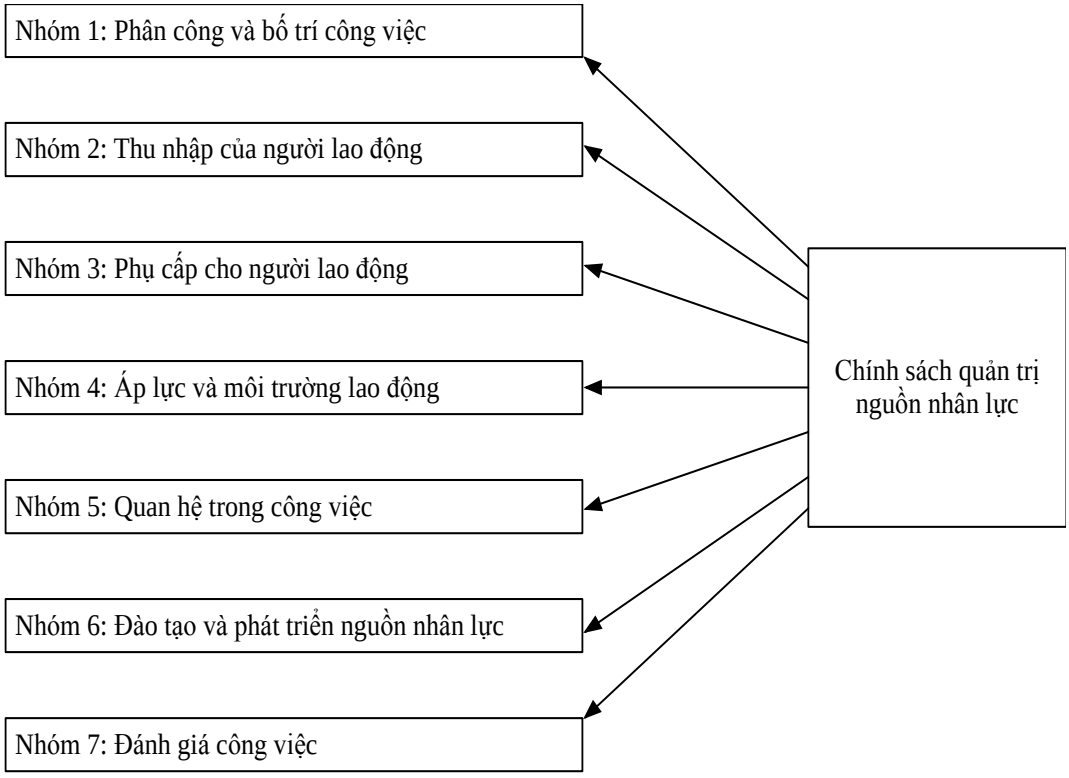
- Nhóm yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp gồm: (1) Sứ mạng, mục tiêu của doanh nghiệp; (2) Chính sách, chiến lược của doanh nghiệp; (3) Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp; (4) Cổ đông, công đoàn.

Giả thuyết nghiên cứu:

Ho: Phụ thuộc vào tất cả các biến trong mô hình đề xuất.

H1: Bác bỏ giả thuyết Ho

Trên cơ sở phân tích, nghiên cứu các công trình liên quan đến đề tài trong và ngoài nước, kế thừa các mô hình nghiên cứu của các tác giả Ramlall (2003), Singh (2004), Shelagh Dillon và Demand Media, Nguyễn Hữu Thân (2010),…; tác giả luận văn đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Sơ đồ 1. 3. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Các giả thuyết nghiên cứu:

- H1: Phân tích và bố trí công việc có ảnh hưởng tích cực đến chính sách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
- H2: Thu nhập của người lao động có ảnh hưởng tích cực đến chính sách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
- H3: Phụ cấp cho người lao động có ảnh hưởng tích cực đến chính sách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
- H4: Áp lực và môi trường lao độngcó ảnh hưởng tích cực đến chính sách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
- H5: Quan hệ trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến chính sách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- H6: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có ảnh hưởng tích cực đến chính sách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp
- H7: Đánh giá công việc có ảnh hưởng tích cực đến chính sách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Theo các tiêu chuẩn của AC Harvy, để lựa chọn một mô hình kinh tế lượng cần căn cứ vào một số tiêu chuẩn nhất định. Tiêu chuẩn tiết kiệm được đặt ra trước hết, có nghĩa là một mô hình đơn giản mà có thể giải thích được sự biến động của biến phụ thuộc bằng biến giải thích thì mô hình đó được coi là một mô hình tốt. Dựa trên nguyên tắc đó, mô hình kinh tế lượng được lựa chọn để kiểm định tác động của các nhân tố là:

Mô hình hồi qui tổng thể:

$$Y = \beta_1 + \beta_t X_t + u_i \quad (2.1)$$

Trong đó:Y: Biến phụ thuộc ;

X_n: Biến độc lập tác động đến biến phụ thuộc;

β_1 : Hệ số tự do;

β_t: Hệ số hồi qui $(t = 2 \div n)$;

u_i: Sai số ngẫu nhiên.

Mô hình hồi qui tổng thể:

$$\boldsymbol{HLATGTĐB_i = \beta_1 PCBT + \beta_2 TNNLD_i + \beta_3 PCNLD_i + \beta_4 ALMT_i + \beta_5 AH_i + \beta_6 DTPT_i + \beta_7 DGCV_i + u_i} \quad \textbf{(2.2)}$$

Chạy mô hình bằng phần mềm SPSS và dùng phương pháp bình phương nhỏ nhất (OLS) để xác định hệ số hồi qui β_i. Trên cơ sở kết quả có được khi chạy chương trình sẽ tiến hành viết phương trình các nhân tố ảnh hưởng đến chính sách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Sau đó kiểm định sự phù hợp của mô hình có nghĩa là kiểm định β_iđể biết biến độc lập có thể giải thích được cho biến phụ thuộc hay không. Đánh giá độ phù hợp của mô hình qua hệ số xác định điều chỉnh R^2 (Adjusted R Square) để xác định khả năng giải thích của mô hình trong thực tiễn.

1.5.2. Một số phương pháp nghiên cứu

1.5.2.1. Thiết kế nghiên cứu

Để tiến hành nghiên cứu hợp lý, chặt chẽ nhằm đạt kết quả tốt cho bài luận văn, việc thiết kế khoa học các bước nghiên cứu sẽ tạo ra sự thuận tiện cho quá trình nghiên cứu. Trong đó các bước nghiên cứu được thực hiện theo trình tự sau:

Bảng 1. 1. Quy trình thực hiện nghiên cứu

Bước 1 Lựa chọn đề tài	Xây dựng đề cương, mục tiêu và xác định câu hỏi nghiên cứu
Bước 2 Hệ thống cơ sở lý thuyết	Xây dựng khung lý thuyết cho đề tài nghiên cứu, trên cơ sở đó xác định mô hình nghiên cứu, phân tích các dữ liệu trên cơ sở mô hình này
Bước 3 Xây dựng kế hoạch nghiên cứu	Xây dựng kế hoạch cho thực hiện bài nghiên cứu về thời gian, về các vấn đề liên quan đến đề tài nghiên cứu, khảo sát, xử lý và viết bài nghiên cứu
Bước 4 Thu thập tài liệu, số liệu nghiên cứu	Kiểm tra tính hợp lệ của phiếu điều tra Tiến hành mã hóa và nhập liệu trên phần mềm SPSS
Bước 5 Xử lý số liệu - phân tích EFA - Phân tích hồi quy	Kiểm tra Cronbach's Alpha Kiểm tra hệ số KMO Tổng phương sai trích Giá trị Eigenvalues Hệ số R^2 hiệu chỉnh Kiểm định phương sai từng phần Mức độ phù hợp của mô hình Hệ số phóng đại phương sai VIF Kiểm định phương sai phần dư thay đổi
Bước 6 Diễn giải dữ liệu	Trình bày số liệu nghiên cứu Kết luận mô hình nghiên cứu
Bước 7 Trình bày kết quả nghiên cứu	Tiến hành trình bày, hoàn thiện bài luận văn

1.5.2.2. Phương pháp nghiên cứu

a. Nghiên cứu định tính

Dựa trên cơ sở lý thuyết về quản lý nguồn nhân lực, lý thuyết về mô hình nghiên cứu đã đề xuất các thuộc tính đánh giá, nghiên cứu xây dựng bảng hỏi định tính. Nghiên cứu định tính được sử dụng kỹ thuật phỏng vấn trực tiếp và thảo luận thông qua thư điện tử đối với các chuyên gia trong lĩnh vực quản lý nhân lực (gồm 6 người: 2 giảng viên chuyên ngành quản lý nhân lực, 2 chuyên gia về công tác quản lý nguồn nhân lực và 2 nhân viên) kết hợp với thảo luận nhóm với sinh viên (gồm 20 sinh viên: 7 nam và 13 nữ), phỏng vấn cá nhân với sinh viên (gồm 4 sinh viên: 2 nam và 2 nữ). Mục đích của việc sử dụng phương pháp này nhằm khám phá, chỉnh sửa và bổ sung các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu trong mô hình nghiên cứu đề xuất, bảo đảm mô hình được xây dựng phù hợp với lý thuyết và thực tế. Từ kết quả thảo luận, bảng câu hỏi sơ bộ được xây dựng với các mô hình được điều chỉnh. Trước khi tiến hành nghiên cứu chính thức, 04 sinh viên được chọn để phỏng vấn thử bảng câu hỏi sơ bộ nhằm kiểm tra cách dùng từ ngữ và mức độ diễn đạt rõ ràng, dễ hiểu của bảng câu hỏi. Cuối cùng, bảng hỏi chính thức được xây dựng để tiến hành nghiên cứu chính thức.

b. Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng được tiến hành thông qua việc phát phiếu khảo sát trực tiếp cho các khách thể khảo sát là các thành viên thuộc ban giám đốc, các phòng ban và các nhân viên công ty hiện đang thuộc nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Vay mượn có trong mẫu nghiên cứu. Mục đích của bước nghiên cứu này là kiểm định mô hình lý thuyết đã được đặt ra và đo lường các yếu tố tác động vào công tác quản lý nguồn nhân lực của công ty.

** Chọn mẫu*

Chọn mẫu theo phương pháp chọn mẫu phân tầng (phân chia thành từng đơn vị, từng nhóm chức vụ trong công ty cổ phần Vay mượn, sau đó

trong từng nhóm khách thể, dùng cách chọn mẫu ngẫu nhiên đơn giản để chọn ra các đơn vị của mẫu.)

** Kích thước mẫu*

Số lượng mẫu giữ vai trò rất quan trọng đối với quá trình nghiên cứu và ảnh hưởng đến kết quả của đề tài nghiên cứu. Việc chọn mẫu nhằm đảm bảo tính đại diện, số lượng mẫu thu thập sao cho hợp lý để đủ độ lớn nhằm đảm bảo cho bài nghiên cứu có các giá trị hợp lý, có thể giải quyết được mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu.

Theo tác giả Nguyễn Đình Thọ: "Kích thước mẫu phải gấp 5 lần số biến quan sát và các biến quan sát phải đại diện chi tiết được cho nhân tố của mình, cụ thể là ít nhất từ 4 đến 5 biến quan sát cho 1 nhân tố" [9]. Vậy đối với công ty Cổ phần Vay mượn, kích thước mẫu được xác định theo công thức: N= số biến*5. Theo công thức trên, với 7 biến quan sát, kích thước mẫu ít nhất là N = (32*5) = 165 (phiếu khảo sát). Dữ liệu sau khi thu thập được mã hoá, nhập liệu và làm sạch và phân tích bằng phần mềm SPSS.

** Đo lường*

Các biến quan sát được sử dụng thang đo likert (5 mức độ) để phù hợp với phân tích nhân tố khám phá. Ý nghĩa của từng giá trị trung bình đối với thang đo khoảng (interval scale) được tính theo công thức sau:

Giá trị khoảng cách = (Maximum – Minimum)/n = (5 – 1)/5 = 0,8

Trong đó, các giá trị trung bình có ý nghĩa tương ứng như sau:

- Từ 1,00 đến 1,80: Rất ít hiệu quả/Kém
- Từ 1,81 đến 2,60: Ít hiệu quả/Yếu
- Từ 2,61 đến 3,40: Trung bình/Bình thường
- Từ 3,41 đến 4,20: Hiệu quả/Khá
- Từ 4,21 đến 5,00: Rất hiệu quả/Tốt

** Xây dựng thang đo*

Trên cơ sở mô hình nghiên cứu, các yếu tố của mô hình được quy định như sau:

(1) Phân công và bố trí công việc - PCBT

(2) Thu nhập của người lao động - TNNLĐ

(3) Phụ cấp người lao động - PCNLĐ

(4) Áp lực và môi trường lao động - ALMT

(5) Quan hệ trong công việc - QH

(6) Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực - ĐTPT

(7) Đánh giá công việc - ĐGCV

c. Phân tích dữ liệu

** Kiểm định Cronbach's Alpha*

Kiểm định Cronbach's Alpha là kiểm định tổng các biến quan sát liên quan với biến tổng để loại bỏ các biến quan sát có hệ số tương quan thấp so với biến tổng.

Để phân tích, trước tiên cần tiến hành kiểm tra độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha nằm trong khoảng từ 0,7 đến 0,8. Nếu Cronbach's Alpha có giá trị từ 0,6 trở lên thì có thể chấp nhận được trong khái niệm thang đo lường là mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu. Hệ số tương quan biến – tổng (Corrected Item – Total Correlation) có hệ số từ 0,3 trở lên thì được chấp nhận.

** Phân tích nhân tố khám phá EFA*

Phân tích nhân tố khám phá EFA là tên chung của nhóm các thủ tục được sử dụng để thu nhỏ và tóm tắt dữ liệu. Theo Nguyễn Đình Thọ (2011), phân tích nhân tố tốt sẽ giúp rút gọn một số lượng biến nhiều thành một số lượng biến ít hơn vẫn không làm mất đi ý nghĩa của bộ biến nghiên cứu mà vẫn bao hàm tất cả những biến lúc đầu. Trong đó, các chỉ tiêu trong phân tích nhân tố khám phá bao gồm:

Hệ số KMO: là chỉ tiêu dùng để so sánh độ lớn của hệ số tương quan giữa hai biến X_j và X_i với độ lớn của hệ số tương quan riêng của chúng.

Tổng phương sai trích TVE (TVE – Total Variance Explained), là chỉ tiêu thể hiện các nhân tố trích được bao nhiêu % của các biến đo lường. Khi tổng phương sai trích >= 50% thi đạt yêu cầu.

Giá trị Eigenvalues dùng để xác định số lượng nhân số, nếu Eigenvalues > 1 thì nhân tố được giữ lại trong hình và ngược lại.

Hệ số tài sản nhân tố (Factor loading) là chỉ tiêu để bảo đảm mức ý nghĩa của phân tích nhân tố khám phá, hệ số tải nhân tố > 0,3 được xem là đạt mức tối thiểu; Hệ số tải nhân tố > 0,4 được xem là quan trọng.

** Phân tích hồi quy đa biến*

Theo Đinh Phi Hồ (2011), để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của bạn đọc về dịch vụ TVCC, mô hình tương quan tổng thể có dạng như sau:

SAT = f (F1, F2, F3, F4, F5, F6)

Trong đó, SAT là biến phụ thuộc, F1, F2, F3, F4, F5, F6 là biến độc lập.

Nhằm xem xét sự tác động của các yếu tố như thế nào đến mức độ hài lòng của bạn đọc về dịch vụ TVCC một cách trực tiếp sẽ được thực hiện bằng phương trình hồi quy tuyến tính dưới đây:

$SAT = b_0 + b_1F1 + b_2F2 + b_3F3 + b_4F4 + b_5F5 + F6 + c_i$

Trong đó, các biến đưa vào phân tích hồi quy được xác định bằng cách tính điểm của các nhân tố

Nhân tố I được xác định : $F_i = W_{i1}X_1 + W_{i2}X_2 + \ldots + W_{ik}X_k$

W_{ik} là hệ số nhân tố được thể hiện trong ma trận hệ số nhân tố

X_i là biến quan sát

Để đánh giá sự phù hợp của mô hình đồng thời đảm bảo giá trị thống kê, các giá trị sau sẽ được xem xét"

- Hệ số R^2 hiệu chỉnh nhằm đánh giá sự phù hợp của mô hình hồi quy đối với dữ liệu thu được, hệ số này càng lớn thì mô hình càng tốt.

- Kiểm định chất lượng phương sai từng phần đối với hệ số hồi quy. Xem xét biến độc lập tương quan có ý nghĩa với biến phụ thuộc hay không. Khi mức ý nghĩa của hệ số hồi quy từng phần có độ tin cậy ít nhất 95% *Sig <0,05).

- Mức độ phù hợp của mô hình. Xem xét các mối quan hệ tuyến tính giữa biến độc lập và biến phụ thuộc. Mô hình được xem là phù hợp khi có ít nhất một hệ số hồi quy khác 0.

- Hệ số phóng đại phương sai VIF để xem xét giả định không có mối tương quan giữa các biến độc lập hay đo lường hiện tượng đa cộng tuyến. Nếu hệ số VIF< 10 thì không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến.

Nhìn chung, việc phân tích các giá trị của 5 tiêu chí đánh giá về mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác quản lý nguồn nhân lực của công ty cổ phần Vay mượn đảm bảo cho việc phân tích hồi quy đa biến đạt giá trị tin cậy, từ đó bài nghiên cứu mang tính khách quan và đảm bảo tính khoa học.

Tiểu kết chương 1

Chương 1 đã làm sáng tỏ một số khái niệm và các vấn đề lý luận cơ bản về quản lý nguồn nhân lực. Vai trò của con người trong các hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng được nâng cao và đặc biệt coi trọng. Do vậy quản lý nguồn nhân lực từ lâu đã trở thành yếu tố quyết định cho phát triển và là một yêu cầu cấp thiết đối với mỗi doanh nghiệp.

Các luận điểm lý thuyết nêu trên là cơ sở để tôi đi vào tìm hướng giải quyết những vấn đề thực tiễn vốn là nhiệm vụ nghiên cứu ở những chương tiếp theo của công trình này.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VAY MƯỢN

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN VAY MƯỢN

2.1.1. Lịch sử hình thành và quá trình phát triển

- Tên công ty: Công ty cổ phần Vay mượn.

- Địa chỉ: Tầng 3, tòa nhà VTC Online, số 18, đường Tam Trinh - Phường Minh Khai - Quận Hai Bà Trưng - Hà Nội.

- Mã số thuế: 0107884721

- Ngày thành lập: 13/06/2017

- Loại hình doanh nghiệp: Các tổ chức cá nhân nước ngoài hoạt động SXKD không theo Luật ĐTNN.

- Quản lý bởi: Chi cục thuế quận Hai Bà Trưng

Vay Mượn khởi nghiệp từ nguồn vốn đầu tư hạt giống đến từ Tập đoàn NextTech - nhà đầu tư chiến lược hiện đang chiếm 20% cổ phần. Sản phẩm Vaymuon.vn của công ty là sàn giao dịch vay tiêu dùng tín chấp không gặp mặt đầu tiên tại Việt Nam, hoạt động theo mô hình tương tự Uber trong lĩnh vực tài chính cá nhân.

Vaymuon.vn, sản phẩm của Công ty Cổ phần Vay Mượn vừa được ra mắt đầu tháng 12/2017, là sàn giao dịch vay tiêu dùng tín chấp không gặp mặt đầu tiên tại Việt Nam, hoạt động theo mô hình tương tự Uber trong lĩnh vực tài chính cá nhân.

Lần đầu tiên tại Việt Nam các cá nhân có nhu cầu vay nhanh các khoản tiền nhỏ trong thời gian ngắn có thể đăng ký online thông qua điện thoại di động, được xét duyệt và giải ngân trong 4 giờ làm việc với lần vay đầu và 30 phút với các lần vay sau, không cần thế chấp tài sản hay giấy tờ và đặc biệt không yêu cầu gặp mặt trực tiếp. Khoản vay được giới thiệu đến các nhà đầu tư có tiền nhàn rỗi trên Ví điện tử Vimo.vn.

Thông qua sàn giao dịch này, các cá nhân có nhu cầu vay nhanh các khoản tiền nhỏ trong thời gian ngắn có thể đăng ký qua mạng internet. Khoản vay sẽ được xét duyệt và giải ngân trong khoảng thời gian là 4 giờ làm việc với lần vay đầu và 30 phút với các lần vay sau. Người vay tiền không cần thế chấp tài sản hay giấy tờ và không bị yêu cầu gặp mặt trực tiếp.

Cụ thể hơn, để vay tiền tại Vaymuon.vn, người vay chỉ cần cài ứng dụng "Vay Mượn" trên các kho tải ứng dụng vào điện thoại, đăng ký và tải lên ảnh chụp một số giấy tờ để làm thủ tục vay. Vaymuon.vn tự động hoá quá trình thẩm định tín dụng khách hàng bằng việc thu thập và phân tích dữ liệu lớn (Big Data) trên nền tảng công nghệ trí tuệ nhân tạo (AI).

Cũng thông qua Vaymuon.vn, người có tiền nhàn rỗi muốn cho vay tiền sẽ tải ứng dụng "VayMuon – Nhà đầu tư", đăng ký tài khoản rồi liên kết với ví điện tử Vimo.vn để trở thành nhà đầu tư.

Dòng tiền giao dịch được lưu chuyển trực tiếp giữa nhà đầu tư và người vay thông qua nền tảng trung gian thanh toán bên thứ 3 được Ngân hàng Nhà nước cấp phép. Ngoài ra nhà đầu tư chỉ được biết tên người vay và mục đích khoản vay nên đảm bảo quyền riêng tư cho người vay.

Vaymuon.vn công bố chỉ cho vay từ 1 - 10 triệu đồng trong thời gian từ 7 - 45 ngày. Lãi suất hiện nay áp dụng 1,5%/tháng trả cho nhà đầu tư, tương đương 18%/năm. Đồng thời người vay còn trả thêm khoản phí 2.500 đồng/1 triệu đồng/ngày. Lãi suất và phí này có thể thay đổi theo từng thời điểm và sẽ được thông báo trước khi áp dụng.

Tại Vaymuon.vn, phí phạt quá hạn bằng 150% lãi suất trong hạn cộng với phí giới thiệu, thu xếp, kết nối và quản lý khoản vay. Trong trường hợp người vay không trả nợ, công ty và nhà đầu tư được quyền sử dụng mọi giải pháp cần thiết để thu hồi nợ bao gồm: công bố thông tin rộng rãi, bán nợ cho bên thứ ba hoặc kiện ra tòa dân sự.

3 thị trường hiện nay của Vay Mượn là Việt Nam, Campuchia và Myanmar. Cộng đồng đầu tư (người cho vay vốn) của công ty đã đạt 400.000 người.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ

Ngành nghề kinh doanh của công ty:

- J6312. Cổng thông tin. (Ngành chính)
- K64920 Hoạt động cấp tín dụng khác
- K64990 Hoạt động dịch vụ tài chính khác chưa được phân vào đâu (trừ bảo hiểm và bảo hiểm xã hội);
- K66190 Hoạt động hỗ trợ dịch vụ tài chính chưa được phân vào đâu
- K66220 Hoạt động của đại lý và môi giới bảo hiểm
- M73100 Quảng cáo
- J6399. Dịch vụ thông tin khác chưa được phân vào đâu.
- M7320. Nghiên cứu thị trường và thăm dò dư luận.
- M7020. Hoạt động tư vấn quản lý.
- N7830. Cung ứng và quản lý nguồn lao động.
- N8299. Hoạt động dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác còn lại chưa được phân vào đâu.
- J6209. Hoạt động dịch vụ công nghệ thông tin và dịch vụ khác liên quan đến máy vi tính.
- J6311. Xử lý dữ liệu, cho thuê và các hoạt động liên quan.

Vay Mượn – Sàn giao dịch vay tín chấp không gặp mặt đầu tiên tại Việt Nam. Vận dụng mô hình hoạt động ngang hàng như Uber trong việc làm trung gian kết nối tài xế và khách hàng, Vay Mượn mang đến cho người vay trải nghiệm vay ngang hàng (Peer-to-Peer Lending) trong lĩnh vực tài chính. Qua đó, Vay Mượn khuyến khích quý khách hàng trải nghiệm dịch vụ và giới

thiệu giải pháp tài chính thông minh qua việc giới thiệu người vay và nhận ngay hoa hồng không giới hạn.

Vay Mượn sử dụng công nghệ để kết nối nhu cầu của người vay và nhà đầu tư bằng cách cung cấp cho người vay mức giá tốt nhất, nhà đầu tư lợi nhuận cao nhất.

Vay Mượn sử dụng công nghệ để kết nối nhà đầu tư với người có nhu cầu vay tiền để mang lại lợi ích tốt nhất cho cả hai bên. Người vay sẽ thực hiện mọi quy trình online, không phải gặp người cho vay và không phải thế chấp tài sản đảm bảo cho khoản vay. Nhà đầu tư có cơ hội cho vay một khoản tiền với lãi suất cao hơn so với ngân hàng mà không phải thực hiện nhiều thủ tục.

Mối quan hệ ba bên – gồm nhà đầu tư, Vay Mượn và người vay rất rõ ràng. Vay Mượn là trung gian kết nối giữa nhà đầu tư và người vay để họ giao dịch những khoản tiền nhỏ trong thời gian ngắn. Nhờ những công nghệ như trí tuệ nhân tạo, phân tích dữ liệu lớn, máy học (machine learning), câu hỏi trắc nghiệm và nhiều yếu tố khác, công ty có thể đánh giá uy tín của người vay dựa trên nhiều chỉ số liên quan tới mạng xã hội, bạn bè, gia đình, nhân thân trước khi giới thiệu họ với nhà đầu tư. Nếu quyết định cho vay, nhà đầu tư chỉ việc thực hiện thao tác chọn người vay trên ứng dụng. Mức lãi suất phụ thuộc vào thỏa thuận của hai bên theo từng thời điểm, với mức trung bình 1,5% mỗi tháng.

Vaymuon.vn được thừa hưởng nền tảng Hệ sinh thái hơn 20 dịch vụ về Thương mại Điện tử, Thanh toán Điện tử và Hậu cần kho vận của NextTech-group nên có tập dữ liệu lớn và các thuật toán mạnh, nhờ đó thẩm định tín nhiệm người vay trong thời gian thực mà không cần gặp mặt.

Ngoài ra với 15 năm kinh nghiệm vận hành các sàn giao dịch trung gian của NextTech, VayMuon.vn chỉ kết nối người vay với các nhà đầu tư có tiền nhàn rỗi chứ không phải là ngân hàng hay công ty tài chính.

2.1.3. Đặc điểm lao động của công ty Cổ phần Vay Mượn

Đội ngũ nhân sự của công ty gồm khoảng 200 người, tăng 20% so với cùng kỳ năm trước. Một trong những điểm nổi bật của công ty là nữ giới chiếm đa số (khoảng 55%) và phần lớn vị trí quản lý chủ chốt đều do phụ nữ đảm nhiệm.

Hoạt động phong trào phát triển mạnh, đây là một nét đặc thù trong văn hóa doanh nghiệp của Vay Mượn. Ban lãnh đạo công ty luôn ưu tiên các hoạt động tập thể như văn nghệ và các cuộc thi.

Bộ phận chăm sóc khách hàng có vai trò rất quan trọng. Nhân viên trong bộ phận thường xuyên tương tác với khách hàng qua fanpage và những kênh khác, nghe và trả lời khách qua tổng đài. Họ cũng là đầu mối liên kết các bộ phận khác trong công ty để bảo đảm chất lượng dịch vụ đạt mức cao nhất.

Công ty cổ phần Vay Mượn hiện nay đã ứng dụng chatbot, callbot để giảm công sức và tăng tính hiệu quả trong hoạt động chăm sóc khách hàng. Ngay cả việc nhắc nhở khách cũng diễn ra hoàn toàn tự động. Vì thế, quy mô nhân lực công ty không thay đổi quá nhiều.

2.2. Thực trạng quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Vay mượn

2.2.1. Thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực

Qua kết quả khảo sát, tác giả đề tài nghiên cứu nhận được 175 mẫu khảo sát, qua quan sát số liệu thu thập được, có 5 phiếu trả lời thiếu một số thông tin cơ bản, từ đó phiếu trả lời bị loại khỏi dữ liệu nghiên cứu. Còn lại 170 phiếu phù hợp với phân tích dữ liệu, các câu trả lời trong mẫu phỏng vấn có sự kết nối ý tưởng giữa các thành phần, cũng như nội dung giữa các thành phần trong bảng phỏng vấn. Kết quả phân bố dữ liệu thống kê về tỷ lệ mẫu nghiên cứu với số lượng người trả lời như sau

a. Cơ cấu theo giới tính của đối tượng khảo sát

Bảng 2.1. Cơ cấu theo độ tuổi của đối tượng khảo sát

Độ tuổi	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Từ 16 đến 22 tuổi	39	22,94
Từ 23 đến 28 tuổi	52	30,59
Từ 29 đến 35 tuổi	43	25,29
Từ 35 đến 45 tuổi	25	14,71
Từ 45 tuổi trở lên	11	6,47

b. Cơ cấu theo giới tính của đối tượng khảo sát

Bảng 2.2. Cơ cấu theo giới tính của đối tượng khảo sát

Giới tính	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Nữ	113	66,47
Nam	57	33,53

2.2.2. Đánh giá hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo đo lường các yếu tố ảnh hưởng

Kiểm định thang đo Cronbach's Alpha cho nhóm tiêu chí "Phân công và bố trí công việc" đạt $\alpha = 0.8758$.

Trong 4 tiêu chí trong nhân tố "Phân công và bố trí công việc", nhận thấy đa số người được hỏi có mức độ đồng ý là từ mức 5 trở lên. Hiện nay công ty vẫn còn tình trạng phân công một số chức vụ quản lý còn theo hướng cảm tính, thâm niên và tín nhiệm của tập thể.

Kết quả ở câu hỏi 2 có mức độ đồng ý là 4,85 (độ lệch chuẩn=1,37; phương sai=1,372) cho thấy việc bố trí, phân bổ công việc phù hợp giữa trình độ chuyên môn của nhân viên và công việc được phân công là tương đối.

Kiểm định thang đo Cronbach's Alpha cho nhóm tiêu chí "Đào tạo và phát triển" đạt $\alpha = 0.8198$.

Các tiêu chí còn lại trong nhóm này, đều có mức độ đồng ý tương đối (trên mức độ 4). Điều này cho thấy việc đào tạo lại, tập huấn các kỹ năng lao động cho nhân viên được quan tâm tương đối tốt. Mặt khác, việc thường xuyên tổ chức các lớp tập huấn về nghiệp vụ, các lớp bồi dưỡng kiến thức kỹ

năng để nâng cao, trình độ chuyên môn nghiệp vụ cũng được ngân hàng chú trọng, cụ thể qua khảo sát "…tham gia thường xuyên các khoá đào tạo …",

Kết quả khảo sát cho thấy, cán bộ nhân viên của công ty cổ phần Vay Mượn chưa nhận thức được những thay đổi về công việc, nghề nghiệp trong tương lai. Đa số các ý kiến đều cho rằng trong các năm tới công việc của họ ít có thay đổi. Tuy vậy, cán bộ nhân viên công ty cũng sẵn sàng chuẩn bị cho sự thích nghi với những thay đổi trong công việc. Sự chuẩn bị của cán bộ nhân viên đa số theo hướng: tham gia các khóa đào tạo bồi dưỡng về chuyên môn.

Khi đề cấp tới những kiến thức, kỹ năng cần được bổ sung trong tương lai, ý kiến tập trung vào các kiến thức và kỹ năng chính theo thứ tự ưu tiên như sau: (i) Kỹ năng chuyên môn, (ii) Kỹ năng sử dụng tin học, (iii) Kỹ năng giải quyết vấn đề, (iv) Kỹ năng quản lý, (v) Tiếng Anh, (vi) Kỹ năng giao tiếp, (vii) Kỹ năng đàm phán...vv. Điều lưu ý là, do đối tượng lấy phiếu hỏi là cán bộ, nhân viên làm công tác quản lý nên ý kiến tập trung vào kiến thức và kỹ năng quản lý.

Kiểm định thang đo Cronbach's Alpha cho nhóm tiêu chí "Đánh giá công việc" đạt $\alpha = 0.8607$

Kết quả khảo sát "Phương pháp đánh giá của công ty cổ phần vay mượn hiện nay là hợp lý…." đạt ở mức độ 5 chiếm tỷ lệ cao nhất 61% và thấp nhất là 22% ở mức độ 3. Tất cả các tiêu chí trong phần đánh giá kết quả công việc đều đạt ở mức 4 và 5, chưa có sự đồng thuận nhất trí cao (cho mức 6, 7) của đa số nhân viên. Thấp nhất là khảo sát "Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc tại công ty là công bằng và chính xác..." chỉ đạt mức trung bình là 4.2, cho thấy việc đánh giá còn ảnh hưởng bởi cảm tính và chức thực sự khách quan

Tuy nhiên, kết quả khảo sát cho thấy đa số cán bộ công nhân viên chưa nhận thức đúng mức về đánh giá thực hiện công việc hoặc cũng có thể họ chưa quan tâm hoặc chưa quan tâm đến công tác quan trọng này. Nhiều người được hỏi đã chưa nhận biết được cơ quan đánh giá THCV 3 tháng 1 lần hay 6

năm 1 lần. Kết quả khảo sát cũng cho thấy cán bộ, nhân viên cho rằng đánh giá thực hiện công việc còn thiếu sự công bằng, hợp lý. Kết quả đánh giá này của cán bộ nhân viên cho thấy công tác đánh giá chưa đạt được mục tiêu như mong đợi..

Kiểm định thang đo Cronbach's Alpha cho nhóm tiêu chí "Thu nhập của người lao động" đạt $\alpha = 0,7109$. Cho thấy, việc chi trả lương cho nhân viên còn bất cập, mức độ đồng ý cho khảo sát "Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc" chỉ đạt 3,88. Mức lương trả cần cải thiện thêm, mức độ đồng ý cho khảo sát "Tiền lương, thu nhập được ngân hàng trả công bằng" chỉ đạt 4,72.

Kiểm định thang đo Cronbach's Alpha cho nhóm tiêu chí "Khoản phụ cấp cho người lao động" đạt $\alpha = 0,6566$.

Về chế độ khen thưởng, qua khảo sát "Anh/Chị hài lòng với mức phụ cấp hiện nay của công ty dành cho mình", mức độ 7 được nhiều người chọn với tỷ lệ là 26%, kế đến là mức độ 6. Khảo sát "Anh/Chị hài lòng với mức chi trả phụ cấp hiện nay của công ty" đạt mức trung bình là 5,72, cho thấy các chế độ phúc lợi này được công ty quan tâm tương đối.

Trong thời gian qua, công ty cổ phần Vay mượn đã có nhiều chính sách, giải pháp hợp lý nhằm làm hệ thống thù lao lao động ngày càng hợp lý hơn, có tác dụng khuyến khích và tạo động lực cho người lao động. Tuy nhiên, trên thực tế, cán bộ nhân viên vẫn cho rằng hệ thống thù lao lao động của công ty vẫn chưa thực sự đáp ứng được nhu cầu sinh hoạt và phù hợp với năng lực của đội ngũ cán bộ, nhân viên của công ty.

Kiểm định thang đo Cronbach's Alpha cho nhóm tiêu chí "Quan hệ nơi công sở" đạt $\alpha = 0,9133$.

Nhìn chung, quan hệ nơi công sở tại công ty cổ phần Vay Mượn đều đạt trung bình trên mức 5 cho các tiêu chí khảo sát, đây là điểm mạnh mà công ty cổ phần Vay Mượn cần phát huy để từng bước triển khai xây dựng văn hoá doanh nghiệp.

Kiểm định thang đo Cronbach's Alpha cho nhóm tiêu chí "Áp lực và môi trường lao động" đạt α = 0,7752. Các khảo sát "Nội quy, hướng dẫn sử dụng thiết bị rõ ràng, đầy đủ" và "Trang thiết bị, công cụ hỗ trợ lao động đầy đủ" đều đạt trên mức 5 cho thấy công tác an toàn và môi trường lao động tại công ty cổ phần Vay Mượn được thực hiện khá nghiêm túc.

Về áp lực lao động tại công ty cổ phần Vay mượn, qua các khảo sát cho thấy đều đạt trên mức 5, chỉ có khảo sát "Công việc không bị áp lực cao" đạt trên mức 4. Điều này cũng dễ hiểu vì môi trường lao động của công ty Vay Mượn có tiềm ẩn rủi ro đặc thù.

Tuy đánh giá môi trường làm việc chưa thực sự đảm bảo nhưng đa số vẫn muốn được ở lại làm việc không chỉ hẳn là do thu nhập ở công ty Vay Mượn mà còn ở những lý do khác nữa như sự gắn bó, trung thành và mong muốn sự ổn định của người lao động.

2.2.3. Điều chỉnh mô hình và giả thiết nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực

Kết quả phân tích thương quan Correlations (Phụ lục 3) cho thấy mối quan hệ tương quan của biến phụ thuộc (ALMT) với các biến độc lập, trong đó với biến ALMT có hệ số tương quan nhỏ nhất là 0,308 và biến Sự cảm thông có hệ số tương quan lớn nhất và bằng 0,589.

Giả định liên hệ tuyến tính và phương sai của sai số không đổi

Từ đồ thị phân tán giữa các phần dư chuẩn hóa và giá trị dự đoán chuẩn hóa mà mô hình hồi quy tuyến tính cho ra. Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, (2005): "Nếu giả định liên hệ tuyến tính và phương sai bằng nhau được thỏa mãn thì ta sẽ không nhận thấy có liên hệ gì giữa các giá trị dự đoán và phần dư, chúng sẽ phân tán rất ngẫu nhiên". Phần dư phân tán ngẫu nhiên thông qua đồ thị Scatter (Hình 2.1 – Phụ lục 4)

Kiểm tra về phân phối chuẩn của phần dư

Thông qua biểu đồ tần số của các phần dư cho thấy phần dư phân phối xấp xỉ chuẩn hóa (tức gần bằng 1), vậy có thể kết luận rằng giả thuyết phân phối chuẩn không bị vi phạm (Hình 2.2 – Phụ lục 4)

Kiểm định sự đa cộng tuyến

Hệ số phóng đại VIF = 1.334 là nhỏ hơn 2, các biến độc lập không có quan hệ với nhau nên không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Bảng 2.3. Kiểm định hệ số hồi quy

Model	**R**	**R bình phương**	**R bình phương hiệu chỉnh**	**Sai số chuẩn ước lượng**	**Hệ số Durbin-Watson**
1	1	.750[a]	.563	.551	1.456

a. Predictors: (Constant), PTHH, NLPV, DU, TC, CT

b. Dependent Variable: CLDV

Nguồn: Số liệu tính toán của tác giả

Để đánh giá độ phù hợp của mô hình này, hệ số R^2 và R^2 hiệu chỉnh được xem xét. Vì R^2 sẽ tăng lên khi đưa thêm biến độc lập vào mô hình nên chúng ta dùng R^2 hiệu chỉnh sẽ an toàn hơn. Từ kết quả phân tích hồi quy tuyến tính cho thấy R^2 = 0.750 và R^2 điều chỉnh = 0.563, nói lên độ thích hợp của mô hình là 56,3%.

Bảng 2.4. Phân tích phương sai Anova trong phân tích hồi quy ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	111.984	5	22.397	49.933	.000[b]
	Residual	87.016	194	.449		
	Total	199.000	199			

Từ bảng 2.4 này ta thấy thống kê F có mức ý nghĩa = 0.000, hay nói cách khác mô hình hồi quy xây dựng là phù hợp với bộ dữ liệu thu thập được, mô hình có ý nghĩa.

2.2.4. Kiểm định sự phù hợp của mô hình

Bảng 2.5. Kiểm định hệ số hồi quy

Model	R	R bình phương	R bình phương hiệu chỉnh	Sai số chuẩn ước lượng	Hệ số Durbin-Watson
1	1	.750[a]	.563	.551	1.456

a. Predictors: (Constant), PTBT, TNNLĐ, PCNLĐ, QH, ĐTPT

b. Dependent Variable: ALMT

Nguồn: Số liệu tính toán của tác giả

Để đánh giá độ phù hợp của mô hình này, hệ số R^2 và R^2 hiệu chỉnh được xem xét. Vì R^2 sẽ tăng lên khi đưa thêm biến độc lập vào mô hình nên chúng ta dùng R^2 hiệu chỉnh sẽ an toàn hơn. Từ kết quả phân tích hồi quy tuyến tính cho thấy $R^2 = 0.750$ và R^2 điều chỉnh = 0.563, nói lên độ thích hợp của mô hình là 56,3%.

Bảng 2.6. Phân tích phương sai Anova trong phân tích hồi quy ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	111.984	5	22.397	49.933	.000[b]
	Residual	87.016	194	.449		
	Total	199.000	199			

Từ bảng 2.6 này ta thấy thống kê F có mức ý nghĩa = 0.000, hay nói cách khác mô hình hồi quy xây dựng là phù hợp với bộ dữ liệu thu thập được, mô hình có ý nghĩa.

Kết quả hồi quy cho thấy, tất cả 6 nhân tố của mô hình nghiên cứu đề xuất đều có tác động có ý nghĩa đến chất lượng dịch vụ tuyển dụng nhân sự tại Acacy (Sig < 0,05). Dựa vào hệ số hồi quy chuẩn hóa ta có thể kết luận rằng mức độ tác động đến chất lượng dịch vụ tuyển dụng nhân sự tại Acacy

theo thứ tự giảm dần như sau:

(1) PCBT với hệ số hồi quy là 0,353, mức ý nghĩa sig = 0.000

(2) TNNLĐ với hệ số hồi quy là 0,302, mức ý nghĩa sig = 0.000

(3) PCNLĐ với hệ số hồi quy là 0,214, mức ý nghĩa sig = 0.000

(4) QH với hệ số hồi quy là 0,173, mức ý nghĩa sig = 0.001

(5) ĐTPT với hệ số hồi quy là 0,167, mức ý nghĩa sig = 0.001

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính trên giúp ta rút ra kết luận từ mẫu nghiên cứu rằng chất lượng dịch vụ tuyển dụng nhân sự tại Acacy phụ thuộc vào 6 nhân tố cơ bản ở trên. Do tất cả các biến độc lập đều được đo lường bằng thang đo mức độ Likert (cùng một đơn vị tính) nên từ phương trình hồi quy này ta cũng thấy được tầm quan trọng của từng nhân tố đối với chất lượng dịch vụ tuyển dụng nhân sự tại Acacy. Trong đó, yếu tố về sự cảm thông có ảnh hưởng mạnh nhất, kế đến là năng lực phục vụ và các yếu tố khác."

Với các kết quả phân tích số liệu của mẫu nghiên cứu, kiểm định sự phù hợp của thang đo, phân tích nhân tố khám phá … ở trên cho phép kết luận rằng, số liệu và các nhân tố là phù hợp để chuyển sang bước phân tích tiếp theo.

Giả thuyết H1. Sự phân công bố trí công việc có tác động tích cực đến chất lượng quản lý nguồn nhân lực công ty cổ phần Vay mượn.

Các kết quả kiểm định giả thiết nghiên cứu đã cho thấy mối liên hệ và tác động tích cực của yếu tố *sự phân công bố trí công việc* có tác động đến chất lượng quản lý nguồn nhân lực với hệ số hồi quy là β1 = 0.167 (Sig 0.001). Kết quả đó cho phép kết luận giả thuyết H1 có ý nghĩa.

Giả thuyết H2. Thu nhập của NLĐ có tác động tích cực đến chất lượng quản lý nguồn nhân lực công ty cổ phần Vay mượn.

Các kết quả kiểm định giả thiết nghiên cứu đã cho thấy mối liên hệ và tác động tích cực của yếu tố TNNLĐ có tác động đến chất lượng quản lý

nguồn nhân lực công ty cổ phần Vay mượn với hệ số hồi quy là β2 = 0.302 (Sig 0.001). Kết quả đó cho phép kết luận giả thuyết H2 có ý nghĩa.

Giả thuyết H3. PCNLĐ có tác động tích cực đến chất lượng quản lý nguồn nhân lực công ty cổ phần Vay mượn.

Các kết quả kiểm định giả thiết nghiên cứu đã cho thấy mối liên hệ và tác động tích cực của yếu tố *PCNLĐ* có tác động đến chất lượng quản lý nguồn nhân lực công ty cổ phần Vay mượn với hệ số hồi quy là β3 = 0.353 (Sig 0.001). Kết quả đó cho phép kết luận giả thuyết H3 có ý nghĩa.

Giả thuyết H4. Quan hệ trong công việc có tác động tích cực đến chất lượng quản lý nguồn nhân lực công ty cổ phần Vay mượn

Các kết quả kiểm định giả thiết nghiên cứu đã cho thấy mối liên hệ và tác động tích cực của yếu tố *quan hệ trong công việc* có tác động đến chất lượng quản lý nguồn nhân lực công ty cổ phần Vay mượn với hệ số hồi quy là β4 = 0.214 (Sig 0.001). Kết quả đó cho phép kết luận giả thuyết H4 có ý nghĩa.

Giả thuyết H5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có tác động tích cực đến chất lượng quản lý nguồn nhân lực công ty cổ phần Vay mượn.

Các kết quả kiểm định giả thiết nghiên cứu đã cho thấy mối liên hệ và tác động tích cực của yếu tố *ĐTPT* có tác động đến chất lượng quản lý nguồn nhân lực công ty cổ phần Vay mượn với hệ số hồi quy là β5 = 0.173 (Sig 0.001). Kết quả đó cho phép kết luận giả thuyết H5 có ý nghĩa."

Hệ số Durbin – Watson của mô hình là 1,456 chứng tỏ mô hình không có hiện tượng tự tương quan (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Hệ số R^2 hiệu chỉnh là 0,563 < R^2 là 0,750. Với giá trị này, ta có thể kết luận mô hình hồi quy tuyến tính đưa ra là phù hợp với dữ liệu và có thể sử dụng được. Kết quả cho thấy kiểm định t của 5 biến độc lập PCBT, TNNLĐ, PCNLĐ, QH, ĐTPT, đều có hệ số Sig. < 0,05. Mô hình hồi quy tuyến tính cho ta thấy biến PCBT có hệ số cao nhất là 0,353, hệ số cao thứ 2 là biến TNNLĐ có hệ số là 0,302, hệ số cao thứ 3 là biến PCNLĐ có hệ số là 0,214,

hệ số cao thứ 4 là biến QH có hệ số là 0,173 hệ số cao thứ 5 là biến ĐTPT có hệ số là 0,167. Như vậy, mô hình được biểu diễn lại dưới dạng phương trình hồi quy tuyến tính với biến phụ thuộc CLDV như sau:

CLDV= 0,353PCBT + 0,302TNNLĐ + 0,214PCNLĐ + 0,173QH + 0,167ĐTPT

Từ phương trình hồi quy kết luận chấp nhận giả thuyết Ho: Phụ thuộc vào tất cả các biến trong mô hình đề xuất và bác bỏ giả thuyết H1. Như vậy, công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Vay mượn chịu ảnh hưởng, phụ thuộc bởi các yếu tố đề xuất.

2.3. Đánh giá công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Vay mượn

Trên cơ sở nghiên cứu, đánh giá về Quản lý NNL tại công ty cổ phần Vay Mượn trong thời gian qua có thể rút ra một số nhận xét, đánh giá:

a. Về ưu điểm:

- CBNV đoàn kết, tương trợ và giúp đỡ lẫn nhau, cùng tham gia các phong trào tập thể và tuân thủ nội quy của công ty cổ phần Vay Mượn.

- Nguồn nhân lực nhìn chung đa phần còn trẻ (30 - 40 tuổi) chiếm hơn 50% tổng số lao động trực tiếp, phù hợp với đặc điểm của ngành nghề kinh doanh của công ty.

- Quản lý NNL tại công ty cổ phần Vay Mượn trong thời gian qua đã có sự thay đổi từ quản lý theo kinh nghiệm, đã dựa trên yêu cầu của công việc và năng lực thực hiện công việc; các thành tựu về khoa học Quản lý NNL đã được nghiên cứu và dần ứng dụng trong công ty cổ phần Vay Mượn.

- Bước đầu các nội dung khoa học của Quản lý NNL như Phân tích công việc, Đánh giá thực hiện công việc, Kế hoạch hóa NNL, Tuyển dụng lao động, Bố trí sử dụng lao động, Đào tạo và Phát triển NNL, Thù Lao lao động…vv của công ty cổ phần Vay Mượn đã được quan tâm thực hiện và đã

đem lại hiệu quả rõ rệt trong tạo động lực và sự gắn bó của người lao động đối với công ty.

b. Về tồn tại, hạn chế:

- Đánh giá thực hiện công việc và hệ thống khuyến khích người lao động vẫn chưa thực sự phát huy hiệu quả.

- Chế độ phụ cấp tại công ty cổ phần Vay Mượn hiện nay chưa có tác động khuyến khích người lao động tập trung toàn lực thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

- Công tác đánh giá kết quả công việc cho nhân viên tại công ty cổ phần vay mượn, chủ yếu từ các trưởng phòng của công ty. Vì thế việc đánh giá còn chưa mang tính khách quan, dân chủ.

- Công ty cổ phần Vay Mượn đã xây dựng được bộ máy làm công tác Quản lý NNL từ Văn phòng hội sơ đến các chi nhánh, đơn vị trong toàn hệ thống công ty. Đội ngũ cán bộ nhân viên làm công tác Quản lý NNL ngày càng được tăng cường về số lượng và chất lượng. Tuy nhiên, thực tế cũng cho thấy năng lực của đội ngũ cán bộ công nhân viên làm công tác Quản lý NNL còn yếu, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc nhất là khi áp dụng các thành tựu, tiến bộ của khoa học Quản lý NNL vào thực tiễn, chưa đáp ứng được yêu cầu của phát triển và hội nhập quốc tế của công ty cổ phần Vay Mượn.

Tiểu kết chương 2

Thông qua việc tổng hợp và phân tích kết quả khảo sát thực trạng về quản lý nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Vay Mượn, chúng tôi nhận thấy công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Vay Mượn trong thời gian qua đã có những hiệu quả tích cực và đáng ghi nhận. Trong đó, các CBQL cùng các NV và các lực lượng lao động ngày càng được tăng cường về số lượng và chất lượng; công ty cổ phần Vay Mượn đã được quan tâm thực hiện và đã đem lại hiệu quả rõ rệt trong tạo động lực và sự gắn bó của người lao động đối với công ty.

Tuy nhiên, bên cạnh những hiệu quả trong công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Vay Mượn vẫn còn những hạn chế, yếu kém cần khắc phục. Những điểm hạn chế, yếu kém trong công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Vay Mượn kế đến như: Chế độ phụ cấp tại công ty cổ phần Vay Mượn hiện nay chưa có tác động khuyến khích người lao động tập trung toàn lực thực hiện tốt nhiệm vụ được giao; năng lực của đội ngũ cán bộ công nhân viên làm công tác Quản lý NNL chưa thực sự đáp ứng được yêu cầu công việc.

Thực trạng trên chính là cơ sở để chúng tôi tiến hành xây dựng, đề xuất các biện pháp hoàn thiện chính sách quản lý nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Vay Mượn trong giai đoạn hiện nay.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VAY MƯỢN

3.1. Định hướng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Vay mượn trong thời gian tới

Phát triển NNL đảm bảo đủ về số lượng, có chất lượng và cơ cấu phù hợp với mục tiêu, chiến lược của Công ty trong từng thời kỳ xác định. Trong đó, chú trọng phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao, có tâm huyết và đạo đức nghề nghiệp. Chăm lo, đảm bảo đời sống vật chất tinh thần cho người lao động. Phát triển đa dạng các giải pháp tạo động lực hiệu quả, góp phần xây dựng tập thể lao động gắn kết, chia sẻ và hiểu biết lẫn nhau.

Trong thời gian tới Công ty cổ phần Vay Mượn có phương hướng về kế hoạch và nhu cầu phát triển nguồn nhân lực, tập trung tuyển dụng nguồn lao động có chất lượng chuyên môn, kinh nghiệm vững vàng. Song song với việc tuyển dụng thêm, có chính sách đào tạo lao động cũ để đảm bảo cho mục tiêu hoạt động kinh doanh của công ty.

Bên cạnh đó, cần hoàn thiện mô hình cơ cấu tổ chức hoạt động với sự phân định rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ giữa các vị trí, phòng, ban, bộ phận. Từng bước nghiên cứu để thiết lập và triển khai các nền tảng phát triển nhân sự mới tại Công ty theo định hướng chung

Căn cứ vào yêu cầu nhiệm vụ để Công ty tồn tại và phát triển đi lên vừa phải hoàn thành nhiệm vụ sản xuất phát triển kinh tế, từng bước cải thiện đời sống CBCNV, Công ty chủ trương hoạch định bước đi cho từng giai đoạn cụ thể.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện chính sách quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Vay mượn

3.2.1. Hoàn thiện chính sách hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là một công việc rất quan trọng, vì vậy cần phải thận trọng và tuân thủ theo trình tự nhất định. Trước tiên cần tiến hành phân tích thực trạng nguồn nhân lực, sau đó tiến hành phân tích công việc và đánh giá tình hình thực hiện công việc của từng cán bộ, nhân viên, làm cơ sở để phân công công việc được hợp lý và đạt hiệu quả.

- Việc xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực đã được Công ty cổ phần Vay mượn tiến hành, tuy nhiên công tác này cần phải chú trọng đến một số vấn đề sau:

+ Thứ nhất, cần nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ làm công tác kế hoạch nguồn nhân lực cho các bộ phận kinh doanh, các phòng chuyên môn để đáp ứng nhu cầu công việc. Việc nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ làm kế hoạch có thể coi là một chiến lược để hoàn thiện đội ngũ cán bộ, nhân viên của Công ty, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động cho Công ty.

+ Thứ hai, cần lập kế hoạch nguồn nhân lực dựa vào kết quả dự báo nguồn nhân lực. Khi dự báo nguồn nhân lực bám sát hoạt động sản xuất, kinh doanh của Công ty thì công tác lập kế hoạch cụ thể phục vụ sản xuất sẽ đạt hiệu quả cao.

+ Thứ ba, nắm vững định hướng phát triển của Công ty. Công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực phải theo sát định hướng phát triển mà Ban Giám đốc đã đề ra.

+ Thứ tư, thường xuyên thực hiện đánh giá về chất lượng và số lượng nguồn nhân lực hiện có của Công ty, từ đó có thể kịp thời điều chỉnh cho phù hợp với kế hoạch phát triển của Công ty.

3.2.2. Hoàn thiện chính sách phân tích công việc

Phân tích công việc là một chính sách rất quan trọng trong công tác quản lý nguồn nhân lực. Để công tác quản lý nguồn nhân lực của Công ty đạt hiệu quả, chính sách phân tích công việc cần phải thực hiện một số công việc sau:

+ Thứ nhất, cần phải thành lập một nhóm các cán bộ phân tích công việc. nhiệm vụ chính của họ là phải xây dựng cho được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn cụ thể cho từng vị trí công việc tại các phòng chuyên môn của Công ty.

+ Thứ hai, thu thập thông tin liên quan đến công việc để xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Cán bộ phân tích cần phải nghiên cứu kỹ công việc bằng cách xem lại cơ cấu tổ chức của Công ty, phải thu thập các thông tin liên quan đến công việc bao gồm những ý kiến thu thập được từ chính người lao động, những cán bộ làm việc tại Công ty.

+ Thứ ba, phác thảo bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Sau khi thu thập được các thông tin cần thiết về công việc như tên vị trí công việc, các nội dung cần thực hiện, tiêu chuẩn để thực hiện công việc, các cán bộ phân tích sẽ tiến hành phác thảo bản mô tả công việc.

+ Thứ tư, chỉnh sửa và ban hành. Trong quá trình phác thảo bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc không tránh khỏi còn thiếu sót, do đó cần trao đổi, thao luận với người lao động, cán bộ chuyên môn để chỉnh sửa các nội dung cho phù hợp, thống nhất, đảm bảo công việc được tiến hành một cách thuận lợi, không có kẽ hở và tránh tình trạng chồng chéo trong công việc.

3.2.3. Hoàn thiện chính sách tuyển dụng nguồn nhân lực

Chính sách tuyển dụng nguồn nhân lực là một phần vô cùng quan trọng được Ban Giám đốc Công ty đặc biệt quan tâm. Để Công ty hoạt động được hiệu quả và trơn tru thì chính sách tuyển dụng đầu vào rất quang trọng. Chính sách này được Công ty cổ phần Vay mượn thực hiện rất tốt trong thời gian

qua. Tuy nhiên, đê Công ty ngày càng ổn định và phát triển thì công tác này cần phải thực hiện tốt hơn nữa. Để làm được điều đó cần thực hiện một số công việc sau:

+ Thứ nhất, để tuyển dụng được nguồn nhân lực có chất lượng cao, Công ty cần phải thu hút lao động từ nhiều nguồn. Có thể thông báo tuyển dụng qua nhiều hình thức: Thông báo trong nội bộ, thông báo qua thông tin báo đài, mạng Internet và trên Website của Công ty.

+ Thứ hai, chính sách ưu tiên đối với những đối tượng có trình độ chuyên môn cao (từ thạc sỹ trở lên) và những đối tượng được nhà nước quy định ưu tiên trong tuyển dụng.

+ Thứ ba, cần phải cân đối tỷ lệ nhân lực để làm chuyên môn và nhân lực làm công tác quản lý, hạn chế tuyển dụng quá nhiều nhân lực có trình độ thấp, giảm bớt được chi phí phải đào tạo cho người lao động khi muốn nâng cao tay nghề.

+ Thứ tư, cần có những đổi mới về cách thức tuyển dụng để có thể thu hút được những người tài thực sự.

+ Thứ năm, cần phải đánh giá lại hiệu quả của công tác tuyển dụng để thấy được những mặt được và mặt chưa được. Từ đó rút kinh nghiệm và đề ra các chính sách, biện pháp tốt hơn nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động tuyển dụng trong tương lai.

3.2.4. Hoàn thiện chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đóng vai trò rất quan trọng đối với sự ổn định và phát triển của Công ty. Vì vậy để thực hiện tốt chính sách này cần giải quyết một số vấn đề sau:

+ Thứ nhất, xác định đúng nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng để cử đi đào tạo. Khi xác định đúng đối tượng cần đào tạo, bồi dưỡng sẽ giúp cho Ban Giám đốc Công ty có được lực lượng lao động có trình độ phù hợp và tiết kiệm được chi phí không cần thiết.

+ Thứ hai, cần có sự phân loại các khóa đào tạo theo từng nhóm đối tượng để có những cách thức đào đào phù hợp.

+ Thứ ba, tổ chức các khóa đào tạo theo những mục tiêu cho từng đối tượng. Với đặc thù của Công ty có nhiều lĩnh vực hoạt động nên Ban Giám đốc cần có sự khoanh vùng những mục tiêu cụ thể cho từng nhóm cán bộ, nhân viên, từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cụ thể, đem lại hiệu quả cao.

+ Thứ năm, cách thức đào tạo cũng là một vấn đề quan trọng. cách thức đào tạo hợp lý sẽ mang lại hiệu quả cho Công ty, tiết kiệm được chi phí.

3.2.5. Hoàn thiện chính sách đánh giá thực hiện công việc

Chính sách đánh giá thực hiện công việc không tốt sẽ gây ảnh hưởng đến chất lượng của các công tác khác như: khen thưởng không chính xác, xác định không chính xác mức độ hoàn thành công việc của CBNV, việc lựa chọn người để bổ nhiệm các chức vụ quản lý. Đây chính là khó khăn mà rất nhiều công ty mắc phải, trong đó có Công ty cổ phần Vay mượn. Để làm tốt điều này cần phải thực hiện một số tiêu chí sau :

+Thứ nhất, thực hiện nghiêm túc công tác đánh giá thực hiện công việc theo đúng quy chế của Công ty đã đề ra. Ban Giám đốc cần có sự quan tâm sát sao đến công tác này để kịp thời giải quyết các thắc mắc của người lao động, để công tác đánh giá đạt kết quả thiết thực.

+ Thứ hai, cần có sự thảo luận kết quả đánh giá với ngời lao động. Sau khi đánh giá, cần có sự thảo luận với người lao động về kết quả thực hiện công việc của họ, từ đó tiếp thu những ý kiến của chính người lao động để hoàn thành công tác đánh giá. Định kỳ hàng quý nên thực hiện điều tra về mức độ hài lòng của người lao động về công tác đánh giá, để rút kinh nghiệm cho công tác đánh giá lần sau được tốt hơn, hoàn thiện hơn.

+ Thứ ba, cần lưu giữ và sử dụng các thông tin đánh giá kết quả thực hiện công việc của CBNV một cách hiệu quả, làm cơ sở để thực hiện các chế độ đối với họ.

3.2.6. Hoàn thiện chính sách về tiền lương, tiền công và các chế độ khen thưởng

- Mỗi người lao động khi làm việc họ đều mong muốn có được mức lương và các chế độ thưởng thích hợp để họ ổn định cuộc sống cũng như để yên tâm công tác. Chính vì vậy chính sách giải quyết các chế độ về lương, thưởng cần được thực hiện một cách rõ ràng và chi tiết, đồng thời có tính khích lệ người lao động.

- Công ty căn cứ vào quy định hiện hành của nhà nước và tình hình thực tế hoạt động kinh doanh của Công ty để xây dựng một thang bảng lương phù hợp và xây dựng các chế độ thưởng phù hợp với điều kiện thực tế của công ty. Khi có chính sách về thang, bảng lương và các chế độ phụ cấp rõ ràng, người lao động sẽ thấy yên tâm công tác và phấn đấu để đạt được các mức lương và thưởng mà Công ty đã đề ra.

- Công ty cần có sự khen thưởng, khuyến khích kịp thời đối với người lao động có ý tưởng mới, có sáng tạo mới. Chính những ý tưởng mới, sáng tạo mới có thể đem lại những hiệu quả thiết thực trong hoạt động kinh doanh.

3.2.7. Tăng cường quảng bá thương hiệu để thu hút nguồn nhân lực có chất lượng về làm việc tại Công ty

Thương hiệu của Công ty có tầm ảnh hưởng rất lớn đến việc phát triển của Công ty. Hiện nay trên thị trường rất nhiều công ty muốn thể hiện được tầm ảnh hưởng của mình, họ đã tiến hành các công tác quảng bá hình ảnh trên các phương tiện thông tin đại chúng cũng như thông tin tại doanh nghiệp để chính người lao động hiểu và tuyên truyền đến bạn bè và người thân. Có thể nói quảng bá hình ảnh chính là một kênh thông tin quan trọng để thu hút nhiều người biết đến sản phẩm và cũng chính là kênh để thu hút nguồn nhân lực vào làm việc tại Công ty.

3.2.8. Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực tổng thể

Để có nguồn nhân lực ổn định và đảm bảo trong mọi điều kiện đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty thì phải xây dựng một chiến lược nguồn nhân lực một cách cụ thể và chi tiết cho từng giai đoạn, từng bộ phận, từng vị trí việc làm trong Công ty. Khi có chiến lược cụ thể, Công ty sẽ có một đội ngũ nhân lực luôn sẵn sàng để thực hiện kế hoạch mà Ban Giám đốc đề ra.

3.2.9. Hoàn thiện chính sách đánh giá nguồn nhân lực

- Cần hoàn thiện chính sách đánh giá năng lực của từng vị trí công việc để có cái nhìn tổng thể về chất lượng của nguồn nhân lực hiện tại, đồng thời chính là cơ sở để có kế hoạch cho tương lai.

- Chính sách đánh giá nguồn nhân lực chuẩn sẽ giúp cho Công ty có một lực lượng lao động chất lượng, đồng thời cũng tạo động lực cho người lao động để họ biết mình đang ở mức nào và cần phải phấn đấu đến mức nào.

- Chính sách đánh giá nguồn nhân lực tốt sẽ giúp cho công tác quy hoạch lựa chọn được những người thực sự có năng lực và chuyên môn, đáp ứng được các vị trí quản lý, lãnh đạo của Công ty trong các năm tiếp theo.

3.2.10. Hoàn thiện phần mềm về công tác quản lý nguồn nhân lực

Hiện nay, phần mềm quản lý NNL đã trở lên rất phổ biến và là một công cụ quản lý mang lại nhiều lợi ích cho công tác quản lý nguồn nhân lực của nhiều doanh nghiệp. Phần mềm này theo dõi và ghi nhận toàn bộ quá trình liên quan đến công tác quản lý NNL. Có thể nói, đây là một công cụ hữu hiệu giúp cho Ban Giám đốc có thể nhìn được bức tranh tổng thể về nguồn nhân lực của Công ty. Chính vì vậy cần phải đẩy mạnh việc ứng dụng phần mềm này là một nhiệm vụ rất cần thiết, góp phần hiện đại hóa công tác quản lý của Công ty. Để làm được điều đó, cần phải thực hiện một số nhiệm vụ:

- Cần phải cập nhật đầy đủ hệ thống dữ liệu về nguồn nhân lực vào phần mềm để quản lý trong toàn Công ty.

- Cần nâng cao trình độ tin học cho cán bộ quản lý và cán bộ làm công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty. Tổ chức đào tạo, hướng dẫn cách sử dụng cho cán bộ trực tiếp làm công tác quản lý nguồn nhân lực và các cán bộ lãnh đạo quản lý, để họ nắm bắt được tình hình nhân sự của từng bộ phận và trong toàn Công ty.

- Thường xuyên phải cập nhật thông tin về nhân sự, giúp cho Ban Giám đốc luôn nắm bắt được tình hình thực tế và có những điều chỉnh kịp thời khi có biến động xảy ra.

3.3. Một số Kiến nghị

3.3.1. Kiến nghị với Chính phủ

- Kiến nghị với các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền ban hành cơ chế chính sách phù hợp để tạo hành lang pháp lý thông thoáng cho các doanh nghiệp có cơ hội tiếp cận với những công nghệ tiên tiến, các dịch vụ về vốn được nhanh gọn và ưu đãi, giúp cho hoạt động kinh doanh được hiệu quả.

- Có chính sách phù hợp để kết nối các doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp nước ngoài để mở rộng hợp tác kinh doanh.

- Tạo điều kiện hơn nữa để các daonh nghiệp, trong đó có Công ty Cổ phần Vay mượn được vay vốn ưu đãi của Chính phủ để mở rộng quy mô kinh doanh, góp phần giải quyết việc làm cho nhiều người lao động trong cả nước.

3.3.2. Kiến nghị với Công ty Cổ phần Vay mượn

- Công ty nên sửa đổi một số quy chế, quy định đang áp dụng nhưng do điều kiện hoạt động của môi trường kinh doanh, điều kiện kinh tế xã hội có sự thay đổi nên không phù hợp với điều kiện thực tiễn của Công ty trong giai đoạn hiện nay.

- Công ty cần tiến hành rà soát lại các chế độ, định mức lao động hiện đang áp dụng nhưng không còn phù hợp với điều kiện thực tế để ban hành định mức lao động mới cho phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty trong giai đoạn mới.

- Cần mở rộng hơn nữa phạm vi hoạt động của Công ty tại các tỉnh, thành phố trong cả nước bằng việc mở thêm các chi nhánh của Công ty tại đó.

Tiểu kết chương 3

Dựa trên thực trạng về công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vay mượn được trình bày ở chương 2, chương này tác giả đã đưa ra một số giải pháp hoàn thiện chính sách quản lý nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vay mượn như: hoàn thiện chính sách hoạch định nguồn nhân lực, giúp Ban Giám đốc có thể nhìn thấy kế hoạch tổng thể của ngồn nhân lực, làm cơ sở để đưa ra chiến lược phát triển công ty; hoàn thiện chính sách phân tích công việc để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động; chú trọng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực, một yếu tố đầu vào quan trọng, quyết định đến sự thành công của Công ty; chính sách đào tạo phát triển nguồn nhân lực kết hợp với đánh giá thực hiện công việc và thực hiện các chế độ cho người lao động, ứng dụng phần mềm quản lý nguồn nhân lực là một chuỗi các hoạt động mang lại hiệu quả thiết thực cho công tác quản lý điều hành Công ty, giúp Công ty ngày càng ổn định và phát triển.

KẾT LUẬN

Công tác quản lý nguồn nhân lực có vị trí quan trọng trong toàn bộ quá trình quản trị doanh nghiệp nói chung và chính sách quản lý nguồn nhân lực công ty cổ phần Vay Mượn nói riêng. Đây là hoạt động khó khăn, phức tạp đòi hỏi có sự quan tâm của lãnh đạo công ty đến từng cán bộ nhân viên và cán bộ quản lý của công ty. Vì vậy hoàn thiện chính sách quản lý nguồn nhân lực công ty cổ phần Vay Mượn trong giai đoạn hiện nay là việc làm cấp thiết.

1.1.Về mặt lý luận: Việc nghiên cứu lý luận đã định hướng và xác lập cơ sở khoa học, giúp tác giả nghiên cứu luận văn nắm bắt một cách có hệ thống về cơ sở lý luận về công tác quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp; giúp tác giả hệ thống được các khái niệm, nội dung, phương pháp và hình thức quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Từ đó có thể hệ thống hóa cơ sở lý luận liên quan đến chính sách quản lý nguồn nhân lực công ty cổ phần Vay Mượn.

1.2. Về thực tiễn: Qua việc tìm hiểu và xử lý kết quả điều tra, tác giả có thể khẳng định chính sách quản lý nguồn nhân lực của công ty cổ phần Vay Mượn trong giai đoạn hiện nay đã có những ưu điểm, hạn chế và xác định được những nguyên nhân chủ quan và khách quan ảnh hưởng đến kết quả hoạt động quản lý và phát triển nguồn nhân lực của công ty cổ phần Vay Mượn trong giai đoạn hiện nay. Việc nghiên cứu thực tiễn cho thấy, công tác quản lý nguồn nhân lực công ty cổ phần Vay Mượn hiện nay tuy đã đạt được những hiệu quả rõ rệt nhưng vẫn còn những hạn chế, bất cập cần giải quyết.

- Đánh giá thực hiện công việc và hệ thống khuyến khích người lao động vẫn chưa thực sự phát huy hiệu quả. Chế độ phụ cấp tại công ty cổ phần Vay Mượn hiện nay chưa có tác động khuyến khích người lao động tập trung toàn lực thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Công tác đánh giá kết quả công việc cho nhân viên tại công ty cổ phần Vay mượn, chủ yếu từ các trưởng phòng của công ty. Năng lực của đội ngũ cán bộ công nhân viên làm công tác Quản lý NNL còn yếu, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc nhất là khi áp

dụng các thành tựu, tiến bộ của khoa học Quản lý NNL vào thực tiễn, chưa đáp ứng được yêu cầu của phát triển và hội nhập quốc tế của công ty cổ phần Vay Mượn.

1.3. Kết quả nghiên cứu của tác giả luận văn:

Luận văn đã đề xuất ra 10 giải pháp hoàn thiện chính sách quản lý nguồn nhân lực công ty cổ phần Vay Mượn trong giai đoạn hiện nay. Hi vọng Luận văn có thể mang lại những giá trị thực tiễn, giải quyết được một trong những vấn đề có tính cấp bách và chiến lược quản lý nguồn nhân lực nói chung và quản lý nguồn nhân lực công ty cổ phần Vay Mượn nói riêng trong bối cảnh đổi mới hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. Trần Kim Dung , 1992. Quản trị nhân lực. TP.HCM: Nxb Thành Phố Hồ Chí Minh.

2. Nguyễn Thị Phương Dung (2016), "Động cơ làm việc của nhân viên khối văn phòng ở Việt Nam". Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh.

3. Nguyễn Thị Liên Diệp (2011), Quản trị học, Nhà xuất bản Thống kê.

4. Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội

5. Đại học Kinh tế Quốc dân (2010), Khoa Kinh tế và Quản lý Nguồn nhân lực, Hà Nội.

6. Nguyễn Thanh Hội (2009), Nghệ thuật lãnh đạo và động viên, Nhà xuất bản Tổng hợp, Tp. Hồ Chí Minh

7. Lam Minh (2010), Jack Welch và 11 chuẩn mực điều hành của nhà lãnh đạo, NXB Từ điển Bách Khoa

8. Đồng Thị Thanh Phương và Nguyễn Thị Ngọc An(2008), Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

9. Nguyễn Đình Thọ(2011), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. - H.: Lao động và xã hội.

Tài liệu nước ngoài

10. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard. (1995). The Leader of the Future. San Francisco: Jossey-Bass.

11. Jay, B. và Patrick, M.(1997), On becoming a strategic partner: The role of Human resources in gaining competitive advantage.

12. Greg G. Wang and Judy Y. Sun (2009), "Perspectives on Theory Clarifying the Boundaries of Human Resource Development", Human

Resource Development International, Volume 12, Number 1, Feb., 2009, pp.93-103.

13. Harvard Business Review on Decision Making (2001), Harvard Business School Press

PHỤ LỤC

Phụ lục 1

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Xin chào quý anh/chị,

Đây là chương trình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ công tác động đến sự hài lòng của bạn đọc trong hệ thống thư viện công cộng. Mọi câu trả lời của bạn có giá trị đối với nghiên cứu và ý nghĩa lớn trong việc nâng cao hơn nữa chất lượng dịch vụ thư viện công cộng.

PHẦN I

Các bạn vui lòng cho viết mức độ đồng ý của mình bằng cách khoanh tròn vào một trong 5 mức độ mà bạn cảm thấy phù hợp. Trong đó

1	2	3	4	5
Hoàn toàn không đồng ý/ Kém	**Không đồng ý/ Yếu**	**Bình thường**	**Đồng ý/ Khá**	**Hoàn toàn đồng ý/ Tốt**

PHÂN CÔNG VÀ BỐ TRÍ CÔNG VIỆC		**Mức độ đồng ý**				
1	Khối lượng công việc được giao phù hợp với năng lực cá nhân	1	2	3	4	5
2	Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn	1	2	3	4	5
3	Thời gian thực hiện công việc là phù hợp	1	2	3	4	5
4	Anh/Chị được phân công công việc hợp lý.	1	2	3	4	5
THU NHẬP CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG		**Mức độ đồng ý**				
1	Anh/Chị hài lòng với mức lương, phụ cấp hiện tại	`1	2	3	4	5
2	Tiền lương, phụ cấp tương xứng với kết quả làm việc	1	2	3	4	5
3	Thu nhập của Anh/Chị chủ yếu từ nguồn lương hàng tháng	1	2	3	4	5
4	Anh/Chị Có thu nhập ổn định khi làm việc tại công ty	1	2	3	4	5
5	Anh chị hài lòng với mức thưởng của công ty	1	2	3	4	5
6	Anh/Chị hài lòng với mức chi trả phúc lợi hiện	1	2	3	4	5

	nay tại công ty					
PHỤ CẤP NGƯỜI LAO ĐỘNG		**Mức độ đồng ý**				
1	Anh/chị hài lòng với mức phụ cấp hiện nay của công ty giành cho mình	1	2	3	4	5
2	Các khoản phụ cấp được công ty thanh toán kịp thời và đầy đủ	1	2	3	4	5
4	Anh/Chị hài lòng với các mức chi trả phụ cấp hiện nay của công ty	1	2	3	4	5
ÁP LỰC VÀ MÔI TRƯỜNG LAO ĐỘNG		**Mức độ đồng ý**				
1	Công việc không bị áp lực cao	1	2	3	4	5
2	Công việc ổn định, không phải lo lắng về mất việc làm	1	2	3	4	5
3	Công việc không đòi hỏi thường xuyên phải làm ngoài giờ	1	2	3	4	5
4	Trang thiết bị, công cụ hỗ trợ lao động đầy đủ	1	2	3	4	5
5	Nội quy, hướng dẫn sử dụng máy móc thiết bị rõ ràng, đầy đủ.	1	2	3	4	5
6	Anh/chị cảm nhận có nhiều động lực khi được làm việc với đồng nghiệp của mình	1	2	3	4	5
QUAN HỆ TRONG CÔNG VIỆC		**Mức độ đồng ý**				
1	Lãnh đạo, quản lý hoà nhã, gần gũi, thân thiện với nhân viên.	1	2	3	4	5
2	Anh/chị thoải mái khi phát biểu, đề xuất đưa ra chính kiến của mình trong công tác	1	2	3	4	5
3	Anh/chị thường xuyên được đồng nghiệp tương trợ trong công việc	1	2	3	4	5
4	Anh/chị thường xuyên phối hợp tốt với đồng nghiệp trong công việc	1	2	3	4	5
5	Mối quan hệ giữa anh/chị và cấp trên rất thân thiện, gắn bó, đoàn kết	1	2	3	4	5
ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NL		**Mức độ đồng ý**				
1	Anh/chị thường xuyên được cấp lãnh đạo, quản lý chỉ dẫn, động viên trong công việc	1	2	3	4	5
2	Anh/chị được tham gia thường xuyên các khóa tập huấn/đào tạo nghiệp vụ, kỹ năng lao động	1	2	3	4	5
3	Công ty tạo điều kiện tốt cho anh/chị nâng cao trình độ văn hóa	1	2	3	4	5
4	Công ty tạo điều kiện tốt cho anh/chị nâng cao trình độ chuyên môn	1	2	3	4	5
ĐÁNH GIÁ TRONG CÔNG VIỆC		**Mức độ đồng ý**				
1	Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc được thực hiện một cách công khai, dân chu	1	2	3	4	5
2	Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc được	1	2	3	4	5

	thực hiện phổ biến trước tập thể đơn vị, bộ phận					
3	Kết quả đánh giá được thông báo và giải thích rõ cho người lao động	1	2	3	4	5
4	Phương pháp đánh giá công việc của công ty hiện nay là hợp lý	1	2	3	4	5
5	Đánh giá kết quả thực hiện công việc tại công ty hiện nay công bằng và chính xác	1	2	3	4	5

PHẦN II. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG VIỆC VÀ BẢN THÂN

1. Bộ phận công tác của anh/chị: ……

2. Vị trí công tác của anh.chị: ……

3. Giới tính: Nam □ Nữ □

4. Trình độ chuyên môn

□ Sơ cấp

□ Trung cấp

□ Cao đẳng

□ Đại học

□ Sau đại học

Tên chuyên ngành đào tạo: …….

5. Thời gian làm việc tại công ty cổ phần Vay mượn

□ Dưới 3 năm

□ Từ 3 đến 5 năm

□ Trên 5 năm

6. Thu nhập bình quân hàng tháng của anh/chị thuộc nhóm

□ Dưới 10 triệu VNĐ/tháng

□ Từ 10 đến 15 triệu VNĐ/tháng

□ Từ 15 đến 20 triệu VNĐ/tháng

□ Từ 20 triệu VNĐ/tháng trở lên

Xin cảm ơn quý anh chị rất nhiều!

Phụ lục 2

KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH THÀNH PHẦN THANG ĐO ĐO LƯỜNG CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG

Trên cơ sở mô hình nghiên cứu, các yếu tố của mô hình được quy định như sau:

(1) Phân công và bố trí công việc - PCBT

(2) Thu nhập của người lao động - TNNLĐ

(3) Phụ cấp người lao động - PCNLĐ

(4) Áp lực và môi trường lao động - ALMT

(5) Quan hệ trong công việc - QH

(6) Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực - ĐTPT

(7) Đánh giá công việc - ĐGCV

STT	KÝ HIỆU	Tên các biến quan sát	Giá trị TB	Độ lệch chuẩn
PCBT		**PHÂN CÔNG VÀ BỐ TRÍ CÔNG VIỆC (Cronbach's Alpha = 0.88)**		
1	PCBT1	Khối lượng công việc giao phù hợp với năng lực cá nhân	5,12	1,28
2	PCBT1	Bố trí công việc phù hợp với chuyên môn của người lao động	4,85	1,37
3	PCBT3	Thời gian làm việc là phù hợp	5,01	1,34
4	PCBT4	Phân công công việc hợp lý trong bộ phận	5,03	1,38
TNNLĐ		**THU NHẬP CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG(Cronbach's Alpha = 0.7109)**		
1	TNNLĐ1	Anh/chị hài lòng với mức lương hiện tại	1,385	1,906
2	TNNLĐ2	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc	1,286	1,723
3	TNNLĐ 3	Tiền lương được chi trả công bằng	1,764	2,769

4	TNNLĐ 4	Tiền lương cơ bản đảm bảo mức sống	1,661	2,564
PCNLĐ		**PHỤ CẤP NGƯỜI LAO ĐỘNG (Cronbach's Alpha = 0,6976)**		
1	PCNLĐ1	Anh/chị hài lòng với mức phụ cấp hiện nay của công ty giành cho mình	0,966	0,993
2	PCNLĐ 2	Các khoản phụ cấp được công ty thanh toán kịp thời và đầy đủ	0,998	0,989
3	PCNLĐ 3	Anh/chị hài lòng với mức chi trả phụ cấp hiện nay	1,136	1,145
ALMT		**ÁP LỰC VÀ MÔI TRƯỜNG LAO ĐỘNG (Cronbach's Alpha = 0.7752)**		
1	ALMT1	Công việc không bị áp lực cao	1,823	2,993
2	ALMT2	Công việc ổn định, không phải lo lắng về mất việc làm	0,989	0,877
3	ALMT3	Công việc không đòi hỏi thường xuyên phải làm ngoài giờ	1,355	1,778
4	ALMT4	Trang thiết bị, công cụ hỗ trợ lao động đầy đủ	1,169	1,122
5	ALMT5	Nội quy, hướng dẫn sử dụng máy móc thiết bị rõ ràng, đầy đủ	1,344	2,116
6	ALMT6	Anh/chị cảm nhận có nhiều động lực khi được làm việc với đồng nghiệp của mình	0,977	0,952
QH		**QUAN HỆ TRONG CÔNG VIỆC (Cronbach's Alpha = 0,9133)**		
1	QH1	Lãnh đạo, quản lý hoà nhã, gần gũi, thân thiện với nhân viên	1,189	1,422
2	QH2	Anh/chị thoải mái khi phát biểu, đề xuất đưa ra chính kiến của mình trong công tác	1,233	1,566
3	QH3	Anh/chị thường xuyên được đồng nghiệp tương trợ trong công việc	1,119	1,347

4	QH4	Anh/chị thường xuyên phối hợp tốt với đồng nghiệp trong công việc	1,129	1,422
5	QH5	Mối quan hệ giữa anh/chị và cấp trên rất thân thiện, gắn bó, đoàn kết	1,126	1,667
ĐTPT		**ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC (Cronbach's Alpha =0.8198)**		
1	ĐTPT1	Anh/chị thường xuyên được cấp lãnh đạo, quản lý chỉ dẫn, động viên trong công việc	1,480	2,189
2	ĐTPT2	Anh/chị được tham gia thường xuyên các khóa tập huấn/đào tạo nghiệp vụ, kỹ năng lao động	1,350	1,849
3	ĐTPT3	Công ty tạo điều kiện tốt cho anh/chị nâng cao trình độ văn hóa	1,1414	2,003
4	ĐTPT4	Công ty tạo điều kiện tốt cho anh/chị nâng cao trình độ chuyên môn	1,359	1,849
ĐGCV		**ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC (Cronbach's Alpha = 0.8607)**		
1	ĐGCV1	Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc là rất cần thiết	1,406	1,979
2	ĐGCV2	Đánh giá kết quả thực hiện công việc tại công ty cổ phần Vay Mượn công bằng và chính xác	1,373	1,888
3	ĐGCV3	Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc được thực hiện một cách công khai, dân chủ	1,319	1,765
4	ĐGCV4	Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc được thực hiện phổ biến trước tập thể đơn vị, bộ phận	1,325	1,766
5	ĐGCV5	Kết quả đánh giá được thông báo và giải thích rõ cho người lao động	1,399	1,882
6	ĐGCV6	Phương pháp đánh giá công việc của công tyc ổ phần Vay Mượn hiện nay là hợp lý	1,345	1,811

Phụ lục 3

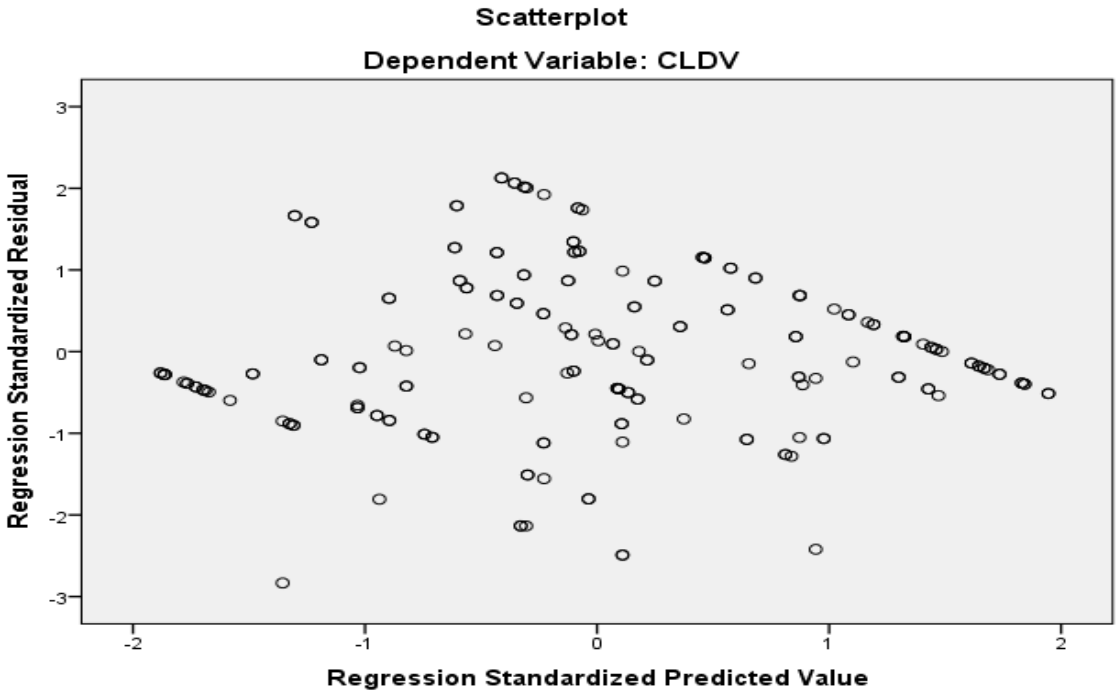
Phân tích tương quan Correlations

		PCBT	TNNLĐ	PCNLĐ	ALMT	QH	ĐTPT
CL DV	Pearson Correlation	1	.387**	.540**	.308**	.589**	.351**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	170	170	170	170	170	170
TC	Pearson Correlation	.387**	1	.256**	.131	.236**	.177*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.064	.001	.012
	N	170	170	170	170	170	170
DU	Pearson Correlation	.540**	.256**	1	.164*	.392**	.124
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.020	.000	.081
	N	170	170	170	170	170	170
NL PV	Pearson Correlation	.308**	.131	.164*	1	.089	-.046
	Sig. (2-tailed)	.000	.064	.020		.211	.519
	N	170	170	170	170	170	170
CT	Pearson Correlation	.589**	.236**	.392**	.089	1	.340**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.211		.000
	N	170	170	170	170	170	170
PT HH	Pearson Correlation	.351**	.177*	.124	-.046	.340**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.081	.519	.000	
	N	170	170	170	170	170	170

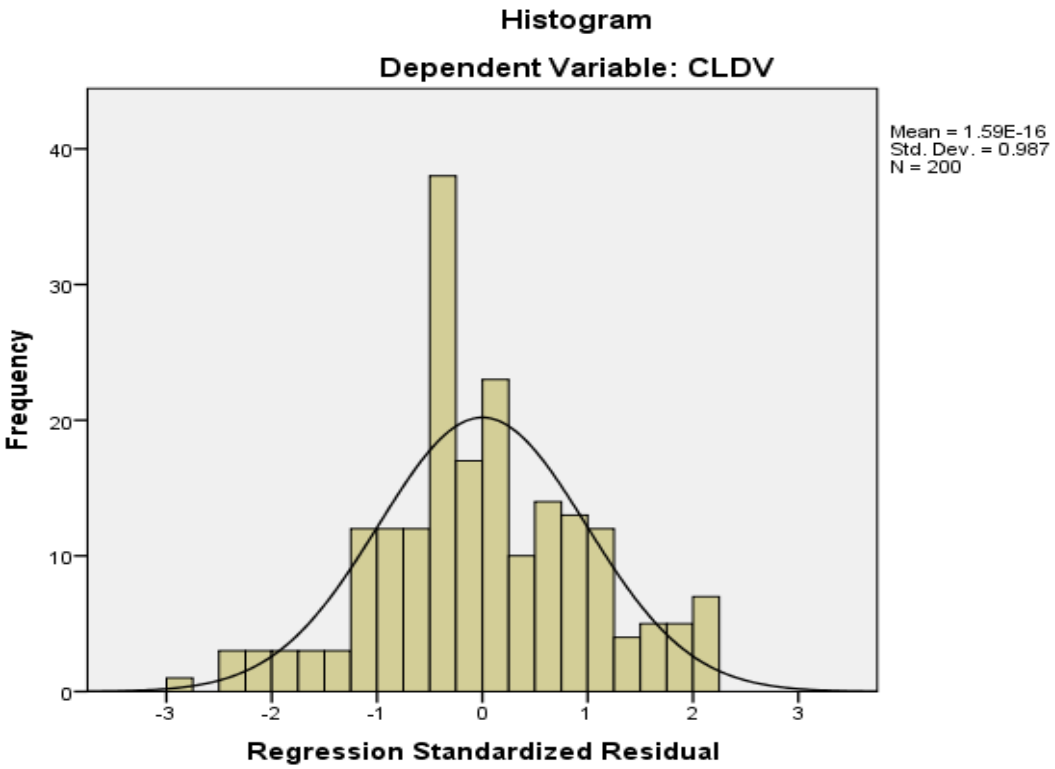
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Phụ lục 4



Hình 2.1: Biểu đồ phân tán giữa phần dư chuẩn hóa và giá trị ước lượng



Hình 2.2: Biểu đồ phân phối phần dư chuẩn hóa

PHỤ LỤC

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	5	83.3
	Excluded[a]	1	16.7
	Total	6	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.8758	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PCBT1	165.00	18232.500	1.000	.998
PCBT2	165.00	17780.500	.998	.999
PCBT3	165.00	18722.500	1.000	.998
PCBT4	165.00	17780.500	.998	.999

Reliability

[DataSet1]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	5	83.3
	Excluded[a]	1	16.7
	Total	6	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.7109	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TNNLD1	165.00	7138.500	.760	.995
TNNLD2	165.00	9214.000	.627	.881
NLNLD3	165.00	9298.500	.672	.881
NLNLD4	165.00	9978.500	.885	.910

Reliability

[DataSet2]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	5	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	5	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.6976	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PCNLD1	155.40	20302.300	.666	.993
PCNLD2	155.40	19755.800	.698	.989
PCNLD3	155.40	20143.300	.798	.989

Reliability

[DataSet3]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	5	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	5	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.7752	6

Scale Item
ALMT1
ALMT2
ALMT3
ALMT4
ALMT5
ALMT6

Reliability

[DataSet4]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	5	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	5	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.9133	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QH1	152.00	23639.000	.927	.998
QH2	152.00	18744.000	.980	.948
QH3	152.00	19118.500	.995	.946
QH4	152.00	18319.500	.980	.948
QH5	152.00	17930.500	.973	.949

Reliability

[DataSet5]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	5	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	5	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.8198	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DTPT1	152.40	15046.800	.996	.949
DTPT2	152.40	16396.300	.838	.973
DTPT3	152.00	15969.500	.940	.959
DTPT4	152.40	13918.800	.871	.975

Reliability

[DataSet6]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	5	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	5	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.8607	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DGCV1	152.60	13622.300	.871	.979
DGCV2	152.00	13365.500	.831	.986
DGCV3	152.60	14120.800	.868	.880
DGCV4	152.60	14419.300	.822	.886
DGCV5	152.60	13928.300	.794	.876
DGCV6	152.60	13624.200	.868	.986