

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ**



LÂM HOÀNG DẰNG

**ẢNH HƯỞNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN
HÀNH VI ĐỔI MỚI TRONG CÔNG VIỆC VÀ HIỆU QUẢ
CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN: NGHIÊN CỨU VNPT
CẤP TỈNH VÙNG ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

CẦN THƠ, NGÀY 06 THÁNG 11 NĂM 2025

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ



LÂM HOÀNG DẰNG

**ẢNH HƯỞNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN
HÀNH VI ĐỔI MỚI TRONG CÔNG VIỆC VÀ HIỆU QUẢ
CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN: NGHIÊN CỨU VNPT
CẤP TỈNH VÙNG ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 9340101

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

PGS. TS ĐÀO DUY HUÂN

TS. BÙI NHẤT VƯƠNG

CẦN THƠ, NGÀY 06 THÁNG 11 NĂM 2025

LỜI CẢM ƠN

Tôi tên là Lâm Hoàng Đăng, xin bày tỏ lòng chân thành biết ơn rất sâu sắc đến Ban Giám hiệu Trường Đại học Tây Đô và tập thể quý giảng viên thuộc khoa Sau Đại học, Khoa Quản trị Kinh doanh và tất cả các giảng viên giáo sư, phó giáo sư, tiến sĩ trong bộ môn. Nhờ được sự tận tâm, nhiệt huyết giúp đỡ trong việc truyền đạt kiến thức của quý giảng viên đã tạo ra một môi trường học tập đầy cảm hứng, đồng thời hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi giúp tôi hoàn thành chương trình Tiến sĩ và hoàn tất luận án này.

Đặc biệt, tôi xin gửi lời tri ân chân thành đến PGS. TS Đào Duy Huân và TS. Bùi Nhất Vương. Quý thầy đã không chỉ hướng dẫn khoa học tận tình mà còn luôn đồng hành, động viên, khích lệ tôi trong suốt hành trình nghiên cứu. Sự dẫn dắt chu đáo và chuyên môn sâu sắc của quý thầy là nguồn động lực to lớn, giúp tôi vượt qua những khó khăn để đạt được kết quả như ngày hôm nay.

Bên cạnh đó, tôi không thể không nhắc đến sự hy sinh cao cả và lòng yêu thương của gia đình, những người đã luôn sát cánh bên tôi suốt thời gian học tập, nghiên cứu. Chính nhờ sự đồng hành, động viên nhiệt tình và hỗ trợ từ gia đình, đơn vị VNPT Cà Mau trong suốt quá trình học tập, từ những ngày đầu đến khi hoàn thành bản luận án này, tôi mới có thể tập trung toàn tâm toàn ý vào việc nghiên cứu.

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn các doanh nghiệp, VNPT các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long và bạn bè, đồng nghiệp đã hỗ trợ, tạo điều kiện tốt nhất để tôi có thể thực hiện thành công luận án. Sự giúp đỡ và động viên của mọi người, quý cơ quan là nguồn sức mạnh tinh thần vô giá, giúp tôi nỗ lực từng ngày để hoàn thiện công trình nghiên cứu này.

Cần Thơ, ngày tháng năm 2025

LÂM HOÀNG DĂNG

TÓM TẮT

Luận án này được thực hiện nhằm mục đích đánh giá mức ảnh hưởng thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả công việc của nhân viên thông qua vai trò trung gian của hành vi đổi mới trong công việc. Bên cạnh đó, vai trò điều tiết của môi trường đổi mới cũng được xem xét.

Tác giả sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng. Với dữ liệu thứ cấp, tác giả thu thập thông tin thông qua lược khảo tài liệu trên cơ sở dữ liệu của Web of Science và áp dụng các kỹ thuật phân tích như so sánh và thống kê... Qua đó, tác giả xác định được sự liên kết giữa các yếu tố nêu trên, làm nền tảng cho việc phát triển khung lý thuyết nghiên cứu và các giả thuyết cần kiểm chứng. Đối với dữ liệu sơ cấp, tác giả tập trung vào phỏng vấn sâu với chuyên gia điều chỉnh mô hình nghiên cứu và thảo luận nhóm tập trung để điều chỉnh thang đo. Với nghiên cứu định lượng, tác giả tiến hành nghiên cứu theo phương pháp định lượng với hai giai đoạn cụ thể gồm khảo sát sơ bộ, và tiến hành khảo sát chính thức, diễn ra từ ngày 05/2024 đến ngày 12/2024. Tác giả sử dụng Phần mềm SPSS 22 và SmartPLS 4.0 cho việc xử lý dữ liệu nghiên cứu.

Trong nghiên cứu này, các cơ sở lý thuyết được tác giả sử dụng gồm Lý thuyết tạo lợi thế cạnh tranh dựa vào nguồn lực, lý thuyết khả năng – động lực – cơ hội, và lý thuyết trao đổi xã hội. Bên cạnh đó, tác giả cũng đã lược khảo các nghiên cứu trong và ngoài nước. Từ đó, tác giả luận án chỉ ra những khoảng trống trong nghiên cứu hiện tại, đồng thời tạo cơ sở cho việc xây dựng các giả thuyết nghiên cứu tiếp theo. Sau quá trình phỏng vấn sâu với các chuyên gia, mô hình thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đã được điều chỉnh cho phù hợp với VNPT các tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long gồm có 05 thành phần: (1) Chiêu mộ và tuyển dụng, (2) Đào tạo, (3) Đánh giá hiệu quả, (4) Sự tham gia của nhân viên, (5) Khen thưởng. Dựa vào mô hình đã được điều chỉnh, tác giả tìm kiếm các thang đo để đo lường cho các biến trong mô hình. Tác giả cũng đã tiến hành thảo luận nhóm tập trung để điều chỉnh thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Kết quả thảo luận nhóm đã loại bỏ một số thang đo của các nghiên cứu trước và thống nhất với thang đo sơ bộ gồm 35 biến quan sát cho 4 cấu trúc chính. Tiếp theo, tác giả tiến hành khảo sát sơ bộ 50 nhân viên để đánh giá mức độ hiểu về câu hỏi. Kết quả phân tích cho thấy độ tin cậy của thang đo rất tốt và hoàn toàn có thể sử dụng cho nghiên cứu chính thức. Quá trình định lượng chính thức với cỡ mẫu thu về có đạt giá trị để phân tích là 679

phiếu phản hồi. Tác giả đã tiến hành phân tích chi tiết về đặc điểm nhân khẩu học, mô hình đo lường, mô hình cấu trúc. Kết quả cho thấy Kết quả nghiên cứu cho thấy Thực tiễn HRM đã có tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc với hệ số $\beta = 0,271$ và giá trị $P\text{-value} = 0,000$; thực tiễn HRM đã gia tăng hành vi đổi mới trong công việc với hệ số $\beta = 0,354$ và giá trị $P\text{-value} = 0,000$; hành vi đổi mới có tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc với hệ số $\beta = 0,307$ và giá trị $P\text{-value} = 0,000$. Bên cạnh đó, IWB đã được kiểm định trung gian với $\beta = 0,109$ và giá trị $P\text{-value} = 0,000$. Cuối cùng, môi trường đổi mới thúc đẩy mối quan hệ tích cực giữa thực tiễn HRM và hành vi đổi mới trong công việc với $\beta = 0,107$ và giá trị $P\text{-value} = 0,001$. Thêm vào đó, tác giả tiến hành kiểm định sự khác biệt về hành vi đổi mới và hiệu quả công việc theo đặc điểm cá nhân. Kết quả phân tích cho thấy không có sự khác biệt ở mức độ tin cậy là 95%. Do đó, năm giả thuyết chính từ H_1, H_2, H_3, H_4, H_5 đã được chấp nhận ở mức ý nghĩa 5% và giả thuyết H_6, H_7 đã bị bác bỏ ở mức độ ý nghĩa 5%. Dựa vào kết quả của luận án, tác giả cũng đã so sánh với toàn bộ 10 nghiên cứu trước để chỉ ra sự khác biệt của luận án với các nghiên cứu trước.

Cuối cùng, tác giả cũng đã trình bày những đóng góp của luận án về mặt lý thuyết đã giải thuyết được các khoảng trống nghiên cứu đã được đề cập ở chương 1 và những đóng góp về mặt thực tiễn tại VNPT các tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long. Thêm vào đó, tác giả cũng đã đề xuất một số hàm ý quản trị dựa theo giá trị trung bình của các thang đo đã được khảo sát cho nhóm biến thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và môi trường đổi mới để nâng cao hành vi đổi mới và hiệu quả công việc của nhân viên. Tác giả cũng nêu những hạn chế trong nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo của nghiên cứu như phạm vi nghiên cứu, đối tượng nghiên cứu cần được mở rộng và quá trình thực hiện nghiên cứu cần mở rộng thêm tại các doanh nghiệp khác trong cùng lĩnh vực viễn thông, trong các đơn vị, tổ chức trong lĩnh vực ngành gần như công nghệ, dịch vụ viễn thông để có những so sánh tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong nhiều bối cảnh khác nhau.

ABSTRACT

This dissertation was conducted with the aim of evaluating the influence of Human Resource Management (HRM) practices on employee job performance, through the mediating role of innovative work behavior (IWB). In addition, the moderating effect of an innovation-supportive environment was also examined.

The author employed a mixed-methods research approach, combining both qualitative and quantitative methodologies. For secondary data, relevant information was collected through a literature review from the Web of Science database, using analytical techniques such as comparison and descriptive statistics. This helped the author identify the linkages among the aforementioned factors and provided the foundation for developing the theoretical framework and testable hypotheses. For primary data, the qualitative phase included in-depth interviews with experts to refine the research model and focus group discussions to adjust the measurement scales. In the quantitative phase, the research was carried out in two specific stages: a pilot survey and a main survey, conducted from May 2024 to December 2024. Data analysis was performed using SPSS 22 and SmartPLS 4.0.

The theoretical foundations adopted in this study include the Resource-Based View (RBV), the Ability–Motivation–Opportunity (AMO) theory, and Social Exchange Theory (SET). The author also reviewed prior studies from both domestic and international literature. Based on this review, the author identified existing research gaps, which served as a basis for formulating the research hypotheses. Following in-depth interviews with experts, the HRM practices model was refined to suit the context of VNPT branches in the Mekong Delta region, consisting of five components: (1) Recruitment and Selection, (2) Training, (3) Performance Appraisal, (4) Employee Participation, and (5) Rewards. Based on this revised model, the author selected appropriate measurement scales for the variables and conducted focus group discussions to adapt the items to the research context. The discussions resulted in the removal of several items from previous studies and yielded a preliminary measurement scale with 35 observed variables across four main constructs.

Subsequently, a pilot survey with 50 employees was conducted to assess the clarity and comprehensibility of the questionnaire. The analysis indicated that the scale

demonstrated high reliability and was suitable for use in the main study. The official survey yielded 679 valid responses for analysis. The author carried out detailed analyses of demographic characteristics, the measurement model, and the structural model. The results revealed that HRM practices had a direct positive effect on job performance ($\beta = 0.271$, $p = 0.000$), and a significant positive effect on innovative work behavior ($\beta = 0.354$, $p = 0.000$). In turn, innovative work behavior positively influenced job performance ($\beta = 0.307$, $p = 0.000$). Moreover, the mediating effect of IWB was confirmed with a coefficient of $\beta = 0.109$ and $p = 0.000$. The moderating effect of an innovation-supportive environment on the relationship between HRM practices and IWB was also supported ($\beta = 0.107$, $p = 0.001$). Additionally, the author tested for differences in IWB and job performance across individual demographic characteristics. The analysis showed no statistically significant differences at the 95% confidence level. Therefore, the five main hypotheses (H1 to H5) were supported at the 5% significance level, while H6 and H7 were rejected.

Based on the findings, the author compared the results with 10 prior studies to highlight the distinctive contributions of this dissertation. Finally, the dissertation's contributions were presented in both theoretical and practical dimensions: it addressed identified research gaps in Chapter 1 and proposed practical implications for HRM in VNPT branches across the Mekong Delta. The author also proposed managerial recommendations based on the average scores of the surveyed HRM practice items and the innovation environment to foster employee innovation and job performance. The study concluded by acknowledging its limitations, including the scope and sample, and recommended future research directions. These include expanding the study to other organizations in the telecommunications sector and related industries such as technology and service sectors, to enable comparative analysis of the impact of HRM practices across various contexts.

LỜI CAM KẾT

Tôi tên là Lâm Hoàng Đăng, xin khẳng định rằng bản Luận án Tiến sĩ với đề tài: *"Ảnh Hưởng Quản Trị Nguồn Nhân Lực Đến Hành Vi Đổi Mới Trong Công Việc Và Hiệu Quả Công Việc Của Nhân Viên: Nghiên Cứu tại Vnpt Cấp Tỉnh Vùng Đồng Bằng Sông Cửu Long"*, là kết quả nghiên cứu độc lập của riêng tôi.

Ngoài những tài liệu tham khảo đã được trích dẫn và thừa nhận một cách rõ ràng, toàn bộ nội dung, phân tích và số liệu được sử dụng trong Luận án này đều được thu thập, xử lý và trình bày bởi cá nhân tôi. Nguồn gốc của các tài liệu, số liệu đều được thể hiện minh bạch trong phần tài liệu tham khảo.

Đặc biệt, các kết quả khảo sát và điều tra trong quá trình nghiên cứu hoàn toàn do tôi trực tiếp thực hiện, đảm bảo tính trung thực và khách quan. Tôi cũng xin cam đoan rằng những kết quả, nhận định và đóng góp khoa học từ Luận án này chưa từng xuất hiện trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào được công bố trước đó.

Tôi cam kết chịu hoàn toàn trách nhiệm về nội dung và tính chính xác của bản Luận án này.

Cần Thơ, ngày tháng năm 2025

LÂM HOÀNG DĂNG

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	i
TÓM TẮT	ii
ABSTRACT	iv
LỜI CAM KẾT	vi
MỤC LỤC	vii
DANH MỤC SƠ ĐỒ VÀ HÌNH	xi
DANH MỤC BẢNG BIỂU	xii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	xiv
CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU NGHIÊN CỨU.....	1
1.1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU.....	1
1.1.1. Tính cấp thiết từ góc độ lý thuyết	1
1.1.2. Tính cấp thiết từ góc độ thực tiễn	4
1.2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU VÀ CÂU HỎI NGHIÊN CỨU	11
1.2.1. Mục tiêu nghiên cứu.....	11
1.2.2. Câu hỏi nghiên cứu	12
1.3. ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU	13
1.3.1. Đối tượng nghiên cứu.....	13
1.3.2 Đối tượng khảo sát	13
1.3.3. Không gian nghiên cứu và thời gian khảo sát.....	13
1.4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	13
1.4.1. Phương pháp nghiên cứu định tính	13
1.4.2. Nghiên cứu định lượng	14
1.4.3. Dữ liệu nghiên cứu	14
1.5. ĐIỂM MỚI CỦA LUẬN ÁN.....	15
1.6. NHỮNG ĐÓNG GÓP CỦA NGHIÊN CỨU	16
1.6.1. Đóng góp về khía cạnh lý thuyết	16
1.6.2. Đóng góp về khía cạnh thực tiễn.....	16
1.7. KẾT CẤU CỦA LUẬN ÁN.....	16
TIỂU KẾT CHƯƠNG 1	18
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU.....	19
2.1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT	19

2.1.1. Lý thuyết tạo lợi thế cạnh tranh dựa vào nguồn lực.....	19
2.1.2. Lý thuyết khả năng – động lực – cơ hội.....	23
2.1.3. Lý thuyết trao đổi xã hội	25
2.2. CÁC KHÁI NIỆM LIÊN QUAN	27
2.2.1. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực	27
2.2.2. Hành vi đổi mới trong công việc.....	34
2.2.3. Hiệu quả công việc.....	35
2.3. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU	37
2.3.1. Tổng quan nghiên cứu nước ngoài.....	37
2.3.2 Các nghiên cứu liên quan tại Việt Nam	46
2.3.3. Khoảng trống cho nghiên cứu mới.....	61
2.4. XÂY DỰNG GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	65
2.4.1. Mối quan hệ giữa thực tiễn HRM và hiệu quả công việc	65
2.4.2. Mối quan hệ giữa thực tiễn HRM và hành vi đổi mới trong công việc	65
2.4.3. Mối quan hệ giữa hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả công việc	66
2.4.4. Vai trò trung gian của hành vi đổi mới trong công việc	67
2.4.5. Vai trò điều tiết của môi trường đổi mới	67
2.4.6. Biến kiểm soát.....	68
TIỂU KẾT CHƯƠNG 2	70
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	72
3.1. QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU	72
3.2. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	74
3.2.1. Phương pháp nghiên cứu định tính	74
3.2.2. Nghiên cứu định lượng	95
3.2.3. Phương pháp chọn mẫu và mô tả mẫu nghiên cứu	96
3.2.4. Phương pháp phân tích số liệu	100
TIỂU KẾT CHƯƠNG 3	103
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN	104
4.1. THỐNG KÊ MẪU NGHIÊN CỨU	104
4.1.1. Kết quả khảo sát về giới tính.....	104
4.1.2. Kết quả khảo sát về tình trạng hôn nhân.....	105
4.1.3. Kết quả khảo sát về trình độ học vấn	105

4.1.4. Kết quả khảo sát về mức thu nhập hàng tháng	106
4.1.5. Kết quả khảo sát về độ tuổi	107
4.1.6. Kết quả khảo sát về vị trí công tác	108
4.2. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG	109
4.2.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo	110
4.2.2. Đánh giá tính giá trị của thang đo	118
4.2.3. Đánh giá vấn đề đa cộng tuyến	121
4.3. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH MÔ HÌNH CẤU TRÚC	122
4.4. KIỂM ĐỊNH SỰ KHÁC BIỆT GIỮA CÁC NHÓM TRONG TỔNG THỂ	127
4.4.1. Kiểm định hành vi đổi mới trong công việc theo đặc điểm cá nhân	128
4.4.2. Kiểm định hiệu quả công việc theo đặc điểm cá nhân	132
4.5. THẢO LUẬN KẾT QUẢ CỦA LUẬN ÁN VỚI CÁC NGHIÊN CỨU TRƯỚC	137
4.5.1. Thảo luận kết quả và so sánh với các nghiên cứu trước	137
4.5.2. Đối sánh với nghiên cứu của Bhatti và Alnehabi (2023)	139
4.5.3. Đối sánh với nghiên cứu của Ahmad và Jalagat (2022)	139
4.5.4. Đối sánh với nghiên cứu của Cooper và cộng sự (2019)	140
4.5.5. Đối sánh với nghiên cứu của Otoo (2019)	140
4.5.6. Đối sánh với nghiên cứu của Krishnaveni và Monica (2018)	141
4.5.7. Đối sánh với nghiên cứu của Rana và Malik (2017)	141
4.5.8. Đối sánh với nghiên cứu của Linh và cộng sự (2023)	142
4.5.9. Đối sánh với nghiên cứu của Nam và Lan (2022)	142
4.5.10. Đối sánh với nghiên cứu của Hùng (2018)	143
4.5.11. Đối sánh với nghiên cứu Dung và cộng sự (2017)	143
TIỂU KẾT CHƯƠNG 4	144
CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ	145
5.1. KẾT LUẬN	145
5.2. NHỮNG ĐÓNG GÓP CỦA LUẬN ÁN	146
5.2.1. Về đóng góp lý luận và học thuật	146
5.2.2. Đóng góp về phương pháp nghiên cứu	149
5.2.3. Đóng góp về thực tiễn VNPT vùng Đồng bằng sông Cửu long	149
5.3. SO SÁNH VỚI CÁC NGHIÊN CỨU TRƯỚC VÀ NHỮNG ĐÓNG GÓP MỚI	152
5.4. HÀM Ý QUẢN TRỊ DỰA TRÊN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	153

5.4.1. Chiêu mộ và tuyển dụng	153
5.3.2 Đánh giá hiệu quả.....	154
5.3.3 Đào tạo	155
5.3.4 Sự tham gia của nhân viên	156
5.3.5 Khen thưởng.....	157
5.3.6. Môi trường đổi mới.....	158
5.5. HÀM Ý QUẢN TRỊ DỰA TRÊN THỰC TIỄN ĐANG DIỄN RA ĐỐI VỚI VNPT CẤP TỈNH VÙNG ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG	160
5.5.1. Hàm ý thực tiễn cho lãnh đạo VNPT vùng Đồng bằng Sông Cửu long	160
5.5.2. Hàm ý quản trị từ thực tiễn phòng nhân sự:.....	160
5.6. HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO.....	162
TÀI LIỆU THAM KHẢO	xv
PHỤ LỤC 1: DÀN BÀI PHÒNG VẤN SÂU.....	xxx
PHỤ LỤC 2: BẢNG CÂU HỎI GỐC TRONG TIẾNG ANH.....	xxxii
PHỤ LỤC 3: BẢNG DỊCH TỪ TIẾNG ANH SANG TIẾNG VIỆT	xxxiv
PHỤ LỤC 4: BẢNG DỊCH NGƯỢC TỪ TIẾNG VIỆT SANG TIẾNG ANH.....	xxxvii
PHỤ LỤC 5: ĐỐI CHIẾU BẢNG TIẾNG ANH GỐC VÀ DỊCH NGƯỢC.....	xl
PHỤ LỤC 6: DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM TẬP TRUNG	xliv
PHỤ LỤC 7: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT	xlvii
PHỤ LỤC 8: KẾT QUẢ KHẢO SÁT SƠ BỘ 50 NHÂN VIÊN	li
PHỤ LỤC 9: KẾT QUẢ KHẢO SÁT CHÍNH THỨC	liv
PHỤ LỤC 10: CÁC MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN TRÊN THẾ GIỚI VÀ VIỆT NAM	lxviii

DANH MỤC SƠ ĐỒ VÀ HÌNH

Hình 2.1. Mô hình lý thuyết AMO	24
Hình 2.2. Quy trình chọn mẫu	39
Hình 2.3. Số lượng bài báo về HRM và hiệu quả ở cấp độ tổ chức và cá nhân được xuất bản từ năm 1997-2023	40
Hình 2.4. Số lượng bài báo về HRM và hiệu quả công việc được xuất bản từ năm 2005-2023.....	41
Hình 2.5. Số lượng bài báo trên 10 tạp chí có số lượng công bố nhiều nhất.....	42
Hình 2.6. Hình phân bố các công trình theo quốc gia	45
Hình 2.7. Lĩnh vực nghiên cứu về HRM và hiệu quả công việc	45
Hình 2.8. Mô hình nghiên cứu của tác giả đề xuất	69
Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu	72
Hình 3.2. Mô hình nghiên cứu sơ bộ sau khi lược khảo tài liệu.....	73
Hình 3.3. Chọn mẫu theo quy tắc điểm bão hòa.....	75
Hình 3.4. Mô hình nghiên cứu sau khi điều chỉnh.....	80
Hình 4.1. Mô tả mẫu theo giới tính.....	104
Hình 4.2. Mô tả mẫu theo tình trạng hôn nhân	105
Hình 4.3. Mô tả mẫu theo trình độ học vấn	106
Hình 4. 4. Mô tả mẫu theo mức thu nhập hàng tháng.....	106
Hình 4.5. Mô tả mẫu theo độ tuổi	107
Hình 4.6. Mô tả mẫu theo kinh nghiệm làm việc	109
Hình 4.7. Kết quả tổng hợp hệ số Cronbach's Alpha	116
Hình 4.8. Biểu đồ hệ số Độ tin cậy tổng hợp (CR).....	117
Hình 4.9. Hệ số độ tin cậy tổng hợp (CR) được báo cáo trong ô xanh	117
Hình 4.10. Mô hình đo lường	118
Hình 4.11. Biểu đồ giá trị phương sai trích trung bình.....	120
Hình 4.12. Mô hình cấu trúc PLS-SEM.....	123
Hình 4.13. Bảng kết quả của mối quan hệ giữa các cấu trúc trong mô hình	124
Hình 4.14. Bảng kết quả vai trò trung gian của Hành vi đổi mới trong công việc.....	125
Hình 4.15. Kết quả phân tích vai trò điều tiết của Môi trường đổi mới	126

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1. Tổng hợp kết quả hoạt động kinh doanh 2020-2024 (Đơn vị 1000 đồng).....	6
Bảng 1. 2. Tỷ lệ doanh thu thực tế so với kế hoạch giai đoạn 2021-2024	8
Bảng 2.1. Ứng dụng lý thuyết AMO vào Quản trị nguồn nhân lực	24
Bảng 2.2. Các thành phần của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực	33
Bảng 2.3. Thống kê về các tác giả có nhiều công bố về chủ đề nghiên cứu nhất	43
Bảng 2.4. Các công trình nghiên cứu theo quốc gia	44
Bảng 2.5. Mười bài báo được trích dẫn nhiều nhất trong mối quan hệ giữa HRM và hiệu quả công việc	46
Bảng 2.6. Bảng tổng hợp các biến số của các nghiên cứu liên quan	49
Bảng 2.7. Bảng so sánh nghiên cứu trước và luận án	51
Bảng 3.1. Danh sách chuyên gia tham gia thảo luận	76
Bảng 3.2. Thang đo trong các nghiên cứu trước.....	81
Bảng 3.3. Thang đo gốc của Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực	81
Bảng 3.4. Thang đo gốc của Hành vi đổi mới trong công việc	83
Bảng 3.5. Thang đo gốc của Môi trường đổi mới.....	83
Bảng 3.6. Thang đo gốc của Hiệu quả công việc	84
Bảng 3.7. Câu hỏi đo lường sau tiến trình dịch ngược	84
Bảng 3.8. Danh sách thảo luận nhóm tập trung	87
Bảng 3.9. Thang đo sau khi thảo luận nhóm	87
Bảng 3.10. Thang đo sơ bộ sau khi điều chỉnh.....	93
Bảng 3.11. Kết quả khảo sát sơ bộ 50 nhân viên	96
Bảng 3.12. Kích thước mẫu phụ tối thiểu cho nghiên cứu chính thức	100
Bảng 4.1. Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo	110
Bảng 4.2. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo cho biến Chiêu mộ và tuyển chọn	111
Bảng 4.3. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo cho biến Đào tạo.....	111
Bảng 4.4. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo Đánh giá hiệu quả.....	112
Bảng 4.5. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo Khen thưởng	112
Bảng 4.6. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo Sự tham gia của nhân viên	113
Bảng 4.7. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực	113
Bảng 4.8. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo Môi trường đổi mới	114

Bảng 4.9. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo Hành vi đổi mới trong công việc	115
Bảng 4.10. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo Hiệu quả công việc	115
Bảng 4.11. Kết quả đo lường giá trị hội tụ của thang đo	119
Bảng 4.12. Tiêu chuẩn đo lường giá trị phân biệt của Fornell-Larcker	120
Bảng 4.13. Bảng hệ số Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	121
Bảng 4.14. Bảng giá trị VIF của các cấu trúc	121
Bảng 4.15. Bảng kiểm định T-test mẫu độc lập với giới tính	128
Bảng 4.16. Bảng kiểm định T-test mẫu độc lập với tình trạng hôn nhân	129
Bảng 4.17. Bảng kiểm định sự đồng nhất của phương sai đối với trình độ học vấn	129
Bảng 4.18. Bảng kiểm định Anova đối với trình độ học vấn	130
Bảng 4.19. Bảng kiểm định sự đồng nhất của phương sai đối với thu nhập	130
Bảng 4. 20. Bảng kiểm định Anova đối với thu nhập	130
Bảng 4.21. Bảng kết quả ảnh hưởng của tuổi và kinh nghiệm làm việc	132
Bảng 4.22. Bảng kiểm định T-test mẫu độc lập với giới tính	132
Bảng 4.23. Bảng kiểm định T-test mẫu độc lập với Tình trạng hôn nhân	133
Bảng 4. 24. Bảng kiểm định sự đồng nhất của phương sai đối với trình độ học vấn	134
Bảng 4. 25. Bảng kiểm định Anova đối với trình độ học vấn	134
Bảng 4. 26. Bảng kiểm định sự đồng nhất của phương sai đối với thu nhập	135
Bảng 4. 27. Bảng kiểm định Anova đối với thu nhập	135
Bảng 4. 28. Bảng kết quả ảnh hưởng của tuổi và kinh nghiệm làm việc	136
Bảng 5.1. Thống kê mô tả về chiều mộ và tuyển dụng	153
Bảng 5.2. Thống kê mô tả về đánh giá hiệu quả	154
Bảng 5. 3. Thống kê mô tả về đào tạo	156
Bảng 5.4. Thống kê mô tả về sự tham gia của nhân viên	157
Bảng 5.5. Thống kê mô tả về khen thưởng	158
Bảng 5.6. Thống kê mô tả về môi trường đổi mới	159

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Tiếng anh	Tiếng việt
1.	AMO	Ability–Motivation–Opportunity	Khả năng – Động lực – Cơ hội
2.	ANOVA	Analysis of Variance	Phân tích phương sai.
3.	AVE	Average Variance Extracted	Phương sai trích trung bình
4.	CA	Cronbach’s Alpha	Hệ số Cronbach’s Alpha
5.	CR	Composite Reliability	Độ tin cậy tổng hợp
6.	EP	Employee Participation	Sự tham gia của nhân viên
7.	HRM	Human Resource Management	Quản trị nguồn nhân lực
8.	HIHRM	High-Involvement Human Resource Management	Quản trị nguồn nhân lực có sự tham gia cao
9.	HTMT	Heterotrait–Monotrait Ratio	Chỉ số phân biệt HTMT
10.	IC	Innovtive Climate	Môi trường đổi mới
11.	IWB	Innovative Work Behavior	Hành vi đổi mới công việc
12.	JP	Job Performance	Hiệu quả công việc nhân viên
13.	PA	Performance Assessment	Đánh giá hiệu quả
14.	PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling	Mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương nhỏ nhất từng phần.
15.	TR	Training	Đào tạo
16.	SEM	Structural Equation Modeling	Mô hình cấu trúc tuyến tính
17.	SET	Social Exchange Theory	Lý thuyết trao đổi xã hội.
18.	SmartPLS	Smart PLS 4.0	Phần mềm SmartPLS (phiên bản 4.0)
19.	SPSS	Statistical Package Social Sciences	Phần mềm phân tích thống kê
20.	RBV	Resource-Based View	Lý thuyết lợi thế cạnh tranh dựa vào nguồn lực.
21.	RE	Reward	Khen thưởng
22.	RS	Recruitment and Selection	Chiêu mộ và tuyển chọn
23.	VNPT	Vietnam Posts and Telecommunications Group	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
24.	VIF	Variance Inflation Factor	Hệ số phóng đại phương sai - chỉ báo đa cộng tuyến.

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU NGHIÊN CỨU

1.1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1.1. Tính cấp thiết từ góc độ lý thuyết

Nguồn nhân lực là vấn đề quan trọng của sự phát triển kinh tế, xã hội ở các nước trên thế giới. Đặc biệt, trong thời đại 4.0 ngày nay, khi nền kinh tế đang phát triển theo hướng chuyển qua nền kinh tế số, nguồn nhân lực đóng vai trò quyết định chuyển đổi số tương lai, là tài sản quý giá của doanh nghiệp tại tất cả các quốc gia. Trong một phạm vi doanh nghiệp, nguồn nhân lực được hiểu như là nguồn vốn quý con người và sử dụng nguồn vốn này nhằm mục đích hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp. Khác với các nguồn lực khác trong doanh nghiệp, nguồn vốn nhân lực có giá trị rất khan hiếm, không thể bắt chước làm theo và thay thế được hoàn toàn (Ahmad & Jasimuddin, 2021). Vì thế, theo lý thuyết về nguồn lực, Pace và cộng sự (2021) cho rằng nguồn nhân lực có nhiều tiềm năng đem lại lợi thế bền vững cho doanh nghiệp.

Trong thời đại hiện nay, quản trị nguồn nhân lực (human resource management – HRM) đóng vai trò quan trọng trong mọi doanh nghiệp. Nguồn nhân lực cho phép doanh nghiệp có nhiều lợi thế so với đối thủ cạnh tranh. Khả năng nhận thức các cá nhân ở bất cứ lĩnh vực nào cũng có thể đưa ra những chiến lược có hiệu quả để thực hiện hoàn thành nhiệm vụ. Doanh nghiệp có một nguồn nhân lực có khả năng nhận thức tốt sẽ có một lợi thế mạnh so với các doanh nghiệp khác cùng ngành. Nguồn nhân lực được coi là tài sản quý giá nhất trong một tổ chức nhưng chúng chỉ tạo ra lợi thế tốt hơn cho một số ít tổ chức (Ahmad & Jasimuddin, 2021). Mức độ ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực đối với hoạt động của tổ chức, nếu có, đã trở thành câu hỏi nghiên cứu trọng tâm trong lĩnh vực nhân sự (Vuong, 2022). Mặc dù kết quả ban đầu chỉ ra rằng một số hoạt động thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có thể có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên, nhưng hầu hết các học giả cho rằng cần có nhiều nghiên cứu mang tính khái niệm và thực nghiệm hơn (Mao và cộng sự, 2022).

Lĩnh vực dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin, sự phát triển của ngành công nghệ thông tin trong hoàn cảnh toàn cầu hóa và hội nhập và đặc biệt trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư làm cho lĩnh vực viễn thông công và nghệ thông

tin trở thành một ngành kinh tế quan trọng. Cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập đã làm cho nguồn nhân lực trở thành nhân tố quan trọng, quyết định lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp. Nhu cầu nghiên cứu thực tiễn quản trị nguồn nhân lực là tiến tới hoàn thiện quy chế quản trị nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp, trong lĩnh vực dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin đang nhận được sự quan tâm lớn của các nhà quản trị và nhà quản lý. Theo các chuyên gia và nhà nghiên cứu trong ngành viễn thông và công nghệ thông tin đều thống nhất ý kiến rằng trong điều kiện hiện nay, tiến trình hội nhập sâu vào nền kinh tế toàn cầu và sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, đặc biệt là trong nền kinh tế số hiện nay thì môi trường kinh doanh luôn thay đổi không ngừng, từ thay đổi của môi trường đòi hỏi sự linh động và khả năng thích ứng của lực lượng lao động. Lực lượng lao động phải đáp ứng yêu cầu nhanh chóng trong việc tự học hỏi và áp dụng kỹ năng mới, công nghệ mới, chủ động tổ chức lại công việc (Rana & Malik, 2017). Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nói chung, đặc biệt là doanh nghiệp trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin chịu áp lực thay đổi công nghệ, khuyến khích nhân viên luôn đổi mới trong công việc, các ý tưởng mới, phát huy sáng kiến, sáng tạo cải tiến kỹ thuật, đổi mới phương pháp làm việc. Các hoạt động phát động phong trào đổi mới trong công việc để gia tăng khả năng thích ứng với yêu cầu của môi trường kinh doanh mới. Khuyến khích sự thay đổi các thành phần của quản trị nguồn nhân lực là rất cần thiết trong thời đại CMCN 4.0. Khi nhân viên được khuyến khích sự đổi mới thì hiệu quả công việc và hiệu quả kinh doanh của tổ chức sẽ càng cao.

Ngày nay, sự đổi mới là một yếu tố không thể thiếu trong việc cho phép các tổ chức thích ứng với những thay đổi nhanh chóng của nền kinh tế và đạt được lợi thế cạnh tranh. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng đổi mới có lợi cho kết quả kinh doanh của các tổ chức (Hussain và cộng sự, 2022) bởi vì các tổ chức sau đó có thể phản ứng với các thách thức nhanh hơn và khai thác tốt hơn các sản phẩm mới và cơ hội thị trường. Mặc dù mỗi quan tâm nghiên cứu ngày càng tăng về đổi mới ở cấp công ty, vẫn còn thiếu kiến thức về cách thức có thể thúc đẩy đổi mới ở cấp cá nhân. Tuy nhiên, đây là kiến thức cần thiết nếu các tổ chức theo đuổi các chiến lược đổi mới và gắn kết hành vi của nhân viên với chiến lược đó. Theo Prieto và Santana (2014), một lựa chọn để các tổ chức trở nên đổi mới hơn là khuyến khích nhân viên của họ đổi mới. Nghiên cứu này nhằm giải quyết khoảng cách hiểu biết này bằng cách cung cấp

một đánh giá có hệ thống về bằng chứng về mối liên hệ giữa các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và hành vi đổi mới trong công việc (innovative work behavior – IWB) ở cấp độ nhân viên, từ đó nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên. IWB có thể được mô tả là sự sáng tạo có chủ đích, giới thiệu và áp dụng các ý tưởng mới trong vai trò công việc, nhóm hoặc tổ chức, nhằm mang lại lợi ích cho việc thực hiện vai trò, nhóm hoặc tổ chức. Nhân viên có thể khởi xướng đổi mới vì họ thường xuyên tiếp xúc với các quy trình và sản phẩm, đồng thời có thể phát hiện ra những cải tiến tiềm năng và cơ hội cho những phát triển mới. Tuy nhiên, sự đổi mới chỉ xảy ra nếu nhân viên tham gia vào các hoạt động nhằm tạo ra và thực hiện các ý tưởng. Do đó, nhà quản trị cần biết cách IWB có thể được hình thành và kích thích. Ngoài ra, việc thiết kế các thực tiễn quản trị nhân sự đã được xác định là một yếu tố trong việc xác định trước IWB và hiệu quả công việc.

Mặc dù nhiều nghiên cứu đã tìm thấy sự hỗ trợ cho mối liên hệ giữa thực tiễn quản trị nhân sự nguồn nhân lực và IWB bởi người đi trước, nhưng tất cả đều liên kết HRM với sự đổi mới ở cấp độ tổ chức. Tuy nhiên, các hành vi đổi mới của nhân viên là trọng tâm của năng lực đổi mới của tổ chức vì các cá nhân có thể được coi là nền tảng của mọi đổi mới. Mặc dù tầm quan trọng của nó, kiến thức về IWB và cách nó có thể bị ảnh hưởng vẫn còn rời rạc và không nhất quán. Do đó, các tổ chức có thể bị hạn chế khả năng đổi mới vì họ không biết cách kích hoạt nhân viên theo cách khuyến khích họ tham gia vào IWB. Vì lý do này, việc tìm hiểu sâu hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến IWB rất có liên quan vì nó sẽ cung cấp một bức tranh chặt chẽ hơn về mối quan hệ giữa HRM, IWB và hiệu quả công việc.

Bên cạnh đó, luôn có khả năng nhân viên sẽ không nhận thức được các hoạt động nhân sự như họ đã dự định bởi vì các cá nhân áp dụng các lược đồ khác nhau trong việc nhận thức và giải thích thông tin liên quan đến nhân sự (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). Các thông điệp mà các thành viên tổ chức nhận được từ tổ chức liên quan đến loại hành vi quan trọng và được mong đợi, hỗ trợ và khen thưởng, được ghi lại trong khái niệm môi trường tổ chức (Schneider & Reichers, 1983). Môi trường tổ chức ủng hộ hành vi đổi mới được gắn nhãn là môi trường đổi mới. Theo Bos-Nehles và Veenendaal (2019), môi trường đóng vai trò là hệ quy chiếu để đạt được sự đồng nhất giữa hành vi cá nhân và các thủ tục và thực hành của hệ thống tổ chức. Các cá nhân hình thành ấn tượng về các phương pháp của tổ chức thông qua

việc trải qua nhiều lần các phương pháp này. Những nhân viên nhận thức được các hoạt động nhân sự khiến họ cảm thấy có giá trị trong môi trường làm việc và ủng hộ sự đổi mới sẽ hiểu rằng họ có thể đáp lại thông qua hành vi đổi mới vì điều này sẽ giúp đạt được các mục tiêu của tổ chức. Trên cơ sở này, chúng tôi lập luận rằng môi trường đổi mới điều tiết mối quan hệ giữa nhận thức về thực tiễn HRM và IWB.

Vì vậy, nghiên cứu này đóng góp vào khía cạnh học thuật theo ba cách. Đầu tiên, vì điều quan trọng là phải hiểu mối quan hệ phức tạp giữa HRM, IWB, và hiệu quả công việc. Thứ hai, nghiên cứu cung cấp một cơ chế có thể giải thích cách thức các thực tiễn HRM được liên kết với hiệu quả công việc của nhân viên - nghĩa là, nghiên cứu hướng tới việc hiểu vai trò trung gian của IWB trong mối quan hệ này. Cuối cùng, nghiên cứu sẽ điều tra mối quan hệ điều tiết của môi trường đổi mới giúp nâng cao mối quan hệ giữ thực tiễn HRM và IWB.

1.1.2. Tính cấp thiết từ góc độ thực tiễn

Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (tên giao dịch quốc tế: Vietnam Posts and Telecommunications Group, viết tắt: VNPT) là một doanh nghiệp của nhà nước chuyên về đầu tư, sản xuất, kinh doanh trong lĩnh vực Viễn thông và Công nghệ thông tin tại Việt Nam. VNPT là tập đoàn kinh tế nhà nước đứng đầu về lĩnh vực Bưu chính, Viễn thông tại Việt Nam, được Chính phủ Việt Nam giao trọng trách là chủ đầu tư và là doanh nghiệp được quyền kinh doanh, vận hành và khai thác vệ tinh đầu tiên của Việt Nam, VINASAT-1 và VINASAT-2.

VNPT là một Tập đoàn kinh tế vốn nhà nước một trăm phần trăm, giữ vai trò chủ đạo kinh doanh trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin tại Việt Nam hoạt động theo mô hình công ty mẹ, công ty con và thực hiện theo quy định pháp luật, cơ chế và những nguyên tắc trong điều hành, phối hợp hoạt động sản xuất kinh doanh giữa công ty mẹ với các công ty con và giữa các công ty con với nhau. Luận án được thực hiện nhằm khai thác, phát huy hết năng lực, lợi thế của từng đơn vị thành viên trong Tập đoàn VNPT, đặc biệt là VNPT cấp tỉnh vùng đồng bằng sông Cửu Long, nhằm tạo ra môi trường quản trị tiên tiến, khoa học, minh bạch và hiệu quả; hỗ trợ, tạo điều kiện thuận lợi cho các công ty trực thuộc phát triển và đạt hiệu quả cao nhất. Trong đó, việc quản trị và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả được tăng cường đến địa bàn tỉnh, thành phố; tập trung ở công ty dọc các doanh nghiệp VNPT tại các, Tỉnh, Thành phố (các công ty con trực thuộc của

VNPT), đặc biệt là VNPT cấp tỉnh vùng đồng bằng sông Cửu Long là đơn vị trực tiếp cung cấp dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin trên địa bàn. Điều này đã đem lại lợi thế cạnh tranh bền vững cho các doanh nghiệp VNPT nói chung và VNPT cấp tỉnh vùng đồng bằng sông Cửu Long nói riêng.

Việc thực hiện các hoạt động chức năng quản trị nguồn nhân lực phải tuân thủ chế độ, chính sách của nhà nước, của chủ sở hữu quản lý và sự giám sát của địa phương, từ vấn đề xây dựng bộ máy quản lý, bổ nhiệm các chức danh lãnh đạo chủ chốt của các doanh nghiệp VNPT ở các tỉnh, thành phố, đến các chế độ, chính sách đối với người lao động. Hoạt động trong ngành có sự phát triển nhanh chóng về công nghệ, vòng đời sản phẩm ngắn, chi phí đầu tư hạ tầng lại rất lớn, đây là sự thách thức rất lớn cho các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin (CNTT) trong đó có VNPT. Hệ quả là, VNPT, phải không ngừng đầu tư công nghệ, thiết bị mới. Bên cạnh đó, đòi hỏi nguồn nhân lực phải nâng cao chất lượng để theo kịp, đối ứng với sự tiến bộ của kỹ thuật, công nghệ, đồng thời buộc thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh lĩnh vực viễn thông, CNTT phải gia tăng hoạt động dẫn dắt sự thay đổi so với các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực kinh doanh dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin.

Hiện tại ở thị trường trong nước, thị phần các dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin VNPT đang có ưu thế so với các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông khác. Tuy nhiên, VNPT hoạt động với quy mô lớn, bộ máy cồng kềnh lớn, nguồn nhân lực đông và lớn tuổi, nhưng yêu cầu về chất lượng: kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm còn nhiều hạn chế; cơ chế quản lý điều hành còn bị ảnh hưởng bởi cơ chế tập trung. Quá trình chuyển đổi số của nền kinh tế đang diễn ra rất nhanh chóng, mức độ cạnh tranh trong Ngành Viễn thông và Công nghệ thông tin đang diễn ra rất khốc liệt. Vì thế, tất yếu VNPT phải đối mặt với sự cạnh tranh, trong đó có cạnh tranh về thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao sẽ diễn ra ác liệt từ các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin trong nước và nước ngoài. Bên cạnh những cơ hội, sự thách thức, rủi ro đối diện với VNPT ngày sẽ tăng và các vấn đề nâng cao chất lượng, hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực của VNPT ngày càng có vị trí quan trọng trên hết.

Căn cứ Bảng 1.1 tổng hợp kết quả hoạt động kinh doanh các năm 2020; 2021; 2022; 2023; 2024. Tác giả nhận thấy doanh thu thuần năm 2020 là 1.622,51 tỷ; năm 2024 là 1.062,47 tỷ. Như vậy, có thể thấy doanh thu thuần có biến động trong giai đoạn 2020-2024.

Bảng 1.1. Tổng hợp kết quả hoạt động kinh doanh 2020-2024

(Đơn vị tính: đồng)

STT	CHỈ TIÊU	2020	2021	2022	2023	2024
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	1 622 510 182 810	1 100 783 749 706	1 043 510 679 266	1 046 547 489 127	1 062 473 047 931
2	Các khoản giảm trừ doanh thu					
3	Doanh thu thuần về bán hàng và dịch vụ	1 622 510 182 810	1 100 783 749 706	1 043 510 679 266	1 046 547 489 127	1 062 473 047 931
4	Giá vốn hàng bán	1 525 715 740 010	967 915 810 264	964 092 156 147	1 009 375 262 653	1 048 933 657 338
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và dịch vụ	96 794 442 800	132 867 939 442	79 418 523 119	37 172 226 474	13 539 390 593
6	Doanh thu hoạt động tài chính	11 165 390	17 274 156	17 800 947	20 321 776	22 937 947
8	Chi phí bán hàng	182 000 000	199 924 000	213 238 726	989 969 782	751 156 309
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	15 957 159 175	16 735 008 325	18 346 339 372	21 499 346 332	23 489 766 688
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	80 666 449 015	115 950 281 273	60 876 745 968	14 703 232 136	-10 678 594 457
11	Thu nhập khác	11 542 640 380	8 648 445 886	24 281 643 604	3 152 637 325	9 020 054 920
12	Chi phí khác	48 900 259		135 229		
13	Lợi nhuận khác	11 493 740 121	8 648 445 886	24 281 508 375	3 152 637 325	9 020 054 920
14	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	92 160 189 136	124 598 727 159	85 158 254 343	17 855 869 461	-1 658 539 537
17	Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	92 160 189 136	124 598 727 159	85 158 254 343	17 855 869 461	-1 658 539 537

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

Căn cứ Bảng 1.1 tổng hợp kết quả hoạt động kinh doanh các năm 2020; 2021; 2022; 2023; 2024. Tác giả nhận thấy doanh thu thuần năm 2020 là 1.622,51 tỷ; năm 2024 là 1.062,47 tỷ. Như vậy, có thể thấy doanh thu thuần có biến động giảm là 34,5% sau 5 năm. Mặt khác, giá vốn hàng bán giảm từ 1.525,72 tỷ xuống 1.048,93 tỷ nhưng không tương đối với mức giảm doanh thu. Với lợi nhuận gộp đã giảm giảm từ 96,79 tỷ từ năm 2020 xuống còn 13,54 tỷ tính đến năm 2024, mất 86% giá trị lợi nhuận. Như vậy, dữ liệu cho thấy sự suy giảm rõ rệt trong hiệu quả trong hoạt động kinh doanh.

Năm 2024 đã có lợi nhuận kế toán trước thuế mang giá trị âm (-1,65 tỷ) và cũng trong năm 2024, về mặt lợi nhuận Thuần từ hoạt động kinh doanh và Khả năng Sinh Lời cũng mang giá trị âm vào năm 2024 với trị số -10,6 tỷ. Có lẽ, năm 2024 là năm đầu tiên của 5 năm tính từ năm 2020 đến năm 2024 là có ghi nhận lỗ trước thuế, chứng tỏ rằng hiệu quả công việc đang giảm nghiêm trọng, điều này cũng cảnh báo sự suy yếu nghiêm trọng và hiệu quả công việc đang giảm rất nghiêm trọng.

Khi nhìn nhận về các chỉ số đánh giá thì biên lợi nhuận gộp của năm 2020 là xấp xỉ ~6%, tới năm 2024 thì biên lợi nhuận gộp đã giảm mạnh xuống chỉ còn xấp xỉ ~1,2%. Mặt khác, với tỷ lệ chi phí quản lý trên doanh thu của năm 2020 là 0,98% và tới năm 2024 là xấp xỉ ~2,21%. Như vậy, từ năm 2020 đến năm 2024 đã có tỷ lệ chi phí quản lý trên doanh thu tăng từ 0,98% của năm 2020 tăng lên đến xấp xỉ ~2,21% vào năm 2024. Đối với tỷ suất lợi nhuận ròng của VNPT Cà Mau vào năm 2020 là 5,68%, nhưng đến năm 2024 thì tỷ suất lợi nhuận ròng của VNPT Cà Mau đã giảm mạnh và mang giá trị âm -0,16%.

Tác giả nhận thấy trong các nhóm tiêu chí trên, nhóm tiêu chí đạt yêu cầu là không có hàng tồn kho vượt định mức đạt ở mức hệ số 0,62. các nhóm tiêu chí có mức độ không đạt nhẹ hoặc gần đạt như tối ưu 5% chi phí (Mục tiêu: 49,997 triệu, thực tế: 50,146 triệu, lệch -0.30%). Nhóm tiêu chí có mức độ không đạt trung bình (Mức độ hoàn thành dao động từ 50% – 80%) dòng tiền thanh toán không dùng tiền mặt, mục tiêu: 5,005 triệu, thực tế: 2,919 triệu, đạt 58,32%. Nhóm tiêu chí có mức độ không đạt nghiêm trọng, vì tỷ lệ hoàn thành rất thấp hoặc ngược chiều với mục tiêu đặt ra là Giảm tỷ lệ thuê bao Fiber VNN ngưng PSC/PTM (Mục tiêu: 32%, thực tế đạt: 66,59%. Giảm tỷ lệ thuê bao MyTV ngưng PSC với mục tiêu: 22%, thực tế đạt 61,35% và nhóm hiệu quả triển khai công tác QTRRDN với mục tiêu: 2,20 điểm, thực tế đạt 0,40 điểm, đạt 18,18%. Nguyên nhân tiềm ẩn theo tác giả

nhận định có thể do phối hợp nhân sự trong việc xử lý chất lượng dịch vụ chưa đáp ứng mong đợi của khách hàng, dẫn đến tỷ lệ ngưng sử dụng cao, việc thiếu các chính sách giữ chân khách hàng hiệu quả và có thể do công tác quản trị rủi ro chưa được triển khai đồng bộ hoặc nhân viên, nhân sự nói chung thực hiện đạt, chưa có sự phối hợp chặt chẽ giữa các nhân sự trong việc đáp ứng xử lý phát sinh, đáp ứng nhu cầu mong đợi của khách hàng. Vì thế, kéo theo lợi nhuận sau thuế xuất hiện mức giảm sâu, rất sâu, đặc biệt mức giảm là năm 2024 bị lỗ rất nặng với giá trị - 0,16%. Thêm vào đó, để có bức tranh rõ hơn về tình hình doanh thu của VNPT tại 13 tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long, tác giả đã thu thập thêm dữ liệu doanh thu thực tế so với kế hoạch trong giai đoạn 2021-2024 (Bảng 1.2). Dữ liệu cho thấy rằng doanh thu thực tế của đa số các VNPT thuộc 13 không đạt so với kế hoạch đề ra. Tác giả nhận thấy rằng VNPT Cà Mau nói riêng và VNPT các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long nói chung không đạt hiệu quả cao trong hoạt động. Nhân sự nhìn chung chưa đáp ứng được yêu cầu thay đổi trong môi trường biến động và yêu cầu khách hàng tăng nhanh.

Bảng 1. 2. Tỷ lệ doanh thu thực tế so với kế hoạch giai đoạn 2021-2024

STT	Tên tỉnh	2021	2022	2023	2024
1	Cà Mau	92,60%	92,95%	94,18%	98,51%
2	Bạc Liêu	92,21%	90,64%	91,21%	97,37%
3	Sóc Trăng	95,20%	96,39%	97,99%	104,18%
4	Hậu Giang	92,64%	95,91%	95,96%	114,39%
5	Kiên Giang	94,92%	95,15%	93,27%	98,80%
6	An Giang	98,23%	96,16%	94,20%	98,10%
7	Cần Thơ	88,01%	95,95%	89,84%	94,51%
8	Vĩnh Long	95,77%	95,11%	92,19%	100,36%
9	Trà Vinh	94,39%	95,31%	91,04%	97,52%
10	Bến Tre	95,18%	94,43%	95,71%	97,18%
11	Đồng Tháp	92,88%	94,81%	93,96%	97,76%
12	Tiền Giang	94,62%	93,14%	89,05%	95,89%
13	Long An	98,08%	96,76%	92,56%	98,00%

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

Tác giả cũng nhìn nhận thêm về việc làm sao cải thiện hiệu suất, hiệu quả làm việc của nhân sự nói chung, để có thể tăng hiệu suất làm việc, nâng cao chất lượng dịch vụ để giảm tỷ lệ thuê bao ngưng sử dụng, cải thiện hiệu quả quản trị rủi ro phát sinh giữa nhân viên với khách hàng, duy trì hiệu quả quản lý hàng tồn kho tốt. Theo nghiên cứu của Gabriel và cộng sự (2016) có nêu lên tầm quan trọng của quản lý hiệu suất giúp nâng cao năng suất lao động và đạt được mục tiêu chiến lược của

doanh nghiệp, đồng thời đề xuất chiến lược phát triển nguồn nhân lực như xây dựng các chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên, nhằm đáp ứng yêu cầu công việc và thúc đẩy sự phát triển cá nhân. Vì thế, tác giả cho rằng để cải thiện kết quả từ dịch vụ khách hàng, doanh nghiệp cần đầu tư vào hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

Việc xây dựng và thực hiện các chiến lược quản trị nguồn nhân lực phù hợp với thực trạng phát triển của xã hội, của toàn cầu sẽ giúp VNPT duy trì sự cạnh tranh bền vững và tiếp tục phát triển. Trước những thách thức lớn đó, để đối phó với những thách thức trong ngành viễn thông và công nghệ thông tin, VNPT cần tập trung vào việc đổi mới quản trị nguồn nhân lực để tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới. Bên cạnh các yếu tố bên ngoài như sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ, VNPT còn phải đối mặt với các yếu tố nội bộ như cơ cấu tổ chức hiện tại, nguồn nhân lực hiện tại có thể đáp ứng được các đòi hỏi của sự phát triển của toàn cầu hay không. Vì thế, VNPT cần phải có chiến lược phát triển nhân lực dài hạn và bền vững. Một trong những yếu tố quan trọng giúp VNPT có thể duy trì lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh hiện nay chính là việc phát triển và quản lý tốt nguồn nhân lực. Như nội dung nghiên cứu của (Hussain và cộng sự, 2022) đã nêu, các tổ chức có khả năng đổi mới tốt thường phản ứng nhanh với các thách thức và cơ hội thị trường. Vì thế, các tổ chức doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài mà còn phụ thuộc vào khả năng nội tại của tổ chức trong việc khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình đổi mới. Các tổ chức doanh nghiệp có những khuyến khích đổi mới và sáng tạo tốt, không chỉ giúp phát triển nguồn lực doanh nghiệp, phát triển sản phẩm và dịch vụ mới mà còn giúp cải thiện quy trình công việc, nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên. Vì vậy, vai trò của quản trị nguồn nhân lực trong việc tạo ra môi trường đổi mới là vô cùng quan trọng. Việc thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên cũng đã được Bos-Nehles và Veenendaal (2019) nêu lên rằng, đó là một yếu tố không thể thiếu trong các chiến lược nhân sự hiện đại. Nhân viên không chỉ là những người thực hiện công việc mà còn là những người sáng tạo và đóng góp các ý tưởng mới giúp doanh nghiệp thích nghi và phát triển. Môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo, nơi mà nhân viên cảm thấy được hỗ trợ và công nhận, là điều kiện tiên quyết giúp hình thành những hành vi đổi mới tích cực trong tổ chức doanh nghiệp.

Ngoài việc tạo ra môi trường đổi mới, các thực tiễn trong quản trị nguồn nhân sự trong tổ chức doanh nghiệp cần phải được thiết kế sao cho phù hợp với nhu

cầu thay đổi và phát triển của từng giai đoạn. Những chính sách nhân sự như đào tạo và phát triển, khen thưởng và công nhận sáng kiến của nhân viên, và đặc biệt là việc tạo ra các cơ hội cho nhân viên tham gia vào các quyết định quan trọng của tổ chức sẽ góp phần làm tăng khả năng đổi mới trong công việc của nhân sự trong tổ chức.

Trong hoạt động của tổ chức doanh nghiệp VNPT hiện nay. Để duy trì vị trí dẫn đầu trong ngành, VNPT đã, phải không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua các chương trình đào tạo và phát triển nhân viên, nhân sự trong toàn hệ thống. Đồng thời, VNPT cần thêm sự chú trọng đến việc xây dựng một cơ chế khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo trong công việc của nhân viên, của nhân sự. Điều này sẽ giúp doanh nghiệp không chỉ duy trì được lợi thế cạnh tranh mà còn phát triển mạnh mẽ hơn trong tương lai.

Mặc dù VNPT hiện tại đang đối mặt với các thách thức lớn trước sự phát triển chóng mặt của toàn cầu về công nghệ, nhưng nếu việc cách cải thiện và phát triển nguồn nhân lực một cách chiến lược, hệ thống và đáp ứng được với thực trạng xã hội yêu cầu, thì tổ chức VNPT hoàn toàn có thể vượt qua được những khó khăn này và việc thực hiện các chương trình đào tạo nhân viên, khuyến khích sự đổi mới trong công việc, cải thiện nâng cấp thực tiễn nhân sự sẽ giúp VNPT củng cố và phát triển mạnh mẽ trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt. Việc cải thiện và khuyến khích đổi mới không chỉ mang lại hiệu quả trong việc cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên mà còn góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ mà VNPT cung cấp cho khách hàng. Với nhân viên được khuyến khích đổi mới và sáng tạo, họ sẽ chủ động đóng góp ý tưởng mới, cải tiến quy trình làm việc, nhờ đó, giúp hoạt động của VNPT không ngừng phát triển, tiếp tục duy trì và đạt tới sự thành công mỹ mãn. Vì thế, các cấp lãnh đạo, các cấp quản lý tại VNPT cũng cần nhìn nhận thêm về tầm quan trọng của việc liên tục cải tiến và đổi mới trong việc quản lý nguồn nhân lực, quản lý hoạt động của nhân sự trong toàn hệ thống. Với các phương pháp quản trị nhân sự hiện đại được ứng dụng vào quá trình quản lý, quản trị hoạt động nguồn nhân sự, sẽ giúp VNPT thu hút và giữ chân được những nhân sự tài năng, đồng thời tạo ra môi trường làm việc sáng tạo và đạt hiệu quả cao cho tổ chức.

Qua việc lược khảo các tài liệu hiện nay mà tác giả luận án đã thực hiện, thì những nghiên cứu gần đây về quản trị nguồn nhân lực trong ngành viễn thông và CNTT cũng đã chỉ ra rằng, sự đổi mới có thể giúp tổ chức cải thiện kết quả kinh doanh, tăng trưởng và nâng cao vị thế cạnh tranh, duy trì thị phần và chiếm lĩnh thị

trường mới. Chính vì thế, VNPT cũng cần duy trì và tập trung hơn nữa vào việc tạo ra môi trường làm việc khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo, đồng thời phát triển các chương trình đào tạo phát triển nguồn nhân lực, nguồn nhân viên hiện tại để nâng cao năng lực và kỹ năng của họ.

Từ những trình bày nêu trên của tác giả luận án, có thể thấy rằng, tính cấp thiết để tiến hành nghiên cứu về mối quan hệ giữa các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và hành vi đổi mới trong công việc là hết sức cần thiết. Đặc biệt, việc tiến hành thực hiện nghiên cứu này của tác giả, sẽ cung cấp một cái nhìn toàn diện và hệ thống về cách thức các thực tiễn quản trị nhân sự có thể thúc đẩy hành vi đổi mới, từ đó nâng cao hiệu quả công việc và kết quả kinh doanh của tổ chức, giúp VNPT duy trì được vị thế và phát triển bền vững trong bối cảnh thay đổi nhanh chóng của ngành viễn thông và công nghệ thông tin hiện nay.

Với tính cấp bách và cần thiết mà tác giả đã nêu trên để có cơ sở tiến hành nghiên cứu luận án này, tác giả cũng chắc chắn rằng, kết quả có được của quá trình nghiên cứu luận án này cũng sẽ giúp các nhà lãnh đạo, các nhà quản trị, các cấp quản lý đang làm việc tại VNPT có thêm những thông tin quan trọng, có thêm những nhìn nhận về thực tiễn phát triển của xã hội, của nền kinh tế toàn cầu, nhờ đó, đưa ra các quyết định chiến lược về quản trị nguồn nhân lực, khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo trong công việc, tối ưu hóa hiệu quả công việc của nhân viên. Điều này sẽ mang lại lợi ích to lớn, giúp cho hoạt động của tổ chức VNPT duy trì lợi thế cạnh tranh trong ngành viễn thông, giúp cho tổ chức VNPT nâng cao chất lượng dịch vụ, nâng cao năng lực cạnh tranh trong hoạt động của VNPT trên toàn quốc và sự cạnh tranh trên thế giới, trong bối cảnh thương mại toàn cầu, hội nhập toàn cầu, giao thương toàn cầu hiện nay. Vì thế, việc tác giả lựa chọn thực hiện nghiên cứu luận án này với đề tài **“Ảnh hưởng quản trị Nguồn nhân lực đến Hành vi đổi mới trong công việc và Hiệu quả công việc của nhân viên: Nghiên cứu tại VNPT cấp tỉnh vùng Đồng bằng sông Cửu Long”** là hoàn toàn phù hợp, đáp ứng tính cấp thiết của luận án.

1.2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU VÀ CÂU HỎI NGHIÊN CỨU

1.2.1. Mục tiêu nghiên cứu

1.2.1.1. Mục tiêu nghiên cứu tổng quát

Luận án tập trung nghiên cứu tác động của quản trị nguồn nhân lực đến hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả công việc của nhân viên và hiệu quả công việc của nhân viên trong các đơn vị VNPT vùng Đồng bằng sông Cửu

Long.

1.2.1.2. Mục tiêu nghiên cứu cụ thể

Khi đã xác định để đạt được mục tiêu chung nghiên cứu, thì nghiên cứu cần đạt được ba mục tiêu cụ thể sau:

(1) Xác định tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hành vi đổi mới trong công việc nhân viên và hiệu quả công việc của nhân viên đang làm việc tại các VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

(2) Kiểm định vai trò trung gian của hành vi đổi mới của nhân viên trong mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả công việc của nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

(3) Kiểm định vai trò điều tiết của môi trường đổi mới trong tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hành vi đổi mới của nhân viên đang làm việc tại các VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

(4) Kiểm định lại sự khác biệt về hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả công việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long theo đặc điểm nhân khẩu học: giới tính, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn, thu nhập, độ tuổi, và kinh nghiệm làm việc.

(5) Đưa ra hàm ý quản trị cải thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực nhằm gia tăng đổi mới trong công việc nhân viên và hiệu quả công việc của nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long phổ trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

1.2.2. Câu hỏi nghiên cứu

(1) Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, hành vi đổi mới trong công việc nhân viên và hiệu quả công việc của nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) được thể hiện như thế nào?

(2) Liệu rằng hành vi đổi mới của nhân viên có thể làm trung gian trong mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả công việc của nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam hay không?

(3) Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hành vi đổi mới của nhân viên đang làm việc sẽ trở nên mạnh hơn khi nhân viên làm việc trong môi trường đổi mới hay không?

(4) Liệu rằng có hay không có sự khác biệt về hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả công việc của nhân viên tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long theo đặc điểm nhân khẩu học?

(5) Hàm ý quản trị nào cải thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực nhằm gia tăng hành vi đổi mới trong công việc nhân viên và hiệu quả công việc của nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, trực thuộc Tập đoàn VNPT?

1.3. ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

1.3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng trong nghiên cứu của luận án là: mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, hành vi đổi mới trong công việc, hiệu quả công việc, và môi trường đổi mới.

1.3.2 Đối tượng khảo sát

Đơn vị được phân tích là một số VNPT cấp tỉnh trên địa các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Đối tượng được khảo sát là nhân viên đang làm việc tại một số VNPT trên địa các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long.

1.3.3. Không gian nghiên cứu và thời gian khảo sát

Thời gian thực hiện khảo sát được tiến hành từ tháng 05 năm 2024 đến tháng 12 năm 2024.

1.4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Luận án sử dụng phương pháp định tính kết hợp định lượng để đánh giá tác động của quản trị nguồn nhân lực (HRM) đến hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả công việc của nhân viên tại VNPT cấp tỉnh vùng Đồng bằng sông Cửu Long.

1.4.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

Mục tiêu của nghiên cứu định tính nhằm khám phá các yếu tố quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực ảnh hưởng đến đổi mới và hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, nó giúp tác giả hiểu sâu hơn về chính sách HRM tại VNPT cấp tỉnh, cách thức triển khai và tác động thực tiễn. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng kỹ thuật phỏng vấn sâu các quản lý cấp cao tại VNPT để thu thập ý kiến về HRM, đổi

mới và hiệu quả công việc và kỹ thuật thảo luận nhóm với nhân viên VNPT để hiểu rõ hơn về môi trường làm việc, động lực đổi mới và thách thức thực tế. Kết quả nghiên cứu định tính sẽ giúp điều chỉnh mô hình nghiên cứu cũng như điều chỉnh thang đo phù hợp với bối cảnh nghiên cứu.

1.4.2. Nghiên cứu định lượng

Tác giả tiến hành nghiên cứu theo phương pháp định lượng với hai giai đoạn cụ thể nhằm đảm bảo tính khoa học và độ tin cậy của kết quả. Giai đoạn 1, tác giả tiến hành khảo sát sơ bộ, được thực hiện từ ngày 01/05/2024 đến ngày 15/05/2024, với mục tiêu kiểm tra độ phù hợp và tính nhất quán của bảng câu hỏi. Tác giả thu thập 50 mẫu khảo sát ($n=50$) để phát hiện các vấn đề tiềm tàng liên quan đến cấu trúc thang đo, nội dung câu hỏi hoặc các sai sót trong quy trình thực hiện. Dữ liệu từ giai đoạn này được sử dụng để hiệu chỉnh và tối ưu hóa bảng khảo sát.

Giai đoạn 2, tác giả tiến hành khảo sát chính thức, diễn ra từ 05/2024 đến 12/2024. Trong giai đoạn này, bảng câu hỏi đã được điều chỉnh từ kết quả khảo sát sơ bộ được triển khai dưới hình thức gửi trực tiếp đến nhân viên đang làm việc tại một số VNPT trên địa các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long. Tác giả sử dụng phần mềm SPSS 22 cho việc xử lý dữ liệu ban đầu từ khảo sát sơ bộ và phân tích dữ liệu nhân khẩu học, so sánh trung bình trong khảo sát chính thức. Bên cạnh đó, phần mềm SmartPLS 4.0 được sử dụng để phân tích dữ liệu trong khảo sát chính thức. Tác giả sẽ tiến hành đánh giá độ tin cậy và tính giá trị của thang đo, xác nhận các giả thuyết nghiên cứu và kiểm định sự khác biệt theo đặc điểm nhân khẩu học.

1.4.3. Dữ liệu nghiên cứu

Tác giả đã thực hiện nghiên cứu dựa trên hai loại dữ liệu chính: dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp. Với dữ liệu thứ cấp, tác giả thu thập dữ liệu từ các báo cáo của một số VNPT trên địa các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long giai đoạn 2020-2024 và dữ liệu từ Web of Science. Việc này nhằm phân tích và tổng hợp những thông tin đã được nghiên cứu trước đây từ các tài liệu, báo cáo và cơ sở dữ liệu liên quan. Qua đó, tác giả xác định được sự liên kết giữa các yếu tố nêu trên, làm nền tảng cho việc phát triển khung lý thuyết nghiên cứu cũng như các giả thuyết cần kiểm chứng.

Đối với dữ liệu sơ cấp, tác giả tập trung vào việc thu thập thông tin thông qua phương pháp phỏng vấn sâu, thảo luận nhóm và khảo sát nhân viên đang làm việc tại một số VNPT trên địa các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long. Nhờ cách tiếp cận kết hợp giữa dữ liệu thứ cấp và sơ cấp, nghiên cứu của tác giả sẽ đảm bảo tính toàn diện, khoa học và phù hợp với thực tiễn.

1.5. ĐIỂM MỚI CỦA LUẬN ÁN

Thông qua lược khảo các dòng nghiên cứu về các mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực, đổi mới trong công việc nhân viên và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp cho thấy rằng: Đa phần các nghiên cứu trên vận dụng lý thuyết dựa vào nguồn lực, các nghiên cứu trên đã tích hợp các lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực ở cấp độ tổ chức, đồng thời chứng minh nguồn nhân lực như một nguồn năng lượng quan trọng của đổi mới trong công việc nhân viên và kết quả kinh doanh. Quản trị nguồn nhân lực như là điều kiện đủ giúp doanh nghiệp đạt được và duy trì đổi mới trong công việc nhân viên và kết quả kinh doanh. Ngoài ra, phương pháp nghiên cứu định lượng sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), PLS-SEM sử dụng khá phổ biến từ những nhà nghiên cứu trước đó. Tuy nhiên, những nghiên cứu trước còn có một số khoảng trống trong nghiên cứu. Vì thế, luận án này được thực hiện nhằm lấp vào những khoảng trống nghiên cứu của các nghiên cứu trên.

Điểm mới 1: Có nhiều nghiên cứu đã được xem xét vai trò quản trị nguồn nhân lực, tuy nhiên còn hạn chế, những nghiên cứu chưa đi sâu và xem xét (đo lường) một cách toàn diện vai trò của quản trị nguồn nhân lực. Những thành phần đo lường của quản trị nguồn nhân lực chưa được thống nhất, khác nhau theo từng loại nghiên cứu trước đây. Do đó, theo từng ngành nghề khác và thời điểm nhau, quản trị nguồn nhân lực sẽ khác nhau mới phù hợp. Vì vậy, điểm mới thứ nhất của luận án là sẽ xem xét và kiểm định các thành phần đo lường quản trị nguồn nhân lực trong ngành bưu chính viễn thông ở Việt Nam nói chung, cụ thể là VNPT cấp tỉnh trên địa bàn đồng bằng sông Cửu Long.

Điểm mới 2: Mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực, đổi mới trong công việc nhân viên và hiệu quả công việc của nhân viên chưa được kiểm định từ những nghiên cứu trước đây. Do đó, trong nền kinh tế chuyển đổi ở Việt Nam, đặc biệt trong thời đại kỹ nguyên số, quản trị nguồn nhân lực của VNPT sẽ có đặc trưng riêng nên cần thiết để kiểm định lại mối quan hệ giữa chúng. Hơn nữa, vai trò trung gian của đổi mới trong công việc nhân viên giữa quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả công việc của nhân viên chưa được kiểm định tại thị trường chuyển đổi số ở Việt Nam.

Điểm mới 3: Hiện nay chưa có bất cứ nghiên cứu nào xem xét vai trò điều tiết của môi trường đổi mới trong mối quan hệ giữa thực tiễn HRM và hành vi đổi mới của nhân viên đang làm việc tại các công ty viễn thông.

1.6. NHỮNG ĐÓNG GÓP CỦA NGHIÊN CỨU

1.6.1. Đóng góp về khía cạnh lý thuyết

Nghiên cứu là sự tổng kết và hệ thống hóa các lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực và lợi thế cạnh tranh; các nghiên cứu về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong mối quan hệ với đổi mới trong công việc nhân viên và hiệu quả công việc của nhân viên. Vì vậy, nghiên cứu sẽ góp phần hình thành khung lý thuyết để triển khai các nghiên cứu khác về các chủ đề liên quan đến thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, môi trường đổi mới, đổi mới trong công việc nhân viên về nguồn nhân lực và hiệu quả công việc của nhân viên.

Nghiên cứu này tập trung điều chỉnh mô hình lý thuyết về mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên và hiệu quả công việc, trên cơ sở tiếp cận từ góc độ thực tiễn quản trị nhân sự. Đồng thời, nghiên cứu tiến hành hiệu chỉnh thang đo để bảo đảm phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu không chỉ làm rõ mối quan hệ giữa các biến trong mô hình mà còn cung cấp một hệ thống công cụ đo lường có giá trị tham khảo, hỗ trợ cho các nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và hành vi tổ chức.

1.6.2. Đóng góp về khía cạnh thực tiễn

Nghiên cứu sẽ giúp cho các nhà quản trị nguồn nhân lực có cách nhìn tổng quan hơn về ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến đổi mới trong công việc nhân viên và hiệu quả công việc của nhân viên của VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long nói riêng và tại Việt Nam nói chung. Kết quả nghiên cứu làm nền tảng giúp các doanh nghiệp VNPT khu vực Đồng bằng sông Cửu Long tạo lập môi trường thúc đẩy đổi mới cho nhân viên trong doanh nghiệp. Từ đó góp phần nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Mặt khác, kết quả nghiên cứu cũng là nền tảng cho các nhà nghiên cứu tiếp theo khi nghiên cứu về hiệu quả công việc của nhân viên. Vì thế, nghiên cứu này sẽ đặt cơ sở cho việc xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực, các chính sách về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp viễn thông tại Việt Nam.

1.7. KẾT CẤU CỦA LUẬN ÁN

Luận án này được trình bày với kết cấu 5 chương như sau:

Chương 1: Giới thiệu về nghiên cứu. Chương này trình bày tính cấp thiết của đề tài, mục tiêu nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên

cứu. Ngoài ra, luận án còn trình bày phương pháp nghiên cứu và những đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn của luận án.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu. Chương này bao gồm cách nhìn tổng quan về các lý thuyết quan trọng trong việc tạo dựng lợi thế cạnh tranh thông qua việc khai thác và sử dụng nguồn lực. Đầu tiên, sẽ là lý thuyết về tạo lợi thế cạnh tranh dựa vào nguồn lực, tiếp theo là lý thuyết AMO (Ability, Motivation, Opportunity), cùng với lý thuyết trao đổi xã hội, nhằm làm rõ các yếu tố tác động đến sự tương tác giữa các bên liên quan trong tổ chức. Ngoài ra, trong chương 2 này, tác giả luận án cũng sẽ trình bày các nghiên cứu liên quan trong nước và quốc tế, từ đó tổng hợp các quan điểm và phân tích các kết quả nghiên cứu đã có. Cuối cùng, thông qua việc đánh giá các lý thuyết liên quan, tác giả luận án sẽ xác định các khe hổng lý thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu lý thuyết mới để tiếp tục phát triển và hoàn thiện vấn đề nghiên cứu.

Chương 3: Thiết kế nghiên cứu. Chương này cũng mô tả quy trình nghiên cứu định tính và định lượng, và một số kỹ thuật như lấy mẫu, cỡ mẫu, thu thập dữ liệu, phương pháp phân tích dữ liệu.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận. Chương này bày kết quả nghiên cứu của luận án như đặc điểm mẫu nghiên cứu, kết quả kiểm định mô hình đo lường (đánh giá độ tin cậy và tính giá trị của thang đo, hiện tượng đa cộng tuyến) và mô hình cấu trúc (kiểm định giả thuyết nghiên cứu và mức độ dự đoán của mô hình). Sau cùng, luận án thực hiện phân tích cấu trúc đa nhóm để kiểm định sự khác biệt và thảo luận kết quả nghiên cứu.

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị. Trong chương này, luận án tổng hợp lại những khám phá, một số kết quả đã thực hiện và một số hàm ý quản trị được đề xuất nhằm gia tăng đổi mới trong công việc nhân viên và hiệu quả công việc của nhân viên tạo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh khu vực Đồng bằng sông Cửu Long thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Cuối cùng, luận án trình bày các hạn chế và gợi ý đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Với nội dung đã trình bày ở Chương 1, tác giả luận án đã tiến hành trình bày đối tượng nghiên cứu; phạm vi nghiên cứu; đối tượng khảo sát; nghiên cứu định tính; nghiên cứu định lượng; đóng góp của nghiên cứu; đóng góp cho học thuật; đóng góp cho thực tiễn; kết cấu bố cục của nghiên cứu; tiểu kết chương 1. Đây là khởi đầu cho các chương 2, chương 3, chương 4, chương 5 tiếp theo của nghiên cứu.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Trong chương 2, luận án trình bày một số cơ sở lý thuyết nền của đề tài nghiên cứu. Một số khái niệm nghiên cứu trong mô hình lý thuyết cũng được đề cập. Từ lý thuyết nền và nghiên cứu thực nghiệm có liên quan, luận án xây dựng mô hình lý thuyết và phát triển giả thuyết của luận án.

2.1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1.1. Lý thuyết tạo lợi thế cạnh tranh dựa vào nguồn lực

Luận án này không trực tiếp đưa lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp vào mô hình nghiên cứu như một biến số cụ thể. Tuy nhiên, việc vận dụng lý thuyết lợi thế cạnh tranh dựa trên nguồn lực (Resource-Based View – RBV) vẫn mang ý nghĩa nền tảng và cần thiết. Lý do là bởi RBV giải thích cách các nguồn lực nội tại, đặc biệt là những nguồn lực vô hình và khó sao chép, có thể tạo ra sự khác biệt trong hiệu quả hoạt động của tổ chức. Trong đó, thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và hành vi đổi mới của nhân viên được xem là những nguồn lực mang tính chiến lược, giúp hình thành năng lực cốt lõi và nâng cao giá trị bền vững cho doanh nghiệp.

Ở cấp độ vi mô, HRM và hành vi đổi mới của nhân viên trực tiếp thúc đẩy hiệu quả công việc cá nhân, góp phần cải thiện năng suất và chất lượng thực hiện nhiệm vụ. Tuy nhiên, khi được nhìn nhận từ lăng kính của RBV, các yếu tố này không chỉ dừng lại ở tác động ngắn hạn mà còn trở thành nền tảng tích lũy giá trị lâu dài, giúp tổ chức tạo ra sự khác biệt khó bắt chước so với các đối thủ. Chính vì vậy, mặc dù luận án không đo lường lợi thế cạnh tranh như một biến trung tâm, nhưng RBV đóng vai trò như khung lý thuyết bao trùm, cho phép kết nối tác động của HRM và đổi mới cá nhân đến mục tiêu rộng hơn ở tầm doanh nghiệp.

Nói cách khác, luận án sử dụng RBV như cơ sở lý giải để nhấn mạnh rằng các kết quả nghiên cứu về HRM, hành vi đổi mới và hiệu quả công việc của nhân viên không chỉ có ý nghĩa ở cấp độ tổ chức lao động, mà còn có giá trị giải thích tại sao những thực tiễn này có thể đóng góp gián tiếp và tích lũy vào lợi thế cạnh tranh bền vững. Do đó, việc tham chiếu đến RBV giúp đảm bảo tính hợp lý, nâng cao ý nghĩa học thuật, và mở rộng giá trị ứng dụng thực tiễn của nghiên cứu trong bối cảnh doanh nghiệp tại Việt Nam.

2.1.1.1. Định nghĩa về lý thuyết tạo lợi thế cạnh tranh dựa vào nguồn lực

Nhà nghiên cứu sớm nhất lý thuyết tạo lợi thế cạnh tranh dựa vào nguồn lực là Penrose (1959). Cô ấy tập trung vào tăng trưởng của công ty và sử dụng các

nguồn lực làm đơn vị cơ bản để hình thành khái niệm về tăng trưởng của công ty. Penrose (1959) đã định nghĩa công ty như một tập hợp các nguồn lực; một nhóm các nguồn nhân lực và phi nhân lực theo một cơ cấu hành chính nhằm tạo ra đặc tính gắn kết của công ty. Tăng trưởng của một công ty là một chức năng của gói tài nguyên duy nhất mà công ty sở hữu và triển khai. Các nguồn lực sản xuất không được sử dụng tạo ra những cơ hội duy nhất để tăng trưởng, khi kết hợp với việc thay đổi kiến thức quản lý. Quan điểm dựa trên nguồn lực đã bị chờ đợi mòn mỏi cho đến khi Wernerfelt (1984) mang lại sức sống mới cho quan điểm cụ thể về công ty này. Ông định nghĩa các nguồn lực là những tài sản hữu hình hoặc vô hình gắn bó vĩnh viễn với công ty. Lập luận của ông ngụ ý rằng những tài sản này là không thể tách rời, cụ thể là chúng không thể giao dịch trong các thị trường. Ngoài ra, ông lập luận rằng một vị trí nguồn lực ở cấp công ty có thể tương tự như một rào cản gia nhập ở cấp phân tích ngành ở chỗ nó truyền đạt tiềm năng thu được lợi nhuận cao.

Hơn nữa, quan điểm dựa trên nguồn lực đã xác định các nguồn lực một cách rộng rãi và bao trùm: Nguồn lực của doanh nghiệp là tất cả tài sản, khả năng, năng lực, quy trình tổ chức, các thuộc tính của doanh nghiệp, thông tin, kiến thức, v.v. được kiểm soát bởi một công ty và cho phép công ty hình thành và thực hiện các chiến lược được thiết kế để nâng cao hiệu quả và hiệu lực của nó (Barney, 2010). Nguồn lực của công ty bao gồm mọi thứ, từ bằng sáng chế và tên thương hiệu đến tài năng sáng tạo và kỹ năng phối hợp. Các nguồn lực này bao gồm các kỹ năng quản lý, các quy trình và thói quen của tổ chức cũng như thông tin và kiến thức (Barney và cộng sự, 2001). Các học giả về quản lý đã xác định được từ 4 đến 6 loại nguồn lực lớn mà các công ty sử dụng để hình thành và thực hiện các chiến lược của họ. Đó là vốn tài chính, vật chất, con người và tổ chức (Barney, 2010); khả năng công nghệ (Lichtenstein & Brush, 2001); và gần đây là nguồn vốn xã hội (Ireland và cộng sự, 2003). Nghiên cứu quan điểm dựa trên nguồn lực hiện đại đã tập trung vào lợi thế cạnh tranh được tạo ra bởi các nguồn lực có giá trị, hiếm, không thể bắt chước và có tính tổ chức.

2.1.1.2. Nguồn nhân lực và lý thuyết tạo lợi thế cạnh tranh dựa vào nguồn lực

Vốn con người đã được định lượng như một nguồn lực trong lý thuyết xem dựa trên nguồn lực. Theo Barney (2010), nguồn lực bao gồm tất cả các thuộc tính của doanh nghiệp, bao gồm kiến thức được kiểm soát bởi doanh nghiệp. Campbell và cộng sự (2012) đã xác định vốn con người nói chung là những kỹ năng và kiến

thức có thể áp dụng ở bất cứ đâu thay vì một công ty cụ thể. Tuy nhiên, các định nghĩa này bao gồm các giả định và không bao gồm các thành phần của vốn nhân lực. Theo Schultz (1993), vốn con người là vốn được định nghĩa là bẩm sinh hoặc có được, vì vậy con người hoặc có trí thông minh cần thiết hoặc họ có được thông tin thông qua giáo dục hoặc đào tạo. Ngoài ra, vốn nhân lực thuộc về người lao động, không thể tách rời khỏi người đó và có vòng đời hữu hạn, do đó, doanh nghiệp nên lựa chọn nguồn vốn nhân lực của mình một cách thông minh. Do đó, điều quan trọng là phải biểu thị rằng phương trình lợi thế cạnh tranh bao gồm vốn nhân lực cụ thể cho công ty và cụ thể cho từng đơn vị. Wang và Haggerty (2009) tuyên bố rằng người lao động mang theo các kỹ năng và kiến thức, nhưng không có gì đảm bảo rằng các kỹ năng chính xác sẽ được áp dụng trong một công ty mới. King và cộng sự (2012) lập luận rằng trong khi Schultz tuyên bố rằng giá trị của vốn con người thay đổi, tùy thuộc vào điều kiện thị trường nơi nó được sử dụng. Do đó, mức độ mà vốn nhân lực đóng góp vào thành công của doanh nghiệp có thể khác nhau tùy thuộc vào việc sử dụng nó trong một tổ chức và thị trường. Một trong những mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực là thu nhận và quản lý vốn con người.

2.1.1.3. Lý thuyết tạo lợi thế cạnh tranh dựa vào nguồn lực trong quản trị nguồn nhân lực

Vomberg và cộng sự (2015) đã tìm cách xác định mức đóng góp nào của vốn con người và giá trị thương hiệu đối với giá trị doanh nghiệp. Các tác giả đưa ra giả thuyết rằng vì quan điểm dựa trên nguồn lực coi một tổ chức là một hệ thống các nguồn lực phụ thuộc lẫn nhau, rất hiếm và không thể bắt chước được (Barney, 2010). Nyberg và cộng sự (2014) đã tiến hành đánh giá các tài liệu học thuật nhằm xây dựng một mô hình nguồn nhân lực đa chiều. Các tác giả cho rằng mặc dù vốn con người là một nguồn lực và một nguồn tiềm năng của lợi thế cạnh tranh, các tài liệu về nguồn lực cấp đơn vị lại khan hiếm. Nyberg và cộng sự (2014) đã so sánh các tài liệu về vốn con người và xác định ba lĩnh vực cần nghiên cứu thêm, đó là làm rõ cấu trúc, bản chất năng động của vốn con người và hội nhập vốn xã hội. Mặc dù các nhà nghiên cứu tuyên bố rằng vốn hóa xã hội không phải là trọng tâm của nghiên cứu, nhưng họ xác định rằng sẽ cần nhiều nghiên cứu hơn để nghiên cứu chủ đề này. Định đề này phù hợp với nghiên cứu được thực hiện bởi (Zikic, 2015), nơi tác giả tuyên bố rằng các doanh nghiệp có thể thấy sự chậm trễ trong việc hiện thực hóa vốn con người như một nguồn lực chiến lược trong khi nhân viên được xã hội hóa trong một tổ chức. Newbert (2017) nói thêm rằng các công ty có thể không

thích hợp với giá trị mà họ tạo ra, do đó, tiền thuê dựa trên tài nguyên không được thực hiện. Chủ đề xuất hiện từ nhóm bài viết này là quan điểm dựa trên nguồn lực có thể thiếu khả năng xác định mức độ nhanh chóng vốn nhân lực sẽ có thể tạo ra lợi nhuận để được phân loại là nguồn lực chiến lược do sự phức tạp của việc tích hợp tài năng mới vào chắc chắn.

Quan điểm dựa trên nguồn lực có thể được sử dụng để đưa ra kết luận liên quan đến lợi thế cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh đó có được thông qua việc thuê những nhân viên hoặc nguồn nhân lực giỏi nhất và giỏi nhất. Yasir và Majid (2020) khẳng định rằng các công ty sử dụng các kỹ năng của nhân viên ở nhiều hơn một năng lực có thể có xu hướng tăng lợi thế cạnh tranh. Để duy trì lợi thế cạnh tranh, các công ty không chỉ cần thu hút những nhân viên có năng lực mà còn cần phải giữ chân họ để duy trì lợi thế cạnh tranh thông qua nền tảng kiến thức mà nhân viên cung cấp. Chopra (2017) tuyên bố rằng các thực tiễn HRM và kết quả tổng thể, vì chúng liên quan đến lợi thế cạnh tranh, có liên quan trực tiếp với nhau. Tuy nhiên, mỗi tài sản, cho dù vô hình hay không, đều có một vòng đời riêng biệt cần phải được xem xét. Hiểu rằng tất cả các nguồn lực đều có một vòng đời cụ thể là một khái niệm quan trọng, đặc biệt là khi nhìn vào vốn con người. Najam và cộng sự (2020) tuyên bố rằng có những vòng đời trong quan điểm dựa trên nguồn lực và các công ty nên có khả năng cấu hình lại các năng lực bên trong để tối đa hóa các năng lực đó. Xây dựng kế hoạch thay thế vốn nhân lực khi các thành viên trong nhóm đến cuối vòng đời là một phần tiêu chuẩn của quy trình duy trì nguồn lao động có kỹ năng cao. Lập kế hoạch kế nhiệm là một lĩnh vực có thể được tận dụng theo quan điểm dựa trên nguồn lực, để giữ lại kiến thức và tài năng trong một công ty.

Trên thực tế, RBV vốn được phát triển nhằm phân tích lợi thế cạnh tranh bền vững của tổ chức thông qua việc tận dụng các nguồn lực có giá trị, hiếm, khó bắt chước và khó thay thế. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, một số nghiên cứu đã mở rộng lý thuyết này để khám phá mối liên hệ giữa chiến lược quản trị nguồn nhân lực và hành vi cá nhân, xem con người – đặc biệt là nhân viên – như một nguồn lực chiến lược quan trọng của tổ chức. Do đó, việc vận dụng RBV trong nghiên cứu này được tiếp cận theo hướng: hành vi cá nhân (ví dụ: hành vi đổi mới trong công việc, hiệu quả công việc) là biểu hiện bên ngoài của việc khai thác và phát huy nguồn lực nhân lực nội tại trong tổ chức. Những hành vi này, nếu được phát huy hiệu quả, sẽ góp phần tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững, vốn là mục tiêu trung tâm của RBV. RBV không những được sử dụng để giải thích tâm lý cá nhân, mà để

làm rõ vai trò của nhân viên như một nguồn lực chiến lược, và cách tổ chức tạo điều kiện để những hành vi tích cực của họ được kích hoạt và phát triển trong bối cảnh tổ chức. Việc vận dụng RBV trong nghiên cứu này vì thế vẫn giữ được tính hợp lý về mặt lý thuyết, đồng thời mở rộng không gian ứng dụng của RBV từ cấp độ tổ chức xuống cấp độ hành vi cá nhân, phù hợp với các nghiên cứu gần đây trong lĩnh vực quản trị nhân sự chiến lược và hành vi tổ chức.

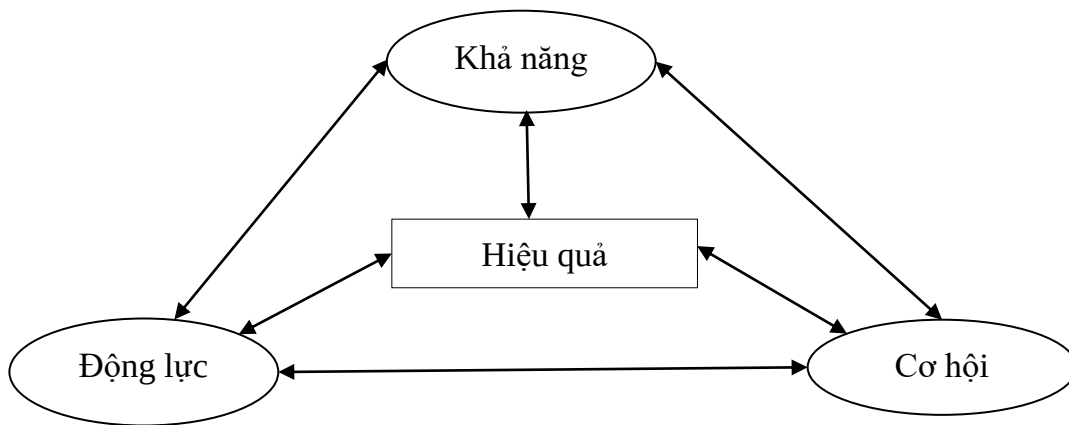
2.1.2. Lý thuyết khả năng – động lực – cơ hội

Khả năng (Ability) của nhân viên được hình thành thông qua quá trình tuyển dụng, đào tạo và phát triển. Khi được chú trọng đúng mức, nhân viên sẽ có đủ kiến thức và kỹ năng để hoàn thành công việc. Động lực (Motivation) và Cơ hội (Opportunities) cũng là hai thành phần quan trọng trong mô hình AMO. Trước đây, các nhà tâm lý học công nghiệp chủ yếu xem hiệu quả là kết quả của việc tuyển chọn và đào tạo; trong khi đó, các nhà tâm lý học xã hội nhấn mạnh vai trò của động lực như một tiêu chí chính để tạo ra hiệu quả. Cho đến cuối những năm 1950, hiệu quả vẫn được xem đơn giản là chức năng của tuyển chọn và đào tạo (Blumberg & Pringle, 1982). Một trong những người đầu tiên kết hợp hai yếu tố này của thành tích với nhau là Vroom, người đã đề xuất một công thức tương tác giữa khả năng và động lực, trong đó hiệu quả là một chức năng của khả năng $\times$ động lực [$P = f(A \times M)$] (Vroom, 1964). Kể từ đó, các học giả đã nhận ra những sai sót của công thức mặc dù một số biến có liên quan không phù hợp với các khía cạnh khả năng hoặc động lực.

Campbell và cộng sự (1970) giới thiệu ngắn gọn yếu tố cơ hội của công thức. Sau công trình của Campbell, Blumberg và Pringle (1982) đã phát triển thêm lập luận rằng cơ hội thực hiện của một người là một khía cạnh quan trọng của bất kỳ mô hình thực hiện nào. Các tác giả lập luận $A \times M$ là không thể giải thích cho các biến môi trường không nằm dưới sự kiểm soát của cá nhân. Trên thực tế, các tác giả cho rằng các yếu tố môi trường hoặc bối cảnh nhất định ngoài tầm kiểm soát của nhân viên đóng vai trò ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả.

Trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, lý thuyết AMO đã được áp dụng rộng rãi để có giải thích mối quan hệ phức tạp giữa cách mọi người được quản lý và kết quả hoạt động tiếp theo. Một quan điểm thường được chấp nhận là sự kết hợp giữa khả năng của một cá nhân (A), động lực (M) và cơ hội của họ (O) có thể cho chúng ta thước đo hiệu quả của một cá nhân (Performance-P) (được biểu thị bằng $AMO = P$). Mặc dù cách diễn đạt của công thức này không rõ ràng, nhưng các nhà

nghiên cứu Quản trị nguồn nhân lực trong những thập kỷ gần đây đã áp dụng khung phân tích AMO theo cách gợi ý rằng chính các hoạt động Quản trị nguồn nhân lực có liên quan trên thực tế ảnh hưởng đến khả năng, động lực và cơ hội của một cá nhân, do đó dẫn đến hiệu quả- kết quả liên quan. Chẳng hạn, khả năng của nhân viên có thể được cải thiện thông qua đào tạo, động lực có khả năng phát triển thông qua trả lương dựa trên hiệu quả và cơ hội tham gia có thể bị ảnh hưởng bởi tư cách thành viên nhóm tự định hướng. Mô hình AMO cũng có thể được sử dụng để hiểu các quy trình hành vi giữa các sáng kiến quản lý con người và các cải tiến hiệu quả tiềm năng (Doshi & Nigam, 2023). Lý thuyết AMO cho phép các thực tiễn khác nhau được nhóm lại với nhau thành ba khía cạnh khác nhau của tiền đề hiệu quả và gợi ý rằng sự tương tác của các yếu tố này có thể giúp dự đoán hiệu quả công việc.



Hình 2.1. Mô hình lý thuyết AMO

(Nguồn: Blumberg & Pringle, 1982)

Khả năng có thể được hiểu là khả năng nhận thức và thể chất cho phép một cá nhân thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả (Blumberg & Pringle, 1982), hoặc tổng quát hơn, là kiến thức, kỹ năng, năng lực và sự thành thạo của nhân viên (Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016). **Động lực** có thể được coi là động lực định hướng, tiếp thêm sinh lực và duy trì hành vi, hoặc sự sẵn sàng và mong muốn của nhân viên để thực hiện một nhiệm vụ (Bos-Nehles và cộng sự, 2013). Cuối cùng, **Cơ hội** bao gồm các yếu tố bối cảnh hoặc môi trường nằm ngoài tầm kiểm soát trực tiếp của một cá nhân và được Blumberg và Pringle (1982) mô tả là trường các lực bao quanh một người và các nhiệm vụ của người đó cho phép hoặc hạn chế việc thực hiện nhiệm vụ của người đó. Ba khía cạnh này cùng nhau, trong một số kết hợp, hỗ trợ các cá nhân thực hiện tốt công việc (Bảng 2.1).

Bảng 2.1. Ứng dụng lý thuyết AMO vào Quản trị nguồn nhân lực

Lý thuyết AMO	Các biến số thuộc HRM
Thực tiễn HRM nâng cao “Khả năng”	Đào tạo và phát triển
	Chiêu mộ và tuyển dụng
	Chia sẻ tri thức
Thực tiễn HRM nâng cao “Động lực”	Đánh giá hiệu quả
	Khen thưởng
	Lương và phúc lợi
	Thăng tiến
	Công việc an toàn
Thực tiễn HRM nâng cao “Cơ hội”	Sự tham gia của nhân viên
	Trao quyền
	Tự chủ công việc
	Thiết kế công việc
	Làm việc nhóm
	Giao tiếp trong tổ chức

(Nguồn: Bos-Nehles và cộng sự, 2023)

2.1.3. Lý thuyết trao đổi xã hội

Lý thuyết trao đổi xã hội (SET) là một quan điểm tâm lý và xã hội học, giải thích sự thay đổi của xã hội và sự ổn định như một quá trình thương lượng giữa các bên. Thuyết trao đổi xã hội lần đầu tiên được Homans (1958) đưa ra. Ông định nghĩa SET là sự trao đổi các hoạt động hữu hình hoặc vô hình ít nhất giữa hai người. Tương tự, Thibaut và Kelley (1959) tuyên bố rằng các nhóm trao đổi nỗ lực vô hình và hữu hình, phần thưởng và sự hy sinh để duy trì sự cân bằng tích cực ở mỗi bên của một giao dịch khó khăn. Sau đó, Homans (1958) và Thibaut và Kelley (1959), các nhà lý thuyết đã tiếp tục nghiên cứu về nó. Đặc biệt, Blau (1964) và Emerson (1976) là người đã phát triển lý thuyết về mặt kinh doanh. Lý thuyết trao đổi xã hội là một trong những lý thuyết có ảnh hưởng nhất trong việc hiểu hành vi tại nơi làm việc. Theo Emerson (1976) tuyên bố rằng để tối đa hóa kết quả của bản thân và giảm thiểu sự trừng phạt, các cá nhân thể hiện các hành vi để có cảm giác có đi có lại. Mặc dù nhiều quan điểm của lý thuyết trao đổi xã hội đã xuất hiện từ khi ra đời, các nhà lý thuyết đồng ý rằng lý thuyết trao đổi xã hội liên quan đến một loạt

các tương tác có chủ đích dẫn đến các nghĩa vụ song phương. Trong lý thuyết SET, những tương tác này thường được coi là phụ thuộc lẫn nhau về hành động của người khác và tạo ra nghĩa vụ giữa các bên (Blau, 1964). Tương tác xã hội xảy ra khi người sử dụng lao động quan tâm đến nhân viên của họ được đáp lại bằng những hành vi tích cực. Các mối quan hệ trao đổi xã hội phát triển giữa các bên liên quan thông qua một loạt các cổ phần, mặc dù không nhất thiết phải đồng thời, các trao đổi đó tạo ra một mô hình trách nhiệm có đi có lại của mỗi bên.

Các nghiên cứu trước đây khẳng định rằng một nhân viên tham gia vào ít nhất hai mối quan hệ xã hội tại nơi làm việc: một với người giám sát trực tiếp của anh ấy / cô ấy và một với tổ chức (Masterson và cộng sự, 2000). Như vậy, lý thuyết trao đổi xã hội cung cấp sự hiểu biết về các quyết định trong mối quan hệ của con người và có thể được áp dụng giữa các cá nhân, cá nhân và thực thể (ví dụ: nhân viên và tổ chức) và giữa các nhóm người. Lý thuyết trao đổi xã hội về cơ bản là một nghiên cứu nhằm mục đích tìm kiếm tư lợi chẳng hạn như các mối quan hệ có lợi cho họ và hành xử theo những cách có chọn lọc để tạo ra, duy trì hoặc chấm dứt các mối quan hệ. Nguyên tắc thiết yếu của SET, khi được áp dụng trong các tổ chức, là các cá nhân và tổ chức tham gia vào các mối quan hệ tương hỗ trong đó tổ chức cung cấp một môi trường hỗ trợ, công bằng, thích hợp để đổi lấy lòng trung thành và sự gắn bó của nhân viên (Rupp & Cropanzano, 2002). Rhoades và cộng sự (2001) lập luận rằng các hành vi của nhân viên (ví dụ: hành vi đổi mới trong công việc) liên quan trực tiếp đến nhận thức của nhân viên về khen thưởng của tổ chức, sự công nhận cho công việc tốt, cơ hội thăng tiến và thu nhập cao, cũng như cảm xúc đối với sự hỗ trợ của người giám sát. Do đó, SET rất thích hợp để kiểm tra tính công bằng của các hoạt động quản lý nguồn nhân lực vì nó giải thích các mối tương tác với cả tổ chức và cá nhân.

Tóm lại, lý thuyết trao đổi xã hội tập trung vào mối quan hệ giữa các cá nhân hoặc giữa cá nhân và tổ chức, dựa trên nguyên tắc trao đổi qua lại. Cốt lõi của lý thuyết là mọi hành động trong mối quan hệ xã hội đều được thúc đẩy bởi sự cân nhắc giữa chi phí và lợi ích, nhằm tối đa hóa giá trị mà các bên nhận được. Và việc ứng dụng lý thuyết trao đổi xã hội trong môi trường doanh nghiệp, lý thuyết này giải thích cách mà sự trao đổi giữa tổ chức và nhân viên tạo ra động lực làm việc. Như vậy, lý thuyết trao đổi xã hội nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng mối quan hệ dựa trên sự tương hỗ, công bằng và tin tưởng trong các tổ chức để đạt được hiệu quả cao hơn và phát triển bền vững.

2.2. CÁC KHÁI NIỆM LIÊN QUAN

2.2.1. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

2.2.1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là vấn đề trung tâm của quốc gia và là sự phát triển kinh tế xã hội ở tất cả các quốc gia trên thế giới. Khi các quốc gia trên thế giới đang bước vào cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 (CMCN 4.0), lợi thế so sánh của sự phát triển sẽ chuyển dịch từ yếu tố tài nguyên, tiền vốn, ... sang lợi thế về trình độ trí tuệ và sức đổi mới trong công việc của con người, nguồn nhân lực là tài sản quý giá quyết định quan trọng đến sự phát triển của mọi tổ chức, doanh nghiệp, của mọi quốc gia (Dessler, 2023). Tuy nhiên, trong thời đại ngày nay con người là tổng hòa các mối quan hệ xã hội, vì thế dưới các cách tiếp cận nghiên cứu khác nhau, khái niệm nguồn nhân lực cũng được định nghĩa theo những hướng khác nhau khi tiếp cận.

Theo Mousa và Othman (2020), nguồn nhân lực của tổ chức được hình thành trên cơ sở các nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác trong tổ chức là ở bản chất con người. Nhân viên có tiềm năng phát triển có khả năng hình thành các đội, nhóm, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ. Họ có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với hoạt động của các cán bộ quản lý, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ, hoặc sự tác động của môi trường.

Nguồn lực cá nhân chính là nguồn lực của mỗi con người. Mỗi người sẽ có những khả năng khác nhau, khi ứng tuyển vào bất kỳ một vị trí công việc nào cũng cần phô diễn những nguồn lực cá nhân của mình cho nhà tuyển dụng thấy bạn phù hợp. Nguồn lực cá nhân của bạn càng chất lượng thì cơ hội để có việc làm tốt và mức lương hấp dẫn càng cao. Đó chính là những tài sản mà doanh nghiệp được sở hữu. Họ sẽ khai thác nguồn lực của mình để đem lại mục đích kinh tế cho công ty. Nguồn lực của bất kỳ một doanh nghiệp nào hiện nay cũng được chia thành nguồn lực hữu hình (trang thiết bị, máy móc, cơ sở vật chất, cơ sở dữ liệu, nhân viên, ...) và nguồn lực vô hình (kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ, các mối quan hệ xã hội, ...).

2.2.1.2. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực (HRM) là việc khai thác, quản lý nguồn nhân lực của tổ chức một cách hợp lý, hiệu quả. Nó bao gồm những chính sách, quyết định quản lý có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và những người lao động. Do đó bộ phận quản trị nguồn nhân lực phải có tầm nhìn về chiến lược và

luôn gắn bó với các hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Quản trị nguồn nhân lực là yếu tố để các công ty tổ chức quản lý người lao động giúp họ phát huy được tối đa năng lực chuyên môn của bản thân và tận tâm, trung thành với công ty (Dessler, 2023).

Quản trị nguồn nhân lực nói chung được hiểu là một hệ thống triết lý và chính sách về nguồn nhân lực, vì thế có nhiều quan điểm khác nhau về quản trị nguồn nhân lực tùy thuộc vào chế độ chính trị, đời sống văn hóa, trình độ phát triển kinh tế ở các quốc gia và quan điểm của các nhà nghiên cứu. Sau đây là một số định nghĩa khá phổ biến được sử dụng trong nhiều nghiên cứu: Theo Werner (2017), quản trị nguồn nhân lực bao gồm tất cả các quyết định quản trị và các hành động có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên (nguồn nhân lực). Ugwu và Okojie (2017) cho rằng quản trị nguồn nhân lực là một loạt những quyết định tổng hợp hình thành nên mối quan hệ về công việc. Chất lượng của những quyết định đó góp phần trực tiếp vào năng lực của tổ chức và của nhân viên để đạt được những mục tiêu đề ra.

Theo Tang và cộng sự (2018), Quản trị nguồn nhân lực là tìm cách tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên hoàn thành tốt các mục tiêu chiến lược và các kế hoạch đề ra, tăng cường sự cống hiến của mọi người theo định hướng phù hợp với chiến lược của doanh nghiệp, đạo đức và xã hội. Quản trị nguồn nhân lực là cách tiếp cận đặc biệt để quản lý nhân viên nhằm khám phá lợi thế cạnh tranh thông qua chiến lược quản lý nhân viên có năng lực và có lòng tận tụy cao, giúp họ hòa nhập vào văn hóa, cấu trúc và kỹ thuật cá nhân.

Presbitero (2017) định nghĩa quản trị nguồn nhân lực là việc thiết kế các hệ thống chính thức trong một tổ chức để đảm bảo hiệu quả và hiệu quả sử dụng tài năng của con người nhằm thực hiện các mục tiêu nỗ lực của tổ chức. Dessler (2023) cũng cho rằng quản trị nguồn nhân lực là cách tiếp cận tích hợp và gắn kết chiến lược nhằm đạt được việc làm, sự phát triển, và cuộc sống tốt đẹp của những người lao động trong tổ chức.

2.2.1.3. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực rất quan trọng đối với tổ chức vì nó có thể giúp tổ chức đảm bảo rằng tổ chức có đủ nhân viên để thực hiện các chương trình hoạt động (DeCenzo và cộng sự, 2016). Hơn nữa, nó giúp công ty quản lý nguồn nhân lực vì thông qua việc lập kế hoạch, bộ phận nhân sự có thể xác định số lượng nhân viên mà tổ chức yêu cầu, loại nhân viên họ muốn tuyển dụng và làm thế nào để đưa

những nhân viên được lựa chọn vào đúng chỗ và vào đúng thời điểm. Nó cũng giúp tổ chức xác định được những người có năng lực để hoàn thành các nhiệm vụ đang giao một cách hiệu quả và sau đó sẽ góp phần đạt được các mục tiêu của tổ chức. Urbini và cộng sự (2021) đã phát biểu rằng HRM liên quan đến tất cả các quyết định có ảnh hưởng trực tiếp đến con người làm việc cho tổ chức. Kết quả của công việc do con người tạo ra, do đó có thể nói rằng con người quyết định kết quả của tổ chức (Rana & Malik, 2017). Ngày nay, ngày càng nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp chấp nhận rằng lợi thế cạnh tranh chỉ có thể đạt được thông qua nỗ lực và sự sáng tạo của những người làm việc cho họ. Do đó, để có được lợi thế cạnh tranh hoặc tăng kết quả vững chắc, các chính sách và thực tiễn HRM phải được xem xét.

Theo Al-Ghazali và Afsar (2021), quản trị nguồn nhân lực không chỉ là trách nhiệm của một mình người quản lý nguồn nhân lực mà còn là nhiệm vụ của tất cả các nhà quản lý tuyến. Vai trò của giám đốc nhân sự là hỗ trợ các nhà quản lý đó xây dựng kế hoạch của bộ phận của họ và sau đó hợp nhất các kế hoạch đó thành kế hoạch nguồn nhân lực của tổ chức. Các nhà quản lý nguồn nhân lực và quản lý tuyển cần liên kết việc hoạch định nguồn nhân lực của họ với kế hoạch chiến lược dài hạn của tổ chức và đây là một trong những giải pháp để có được sự hợp tác từ các nhà quản lý tuyến khác để đạt được theo kế hoạch. Không làm được điều này sẽ dẫn đến các vấn đề trong việc bố trí nhân sự cho tổ chức trong tương lai.

Trải qua nhiều thời kỳ phát triển, vấn đề quản lý con người trong các tổ chức không còn chỉ là quản lý hành chính đến người lao động. Tầm quan trọng của việc phối hợp các chính sách và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực được nhấn mạnh. Nguồn nhân lực là đòn bẩy chiến lược quan trọng và là nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững. Vì vậy, quản lý nguồn nhân lực phải là trung tâm của chiến lược tổ chức.

2.2.1.4. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực được mô tả như là văn hóa của một tổ chức (Hussain & Rehman, 2013). Hussain và Rehman (2013) cho rằng việc đưa vào thực tiễn HRM trong một tổ chức là rất quan trọng để giữ chân những nhân viên có giá trị cao và quan trọng đối với sự thành công của tổ chức. Thực tiễn HRM cung cấp môi quan hệ thỏa mãn giữa nguồn nhân lực và chủ sở hữu doanh nghiệp. Khi nhân viên cảm thấy lợi ích nghề nghiệp của họ phù hợp với thực tiễn HRM, những nỗ lực tích cực sẽ theo sau (Cho & Poister, 2013). Các nghiên cứu gần đây đã xác định hiệu quả của tổ chức, sự hài lòng của nhân viên và cam kết gắn liền với thực tiễn HRM (Rana & Malik, 2017; Vuong, 2022). Trong môi trường kinh doanh, tầm

quan trọng của thực tiễn HRM liên quan đến việc hỗ trợ xây dựng lòng tin đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp từ các nhân viên, tương đương với hiệu quả chất lượng cao của tổ chức. Theo Kosiorek và Szczepańska (2016), nhận thức về thực tiễn HRM thay đổi tùy thuộc vào văn hóa của một tổ chức, cơ cấu và nguồn nhân lực. Sự thành công của tổ chức hiện nay phản ánh thực tiễn HRM vì nó đòi hỏi những thay đổi về mặt tri giác để chi phối các hoạt động, phát triển đào tạo, tuyển dụng nhân viên và xác định các thông số hoạt động. Các nhà nghiên cứu khác cho rằng quản trị nguồn nhân lực quốc tế, lựa chọn, đào tạo và phát triển, lương thưởng, đánh giá hiệu quả và sự đa dạng là các phương pháp quản trị nguồn nhân lực tốt nhất cũng như các lĩnh vực phát triển chính để thực tiễn HRM đạt tối ưu (Kitchot và cộng sự, 2020).

Tổng hợp trước đây của thuật ngữ quản trị nguồn nhân lực xoay quanh nghiên cứu và thực tiễn. Thông qua nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực, việc xác định thực tiễn HRM cho thấy sự phù hợp hơn. Dữ liệu thực nghiệm chỉ ra môi trường bên ngoài của doanh nghiệp ảnh hưởng đến thực tiễn nguồn nhân lực (Tracey, 2014). Wajeeth-ul-Husnain và cộng sự (2020) chỉ ra sự linh hoạt trong thực tiễn nguồn nhân lực của một doanh nghiệp khi thị trường sôi động cho thấy mối quan hệ tích cực. Vai trò của tính linh hoạt trong nguồn nhân lực là một phần mở rộng cho sự hiểu biết về quản trị nguồn nhân lực. Tầm quan trọng của tính linh hoạt trong nguồn nhân lực có thể áp dụng đối với khả năng của doanh nghiệp trong việc thích ứng với các thị trường kinh doanh năng động và đạt được thành công.

2.2.1.5. Nhận thức của nhân viên về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

Robbins và Judge (2022) đã chỉ ra rằng nhận thức là một quá trình được tổ chức và giải thích thông qua ấn tượng của cảm giác. Nhận thức làm cho môi trường bên ngoài có ý nghĩa đối với một cá nhân. Các yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức của một cá nhân bao gồm thái độ, động lực và kinh nghiệm, kỳ vọng và mục tiêu cũng như hoàn cảnh xung quanh dẫn đến sự phát triển nhận thức.

Tóm lại, nhận thức là quá trình một cá nhân cảm nhận và thu thập tất cả thông tin và làm cho nó có ý nghĩa. Nhận thức của nhân viên về các thực tiễn HRM trong nghiên cứu này liên quan đến nhận thức của các nhân viên làm việc tại các công ty viễn thông sử dụng các khía cạnh HRM cũng như tác động của nó đối với hành vi và hiệu quả công việc của họ. Do đó, một mục tiêu của nghiên cứu này là liên quan đến nhận thức của nhân viên về thực tiễn HRM ảnh hưởng đến hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên và kết quả kinh doanh của tổ chức.

2.2.1.6. Vai trò của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

Vai trò chính của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực liên quan đến khả năng cạnh tranh (cạnh tranh) giữa các doanh nghiệp (Shammot, 2014). Để tồn tại và đáp ứng các mục tiêu của một doanh nghiệp, các phương pháp quản trị nguồn nhân lực chất lượng hỗ trợ việc thu được nguồn nhân lực tốt nhất để thực hiện ở cấp cao trong một doanh nghiệp. Nỗ lực gia tăng trong việc thu hút nhân sự quản trị nguồn nhân lực sử dụng nguồn nhân lực để bảo vệ một doanh nghiệp khỏi cạnh tranh. Theo Barney và Wright (1997), lợi thế cạnh tranh có thể đạt được trong thực tiễn quản trị nguồn nhân lực thông qua nguồn nhân lực, tài năng và chiến lược tuyển dụng. Nguồn nhân lực áp dụng cho kiến thức, năng lực và kỹ năng ra quyết định của các cá nhân làm việc trong một doanh nghiệp. Nhân tài thể hiện một cá nhân có khả năng và kiến thức đặc biệt trong hiệu suất của họ và chiến lược tuyển dụng phản ánh nền tảng của việc tuyển dụng những cá nhân hàng đầu dựa trên hành vi và mức độ kiến thức (Mao và cộng sự, 2022). Wright và cộng sự (1994) coi thực tiễn quản trị nguồn nhân lực là một thành phần khả thi của lợi ích kinh tế cho một doanh nghiệp. Thực tiễn HRM ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh, phát triển nguồn nhân lực và cam kết của nhân viên. Do đó, nó là nền tảng để đạt được lợi thế cạnh tranh (Pace và cộng sự, 2021).

Một vai trò bổ sung của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực là xác định nhu cầu hiện tại và kế hoạch dài hạn. Việc thiếu cân nhắc đến các nhu cầu hiện tại của một doanh nghiệp có thể hạn chế sự tăng trưởng. Lập kế hoạch dài hạn là rất quan trọng đối với vai trò của quản lý nguồn nhân lực vì nó phản ánh nền tảng của một doanh nghiệp và lập kế hoạch (Barney, 2010). Trong các doanh nghiệp nhỏ, vai trò của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực áp dụng cho các yêu cầu pháp lý, lưu trữ hồ sơ, đối xử công bằng và bình đẳng với nhân viên và hiệu quả. Khi các doanh nghiệp nhỏ phát triển, các chiến lược hỗ trợ thực tiễn quản trị nguồn nhân lực thường sẽ phát triển. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của các doanh nghiệp nhỏ cũng thúc đẩy trách nhiệm giải trình, khả năng kiểm soát và tính linh hoạt khi cần thay đổi chiến lược. Vai trò của thực tiễn HRM trong doanh nghiệp bao gồm việc áp dụng các thông lệ chính thức hóa, các tiêu chuẩn pháp lý và đối xử công bằng với nhân viên (Amin và cộng sự, 2014). Vai trò của thực tiễn HRM cũng bao gồm việc gia tăng và mở rộng các lợi thế cạnh tranh, phát triển và duy trì cam kết của nhân viên, và cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức (Kitchot và cộng sự, 2020). Thực tiễn HRM trong các doanh nghiệp nhỏ cải thiện hiệu suất, dẫn đến lợi thế cạnh tranh

hơn trong môi trường mà các đối thủ cạnh tranh. Hiệu quả hoạt động được phản ánh trong tăng trưởng kinh doanh và sự cạnh tranh về vốn nhân lực, được dựa trên vai trò của thực tiễn HRM trong các doanh nghiệp (Rana & Malik, 2017).

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

Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực liên quan đến tất cả các vấn đề về lợi ích, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên để đạt được hiệu suất cao cho cả tổ chức và nhân viên. Nó được các nhà quản lý coi là ứng dụng linh hoạt vào công việc kinh doanh của họ. Trên thực tế, mỗi quốc gia có những đặc điểm, chiến lược và mục tiêu riêng, do đó các khía cạnh của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực ở các cấp độ khác nhau của hệ thống phân cấp. Tùy thuộc vào văn hóa của khu vực, quốc gia và đặc điểm tổ chức, các thực tiễn HRM có thể bao gồm nhiều thành phần khác nhau và những yếu tố này chiếm một số trọng lượng nhất định. Trong những năm gần đây, quan điểm về vai trò của thực tiễn HRM ngày càng trở nên phổ biến khi các nhà quản lý nhận ra rằng bản chất của thực tiễn HRM không còn tập trung vào kiểm soát và tuân thủ nữa mà là thúc đẩy năng lực và hiệu quả công việc của nhân viên với tổ chức. Chủ đề về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đã thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên cứu và quản lý, đặc biệt là trong ba thập kỷ gần đây. Có nhiều mô hình thực hành quản lý nguồn nhân lực trong các nghiên cứu hiện có. Tác giả sẽ trình bày một số mô hình thực tiễn HRM như Bảng 2.2.

Có nhiều mô hình thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đã được phát triển thông qua các nghiên cứu trước đây. Các thành phần của mô hình này phụ thuộc vào nhiều yếu tố của văn hóa quốc gia và trình độ phát triển quốc gia, ngành, loại hình kinh doanh, xuất thân và quan điểm của người sáng lập công ty. Tất cả các thành phần đã được sử dụng trong các nghiên cứu trước đây, vì vậy chúng chỉ ra rằng các thực tiễn HRM là khác nhau trong các tổ chức khác nhau. Tuy nhiên, cũng có những thành phần phổ biến được sử dụng trong nhiều mô hình thực hành HRM. Trong luận án này, tác giả chọn mô hình nghiên cứu về thực tiễn HRM của Rana và Malik (2017) làm nền tảng do bởi mô hình thực tiễn HRM của Rana và Malik (2017) đã được sử dụng trong ngành viễn thông. Do đó, sử dụng mô hình này để nghiên cứu tại các VNPT đồng bằng sông Cửu Long là phù hợp. Vì vậy, mô hình thực tiễn HRM của nghiên cứu này gồm năm khía cạnh: Chiêu mộ và tuyển dụng; Đào tạo và phát triển; Đánh giá hiệu quả; Sự tham gia của nhân viên; Công nhận và khen thưởng.

Bảng 2.2. Các thành phần của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

Các nhà nghiên cứu	Thành phần
Zerbe và cộng sự (1998)	- Khả năng lãnh đạo - Phân thưởng - Cơ hội nghề nghiệp - Đánh giá hiệu quả - Nhu cầu công việc - Đào tạo
Othman (1999)	- Lập kế hoạch HRM - Môi trường việc làm - Bố trí công việc - Đánh giá hiệu quả - Đào tạo và phát triển - Lương
Tsaur và Lin (2004)	- Chiêu mộ và tuyển dụng - Đào tạo và phát triển - Lương và phúc lợi - Đánh giá hiệu quả
Chand (2010)	- Chiêu mộ và tuyển dụng - Lập kế hoạch nhân lực - Thiết kế công việc - Đào tạo và phát triển - Lương
Ueno (2014)	- Chiêu mộ và tuyển dụng - Đào tạo - Làm việc theo nhóm - Trao quyền - Công nhận và khen thưởng - Giao tiếp trong tổ chức
Rana và Malik (2017)	- Chiêu mộ và tuyển dụng - Đào tạo và phát triển - Đánh giá hiệu quả - Sự tham gia của nhân viên - Công nhận và khen thưởng
Rubel và cộng sự (2018)	- Lương - Cơ hội nghề nghiệp - Sự tham gia của nhân viên - Đánh giá hiệu quả - Đào tạo và phát triển
Vương (2022)	- Chiêu mộ và tuyển dụng - Đào tạo - Đánh giá hiệu quả - Công nhận và khen thưởng - Thăng tiến nghề nghiệp - Sự tham gia của nhân viên - Chia sẻ thông tin

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

2.2.2. Hành vi đổi mới trong công việc

Spreitzer (1995) được xem là người đầu tiên đưa ra định nghĩa về hành vi đổi mới trong công việc (innovative work behavior -IWB). Hành vi đổi mới phản ánh những cái mới mang tính sáng tạo hoặc khác biệt. Hành vi đổi mới được định nghĩa bằng những sự thay đổi có định hướng, bởi vì sự đổi mới yêu cầu đến tính sáng tạo của các sản phẩm mới, dịch vụ mới, ý tưởng mới, quy trình hoặc cơ chế mới. Với định nghĩa này, tác giả đã không đề cập đến những hoạt động thực hiện đổi mới. Và vì thế tác giả đã bỏ qua sự khác biệt về bản chất giữa sự đổi mới trong công việc và sự sáng tạo của nhân viên.

Với nỗ lực thể hiện một cách đầy đủ nhất về IWB trên phương diện cá nhân, Bos-Nehles và cộng sự (2017), đã đề xuất định nghĩa: IWB là sự sẵn sàng tự nguyện của nhân viên, để tạo nên một sự đổi mới ngay tại nơi làm việc, ví dụ như việc cải tiến cách làm việc, cách giao tiếp với đồng nghiệp trực tiếp, việc sử dụng máy tính, hoặc là phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới. Như vậy, tác giả muốn nhấn mạnh đến yếu tố thái độ, hơn là đến hành động thực tế của nhân viên.

Và để bổ sung thêm, Carmeli và cộng sự (2006) cho rằng IWB của người lao động là một quá trình nhiều giai đoạn. Đó là khi cá nhân nhận diện ra một vấn đề phát sinh, từ đó hình thành những ý tưởng hoặc giải pháp mới (hoặc hữu ích), quảng bá các ý tưởng và giải pháp đó. Sau đó tạo ra một nguyên mẫu hoặc mô hình thử nghiệm để áp dụng nhằm mang lại lợi ích cho tổ chức hoặc bộ phận. Định nghĩa này đã cho thấy sự đổi mới trong công việc bao gồm nhiều hoạt động khác nhau của các giai đoạn.

Gần đây, Tuominen và Toivonen (2011) đã đề xuất định nghĩa khác về IWB, với cách hiểu: “Đó là tất cả các hoạt động với mục đích góp phần vào việc tạo ra và áp dụng những cái mới lại hữu ích trong một tổ chức”. Định nghĩa này của Tuominen và Toivonen (2011) cũng có những tranh luận nhất định. Đó là việc đề cập đến kết quả của sự đổi mới, và do đó nó không phù hợp với một định nghĩa về hành vi của người lao động. Hơn nữa, đó là sự không rõ ràng về “thứ mới” mà tác giả đề cập: đó là mới hoàn toàn hay là mới một cách tương đối. Trong đánh giá này, IWB được định nghĩa là các hành vi có chủ đích của các cá nhân nhằm tạo ra và thực hiện các ý tưởng mới và hữu ích nhằm mục đích rõ ràng là mang lại lợi ích cho cá nhân, nhóm hoặc tổ chức. Định nghĩa này ngụ ý rằng IWB không chỉ là sáng tạo mặc dù sáng tạo là một phần cần thiết của IWB, đặc biệt là trong giai đoạn đầu, để tạo ra những ý tưởng mới và hữu ích. Tuy nhiên, IWB rộng hơn là sáng tạo vì nó

cũng bao gồm giai đoạn xúc tiến và thực hiện ý tưởng. Do đó, IWB được kỳ vọng sẽ tạo ra các đầu ra sáng tạo và do đó mang lại lợi ích cho cá nhân, nhóm hoặc tổ chức. Đầu ra đổi mới có thể bao gồm từ việc mở rộng và đổi mới sản phẩm, dịch vụ, thủ tục và quy trình cho đến sự phát triển của các phương pháp sản xuất mới và hệ thống quản lý mới (Crossan & Apaydin, 2010).

Làm thế nào để hình thành khái niệm và đo lường IWB đã là trọng tâm của một số nghiên cứu. Ví dụ, Dorenbosch và cộng sự (2005) chia IWB thành hai giai đoạn chính: phát minh và sau đó là thực hiện các ý tưởng. Scott và Bruce (1994) chia nó thành ba giai đoạn: tạo ra các ý tưởng mới và hữu ích, tìm kiếm tài trợ, và cuối cùng là thực hiện các ý tưởng được tạo ra và quảng bá. Tuy nhiên, thể hệ ý tưởng là một khái niệm rộng và De Jong và Den Hartog (2010) cho rằng điều quan trọng là phải xem xét điều gì làm nảy sinh ý tưởng. Do đó, họ đã đưa ra giai đoạn IWB thứ tư: nhận biết các cơ hội hoặc vấn đề. Mặc dù IWB được mô tả như một tập hợp các giai đoạn, De Jong và Den Hartog (2010) đã không tìm thấy bất kỳ bằng chứng nào về sự khác biệt của các giai đoạn khác nhau. Thay vào đó, IWB có thể được mô tả là sự kết hợp của các hành vi không liên tục và có liên quan với nhau, trong đó các cá nhân có nhiều khả năng tham gia vào bất kỳ sự kết hợp nào của các hoạt động này vào bất kỳ lúc nào (Scott & Bruce, 1994). Điều này phù hợp với các cuộc điều tra trước đây, trong đó IWB được coi là một cấu trúc một chiều (Jan và cộng sự, 2021; Scott & Bruce, 1994). Mặc dù về mặt lý thuyết IWB có vẻ đa chiều, nhưng bằng chứng thực nghiệm rất khó thu thập do có mối tương quan rõ ràng giữa các giai đoạn.

2.2.3. Hiệu quả công việc

Hiệu quả công việc là vấn đề quan trọng liên quan đến hiệu quả đầu ra của tổ chức và sự thành công (Campbell, 1990). Ngày nay, thế giới đang thay đổi từng ngày, hiệu quả công việc cũng được thay đổi về mục tiêu khi nó không chỉ là khái niệm hiệu quả mà còn là yêu cầu thực hiện (Pradhan & Jena, 2016). Đánh giá về hiệu quả công việc, các nghiên cứu dựa trên hai ý kiến đánh giá năng suất dựa trên phản hồi của người quản lý, đồng nghiệp hoặc từ các nguồn khách quan hơn và thẩm định hiệu quả dựa trên niềm tin của người trả lời về hiệu quả của làm việc (Aguinis & O'Boyle Jr., 2014). Hiệu quả công việc là những tiêu chuẩn dự báo hoặc những tiêu chuẩn chủ chốt được quy định trong một khuôn khổ, là công cụ để đánh giá hiệu quả của từng cá nhân, từng nhóm và tổ chức. Hiệu quả công việc là đầu ra hoặc là kết quả của một quá trình, là sự hoàn thành công việc với mức độ và mục

tiêu được chấp nhận bởi một quy chuẩn. Hiệu quả cao không chỉ mang lại lợi ích và cơ hội cho các cá nhân mà còn mang lại lợi ích cho tổ chức. Cá nhân có hiệu quả công việc cao có thể giúp công ty đạt được mục tiêu của họ, tăng lợi thế cạnh tranh (Sonnentag & Frese, 2002).

Nhân viên là tài sản quan trọng của bất kỳ tổ chức nào. Một doanh nghiệp có năng suất cao và thành công là nhờ vào việc cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên. Hiệu quả công việc của nhân viên là việc người nhân viên đạt được mục tiêu hoặc những tiêu chuẩn dựa trên những kỳ vọng mà tổ chức xác lập. Người nhân viên sẽ được đánh giá họ làm tốt công việc của họ như thế nào so với những tiêu chuẩn được đưa ra. Nói một cách ngắn gọn, đó là sự hoàn thành các nhiệm vụ được giao so với các tiêu chuẩn về sự chính xác, sự trọn vẹn, chi phí, thời lượng, các sáng kiến đề xuất, sự sáng tạo trong việc giải quyết vấn đề và khả năng xoay sở trong việc sử dụng các nguồn lực có giới hạn, thời gian và công sức. Theo Whetten và Cameron (2020), hiệu quả công việc của nhân viên là sản phẩm của năng lực cá nhân cộng hưởng với việc được động viên. Hiệu quả công việc là hiệu quả cộng hưởng của năng lực cá nhân và các yếu tố môi trường có ảnh hưởng nhất trong suốt quá trình làm việc của nhân viên. Theo Dessler (2023), hiệu quả công việc liên quan đến số lượng, chất lượng, tính kịp thời của công việc đầu ra, sự hiện diện, có mặt khi cần, tính hiệu suất và hiệu quả của công việc được hoàn tất. Theo Drucker (2006), làm việc hiệu quả là làm đúng việc mình cần làm, hiệu suất là hoàn thành công việc đúng theo cách tốt nhất có thể với thời gian và nguồn lực tối thiểu. Hiệu quả công việc chịu sự tác động của các yếu tố chủ quan bên trong bản thân người nhân viên như: kiến thức, kỹ năng, thái độ và động cơ làm việc. Đồng thời hiệu quả công việc còn chịu sự tác động bởi các yếu tố bên ngoài, đặc biệt là các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp như: môi trường làm việc và các cá nhân có thể gây ảnh hưởng (có thể gọi chung là điều kiện để làm việc hiệu quả).

Hiệu quả công việc là trách nhiệm cơ bản mà nhân viên được thuê để làm để đổi lấy thù lao. Nó đề cập đến hành vi hướng tới các nhiệm vụ, công việc và trách nhiệm chính thức được viết trong mô tả công việc (Story & Castanheira, 2019). Giao và cộng sự (2020b) cho rằng hiệu quả công việc là khả năng của một nhân viên để làm tốt công việc được giao. Do đó, định nghĩa về hiệu quả công việc có thể được bắt nguồn từ khả năng của một nhân viên đạt được mục tiêu trong giới hạn thời gian trong bối cảnh của một công việc hoặc tổ chức.

Như vậy, hiệu quả công việc được hiểu là việc hoàn thành nhiệm vụ được giao, phối hợp tốt đội nhóm nhằm đạt được mục tiêu của cá nhân và của tổ chức. Đòi hỏi nhân viên sử dụng hết năng lực, hành vi, kiến thức để hoàn thành công việc trong sự hỗ trợ của tổ chức. Định nghĩa này phù hợp để sử dụng trong nghiên cứu.

Việc đo lường hiệu quả công việc từ lâu đã được công nhận là một trong những thách thức đáng kể mà các nhà quản lý và nhà nghiên cứu phải đối mặt (Ramos-Villagrasa và cộng sự, 2019). Có hai phương pháp chính được sử dụng để đánh giá hiệu quả công việc của cá nhân: (1) hồ sơ tổ chức và (2) đánh giá chủ quan - dựa trên các tiêu chí được tham chiếu, trong đó một cá nhân được đánh giá mà không cần tham khảo các cá nhân khác (Carlos & Rodrigues, 2016). Thông thường, đánh giá chủ quan được thực hiện bởi người giám sát hoặc tự đánh giá (Ramos-Villagrasa và cộng sự, 2019). Mặc dù tự đánh giá có thể đưa ra một cái nhìn sai lệch so với thực tế (Kock, 2017), nhưng nhiều tác giả hiện nay đã đo lường hiệu quả công việc thông qua các phương pháp tự báo cáo (self-reported measures) (Aydın & Kalemci Tüzün, 2019; Sungu và cộng sự, 2020) và, trong luận án này, một phương pháp tự báo cáo được áp dụng để đo lường hiệu quả công việc. Các nghiên cứu trước cho rằng phương pháp này sẽ ít bị sai lệch về kết quả vì dữ liệu được thu thập là chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu (Elahi và cộng sự, 2020; Weinzimmer và cộng sự, 2017).

2.3. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

2.3.1. Tổng quan nghiên cứu nước ngoài

2.3.1.1. Vai trò của các nghiên cứu nước ngoài

Các nghiên cứu nước ngoài đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng cơ sở lý thuyết, định hướng mô hình nghiên cứu và phát triển thang đo cho luận án. Việc tổng hợp và phân tích có hệ thống các công trình này giúp luận án kế thừa, mở rộng và kiểm định lại các mối quan hệ đã được chứng minh trong bối cảnh quốc tế, từ đó làm rõ sự phù hợp hoặc khác biệt khi áp dụng vào điều kiện của VNPT ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long. Cụ thể, vai trò của các nghiên cứu nước ngoài được thể hiện qua bốn khía cạnh chính sau: Cung cấp nền tảng lý thuyết vững chắc. Định hướng phương pháp nghiên cứu và công cụ đo lường. Các công trình nước ngoài cung cấp chuẩn mực phương pháp luận và thang đo đã được kiểm định quốc tế. Điều này đảm bảo tính khách quan, độ tin cậy và khả năng so sánh của kết quả nghiên cứu với các bối cảnh quốc tế. Cung cấp các kết quả thực nghiệm phong phú

về tác động của lãnh đạo đến hành vi đổi mới và hiệu quả công việc. Làm cơ sở so sánh và mở rộng mô hình nghiên cứu

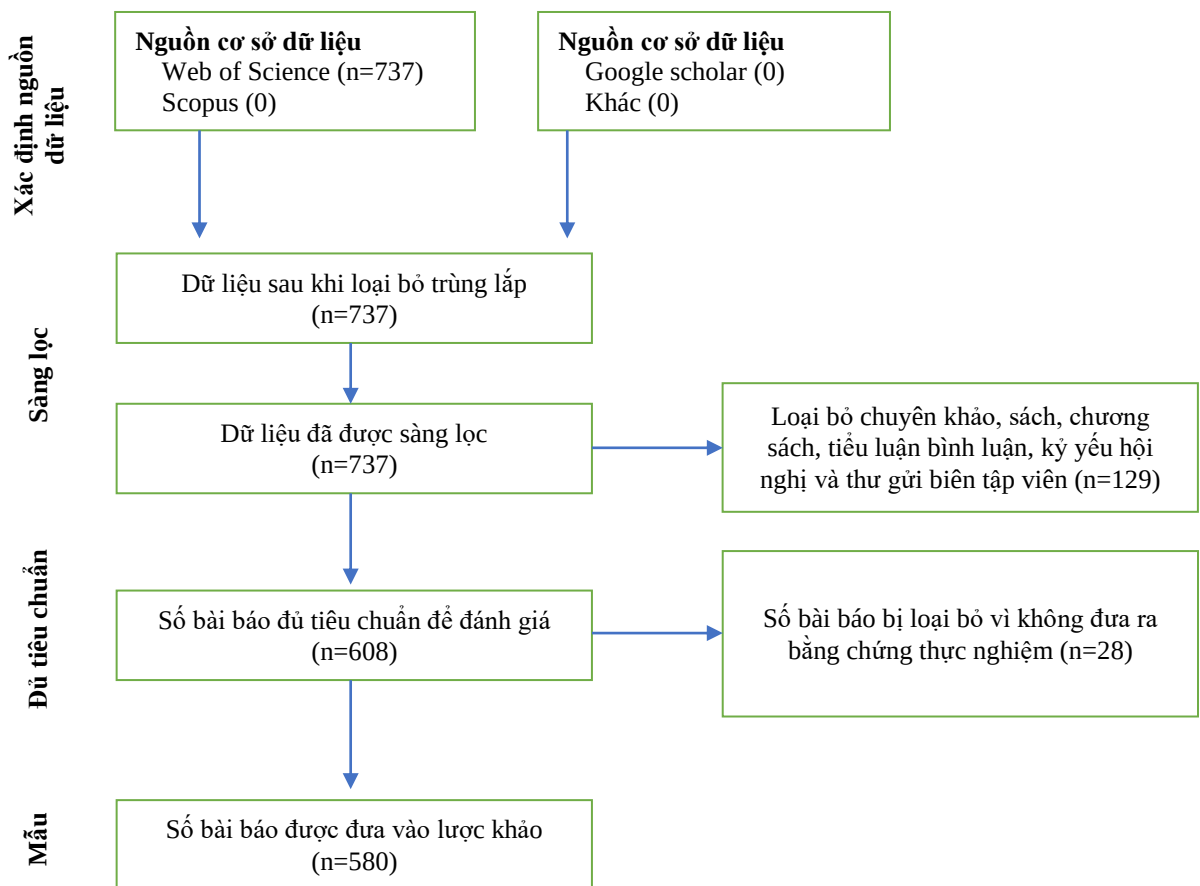
2.3.1.2. Tiêu chí chọn lọc các nghiên cứu nước ngoài

Để đảm bảo tính khoa học, hệ thống và khả năng ứng dụng của các công trình tham khảo, luận án lựa chọn và tổng hợp các nghiên cứu nước ngoài theo các tiêu chí rõ ràng và có cơ sở học thuật. Việc chọn lọc này giúp hình thành nền tảng lý thuyết vững chắc cho mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đến hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả làm việc của nhân viên. Cụ thể, các tiêu chí gồm: Tính liên quan về chủ đề và mô hình nghiên cứu. Tính cập nhật và giá trị học thuật. Độ tin cậy về phương pháp nghiên cứu. Tính đa dạng về bối cảnh và khả năng so sánh. Những công trình có số lượng trích dẫn cao, giúp đảm bảo luận án dựa trên nguồn tài liệu có giá trị học thuật cao và có ảnh hưởng toàn cầu, tránh tham khảo những công trình chưa được kiểm chứng rộng rãi.

Trên cơ sở vai trò và tiêu chí trên. Nghiên cứu tổng quan này bao gồm các nghiên cứu của các học giả nước ngoài, các bài báo khoa học đăng tải trên các tạp chí có uy tín đáp ứng các tiêu chí lựa chọn được xác định trong bài viết này. Luận án sử dụng một khung khái niệm bao gồm tất cả các giai đoạn có liên quan của quá trình lựa chọn tài liệu. Phần này sẽ được thực hiện bởi sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng kỹ thuật phân tích bibliometric. Phương pháp bibliometric đã bắt đầu vào những năm 1960 (Pritchard, 1969) và ngày nay nó vẫn được sử dụng để tổng quan lĩnh vực nghiên cứu dựa trên kỹ thuật định lượng. Vogel và Masal (2015) cho rằng bản đồ bibliometric cung cấp một phương pháp mạnh mẽ để theo dõi việc tạo và phổ biến thông tin khoa học về một chủ đề cụ thể. Hơn nữa, tầm quan trọng và tính giá trị của nghiên cứu bibliometric đã được công nhận bởi cộng đồng khoa học. Có nhiều nghiên cứu về bibliometric được công bố gần đây trong khoa học xã hội nói chung, chẳng hạn như trong lĩnh vực quản lý Mas-Tur và cộng sự (2020), quản lý công Kumar và cộng sự (2020). Trong nghiên cứu này, tác giả đã thực hiện lược khảo lý thuyết bằng phương pháp bibliometric vì phương pháp này phù hợp hơn phương pháp tường thuật (truyền thống) cho mục tiêu của nghiên cứu này. Tác giả đã thực hiện nghiên cứu này do bởi một số lý do như: Thứ nhất, cả hai chủ đề về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả công việc đã nhận được sự chú ý học thuật. Thứ hai, tầm quan trọng của hai chủ đề đã được công nhận trong lĩnh vực quản lý. Thứ ba, theo hiểu biết tốt nhất của tác giả, không có nghiên cứu nào khác

đã giải quyết và xem xét các mối quan hệ giữa các chủ đề với nhau bằng kỹ thuật bibliometric trong những năm gần đây.

Dữ liệu thực nghiệm cho mẫu nghiên cứu này đã được lấy từ ISI Web of Knowledge của Thomson Reuters cho toàn bộ thời gian đến ngày 31 tháng 12 năm 2023. Web of Science đã được chọn do danh tiếng và tính khả dụng của dữ liệu trên toàn thế giới, cung cấp một đại diện rộng rãi về các bài báo khoa học trong khoa học xã hội.

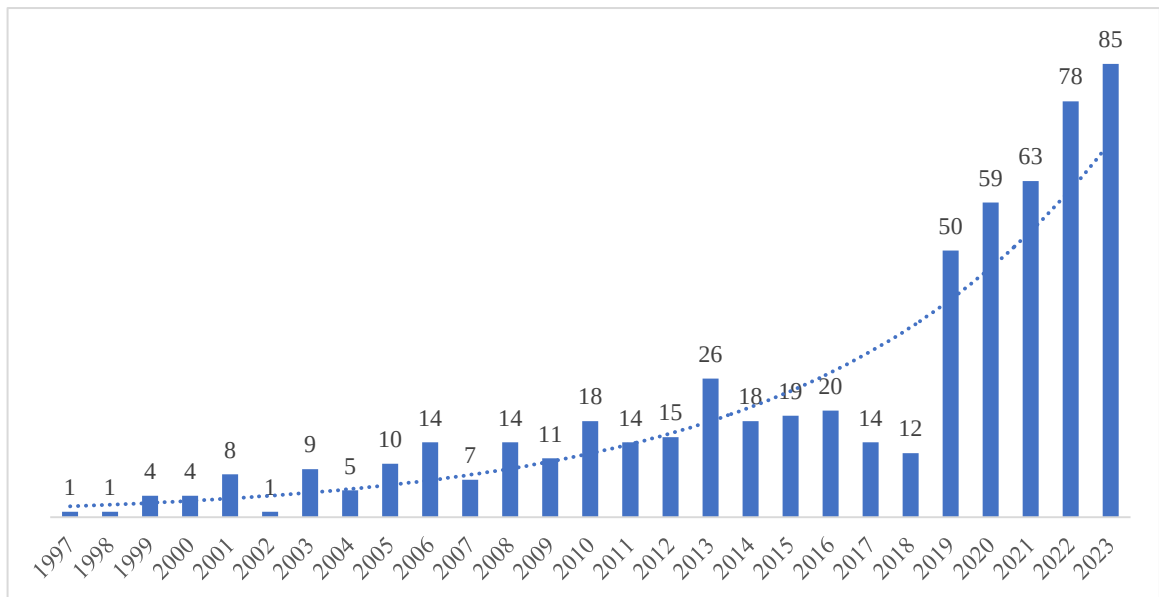


Hình 2.2. Quy trình chọn mẫu

(Nguồn: Vương & Giao, 2024)

Cơ sở dữ liệu Web of Science được tìm kiếm bằng các cặp từ khóa sau: “Human resource management” and “HRM”. Việc tìm kiếm trong cơ sở dữ liệu được nhằm đến các bài báo có chứa ít nhất một sự kết hợp giữa “performance” và bất kỳ từ khóa nào khác từ danh sách trong tiêu đề, tóm tắt hoặc từ khóa của chúng. Chỉ những bài viết bằng tiếng Anh xuất hiện trên các tạp chí học thuật được bình duyệt mới được coi là có liên quan. Chúng tôi hạn chế phân tích các ấn phẩm khác như chuyên khảo, sách, chương sách, tiểu luận bình luận, kỷ yếu hội nghị và thư gửi biên tập viên.

Các bài viết không đưa ra bằng chứng thực nghiệm đã bị loại khỏi phân tích. Tìm kiếm ban đầu cho kết quả là nhiều bài báo không chỉ rõ mối quan hệ có thể có giữa HRM và hiệu quả ở cấp độ doanh nghiệp/cá nhân trong tiêu đề, tóm tắt hoặc từ khóa. Chúng tôi sàng lọc tiêu đề, tóm tắt và từ khóa theo cách thủ công để xác định xem các bài báo được xác định có giải quyết được vấn đề nghiên cứu của chúng tôi hay không. Đặc biệt, chúng tôi cũng đã quyết định loại trừ các bài đánh giá tài liệu khỏi phân tích. Đánh giá đầu tiên đã cô đọng mẫu tài liệu còn 580 bài báo (Hình 2.2).



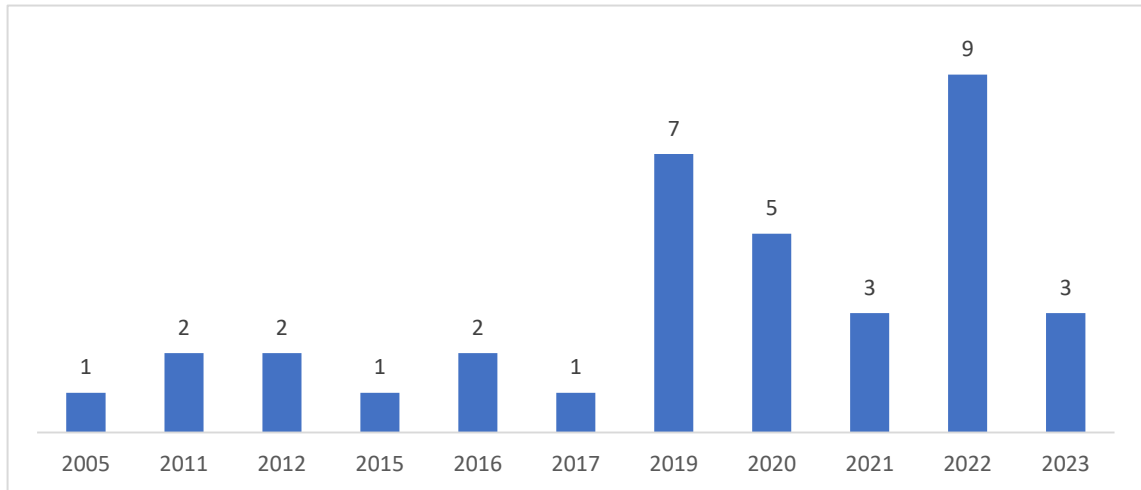
Hình 2.3. Số lượng bài báo về HRM và hiệu quả ở cấp độ tổ chức và cá nhân được xuất bản từ năm 1997-2023

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

Hình 2.3 trình bày số lượng bài báo mẫu được xuất bản hàng năm. Những nghiên cứu đầu tiên về HRM và mối quan hệ của nó với hiệu quả nói chung (cấp độ cá nhân và cấp độ tổ chức) được xuất bản trên cơ sở dữ liệu của WOS vào năm 1997. Đường xu hướng nêu bật số lượng nghiên cứu ngày càng tăng trong lĩnh vực này. Trong giai đoạn năm 2019–2023 là những năm có năng suất công bố cao nhất. Xu hướng này đạt đỉnh trong năm năm qua với 335 bài báo (57,76%) được xuất bản từ năm 2019 ($n = 50$), 2020 ($n = 59$), 2021 ($n = 63$), 2022 ($n = 78$), và 2023 ($n = 85$).

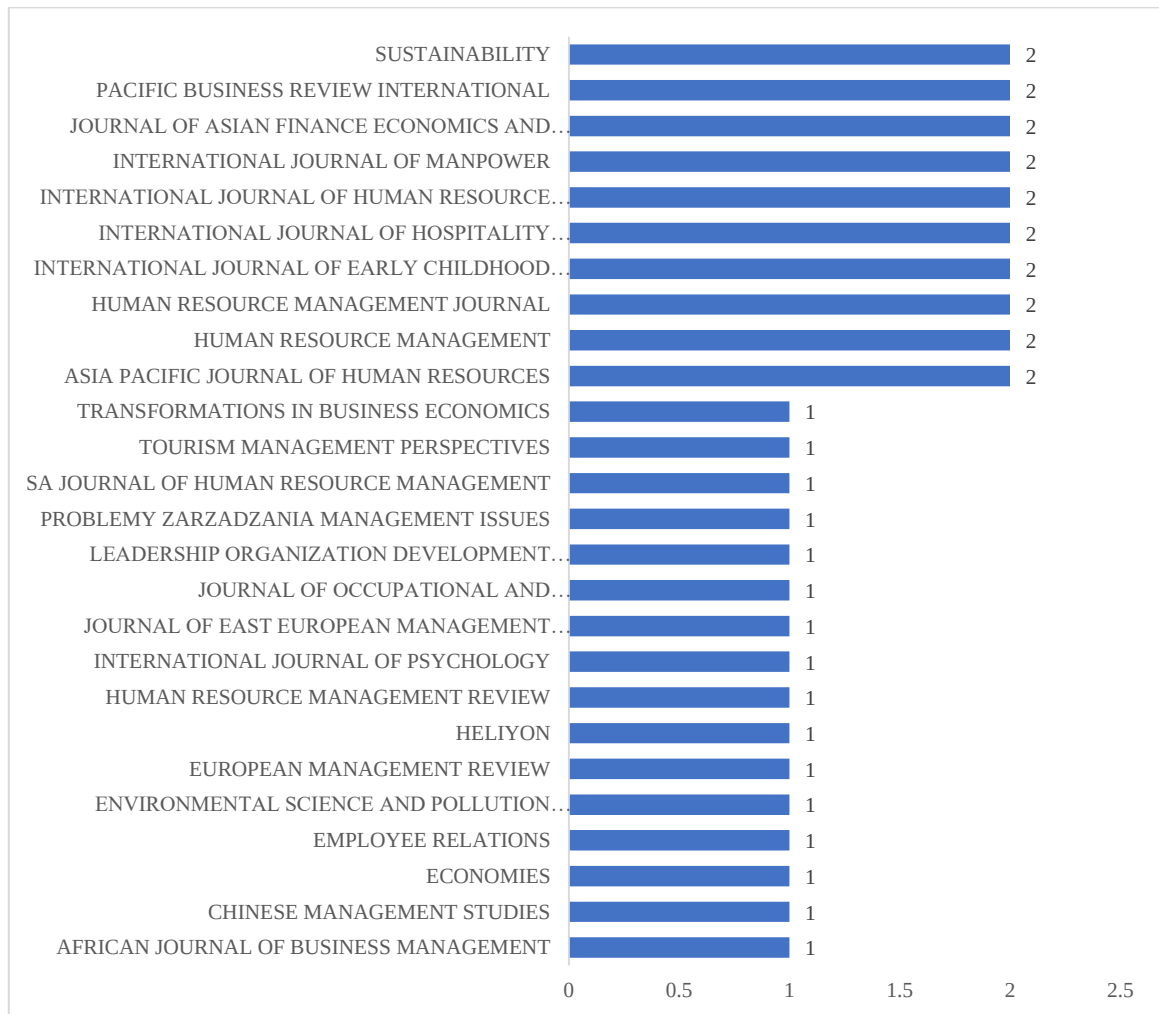
Tuy nhiên, phạm vi nghiên cứu của luận án tập trung vào HRM và hiệu quả công việc (cấp độ cá nhân). Kết quả từ cơ sở dữ liệu WOS cho thấy chỉ có 36 công trình nghiên cứu đã được thực hiện đến thời điểm hiện tại. Nghiên cứu đầu tiên đã được công bố năm 2005, và các năm tiếp theo, số lượng công bố tương đối ít. Cho đến năm 2019, số lượng công bố đã tăng lên (Hình 2.4). Tổng số lượng công bố

chiếm tỷ lệ 6,2% (36/580) trong tổng số nghiên cứu về HRM và hiệu quả ở các cấp độ. Đây chính là khoảng trống nghiên cứu cho luận án này. Vì số lượng nghiên cứu về chủ đề của luận án chiếm tỷ lệ rất thấp trên toàn thế giới, nên luận án này sẽ bổ sung bằng chứng thực nghiệm vào lý thuyết đương thời về HRM và hiệu quả công việc của nhân viên.



Hình 2.4. Số lượng bài báo về HRM và hiệu quả công việc được xuất bản từ năm 2005-2023

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



Hình 2.5. Số lượng bài báo trên 10 tạp chí có số lượng công bố nhiều nhất

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

Đã có 36 bài báo đã được xuất bản trên 27 tạp chí khác nhau. Hình 2.5 cung cấp cái nhìn tổng quan về 27 tạp chí học thuật đã xuất bản nhiều nhất liên quan đến chủ đề nghiên cứu. Trong đó, 10 tạp chí được công bố nhiều nhất là 2 bài: Sustainability, Pacific Business Review International, Journal of Asian Finance Economics and Business, International Journal of Manpower, International Journal of Human Resource Management, International Journal of Hospitality Management, International Journal of Early Childhood Special Education, Human Resource Management Journal, Human Resource Management, Asia Pacific Journal of Human Resources.

Thêm vào đó, 36 bài báo được viết bởi 119 tác giả. Phân tích các tác giả hiệu quả nhất (Bảng 2.3) chỉ ra Ahmad S là tác giả công bố nhiều nhất, với tổng số 02 bài báo, còn lại mỗi tác giả chỉ công bố 1 công trình. Nhìn chung, số lượng công bố của mỗi tác giả chiếm tỷ lệ khá bé (nhỏ hơn 3%).

Bảng 2.3. Thống kê về các tác giả có nhiều công bố về chủ đề nghiên cứu nhất

Tác giả	Tần số	Tỷ lệ phần trăm (%)
Ahmad S	2	5,556
Abbas W	1	2,778
Akob M	1	2,778
Alnehabi M	1	2,778
Alsafadi Y	1	2,778
Altahat S	1	2,778
Amjad F	1	2,778
Apostu SA	1	2,778
Arfah A	1	2,778

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

Các bài báo được lựa chọn không được phân bố đồng đều trên khắp các châu lục về bối cảnh nghiên cứu. Hầu hết trong số chúng được nghiên cứu tại Trung Quốc với 11 bài báo (30,56%), Anh có 5 bài báo (13,89%), Mỹ có 4 bài (11,11%), và Úc, Indonesia, Netherlands, Pakistan, Saudi Arabia có 3 bài (8,33%). Trong đó, Việt nam có 01 bài (2,78%) (Bảng 2.4 và Hình 2.6).

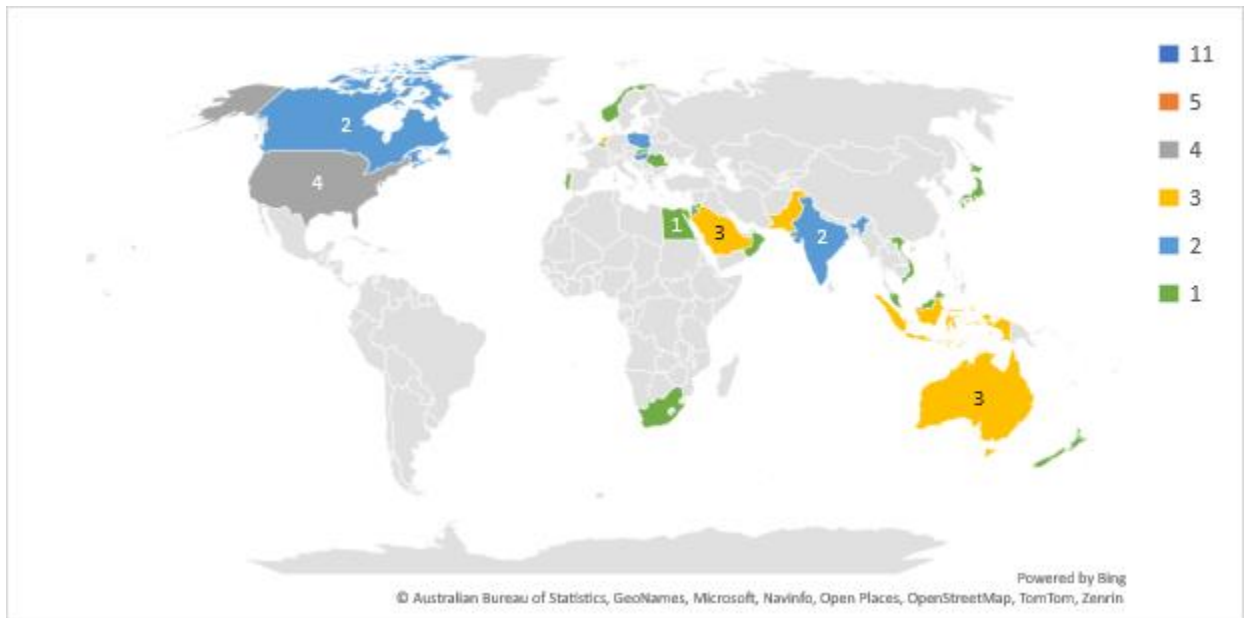
Bảng 2.4. Các công trình nghiên cứu theo quốc gia

Thứ tự	Quốc gia	Tần số	% of 36
1.	PEOPLES R CHINA	11	30,556
2.	ENGLAND	5	13,889
3.	USA	4	11,111
4.	AUSTRALIA	3	8,333
5.	INDONESIA	3	8,333
6.	NETHERLANDS	3	8,333
7.	PAKISTAN	3	8,333
8.	SAUDI ARABIA	3	8,333
9.	CANADA	2	5,556
10.	HUNGARY	2	5,556
11.	INDIA	2	5,556
12.	POLAND	2	5,556
13.	BAHRAIN	1	2,778
14.	BELGIUM	1	2,778
15.	EGYPT	1	2,778
16.	JAPAN	1	2,778
17.	JORDAN	1	2,778
18.	MALAYSIA	1	2,778
19.	NEW ZEALAND	1	2,778
20.	NORWAY	1	2,778
21.	OMAN	1	2,778
22.	PORTUGAL	1	2,778
23.	ROMANIA	1	2,778
24.	SLOVAKIA	1	2,778
25.	SOUTH AFRICA	1	2,778
26.	VIETNAM	1	2,778

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

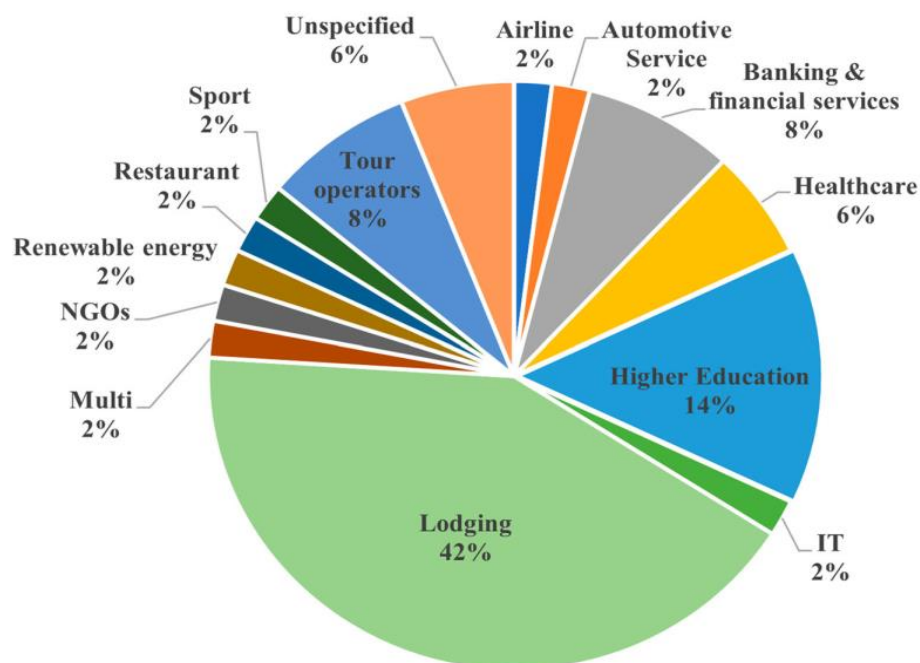
Như vậy, đa số các nghiên cứu đã được thực hiện tại Châu Á và một số sự tham gia từ các châu lục còn lại. Vị trí thống trị của châu Á chắc chắn có liên quan đến sự tăng trưởng nhanh chóng của hoạt động nghiên cứu tổng thể ở lục địa này kể

từ năm 2006. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy rằng tại Việt Nam số lượng công bố quốc tế về lĩnh vực này còn khá khiêm tốn. Vì vậy, đây chính là khoảng trống nghiên cứu thứ hai cần phải thực hiện nhiều nghiên cứu hơn nữa để cung cấp bằng chứng thực nghiệm bổ sung vào lý thuyết quản trị nguồn nhân lực đương thời.



Hình 2.6. Hình phân bố các công trình theo quốc gia

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



Hình 2.7. Lĩnh vực nghiên cứu về HRM và hiệu quả công việc

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

Xem xét kỹ lưỡng Hình 2.7 chỉ ra rằng mặc dù nhiều tạp chí có công bố về HRM và hiệu quả công việc, nhưng chỉ có duy nhất 1 nghiên cứu của S. Ahmad và Jalagat (2022) thực hiện trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Đây chính là khoảng trống nghiên cứu thứ ba mà luận án sẽ tập trung nghiên cứu.

HRM và hiệu quả công việc được nghiên cứu trực tiếp với nhau trong 05 tác phẩm được trích dẫn nhiều nhất của Jiang (2012) (255 trích dẫn); Li (2012) (146 trích dẫn), Cooper (2019) (112 trích dẫn), Bal (2015) (111 trích dẫn), và Davidescu (2020) (100 trích dẫn) (Bảng 2.5). Nói cách khác, đây là 5 công trình chất lượng nhất nghiên cứu về HRM và hiệu quả công việc.

Tuy nhiên, để đảm bảo tính mới của luận án, tác giả chỉ chọn một công bố có chất lượng nhất trong giai đoạn 2017-2023 để tiến hành đánh giá chi tiết một số công bố trong cơ sở dữ liệu của WOS về HRM và hiệu quả công việc trong giai đoạn 2017-2023.

Bảng 2.5. Mười bài báo được trích dẫn nhiều nhất trong mối quan hệ giữa HRM và hiệu quả công việc

Tên tác giả	Số trích dẫn
Jiang (2012)	255
Li (2012)	146
Cooper (2019)	112
Bal (2015)	111
Davidescu (2020)	100
Ogbonnaya (2019)	87
Hewagama (2019)	72
Manzoor (2019)	59
Shantz (2011)	58
Amjad (2021)	51

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

2.3.2 Các nghiên cứu liên quan tại Việt Nam

2.3.2.1. Vai trò của các nghiên cứu trong nước

Các nghiên cứu trong nước về hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả làm việc của nhân viên giữ vai trò quan trọng trong việc định hướng, bổ sung bằng chứng thực nghiệm và khẳng định tính phù hợp của lý thuyết quốc tế khi áp dụng vào bối cảnh quản trị tại Việt Nam. Cụ thể, vai trò của nhóm nghiên cứu này được thể hiện qua các khía cạnh sau:

- Củng cố các lý thuyết quốc tế được vận dụng vào Việt Nam

Các nghiên cứu trong nước đã góp phần kiểm chứng và điều chỉnh các lý thuyết quản trị quốc tế như lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi (Bass & Avolio, 1994), mô hình hành vi đổi mới của Scott & Bruce (1994), hay khung lý thuyết của Amabile (1996) về môi trường sáng tạo. Qua đó, các công trình trong nước đã chứng minh rằng các yếu tố lãnh đạo, môi trường làm việc và động lực đổi mới cũng phát huy hiệu quả tại Việt Nam, nhưng chịu tác động mạnh của văn hóa tổ chức, cơ chế quản lý và yếu tố hành chính công. Điều này giúp “nội địa hóa” lý thuyết, làm cho các mô hình quốc tế phù hợp hơn với đặc thù quản trị Việt Nam.

- Cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho bối cảnh Việt Nam

Các công trình nghiên cứu trong nước đóng vai trò cung cấp dữ liệu thực tế về hành vi đổi mới và hiệu quả công việc của nhân viên trong các loại hình tổ chức khác nhau – từ doanh nghiệp tư nhân, ngân hàng, trường đại học, đến cơ quan hành chính nhà nước. Những bằng chứng này cho phép nhận diện điểm tương đồng và khác biệt về hành vi đổi mới của người lao động Việt Nam, nhất là trong các tổ chức chịu ảnh hưởng của cơ chế quản lý tập trung, hệ thống khen thưởng chưa linh hoạt và hạn chế về quyền tự chủ công việc. Đây chính là nền tảng để luận án xác định khoảng trống nghiên cứu trong bối cảnh doanh nghiệp công nghệ nhà nước như VNPT cấp tỉnh.

- Gợi mở hướng tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

Các nghiên cứu trong nước thời gian gần đây đã áp dụng phương pháp định lượng hiện đại, như mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM, PLS-SEM), góp phần nâng cao độ tin cậy trong đo lường các khái niệm trừu tượng như hành vi đổi mới hay phong cách lãnh đạo. Việc kế thừa phương pháp và thang đo từ các công trình này giúp luận án xây dựng mô hình nghiên cứu có độ tin cậy, giá trị hội tụ và phân biệt tốt hơn, đồng thời cho phép so sánh kết quả giữa các vùng, ngành nghề khác nhau trong nước.

- Làm cơ sở tham chiếu và đối chiếu kết quả nghiên cứu

Các công trình trong nước đóng vai trò là đối trọng tham chiếu khi thảo luận kết quả thực nghiệm của luận án. Nhờ đó, nghiên cứu có thể xác định được mức độ tương đồng hay khác biệt trong mối quan hệ giữa các biến như lãnh đạo – đổi mới – hiệu quả, từ đó rút ra các hàm ý quản trị đặc thù cho VNPT. Chẳng hạn, các nghiên cứu trong lĩnh vực giáo dục (Nguyễn Thị Thu, 2020), tài chính (Phạm Quốc Anh, 2021), hay hành chính công (Lê Hồng Thắm, 2022) đã cho thấy lãnh đạo có tác động

tích cực đến đổi mới, song cường độ ảnh hưởng phụ thuộc vào mức độ trao quyền và cơ chế khuyến khích. Đây là cơ sở để luận án so sánh và mở rộng mô hình sang lĩnh vực viễn thông công nghệ. Nhờ kế thừa và đối chiếu với những công trình này, luận án có cơ sở vững chắc để xây dựng mô hình nghiên cứu hoàn chỉnh, phản ánh đúng đặc trưng quản trị nhân sự của VNPT khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

2.3.2.2. Tiêu chí chọn lọc các nghiên cứu trong nước

Để đảm bảo tính khoa học, hệ thống và khả năng so sánh trong phân tổng quan, các nghiên cứu trong nước được lựa chọn theo các tiêu chí rõ ràng về nội dung, thời gian, độ tin cậy và mức độ liên quan đến chủ đề luận án như sau:

- **Tiêu chí về chủ đề và phạm vi nội dung.** Nghiên cứu phải liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến các khái niệm chính của đề tài, bao gồm: (i) *Phong cách quản trị* (ii) *Môi trường làm việc hoặc văn hóa hỗ trợ đổi mới*, (iii) *Hành vi đổi mới trong công việc*, (iv) *Hiệu quả công việc cá nhân*. Ưu tiên các nghiên cứu có mô hình lý thuyết tương đồng hoặc có kiểm định mối quan hệ giữa các biến này, đặc biệt trong bối cảnh tổ chức công, doanh nghiệp nhà nước, hoặc lĩnh vực công nghệ – viễn thông.

- **Tiêu chí về thời gian công bố.** Chỉ xem xét các nghiên cứu được công bố từ năm 2015 đến nay, nhằm bảo đảm tính cập nhật và phản ánh bối cảnh chuyển đổi số, đổi mới sáng tạo và thay đổi mô hình lãnh đạo quản trị trong doanh nghiệp Việt Nam hiện nay, nhất là trong VNPT.

- **Tiêu chí về loại hình và nguồn dữ liệu.** Bao gồm các bài báo khoa học đăng trên tạp chí uy tín trong nước, luận án tiến sĩ, các đề tài khoa học cấp Bộ, ngành, Trung ương, địa phương và các công trình hội thảo khoa học cấp quốc gia có phản biện học thuật rõ ràng.

- **Tiêu chí về phương pháp và chất lượng nghiên cứu.** Ưu tiên các công trình sử dụng phương pháp định lượng, mô hình SEM hoặc hồi quy đa biến, có mẫu nghiên cứu đủ lớn và kiểm định độ tin cậy của thang đo (Cronbach's Alpha, EFA, CFA).

- **Tiêu chí về mức độ liên quan thực tiễn.** Ưu tiên các nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam, đặc biệt là ngành dịch vụ công nghệ, viễn thông, hành chính công, hoặc doanh nghiệp nhà nước đang chuyển đổi số, tương đồng với bối cảnh của VNPT cấp tỉnh. Qua quá trình sàng lọc, dựa vào cơ sở dữ liệu của google scholar, tác giả cũng tiến hành lược khảo các nghiên cứu liên quan đến chủ đề của luận án trong Bảng 2.6.

Bảng 2.6. Bảng tổng hợp các biến số của các nghiên cứu liên quan

	Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực	Chiêu mộ và tuyển dụng	Đào tạo và phát triển	Đánh giá hiệu quả	Sự tham gia của nhân viên	Công nhận và khen	Khen thưởng	Chính sách lương	Sự cân bằng công việc và cuộc sống	Phúc lợi	Kế hoạch nghề nghiệp	Trao quyền	Thiết kế công việc	Kết quả hoạt động kinh doanh	Sự gắn kết của nhân viên	Năng lực của nhân viên	Môi trường xã hội	Hành vi đối mới trong công việc của nhân viên	Hiệu quả công việc
Bhatti và Alnehabi (2023)	√		√	√			√	√											√
Ahmad và Jalagat (2022)	√	√	√				√		√	√									√
Cooper và cộng sự (2019)	√																√		√
Otoo (2019)	√	√	√	√	√						√								√
Krishnaveni và Monica (2018)	√					√						√		√					√
Rana và Malik (2017)	√	√	√	√	√	√													√
Linh và cộng sự (2023)	√	√	√	√				√										√	
Nam và Lan (2022)	√																		√
Hùng (2018)	√													√					
Dung và cộng sự (2017)	√	√					√	√											

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

Tuy nhiên, khi phân tích dữ liệu từ cơ sở dữ liệu WOS, tác giả nhận thấy rằng phần lớn các nghiên cứu tập trung vào các yếu tố truyền thống như động lực làm việc, sự hài lòng và sự gắn kết. Trong khi đó, vai trò của hành vi đổi mới trong công việc – một yếu tố tiềm năng có thể mang lại những thay đổi mang tính đột phá – vẫn chưa được nghiên cứu đầy đủ. Hành vi đổi mới trong công việc không chỉ thúc đẩy sự sáng tạo mà còn tạo ra các giải pháp mới, giúp tổ chức thích nghi với những thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh hiện đại, khi sự đổi mới đã trở thành yếu tố cốt lõi để duy trì lợi thế cạnh tranh.

Từ các kết quả phân tích, nghiên cứu này cho thấy rằng, bên cạnh việc khẳng định những mối quan hệ truyền thống, cần thiết lập một hướng nghiên cứu mới về tác động của HRM đối với hành vi đổi mới trong công việc. Việc này không chỉ giúp lấp đầy khoảng trống trong nghiên cứu mà còn cung cấp góc nhìn toàn diện hơn về cách HRM có thể tối ưu hóa năng lực của nhân viên. Đặc biệt, việc khai thác vai trò của hành vi đổi mới sẽ góp phần mang lại giá trị thực tiễn cao hơn, hỗ trợ tổ chức trong việc thích nghi và phát triển trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Bảng 2.7. Bảng tóm tắt nội dung các nghiên cứu trước

Tác giả/Năm	Nội dung nghiên cứu	Kết quả chính	Hạn chế, khoảng trống	Đóng góp của luận án
1. Nghiên cứu của Bhatti và Alnehabi (2023)	Nghiên cứu kiểm định tác động của các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực hiệu suất cao (HPWPs) đến hiệu quả công việc, đồng thời xem xét vai trò trung gian của sự gắn kết và sự hài lòng công việc. Dữ liệu được phân tích bằng mô hình SEM với độ tin cậy cao (Cronbach's Alpha > 0.8).	Kết quả cho thấy các thực tiễn HRM như tuyển dụng, đào tạo, khen thưởng, trao quyền và chia sẻ thông tin có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc. Sự gắn kết và hài lòng đóng vai trò trung gian một phần, củng cố lý thuyết AMO và lý thuyết trao đổi xã hội, nhấn mạnh tầm quan trọng của đầu tư tổ chức vào nhân viên.	Nghiên cứu mang tính cắt ngang và giới hạn trong phạm vi khu vực Trung Đông, do đó khả năng khái quát hóa còn hạn chế. Mô hình chưa tích hợp các biến như CSR, niềm tin tổ chức hay danh tiếng thương hiệu; đồng thời chưa xem xét kết quả ở cấp tổ chức. Tác động của CSR trong mối quan hệ HRM – hiệu quả công việc vẫn chưa được khai thác đầy đủ.	Luận án mở rộng mô hình bằng cách bổ sung hành vi đổi mới trong công việc như biến trung gian chính giữa HRM và hiệu quả công việc. Nghiên cứu được thực hiện tại VNPT khu vực ĐBSCL, nơi đặc thù công nghệ cao yêu cầu sáng tạo liên tục, qua đó góp phần làm rõ cơ chế chuyển hóa tác động của HRM thành hiệu quả thực tiễn và mở rộng lý thuyết HRM trong bối cảnh Việt Nam.
2. Nghiên cứu của Ahmad và Jalagat (2022)	Nghiên cứu đánh giá tác động của các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực hiệu suất cao (HPRM) đến hiệu quả công việc, sự hài lòng và cam kết tổ chức, đồng thời xem xét vai trò trung gian của sự gắn kết nhân viên. Mô hình gồm ba nhóm biến: (1) HPRM – tuyển dụng, đào tạo, đánh giá,	Kết quả SEM cho thấy tất cả các thực tiễn HPRM đều tác động tích cực đến hiệu quả công việc và cam kết tổ chức, trong đó đào tạo – phát triển và đãi ngộ công bằng là hai yếu tố mạnh nhất. Sự gắn kết nhân viên đóng vai trò trung gian một phần, thể hiện rằng HPRM	Nghiên cứu được tiến hành tại Oman nên khả năng khái quát còn hạn chế, đặc biệt với các nền kinh tế dịch vụ như Việt Nam. Đối tượng khảo sát chủ yếu là nhân viên văn phòng, chưa phản ánh đặc thù của các ngành dịch vụ có mức độ tương tác cao. Mô hình chỉ tập trung	Luận án kế thừa mô hình của Ahmad & Jalagat (2022) và mở rộng bằng việc bổ sung hành vi đổi mới trong công việc như biến trung gian giữa HRM và hiệu quả công việc. Cách tiếp cận này giúp làm rõ cơ chế chuyển hóa tác động của HRM thành kết quả thực tế, vượt ra ngoài các yếu tố

Tác giả/Năm	Nội dung nghiên cứu	Kết quả chính	Hạn chế, khoảng trống	Đóng góp của luận án
	đãi ngộ, trao quyền và tham gia quyết định; (2) gắn kết nhân viên – biến trung gian; và (3) hiệu quả công việc, cam kết tổ chức – biến phụ thuộc. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng với hơn 300 mẫu tại khu vực công và tư nhân ở Oman, phân tích bằng CB-SEM để kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các biến.	không chỉ tác động trực tiếp mà còn gián tiếp thông qua việc thúc đẩy gắn kết và động lực nội tại. Khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm, cơ hội phát triển và công nhận thành tích, họ sẽ gắn bó và nỗ lực hơn. Kết quả củng cố tính ứng dụng của lý thuyết AMO và lý thuyết trao đổi xã hội trong bối cảnh tổ chức hiện đại.	vào chuỗi HPHRM – gắn kết – hiệu quả công việc, chưa xem xét các yếu tố điều tiết như văn hóa doanh nghiệp, niềm tin tổ chức hay sự hài lòng. Khoảng trống cần được mở rộng sang bối cảnh dịch vụ định hướng khách hàng, nơi yếu tố cảm xúc và đổi mới cá nhân có thể quyết định hiệu quả tổ chức.	tâm lý như gắn kết. Bối cảnh tại VNPT khu vực Đồng bằng sông Cửu Long góp phần phản ánh yêu cầu đổi mới công nghệ và sáng tạo nhân lực trong ngành viễn thông. Luận án đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm và hàm ý chính sách cho phát triển nguồn nhân lực bền vững tại Việt Nam.
3. Nghiên cứu của Cooper và cộng sự (2019)	Nghiên cứu dựa trên lý thuyết tâm lý học tích cực và lý thuyết trao đổi xã hội, phân tích tác động của các thực hành HRM định hướng phúc lợi đến hiệu quả công việc thông qua nguồn lực tâm lý – xã hội nội tại như khả năng kiên cường, động lực và trạng thái cảm xúc tích cực. Dữ liệu thu thập từ 561 nhân viên thuộc 62 chi nhánh của 16 ngân hàng Trung Quốc. Phân tích đa cấp được sử dụng để kiểm định mối quan hệ giữa	Kết quả cho thấy HRM tác động tích cực đến môi trường xã hội nhóm, môi trường xã hội trung gian cho mối quan hệ HRM–kiên cường, khả năng kiên cường ảnh hưởng thuận đến hiệu quả công việc và đóng vai trò trung gian. HRM định hướng phúc lợi (đào tạo, trao quyền, phát triển bản thân, hỗ trợ xã hội) hình thành nguồn lực tâm lý tích cực, nâng cao hiệu suất và tinh thần làm việc. Sức	Nghiên cứu chưa xem xét vai trò điều tiết của văn hóa tổ chức, lãnh đạo hay đặc thù ngành, có thể làm thay đổi mối quan hệ HRM–hiệu suất. Bối cảnh Trung Quốc hạn chế khả năng khái quát sang các quốc gia đang phát triển như Việt Nam. Thiếu dữ liệu dọc và đa nguồn nên chưa xác định rõ quan hệ nhân quả. Cần mở rộng sang tổ chức chuyển đổi, bổ sung các biến trung gian như niềm tin, cam kết hoặc sự hài lòng,	Luận án mở rộng mô hình bằng việc đưa hành vi đổi mới trong công việc làm biến trung gian giữa HRM và hiệu quả tổ chức. Cách tiếp cận này nhấn mạnh đổi mới cá nhân như nguồn lực tâm lý – hành vi giúp chuyển hóa tác động của HRM thành hiệu suất thực tế. Tại VNPT ĐBSCL, nghiên cứu chứng minh HRM hiệu suất cao (đào tạo, đãi ngộ, trao quyền, đánh giá minh bạch) thúc đẩy sáng tạo, năng suất và phát

Tác giả/Năm	Nội dung nghiên cứu	Kết quả chính	Hạn chế, khoảng trống	Đóng góp của luận án
	HRM, môi trường xã hội nhóm, khả năng kiên cường và hiệu quả công việc, làm rõ cơ chế tâm lý – xã hội.	mạnh hệ thống HRM cùng cố tín hiệu hỗ trợ từ tổ chức đến nhân viên.	đồng thời kiểm tra các yếu tố điều tiết.	triển tổ chức bền vững, đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm về HRM định hướng phúc lợi tại Việt Nam.
4. Nghiên cứu của Oto (2019)	Nghiên cứu phân tích vai trò trung gian của năng lực nhân viên trong mối quan hệ giữa thực hành HRM và hiệu quả tổ chức. Dữ liệu thu thập từ 600 nhân viên khách sạn tại Ghana và phân tích bằng SEM. Các thực hành HRM gồm tuyển dụng – lựa chọn, đào tạo – phát triển, hoạch định sự nghiệp, tham gia quyết định và đánh giá hiệu suất. Năng lực nhân viên được định nghĩa là tập hợp kiến thức, kỹ năng và thái độ giúp tổ chức đạt lợi thế cạnh tranh.	Kết quả cho thấy HRM tác động tích cực đến năng lực nhân viên, năng lực này tiếp tục ảnh hưởng mạnh đến hiệu quả tổ chức. Năng lực nhân viên đóng vai trò trung gian, nghĩa là HRM nâng cao hiệu quả thông qua phát triển năng lực. Mức độ ảnh hưởng khác nhau tùy vào ngành và cách triển khai HRM. Nhà quản trị cần đảm bảo HRM thực chất thúc đẩy năng lực thay vì chỉ hình thức.	Nghiên cứu sử dụng dữ liệu cắt ngang, chỉ trong ngành khách sạn Ghana, nên khó khái quát sang các bối cảnh khác. Chưa phân tích sự khác biệt giữa loại hình doanh nghiệp, chưa xem xét các biến trung gian khác như niềm tin, cam kết, văn hóa tổ chức. Hiệu quả tổ chức chưa tách thành tài chính và phi tài chính, chưa đánh giá theo văn hóa, thể chế. Nghiên cứu tương lai nên mở rộng sang các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam.	Luận án mở rộng bằng việc sử dụng hành vi đổi mới trong công việc làm biến trung gian giữa HRM và hiệu quả công việc, củng cố lý thuyết quản trị nguồn lực (RBV). Kết quả cho thấy các thực hành HRM hiệu suất cao (tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, khen thưởng, trao quyền) thúc đẩy hành vi đổi mới và nâng cao kết quả công việc tại VNPT ĐBSCL. Đồng thời, luận án nhấn mạnh vai trò chiến lược của HRM trong phát triển nguồn nhân lực và hiệu quả tổ chức bền vững.
5. Nghiên cứu của Krishnaveni và Monica (2018)	Nghiên cứu phân tích mối quan hệ giữa thực hành HRM, học tập tổ chức và hiệu quả tổ chức trong doanh nghiệp Ấn Độ. Mục tiêu là	Kết quả cho thấy HRM tác động tích cực đến học tập tổ chức và hiệu quả hoạt động. Triển khai hiệu quả tuyển dụng chọn lọc, đào tạo liên	Nghiên cứu chỉ thực hiện trong doanh nghiệp sản xuất Ấn Độ, hạn chế khái quát sang dịch vụ như du lịch, khách sạn hay viễn thông.	Luận án mở rộng mô hình bằng việc đưa hành vi đổi mới trong công việc làm biến trung gian giữa HRM và hiệu quả tổ chức. Nghiên cứu tại

Tác giả/Năm	Nội dung nghiên cứu	Kết quả chính	Hạn chế, khoảng trống	Đóng góp của luận án
	làm rõ cách tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, khen thưởng và trao quyền ảnh hưởng đến năng lực học tập, từ đó nâng cao hiệu quả tổ chức. Mô hình kiểm định vai trò trung gian của học tập tổ chức, đồng thời xem xét gắn kết công việc như cơ chế tâm lý liên kết HRM và hiệu quả cá nhân. Dữ liệu thu thập từ doanh nghiệp sản xuất và phân tích bằng SEM.	tục, đánh giá và khen thưởng minh bạch thúc đẩy chia sẻ tri thức, hợp tác và học hỏi. Học tập tổ chức đóng vai trò trung gian một phần giữa HRM và hiệu quả. Trao quyền và phát triển năng lực có ảnh hưởng mạnh nhất, khuyến khích tinh thần học hỏi, cải tiến và gắn kết công việc, khẳng định vai trò chiến lược của HRM.	Văn hóa tổ chức thứ bậc và tập thể ảnh hưởng phản ứng nhân viên với HRM. Mô hình chưa xem xét các yếu tố tâm lý khác như niềm tin, cam kết, gắn kết nhân viên, cũng chưa đưa biến điều tiết như văn hóa tổ chức, lãnh đạo chuyển đổi hay môi trường làm việc. Cần mở rộng bối cảnh sang dịch vụ và Đông Nam Á.	VNPT ĐBSCL cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò HRM trong thúc đẩy đổi mới, học tập tổ chức và hiệu quả công việc. Nhấn mạnh tầm quan trọng của môi trường xã hội, sự gắn kết và trao quyền. Kết quả hỗ trợ nhà quản trị triển khai HRM hiệu suất cao để nuôi dưỡng sáng tạo, học tập và hiệu quả bền vững.
6. Nghiên cứu của Rana và Malik (2017)	Nghiên cứu phân tích tác động của các thực hành HRM đến hiệu quả công việc, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của sự hài lòng công việc trong bối cảnh doanh nghiệp dịch vụ Pakistan. Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội (SET) và lý thuyết nguồn lực (RBV), các thực hành HRM gồm tuyển dụng, đào tạo – phát triển, đánh giá thành tích, khen thưởng và đãi ngộ. Mục tiêu là xác định cơ chế	Kết quả cho thấy HRM tác động tích cực đến hiệu quả công việc, với sự hài lòng công việc là trung gian một phần. Đào tạo – phát triển có ảnh hưởng mạnh nhất, tiếp theo là đánh giá thành tích và khen thưởng. Tuyển dụng tác động gián tiếp thông qua hài lòng. Doanh nghiệp áp dụng HRM hiệu quả đạt cam kết và năng suất cao. Nghiên cứu củng cố SET, cho thấy khi nhân	Nghiên cứu giới hạn trong doanh nghiệp dịch vụ Pakistan, hạn chế khái quát sang lĩnh vực khác như sản xuất, du lịch hay khu vực công. Mẫu thuận tiện và thiết kế cắt ngang làm giảm khả năng suy diễn nhân quả. Dữ liệu dựa trên tự báo cáo, có nguy cơ thiên lệch phương pháp chung. Mô hình chỉ xét sự hài lòng công việc, chưa xem xét cam kết tổ chức, lãnh đạo chuyển đổi hay văn	Luận án mở rộng mô hình vào bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, kiểm định mối quan hệ HRM – hiệu quả công việc trong dịch vụ. Nghiên cứu nhấn mạnh HRM là nguồn lực chiến lược nâng cao kỹ năng, sự hài lòng, động lực và cam kết. SEM củng cố bằng chứng về vai trò trung gian của sự hài lòng công việc. Kết quả cung cấp định hướng thực tiễn cho nhà quản trị trong xây dựng môi

Tác giả/Năm	Nội dung nghiên cứu	Kết quả chính	Hạn chế, khoảng trống	Đóng góp của luận án
	HRM thúc đẩy sự hài lòng và hiệu suất, sử dụng SEM để kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các biến.	viên nhận thấy công bằng và cơ hội phát triển, họ đáp lại bằng nỗ lực và hiệu quả cao hơn.	hóa doanh nghiệp. Cần mở rộng sang bối cảnh Đông Nam Á, đặc biệt là Việt Nam.	trường công bằng, khen thưởng minh bạch và đào tạo liên tục nhằm tối ưu hóa hiệu suất và phát triển nguồn nhân lực bền vững.
7. Nghiên cứu Mao và cộng sự (2022)	Nghiên cứu dựa trên lý thuyết HRM, HRM xanh, CSR, cam kết tổ chức, nhận diện xã hội và kết quả hoạt động kinh doanh. Mục tiêu là xây dựng mô hình lý thuyết và cạnh tranh, đánh giá tác động của HRM đến các khía cạnh CSR và hiệu quả kinh doanh. Mẫu gồm nhân viên các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông.	HRM tác động tích cực đến bốn khía cạnh CSR (nhân viên, khách hàng, môi trường, pháp lý), mạnh nhất ở môi trường. HRM ảnh hưởng trực tiếp đến cam kết tổ chức, nâng cao gắn kết và hiệu quả công việc, nhưng không trực tiếp tác động kết quả kinh doanh. CSR khách hàng và môi trường tác động trực tiếp tích cực đến kết quả; cam kết tổ chức đóng vai trò trung gian quan trọng, củng cố gắn kết và hiệu quả kinh doanh.	Nghiên cứu giới hạn trong một số doanh nghiệp viễn thông, chưa phản ánh ngành khác như du lịch, dịch vụ công hay doanh nghiệp vừa và nhỏ. Phạm vi địa lý và quy mô hạn chế khả năng khái quát. Mô hình chỉ xét HRM–CSR–cam kết–kết quả, chưa phân tích các biến trung gian/điều tiết như sự hài lòng, niềm tin, gắn kết hay hành vi đổi mới. Cần mở rộng sang dịch vụ định hướng khách hàng và bối cảnh Đông Nam Á.	Luận án mở rộng khung HRM bằng cách tích hợp CSR đa chiều, làm rõ cơ chế tương tác giữa HRM, CSR và hiệu quả. Xem xét hành vi đổi mới trong công việc như biến trung gian lan tỏa tác động HRM. Sử dụng SEM kiểm định chặt chẽ, gia tăng giá trị giải thích và độ tin cậy. Nghiên cứu bổ sung bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam, nhấn mạnh vai trò hành vi đổi mới đối với năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững trong môi trường thay đổi nhanh.
8. Nghiên cứu của Zakaria Ouabi và cộng sự. (2024).	Nghiên cứu khảo sát tác động của các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (HRM) đến sự hài lòng công việc và cam kết cảm xúc của công chức,	HRM hiệu quả – đặc biệt là tuyển dụng chất lượng, đào tạo, cơ hội thăng tiến và bảo đảm việc làm – tác động tích cực đến sự hài lòng	Nghiên cứu chỉ giới hạn trong khu vực hành chính công tại Maroc, hạn chế khả năng khái quát sang khu vực tư nhân hoặc các quốc gia	Nghiên cứu làm rõ cơ chế gián tiếp của HRM thông qua hài lòng và cam kết cảm xúc đến hiệu suất công việc. Cung cấp công cụ đo lường

Tác giả/Năm	Nội dung nghiên cứu	Kết quả chính	Hạn chế, khoảng trống	Đóng góp của luận án
	từ đó ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc trong vai trò được giao (RJP) tại khu vực hành chính công Maroc. Các thành phần HRM gồm tuyển dụng, đào tạo, thù lao – khen thưởng, bảo đảm việc làm và cơ hội thăng tiến nội bộ. Dữ liệu thu thập từ 390 công chức, phân tích PLS-SEM với thang đo Likert 5 điểm.	công việc. Hải lòng công việc làm tăng cam kết cảm xúc, từ đó cải thiện hiệu suất làm việc. Hải lòng và cam kết cảm xúc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa HRM và hiệu suất công chức.	khác. Dữ liệu tự báo cáo có thể bị thiên lệch xã hội. Mô hình chưa xem xét các yếu tố điều tiết hoặc trung gian khác như phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức hay khuynh hướng đổi mới.	đáng tin cậy cho các nghiên cứu hành vi tổ chức, đồng thời gợi ý thực tiễn cho VNPT và các tổ chức tương tự trong việc xây dựng môi trường làm việc khuyến khích đổi mới và gắn kết nhân viên.
9. Nghiên cứu của Malik và cộng sự (2024).	Nghiên cứu tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến đổi mới dịch vụ y tế trong bối cảnh chuyển đổi số tại các thị trường mới nổi. Xây dựng mô hình khái niệm cho thấy việc áp dụng công nghệ số hiệu quả trong đổi mới dịch vụ y tế đòi hỏi: chia sẻ tri thức và hệ thống thực hành quản trị nguồn nhân lực hiệu suất cao (HPHRM). Nghiên cứu thực hiện định tính nhiều trường hợp trong ngành y tế.	HPHRM tạo môi trường xã hội thuận lợi cho chia sẻ tri thức. Các điều kiện như quyền tự chủ, trao quyền, niềm tin, mục tiêu chung và quan hệ xã hội mạnh mẽ được xác định là tiền đề thúc đẩy đổi mới dịch vụ. Công nghệ số chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi được hỗ trợ bởi văn hóa tổ chức và HPHRM.	Nghiên cứu định tính, chưa có bằng chứng định lượng về cường độ ảnh hưởng. Chưa mở rộng sang các quốc gia/ngành khác. Chưa xem xét vai trò trung gian hay điều tiết như lãnh đạo chuyển đổi, đổi mới công nghệ (AI, Big Data, IoT).	Củng cố cơ sở lý thuyết về vai trò HPHRM và chia sẻ tri thức trong đổi mới dịch vụ, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số. Cung cấp tham chiếu thực tiễn cho các doanh nghiệp Việt Nam (VNPT), đồng thời định hướng nghiên cứu định lượng, kiểm định mô hình và xem xét vai trò trung gian, điều tiết trong mối quan hệ HRM–chia sẻ tri thức–năng lực đổi mới.
10. Nghiên cứu của Maley (2024).	Nghiên cứu dựa trên Quan điểm Dựa trên Nguồn lực	HRM bền vững thúc đẩy hiệu quả tài chính, xã hội và	Nghiên cứu mang tính lý thuyết, chưa được kiểm	Luận án kế thừa và phát triển mô hình HRM bền vững theo

Tác giả/Năm	Nội dung nghiên cứu	Kết quả chính	Hạn chế, khoảng trống	Đóng góp của luận án
	(RBV) và Năng lực Động, xem năng lực nhân viên là tài sản chiến lược, hiếm, khó bắt chước và có giá trị lâu dài. Mô hình nhân quả gồm bốn cột: (1) Kích hoạt từ bất ổn (khủng hoảng, đại dịch); (2) Quản trị nguồn nhân lực bền vững (Sustainable HRM); (3) Quyết định ở ba cấp độ – vĩ mô, trung gian, vi mô; (4) Kết quả về năng lực nhân viên, hiệu suất và sự bền vững tổ chức.	vốn con người. Gắn kết tính bền vững vào HRM tạo nền tảng phát triển dài hạn. Mô hình nhấn mạnh vai trò linh hoạt của tổ chức, quản lý trung gian và nhân viên trong khủng hoảng.	chứng thực nghiệm. Chưa khảo sát đa ngành hoặc đa quốc gia. Chỉ tập trung vào giai đoạn hậu đại dịch, chưa xem xét điều kiện ổn định. Chưa nhận diện đầy đủ rào cản triển khai HRM bền vững (nguồn lực, xung đột mục tiêu, văn hóa, lãnh đạo).	hướng thực chứng, làm rõ cơ chế hình thành và phát huy năng lực nhân viên trong bối cảnh bất ổn. Mở rộng cách tiếp cận năng lực động và hấp thụ vào quản trị nhân lực tại Việt Nam, cung cấp bằng chứng thực nghiệm và định hướng chính sách phát triển bền vững cho VNPT Đồng bằng sông Cửu Long.
11. Nghiên cứu của Linh và cộng sự (2023)	Nghiên cứu phân tích tác động của HRM đến hiệu quả và sự hài lòng trong công việc tại doanh nghiệp Việt Nam, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của động lực làm việc. Dựa trên mô hình AMO (năng lực, động lực, cơ hội đóng góp) kết hợp lý thuyết trao đổi xã hội, HRM gồm tuyển dụng–đào tạo, đánh giá–thưởng, trao quyền và phúc lợi; động lực làm việc là	Các thực hành HRM, đặc biệt đào tạo, đánh giá hiệu suất, khen thưởng và trao quyền, tác động tích cực và có ý nghĩa đến hiệu quả công việc. Đào tạo–phát triển ảnh hưởng mạnh nhất, chứng minh vai trò đầu tư năng lực. Hệ thống đánh giá và khen thưởng công bằng gia tăng động lực và sáng tạo. Tuyển dụng và phát triển nghề nghiệp truyền	Thực hiện chủ yếu tại doanh nghiệp vừa và nhỏ miền Nam Việt Nam, khó khái quát sang doanh nghiệp lớn, FDI hoặc khu vực công. Mô hình tập trung HRM → động lực → hiệu quả, chưa xét các cơ chế tâm lý – hành vi khác như niềm tin, gắn kết, chia sẻ tri thức. Cần mở rộng khảo sát sang ngành dịch vụ và vùng khác, bổ sung biến điều tiết, và áp dụng thiết kế đa	Luận án làm rõ mối quan hệ HRM và hiệu quả công việc tại bối cảnh Việt Nam, khẳng định tính phù hợp của mô hình AMO. Nghiên cứu nhấn mạnh vai trò hành vi đổi mới trong công việc như yếu tố thúc đẩy văn hóa đổi mới và tăng gắn kết. Sử dụng SEM củng cố bằng chứng thực nghiệm về HRM, động lực, sự hài lòng và hiệu quả, đóng góp lý thuyết HRM tại Việt

Tác giả/Năm	Nội dung nghiên cứu	Kết quả chính	Hạn chế, khoảng trống	Đóng góp của luận án
	biến trung gian, hiệu quả và sự hài lòng là biến phụ thuộc. Dữ liệu thu thập từ 350–400 nhân viên miền Nam Việt Nam, phân tích PLS-SEM.	thống tác động hạn chế, có thể do đặc thù ngành hoặc triển khai.	cấp hoặc dọc để xác định quan hệ nhân quả.	Nam và gợi ý chính sách nâng cao năng suất, bền vững trong doanh nghiệp.
12. Nghiên cứu của Nam và Lan (2022)	Nghiên cứu phân tích tác động của HRM đến hiệu quả và sự hài lòng công việc trong các doanh nghiệp Nhà nước Việt Nam, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của sự hài lòng. Biến độc lập gồm tuyển dụng, đào tạo & phát triển, đánh giá, khen thưởng & trao quyền; biến trung gian là sự hài lòng; biến phụ thuộc là hiệu quả công việc. Dữ liệu từ 350 nhân viên tại Hà Nội, sử dụng thang đo từ Guest (2011), Appelbaum (2000), Otoo (2019). Phân tích Cronbach's Alpha, EFA, CFA và SEM.	HRM tác động tích cực và có ý nghĩa đến hiệu quả và sự hài lòng công việc. Đào tạo–phát triển, đánh giá công bằng và khen thưởng hợp lý là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất. Sự hài lòng đóng vai trò trung gian một phần, xác nhận mô hình AMO (Ability–Motivation–Opportunity) phù hợp tại Việt Nam. Nhân viên cảm nhận công bằng và cơ hội phát triển sẽ làm việc hiệu quả hơn.	Thực hiện tại doanh nghiệp Nhà nước Hà Nội, khó khái quát sang doanh nghiệp tư nhân, FDI hoặc khu vực khác. Mô hình chủ yếu xem xét tác động trực tiếp HRM → sự hài lòng → hiệu quả, chưa phân tích các cơ chế trung gian hay điều tiết như động lực, niềm tin, gắn kết, chia sẻ tri thức. Chưa tích hợp lý thuyết hành vi tổ chức hiện đại như SET hay hợp đồng tâm lý.	Luận án củng cố và mở rộng mô hình AMO trong bối cảnh Việt Nam, chứng minh nâng cao năng lực, tạo cơ hội và thúc đẩy động lực giúp nhân viên làm việc hiệu quả và hài lòng hơn. Nghiên cứu mở rộng mối quan hệ giữa HRM, hành vi đổi mới và hiệu quả công việc, xác nhận hành vi đổi mới là cơ chế trung gian tiềm năng, đồng thời củng cố lý thuyết trao đổi xã hội trong môi trường công.
13. Nghiên cứu của Hùng (2018)	Nghiên cứu phân tích tác động của HRM và CSR đến cam kết tổ chức và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp,	HRM tác động tích cực đến CSR, cam kết tổ chức và hiệu quả doanh nghiệp. Đào tạo & phát triển, đánh giá	Nghiên cứu chủ yếu định lượng, thiếu dữ liệu định tính từ lãnh đạo và nhân viên để lý giải cơ chế tác động.	Luận án tích hợp HRM và CSR trong cùng mô hình lý thuyết, chứng minh HRM hiệu quả kết hợp CSR tích

Tác giả/Năm	Nội dung nghiên cứu	Kết quả chính	Hạn chế, khoảng trống	Đóng góp của luận án
	đồng thời kiểm định vai trò trung gian của cam kết tổ chức. Mô hình lý thuyết dựa trên SET, với HRM (tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, khen thưởng, phúc lợi, giao tiếp nội bộ) là biến độc lập; CSR (nhân viên, khách hàng, môi trường, cộng đồng) và cam kết tổ chức là biến trung gian; hiệu quả hoạt động (tài chính, phi tài chính) là biến phụ thuộc. Dữ liệu khảo sát 310 nhân viên, phân tích SEM.	công bằng và khen thưởng minh bạch ảnh hưởng mạnh nhất. CSR nhân viên và khách hàng nổi bật hơn CSR môi trường và pháp lý. Cam kết tổ chức giữ vai trò trung gian một phần giữa HRM, CSR và hiệu quả. Kết quả củng cố SET, cho thấy sự quan tâm của tổ chức tăng lòng trung thành và nỗ lực làm việc.	Thang đo chưa sử dụng đầy đủ chuẩn quốc tế. Mô hình tập trung vào HRM–CSR–Cam kết–Hiệu quả mà chưa xét cơ chế trung gian khác như sự hài lòng, niềm tin, gắn kết, hay điều tiết của văn hóa tổ chức. Phạm vi doanh nghiệp trong nước hạn chế khả năng khái quát sang Nhà nước, tư nhân hay FDI.	cực nâng cao cam kết tổ chức và hiệu quả kinh doanh. Làm rõ cơ chế “CSR nội bộ” (nhân viên) và “CSR bên ngoài” (khách hàng, môi trường, pháp lý) được kích hoạt bởi HRM. Mở rộng lý thuyết SET và tiếp cận “Strategic HRM–CSR integration”, cung cấp bằng chứng thực nghiệm có giá trị cho doanh nghiệp Việt Nam hướng tới phát triển bền vững.
14. Nghiên cứu của Dung và cộng sự (2017)	Nghiên cứu phân tích các yếu tố tổ chức ảnh hưởng đến hành vi đổi mới và sáng tạo của nhân viên trong bối cảnh cạnh tranh cao. Mẫu gồm 388 quản lý và chuyên viên nhân sự tại TP. Hồ Chí Minh, chọn mẫu thuận tiện. Dữ liệu thu thập bằng bảng hỏi chuẩn hóa, phân tích độ tin cậy, EFA và hồi quy/SEM. Nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của hệ thống HRM tổng	Kiểm định sáu thành phần HRM: đào tạo, thiết kế công việc, đánh giá, đãi ngộ/lương thưởng, khuyến khích đổi mới, động viên nhân viên, cùng tuyển dụng và phát triển nghề nghiệp. Kết quả cho thấy tất cả các thực tiễn HRM đều tác động tích cực đến hiệu quả công việc, trong đó đào tạo, đánh giá công bằng và khuyến khích đổi mới có ảnh hưởng	Giới hạn trong TP. Hồ Chí Minh và nhóm doanh nghiệp nhất định, giảm khả năng khái quát hóa. HRM đo lường ở mức khái quát, chưa phản ánh đầy đủ tính đa chiều. Mô hình tuyến tính chưa xem xét vai trò trung gian hay điều tiết như hành vi đổi mới, văn hóa tổ chức, gắn kết nhân viên, nên cơ chế HRM tác động đến hiệu quả làm việc chưa được giải	Luận án mở rộng hướng tiếp cận HRM bằng việc tích hợp hành vi đổi mới trong công việc như một biến trung gian tiềm năng. Nghiên cứu làm sáng tỏ cơ chế HRM thúc đẩy sáng tạo và hiệu suất lao động. Đồng thời gợi mở phân tích vai trò môi trường xã hội, văn hóa tổ chức và gắn kết nhân viên. Cung cấp bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam, đặc biệt cho doanh

Tác giả/Năm	Nội dung nghiên cứu	Kết quả chính	Hạn chế, khoảng trống	Đóng góp của luận án
	thể, gồm đào tạo thực chất, đánh giá công bằng, đãi ngộ thỏa đáng và khuyến khích đổi mới, trong việc nâng cao hiệu quả làm việc.	mạnh nhất, nhấn mạnh vai trò chiến lược của HRM trong nâng cao hiệu suất và đổi mới của nhân viên.	thích đầy đủ.	ngành khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, hỗ trợ định hướng chính sách phát triển nguồn nhân lực bền vững tại
15. Nghiên cứu của Trần Thị Nhung & Đặng Thị Hương Thảo (2024).	Nghiên cứu khám phá thực tiễn triển khai, trải nghiệm và thách thức của quản trị nguồn nhân lực số (digital HRM) trong doanh nghiệp viễn thông Việt Nam, trong bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ (Quyết định 749/QĐ-TTg, 2020). Dữ liệu thu thập thông qua phỏng vấn bán cấu trúc với 9 nhân viên và quản lý, chọn theo phương pháp dây chuyền. Nghiên cứu tập trung vào các chức năng HRM số: tuyển dụng, đào tạo – phát triển, quản lý hiệu suất và đãi ngộ.	Các doanh nghiệp viễn thông lớn tại Việt Nam (VNPT, FPT, Viettel) đã triển khai digital HRM ở nhiều chức năng. VNPT ứng dụng nền tảng thương mại, FPT và Viettel phát triển hệ thống nội bộ. Nhân viên có mức độ chấp nhận công nghệ khác nhau, trong khi văn hóa tổ chức và thái độ nhân sự ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả triển khai. Hệ thống còn gặp khó khăn về tích hợp, quản lý dữ liệu và đồng bộ hạ tầng.	Mẫu nghiên cứu nhỏ (9 người) làm giảm khả năng khái quát hóa. Phương pháp định tính chưa đo lường được tác động cụ thể của digital HRM đến kết quả tổ chức. Nghiên cứu chủ yếu tập trung doanh nghiệp lớn, bỏ qua doanh nghiệp nhỏ và vừa. Chưa xem xét các yếu tố khác như chiến lược nhân lực, đổi mới tổ chức hoặc vai trò lãnh đạo trong chuyển đổi số.	Luận án hoàn thiện khung lý thuyết về mối quan hệ giữa thực tiễn HRM, hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả công việc trong bối cảnh số. Điều chỉnh và phát triển thang đo phù hợp với thực tiễn Việt Nam, mở rộng cơ sở lý luận cho nghiên cứu digital HRM, đổi mới tổ chức và phát triển nhân viên trong thời kỳ chuyển đổi số, đặc biệt trong ngành viễn thông và các lĩnh vực tương tự.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

2.3.3. Khoảng trống cho nghiên cứu mới

Nghiên cứu về tài liệu, các nghiên cứu trước đó về Ảnh hưởng quản trị nguồn nhân lực đến hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả công việc của nhân viên với vai trò trung gian là hành vi đổi mới công việc của nhân viên, nghiên cứu trong lĩnh vực bưu chính viễn thông VNPT. Tuy nhiên, tại Việt nam, trong lĩnh vực ngành bưu chính viễn thông còn rất ít nghiên cứu, tác giả luận án tiến hành tìm kiếm thì nhận thấy có các nghiên cứu trong ngành gần như của nghiên cứu của Linh và cộng sự (2023); Hùng (2018); Dung và cộng sự (2017). Trên thế giới, tác giả luận án tìm được một số nghiên cứu của các tác giả Ahmad và Jalagat (2022), Bhatti và Alnehabi (2023); Cooper và cộng sự (2019); Otoo (2019); Krishnaveni và Monica (2018); Rana và Malik (2017) trong lĩnh vực ngành gần.

Đối với các tài liệu và nghiên cứu liên quan mà tác giả đã đề cập và tiếp cận thì tác giả nhận thấy trong các nghiên cứu rằng, các tác giả nghiên cứu đã tập trung vào nhiều khía cạnh khác nhau của quản trị nguồn nhân lực. Những nội dung về Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực thì hầu hết các nghiên cứu của các tác giả Ahmad và Jalagat (2022), Bhatti và Alnehabi (2023); Cooper và cộng sự (2019); Otoo (2019); Krishnaveni và Monica (2018); Rana và Malik (2017); Linh và cộng sự (2023); Hùng (2018); Dung và cộng sự (2017); Nam và Lan (2022) đều quan tâm, đề cập, thể hiện sự quan tâm rộng rãi đến việc quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức, tuy nhiên, đối với thành phần Chiêu mộ và tuyển dụng thì có các các nghiên cứu của các tác giả đề cập đến như Ahmad và Jalagat (2022), Otoo (2019), Rana và Malik (2017), Linh và cộng sự (2023), Dung và cộng sự (2017). Qua đó cho thấy đây là một khía cạnh quan trọng của quản trị nhân lực. Với thành phần Đào tạo và phát triển: thì có các nghiên cứu của tác giả Ahmad và Jalagat (2022), Otoo (2019), Rana và Malik (2017), Linh và cộng sự (2023) đã đề cập, thể hiện tầm quan trọng của việc nâng cao năng lực nhân viên. Khen thưởng và chính sách lương thì có các nghiên cứu của tác giả Dung và cộng sự (2017) và một số nghiên cứu khác đã đề cập, nhưng không phổ biến. Với Đánh giá hiệu quả, sự tham gia của nhân viên và phúc lợi, khía cạnh này được các tác giả Otoo (2019), Rana và Malik (2017) và một số tác giả nghiên cứu. Nhưng sự quan tâm vẫn còn rời rạc và chưa toàn diện.

Khi tác giả luận án xem xét và phân tích sâu hơn về những nội dung, thành phần mà các nghiên cứu trước đã làm, thì tác giả luận án nhận thấy còn có nhiều nội dung vẫn chưa được khai thác sâu. Như đối với khía cạnh Công nhận và khen thưởng: Mặc dù đây là yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy tinh thần làm việc,

nhưng chỉ có Rana và Malik (2017) quan tâm nhắc đến. Điều này có thể thấy rằng, cần nghiên cứu thêm về cách công nhận tác động đến sự hài lòng và gắn kết của nhân viên trong hoạt động của tổ chức doanh nghiệp.

Đối với khía cạnh như Sự cân bằng công việc và cuộc sống thì nội dung này còn rất ít được chú ý. Trong tổng số tài liệu và nghiên cứu mà tác giả đề cập tới, mới chỉ một số nghiên cứu như S. Ahmad và Jalagat (2022) đề cập, quan tâm. Đây là khoảng trống tiềm năng trong bối cảnh nhu cầu cân bằng ngày càng cao của người lao động hiện đại. Đối với Trao quyền, Chỉ có Otoo (2019) đề cập. Việc nghiên cứu về trao quyền có thể giúp cải thiện hiệu suất và sự sáng tạo của nhân viên. Với Thiết kế công việc thì nội dung này hầu như bị bỏ qua, ngoại trừ tác giả Krishnaveni và Monica (2018) quan tâm, thiết kế công việc ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng và hiệu quả của nhân viên, do đó cần được nghiên cứu kỹ hơn. Không những thế, với Kế hoạch nghề nghiệp thì nội dung này mặc dù đây là yếu tố quan trọng để duy trì và phát triển nhân tài, nhưng cũng chỉ có vài nghiên cứu đề cập như Ahmad và Jalagat (2022) và Dung và cộng sự (2017).

Với thành phần nội dung Hành vi đổi mới trong công việc thì các nghiên cứu hiện tại chỉ tập trung rất ít vào chủ đề này. Khi nghiên cứu thêm về chủ đề này, chắc chắn sẽ làm rõ cách quản lý nguồn nhân lực thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới. Với Môi trường xã hội và sự gắn kết của nhân viên; Sự tham gia của nhân viên Đây là thành phần các yếu tố liên quan đến văn hóa tổ chức doanh nghiệp, là điều cần thiết trong hoạt động doanh nghiệp, thế nhưng vẫn và có rất ít nghiên cứu quan tâm nội dung này. Với Sự tham gia của nhân viên cũng rất ít được quan tâm, tác giả cũng nhận thấy có các nghiên cứu của Otoo (2019), Rana và Malik (2017). Trong khi, điều này là một khía cạnh khá hay và đáng lưu ý, nhưng sự quan về điều này còn giới hạn, nhưng mức độ nghiên cứu chưa toàn diện, đặc biệt khi so sánh với các yếu tố phổ biến khác như chiêu mộ, đào tạo hay đánh giá hiệu quả. Bên cạnh các yếu tố tác giả nêu trên, điều quan tâm mà tác giả chú ý là yếu tố Công nhận và khen thưởng, qua khảo sát tài liệu và các nghiên cứu liên quan, tác giả luận án nhận thấy có Rana và Malik (2017) tập trung vào nội dung này, trong khi đây là yếu tố then chốt để thúc đẩy động lực làm việc và sự gắn kết của nhân viên. Vì thế, có thể thấy, đây vẫn là khoảng trống cần nghiên cứu thêm về sự công nhận và khen thưởng như mặt tài chính, kinh phí tài chính tác động đến sự hài lòng và hiệu quả công việc nhân viên.

Khi xét tới thực trạng các nghiên cứu về Hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên, tác giả luận án cũng nhận thấy, yếu tố Hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên cũng mới chỉ được đề cập bởi các nghiên cứu của Bhatti và Alnehabi (2023); Cooper và cộng sự (2019). Qua đó cho thấy rằng, hành vi đổi mới là một chủ đề đã được nghiên cứu nhưng vẫn còn rất hạn chế về chiều sâu và bối cảnh áp dụng, đặc biệt khi so sánh với các yếu tố như chiều mộ, đào tạo hay chính sách lương. Hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên theo nhìn nhận của tác giả, thì yếu tố này đóng vai trò quan trọng vì sự Đảm bảo sự cạnh tranh trong hoạt động của tổ chức doanh nghiệp, trong bối cảnh toàn cầu và thay đổi nhanh chóng hiện nay, nhờ yếu tố đó mà sự đổi mới giúp tổ chức duy trì và gia tăng lợi thế cạnh tranh. Mặt khác, yếu tố này quan trọng vì giúp cải thiện hiệu quả công việc, khi nhân viên có hành vi đổi mới thường cải tiến quy trình, giảm chi phí và tăng năng suất, hiệu quả công việc. Không những thế, yếu tố Hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên còn giúp thúc đẩy văn hóa đổi mới trong tổ chức doanh nghiệp và tăng cường sự gắn kết trong tổ chức doanh nghiệp, vì khi được khuyến khích đổi mới, nhân viên cảm thấy được trao quyền và có ý nghĩa lớn hơn trong công việc của mình.

Đối với Hiệu quả công việc của nhân viên thì quá trình khảo lược tài liệu và các nghiên cứu liên quan, tác giả luận án nhận thấy có các tác giả như Bhatti và Alnehabi (2023); Ahmad và Jalagat (2022); Otoo (2019); Rana và Malik (2017); Nam và Lan (2022) đã thực hiện, qua đó, tác giả luận án nhận thấy yếu tố Hiệu quả công việc là một chủ đề khá nhiều người quan tâm, nghiên cứu. Tuy nhiên, tác giả luận án cũng nhận ra rằng, các nghiên cứu chủ yếu dừng lại ở mức phân tích tác động đơn lẻ của từng yếu tố quản trị nguồn nhân sự đến hiệu quả công việc, mà chưa xây dựng được các mô hình tích hợp. Qua nhìn nhận về hiệu quả công việc với trình bày trên, tác giả cũng nhận ra rằng tầm quan trọng được xét ở giá trị đo lường giá trị thực và hiệu quả công việc là thước đo chính xác nhất để đánh giá sự thành công của các chính sách quản trị nguồn nhân lực. và cũng tỏ rõ sự quan trọng trong sự kết nối mục tiêu cá nhân và tổ chức thể hiện trong hiệu quả công việc thể hiện sự gắn kết giữa mục tiêu của nhân viên và chiến lược dài hạn của tổ chức. Tóm lại, với những điều trình bày trên, khoảng trống trong nghiên cứu về Hiệu quả công việc còn khá rộng, như thiếu sự tích hợp đa chiều, thiếu sự phân biệt ngành nghề, chưa làm rõ và nêu rõ được sự tác động dài hạn, chưa phân tích rõ được vai trò yếu tố cá nhân, chưa tính đến các yếu tố công nghệ có thể đưa vào để đánh giá hiệu quả công việc làm sự nổi trội và phù hợp với thời đại.

Vì thế, trong nghiên cứu này, tác giả luận án sẽ quan tâm nghiên cứu về sự ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả công việc của nhân viên. Mỗi quan hệ ảnh hưởng giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực thông qua yếu tố trung gian là hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên đến hiệu quả công việc của nhân viên, Với thực tiễn quản trị nguồn nhân lực sẽ được tác giả luận án khai thác các khoảng trống chưa có và cũng chưa được quan tâm nhiều. Hầu hết các nghiên cứu hiện tại xem xét ảnh hưởng của từng yếu tố Quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả công việc một cách riêng lẻ, mà chưa phân tích mối quan hệ phức tạp giữa các yếu tố này. Vì thế, tác giả luận án cũng qua nghiên cứu này, phát triển mô hình và tích hợp các yếu tố đánh giá đồng thời các yếu tố như chiêu mộ và tuyển dụng, khen thưởng, đào tạo, đánh giá hiệu quả công việc, môi trường xã hội và sự tham gia của nhân viên đến hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, tác giả luận án cũng nhận thấy qua các nghiên cứu trước đây là thiếu sự phân biệt theo ngành nghề, vì sự phân biệt ngành nghề, hiệu quả công việc có thể khác nhau giữa các ngành như dịch vụ, sản xuất, giáo dục, bưu chính, viễn thông, khách sạn, du lịch, sản xuất hóa chất...vv nhưng các nghiên cứu hiện nay chưa phân tích đầy đủ sự khác biệt này. Vì thế, tác giả luận án cũng mong muốn qua nghiên cứu này, có thể mở rộng nghiên cứu đến các ngành nghề khác nhau và cụ thể là ngành bưu chính viễn thông, VNPT để đánh giá mức độ ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực (HRM) đối với hiệu quả công việc của nhân viên theo ảnh hưởng trực tiếp hoặc ảnh hưởng qua yếu tố trung gian. Đối với nhìn nhận thêm về tác động, ảnh hưởng mang tính dài hạn hay ngắn hạn, thì trong tất cả các nghiên cứu trên chưa thấy nói tới, có vẻ như các nghiên cứu mới tập trung nhìn nhận những tác động của quản trị nguồn nhân lực đến kết quả, vào hiệu quả ở giai đoạn ngắn hạn, tác giả cũng chưa thấy sự đánh giá ảnh hưởng, tác động ở sự lâu dài của các chiến lược quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả công việc, kết quả công việc. Vì thế, trong nghiên cứu này, tác giả luận án cũng định hướng thêm về quá trình nghiên cứu là cần xem xét sự ảnh hưởng, tác động bền vững của các chính sách như đào tạo liên tục, chính sách lương thưởng và thêm các yếu tố khác đến hiệu quả công việc qua thời gian dài.

Các nghiên cứu trước đây chưa xem xét đầy đủ tác động của HRM đến hiệu quả công việc thông qua hành vi đổi mới, cũng như vai trò điều tiết của môi trường đổi mới trong bối cảnh doanh nghiệp viễn thông Việt Nam. Đây chính là khoảng trống mà luận án tập trung giải quyết.

Qua phân trình bày ở trên của tác giả luận án, có thể thấy rằng, nếu nghiên cứu về Ảnh hưởng quản trị nguồn nhân lực đến hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả công việc của nhân viên với vai trò trung gian là hành vi đổi mới công việc của nhân viên, nghiên cứu trong lĩnh vực bưu chính viễn thông VNPT vẫn còn là vấn đề mới với nhiều khía cạnh và vai trò mới như tác giả luận án đã trình bày trên.

2.4. XÂY DỰNG GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.4.1. Môi quan hệ giữa thực tiễn HRM và hiệu quả công việc

Thực tiễn HRM thường liên quan đến các quy trình cơ bản từ chiêu mộ và tuyển dụng; Đào tạo; Đánh giá hiệu quả; Sự tham gia của nhân viên; Khen thưởng (Rana & Malik, 2017). Những thực tiễn này rất quan trọng đối với tất cả các loại tổ chức vì chúng cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên nói riêng và hiệu quả của tổ chức nói chung (Kitchot và cộng sự, 2020). Hiệu quả công việc của nhân viên có thể được nâng cao thông qua việc bổ sung nguồn nhân lực có kỹ năng. Thực tiễn HRM có thể mang lại các kỹ năng, khả năng và động lực để cải thiện hiệu quả công việc (Otoo, 2019). Bên cạnh đó, theo lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964), khi tổ chức đầu tư vào nhân viên của mình, nhân viên có khả năng đáp lại những khoản đầu tư này của tổ chức theo những cách tích cực. Nói cách khác, nhân viên có thể tham gia vào mối quan hệ trao đổi xã hội khi họ tự nguyện hành động có lợi cho bên khác và kỳ vọng rằng sự ưu ái đó sẽ được đáp lại trong tương lai. Khi các tổ chức đầu tư vào các khía cạnh khác nhau của hoạt động nhân sự, nhân viên có thể tin rằng tổ chức quan tâm đến nhu cầu và sự phát triển nghề nghiệp của họ, điều này có thể cho nhân viên thấy rằng họ được tổ chức đánh giá cao, sau đó họ sẽ đáp lại bằng cách áp dụng thái độ tích cực trong công việc (hiệu quả công việc). Một số nghiên cứu trước (e.g., Batta và cộng sự, 2023) đã chứng minh thực tiễn HRM giúp cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên. Trên cơ sở này, chúng tôi đưa ra giả thuyết như sau:

Giả thuyết H₁: Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng dương đến hiệu quả công việc đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long.

2.4.2. Môi quan hệ giữa thực tiễn HRM và hành vi đổi mới trong công việc

Văn hóa đổi mới của một tổ chức được hình thành bởi các hoạt động nhân sự (Botelho, 2020). Vì thế, quản lý nguồn nhân lực ngày càng trở nên quan trọng khi các tổ chức tìm kiếm các chiến lược để nâng cao kết quả đổi mới của mình. Hầu hết

các nghiên cứu này chủ yếu xem xét mối quan hệ giữa HRMP và sự đổi mới ở cấp độ tổ chức (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). Nghiên cứu này sẽ khám phá mối quan hệ này ở cấp độ cá nhân. McGrath (2024) nhấn mạnh thực tiễn quản lý nguồn nhân lực (HRMP) giúp nâng cao năng lực, chuyên môn và khả năng của nhân viên để tham gia vào hành vi đổi mới trong quá trình thực hiện nhiệm vụ. Thêm vào đó, dựa trên tiêu chuẩn có đi có lại của lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), nhân viên được kỳ vọng sẽ đánh đổi nỗ lực và sự cống hiến của họ trong việc tạo ra và thực hiện các ý tưởng mới khi tổ chức triển khai các thực tiễn HRM tích cực. Nếu các tổ chức đưa ra các tín hiệu cam kết đối với nhân viên của họ, những nhân viên này sẽ đáp lại bằng các hành vi tùy nghi ở cấp độ cao hơn, chẳng hạn như IWB (Jan và cộng sự, 2021). Đồng nghĩa với điều này, tác giả cho rằng nhận thức tích cực của từng cá nhân về thực tiễn HRM sẽ ảnh hưởng đến IWB. Các nghiên cứu trước cũng đã xác nhận mối quan hệ giữa thực tiễn HRM và IWB (Jishnu & Hareendrakumar, 2024). Do đó, giả thuyết H₂ đã được đề xuất:

Giả thuyết H₂: Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng dương đến hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long.

2.4.3. Mối quan hệ giữa hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả công việc

Hành vi làm việc đổi mới đề cập đến quá trình tìm kiếm, phát triển và thực hiện các ý tưởng mới trong tổ chức (Saether, 2019). Nó phản ánh khả năng của cá nhân trong việc thích ứng với công việc bằng cách thay đổi bản thân hoặc môi trường làm việc. Do đó, hành vi làm việc sáng tạo có thể khiến nhân viên trở nên thích hợp hơn và phù hợp hơn với môi trường của họ, giúp họ thực hiện công việc tốt hơn. Akram và cộng sự (2020) cho rằng khi những nhân viên tích cực tham gia vào các hành vi đổi mới, thì họ có xu hướng thể hiện mức độ thực hiện nhiệm vụ, tính sáng tạo và hiệu quả công việc cao hơn. Bên cạnh đó, Vương và cộng sự (2023) cũng cho rằng một nhân viên sáng tạo luôn sẵn sàng tìm ra những ý tưởng mới nhằm giải quyết các vấn đề cấp bách cũng như thu thập thông tin mới để thực hiện vai trò công việc của mình, từ đó thúc đẩy hiệu quả công việc. Ngoài ra, một số nghiên cứu trước (e.g., Deng và cộng sự, 2022; Vương và cộng sự, 2023) cũng đã chứng minh hành vi làm việc sáng tạo có ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Vì vậy, giả thuyết sau đây được đề xuất:

Giả thuyết H₃: Hành vi đổi mới trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long.

2.4.4. Vai trò trung gian của hành vi đổi mới trong công việc

Sự đổi mới bắt nguồn từ những nỗ lực và sự tương tác của mọi người trong một tổ chức, tất cả nhân viên phải tham gia vào quá trình đổi mới để tổ chức thành công (Singh và cộng sự, 2021). Theo lý thuyết SET của Blau (1964), khi nhân viên cảm nhận tích cực về các thực tiễn HRM, họ sẽ báo đáp bằng cách đóng một vai trò rất quan trọng để liên tục cải tiến và đổi mới nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Sau đó, hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên có khả năng ảnh hưởng đến hiệu quả công việc thông qua việc áp dụng hiệu quả kiến thức và kỹ năng công nghệ của họ để kích hoạt các sáng kiến cải tiến với mục tiêu nâng cao khả năng làm việc của họ. Để phù hợp với dòng suy nghĩ này, chúng tôi lập luận rằng có ảnh hưởng trung gian của IWB đến mối quan hệ giữa thực tiễn HRM và hiệu quả công việc. Do đó, có thể giả thuyết rằng:

Giả thuyết H₄: Hành vi đổi mới trong công việc làm trung gian cho mối quan hệ tích cực giữa thực tiễn HRM và hiệu quả công việc đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long.

2.4.5. Vai trò điều tiết của môi trường đổi mới

Tác động của các thực tiễn HRM đối với hành vi đổi mới của cá nhân phụ thuộc vào nhận thức của một cá nhân về môi trường làm việc của họ (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). Do đó, tác giả giả định rằng mối quan hệ giữa thực tiễn HRM và IWB sẽ được củng cố khi nhân viên nhận thấy môi trường hỗ trợ có lợi cho các hành vi đổi mới. Các cá nhân có xu hướng giải thích các tình huống theo những cách có ý nghĩa về mặt tâm lý đối với họ và điều này liên quan đến các diễn giải, khái quát hóa và suy luận theo phong cách riêng (James & Sells, 1981). Theo James và Sells (1981), môi trường mà một cá nhân “biết” là sản phẩm của các cấu trúc nhận thức, phản ánh nhiều hình thức lọc, trừu tượng, khái quát hóa và giải thích khác nhau. Kết quả của quá trình lọc và giải thích này tạo thành một môi trường tâm lý. Ban đầu, môi trường được coi là khái niệm chung, thể hiện một số khía cạnh của thực tiễn tổ chức nhằm thúc đẩy nhân viên có những trải nghiệm tích cực tại nơi làm việc của họ. Tuy nhiên, vì mọi người gặp phải nhiều sự kiện, thông lệ và thủ tục khác nhau trong các tổ chức, nên Bos-Nehles và Veenendaal (2019) cho rằng môi trường cần là “cho một cái gì đó” và kết luận rằng để nói về môi trường tổ chức mà không đánh

kèm một tham chiếu là vô nghĩa. Do đó, nên áp dụng một cách tiếp cận cụ thể hơn tập trung vào “môi trường định hướng tiêu chí”, chẳng hạn như môi trường cho sự đổi mới (Scott & Bruce, 1994) hoặc cho sự sáng tạo (van Esch và cộng sự, 2018). Như vậy, môi trường đổi mới là môi trường hỗ trợ việc khởi xướng và phát triển các ý tưởng mới, công nhận sự sáng tạo của cá nhân, và được đặc trưng bởi quyền tự chủ và quyền sở hữu của cá nhân.

Các thực tiễn HRM được thừa nhận có lẽ sẽ củng cố IWB nhiều hơn khi các nhân viên liên quan cũng nhận thấy một môi trường đổi mới hỗ trợ. Dựa trên các lập luận của lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), một môi trường đổi mới nên truyền đạt cho từng nhân viên rằng IWB là một hành vi có giá trị của tổ chức mà qua đó nhân viên có thể trả nợ hiệu quả cho công ty. Nó cho nhân viên thấy rằng các kết quả đổi mới được đánh giá cao. Do đó, một môi trường đổi mới như vậy có khả năng nâng cao tác động tích cực mà các hoạt động thực tiễn HRM có thể có đối với IWB bằng cách tạo ra một bầu không khí sáng tạo và chấp nhận rủi ro. Nghĩa là, nhân viên càng cảm nhận được môi trường hỗ trợ cho sự đổi mới, thì tác động của nhận thức của nhân viên về các thực tiễn HRM đối với hành vi đổi mới càng mạnh mẽ. Điều này dẫn đến giả thuyết H₅:

Giả thuyết H₅: Môi trường đổi mới làm mạnh hơn mối quan hệ tích cực giữa thực tiễn HRM và hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long.

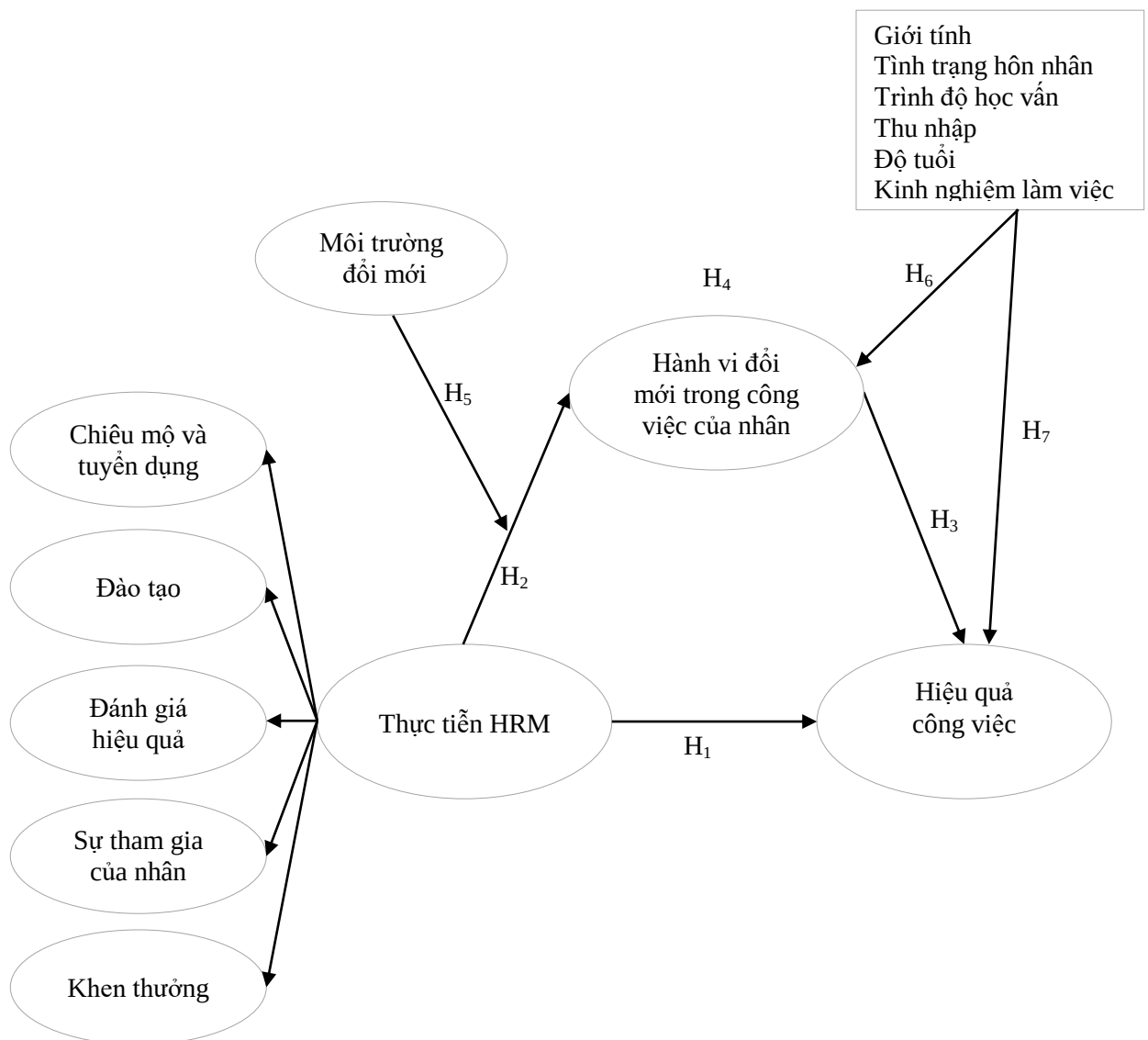
2.4.6. Biến kiểm soát

Một số nghiên cứu đã được thực hiện nhằm khám phá ảnh hưởng của các biến nhân khẩu học (ví dụ: giới tính, tuổi tác, kinh nghiệm và trình độ học vấn) đến hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả công việc của nhân viên. Tuy nhiên, một số học giả cho rằng không có mối quan hệ giữa các biến nhân khẩu học đối với hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả công việc. Do đó, trong nghiên cứu này, tác giả sẽ tiến hành kiểm tra các mối quan hệ này trong bối cảnh các VNPT tại các tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long. Dựa trên thảo luận đã đề cập ở trên, giả thuyết H₆ và H₇ được đề xuất:

Giả thuyết H₆: Tồn tại mối quan hệ giữa các biến nhân khẩu học (ví dụ: giới tính, tuổi tác, kinh nghiệm và trình độ học vấn) và hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long.

Giả thuyết H₇: Tồn tại mối quan hệ giữa các biến nhân khẩu học (ví dụ: giới tính, tuổi tác, kinh nghiệm và trình độ học vấn) và hiệu quả công việc của nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long.

Như vậy, tác giả dựa trên cơ sở lý thuyết đã trình bày, với việc đã lược khảo các tài liệu, nghiên cứu liên quan cùng các giả thuyết nghiên cứu được xây dựng nêu trên. Tác giả luận án đề xuất một mô hình nghiên cứu có tính hệ thống và khoa học. Không chỉ kế thừa từ các công trình trước, mô hình này còn được phát triển với việc bổ sung những yếu tố mới nhằm lấp đầy các khoảng trống nghiên cứu chưa được khám phá hoặc chưa được làm rõ trong lĩnh vực bừa chính viễn thông. Điều này giúp nâng cao tính mới mẻ và giá trị thực tiễn của nghiên cứu. Đồng thời đặt nền tảng cho việc kiểm định và phân tích các giả thuyết nghiên cứu. Mô hình được minh họa chi tiết trong Hình 2.8.



Hình 2.8. Mô hình nghiên cứu của tác giả đề xuất

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Với nội dung đã trình bày ở Chương 2, tác giả luận án đã cung cấp tổng quan về cơ sở lý thuyết, các khái niệm, các nghiên cứu liên quan như nghiên cứu của Bhatti và Alnehabi (2023); Ahmad và Jalagat (2022); Cooper và cộng sự (2019); Otoo (2019); Krishnaveni và Monica (2018); Rana và Malik (2017); Kareem và Hussein (2019); Linh và cộng sự (2023); Nam và Lan (2022); Hùng (2018); Dung và cộng sự (2017) và đề xuất mô hình nghiên cứu, từ đó tạo nền tảng vững chắc cho các phần nghiên cứu tiếp theo. Trong Chương 2 này, tác giả bắt đầu bằng việc trình bày các lý thuyết quan trọng có liên quan đến quản trị nguồn nhân lực, thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và hành vi đổi mới trong công việc. Cụ thể, các lý thuyết tạo lợi thế cạnh tranh dựa vào nguồn lực, lý thuyết AMO, lý thuyết trao đổi xã hội đã được giới thiệu và làm rõ, từ đó giúp hình thành một khung lý thuyết vững chắc cho việc phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên trong môi trường công việc.

Đặc biệt, trong Chương 2 này, tác giả luận án còn nhấn mạnh vai trò của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong việc ảnh hưởng đến hành vi đổi mới của nhân viên và hiệu quả công việc của nhân viên. Các thành phần của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đã được phân tích kỹ lưỡng, trong đó bao gồm các yếu tố như Chiêu mộ và tuyển dụng; Đào tạo và phát triển; Đánh giá hiệu quả; Sự tham gia của nhân viên; Công nhận và khen thưởng. Những yếu tố này không chỉ hỗ trợ việc xây dựng môi trường làm việc tích cực mà còn giúp nhân viên phát huy khả năng sáng tạo, đổi mới, đóng góp vào hiệu quả công việc chung của tổ chức doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, Chương 2 cũng được tác giả trình bày các nghiên cứu và lược khảo tài liệu liên quan đến chủ đề nghiên cứu. Các nghiên cứu trong và ngoài nước được tổng hợp như: Bhatti và Alnehabi (2023); Ahmad và Jalagat (2022); Cooper và cộng sự (2019); Otoo (2019); Krishnaveni và Monica (2018); Rana và Malik (2017); Linh và cộng sự (2023); Nam và Lan (2022); Hùng (2018); Dung và cộng sự (2017). Qua đó, tác giả luận án chỉ ra những khoảng trống trong nghiên cứu hiện tại, đồng thời tạo cơ sở cho việc xây dựng các giả thuyết nghiên cứu tiếp theo. Chương 2 cũng được tác giả làm rõ vai trò của môi trường đổi mới trong việc điều tiết mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và hành vi đổi mới của nhân viên. Môi trường đổi mới được coi là yếu tố quan trọng giúp củng cố tác động tích cực của các thực tiễn HRMP đối với hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên. Ngoài ra, trong Chương 2, tác giả luận án cũng đề cập đến các biện pháp kiểm soát, giúp làm sáng tỏ tác

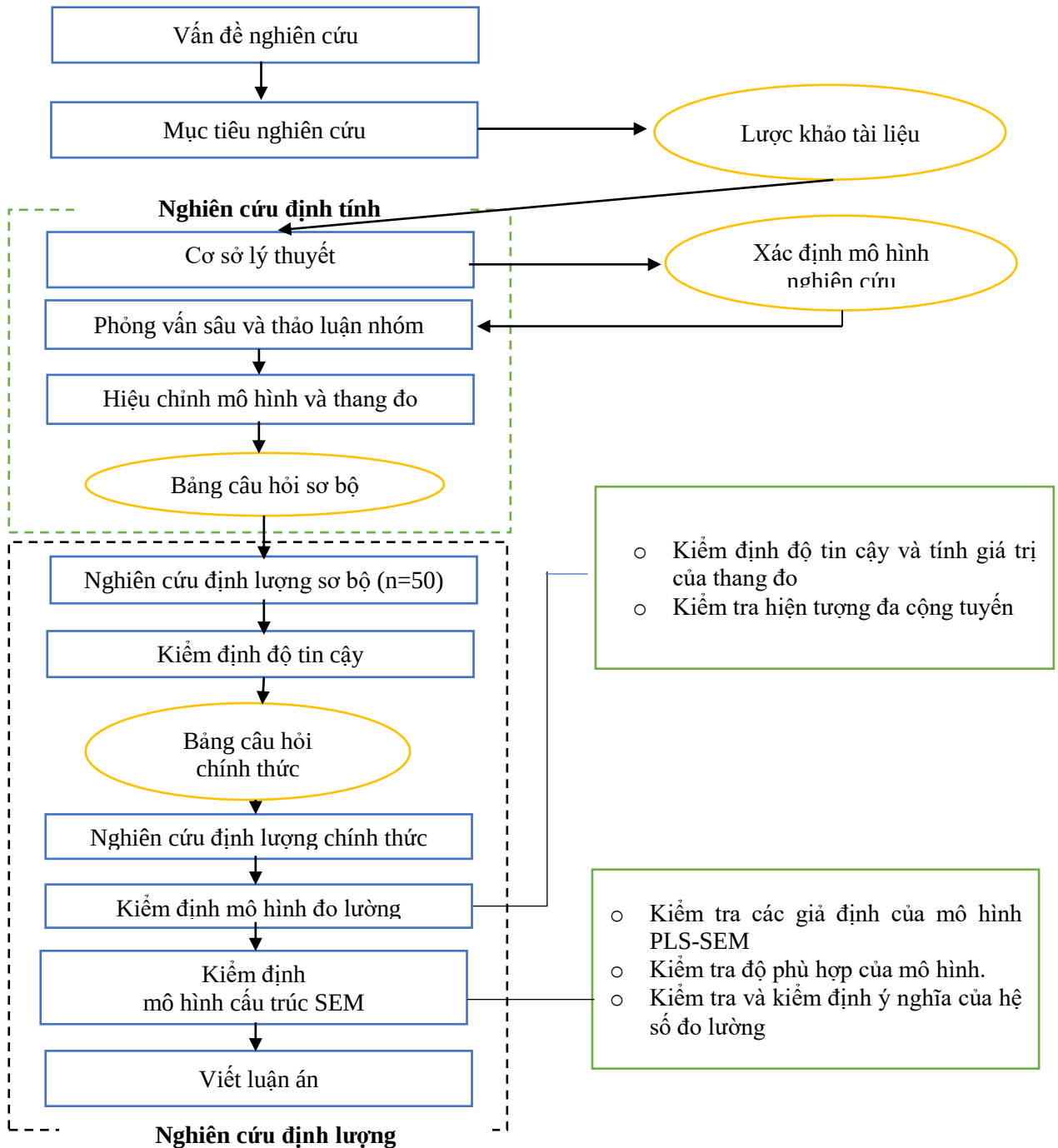
động lên hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả công việc của nhân viên. Nói chung, Chương 2 đã được tác giả luận án tổng hợp các yếu tố lý thuyết và thực tiễn, cung cấp thêm nhìn nhận sâu sắc và có hệ thống về mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình nghiên cứu của luận án, là cơ sở để tác giả thực hiện chương 3 và các chương tiếp theo của luận án.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Chương này với mục đích giới thiệu phương pháp nghiên cứu được sử dụng để xây dựng, đánh giá các thang đo lường những khái niệm nghiên cứu. Bao gồm những phần chính: phương pháp nghiên cứu, xây dựng thang đo, mô tả dữ liệu nghiên cứu.

3.1. QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU

Tác giả thực hiện luận án này theo quy trình nghiên cứu trong Hình 3.1.

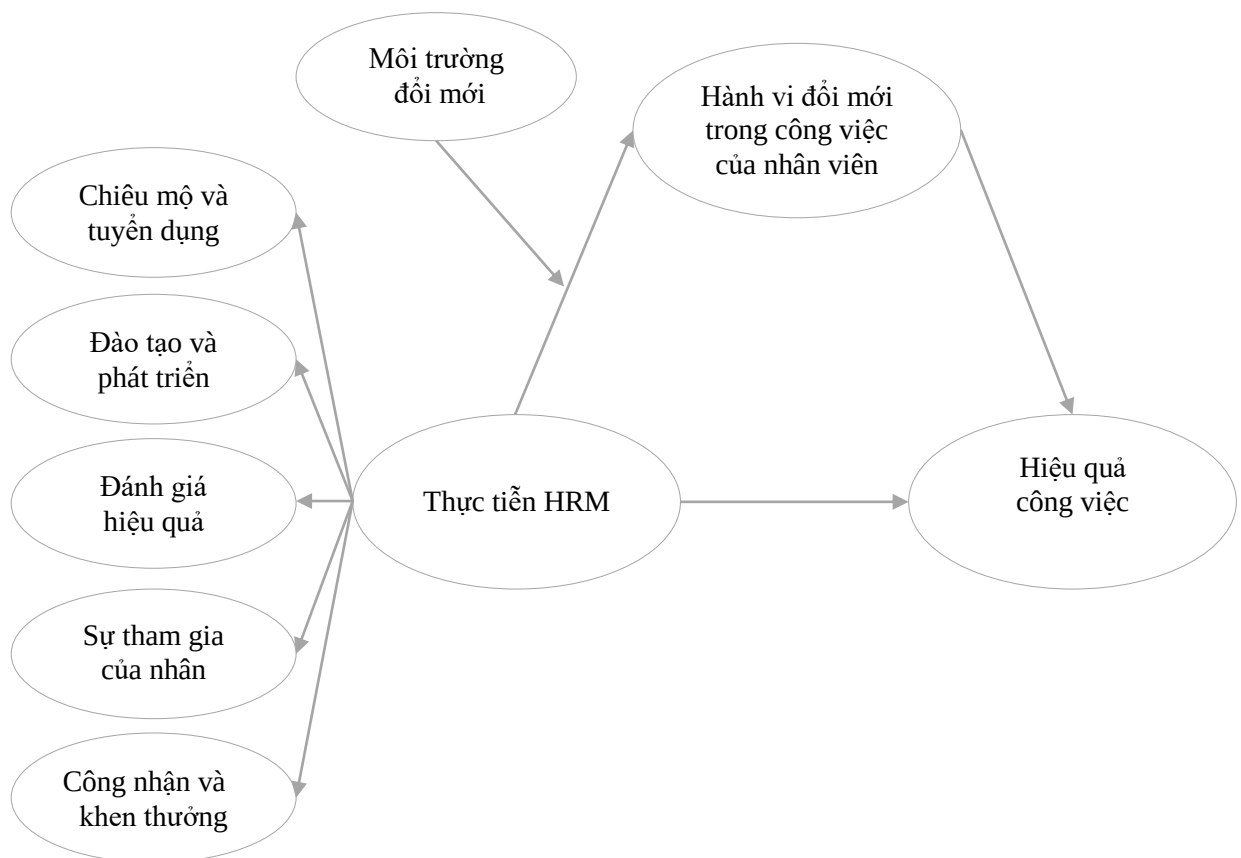


Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả đề xuất, 2025)

Tác giả luận án thu thập và xử lý dữ liệu thứ cấp từ nguồn khoa học uy tín như Web of Science; thư viện các trường đại học; nguồn khoa học từ tạp chí uy tín như: Sustainability, Pacific Business Review International, Journal of Asian Finance Economics and Business, International Journal of Manpower, International Journal of Early Childhood Special Education, International Journal of Human Resource Management, International Journal of Hospitality Management, International Journal of Early Childhood Special Education, Human Resource Management Journal, Human Resource Management, Asia Pacific Journal of Human Resources, International Journal of Early Childhood Special Education.

Cùng với phương pháp thống kê, phân tích, so sánh nguồn dữ liệu thứ cấp từ những nguồn tin tưởng, dữ liệu từ hệ thống khoa học, báo cáo cơ quan ban ngành, tạp chí, các nguồn thông tin khác đã được công bố. Các báo cáo thống kê của tổ chức doanh nghiệp, tập đoàn ...



Hình 3.2. Mô hình nghiên cứu sơ bộ sau khi lược khảo tài liệu

(Nguồn: Tác giả đề xuất từ lược khảo tài liệu, 2025)

Dựa vào lược khảo tài liệu, tác giả tìm ra khoảng trống nghiên cứu cũng như các mối liên hệ sơ bộ giữa các yếu tố như thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, hành vi

đổi mới trong công việc; Môi trường đổi mới; Hiệu quả công việc của nhân viên mà mục tiêu của nghiên cứu nhằm tới. Từ đó, mô hình nghiên cứu sơ bộ đã được tác giả đề xuất như Hình 3.2.

3.2. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.2.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được thực hiện vào tháng 04 năm 2024 bằng kỹ thuật phỏng vấn chuyên sâu với các chuyên gia và thảo luận nhóm tập trung với một số nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long. Mục tiêu của nghiên cứu định tính nhằm điều chỉnh mô hình nghiên cứu và thang đo cho các cấu trúc cho phù hợp với bối cảnh tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long.

3.2.1.1. Phỏng vấn sâu

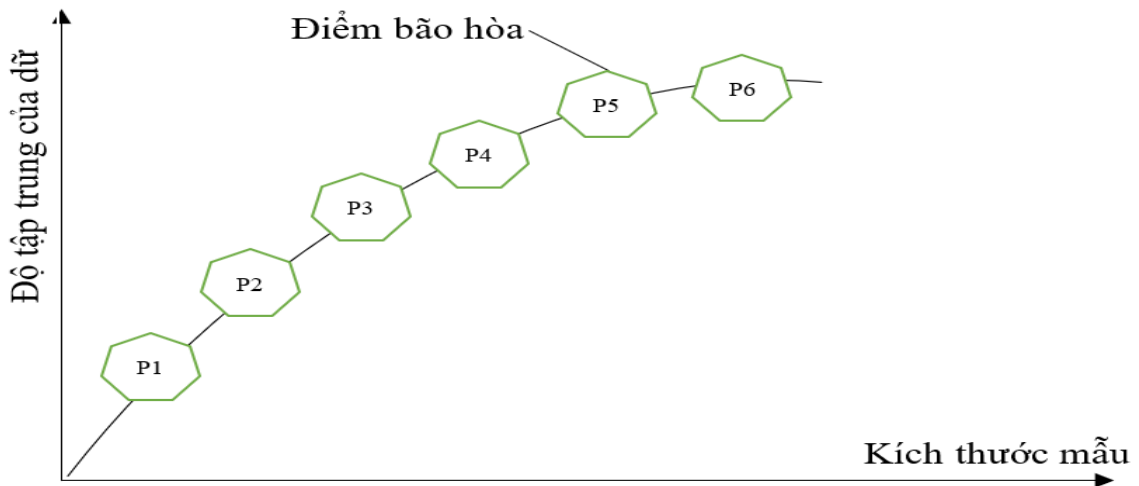
Đối tượng: Nhóm chuyên gia là những người đang giữ chức vụ trong ban giám đốc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long. Tiêu chí chính để lựa chọn chuyên gia là những cá nhân hiện đang giữ chức vụ trong Ban Giám đốc tại các đơn vị VNPT cấp tỉnh, thuộc khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Đây là những người có vai trò trực tiếp trong việc hoạch định, triển khai và giám sát các chính sách, chiến lược liên quan đến quản trị nguồn nhân lực tại từng địa phương, đồng thời có kinh nghiệm thực tiễn phong phú trong quá trình điều hành hoạt động tổ chức trong bối cảnh chuyển đổi số và áp lực cạnh tranh gia tăng trong ngành viễn thông.

Mục tiêu: Phỏng vấn sâu nhằm mục đích điều chỉnh mô hình nghiên cứu cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu.

Cờ mẫu: Phỏng vấn sâu là một dạng của nghiên cứu khám phá. Vì vậy mẫu được chọn theo phương pháp phi xác suất, dựa vào nguyên tắc bão hòa. Các phần tử của mẫu được chọn sao cho chúng thỏa mãn một số đặc tính của tổng thể. Kỹ thuật chọn mẫu này được minh họa trong Hình 3.3.

Quy trình chọn mẫu lý thuyết được tiến hành như sau: Nhà nghiên cứu chọn đối tượng tham gia nghiên cứu thứ 1 (P1), thảo luận với họ để thu thập dữ liệu cần thiết. Tiếp theo, chọn người tham gia thứ 2 (P2) để thu thập dữ liệu từ họ và nhà nghiên cứu phát hiện P2 cho một số thông tin có ý nghĩa cho nghiên cứu nhưng khác với P1. Vì vậy, nhà nghiên cứu tiếp tục với P3. Tương tự như P2, nhà nghiên cứu phát hiện thêm một số thông tin khác với P1 và P2 (dĩ nhiên có những thông tin trùng với P1 và P2). Vì vậy nhà nghiên cứu tiếp tục chọn thêm người tham gia thứ 4

(P4). Lúc này, nhà nghiên cứu có phát hiện thêm một vài điểm khác biệt so với những thông tin đã thu thập từ P1, P2 và P3 nhưng không có ý nghĩa nhiều. Tiếp tục đến P5 thì hầu như không có gì thêm. Vì vậy P5 là điểm bão hòa hay điểm tới hạn, nghĩa là đến đây, không còn thông tin gì mới nữa để tiếp tục cho các người tham gia tiếp theo. Tuy nhiên để khẳng định điểm bão hòa, nhà nghiên cứu chọn thêm P6. Nếu không phát hiện thêm thông tin gì mới thì sẽ ngừng tại P6 và kích thước mẫu cho nghiên cứu là $n = 6$.



Hình 3.3. Chọn mẫu theo quy tắc điểm bão hòa

(Nguồn: Vương & Giao, 2024)

Thời gian phỏng vấn: 60 phút/chuyên gia, từ ngày 03/04/2024 đến 14/04/2024.

Dàn bài thảo luận: Tác giả xây dựng dàn bài thảo luận như trong Phụ lục 1. Tác giả hỏi ý kiến chuyên gia để chuyên gia liệt kê tối đa những ý kiến và quan điểm của họ theo các câu hỏi như:

- Câu 1: Theo Anh/Chị, những nhân tố quan trọng nào có ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên đang làm việc tại VNPT trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long?

- Câu 2: Theo Anh/Chị, mô hình thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tại VNPT trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long bao gồm những khía cạnh nào?

Quy trình phỏng vấn sâu: Quá trình phỏng vấn sâu được tác giả sắp xếp theo các bước sau:

- Bước 1: Giới thiệu nội dung buổi thảo luận
- Bước 2: Trình bày lại quá trình lược khảo tài liệu
- Bước 3: Trình bày lại quá trình phân tích đánh giá các nghiên cứu trước đây ở

trong nước và quốc tế, nêu khoảng trống của nghiên cứu, đề xuất các yếu tố liên quan

- Bước 4: Trình bày lại quá trình phân tích, nhìn nhận tại thực trạng, thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức doanh nghiệp và đưa ra các đề xuất về yếu tố liên quan nhằm cải tiến thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

- Bước 5: Trình bày lại kết quả đánh giá thực hiện công việc trong tổ chức doanh nghiệp, hiệu quả kinh doanh và đưa ra các đề xuất các yếu tố liên quan nhằm cải tiến thực tiễn nguồn nhân lực, tăng hiệu quả làm việc

- Bước 6: Trình bày mô hình đề xuất

- Bước 7: Thảo luận, ghi nhận các ý kiến phản hồi của các chuyên gia

- Bước 8: Điều chỉnh theo góp ý, sự đồng thuận của các chuyên gia

- Bước 9: Hoàn thiện và kết thúc

Kết quả phỏng vấn sâu:

Sau khi phỏng vấn chuyên gia thứ 4, dữ liệu cho thấy đã bị lặp lại, nên số lượng chuyên gia tham gia cho ý kiến cho nghiên cứu này là 5 chuyên gia (Bảng 3.1).

Bảng 3.1. Danh sách chuyên gia tham gia thảo luận

STT	Họ và tên	Nơi công tác	Chức vụ
1	Trần Trúc Lam	VNPT Cà Mau	Giám đốc
2	Trần Lý Vinh	VNPT An Giang	Phó giám đốc
3	Dương Văn Lãm	VNPT Bạc Liêu	Phó giám đốc
4	Hồ Thanh Cao	VNPT Sóc Trăng	Giám đốc
5	Ngô Xuân Phúc	VNPT Cần Thơ	Giám đốc

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

Đối với câu hỏi 1, các chuyên gia đã liệt kê ra một số yếu tố có thể ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên như:

- **Yếu tố về quản trị nguồn nhân lực:** chiêu mộ và tuyển dụng, đào tạo nhân viên, phát triển nhân viên, đánh giá hiệu quả, sự tham gia của nhân viên, công nhận và khen thưởng, quan hệ lao động...

- **Yếu tố cá nhân:** năng lực và kỹ năng: Trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, kỹ năng mềm (giao tiếp, giải quyết vấn đề...); động lực làm việc: Sự hứng thú, cam kết và mục tiêu cá nhân; sức khỏe và tinh thần: Tình trạng sức khỏe, mức độ căng thẳng, cân bằng công việc – cuộc sống.

- **Yếu tố môi trường làm việc:** Văn hóa doanh nghiệp: Môi trường làm việc tích cực, tôn trọng, minh bạch; Quan hệ với đồng nghiệp và lãnh đạo: Hỗ trợ, hợp tác, phản hồi xây dựng; Điều kiện làm việc: Trang thiết bị, không gian làm việc, chính sách hỗ trợ.

- **Yếu tố bên ngoài:** Xu hướng ngành nghề: Biến động kinh tế, công nghệ mới; Ảnh hưởng gia đình – xã hội: Trách nhiệm gia đình, mối quan hệ xã hội.

Tuy nhiên, các chuyên gia cho rằng yếu tố thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng nhất để nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến cách doanh nghiệp tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, khen thưởng và gắn kết nhân viên. Khi nhân viên được chọn đúng vị trí, phát triển kỹ năng, nhận phản hồi công bằng và có động lực làm việc, họ sẽ làm việc hiệu quả hơn.

Sau đó, tác giả đã đặt câu hỏi chi tiết về các thành phần cụ thể của thực tiễn HRM nào sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của đang làm việc tại VNPT trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long. Đồng thời, tác giả cũng đã trình bày mô hình thực tiễn HRM mà tác giả đã lược khảo tài liệu để các chuyên gia đánh giá. Kết quả cho thấy đa số các chuyên gia đồng ý rằng mô hình HRM tác giả trình bày là rất phù hợp với thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tại VNPT trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long. Tuy nhiên, các chuyên gia cho rằng một số khía cạnh trong mô hình cần điều chỉnh cho rõ ý nghĩa. Thứ nhất, “Đào tạo và phát triển” không nên đưa chung thành một khái niệm. “Đào tạo” và “phát triển” là hai khái niệm riêng biệt, mặc dù chúng có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Đào tạo tập trung vào việc nâng cao kỹ năng và kiến thức cụ thể cần thiết cho công việc hiện tại. Mục tiêu là giúp nhân viên thực hiện công việc hiệu quả hơn trong ngắn hạn. Phát triển mang tính chiến lược lâu dài, giúp nhân viên mở rộng khả năng và phát triển toàn diện về cả kỹ năng chuyên môn và kỹ năng mềm, nhằm đáp ứng nhu cầu công việc trong tương lai. Đào tạo giúp nhân viên nâng cao năng lực trong công việc hiện tại, còn phát triển giúp nhân viên tiến xa hơn trong sự nghiệp, nâng cao tiềm năng lâu dài. Việc phân biệt rõ ràng hai khái niệm này giúp doanh nghiệp xây dựng chiến lược nhân sự phù hợp cho từng giai đoạn và nhu cầu của nhân viên. Do đó, đa số các chuyên gia đề xuất sử dụng khía cạnh “Đào tạo” cho rõ nghĩa. Thứ hai, cần điều chỉnh khái niệm “công nhận và khen thưởng” thành “khen thưởng” do bởi bản chất của khái niệm “khen thưởng” có thể bao gồm cả khen thưởng vật chất (tiền thưởng, quà tặng) và khen thưởng phi vật chất (sự công nhận, ghi nhận công lao). Thêm vào

đó, các chuyên gia cũng cung cấp thông tin chi tiết về các khía cạnh trong mô hình như sau:

Chiêu mộ và Tuyển dụng: Mục tiêu của giai đoạn này là thu hút và lựa chọn những ứng viên phù hợp với văn hóa, giá trị và nhu cầu của doanh nghiệp. Các chuyên gia cũng cho rằng VNPT cần xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng hấp dẫn; Sử dụng các kênh tuyển dụng đa dạng (mạng xã hội, trang việc làm, giới thiệu nội bộ); Quy trình tuyển chọn minh bạch, công bằng, kết hợp đánh giá kỹ năng và thái độ; Đảm bảo ứng viên có sự hòa nhập tốt qua chương trình onboarding bài bản.

Đào tạo: Giúp nhân viên nâng cao kỹ năng chuyên môn và kỹ năng mềm, đáp ứng yêu cầu công việc. Các chuyên gia cũng cho rằng VNPT cần xác định nhu cầu đào tạo dựa trên mục tiêu cá nhân và tổ chức; Cung cấp chương trình đào tạo linh hoạt: trực tuyến, hội thảo, mentoring.

Đánh giá hiệu quả: Hệ thống đánh giá giúp đo lường năng suất làm việc và hỗ trợ nhân viên cải thiện hiệu suất. Các chuyên gia cũng cho rằng VNPT cần thiết lập mục tiêu SMART; Áp dụng phương pháp đánh giá đa chiều (OKRs, KPIs, 360-degree feedback); Phản hồi thường xuyên, không chỉ giới hạn trong đánh giá định kỳ; Hỗ trợ nhân viên cải thiện thông qua coaching và phát triển cá nhân.

Sự tham gia của nhân viên: Tăng cường mức độ cam kết của nhân viên bằng cách xây dựng văn hóa làm việc cởi mở, khuyến khích sáng tạo; Cho phép nhân viên đóng góp ý kiến và tham gia vào các quyết định quan trọng; Đảm bảo môi trường làm việc thân thiện, công bằng, có cơ hội phát triển.

Khen thưởng: Ghi nhận thành tích của nhân viên bằng cách thực hiện các chính sách lương thưởng công bằng, minh bạch, dựa trên hiệu suất; Hình thức công nhận đa dạng: tài chính (tiền thưởng, tăng lương) và phi tài chính (tuyên dương, cơ hội phát triển); Khen thưởng kịp thời để tạo tác động mạnh mẽ.

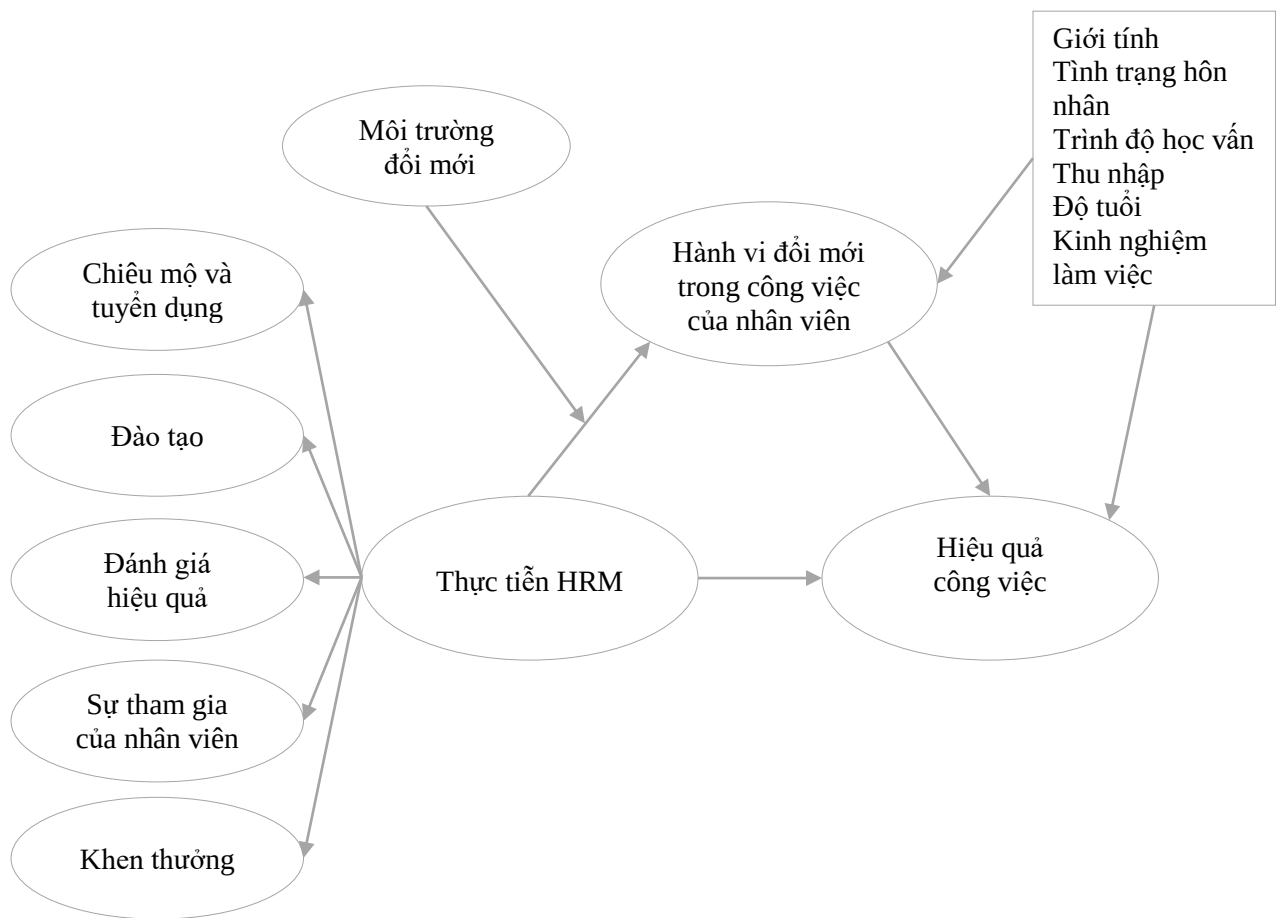
Do đó, mô hình quản trị nguồn nhân lực phù hợp với VNPT trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long theo các chuyên gia gồm 05 thành phần: (1) Thực tiễn Chiêu mộ và tuyển dụng; (2) Thực tiễn Đào tạo; (3) Thực tiễn Đánh giá công việc; (4) Thực tiễn Sự tham gia của nhân viên; (5) Thực tiễn Khen thưởng.

Thêm vào đó, tác giả cũng xin ý kiến chuyên gia về liệu rằng cấu trúc Hành vi đổi mới trong công việc cho quan trọng cho ngành bưu chính viễn thông tại Việt Nam nói chung và tại VNPT nói riêng. Các chuyên gia cho rằng hành vi đổi mới trong công việc mang lại lợi ích ở ba khía cạnh: (1) phát triển công nghệ nhanh chóng; (2) tăng cường trải nghiệm khách hàng; (3) cải thiện hiệu quả công việc. Thứ nhất,

ngành bưu chính viễn thông luôn phải đổi mới với sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ. Các xu hướng mới như 5G, Internet of Things (IoT), trí tuệ nhân tạo (AI), và blockchain đang thay đổi cách thức hoạt động của ngành này. Để cạnh tranh và đáp ứng nhu cầu của khách hàng, các doanh nghiệp trong ngành phải đổi mới liên tục, cải tiến quy trình và ứng dụng công nghệ mới. Thứ hai, khách hàng ngày càng đòi hỏi dịch vụ chất lượng cao, nhanh chóng và tiện lợi. Hành vi đổi mới giúp các công ty bưu chính viễn thông nâng cao chất lượng dịch vụ, tạo ra các sản phẩm và giải pháp mới như dịch vụ viễn thông đa dạng (data, voice, internet tốc độ cao), dịch vụ thanh toán điện tử, và các nền tảng hỗ trợ khách hàng. Đổi mới giúp tạo ra trải nghiệm người dùng tốt hơn và hài lòng hơn. Cuối cùng, việc đổi mới trong quy trình làm việc, ứng dụng công nghệ tự động hóa, quản lý dựa trên dữ liệu lớn (big data), và tích hợp các hệ thống kỹ thuật số có thể giúp tăng hiệu quả và giảm chi phí hoạt động. Điều này không chỉ giúp các công ty tiết kiệm chi phí mà còn nâng cao năng suất lao động.

Một trong ba khía cạnh mà các chuyên gia đã đề cập đó là hành vi đổi mới trong công việc có thể giúp cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên. Vì vậy, tác giả đã phỏng vấn chi tiết về vấn đề này. Các chuyên gia đã cho ý kiến như sau: Đổi mới trong công việc liên quan đến việc cập nhật kỹ năng và áp dụng các công cụ công nghệ mới, giúp nhân viên làm việc nhanh hơn, chính xác hơn và sáng tạo hơn. Các công cụ như phần mềm quản lý dự án và công cụ giao tiếp trực tuyến giúp nâng cao sự phối hợp, cải thiện quy trình làm việc nhóm và tăng hiệu quả tổng thể. Bên cạnh đó, ngành bưu chính viễn thông tại Việt Nam đang đổi mới với sự cạnh tranh khốc liệt từ các nhà cung cấp dịch vụ trong và ngoài nước. Hành vi đổi mới trong công việc giúp doanh nghiệp tạo sự khác biệt và duy trì vị thế cạnh tranh. Những sáng kiến đổi mới giúp công ty đáp ứng nhu cầu mới của khách hàng, tăng trưởng doanh thu và cải thiện hiệu quả công việc.

Cuối cùng, tác giả đã trình bày mô hình nghiên cứu mà tác giả đã chuẩn bị, đa số các chuyên gia đều đồng ý hiệu chỉnh lại các khía cạnh trong thực tiễn HRM như đã đề cập trước đó, và hoàn toàn đồng ý với các biến số còn lại trong mô hình. Như vậy, mô hình nghiên cứu đã được điều chỉnh như trong Hình 3.4.



Hình 3.4. Mô hình nghiên cứu sau khi điều chỉnh

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

3.2.1.2. Thang đo của các cấu trúc

Dựa vào kết quả phỏng vấn sâu, mô hình đã được điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại VNPT trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long. Tiếp theo, tác giả tiếp tục lược khảo tài liệu để tìm kiếm các thang đo nhằm đo lường cho các cấu trúc trong mô hình nghiên cứu (Phụ lục 2). Kết quả cho thấy tác giả đã tìm thấy thang đo sơ bộ của các cấu trúc và được trình bày trong Bảng 3.2.

Bảng 3.2. Thang đo trong các nghiên cứu trước

Biến	Thành phần	Mã hóa	Số quan sát	Nguồn
Thực tiễn HRM	Chiêu mộ và tuyển dụng	RS	4	Rana và Malik (2017)
	Đào tạo	TR	5	
	Đánh giá hiệu quả	PA	5	
	Khen thưởng	RE	5	
	Sự tham gia của nhân viên	EP	4	
Hành vi đổi mới trong công việc		IWB	5	De Jong và Den Hartog (2010)
Môi trường đổi mới		IC	5	Malik và Wilson (1995)
Hiệu quả công việc		JP	5	Bouckenooghe và cộng sự (2013)

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

Thực tiễn HRM sẽ được đo lường bằng 23 câu hỏi được tham khảo từ Rana và Malik (2017). Thang đo bao gồm năm khía cạnh: Chiêu mộ và tuyển chọn (5 câu hỏi), Đào tạo (5 câu hỏi), Đánh giá hiệu quả (5 câu hỏi), Khen thưởng (5 câu hỏi), Sự tham gia của nhân viên (4 câu hỏi) (Bảng 3.3). Tất cả các biến quan sát được đo bằng thang đo Likert năm điểm (1: Hoàn toàn không đồng ý, 5: Hoàn toàn đồng ý).

Bảng 3.3. Thang đo gốc của Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

Thực tiễn HRM	Biến quan sát
Recruitment and selection	The organization work for discloses information to applicants regarding the steps and criteria of the recruitment and selection process
	The organization I work for has competitive selection processes that attract competent people
	The recruitment and selection processes in this organization are impartial
	My recruitment team is able to recruit people with the right skills

Thực tiễn HRM	Biến quan sát
Training	Employees in this organization receive continued training to provide good service Employees in this organization receive extensive customer service training before they come into contact with customers Employees of this organization receive training on how to serve customers better Employees in this organization receive training on how to deal with customer problems I get the opportunity to discuss my training requirements with my manager
Performance appraisal	Performance appraisals are administered in an equitable manner among all employees The feedback I receive during the performance appraisal process is useful to improve my performance Qualitative aspects of my performance are also considered This organization evaluates my performance based on the track record of my courteous service to customers My performance appraisal ratings reflected the effort I have put into my work
Rewards	The organization recognizes the significance of the contributions I make My superiors generally appreciate the way I do my job I am rewarded for serving customers well Reward and recognition are given in a fair and consistent manner The rewards I receive are based on customer evaluations of service
Employee participation	Employees in this job are allowed to make many decisions Employees in this job are often asked by their supervisor to participate in decisions Employees are provided the opportunity to suggest improvements in the way things are done Superiors keep open communications with employees in this job

(Nguồn: Rana & Malik, 2017)

Hành vi đổi mới trong công việc được đo lường bởi 05 câu hỏi của De Jong và Den Hartog (2010) (Bảng 3.4). Thang đo Likert 5 điểm (1: Hoàn toàn không đồng ý, 5: Hoàn toàn đồng ý) đã được sử dụng để đo lường các biến quan sát cho cấu trúc này.

Bảng 3.4. Thang đo gốc của Hành vi đổi mới trong công việc

Cấu trúc	Biến quan sát
Innovative work behavior	I often pay attention to issues that are no part of his daily work
	I often wonder how things can be improved
	I often search out new working methods, techniques, or instruments
	I often generate original solutions for problems
	I often find new approaches to execute tasks

(Nguồn: De Jong & Den Hartog, 2010)

Môi trường đổi mới được đo lường bởi 05 biến quan sát của Malik và Wilson (1995) (Bảng 3.5). Tất cả các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm (1: Hoàn toàn không đồng ý; 5: Hoàn toàn đồng ý).

Bảng 3.5. Thang đo gốc của Môi trường đổi mới

Cấu trúc	Biến quan sát
Innovative climate	This organization is always moving toward the development of new answers
	This organization can be described as flexible and continually adapting to change
	People in this organization are always searching for fresh, new ways of looking at problems
	Creativity is encouraged here
	This organization seems to place a high value on taking risks, even if there are occasional mistakes

(Nguồn: Malik & Wilson, 1995)

Hiệu quả công việc được đo lường bởi 05 biến quan sát của Bouckenooghe và cộng sự (2013) (Bảng 3.6). Tất cả các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm (1: Hoàn toàn không đồng ý; 5: Hoàn toàn đồng ý).

Bảng 3.6. Thang đo gốc của Hiệu quả công việc

Cấu trúc	Biến quan sát
Job performance	Plans and organizes to achieve objectives of the job and meet deadlines
	Adequately completes assigned duties
	Fulfills responsibilities specified in job description
	Performs tasks that are expected of him/her
	Meets formal performance requirements of the job

(Nguồn: Bouckenooghe và cộng sự, 2013)

Bên cạnh đó, các thang đo được sử dụng để đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu được phát triển bởi các nghiên cứu trước bằng ngôn ngữ tiếng Anh. Để đảm bảo tính hợp lệ của bảng hỏi, các biến quan sát sẽ được dịch từ tiếng Anh sang tiếng Việt bởi một chuyên gia về tiếng Anh người Việt (Phụ lục 3) và sau đó được dịch lại sang tiếng Anh bởi một người Việt khác thông thạo tiếng Anh (Phụ lục 4). Cuối cùng, chuyên gia ngôn ngữ người Úc hỗ trợ đối chiếu kết quả của bảng tiếng anh dịch ngược với bảng tiếng anh gốc (Phụ lục 5). Lợi ích của dịch ngược trong nghiên cứu đa quốc gia là đảm bảo độ chính xác về ý nghĩa của câu hỏi đối với ngôn ngữ gốc. Kết quả cho thấy sự tương đương giữa hai phiên bản nên tác giả được kết quả thang đo trong tiếng việt như trong Bảng 3.7.

Bảng 3.7. Câu hỏi đo lường sau tiến trình dịch ngược

Biến	Câu hỏi đo lường
Chiêu mộ và tuyển dụng	Tổ chức làm việc công bố thông tin cho các ứng viên về các bước và tiêu chí của quy trình chiêu mộ và tuyển chọn
	Tổ chức tôi làm việc có các quy trình tuyển chọn cạnh tranh nhằm thu hút những người có tài năng
	Các quy trình chiêu mộ và tuyển chọn trong tổ chức này là công bằng
	Đội ngũ tuyển dụng của tôi có thể tuyển dụng những người có các kỹ năng phù hợp
Đào tạo	Nhân viên trong tổ chức này được đào tạo liên tục để cung cấp dịch vụ tốt
	Nhân viên trong tổ chức này được đào tạo dịch vụ khách hàng rộng rãi trước khi tiếp xúc với khách hàng
	Nhân viên của tổ chức này được đào tạo về cách thức phục vụ khách hàng tốt hơn
	Nhân viên trong tổ chức này được đào tạo về cách xử lý các vấn đề của khách hàng
	Tôi có cơ hội thảo luận về các yêu cầu đào tạo của mình với người quản lý của tôi
Đánh giá	Đánh giá hiệu quả được quản lý một cách công bằng giữa tất cả các nhân viên

Biến	Câu hỏi đo lường
hiệu quả	Phản hồi tôi nhận được trong quá trình đánh giá hiệu quả là hữu ích để cải thiện hiệu quả công việc của tôi Các khía cạnh chất lượng về hiệu quả của tôi cũng được xem xét Tổ chức này đánh giá hiệu quả của tôi dựa trên hồ sơ theo dõi dịch vụ lịch sự với khách hàng của tôi Xếp hạng đánh giá hiệu quả của tôi phản ánh nỗ lực tôi đã bỏ ra cho công việc của mình
Khen thưởng	Tổ chức nhận ra tầm quan trọng của những đóng góp tôi thực hiện Cấp trên của tôi thường đánh giá cao cách tôi làm công việc của mình Tôi được khen thưởng vì đã phục vụ khách hàng tốt Phần thưởng và sự công nhận được đưa ra một cách công bằng và nhất quán Phần thưởng tôi nhận được dựa trên đánh giá của khách hàng về dịch vụ
Sự tham gia của nhân viên	Nhân viên trong công việc này được phép đưa ra nhiều quyết định Nhân viên trong công việc này thường được người giám sát của họ yêu cầu tham gia vào các quyết định Nhân viên được cung cấp cơ hội để đề xuất cải tiến trong cách mọi thứ được thực hiện Cấp trên giao tiếp cởi mở với nhân viên trong công việc này
Hành vi đổi mới trong công việc	Tôi thường chú ý đến những vấn đề không nằm trong công việc hàng ngày Tôi thường tự hỏi làm thế nào mọi thứ có thể được cải thiện Tôi thường tìm kiếm các phương pháp làm việc, kỹ thuật hoặc công cụ mới Tôi thường tạo ra các giải pháp ban đầu cho các vấn đề Tôi thường tìm thấy các cách tiếp cận mới để thực hiện các nhiệm vụ
Môi trường đổi mới	Tổ chức này luôn hướng tới việc phát triển các câu trả lời mới Tổ chức này có thể được mô tả là linh hoạt và liên tục thích ứng với sự thay đổi Mọi người trong tổ chức này luôn tìm kiếm những cách nhìn nhận vấn đề mới mẻ Sự sáng tạo được khuyến khích ở đây Tổ chức này dường như rất coi trọng việc chấp nhận rủi ro, ngay cả khi đôi khi có những sai lầm
Hiệu quả công việc	Lập kế hoạch và tổ chức để đạt được các mục tiêu của công việc và đáp ứng thời hạn Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao Hoàn thành trách nhiệm quy định trong mô tả công việc Thực hiện tốt các nhiệm vụ được cấp trên mong đợi Đáp ứng yêu cầu thực hiện chính thức của công việc

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

3.2.1.3. Thảo luận nhóm tập trung

Đối tượng tham gia thảo luận nhóm tập trung là một số nhân viên đang làm việc trên 2 năm tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long.

Mục tiêu: Thảo luận nhóm tập trung nhằm điều chỉnh thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Tác giả sẽ đưa ra bảng hỏi mà tác giả thu thập được từ những nghiên cứu trước đây để các đáp viên đánh giá cách sử dụng từ ngữ trong từng biến quan sát nhằm đảm bảo câu hỏi rõ nghĩa và dễ trả lời.

Cỡ mẫu: Saunders và cộng sự (2023) đề xuất rằng cỡ mẫu cho một cuộc thảo luận nhóm tập trung từ 7 đến 15 thành viên bằng kỹ thuật lấy mẫu thuận tiện.

Dàn bài thảo luận: Tác giả xây dựng dàn bài thảo luận như trong Phụ lục 6.

Quy trình thảo luận nhóm: Quá trình thảo luận nhóm được tác giả sắp xếp theo các bước sau:

- Điều hành thảo luận: NCS Lâm Hoàng Đăng
- Thời lượng thực hiện: Khoảng 90 phút
- Địa điểm: Phòng họp của VNPT tỉnh Cà Mau, ngày 20/04/2024
- Công cụ dụng cụ: Máy chiếu, bảng trắng, bút, giấy.
- Bước 1: Giới thiệu nội dung buổi thảo luận (Phụ lục 6)
- Bước 2: Trình bày mô hình đề xuất và các thang đo tương ứng
- Bước 3: Thảo luận, ghi nhận các ý kiến phản hồi của các đáp viên
- Bước 4: Điều chỉnh theo góp ý, sự đồng thuận của các đáp viên
- Bước 5: Hoàn thiện và kết thúc

Kết quả của thảo luận nhóm tập trung:

Tác giả đã mời 13 nhân viên đang làm việc tại VNPT ở 13 tỉnh đồng bằng sông Cửu Long (Bảng 3.8). Kích thước của nhóm này khuyến khích những người tham gia đưa ra quan điểm của họ về vấn đề cụ thể. Bản chất của nhóm tập trung như một kỹ thuật nằm trong việc gỡ những phát hiện bất ngờ do một phiên tương tác giữa các thành viên của nhóm.

Kết thúc buổi thảo luận với nhóm gồm 13 thành viên. Nội dung buổi thảo luận được ghi nhận chi tiết và không có yếu tố mới nào được đề xuất ngoài những nội dung đã được tác giả trình bày, đề xuất trước đó. Tổng 13 đáp viên đã hoàn toàn đồng thuận đạt tỷ lệ đồng thuận 100% về các yếu tố (1) Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực với các thành phần gồm Chiêu mộ và tuyển dụng; Đào tạo; Đánh giá hiệu quả; Sự tham gia của nhân viên; Khen thưởng; (2) Hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên; (3) Môi trường đổi mới; (4) Hiệu quả công việc của nhân viên. Bên

cạnh đó, các thành viên tham gia thảo luận được yêu cầu đánh giá mức độ dễ hiểu của các biến quan sát đã được nhóm tác giả chuẩn bị sẵn.

Bảng 3.8. Danh sách thảo luận nhóm tập trung

STT	Họ và tên	Nơi công tác
1	Trần Anh Hào	TTVT Châu Thành, VNPT Kiên Giang
2	Phạm Thanh Triều	TT Công nghệ Thông Tin, VNPT An Giang
3	Phan Việt Khánh	TT Điều Hành Thông Tin, VNPT Trà Vinh
4	Nguyễn Thành Nam Thanh Phụng	Phòng Kỹ thuật Đầu tư, VNPT Sóc Trăng
5	Trần Thanh Nhã	TTVT TP Vĩnh Long, VNPT Vĩnh Long
6	Vương Vỹ Khang	TT Viễn thông 1, VNPT Hậu Giang
7	Trần Thái Dương	TT Viễn thông 1, VNPT Bạc Liêu
8	Trần Huỳnh Quang	TT Điều Hành Thông Tin, VNPT Tiền Giang
9	Lê Trường Thống	TT Viễn thông Cao Lãnh, VNPT Đồng Tháp
10	Nguyễn Thị Hoa	TT Điều Hành Thông Tin, VNPT Cần Thơ
11	Hồ Quốc Triều	TT Điều Hành Thông Tin, VNPT Long An
12	Phạm Quốc Tuấn	Phòng nhân sự Tổng hợp, VNPT Cà Mau
13	Phan Thanh Thảo	TT Viễn Thông TP Bến Tre, VNPT Bến Tre

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

Kết quả thảo luận nhóm cho thấy các thành viên tham gia đều đồng ý rằng nội dung các câu hỏi để đo lường các biến rất rõ ràng và dễ hiểu. Bên cạnh đó, nhóm thảo luận cũng đã điều chỉnh cách trình bày ngôn ngữ cho phù với bối cảnh nghiên cứu tại VNPT, với tỷ lệ đồng thuận đạt 100% (13/13). Thang đo sau khi điều chỉnh được trình bày trong Bảng 3.9 dưới đây.

Bảng 3.9. Thang đo sau khi thảo luận nhóm

Biến số	Thang đo gốc	Thang đo sau khi thảo luận	Lý do điều chỉnh	Tỷ lệ đồng ý
Chiêu mộ và tuyển dụng	Tổ chức làm việc công bố thông tin cho các ứng viên về các bước và tiêu chí của quy trình chiêu mộ và tuyển chọn	Tổ chức <i>của Anh/Chị</i> công bố thông tin cho các ứng viên về các bước và tiêu chí của quy trình chiêu mộ và tuyển chọn	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%

Biến số	Thang đo gốc	Thang đo sau khi thảo luận	Lý do điều chỉnh	Tỷ lệ đồng ý
	Tổ chức tôi làm việc có các quy trình tuyển chọn cạnh tranh nhằm thu hút những người có tài năng	Tổ chức <i>của Anh/Chị</i> có các quy trình tuyển chọn cạnh tranh nhằm thu hút những người có tài năng	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Các quy trình chiêu mộ và tuyển chọn trong tổ chức này là công bằng	Các quy trình chiêu mộ và tuyển chọn trong tổ chức <i>của Anh/Chị</i> là công bằng	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Đội ngũ tuyển dụng của tôi có thể tuyển dụng những người có các kỹ năng phù hợp	Đội ngũ tuyển dụng của <i>công ty</i> có thể tuyển dụng những người có các kỹ năng phù hợp	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
Đào tạo	Nhân viên trong tổ chức này được đào tạo liên tục để cung cấp dịch vụ tốt	<i>Anh/Chị</i> được đào tạo liên tục để cung cấp dịch vụ tốt	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Nhân viên trong tổ chức này được đào tạo dịch vụ khách hàng rộng rãi trước khi tiếp xúc với khách hàng	<i>Anh/Chị</i> được đào tạo dịch vụ khách hàng rộng rãi trước khi tiếp xúc với khách hàng	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Nhân viên của tổ chức này được đào tạo về cách thức phục vụ khách hàng tốt hơn	<i>Anh/Chị</i> được đào tạo về cách thức phục vụ khách hàng tốt hơn	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Nhân viên trong tổ chức này được đào tạo về cách xử lý các vấn đề của khách hàng	<i>Anh/Chị</i> được đào tạo về cách xử lý các vấn đề của khách hàng	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Tôi có cơ hội thảo luận về các yêu cầu đào tạo của mình với người quản lý của tôi	Bỏ	Câu này không tập trung vào nội dung đào tạo trực tiếp mà nói về cơ hội thảo luận, một yếu tố mang tính quản lý và giao tiếp hơn là đào tạo thực tế. Việc bỏ câu này giúp giữ trọng tâm vào các	Đồng ý 100%

Biến số	Thang đo gốc	Thang đo sau khi thảo luận	Lý do điều chỉnh	Tỷ lệ đồng ý
			chương trình đào tạo dành cho nhân viên để cải thiện khả năng phục vụ khách hàng.	
Đánh giá hiệu quả	Đánh giá hiệu quả được quản lý một cách công bằng giữa tất cả các nhân viên	Đánh giá hiệu quả được quản lý một cách công bằng giữa tất cả các nhân viên	Không thay đổi	Đồng ý 100%
	Phản hồi tôi nhận được trong quá trình đánh giá hiệu quả là hữu ích để cải thiện hiệu quả công việc của tôi	Phản hồi Anh/Chị nhận được trong quá trình đánh giá hiệu quả là hữu ích để cải thiện hiệu quả công việc	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Các khía cạnh chất lượng về hiệu quả của tôi cũng được xem xét	Các khía cạnh chất lượng về hiệu quả của tôi cũng được xem xét	Không thay đổi	Đồng ý 100%
	Tổ chức này đánh giá hiệu quả của tôi dựa trên hồ sơ theo dõi dịch vụ lịch sự với khách hàng của tôi	Bỏ	Câu này không hoàn toàn phù hợp với ý nghĩa đánh giá hiệu quả công việc tổng thể, mà chỉ tập trung vào một yếu tố cụ thể (dịch vụ lịch sự với khách hàng). Việc loại bỏ câu này giúp giữ trọng tâm vào các yếu tố chung và toàn diện hơn trong đánh giá hiệu quả công việc.	Đồng ý 100%
	Xếp hạng đánh giá hiệu quả của tôi phản ánh nỗ lực tôi đã bỏ ra cho công việc của mình	Xếp hạng đánh giá hiệu quả của Anh/Chị phản ánh nỗ lực Anh/Chị đã bỏ ra cho công việc	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
Khen	Tổ chức nhận ra tầm	Tổ chức nhận ra	Điều chỉnh từ	Đồng ý

Biến số	Thang đo gốc	Thang đo sau khi thảo luận	Lý do điều chỉnh	Tỷ lệ đồng ý
thưởng	quan trọng của những đóng góp tôi thực hiện	tầm quan trọng của những đóng góp Anh/Chị thực hiện	ngữ cho phù hợp	100%
	Cấp trên của tôi thường đánh giá cao cách tôi làm công việc của mình	Cấp trên của Anh/Chị thường đánh giá cao cách Anh/Chị làm công việc	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Tôi được khen thưởng vì đã phục vụ khách hàng tốt	Anh/Chị được khen thưởng vì đã phục vụ khách hàng tốt	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Phần thưởng và sự công nhận được đưa ra một cách công bằng và nhất quán	Phần thưởng được đưa ra một cách công bằng và nhất quán	Không thay đổi	Đồng ý 100%
	Phần thưởng tôi nhận được dựa trên đánh giá của khách hàng về dịch vụ	Bỏ	Câu này không hoàn toàn phù hợp với ý nghĩa khen thưởng tổng thể, vì nó chỉ tập trung vào một yếu tố cụ thể (đánh giá của khách hàng). Khen thưởng nên được xem là kết quả từ sự đóng góp tổng thể trong công việc, không chỉ dựa vào một khía cạnh riêng lẻ. Việc loại bỏ câu này giúp tập trung vào các yếu tố công nhận và khen thưởng chung.	
Sự tham gia của nhân viên	Nhân viên trong công việc này được phép đưa ra nhiều quyết định	Anh/Chị được phép đưa ra nhiều quyết định trong công việc	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Nhân viên trong công việc này thường được người giám sát của họ	Anh/Chị thường được người giám sát yêu cầu tham	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%

Biến số	Thang đo gốc	Thang đo sau khi thảo luận	Lý do điều chỉnh	Tỷ lệ đồng ý
	yêu cầu tham gia vào các quyết định	gia vào các quyết định trong công việc		
	Nhân viên được cung cấp cơ hội để đề xuất cải tiến trong cách mọi thứ được thực hiện	Anh/Chị được cung cấp cơ hội để đề xuất cải tiến trong cách mọi thứ được thực hiện	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Cấp trên giao tiếp cởi mở với nhân viên trong công việc này	Cấp trên giao tiếp cởi mở với Anh/Chị trong công việc	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
Hành vi đổi mới trong công việc	Tôi thường chú ý đến những vấn đề không nằm trong công việc hàng ngày	Anh/Chị thường chú ý đến những vấn đề không nằm trong công việc hàng ngày	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Tôi thường tự hỏi làm thế nào mọi thứ có thể được cải thiện	Anh/Chị thường tự hỏi làm thế nào mọi thứ có thể được cải thiện	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Tôi thường tìm kiếm các phương pháp làm việc, kỹ thuật hoặc công cụ mới	Anh/Chị thường tìm kiếm các phương pháp làm việc, kỹ thuật hoặc công cụ mới	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Tôi thường tạo ra các giải pháp ban đầu cho các vấn đề	Anh/Chị thường tạo ra các giải pháp ban đầu cho các vấn đề	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Tôi thường tìm thấy các cách tiếp cận mới để thực hiện các nhiệm vụ	Anh/Chị thường tìm thấy các cách tiếp cận mới để thực hiện các nhiệm vụ	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
Môi trường đổi mới	Tổ chức này luôn hướng tới việc phát triển các câu trả lời mới	Tổ chức của Anh/Chị luôn hướng tới việc phát triển các câu trả lời mới	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Tổ chức này có thể được mô tả là linh hoạt và liên tục thích ứng với sự thay đổi	Tổ chức của Anh/Chị có thể được mô tả là linh hoạt và liên tục thích ứng với sự	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%

Biến số	Thang đo gốc	Thang đo sau khi thảo luận	Lý do điều chỉnh	Tỷ lệ đồng ý
		thay đổi		
	Mọi người trong tổ chức này luôn tìm kiếm những cách nhìn nhận vấn đề mới mẻ	Mọi người trong tổ chức của Anh/Chị luôn tìm kiếm những cách nhìn nhận vấn đề mới mẻ	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Sự sáng tạo được khuyến khích ở đây	Sự sáng tạo được khuyến khích ở trong tổ chức của Anh/Chị	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Tổ chức này dường như rất coi trọng việc chấp nhận rủi ro, ngay cả khi đôi khi có những sai lầm	Tổ chức của Anh/Chị dường như rất coi trọng việc chấp nhận rủi ro, ngay cả khi đôi khi có những sai lầm	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
Hiệu quả công việc	Lập kế hoạch và tổ chức để đạt được các mục tiêu của công việc và đáp ứng thời hạn	Anh/Chị lập kế hoạch và tổ chức để đạt được các mục tiêu của công việc và đáp ứng thời hạn	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao	Anh/Chị luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Hoàn thành trách nhiệm quy định trong mô tả công việc	Anh/Chị luôn hoàn thành trách nhiệm quy định trong mô tả công việc	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Thực hiện tốt các nhiệm vụ được cấp trên mong đợi	Anh/Chị luôn thực hiện tốt các nhiệm vụ được cấp trên mong đợi	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%
	Đáp ứng yêu cầu thực hiện chính thức của công việc	Anh/Chị luôn đáp ứng yêu cầu thực hiện chính thức của công việc	Điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp	Đồng ý 100%

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

Từ kết quả thảo luận với sự đồng thuận có tỷ lệ 100% đồng ý. Tác giả đề xuất thang đo sơ bộ, áp dụng thang đo Likert với 5 mức độ (1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: Không đồng ý; 3: Bình thường; 4: Đồng ý; 5: Hoàn toàn đồng ý) và các thông tin

được mã hóa gồm các yếu tố: Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (HRMP) được mã hóa theo 05 thành phần gồm: Chiêu mộ và tuyển dụng (RS) được mã hóa từ RS1 đến RS4, Đào tạo (TR) được mã hóa từ TR1 đến TR4, Đánh giá hiệu quả (PA) được mã hóa từ PA1 đến PA4, Khen thưởng (RE) được mã hóa từ RE1 đến RE4, và Sự tham gia của nhân viên (EP) được mã hóa từ EP1 đến EP4; Môi trường đổi mới (IC) được mã hóa từ IC1 đến IC5; Hành vi đổi mới trong công việc (IWB) được mã hóa từ IWB1 đến IWB5 và Hiệu quả công việc (JP) được mã hóa JP1 đến JP5. Kết quả thang đo được trình bày như Bảng 3.10.

Bảng 3.10. Thang đo sơ bộ sau khi điều chỉnh

Mã hóa	Thang đo	Thang đo Likert 5				
Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (HRMP)		1	2	3	4	5
Chiêu mộ và tuyển dụng						
RS1	Tổ chức <i>của Anh/Chị</i> công bố thông tin cho các ứng viên về các bước và tiêu chí của quy trình chiêu mộ và tuyển chọn					
RS2	Tổ chức <i>của Anh/Chị</i> có các quy trình tuyển chọn cạnh tranh nhằm thu hút những người có tài năng					
RS3	Các quy trình chiêu mộ và tuyển chọn trong tổ chức <i>của Anh/Chị</i> là công bằng					
RS4	Đội ngũ tuyển dụng của <i>công ty</i> có thể tuyển dụng những người có các kỹ năng phù hợp					
Đào tạo						
TR1	<i>Anh/Chị</i> được đào tạo liên tục để cung cấp dịch vụ tốt					
TR2	<i>Anh/Chị</i> được đào tạo dịch vụ khách hàng rộng rãi trước khi tiếp xúc với khách hàng					
TR3	<i>Anh/Chị</i> được đào tạo về cách thức phục vụ khách hàng tốt hơn					
TR4	<i>Anh/Chị</i> được đào tạo về cách xử lý các vấn đề của khách hàng					
Đánh giá hiệu quả						
PA1	Đánh giá hiệu quả được quản lý một cách công bằng giữa tất cả các nhân viên					
PA2	Phản hồi <i>Anh/Chị</i> nhận được trong quá trình đánh giá hiệu quả là hữu ích để cải thiện hiệu quả công việc					
PA3	Các khía cạnh chất lượng về hiệu quả của <i>Anh/Chị</i> cũng được xem xét					
PA4	Xếp hạng đánh giá hiệu quả của <i>Anh/Chị</i> phản ánh nỗ lực <i>Anh/Chị</i> đã bỏ ra cho công việc					

Mã hóa	Thang đo	Thang đo Likert 5				
Khen thưởng						
RE1	Cấp trên của Anh/Chị thường đánh giá cao cách Anh/Chị làm công việc					
RE2	Anh/Chị được khen thưởng vì đã phục vụ khách hàng tốt					
RE3	Phần thưởng được đưa ra một cách công bằng và nhất quán					
RE4	Anh/Chị được phép đưa ra nhiều quyết định trong công việc					
Sự tham gia của nhân viên						
EP1	Anh/Chị được phép đưa ra nhiều quyết định trong công việc					
EP2	Anh/Chị thường được người giám sát yêu cầu tham gia vào các quyết định trong công việc					
EP3	Anh/Chị được cung cấp cơ hội để đề xuất cải tiến trong cách mọi thứ được thực hiện					
EP4	Cấp trên giao tiếp cởi mở với Anh/Chị trong công việc					
Môi trường đổi mới (IC)		1	2	3	4	5
IC1	Tổ chức của Anh/Chị luôn hướng tới việc phát triển các câu trả lời mới					
IC2	Tổ chức của Anh/Chị có thể được mô tả là linh hoạt và liên tục thích ứng với sự thay đổi					
IC3	Mọi người trong tổ chức của Anh/Chị luôn tìm kiếm những cách nhìn nhận vấn đề mới mẻ					
IC4	Sự sáng tạo được khuyến khích ở trong tổ chức của Anh/Chị					
IC5	Tổ chức của Anh/Chị dường như rất coi trọng việc chấp nhận rủi ro, ngay cả khi đôi khi có những sai lầm					
Hành vi đổi mới trong công việc (IWB)		1	2	3	4	5
IWB1	Anh/Chị thường chú ý đến những vấn đề không nằm trong công việc hàng ngày					
IWB2	Anh/Chị thường tự hỏi làm thế nào mọi thứ có thể được cải thiện					
IWB3	Anh/Chị thường tìm kiếm các phương pháp làm việc, kỹ thuật hoặc công cụ mới					
IWB4	Anh/Chị thường tạo ra các giải pháp ban đầu cho các vấn đề					
IWB5	Anh/Chị thường tìm thấy các cách tiếp cận mới để thực hiện các nhiệm vụ					
Hiệu quả công việc (JP)		1	2	3	4	5

Mã hóa	Thang đo	Thang đo Likert 5				
JP1	Anh/Chị lập kế hoạch và tổ chức để đạt được các mục tiêu của công việc và đáp ứng thời hạn					
JP2	Anh/Chị luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao					
JP3	Anh/Chị luôn hoàn thành trách nhiệm quy định trong mô tả công việc					
JP4	Anh/Chị luôn thực hiện tốt các nhiệm vụ được cấp trên mong đợi					
JP5	Anh/Chị luôn đáp ứng yêu cầu thực hiện chính thức của công việc					

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

3.2.2. Nghiên cứu định lượng

3.2.2.1. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện bằng phương pháp khảo sát (Phụ lục 7) với 50 nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Mục đích nhằm đánh giá nội dung và hình thức các phát biểu trong thang đo nháp nhằm hoàn chỉnh thang đo chính thức được dùng trong nghiên cứu chính thức. Trong đó nhiệm vụ quan trọng của bước này là đánh giá đáp viên có hiểu được các phát biểu hay không? (đánh giá về mặt hình thức là bước kiểm tra mức độ phù hợp về mặt từ ngữ, ngữ pháp trong các phát biểu đảm bảo tính thống nhất, rõ ràng, không gây nhầm lẫn cho các đáp viên) và đánh giá độ tin cậy của các biến quan sát với thang đo Likert 5 (1- Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3 - Không có ý kiến, 4- Đồng ý, 5 – Rất đồng ý) nhằm loại bỏ những biến không phù hợp và đưa ra bảng câu hỏi chính thức.

Kết quả phân tích dữ liệu từ 50 nhân viên cho thấy hệ số Cronbach's Alpha nhỏ nhất là 0,737 lớn hơn ngưỡng 0,7. Bên cạnh đó, hệ số tương quan biến tổng bé nhất là 0,328, lớn hơn tiêu chuẩn 0,3 (Bảng 3.11 và Phụ lục 8). Do đó, thang đo đạt độ tin cậy tốt (Vương & Giao, 2024). Điều này chứng tỏ các đáp viên trong mẫu khảo sát thử đã hiểu và trả lời câu hỏi rất tốt. Vì vậy, bảng khảo sát sơ bộ sẽ được sử dụng cho khảo sát chính thức.

Bảng 3.11. Kết quả khảo sát sơ bộ 50 nhân viên

Cấu trúc	Số câu hỏi	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng nhỏ nhất
Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực	20	0,913	0,328
Chiêu mộ và tuyển dụng	4	0,860	0,616
Đào tạo	4	0,826	0,637
Đánh giá hiệu quả	4	0,781	0,458
Khen thưởng	4	0,737	0,442
Sự tham gia của nhân viên	4	0,757	0,437
Hành vi đổi mới trong công việc	5	0,871	0,614
Môi trường đổi mới	5	0,880	0,607
Hiệu quả công việc	5	0,881	0,579

(Nguồn: Xử lý dữ liệu khảo sát của tác giả)

3.2.2.2. Nghiên cứu định lượng chính thức

Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện bằng phương pháp phương pháp khảo sát nhân viên đang làm việc tại các VNPT trên địa tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Khi có kết quả, tác giả sẽ tiến hành tổng hợp thống kê dựa trên những thông tin thu được từ cuộc khảo sát. Xử lý dữ liệu, kiểm tra độ tin cậy từng thành phần thang đo, tính giá trị của thang đo, kiểm định giả thuyết nghiên cứu bằng mô hình hồi quy với phần mềm SmartPLS 4.0, và kiểm định sự khác biệt theo đặc điểm cá nhân bằng phần mềm SPSS 22.

3.2.3. Phương pháp chọn mẫu và mô tả mẫu nghiên cứu

3.2.3.1. Phương pháp chọn mẫu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất – chọn mẫu thuận tiện có kiểm soát, do đặc thù đối tượng nghiên cứu là nhân viên đang làm việc tại các đơn vị VNPT cấp tỉnh thuộc khu vực Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL), nơi việc tiếp cận danh sách nhân sự chính thức bị giới hạn bởi quy định nội bộ.

Tuy nhiên, để tăng tính đại diện và độ tin cậy, việc chọn mẫu được tiến hành theo các bước có hệ thống:

- Bước 1: Xác định phạm vi gồm 13 đơn vị VNPT cấp tỉnh/thành phố thuộc khu vực ĐBSCL.

- Bước 2: Phối hợp với bộ phận nhân sự của từng VNPT tỉnh để phát phiếu khảo sát đến các phòng ban có tính đa dạng về chức năng (kinh doanh, kỹ thuật, chăm sóc khách hàng, hành chính – nhân sự).

- Bước 3: Đảm bảo phân bổ tối thiểu 25–30 phiếu hợp lệ mỗi đơn vị, nhằm bảo đảm độ phủ khu vực và loại hình công việc.

- Bước 4: Tiến hành kiểm định sơ bộ thang đo (pilot test) với 50 nhân viên tại VNPT Cần Thơ để kiểm tra độ rõ ràng, độ tin cậy và tính dễ hiểu của câu hỏi trước khi khảo sát chính thức.

3.23.2. Kích thước mẫu và cơ sở xác định

Theo khuyến nghị của Hair et al. (2019) đối với mô hình SEM-PLS, kích thước mẫu tối thiểu nên đạt 10 lần số biến quan sát của biến độc lập có nhiều chỉ báo nhất, hoặc tối thiểu 200 quan sát để đảm bảo độ tin cậy thống kê.

Mô hình nghiên cứu gồm 6 biến tiềm ẩn với tổng cộng 32 biến quan sát, trong đó biến “phong cách lãnh đạo chuyển đổi” có 9 chỉ báo – là biến có nhiều chỉ báo nhất. Do đó, kích thước mẫu tối thiểu cần là 90. Tuy nhiên, để tăng độ chính xác, nghiên cứu phát ra 600 phiếu khảo sát, thu về 512 phiếu hợp lệ, đảm bảo vượt ngưỡng yêu cầu cho mô hình SEM-PLS.

3.2.3.3. Tiêu chí chọn và loại mẫu

❖ Tiêu chí chọn mẫu:

- Là nhân viên chính thức của VNPT cấp tỉnh thuộc khu vực ĐBSCL.
- Có ít nhất 1 năm kinh nghiệm làm việc tại đơn vị để có đủ hiểu biết về lãnh đạo, môi trường làm việc và hoạt động đổi mới.
- Tham gia khảo sát trên tinh thần tự nguyện, cam kết thông tin trung thực.

❖ Tiêu chí loại mẫu:

- Phiếu trả lời thiếu trên 20% câu hỏi hoặc có mẫu bất thường (ví dụ: chọn toàn cùng một mức độ cho tất cả các câu hỏi).
- Người trả lời không thuộc đối tượng nghiên cứu (như nhân viên thời vụ, thực tập sinh hoặc cán bộ cấp tỉnh không thuộc VNPT).
- Phiếu có thời gian hoàn thành dưới 3 phút (được xem là không đọc kỹ nội dung).

Sau quá trình sàng lọc, 512 phiếu khảo sát được giữ lại để phân tích chính thức, trong đó tỷ lệ nam – nữ gần tương đương, độ tuổi chủ yếu từ 25–40, và trình độ học vấn phần lớn từ cao đẳng trở lên.

3.2.3.4. Tính đại diện của mẫu

Mẫu khảo sát có sự phân bố rộng theo tỉnh/thành, chức năng công việc và thâm niên, phản ánh được đặc trưng của đội ngũ nhân viên VNPT khu vực ĐBSCL – nơi có sự pha trộn giữa đặc thù doanh nghiệp công nghệ viễn thông và cơ chế hành chính công. Do đó, mẫu được đánh giá là có tính đại diện tương đối cao, đủ điều kiện để suy luận thống kê và khái quát hóa kết quả nghiên cứu.

3.2.3.5. Kích thước mẫu

Kích thước mẫu phụ thuộc vào phương pháp phân tích, nghiên cứu này có sử dụng phân tích nhân tố khám phá (EFA). Phân tích nhân tố cần có ít nhất 200 quan sát (Gorsuch, 1988). Một số nhà nghiên cứu khác không đưa ra con số cụ thể về số mẫu cần thiết mà đưa ra tỉ lệ giữa số mẫu cần thiết và số tham số cần ước lượng. Đối với phân tích nhân tố, kích thước mẫu sẽ phụ thuộc vào số lượng biến được đưa vào trong phân tích nhân tố. Gorsuch (1988) cũng cho rằng số lượng mẫu cần gấp 5 lần số lượng biến. Trong nghiên cứu này có tất cả 40 biến quan sát cần tiến hành phân tích, vì vậy số mẫu tối thiểu cần thiết là $40 \times 5 = 200$. Trong khi Vương và Giao (2024) cho rằng cho rằng cỡ mẫu từ 100 đến 200 là đủ tốt để thực hiện phân tích mô hình PLS-SEM.

Theo Burns và Bush (1995) khi chọn mẫu cần 3 yếu tố: số lượng các thay đổi tổng thể, độ chính xác mong muốn, mức tin cậy cho phép trong các ước lượng tổng thể. Công thức để tính quy mô mẫu là: $n = Z^2(p \cdot q) / e^2$.

Trong đó:

- n: là cỡ mẫu;
- p: là ước lượng tính tỷ lệ % của tổng thể;
- q = 1-p;
- e: là sai số cho phép (+-3%, +-4%, +-5%);
- Z: là giá trị phân phối tương ứng với độ tin cậy lựa chọn (nếu độ tin cậy 95% thì giá trị Z là 1,96...).

Thường tỷ lệ p và q được ước tính là 50%/50% đó là khả năng lớn nhất có thể xảy ra của tổng thể. Cho nên để đạt được độ tin cậy là 95% thì cỡ mẫu cần phải đạt là: $n = 1,96^2 \cdot (0,5 \cdot 0,5) / 0,05^2 = 385$.

Để gia tăng độ tin cậy cho kết quả nghiên cứu, tác giả sẽ phát ra tăng thêm 2 lần cỡ mẫu tối thiểu vì trong quá trình thu thập dữ liệu sẽ phải loại bỏ những bảng khảo sát không đạt yêu cầu. Vậy số phiếu khảo sát được gửi đi khảo sát là: $385 \cdot 2 = 770$ (phiếu khảo sát).

3.2.3.6. Phương pháp chọn mẫu

Tổng thể của nghiên cứu này là toàn bộ nhân viên đang làm việc tại các VNPT trên địa bàn 13 tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long. Đáp viên được khảo sát là quản lý bộ phận; nhân viên văn phòng và nhân viên lao động trực tiếp sản xuất.

Để đảm bảo tính đại diện của mẫu cho toàn bộ tổng thể, Luận án sử dụng phương pháp lấy mẫu hạn ngạch. Lấy mẫu hạn ngạch là một kỹ thuật lấy mẫu phi xác suất nhằm xây dựng các nhóm mẫu phụ phản ánh tỷ lệ đại diện của chúng trong tổng thể. Những hạn ngạch được xác định trước này đảm bảo bao gồm các nhóm quần thể chính theo tỷ lệ chính xác. Lấy mẫu hạn ngạch đóng một vai trò quan trọng trong phương pháp nghiên cứu. Nó cho phép tác giả đạt được sự cân bằng giữa tính đại diện và tính thực tiễn, đảm bảo rằng mẫu phản ánh sự đa dạng của tổng thể trong khi vẫn khả thi để thực hiện.

Phương pháp lấy mẫu hạn ngạch giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong thiết kế nghiên cứu, vì nó tạo sự cân bằng giữa yêu cầu khoa học về tính đại diện và điều kiện thực tiễn về khả năng triển khai. Nhờ vậy, tác giả vừa có thể phản ánh được sự đa dạng của tổng thể, vừa bảo đảm tính khả thi trong quá trình thu thập dữ liệu. Trong khuôn khổ luận án này, các nhóm mẫu phụ được xác định cụ thể là các đơn vị VNPT tại 13 tỉnh thuộc khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, qua đó bảo đảm rằng dữ liệu phản ánh chính xác đặc trưng của toàn bộ vùng nghiên cứu.

Số lượng đáp viên tối thiểu của mẫu phụ được xác định dựa vào tỷ lệ nhân viên đang làm việc tại VNPT các tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long và cỡ mẫu tối thiểu đã được xác định trước đó. Bảng 3.12 sẽ mô tả về kích thước mẫu phụ trong tổng thể.

Mẫu nghiên cứu được thu thập bằng hình thức là khảo sát trực tiếp nhân viên hiện đang làm việc tại các VNPT của 13 tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long theo cỡ mẫu đã xác định ở trên, cụ thể như sau:

Bước 1: tác giả làm công văn xin phép lấy mẫu nghiên cứu. Trong đó, tác giả đã giải thích rõ mục đích và ý nghĩa của nghiên cứu (Phụ lục 7).

Bước 2: tác giả in 770 phiếu khảo sát và đóng dấu giáp lai toàn bộ phiếu khảo sát.

Bước 3: tác giả trực tiếp đến VNPT các tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long để xin phép tiến hành khảo sát dữ liệu. Thời gian khảo sát từ tháng 05/2024 đến tháng 12/2024.

Bảng 3.12. Kích thước mẫu phụ tối thiểu cho nghiên cứu chính thức

STT	Tên tỉnh	Số lượng nhân viên VNPT	Tỷ lệ %	Cỡ mẫu tối thiểu
1	Cà Mau	246	10,63%	82
2	Bạc Liêu	118	5,10%	39
3	Sóc Trăng	156	6,74%	52
4	Hậu Giang	98	4,24%	33
5	Kiên Giang	204	8,82%	68
6	An Giang	187	8,08%	62
7	Cần Thơ	182	7,87%	61
8	Vĩnh Long	159	6,87%	53
9	Trà Vinh	165	7,13%	55
10	Bến Tre	176	7,61%	59
11	Đồng Tháp	200	8,64%	67
12	Tiền Giang	223	9,64%	74
13	Long An	200	8,64%	67
Tổng		2314	100%	770

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

3.2.4. Phương pháp phân tích số liệu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp Hồi quy Bình phương Nhỏ nhất một phần (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM) để phân tích dữ liệu. Theo Hair và cộng sự (2019), PLS-SEM hiện được xem là một trong những cách tiếp cận phổ biến và hiệu quả nhất trong phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính với sự tham gia của nhiều biến tiềm ẩn (latent variables). Phương pháp này có một số ưu điểm nổi bật: (i) khả năng xử lý các mô hình phức tạp với nhiều quan hệ và biến tiềm ẩn được đo lường bởi nhiều chỉ báo khác nhau; (ii) cho phép ước lượng đồng thời cả mô hình đo lường (measurement model) và mô hình cấu trúc (structural model), nhờ đó giảm thiểu sai lệch trong ước lượng; (iii) không đòi hỏi dữ liệu phải tuân thủ phân phối chuẩn nghiêm ngặt, phù hợp với cỡ mẫu vừa và nhỏ; và (iv) cung cấp các chỉ số quan trọng như độ tin cậy (reliability), giá trị hội tụ và phân biệt (convergent and discriminant validity), cũng như các hệ số hồi quy chuẩn hóa cho các quan hệ trong mô hình. Tuy nhiên, PLS-SEM cũng tồn tại những hạn chế nhất định. Thứ nhất, so với phương pháp SEM dựa trên hiệp phương sai (CB-SEM), PLS ít phù hợp hơn khi mục tiêu nghiên cứu là kiểm định lý thuyết một cách chặt chẽ. Thứ hai, phương pháp này có thể dẫn đến hiện tượng ước lượng thiên lệch khi mẫu quá nhỏ hoặc khi dữ liệu không đảm bảo chất lượng. Thứ ba, một số chỉ số đánh giá

độ phù hợp toàn mô hình (global goodness-of-fit indices) còn chưa phát triển đầy đủ so với CB-SEM. Do vậy, trong nghiên cứu này, PLS-SEM được lựa chọn vì phù hợp với đặc điểm dữ liệu và mục tiêu khám phá, nhưng đồng thời tác giả cũng nhận thức rõ những giới hạn cần cân nhắc khi diễn giải kết quả. Phần mềm Smart PLS 4.0 được sử dụng để phân tích dữ liệu. Mức ý nghĩa của các hệ số hồi quy được tính toán bằng bootstrapping với mức bootstrapping được áp dụng là 5,000. Ngoài ra, tác động trung gian của các biến trong mô hình được kiểm tra. Cụ thể, tác giả thực hiện trình tự theo các bước sau:

3.2.4.1. Kiểm định mô hình đo lường

Mục đích của giai đoạn này là để kiểm định các yêu cầu về giá trị của thang đo được sử dụng nhằm đảm bảo các thang đo đưa vào nghiên cứu phải đáp ứng đủ các giá trị cần thiết như: độ tin cậy; giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo. Để đánh giá các giá trị trên của thang đo, các hệ số sau đây lần lượt được sử dụng làm tham chiếu gồm: Hệ số Cronbach's Alpha; hệ số độ tin cậy tổng hợp Composite reliability (CR), phương sai trích bình quân – AVE và hệ số tải ngoài (outer loading). Cụ thể, quá trình kiểm định mô hình đo lường của nghiên cứu được thực hiện thông qua các bước như sau:

Bước 1: Để đánh giá độ tin cậy của thang đo thì chỉ số cronbach's Alpha và hệ số **độ tin cậy tổng hợp (CR)** thường được sử dụng. Trong đó, hệ số cronbach's Alpha và hệ số CR cần đảm bảo $> 0,6$ và các biến có hệ số tương quan biến – tổng (Item – total correlation) lớn hơn $0,3$ thì thang đo được cho là có đủ độ tin cậy (Hair và cộng sự, 2019).

Bước 2: Để kiểm định khả năng hội tụ của các thang đo, tác giả sử dụng chỉ số phương sai trích bình quân (average variance extracted - AVE), trong đó $AVE > 0,5$ là có thể chấp nhận được (Hair và cộng sự, 2019). Trong trường hợp hệ số tải ngoài bé hơn $0,4$, biến quan sát có thể bị loại bỏ nếu sau khi loại bỏ giúp làm tăng độ tin cậy tổng hợp CR và tăng AVE; đồng thời không làm ảnh hưởng đến giá trị nội dung của thang đo.

Bước 3: Để kiểm định việc các thang đo được thiết kế cho các khái niệm nghiên cứu khác nhau thì có khác biệt nhau hay không, tác giả tiến hành bước kiểm định giá trị phân biệt của thang đo. Trong kỹ thuật phân tích PLS_SEM, giá trị phân biệt của thang đo được đánh giá qua tiêu chí Fornell-Larcker và hệ số HTMT (Heterotrait-monotrait ratio) (Hair và cộng sự, 2019). Trong đó, tiêu chí Fornell-Larcker so sánh căn bậc 2 của phương sai trích bình quân AVE của từng cấu trúc

phải lớn hơn hệ số tương quan giữa các cấu trúc. Đối với hệ số HTMT phải nhỏ hơn 1 hoặc khắt khe hơn là $HTMT < 0,9$ (Hair và cộng sự, 2019).

3.2.4.2. Kiểm định mô hình cấu trúc

Mục đích chính của giai đoạn này là nhằm kiểm định các mối quan hệ giữa các nhân tố được tác giả đề xuất trong mô hình nghiên cứu. Sau khi xác định được các mối quan hệ giữa các nhân tố có ý nghĩa thống kê (các giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận) thì tiếp đến, các kỹ thuật phân tích định lượng tiếp tục được sử dụng để kiểm tra về khả năng dự báo của mô hình trong thực tế. Như vậy, với mục đích của nghiên cứu này là xây dựng mô hình về mối quan hệ giữa các nhân tố và kiểm tra khả năng dự báo trong bối cảnh thực tế thì kỹ thuật phân tích định lượng là cần thiết được sử dụng. Trình tự các bước cần thực hiện khi kiểm định mô hình cấu trúc bằng PLS-SEM được thể hiện như sau:

Bước 1: Mục đích của bước kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến là để xem xét liệu có xảy ra hiện tượng tương quan hoàn toàn giữa các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu hay không. Hệ số được sử dụng để kiểm định vấn đề này trong mô hình PLS-SEM là hệ số phóng đại phương sai VIF (Variance inflation factor). Theo Hair và cộng sự (2019), $VIF < 2$ là tốt tức hoàn toàn không có đa cộng tuyến, nếu $VIF < 5$ thì có thể chấp nhận được tức không vi phạm đa cộng tuyến hoàn toàn, ngược lại nếu $VIF > 5$ thì nên gộp các biến quan sát thành một biến quan sát hay chuyển thang đo của khái niệm thành thang đo bậc cao.

Bước 2: Kiểm định tính phù hợp của các mối quan hệ. Thực chất của bước kiểm định này chính là đi kiểm định các giả thuyết về mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình. Để thực hiện được điều này, trong mô hình PLS-SEM, tác giả tiến hành chạy bootstrapping 5000 lần với đuôi 2t để xác định mức ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ. Theo Hair và cộng sự (2019), khi mối quan hệ giữa các nhân tố đảm bảo mức ý nghĩa thống kê nằm trong khoảng ($P_Value < 0,05$ và $T_Value > 1,96$) thì chứng tỏ giữa các nhân tố có mối quan hệ với nhau. Khi P_value càng tiệm cận đến giá trị 0 và T_Value càng lớn hơn 1,96 thì mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình càng mạnh. Kết quả phân tích của phần này sẽ xác nhận mục tiêu nghiên cứu số 1, 2, 3 của luận án.

Bước 3: Kiểm định hệ số xác định R^2 . Mục đích của bước kiểm định này là để đánh giá về mức độ dự báo của biến độc lập trong sự thay đổi của biến phụ thuộc. Hệ số R^2 được tính bằng bình phương tương quan giữa giá trị dự đoán và giá trị thực tế của một biến nội sinh (biến độc lập). Theo Wetzels và cộng sự (2009), giá trị của

R^2 nằm trong ngưỡng giá trị chấp nhận được là 0,2, trong đó nếu R^2 đạt giá trị tại các mức 0,02; 0,13 0,26 thì sẽ thể hiện khả năng dự đoán của các biến độc lập nói chung đến biến phụ thuộc ở mức độ lần lượt là yếu; trung bình; mạnh.

Bên cạnh đó, tác giả đã tiến hành kiểm định T-test cho các mẫu độc lập và phân tích phương sai một yếu tố (ANOVA) trên phần mềm SPSS nhằm đánh giá các giả thuyết về sự khác biệt trong hành vi đổi mới và hiệu quả công việc giữa các nhóm nhân viên theo các đặc điểm nhân khẩu học. Việc sử dụng các kiểm định này không chỉ bảo đảm tính chặt chẽ trong phân tích thống kê mà còn cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mức độ khác biệt có ý nghĩa giữa các nhóm. Như vậy, các kết quả thu được đã góp phần giải quyết một cách đầy đủ và thuyết phục mục tiêu nghiên cứu số 4 của luận án.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Trong chương này tác giả đã trình bày cách thiết kế nghiên cứu để thực hiện bài luận án. Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính được tiến hành bằng kỹ thuật phỏng vấn sâu và thảo luận nhóm tập trung nhằm để hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu và thang đo. Kết quả nghiên cứu định tính đã điều chỉnh mô hình thực tiễn HRM tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long gồm 05 thành phần: (1) Chiêu mộ và tuyển dụng, (2) Đào tạo, (3) Đánh giá hiệu quả, (4) Khen thưởng, (5) Sự tham gia của nhân viên. Bên cạnh đó, kết quả thảo luận nhóm cũng đã điều chỉnh thang đo cho các cấu trúc trong mô hình. Ba câu hỏi đo lường cho các thành phần của HRM đã bị loại bỏ. Phương pháp nghiên cứu định lượng được tiến bởi hai giai đoạn: nghiên cứu định lượng sơ bộ với 50 nhân viên và nghiên cứu định lượng chính thức với 770 nhân viên đang làm việc tại VNPT cấp tỉnh trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Chương này cũng đã trình bày chi tiết tổng thể của nghiên cứu, cỡ mẫu, cách thức lấy mẫu cho nghiên cứu. Cuối cùng, kỹ thuật phân tích và xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 22 và SmartPLS 4.0 cũng đã được đề cập chi tiết.

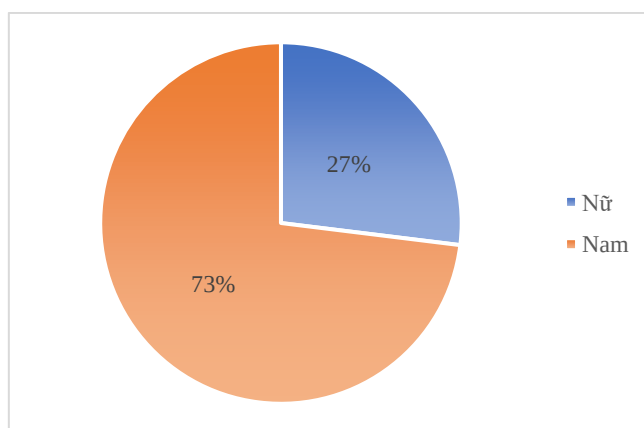
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Chương 4 trình bày kết quả nghiên cứu của luận án như đặc điểm mẫu nghiên cứu, kết quả kiểm định độ tin cậy và tính giá trị của thang đo. Luận án thực hiện kiểm định mô hình tuyến tính cấu trúc SEM để kiểm định giả thuyết nghiên cứu. Sau cùng, luận án thực hiện phân tích cấu trúc đa nhóm để kiểm định sự khác biệt và thảo luận kết quả nghiên cứu của luận án.

4.1. THỐNG KÊ MẪU NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu được thực hiện với đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại các VNPT trên địa bàn 13 tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long. Tác giả đã tiến hành khảo sát trực tiếp bằng phiếu khảo sát với cỡ mẫu là 770. Tổng cộng có 700 bảng câu hỏi được thu về, loại ra 21 bảng không đạt yêu cầu (đáp viên chỉ chọn một đáp án cho tất cả các câu hỏi), còn lại 679 phiếu khảo sát có thể sử dụng được, đạt tỷ lệ 97%. Bảng câu hỏi được mã hoá và đưa vào xử lý số liệu bằng phần mềm SPSS 22.0 để phân tích. Sau đó, tác giả đã phân loại 679 người tham gia trả lời theo thành phần giới tính, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn, độ tuổi, thu nhập và kinh nghiệm làm việc (Phụ lục 9).

4.1.1. Kết quả khảo sát về giới tính



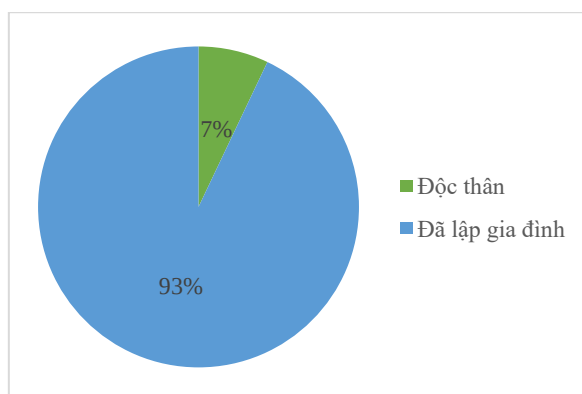
Hình 4.1. Mô tả mẫu theo giới tính

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Kết quả nghiên cứu cho thấy có 183 lao động nữ, chiếm tỷ lệ 27%, và 496 lao động nam, chiếm tỷ lệ 73%, tham gia trả lời khảo sát (Hình 4.1). Sự chênh lệch đáng kể về số lượng lao động nam và nữ trong mẫu khảo sát là điều dễ hiểu, bởi ngành bưu chính viễn thông từ lâu đã có đặc thù là nam giới chiếm ưu thế do tính chất công việc đòi hỏi nhiều về kỹ thuật, công nghệ và tính linh hoạt trong di chuyển.

Bên cạnh đó, sự khác biệt này cũng phản ánh cơ cấu nhân sự thực tế trong ngành, khi số lượng lao động nam luôn chiếm tỷ lệ cao hơn đáng kể so với lao động nữ. Điều này cho thấy mẫu khảo sát được lựa chọn có tính đại diện cao, phản ánh đúng đặc điểm nhân lực của ngành. Do đó, các kết quả thu được từ khảo sát có độ tin cậy cao và có thể sử dụng làm cơ sở để phân tích, đánh giá thực trạng lao động trong lĩnh vực bưu chính viễn thông một cách khách quan.

4.1.2. Kết quả khảo sát về tình trạng hôn nhân



Hình 4.2. Mô tả mẫu theo tình trạng hôn nhân

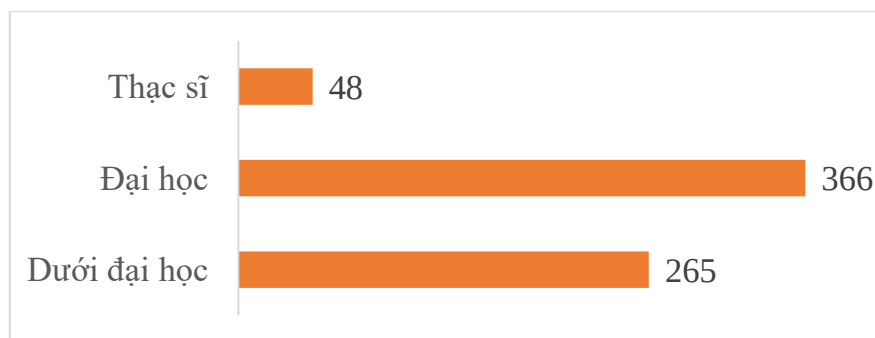
(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Kết quả nghiên cứu cho thấy có 48 người lao động còn độc thân, chiếm tỷ lệ 7%, và 631 người lao động đã lập gia đình, chiếm tỷ lệ 93%, tham gia trả lời khảo sát (Hình 4.2). Sự chênh lệch đáng kể giữa hai nhóm đối tượng này phản ánh thực tế rằng phần lớn người lao động trong ngành bưu chính viễn thông đều đã lập gia đình, có thể do tính chất công việc ổn định và yêu cầu về kinh nghiệm, thâm niên trong nghề.

Ngoài ra, điều này cũng cho thấy xu hướng chung của lực lượng lao động trong ngành, nơi những người đã có gia đình chiếm ưu thế hơn hẳn so với nhóm độc thân. Việc khảo sát dựa trên mẫu có đặc điểm phù hợp với thực tế giúp đảm bảo tính đại diện cao, từ đó mang lại kết quả khách quan và đáng tin cậy trong quá trình phân tích và đánh giá về cơ cấu nhân sự trong lĩnh vực này.

4.1.3. Kết quả khảo sát về trình độ học vấn

Kết quả khảo sát cho thấy, trong số người lao động tham gia trả lời bảng câu hỏi, có 265 người có trình độ học vấn dưới đại học, chiếm tỷ lệ 39,0%, có 366 người có trình độ học vấn đại học, chiếm tỷ lệ 53,9%, và 48 người có trình độ thạc sĩ, chiếm 7,1% (Hình 4.3). Tỷ lệ này phản ánh thực trạng trình độ học vấn của lực lượng lao động trong ngành, trong đó phần lớn người lao động có trình độ đại học, đáp ứng yêu cầu chuyên môn và nghiệp vụ của công việc.

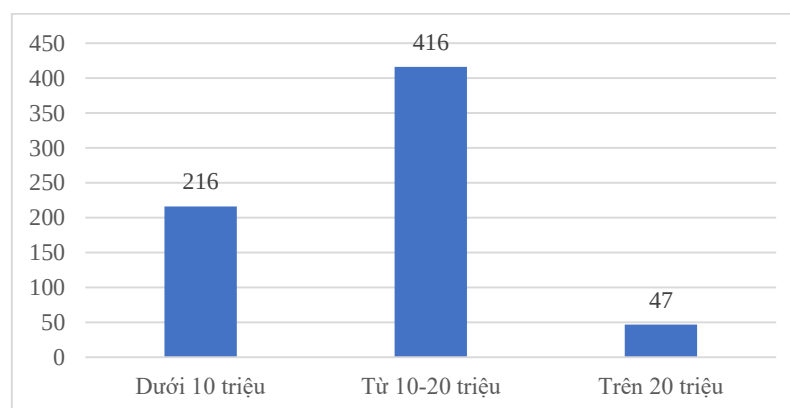


Hình 4.3. Mô tả mẫu theo trình độ học vấn

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Bên cạnh đó, số lượng lao động có trình độ thạc sĩ tuy chiếm tỷ lệ nhỏ hơn nhưng vẫn thể hiện xu hướng nâng cao trình độ chuyên môn trong ngành, đặc biệt ở các vị trí quản lý, lãnh đạo hoặc chuyên gia kỹ thuật. Kết quả này cho thấy nguồn nhân lực trong lĩnh vực bưu chính viễn thông ngày càng được nâng cao về trình độ, góp phần đáp ứng yêu cầu phát triển và đổi mới của ngành trong bối cảnh công nghệ số và hội nhập quốc tế.

4.1.4. Kết quả khảo sát về mức thu nhập hàng tháng



Hình 4. 4. Mô tả mẫu theo mức thu nhập hàng tháng

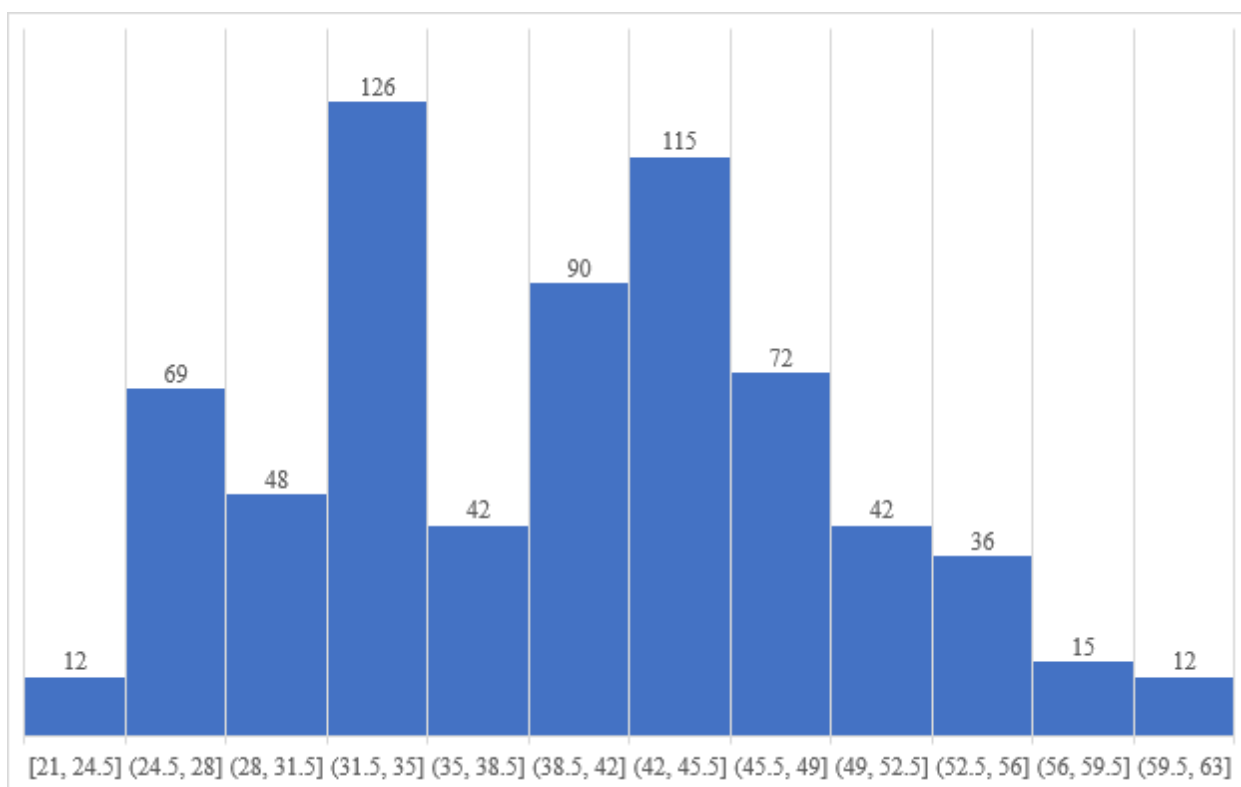
(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy, mức thu nhập của người lao động trong ngành có sự phân bố rõ ràng theo ba nhóm chính. Cụ thể, có 216 người lao động có mức thu nhập dưới 10 triệu đồng/tháng, chiếm tỷ lệ 31,8%. Trong khi đó, nhóm có thu nhập từ 10 - 20 triệu đồng/tháng chiếm đa số với 416 người, tương đương 61,3%. Đáng chú ý, chỉ có 47 người lao động có thu nhập trên 20 triệu đồng/tháng, chiếm tỷ lệ 6,9% (Hình 4.4).

Cơ cấu thu nhập này phản ánh mặt bằng thu nhập chung của ngành, trong đó phần lớn người lao động có mức thu nhập trung bình từ 10 - 20 triệu đồng/tháng,

cho thấy chính sách lương thưởng tương đối ổn định. Mức thu nhập trên 20 triệu đồng/tháng tuy chiếm tỷ lệ thấp nhưng thường thuộc về các vị trí quản lý, chuyên gia hoặc lao động có trình độ chuyên môn cao. Ngược lại, nhóm có thu nhập dưới 10 triệu đồng/tháng có thể bao gồm lao động mới vào nghề hoặc các vị trí có tính chất hỗ trợ. Kết quả này giúp làm rõ bức tranh thu nhập của người lao động trong ngành, từ đó có thể đưa ra các chính sách đãi ngộ và phát triển nguồn nhân lực phù hợp hơn trong thời gian tới.

4.1.5. Kết quả khảo sát về độ tuổi



Hình 4.5. Mô tả mẫu theo độ tuổi

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy độ tuổi của người lao động trong ngành có sự phân bố khá rộng, từ 21 tuổi – độ tuổi nhỏ nhất, đến 62 tuổi – độ tuổi lớn nhất. Tuổi trung bình của người lao động là 40 tuổi, phản ánh cơ cấu nhân sự với sự kết hợp giữa lực lượng lao động trẻ và những nhân sự có nhiều kinh nghiệm. Sự phân bố này cho thấy ngành bưu chính viễn thông thu hút nhiều đối tượng lao động ở các độ tuổi khác nhau. Những lao động trẻ thường đảm nhận các vị trí cần sự năng động, linh hoạt và tiếp thu nhanh công nghệ mới, trong khi những lao động lớn tuổi có lợi thế về kinh nghiệm, chuyên môn và khả năng quản lý. Việc duy trì một lực lượng lao động với độ tuổi trung bình 40 cũng cho thấy sự ổn định trong nhân sự của ngành,

đồng thời phản ánh sự kết hợp hài hòa giữa sức trẻ và kinh nghiệm, góp phần nâng cao hiệu quả làm việc và phát triển bền vững trong lĩnh vực này.

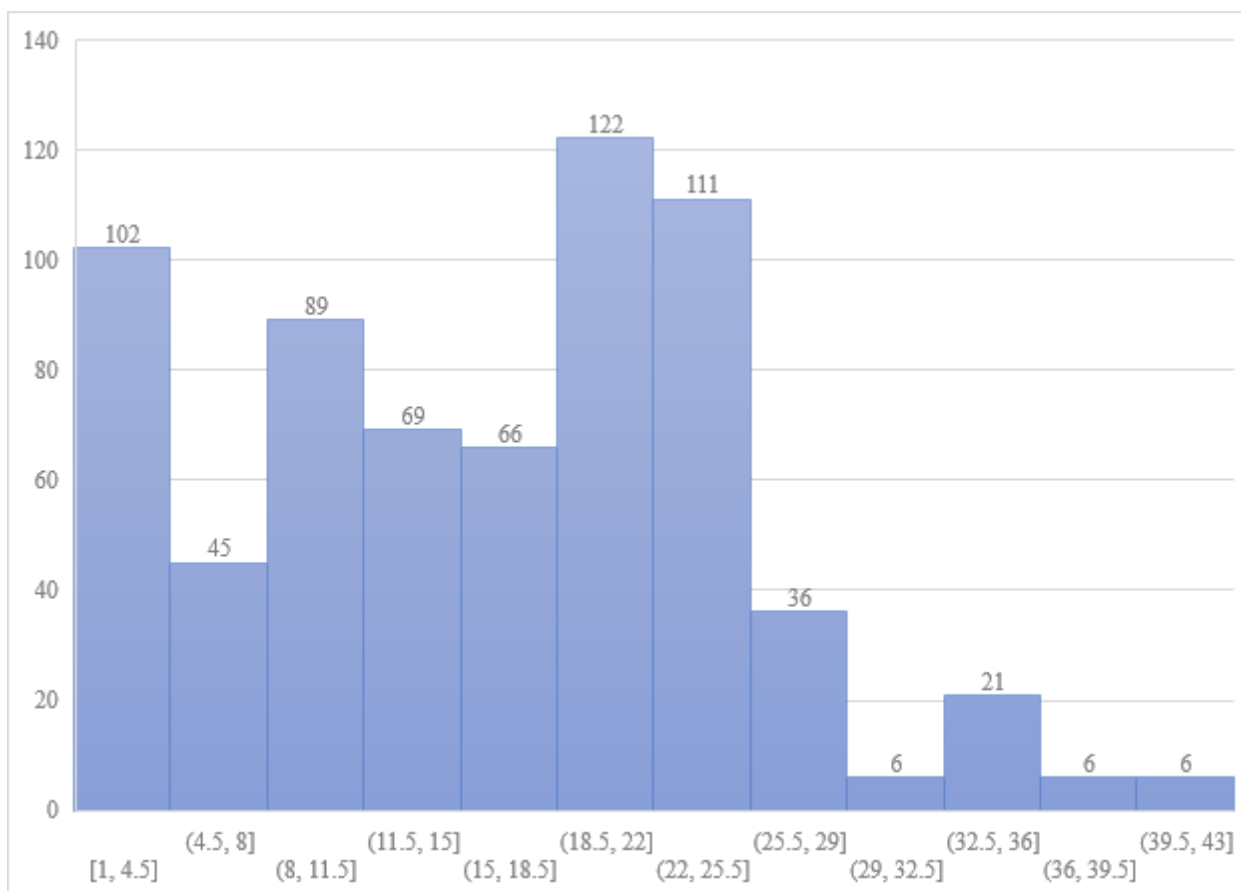
Dựa vào biểu đồ phân bố độ tuổi của người lao động (Hình 4.5), tác giả có thể rút ra một số nhận định chi tiết hơn về cơ cấu độ tuổi tại VNPT cấp tỉnh tại các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long như sau: Trước tiên, ta thấy rằng nhóm tuổi từ 31,5 đến 35 có số lượng lao động cao nhất, lên đến 126 người, tiếp theo là nhóm tuổi từ 42 đến 45,5 với 115 người. Điều này cho thấy lực lượng lao động chủ yếu tập trung vào độ tuổi trung niên, khi họ đã có kinh nghiệm làm việc và đạt được sự ổn định trong nghề nghiệp. Nhóm tuổi từ 38,5 đến 42 cũng có số lượng khá cao (90 người), tiếp tục khẳng định xu hướng lao động trong ngành chủ yếu nằm trong giai đoạn chín muồi của sự nghiệp. Ngoài ra, nhóm lao động trẻ (21 đến 28 tuổi) có số lượng khá khiêm tốn, chỉ chiếm tổng cộng 81 người, cho thấy tỷ lệ tuyển dụng lao động mới vào ngành còn hạn chế. Ở đầu kia của phổ tuổi, số lượng lao động trên 52,5 tuổi giảm dần, với chỉ 36 người trong nhóm 52,5-56 và 12 người trong nhóm 59,5-63. Điều này phản ánh thực tế rằng phần lớn người lao động đến một độ tuổi nhất định sẽ nghỉ hưu hoặc chuyển sang các vị trí ít áp lực hơn. Sự phân bố này cho thấy ngành bưu chính viễn thông có sự kết hợp giữa lực lượng lao động trẻ và những người có kinh nghiệm lâu năm, tạo ra một cơ cấu nhân sự cân bằng và bền vững.

4.1.6. Kết quả khảo sát về vị trí công tác

Dựa vào biểu đồ phân bố số năm kinh nghiệm của người lao động (Hình 4.6), tác giả có thể đưa ra một số nhận định chi tiết về cơ cấu kinh nghiệm trong VNPT cấp tỉnh tại các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long như sau: Trước hết, có thể thấy rằng nhóm lao động có kinh nghiệm từ 18,5 đến 22 năm chiếm tỷ lệ cao nhất với 122 người, tiếp theo là nhóm từ 22 đến 25,5 năm với 111 người. Điều này cho thấy phần lớn người lao động trong ngành đã có thời gian gắn bó lâu dài, trung bình từ 15 đến 25 năm, phản ánh tính ổn định cao của lực lượng lao động. Bên cạnh đó, nhóm có kinh nghiệm từ 8 đến 11,5 năm cũng chiếm số lượng khá lớn (89 người), cho thấy một lực lượng nhân sự có chuyên môn vững vàng đang kế thừa lớp lao động kỳ cựu.

Ở nhóm lao động mới, số lượng người có kinh nghiệm từ 1 đến 4,5 năm cũng khá đáng kể với 102 người, cho thấy ngành vẫn thu hút một lượng lao động trẻ nhất định. Tuy nhiên, từ mốc 25,5 năm trở đi, số lượng người lao động giảm mạnh, với chỉ 36 người có kinh nghiệm từ 25,5 đến 29 năm và rất ít người làm việc trên 30 năm (dưới 10 người mỗi nhóm). Điều này cho thấy khi đạt đến một mức thâm niên

nhất định, nhiều lao động có thể chuyển sang các vị trí quản lý, nghỉ hưu hoặc chuyển đổi công tác.



Hình 4.6. Mô tả mẫu theo kinh nghiệm làm việc

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Nhìn chung, biểu đồ phản ánh một sự phân bố hợp lý về kinh nghiệm lao động, trong đó phần lớn nhân sự nằm trong khoảng 10 - 25 năm kinh nghiệm, vừa đảm bảo được sự kế thừa từ những người có chuyên môn cao, vừa có sự bổ sung từ lực lượng lao động trẻ, tạo nên sự phát triển bền vững trong ngành.

4.2. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG

Trước khi kiểm tra giả thuyết trong mô hình cấu trúc, tác giả đã thực hiện một loạt các phân tích để xác nhận rằng dữ liệu có tính giá trị và độ tin cậy chấp nhận được. Hai chỉ số để đo độ tin cậy: hệ số Cronbach's Alpha (α) và độ tin cậy tổng hợp (CR) được tiến hành phân tích. Có hai phân tích về kiểm tra tính giá trị: tính giá trị lệ hội tụ và tính giá trị phân biệt. Những đánh giá này sẽ đảm bảo rằng dữ liệu từ bảng câu hỏi là hợp lệ, đáng tin cậy và cho thấy rằng kết quả là không sai lệch.

4.2.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Kiểm tra độ tin cậy cần được thực hiện để đảm bảo rằng các thang đo nhất quán và trả về cùng một kết quả (Nunnally, 1978). Nghiên cứu này sử dụng hai kiểm định độ tin cậy là hệ số Cronbach's alpha và độ tin cậy tổng hợp (Bảng 4.1).

Bảng 4.1. Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo

Cấu trúc	Mã hóa	Số quan sát	Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số độ tin cậy tổng hợp (CR)	Kết luận
Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực	HRMP	20	0,928	0,930	Phù hợp
Chiêu mộ và tuyển chọn	RS	4	0,854	0,856	Phù hợp
Đào tạo	TR	4	0,858	0,862	Phù hợp
Đánh giá hiệu quả	PA	4	0,820	0,826	Phù hợp
Khen thưởng	RR	4	0,834	0,836	Phù hợp
Sự tham gia của nhân viên	EP	4	0,827	0,829	Phù hợp
Môi trường đổi mới	IC	5	0,830	0,868	Phù hợp
Hành vi đổi mới trong công việc	IWB	5	0,861	0,866	Phù hợp
Hiệu quả công việc	JB	5	0,889	0,897	Phù hợp

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

4.2.1.1. Hệ số Cronbach's Alpha

Hệ số Cronbach's alpha là chỉ số đo lường tính nhất quán bên trong của các thang đo (Hair và cộng sự, 2019). Nó thường được sử dụng để đo lường độ tin cậy của các cấu trúc. Giá trị kỳ vọng của mỗi biến nằm trên phạm vi chấp nhận được là 0,70 và các biến có hệ số tương quan biến – tổng lớn hơn 0,3 (Fornell & Larcker, 1981).

❖ *Kiểm định độ tin cậy đối với thang đo Chiêu mộ và tuyển chọn*

Bảng 4.2. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo biến Chiêu mộ và tuyển chọn

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Kết luận
Thang đo “Chiêu mộ và tuyển chọn”: Cronbach's Alpha = 0,854					
RS1	11,73	3,863	0,616	0,844	Biến phù hợp
RS2	11,90	3,368	0,723	0,801	Biến phù hợp
RS3	11,79	3,536	0,714	0,804	Biến phù hợp
RS4	11,76	3,781	0,734	0,799	Biến phù hợp

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo cho biến Chiêu mộ và tuyển chọn là $0,854 > 0,7$; các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều lớn hơn 0,3 (Bảng 4.2). Vì vậy, tất cả các biến quan sát cho cấu trúc “Chiêu mộ và tuyển chọn” đều đạt được tin cậy tốt.

❖ *Kiểm định độ tin cậy đối với thang đo Đào tạo*

Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo cho biến Đào tạo là $0,858 > 0,7$; các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều lớn hơn 0,3 (Bảng 4.3). Vì vậy, tất cả các biến quan sát cho cấu trúc “Chiêu mộ và tuyển chọn” đều đạt được tin cậy tốt.

Bảng 4.3. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo cho biến Đào tạo

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Kết luận
Thang đo “Đào tạo”: Cronbach's Alpha = 0,858					
TR1	12,07	4,187	0,685	0,825	Biến phù hợp
TR2	12,25	4,141	0,657	0,838	Biến phù hợp
TR3	12,07	4,201	0,726	0,809	Biến phù hợp
TR4	12,12	4,077	0,742	0,801	Biến phù hợp

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

❖ *Kiểm định độ tin cậy đối với thang đo Đánh giá hiệu quả*

Bảng 4.4. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo Đánh giá hiệu quả

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Kết luận
Thang đo “Đánh giá hiệu quả”: Cronbach's Alpha = 0,820					
PA1	12,44	3,278	0,576	0,802	Biến phù hợp
PA2	12,56	2,871	0,707	0,742	Biến phù hợp
PA3	13,00	2,779	0,677	0,758	Biến phù hợp
PA4	12,62	3,241	0,617	0,785	Biến phù hợp

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo cho biến Đánh giá hiệu quả là $0,820 > 0,7$; các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều lớn hơn 0,3 (Bảng 4.4). Vì vậy, tất cả các biến quan sát cho cấu trúc “Đánh giá hiệu quả” đều đạt được tin cậy tốt.

❖ *Kiểm định độ tin cậy đối với thang đo Khen thưởng*

Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo cho biến Phần thưởng và sự công nhận là $0,834 > 0,7$; các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều lớn hơn 0,3 (Bảng 4.5). Vì vậy, tất cả các biến quan sát cho cấu trúc “Phần thưởng và sự công nhận” đều đạt được tin cậy tốt.

Bảng 4.5. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo Khen thưởng

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Kết luận
Thang đo “Khen thưởng”: Cronbach's Alpha = 0,834					
RE1	12,08	3,214	0,651	0,793	Biến phù hợp
RE2	12,11	3,139	0,691	0,776	Biến phù hợp
RE3	12,32	2,732	0,691	0,777	Biến phù hợp
RE4	12,16	3,120	0,623	0,804	Biến phù hợp

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

❖ *Kiểm định độ tin cậy đối với thang đo Sự tham gia của nhân viên*

Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo cho biến Sự tham gia của nhân viên là $0,827 > 0,7$; các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo

đều lớn hơn 0,3 (Bảng 4.6). Vì vậy, tất cả các biến quan sát cho cấu trúc “Sự tham gia của nhân viên” đều đạt được tin cậy tốt.

Bảng 4.6. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo Sự tham gia của nhân viên

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Kết luận
Thang đo “Sự tham gia của nhân viên”: Cronbach's Alpha = 0,827					
EP1	12,38	3,171	0,678	0,770	Biến phù hợp
EP2	12,36	3,199	0,730	0,748	Biến phù hợp
EP3	12,44	3,219	0,670	0,774	Biến phù hợp
EP4	12,40	3,580	0,540	0,831	Biến phù hợp

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

❖ **Kiểm định độ tin cậy đối với thang đo Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực**

Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo cho biến Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực là $0,928 > 0,7$; các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều lớn hơn 0,3 (Bảng 4.7). Vì vậy, tất cả các biến quan sát cho cấu trúc “Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực” đều đạt được tin cậy tốt.

Bảng 4.7. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Kết luận
Thang đo “Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực”: Cronbach's Alpha = 0,928					
RS1	77,52	90,742	0,671	0,937	Biến phù hợp
RS2	77,70	89,472	0,686	0,937	Biến phù hợp
RS3	77,59	90,216	0,678	0,937	Biến phù hợp
RS4	77,55	90,460	0,755	0,936	Biến phù hợp
TR1	77,43	89,335	0,708	0,936	Biến phù hợp
TR2	77,60	90,262	0,613	0,938	Biến phù hợp
TR3	77,42	91,163	0,610	0,938	Biến phù hợp
TR4	77,47	89,487	0,708	0,936	Biến phù hợp
PA1	77,09	92,653	0,588	0,938	Biến phù hợp
PA2	77,21	91,919	0,595	0,938	Biến phù hợp
PA3	77,65	89,559	0,720	0,936	Biến phù hợp

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Kết luận
PA4	77,27	92,988	0,576	0,938	Biến phù hợp
RR1	77,38	92,108	0,653	0,937	Biến phù hợp
RR2	77,41	92,457	0,623	0,938	Biến phù hợp
RR3	77,63	90,591	0,631	0,938	Biến phù hợp
RR4	77,46	92,331	0,582	0,938	Biến phù hợp
EP1	77,38	91,673	0,585	0,938	Biến phù hợp
EP2	77,35	92,315	0,576	0,939	Biến phù hợp
EP3	77,43	90,567	0,677	0,937	Biến phù hợp
EP4	77,39	91,403	0,641	0,937	Biến phù hợp

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

❖ **Kiểm định độ tin cậy đối với thang đo Môi trường đổi mới**

Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo cho biến Môi trường đổi mới là 0,830 > 0,7; các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều lớn hơn 0,3 (Bảng 4.8). Vì vậy, tất cả các biến quan sát cho cấu trúc “Môi trường đổi mới” đều đạt được tin cậy tốt.

Bảng 4.8. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo Môi trường đổi mới

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Kết luận
Thang đo “Môi trường đổi mới”: Cronbach's Alpha = 0,830					
IC1	16,24	6,015	0,550	0,811	Biến phù hợp
IC2	16,19	5,656	0,688	0,773	Biến phù hợp
IC3	16,29	5,460	0,699	0,768	Biến phù hợp
IC4	16,29	5,474	0,751	0,755	Biến phù hợp
IC5	16,29	6,014	0,453	0,844	Biến phù hợp

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

❖ *Kiểm định độ tin cậy đối với thang đo Hành vi đổi mới trong công việc*

Bảng 4.9. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo Hành vi đổi mới trong công việc

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Kết luận
Thang đo “Hành vi đổi mới trong công việc”: Cronbach's Alpha = 0,861					
IWB1	17,09	4,398	0,676	0,831	Biến phù hợp
IWB2	16,93	4,764	0,714	0,819	Biến phù hợp
IWB3	16,74	4,940	0,649	0,835	Biến phù hợp
IWB4	16,84	4,840	0,648	0,835	Biến phù hợp
IWB5	16,74	4,877	0,700	0,823	Biến phù hợp

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo cho biến Hành vi đổi mới trong công việc là $0,861 > 0,7$; các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều lớn hơn 0,3 (Bảng 4.9). Vì vậy, tất cả các biến quan sát cho cấu trúc “Hành vi đổi mới trong công việc” đều đạt được tin cậy tốt.

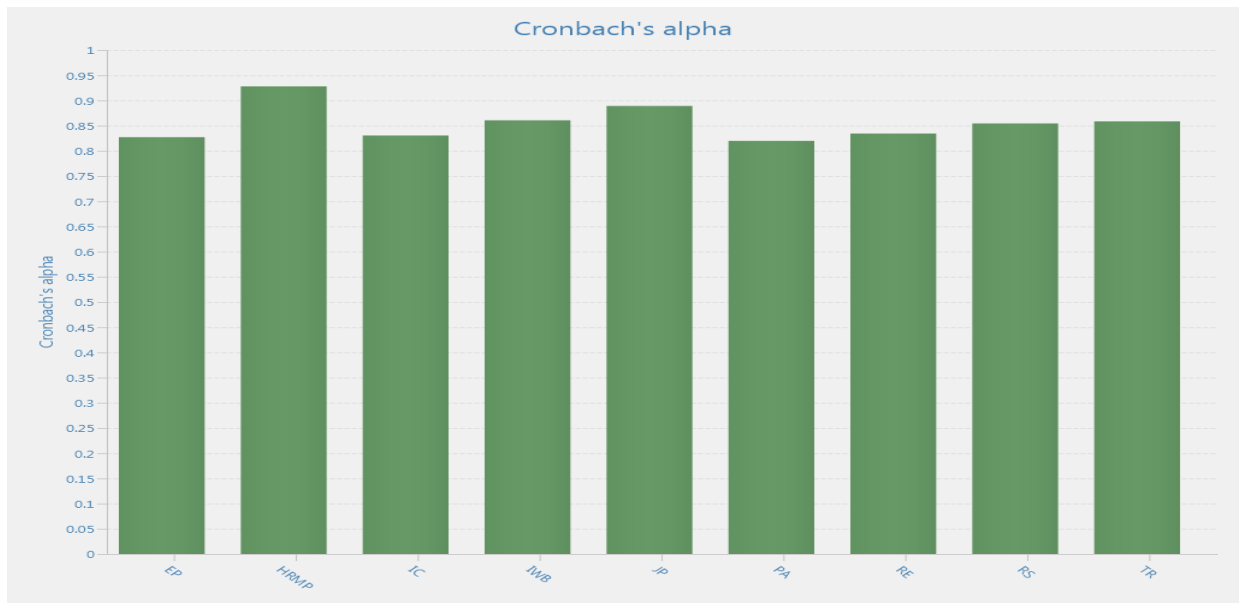
❖ *Kiểm định độ tin cậy đối với thang đo Hiệu quả công việc*

Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo cho biến Hiệu quả công việc là $0,888 > 0,7$; các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều lớn hơn 0,3 (Bảng 4.10). Vì vậy, tất cả các biến quan sát cho cấu trúc “Hiệu quả công việc” đều đạt được tin cậy tốt.

Bảng 4.10. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo Hiệu quả công việc

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Kết luận
Thang đo “Hiệu quả công việc”: Cronbach's Alpha = 0,889					
JB1	17,66	4,280	0,662	0,880	Biến phù hợp
JB2	17,58	4,203	0,699	0,871	Biến phù hợp
JB3	17,56	4,129	0,780	0,852	Biến phù hợp
JB4	17,48	4,223	0,760	0,857	Biến phù hợp
JB5	17,53	4,179	0,747	0,860	Biến phù hợp

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)



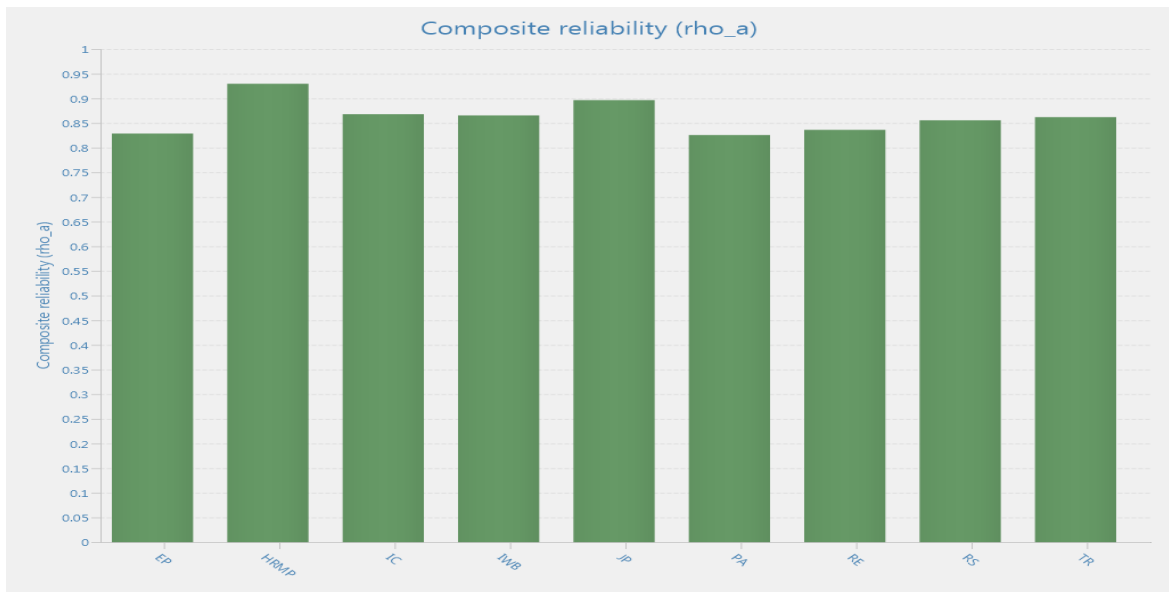
Hình 4.7. Kết quả tổng hợp hệ số Cronbach's Alpha

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

Kết luận: Kết quả phân tích hệ số Cronbach's Alpha (CA) của thang đo cho thấy tất cả thang đo có giá trị CA lớn hơn 0,7 (Hình 4.7). Do đó, tất cả các biến quan sát cho các cấu trúc có hệ số CA nằm trong phạm vi chấp nhận được.

4.2.1.2. Độ tin cậy tổng hợp

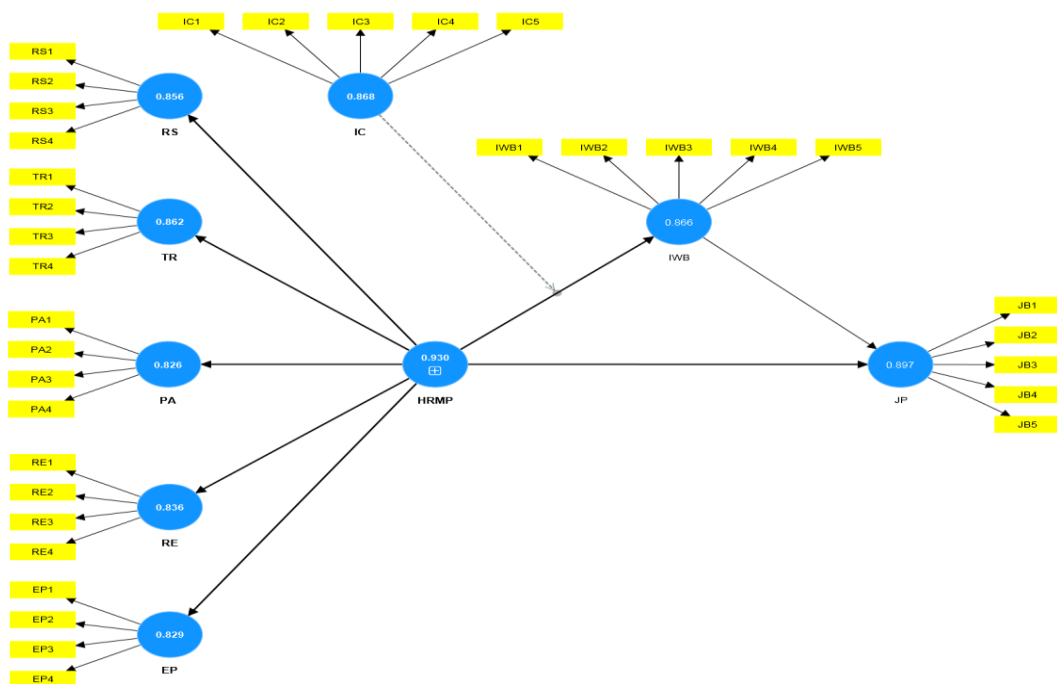
Theo Giao và cộng sự (2020a), độ tin cậy tổng hợp được khuyến nghị thực hiện để đảm bảo độ tin cậy nhất quán bên trong của các biến trong phân tích PLS vì thử nghiệm này sử dụng tải trọng chỉ báo để xem xét trong phân tích độ tin cậy. Để xác nhận độ tin cậy nhất quán bên trong của các biến, Hair và cộng sự (2019) chỉ ra rằng giá trị của độ tin cậy tổng hợp phải lớn hơn 0,70. Ngoài ra, có thể chấp nhận nếu giá trị độ tin cậy tổng hợp của mỗi biến cao hơn giá trị Cronbach's alpha của nó vì giá trị độ tin cậy tổng hợp thường cao hơn một chút.



Hình 4.8. Biểu đồ hệ số Độ tin cậy tổng hợp (CR)

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

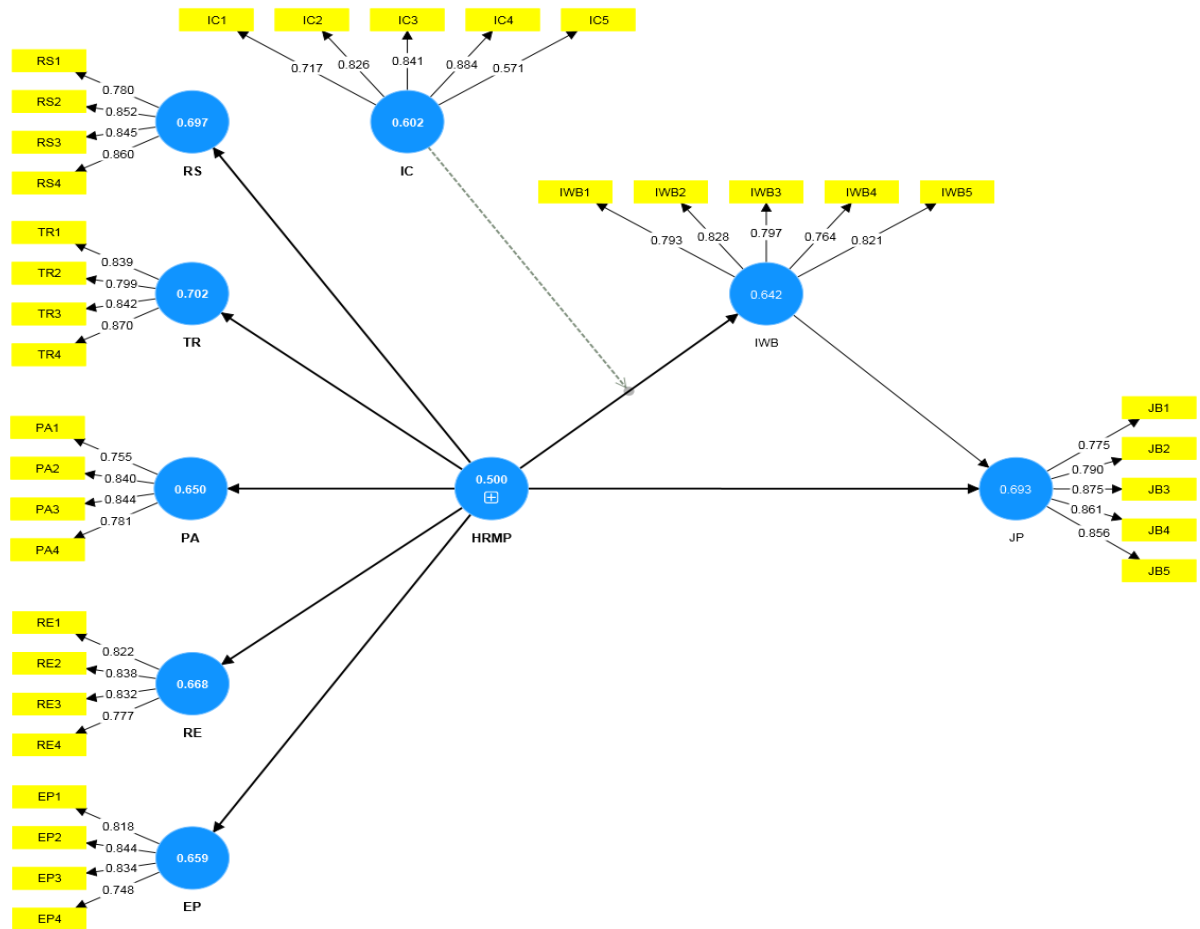
Kết quả phân tích hệ số độ tin cậy (CR) của thang đo cho thấy tất cả thang đo có giá trị CR lớn hơn 0,7 (Hình 4.8 và Hình 4.9). Do đó, tất cả các biến quan sát cho các cấu trúc có hệ số CR nằm trong phạm vi cho phép. Dựa vào kết quả CA và CR, tác giả cho rằng các biến quan sát cho các cấu trúc đạt độ tin cậy tốt.



Hình 4.9. Hệ số độ tin cậy tổng hợp (CR) được báo cáo trong ô xanh

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

4.2.2. Đánh giá tính giá trị của thang đo



Hình 4.10. Mô hình đo lường

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

Tính giá trị sẽ đánh giá các cấu trúc được đo lường tốt như thế nào. Theo Hair và cộng sự (2019), kiểm tra tính giá trị của các biến tiềm ẩn cần được thực hiện để chứng minh rằng các cấu trúc được đo lường theo những gì chúng phải đo lường và không đo lường những gì chúng không nên đo lường. Tác giả đã thực hiện kiểm tra tính giá trị cho tất cả các thang đo. Hai loại kiểm định giá trị được thực hiện trong nghiên cứu này, đó là: giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.

Bảng 4.11. Kết quả đo lường giá trị hội tụ của thang đo

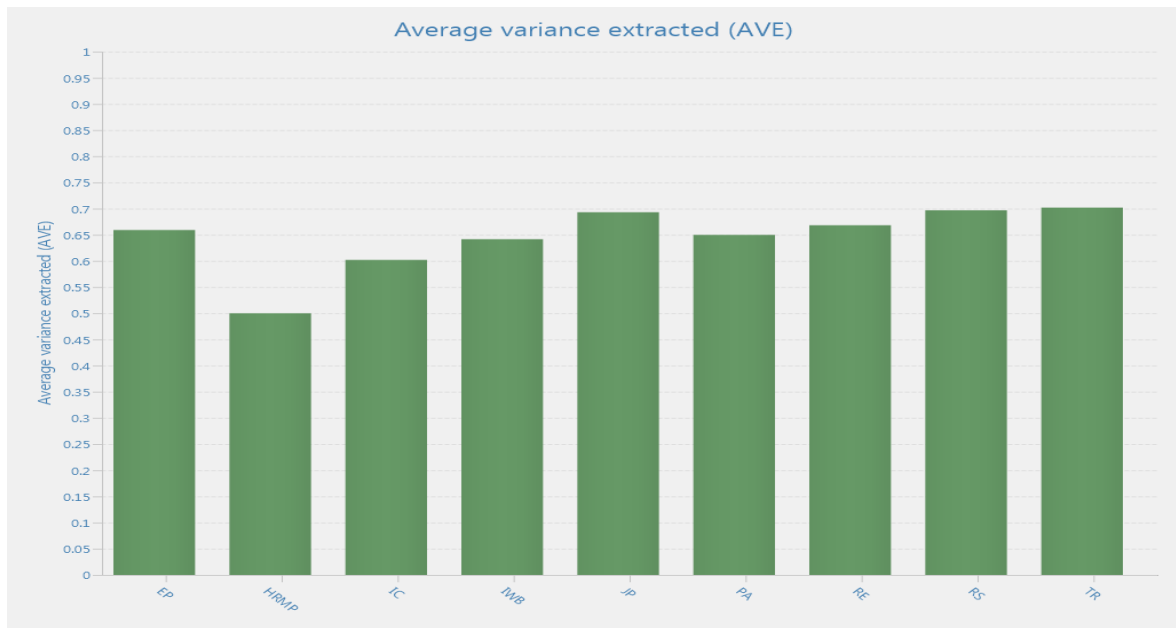
Cấu trúc	Mã hóa	Số quan sát	Hệ số tải ngoài bé nhất	Phương sai trích trung bình (AVE)	Kết luận
Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực	HRMP	20	0,614	0,500	Phù hợp
Chiêu mộ và tuyển chọn	RS	4	0,780	0,697	Phù hợp
Đào tạo	TR	4	0,799	0,702	Phù hợp
Đánh giá hiệu quả	PA	4	0,755	0,650	Phù hợp
Khen thưởng	RE	4	0,777	0,668	Phù hợp
Sự tham gia của nhân viên	EP	4	0,748	0,659	Phù hợp
Môi trường đổi mới	IC	5	0,571	0,602	Phù hợp
Hành vi đổi mới trong công việc	IWB	5	0,764	0,642	Phù hợp
Hiệu quả công việc	JB	5	0,775	0,693	Phù hợp

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

4.2.2.1. Kiểm tra giá trị hội tụ

Giá trị hội tụ là phép phân tích đánh giá mức độ hiệu quả của các chỉ số đo lường cấu trúc của chúng. Hệ số tải ngoài nhân tố được sử dụng để kiểm tra giá trị hội tụ trong phân tích này. Hair và cộng sự (2019) chỉ ra rằng giá trị tối thiểu 0,5 là đủ để phân tích giá trị hội tụ.

Trong Hình 4.10 và Bảng 4.11, kết quả thống kê cho thấy tất cả các hệ số tải ngoài của các cấu trúc đều lớn hơn ngưỡng 0,5. Ví dụ: hệ số tải ngoài tối thiểu của Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực = 0,614; Môi trường đổi mới = 0,571; Hành vi đổi mới trong công việc = 0,764; và Hiệu quả công việc = 0,775.



Hình 4.11. Biểu đồ giá trị phương sai trích trung bình

Hơn thế nữa, Vương và Giao (2024) đề nghị rằng giá trị hội tụ sẽ đảm bảo khi giá trị phương sai trích trung bình (AVE) lớn hơn hoặc bằng 0,5. Như thể hiện trong Bảng 4.11 và Hình 4.11, các giá trị AVE được báo cáo cho mỗi biến trong khoảng từ 0,500 đến 0,693 (tương ứng với Thực tiễn quản trị nhân lực và Hiệu quả công việc). Do đó, tất cả các cấu trúc đều cho thấy giá trị hội tụ tốt.

4.2.2.2. Kiểm tra giá trị phân biệt

Giá trị phân biệt là một phân tích kiểm tra xem một biến tiềm ẩn cụ thể có bị phân biệt với các biến tiềm ẩn khác hay không. Tác giả đã thực hiện kiểm định giá trị phân biệt cho từng cấu trúc bằng cách so sánh căn bậc hai của phương sai trích trung bình với mỗi tương quan của chính nó với các biến khác. Fornell và Larcker (1981) gợi ý rằng căn bậc hai của AVE của cấu trúc phải lớn hơn bất kỳ mối tương quan nào mà nó có liên quan. Điều này có nghĩa là giá trị phân biệt của biến được chấp nhận.

Bảng 4.12. Tiêu chuẩn đo lường giá trị phân biệt của Fornell-Larcker

	HRMP	IWB	IC	JP
HRMP	(0,707)			
IWB	0,544	(0,801)		
IC	0,646	0,527	(0,776)	
JP	0,439	0,455	(0,406)	(0,833)

Ghi chú: Căn bậc hai của AVE của các cấu trúc tiềm ẩn được hiển thị trong dấu ngoặc đơn.

HRMP = Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực; IC = Môi trường đổi mới; IWB = Hành vi đổi mới trong công việc; JP = Hiệu quả công việc.

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

Trong bảng tiêu chuẩn Fornell-Larcker, căn bậc hai của AVE ở trong các ô đường chéo in đậm được hiển thị trong dấu ngoặc đơn và mối tương quan giữa các biến xuất hiện bên dưới nó. Bảng 4.4 thể hiện rằng giá trị tuyệt đối của căn bậc hai của AVE lớn hơn bất kỳ hệ số tương quan nào trong cột và hàng chứa nó. Ví dụ, giá trị AVE của Hành vi đổi mới trong công việc là 0,642 (Bảng 4.12) và căn bậc hai của AVE của nó là 0,801 (Bảng 4.11). Giá trị này đều cao hơn các giá trị tương quan trong cột của nó (0,527, và 0,455) và hàng của nó (0,544).

Bảng 4.13. Bảng hệ số Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	HRMP	IWB	IC	JP	IC x HRMP
HRMP					
IWB	0,602				
IC	0,738	0,604			
JP	0,481	0,514	0,455		
IC x HRMP	0,115	0,069	0,155	0,027	

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

Hơn nữa, Bảng chỉ số HTMT (Bảng 4.13) cho các giá trị phân biệt của các cấu trúc trong mô hình đều nhỏ hơn 1. Từ các kết quả ở hai bảng Fornell-Larcker và bảng chỉ số HTMT đều cho các giá trị phù hợp với yêu cầu được đặt ra là chỉ số HTMT nhỏ hơn 1 và các giá trị căn bậc hai AVE đều lớn hơn các chỉ số cùng hàng và cột. Do đó, giá trị phân biệt đối với các cấu trúc là rất tốt.

4.2.3. Đánh giá vấn đề đa cộng tuyến

Bảng 4.14. Bảng giá trị VIF của các cấu trúc

	EP	HRMP	IWB	JC	JP	PA	RE	RS	TR
EP									
HRMP	1,000		1,717		1,421	1,000	1,000	1,000	1,000
IWB					1,421				
JC			1,730						
JP									
PA									
RE									
RS									
TR									
JC x HRMP			1,020						

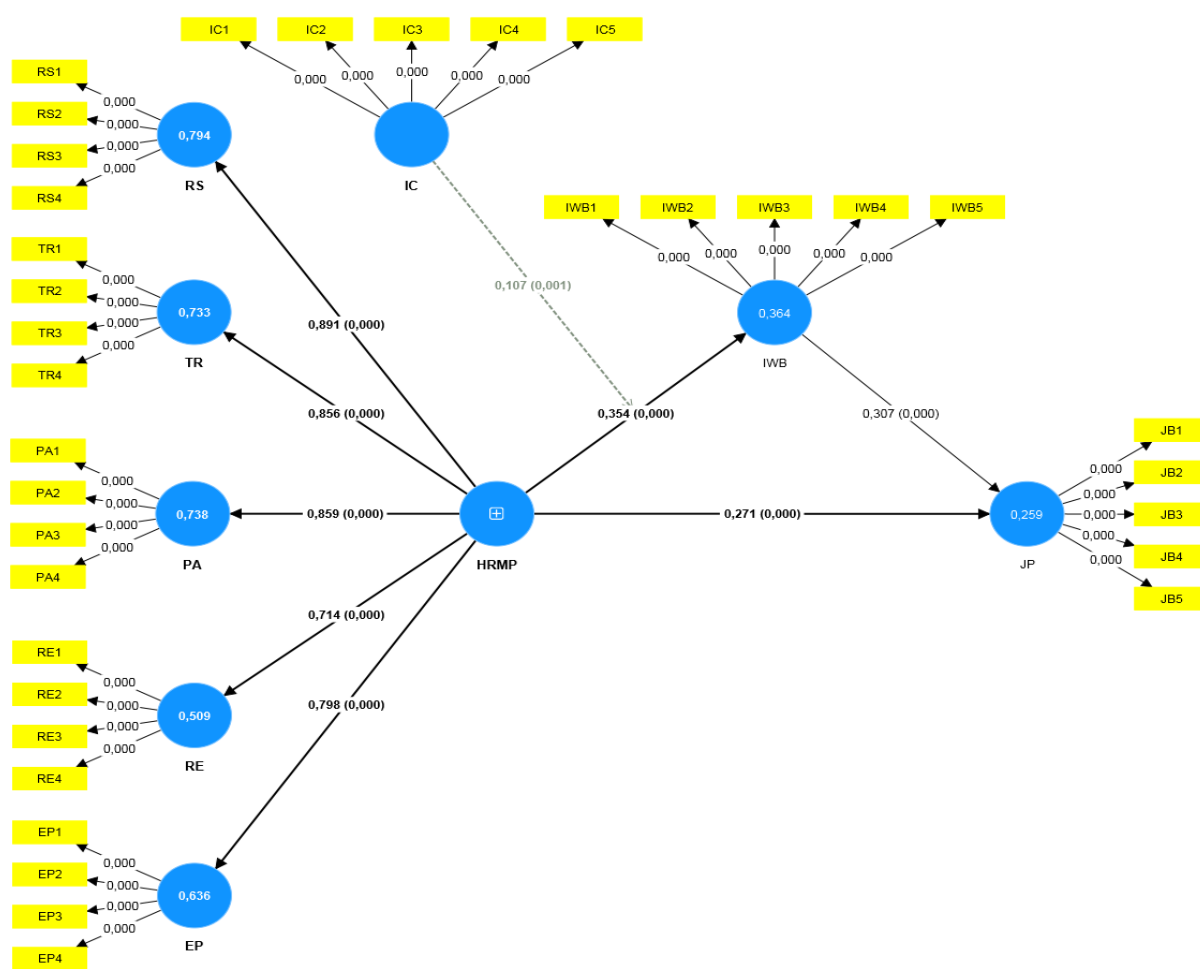
(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Đa cộng tuyến là một hiện tượng thống kê mà hai hay nhiều biến trong mô hình có mối tương quan cao với nhau. Hệ số phương sai phóng đại (VIF) là một chỉ số đo lường tính đa cộng tuyến trong mô hình. Giá trị VIF phải nhỏ hơn 3,30 để chứng minh rằng đa cộng tuyến không phải là vấn đề nghiêm trọng trong phân tích (Hair và cộng sự, 2019). Kết quả được thể hiện trong Bảng 4.14 cho thấy giá trị VIF tối đa của các cấu trúc là 1,748 dưới 3,3 có nghĩa là kết quả đạt yêu cầu. Do đó, không có hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng trong mô hình này.

4.3. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH MÔ HÌNH CẤU TRÚC

Nghiên cứu này đề xuất 07 giả thuyết với mối quan hệ tuyến tính được trình bày trước đó trong Chương 2. Kết quả phân tích PLS-SEM sẽ được báo cáo trong phần này. Tác giả sử dụng một số thuật ngữ đo lường để giải thích kết quả. Đầu tiên, giá trị p xác định giả thuyết vô hiệu rằng nó sẽ được chấp nhận hay bác bỏ. Nếu giá trị p dưới 0,05, thì giả thuyết không sẽ bị từ chối và giả thuyết thay thế sẽ được chấp nhận. Như vậy, giả thuyết sẽ có ý nghĩa thống kê. Mặt khác, nếu giá trị p lớn hơn 0,05, thì giả thuyết không thể bị bác bỏ. Do đó, giả thuyết này sẽ không có ý nghĩa thống kê. Thứ hai, phân tích đường dẫn chỉ ra mức độ liên kết giữa các biến. Hệ số beta (β) là một thuật ngữ được sử dụng rộng rãi để minh họa hệ số đường dẫn của phân tích PLS. Nếu hệ số beta dương, thì có một mối quan hệ tích cực giữa các biến. Mặt khác, nếu hệ số beta âm, thì có một mối quan hệ tiêu cực giữa các biến. Thứ ba, hệ số r-squared phản ánh tỷ lệ phần trăm của phương sai trong biến tiềm ẩn được giải thích bởi các biến tiềm ẩn được giả thuyết ảnh hưởng đến nó. Do đó, r-squared cao đề cập đến khả năng dự đoán cao của mô hình tổng thể.

Henseler và cộng sự (2009) đã đề cập rằng quy trình [A bootstrapping] có thể được sử dụng trong mô hình hóa đường dẫn PLS để cung cấp khoảng tin cậy cho tất cả các ước tính tham số, xây dựng cơ sở cho suy luận thống kê. Các kỹ thuật bootstrapping sẽ rút ngẫu nhiên một dữ liệu hiện có để tạo dữ liệu lớn hơn hoặc các mẫu phụ để đại diện cho một tổng thể. Kết quả phân tích PLS được thể hiện trong Hình 4.12.



Hình 4.12. Mô hình cấu trúc PLS-SEM

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

Giả thuyết H_1 cho rằng Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có mối tương quan thuận chiều với Hiệu quả công việc. Kết quả cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa chúng ($\beta = 0,271$; $p = 0,000$) (Bảng 4.13). Phát hiện này cho thấy khi nhân viên cảm nhận Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực càng cao thì họ có xu hướng thể đạt được Hiệu quả công việc cao hơn so với các nhân viên cảm nhận HRMP thấp. Như vậy, giả thuyết H_1 được ủng hộ tại mức ý nghĩa 5%. Kết quả này phù hợp với bối cảnh VNPT, nơi công tác quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc duy trì hiệu quả hoạt động. Các chính sách như chiêu mộ và tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu quả, khen thưởng và sự tham gia của nhân viên đều giúp nhân viên gia tăng nỗ lực trong công việc. Điều này hàm ý rằng việc chú trọng triển khai đồng bộ và hiệu quả các thực tiễn HRM tại VNPT không chỉ nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên mà còn tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của tổ chức.

Hình 4.13. Bảng kết quả của mối quan hệ giữa các cấu trúc trong mô hình

Giả thuyết	Mối quan hệ			Hệ số hồi quy	Độ lệch chuẩn	Thống kê T	Giá trị P	Kết quả
	HRMP	→	RS	0,891	0,009	101,732	0,000	
	HRMP	→	TR	0,856	0,013	67,200	0,000	
	HRMP	→	PA	0,859	0,011	75,446	0,000	
	HRMP	→	RE	0,714	0,020	34,823	0,000	
	HRMP	→	EP	0,798	0,012	64,529	0,000	
H ₁	HRMP	→	JP	0,271	0,043	6,271	0,000	Chấp nhận
H ₂	HRMP	→	IWB	0,354	0,047	7,464	0,000	Chấp nhận
H ₃	IWB	→	JP	0,307	0,047	6,562	0,000	Chấp nhận
H ₅	HRMP*IC	→	IWB	0,107	0,032	3,387	0,001	Chấp nhận

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

Giả thuyết H₂ đề xuất rằng Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có mối liên hệ tích cực với Hành vi đổi mới trong công việc. Kết quả khẳng định rằng có mối quan hệ tích cực đáng kể giữa chúng ($\beta = 0,354$; $p = 0,000$) (Bảng 4.13). Phát hiện này cho thấy khi nhân viên cảm nhận Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực càng cao thì họ có xu hướng thể thể hiện Hành vi đổi mới trong công việc nhiều hơn so với các nhân viên cảm nhận HRMP thấp. Như vậy, giả thuyết H₂ được ủng hộ tại mức ý nghĩa 5%. Trong bối cảnh VNPT, kết quả này phản ánh vai trò then chốt của HRM trong việc khuyến khích nhân viên chủ động đề xuất sáng kiến, tìm kiếm giải pháp mới và cải tiến quy trình làm việc. Các chính sách như tạo cơ hội đào tạo, khuyến khích chia sẻ ý tưởng, và cơ chế khen thưởng sáng kiến chính là động lực thúc đẩy đổi mới. Điều này hàm ý rằng việc thực hiện tốt các thực tiễn HRM tại VNPT không chỉ giúp nâng cao hiệu quả công việc, mà còn tạo điều kiện để hình thành và phát triển văn hóa đổi mới, góp phần tăng cường năng lực thích ứng và sức cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp.

Giả thuyết H₃ đề xuất rằng Hành vi đổi mới trong công việc có mối liên hệ tích cực với Hiệu quả công việc. Kết quả xác nhận rằng có mối quan hệ tích cực đáng kể giữa chúng ($\beta = 0,307$; $p = 0,000$) (Bảng 4.13). Phát hiện này cho thấy khi nhân viên thực hiện Hành vi đổi mới trong công việc càng nhiều thì Hiệu quả công việc của họ có xu hướng càng tăng lên nhiều hơn so với các nhân viên ít thực thi Hành vi đổi mới trong công việc. Như vậy, giả thuyết H₃ được ủng hộ tại mức ý nghĩa 5%. Trong bối cảnh VNPT, kết quả này cho thấy đổi mới ở cấp độ cá nhân

không chỉ dừng lại ở việc tạo ra ý tưởng mới mà còn trực tiếp góp phần cải thiện chất lượng công việc, rút ngắn thời gian xử lý và nâng cao hiệu quả công việc. Các hành vi như chủ động đề xuất giải pháp, áp dụng công nghệ mới hay cải tiến quy trình nội bộ giúp nhân viên đạt hiệu quả công việc cao hơn, đồng thời mang lại lợi ích thiết thực cho tổ chức. Phát hiện này cũng hàm ý rằng việc nuôi dưỡng và khuyến khích hành vi đổi mới trong đội ngũ nhân viên sẽ trở thành đòn bẩy quan trọng để VNPT nâng cao hiệu quả công việc và duy trì năng lực cạnh tranh trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập ngày càng sâu rộng.

Tiếp theo, nghiên cứu thực hiện kiểm định vai trò trung gian của Hành vi đổi mới trong công việc và cho kết quả như Bảng 4.14.

Hình 4.14. Bảng kết quả vai trò trung gian của Hành vi đổi mới trong công việc

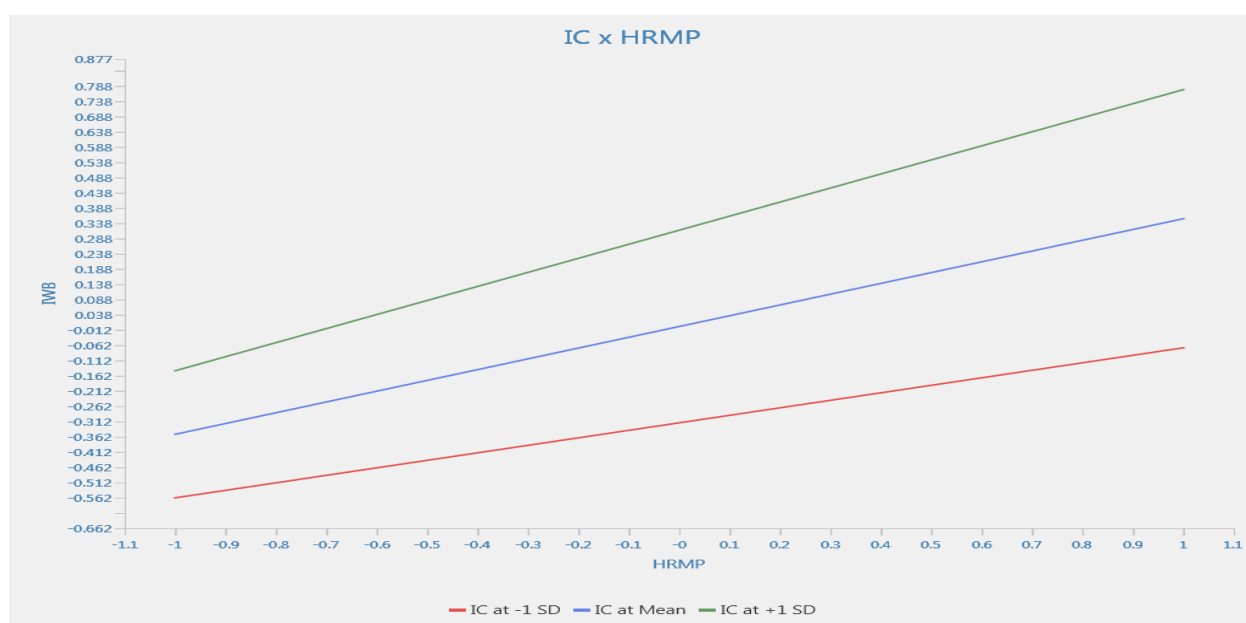
Giả thuyết	Mối quan hệ	Trực tiếp	Gián tiếp	Tổng ảnh hưởng	Tổng ảnh hưởng	Kết quả
H ₄	HRMP→IWB→JP	0,271***	0,109***	0,380***	Trung gian một phần	Chấp nhận

Ghi chú: ***= $p < 0,001$; **= $p < 0,01$; *= $p < 0,05$.

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

Giả thuyết H₄: Mối quan hệ tiêu cực giữa HRMP và JP sẽ được trung gian bởi IWB. Kết quả phân tích xác nhận rằng Hành vi đổi mới trong công việc đã đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa HRMP và JP với hệ số hồi quy là 0,109 và giá trị p là 0,000. Do đó, vai trò trung gian này được hỗ trợ về mặt thống kê. Vì vậy, giả thuyết H₄ được chấp nhận. Bên cạnh đó, mối quan hệ trực tiếp giữa HRMP và JP cũng đã được xác nhận (Giả thuyết H₁). Kết quả này cho thấy rằng mối quan hệ tiêu cực giữa HRMP và JP đã được trung gian một phần bởi IWB. Hơn nữa, tổng tác động của thực tiễn HRM đối với hiệu quả công việc của nhân viên được giải thích thông qua sự đóng góp của hành vi đổi mới trong công việc đã được ước tính trong SmartPLS 4.0. Kết quả xác nhận tổng tác động tích cực của thực tiễn HRM trong JP, cũng có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,380$; $p = 0,000$) (Bảng 4.14). Điều này cho thấy rằng hành vi đổi mới trong công việc là yếu tố giải thích rõ ràng lý do tại sao các nhân viên cảm nhận tích cực về thực tiễn HRM có xu hướng đạt hiệu quả tại nơi làm việc nhiều hơn. Đặc biệt, do mối tương quan tích cực giữa thực tiễn HRM và JP được hỗ trợ về mặt thống kê (Giả thuyết H₁) (Bảng 4.13), có thể kết luận rằng mối liên hệ giữa thực tiễn HRM và JP đã mạnh lên đáng kể khi xuất hiện vai trò trung gian của hành vi đổi mới trong công việc. Trong bối cảnh VNPT, kết quả này hàm ý

rằng các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực không chỉ tác động trực tiếp đến việc nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên thông qua những hoạt động như chiêu mộ và tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu quả, khen thưởng và sự tham gia của nhân viên, mà còn tạo ra tác động gián tiếp bằng cách khuyến khích và thúc đẩy nhân viên chủ động đổi mới. Khi được cung cấp đầy đủ điều kiện và động lực để sáng tạo, nhân viên không chỉ hoàn thành công việc một cách hiệu quả hơn mà còn liên tục đề xuất các ý tưởng, giải pháp cải tiến và đổi mới quy trình. Điều này không chỉ giúp tối ưu hóa hiệu quả hoạt động ở cấp độ cá nhân mà còn góp phần hình thành văn hóa đổi mới trong tổ chức, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả bền vững của VNPT.



Hình 4.15. Kết quả phân tích vai trò điều tiết của Môi trường đổi mới

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

Giả thuyết H₅ đã đề xuất rằng Môi trường đổi mới điều tiết mối quan hệ giữa Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và Hành vi đổi mới trong công việc. Kết quả chỉ ra rằng tác động của biến tương tác (IC*HRMP) đối với IWB là 0,107 và giá trị p là 0,00 (Bảng 4.13). Phát hiện này hàm ý rằng Môi trường đổi mới đã điều tiết tiêu cực mối quan hệ tích cực giữa HRMP và IWB. Nói cách khác, những nhân viên khi cảm nhận tổ chức có Môi trường đổi mới càng nhiều thì sẽ càng làm mạnh mối quan hệ tích cực giữa Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và Hành vi đổi mới trong công việc (Hình 4.15). Do đó, giả thuyết H₅ được chấp nhận. Trong bối cảnh VNPT, phát hiện này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. VNPT hiện đang trong quá trình chuyển đổi số mạnh mẽ, đòi hỏi đội ngũ nhân viên không chỉ làm việc hiệu quả mà còn phải liên tục sáng tạo, đưa ra các giải pháp mới nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng và

thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng của thị trường. Khi tổ chức xây dựng được một môi trường đổi mới, nơi nhân viên được khuyến khích đề xuất ý tưởng, thử nghiệm giải pháp mới và được hỗ trợ về nguồn lực cũng như chính sách, các thực tiễn HRM (như đào tạo, khen thưởng, đánh giá công bằng) sẽ phát huy hiệu quả tối đa trong việc thúc đẩy hành vi đổi mới. Nói cách khác, môi trường đổi mới tại VNPT đóng vai trò chất xúc tác, làm cho tác động tích cực của HRM đối với hành vi đổi mới của nhân viên trở nên mạnh mẽ và bền vững hơn, qua đó góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong kỷ nguyên số.

Cuối cùng, Hair và cộng sự (2019) đã đề nghị rằng ngoài việc kiểm định giả thuyết, các nhà nghiên cứu cần kiểm tra chỉ số phù hợp của mô hình biết được xem mô hình đang nghiên cứu liệu rằng phù hợp hay không. Chỉ số phù hợp với mô hình là một tập hợp các chỉ số đo lường chất lượng của mô hình so với dữ liệu. Hệ số xác định (R^2) là thước đo sức mạnh dự đoán của mô hình. R^2 là phương sai của các biến tiềm ẩn nội sinh (phụ thuộc) trong mô hình cấu trúc được giải thích bởi các cấu trúc ngoại sinh (độc lập) được kết nối với nó. Giá trị R^2 nằm trong khoảng từ 0 đến 1. Hệ số R^2 càng cao, cấu trúc được giải thích càng tốt bởi các cấu trúc tiềm ẩn trong mô hình cấu trúc. Hệ số R^2 cao cũng cho thấy giá trị của các biến có thể được dự đoán tốt bởi mô hình đường dẫn PLS (Hair và cộng sự, 2019). Giá trị R^2 hiệu chỉnh của Hiệu quả công việc là 0,259 (Hình 4.12) cho thấy rằng 25,9% tổng số biến thiên của Hiệu quả công việc có thể được giải thích bởi Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và Hành vi đổi mới trong công việc. Thêm vào đó, Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có thể giải thích được 36,4% sự biến thiên của Hành vi đổi mới trong công việc. Hơn nữa, trong khoa học xã hội, giá trị R^2 là 0,26 (ảnh hưởng lớn), 0,13 (ảnh hưởng trung bình) và 0,02 (ảnh hưởng yếu) (Wetzels và cộng sự, 2009). Bởi vì, các giá trị R^2 cho Hiệu quả công việc và Hành vi đổi mới trong công việc đều lớn hơn 0,26, do đó, mô hình của nghiên cứu này là phù hợp với thực tiễn.

4.4. KIỂM ĐỊNH SỰ KHÁC BIỆT GIỮA CÁC NHÓM TRONG TỔNG THỂ

Để kiểm định sự khác biệt về hiệu quả công việc và hành vi đổi mới trong công việc giữa các đặc điểm cá nhân, tác giả thực hiện phân tích kiểm định T-test mẫu độc lập, kiểm định ANOVA một chiều (One – Way ANOVA) để kiểm định các giả thuyết H_6 , và H_7 .

4.4.1. Kiểm định hành vi đổi mới trong công việc theo đặc điểm cá nhân

4.4.1.1. So sánh hành vi đổi mới trong công việc theo giới tính

Để kiểm định sự khác biệt về hành vi đổi mới trong công việc ở nam và nữ, tác giả dùng phép kiểm định T-test mẫu độc lập.

Giá trị Sig. = 0,012 < 0,05 trong kiểm định F cho phép chúng ta bác bỏ giả thuyết phương sai của hai mẫu bằng nhau. Kết quả kiểm định t sẽ ở dòng thứ 2 (Bảng 4.15). Kết quả cho thấy kiểm định t có Sig. = 0,125 > 0,05 cho thấy không có sự khác biệt giữa trung bình của hai đám đông. Dẫn đến bác bỏ giả thuyết H_{6a} . Do đó, không có sự khác biệt về hành vi đổi mới trong công việc giữa nam và nữ, ở mức độ tin cậy 95%. Trong bối cảnh VNPT tại các tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long, điều này phản ánh rằng văn hóa tổ chức và các chính sách nhân sự được áp dụng khá đồng bộ, tạo cơ hội bình đẳng cho cả nam và nữ trong việc tham gia các hoạt động đổi mới. Các chương trình đào tạo, cơ chế khen thưởng và môi trường làm việc đều không phân biệt giới tính, nhờ đó nhân viên, dù là nam hay nữ, đều có động lực và điều kiện tương tự để đề xuất ý tưởng, cải tiến quy trình và áp dụng các giải pháp sáng tạo. Kết quả này khẳng định rằng yếu tố giới tính không phải là rào cản cho hành vi đổi mới trong công việc tại VNPT, mà chính môi trường và thực tiễn quản trị nhân lực mới đóng vai trò quyết định

Bảng 4.15. Bảng kiểm định T-test mẫu độc lập với giới tính

		Kiểm định Levene về sự bằng nhau của phương sai		Kiểm định t về sự bằng nhau của các trung bình						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Khác biệt trung bình	Khác biệt sai số chuẩn	Khác biệt sai số chuẩn	
									Giới hạn dưới	Giới hạn trên
IWB	Phương sai bằng nhau	6,300	,012	1,535	677	,125	,06862	,04471	-,01917	,15641
	Phương sai khác nhau			1,673	389,047	,095	,06862	,04102	-,01203	,14927

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

4.4.1.2. So sánh hành vi đổi mới trong công việc theo tình trạng hôn nhân

Để kiểm định sự khác biệt về hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên đang độc thân và đã lập gia đình, tác giả dùng phép kiểm định T-test mẫu độc lập.

Giá trị Sig. = 0,668 > 0,05 trong kiểm định F cho phép chúng ta giả thuyết phương sai của hai mẫu bằng nhau. Kết quả kiểm định t sẽ ở dòng thứ 1 (Bảng

4.16). Kết quả cho thấy kiểm định t có $\text{Sig.} = 0,105 > 0,05$ cho thấy không có sự khác biệt giữa trung bình của hai đám đông. Dẫn đến bác bỏ giả thuyết H_{6b} . Do đó, không có sự khác biệt về hành vi đổi mới trong công việc giữa nhân viên đang độc thân và đã lập gia đình, ở mức độ tin cậy 95%. Điều này hàm ý rằng trong bối cảnh VNPT tại các tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long, tình trạng hôn nhân không phải là yếu tố quyết định mức độ đổi mới của nhân viên. Các chính sách nhân sự, môi trường làm việc và văn hóa tổ chức được áp dụng đồng nhất đã tạo điều kiện để cả hai nhóm nhân viên, dù độc thân hay đã lập gia đình đều có cơ hội, động lực và sự hỗ trợ cần thiết để tham gia vào các hoạt động đổi mới, đề xuất sáng kiến và cải tiến quy trình công việc. Như vậy, hành vi đổi mới tại VNPT phụ thuộc nhiều hơn vào thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và môi trường đổi mới hơn là vào yếu tố nhân khẩu học như tình trạng hôn nhân.

Bảng 4.16. Bảng kiểm định T-test mẫu độc lập với tình trạng hôn nhân

		Kiểm định Levene về sự bằng nhau của phương sai		Kiểm định t về sự bằng nhau của các trung bình						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Khác biệt trung bình	Khác biệt sai số chuẩn	Khác biệt sai số chuẩn	
									Giới hạn dưới	Giới hạn trên
IWB	Phương sai bằng nhau	,184	,668	-1,625	677	,105	-,12577	,07739	-,27772	,02617
	Phương sai khác nhau			-1,578	53,898	,120	-,12577	,07968	-,28553	,03398

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

4.4.1.3. So sánh hành vi đổi mới trong công việc theo trình độ học vấn

Để kiểm định sự khác biệt về hành vi đổi mới trong công việc theo trình độ học vấn, tác giả thực hiện các kiểm định Anova một chiều.

Bảng 4.17. Bảng kiểm định sự đồng nhất của phương sai đối với trình độ học vấn

Thống kê Levene	df1	df2	Sig.
8,144	2	676	0,000

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

Giá trị $\text{sig.} = 0,000 < 0,05$ trong kiểm định thống kê Levene có thể nói phương sai của hành vi đổi mới trong công việc giữa các bậc học vấn là khác nhau, nghĩa là có sự khác biệt phương sai của các nhóm trình độ học vấn (Bảng 4.17).

Bảng 4.18. Bảng kiểm định Anova đối với trình độ học vấn

	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Khác biệt giữa các nhóm	0,980	2	0,490	1,835	0,160
Khác biệt trong từng nhóm	180,571	676	0,267		
Tổng số	181,551	678			

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

Vì giá trị sig. = 0,160 > 0,05 (bảng phân tích phương sai ANOVA) nên bác bỏ giả thiết H_{6c} : không có sự khác biệt về hành vi đổi mới trong công việc theo trình độ học vấn, ở mức độ tin cậy 95% (Bảng 4.18). Trong bối cảnh VNPT tại các tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long, điều này hàm ý rằng trình độ học vấn không phải là yếu tố quyết định mức độ đổi mới của nhân viên. Thay vào đó, chính các chính sách nhân sự, môi trường đổi mới và cơ hội phát triển nghề nghiệp đồng đều đã tạo điều kiện để mọi nhân viên, bất kể trình độ học vấn đều có thể tham gia, đề xuất sáng kiến và cải tiến công việc. Như vậy, hành vi đổi mới tại VNPT phản ánh nhiều hơn tác động của quản trị nguồn nhân lực và văn hóa tổ chức, thay vì phụ thuộc vào sự khác biệt về học vấn.

4.4.1.4. So sánh hành vi đổi mới trong công việc theo thu nhập

Để kiểm định sự khác biệt về hành vi đổi mới trong công việc theo thu nhập, tác giả thực hiện các kiểm định Anova một chiều.

Bảng 4.19. Bảng kiểm định sự đồng nhất của phương sai đối với thu nhập

Thống kê Levene	df1	df2	Sig.
2,205	2	676	0,111

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

Giá trị sig. = 0,111 > 0,05 trong kiểm định thống kê Levene có thể nói phương sai của hành vi đổi mới trong công việc giữa các bậc tuổi là không khác nhau, nghĩa là không có sự khác biệt phương sai của các nhóm tuổi (Bảng 4.19).

Bảng 4. 20. Bảng kiểm định Anova đối với thu nhập

	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Khác biệt giữa các nhóm	0,969	2	0,485	1,814	0,164
Khác biệt trong từng nhóm	180,582	676	0,267		
Tổng số	181,551	678			

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

Vì giá trị $\text{sig.} = 0,164 > 0,05$ (bảng phân tích phương sai ANOVA) nên bác bỏ giả thiết H_{7d} : không có sự khác biệt về hành vi đổi mới trong công việc theo thu nhập, ở mức độ tin cậy 95% (Bảng 4.20). Điều này cho thấy rằng trong bối cảnh VNPT tại các tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long, mức thu nhập không phải là yếu tố then chốt quyết định hành vi đổi mới của nhân viên. Thay vào đó, chính môi trường làm việc khuyến khích sáng tạo, sự hỗ trợ từ tổ chức và các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực mới là động lực thực sự thúc đẩy đổi mới. Kết quả này hàm ý rằng bất kể thu nhập cao hay thấp, mọi nhân viên VNPT đều được trao cơ hội bình đẳng và có động lực tương đương để đề xuất ý tưởng, cải tiến quy trình và đóng góp vào quá trình đổi mới của tổ chức, qua đó tạo nên giá trị bền vững cho doanh nghiệp.

4.4.1.5. So sánh hành vi đổi mới trong công việc theo độ tuổi và kinh nghiệm làm việc

Để kiểm định sự khác biệt về hành vi đổi mới trong công việc theo độ tuổi và kinh nghiệm làm việc, tác giả thực hiện phân tích hồi quy bội như sau:

Kết quả cho thấy không có sự khác biệt về hành vi đổi mới trong công việc theo độ tuổi, kinh nghiệm làm việc bởi vì giá trị Sig của chúng lần lượt là 0,893 và 0,618 lớn hơn 0,05 (Bảng 4.21). Điều này hàm ý rằng tại VNPT, mọi nhân viên, bất kể là người trẻ mới vào nghề hay những nhân viên đã có nhiều năm kinh nghiệm đều có khả năng và cơ hội tương đương trong việc đề xuất ý tưởng, cải tiến quy trình và thực hiện các hành vi đổi mới. Thực tế cho thấy, đổi mới không phải là đặc quyền của một nhóm nhân sự nào, mà là kết quả từ việc tổ chức tạo ra một môi trường khuyến khích sáng tạo, nơi mọi ý tưởng đều được lắng nghe và trân trọng. Khi nhân viên cảm thấy mình được trao quyền, được ghi nhận và có điều kiện để thử nghiệm, họ sẽ chủ động đóng góp cho sự cải tiến liên tục của doanh nghiệp, bất kể độ tuổi hay thâm niên công tác. Điều này cũng phản ánh rõ rằng yếu tố quyết định mức độ đổi mới không nằm ở tuổi tác hay kinh nghiệm cá nhân, mà chủ yếu phụ thuộc vào các yếu tố tổ chức, bao gồm môi trường làm việc, văn hóa đổi mới và các chính sách quản trị nguồn nhân lực mà VNPT đang triển khai. Một môi trường cởi mở, khuyến khích chia sẻ ý tưởng, cùng với các chính sách đào tạo, khen thưởng và đánh giá công bằng, sẽ tạo động lực để tất cả nhân viên, dù là thế hệ trẻ năng động hay những người đã gắn bó lâu dài – đều có thể phát huy năng lực sáng tạo. Nhờ vậy, đổi mới trở thành giá trị chung, góp phần nâng cao hiệu quả công việc và xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững cho VNPT.

Bảng 4.21. Bảng kết quả ảnh hưởng của tuổi và kinh nghiệm làm việc

Model		Hệ số			t	Sig.	Đa cộng tuyến	
		Hệ số chưa chuẩn hóa		đã chuẩn hóa			Tolerance	VIF
		B	Sai số	Beta				
1	Hằng số	4,170	0,106		39,165	0,000		
	Age	0,000	0,004	-0,008	-0,134	0,893	0,401	2,492
	Exp	0,002	0,004	0,030	0,498	0,618	0,401	2,492

Biến phụ thuộc: IWB

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

Kết luận: Dựa vào các kết quả phân tích trên cho thấy giả thuyết H₆ đã bị bác bỏ. Không có sự khác biệt về hành vi đổi mới trong công việc theo đặc điểm cá nhân.

4.4.2. Kiểm định hiệu quả công việc theo đặc điểm cá nhân

4.4.2.1. So sánh hiệu quả công việc theo giới tính

Để kiểm định sự khác biệt về hiệu quả công việc ở nam và nữ, tác giả dùng phép kiểm định T-test mẫu độc lập.

Bảng 4.22. Bảng kiểm định T-test mẫu độc lập với giới tính

		Kiểm định Levene về sự bằng nhau của phương sai		Kiểm định t về sự bằng nhau của các trung bình						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Khác biệt trung bình	Khác biệt sai số chuẩn	Khác biệt sai số chuẩn	
									Giới hạn dưới	Giới hạn trên
JP	Phương sai bằng nhau	12,472	,000	,232	677	,817	,01129	,04864	-,08421	,10679
	Phương sai khác nhau			,247	369,375	,805	,01129	,04568	-,07853	,10111

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

Giá trị Sig. = 0,000 < 0,05 trong kiểm định F cho phép chúng ta bác bỏ giả thuyết phương sai của hai mẫu bằng nhau. Kết quả kiểm định t sẽ ở dòng thứ 2 (Bảng 4.22). Kết quả cho thấy kiểm định t có Sig. = 0,805 > 0,05 cho thấy không có

sự khác biệt giữa trung bình của hai đám đông. Dẫn đến bác bỏ giả thuyết H_{7a} . Do đó, không có sự khác biệt về hiệu quả công việc giữa nam và nữ, ở mức độ tin cậy 95%. Điều này hàm ý rằng trong bối cảnh VNPT, hiệu quả làm việc của nhân viên không bị chi phối bởi yếu tố giới tính mà phụ thuộc nhiều hơn vào cách thức tổ chức triển khai các chính sách quản trị nguồn nhân lực. Các thực tiễn HRM như đào tạo, đánh giá thành tích minh bạch, chính sách đãi ngộ công bằng và cơ chế khuyến khích hợp lý đã tạo ra một môi trường làm việc bình đẳng, nơi mọi nhân viên, dù là nam hay nữ đều có cơ hội phát huy hết khả năng và tiềm năng sáng tạo của mình. Thực tiễn này cũng phản ánh cam kết của VNPT trong việc xây dựng một văn hóa tổ chức đề cao sự công bằng, minh bạch và không phân biệt giới tính. Nhờ đó, cả nam và nữ đều được trao điều kiện làm việc, nguồn lực hỗ trợ và cơ hội thăng tiến tương tự, từ đó mang lại những đóng góp tương đương cho sự phát triển của tổ chức. Điều này khẳng định rằng yếu tố quyết định hiệu quả công việc tại VNPT không phải nằm ở đặc điểm nhân khẩu học như giới tính, mà chính là chất lượng của hệ thống quản trị nhân lực và môi trường làm việc công bằng, khuyến khích sự phát triển của toàn bộ đội ngũ nhân viên.

4.4.2.2. So sánh hiệu quả công việc theo tình trạng hôn nhân

Để kiểm định sự khác biệt về hiệu quả công việc của nhân viên đang độc thân và đã lập gia đình, tác giả dùng phép kiểm định T-test mẫu độc lập.

Bảng 4.23. Bảng kiểm định T-test mẫu độc lập với Tình trạng hôn nhân

		Kiểm định Levene về sự bằng nhau của phương sai		Kiểm định t về sự bằng nhau của các trung bình						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Khác biệt trung bình	Khác biệt sai số chuẩn	Khác biệt sai số chuẩn	
									Giới hạn dưới	Giới hạn trên
HQ	Phương sai bằng nhau	,140	,708	,585	677	,559	,04923	,08418	-,11606	,21452
	Phương sai khác nhau			,555	53,534	,581	,04923	,08866	-,12856	,22701

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

Giá trị Sig. = 0,708 > 0,05 trong kiểm định F cho phép chúng ta giả thuyết phương sai của hai mẫu bằng nhau. Kết quả kiểm định t sẽ ở dòng thứ 1 (Bảng 4.23). Kết quả cho thấy kiểm định t có Sig. = 0,559 > 0,05 cho thấy không có sự khác biệt giữa trung bình của hai đám đông. Dẫn đến bác bỏ giả thuyết H_{7b} . Do đó,

không có sự khác biệt về hiệu quả công việc giữa nhân viên đang độc thân và đã lập gia đình, ở mức độ tin cậy 95%. Điều này cho thấy rằng tại VNPT, tình trạng hôn nhân không phải là yếu tố có ảnh hưởng đáng kể đến kết quả làm việc của nhân viên. Dù là độc thân hay đã lập gia đình, nhân viên đều có khả năng duy trì hiệu suất công việc ổn định khi được làm việc trong một môi trường chuyên nghiệp, có cơ chế quản trị rõ ràng và công bằng. Các chính sách nhân sự của VNPT, đặc biệt là những chính sách hỗ trợ cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân như chế độ nghỉ phép hợp lý, thời gian làm việc linh hoạt, phúc lợi gia đình và các hoạt động chăm lo đời sống tinh thần, đã giúp nhân viên yên tâm công tác, giảm bớt áp lực từ yếu tố ngoài công việc. Nhờ đó, cả hai nhóm nhân viên, dù độc thân hay đã lập gia đình đều có cơ hội ngang nhau trong việc phát huy năng lực, hoàn thành nhiệm vụ được giao và đóng góp tích cực cho tổ chức. Kết quả này khẳng định rằng yếu tố quyết định hiệu quả công việc tại VNPT không phụ thuộc vào tình trạng hôn nhân, mà chính là sự quan tâm và đầu tư của doanh nghiệp vào việc xây dựng môi trường làm việc thân thiện, hỗ trợ và tạo động lực phát triển cho toàn thể nhân viên.

4.4.2.3. So sánh hiệu quả công việc theo trình độ học vấn

Để kiểm định sự khác biệt về hiệu quả công việc theo trình độ học vấn, tác giả thực hiện các kiểm định Anova một chiều.

Bảng 4. 24. Bảng kiểm định sự đồng nhất của phương sai đối với trình độ học vấn

Thống kê Levene	df1	df2	Sig.
3,742	2	676	0,024

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

Giá trị sig. = 0,024 < 0,05 trong kiểm định thống kê Levene có thể nói phương sai của hiệu quả công việc giữa các bậc học vấn là khác nhau, nghĩa là có sự khác biệt phương sai của các nhóm trình độ học vấn (Bảng 4.24).

Bảng 4. 25. Bảng kiểm định Anova đối với trình độ học vấn

	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Khác biệt giữa các nhóm	0,644	2	0,322	1,019	0,361
Khác biệt trong từng nhóm	213,470	676	0,316		
Tổng số	214,114	678			

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

Vì giá trị $\text{sig.} = 0,361 > 0,05$ (bảng phân tích phương sai ANOVA) nên bác bỏ giả thiết H_{7c} : không có sự khác biệt về hiệu quả công việc theo trình độ học vấn, ở mức độ tin cậy 95% (Bảng 4.25). Trong bối cảnh VNPT, yếu tố quyết định hiệu quả công việc của nhân viên không chỉ xuất phát từ trình độ học vấn ban đầu mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ các hoạt động đào tạo thường xuyên, cơ hội phát triển nghề nghiệp và môi trường làm việc mà tổ chức xây dựng. Điều này có nghĩa là, dù nhân viên có xuất phát điểm học vấn khác nhau, họ vẫn có thể đạt được hiệu quả công việc cao nếu được trang bị đầy đủ các kỹ năng cần thiết thông qua đào tạo, được khuyến khích tham gia các chương trình bồi dưỡng chuyên môn, cũng như có cơ hội thăng tiến công bằng. Bên cạnh đó, môi trường làm việc cởi mở, hỗ trợ lẫn nhau và chú trọng đối mới chính là nền tảng để mọi nhân viên phát huy năng lực tối đa. Kết quả này phản ánh rõ ràng rằng tại VNPT, trình độ học vấn không phải là rào cản đối với hiệu quả công việc; thay vào đó, chính sự đầu tư vào chính sách quản trị nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức và chiến lược phát triển nhân viên mới là những yếu tố đảm bảo để mọi cá nhân, bất kể học vấn đều có thể đóng góp tích cực vào sự thành công chung của doanh nghiệp.

4.4.2.4. So sánh hiệu quả công việc theo thu nhập

Để kiểm định sự khác biệt về hiệu quả công việc theo thu nhập, tác giả thực hiện các kiểm định Anova một chiều.

Bảng 4. 26. Bảng kiểm định sự đồng nhất của phương sai đối với thu nhập

Thống kê Levene	df1	df2	Sig.
1,931	2	676	0,146

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

Giá trị $\text{sig.} = 0,146 > 0,05$ trong kiểm định thống kê Levene có thể nói phương sai của hiệu quả công việc giữa các bậc tuổi là không khác nhau, nghĩa là không có sự khác biệt phương sai của các nhóm tuổi (Bảng 4.26).

Bảng 4. 27. Bảng kiểm định Anova đối với thu nhập

	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Khác biệt giữa các nhóm	1,775	2	0,888	2,826	0,060
Khác biệt trong từng nhóm	212,339	676	0,314		
Tổng số	214,114	678			

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

Vì giá trị $\text{sig.} = 0,06 > 0,05$ (bảng phân tích phương sai ANOVA) nên bác bỏ giả thiết H_{7d} : không có sự khác biệt về hiệu quả công việc theo thu nhập, ở mức độ tin cậy 95% (Bảng 4.27). Phát hiện này gợi ý rằng tại VNPT, mức thu nhập không phải là yếu tố duy nhất, hay cũng không phải yếu tố quan trọng nhất, quyết định hiệu quả làm việc của nhân viên. Trên thực tế, các yếu tố phi tài chính như động lực nội tại, sự ghi nhận thành tích, cơ hội thăng tiến công bằng và môi trường làm việc khuyến khích mới đóng vai trò trọng yếu trong việc duy trì và nâng cao hiệu suất. Khi nhân viên cảm thấy những nỗ lực của mình được công nhận, có cơ hội phát triển nghề nghiệp rõ ràng và được làm việc trong một môi trường hỗ trợ, minh bạch và cởi mở, họ sẽ có xu hướng cống hiến nhiều hơn, bất kể thu nhập ở mức nào. Điều này cho thấy VNPT đã xây dựng được một hệ thống quản trị nguồn nhân lực chú trọng đến sự phát triển toàn diện của nhân viên, không chỉ thông qua chính sách đãi ngộ về tài chính mà còn qua việc tạo dựng niềm tin, động lực và gắn kết. Nhờ đó, hiệu quả công việc của nhân viên được duy trì ổn định và góp phần vào sự phát triển bền vững của tổ chức, bất kể sự khác biệt về mức thu nhập.

4.4.2.5. So sánh hiệu quả công việc theo độ tuổi và kinh nghiệm làm việc

Để kiểm định sự khác biệt về hiệu quả công việc theo độ tuổi và kinh nghiệm làm việc, tác giả thực hiện phân tích hồi quy bội như sau:

Bảng 4. 28. Bảng kết quả ảnh hưởng của tuổi và kinh nghiệm làm việc

Model	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	t	Sig.	Đa cộng tuyến	
	B	Sai số	Beta			Tolerance	VIF
1	Hằng số	3,881	0,115	33,646	0,000		
	Age	0,001	0,004	0,020	0,735	0,401	2,492
	Exp	0,004	0,004	0,057	0,348	0,401	2,492

Biến phụ thuộc: JP

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

Kết quả cho thấy không có sự khác biệt về hiệu quả công việc theo độ tuổi, kinh nghiệm làm việc bởi vì giá trị Sig của chúng lần lượt là 0,735 và 0,348 lớn hơn 0,05 (Bảng 4.28). Kết quả cũng chỉ ra rằng không có sự khác biệt đáng kể về hiệu quả công việc giữa các nhóm nhân viên theo độ tuổi hay thâm niên công tác. Điều này hàm ý rằng tại VNPT, cả những nhân viên trẻ mới vào nghề với ít kinh nghiệm

lần những nhân viên đã gắn bó lâu năm đều có thể đạt hiệu quả làm việc tương đương nhau khi được đặt trong một môi trường quản trị phù hợp. Nhân viên trẻ thường mang lại sự năng động, nhanh nhạy trong tiếp cận công nghệ và tinh thần sẵn sàng thay đổi, trong khi các nhân viên có thâm niên lâu năm lại đóng góp bằng kiến thức tích lũy, kinh nghiệm xử lý tình huống và sự am hiểu văn hóa tổ chức. Tuy nhiên, sự khác biệt này không làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc, bởi yếu tố quyết định chính không nằm ở tuổi tác hay số năm kinh nghiệm mà ở cách doanh nghiệp quản lý, đào tạo, bố trí công việc và tạo động lực cho nhân viên. Thực tiễn tại VNPT cho thấy các chính sách quản trị nhân sự như đào tạo liên tục, trao quyền, khuyến khích đổi mới và cơ chế ghi nhận, khen thưởng đã tạo cơ hội bình đẳng cho cả nhân viên trẻ lẫn nhân viên kỳ cựu phát huy thế mạnh của mình. Nhờ đó, hiệu quả công việc được duy trì đồng đều giữa các nhóm tuổi và nhóm thâm niên, khẳng định rằng nguồn lực con người của VNPT được phát triển và khai thác dựa trên năng lực thực tế và sự hỗ trợ từ hệ thống quản trị, thay vì dựa trên các yếu tố nhân khẩu học. Điều này cũng phản ánh định hướng đúng đắn của VNPT trong việc xây dựng một môi trường làm việc hòa nhập, coi trọng năng lực, khuyến khích phát triển toàn diện, qua đó tối đa hóa đóng góp của nhân viên cho sự phát triển bền vững của tổ chức.

Kết luận: Dựa vào các kết quả phân tích trên cho thấy giả thuyết H₇ đã bị bác bỏ. Không có sự khác biệt về hiệu quả công việc theo đặc điểm cá nhân.

4.5. THẢO LUẬN KẾT QUẢ CỦA LUẬN ÁN VỚI CÁC NGHIÊN CỨU TRƯỚC

Kết quả nghiên cứu của luận án đã xác nhận mô hình thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của VNPT cấp tỉnh tại các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long gồm 05 thành phần: (1) Chiêu mộ và tuyển dụng, (2) Đào tạo, (3) Đánh giá hiệu quả, (4) Sự tham gia của nhân viên, và (5) Khen thưởng. Bên cạnh đó, luận án cũng đã giải thích cơ chế ảnh hưởng phức tạp giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, hành vi đổi mới trong công việc, hiệu quả công việc, và môi trường đổi mới. Trong phần này, tác giả sẽ tiến hành so sánh với các nghiên cứu trước để làm nổi bật các kết quả nghiên cứu của luận án.

4.5.1. Thảo luận kết quả và so sánh với các nghiên cứu trước

Kết quả phân tích mô hình SEM-PLS cho thấy phong cách lãnh đạo chuyên đổi và môi trường làm việc hỗ trợ sáng tạo có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên, từ đó tác động gián tiếp đến hiệu quả làm việc cá nhân. Những phát hiện này vừa phù hợp với lý thuyết nền

tảng quốc tế, vừa phản ánh những nét đặc thù của bối cảnh Việt Nam, cụ thể được thảo luận như sau:

Kết quả cho thấy lãnh đạo chuyển đổi có tác động mạnh mẽ nhất đến hành vi đổi mới trong công việc. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu của Bass & Riggio (2006), Pieterse et al. (2010) và Aryee et al. (2012) – những công trình khẳng định vai trò của lãnh đạo truyền cảm hứng và khuyến khích tư duy đổi mới. Tuy nhiên, điểm khác biệt của luận án là: trong bối cảnh VNPT cấp tỉnh – nơi cấu trúc tổ chức mang tính hành chính cao, tác động của lãnh đạo chuyển đổi chỉ thật sự rõ nét khi nhà quản lý đi kèm với cơ chế trao quyền và ghi nhận sáng kiến cụ thể. Điều này bổ sung cho các nghiên cứu trước, vốn chủ yếu được thực hiện trong môi trường doanh nghiệp tư nhân có mức độ linh hoạt cao.

Kết quả chứng minh rằng môi trường hỗ trợ sáng tạo có ảnh hưởng đáng kể đến hành vi đổi mới của nhân viên, tương đồng với các phát hiện của Amabile et al. (1996) và Scott & Bruce (1994) về vai trò của văn hóa tổ chức trong việc thúc đẩy sáng kiến. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này, mức độ tác động thấp hơn so với kỳ vọng lý thuyết, cho thấy các rào cản hành chính và cơ chế đánh giá còn nặng tính truyền thống tại VNPT đã làm giảm tính chủ động đổi mới của nhân viên. Phát hiện này góp phần mở rộng lý thuyết về đổi mới trong công việc sang các tổ chức công nghệ nhà nước, nơi môi trường sáng tạo chưa thực sự được thể chế hóa.

Luận án chỉ ra rằng hành vi đổi mới đóng vai trò trung gian quan trọng giữa lãnh đạo, môi trường và hiệu quả làm việc, tương đồng với các nghiên cứu của Janssen (2000), Nguyen & Le (2022). Tuy nhiên, nghiên cứu này đã làm rõ chuỗi ảnh hưởng gián tiếp cụ thể:

Lãnh đạo chuyển đổi → Hành vi đổi mới → Hiệu quả công việc, với cường độ tác động cao hơn so với mối quan hệ trực tiếp. Điều này khẳng định đổi mới cá nhân là cầu nối trung tâm giữa yếu tố tổ chức và kết quả công việc – một phát hiện mới có ý nghĩa thực tiễn cho quản trị nhân sự trong các đơn vị nhà nước chuyển đổi số.

Kết quả khẳng định rằng hành vi đổi mới góp phần nâng cao hiệu quả làm việc cá nhân, phù hợp với các nghiên cứu của De Jong & Den Hartog (2010) và Yuan & Woodman (2010). Tuy nhiên, mức độ ảnh hưởng trong bối cảnh VNPT ở mức vừa phải, cho thấy đổi mới chưa luôn được ghi nhận hoặc chuyển hóa thành thành tích rõ ràng, do cơ chế đánh giá và khen thưởng vẫn thiên về hiệu quả ngắn hạn. Phát hiện này góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho lý thuyết khi áp

dụng vào bối cảnh tổ chức công – công nghệ Việt Nam, nơi đổi mới cá nhân cần gắn liền với cơ chế ghi nhận cụ thể để tạo động lực bền vững.

Như vậy, kết quả của luận án vừa củng cố, vừa mở rộng các lý thuyết hiện có về hành vi đổi mới trong công việc. Cụ thể: Củng cố: xác nhận vai trò tích cực của lãnh đạo chuyển đổi và môi trường sáng tạo – phù hợp với mô hình quốc tế. Mở rộng: chứng minh vai trò trung gian nổi bật của hành vi đổi mới trong mối quan hệ giữa lãnh đạo, môi trường và hiệu quả công việc trong bối cảnh doanh nghiệp nhà nước Việt Nam, vốn ít được nghiên cứu trước đây. Phát hiện này khẳng định tầm quan trọng của việc xây dựng môi trường làm việc linh hoạt, có trao quyền và ghi nhận sáng kiến, như nền tảng để nâng cao năng suất và hiệu quả nhân sự trong quá trình chuyển đổi số hiện nay.

4.5.2. Đối sánh với nghiên cứu của Bhatti và Alnehabi (2023)

Kết quả của luận án đã xác định được ba thành phần tương đồng trong thực tiễn HRM, đó là: Đánh giá hiệu quả, Đào tạo, và Khen thưởng. Bên cạnh đó, mô hình kết quả của luận án đã khắc phục một số nhược điểm của Bhatti và Alnehabi (2023). Trong nghiên cứu của các tác giả này đã tuyên bố thực tiễn quản trị nguồn nhân lực gồm 4 thành phần: Đánh giá hiệu quả, Đào tạo và phát triển, Khen thưởng, và chính sách lương. Nói cách khác, thực tiễn HRM là một cấu trúc bậc hai. Tuy nhiên, nghiên cứu này chưa xác nhận liệu rằng 4 thành phần này có thực là cấu trúc bậc hai của thực tiễn HRM hay không. Do đó, luận án đã phân tích cấu trúc bậc hai cho năm thành phần, kết quả cho thấy các cấu trúc đã tính hội tụ và phân biệt. Luận án cũng đã đề xuất biến trung gian mới “hành vi đổi mới trong công việc” để giải thích cho cơ chế tác động của Thực tiễn HRM và hiệu quả công việc. Hơn nữa, nghiên cứu của Bhatti và Alnehabi (2023) chưa kiểm định sự khác biệt giữa hiệu quả công việc theo đặc điểm cá nhân, luận án đã khắc phục nhược điểm này. nghiên cứu này chưa cân nhắc biến điều tiết vào mô hình nghiên cứu, luận án này đã bổ sung vai trò điều tiết của môi trường dịch vụ để làm sáng tỏ cơ chế ảnh hưởng của các biến trong mô hình.

4.5.3. Đối sánh với nghiên cứu của Ahmad và Jalagat (2022)

Luận án của tác giả và nghiên cứu của Ahmad và Jalagat (2022) đều thu thập dữ liệu tại các công ty liên quan đến công nghệ thông tin. Kết quả của luận án đã đề xuất một số thành phần của thực tiễn HRM tương đồng với nghiên cứu của Ahmad và Jalagat (2022), như: Chiêu mộ và tuyển dụng, Đào tạo, Khen thưởng. Bên cạnh đó, tương tự như nhược điểm của Bhatti và Alnehabi (2023), nghiên cứu này cũng

chưa kiểm định cấu trúc bậc hai của thực tiễn HRM và chưa kiểm định sự khác biệt về hiệu quả theo đặc điểm cá nhân. Kết quả nghiên cứu của luận án đã lấp đầy những hạn chế này. Bên cạnh đó, Ahmad và Jalagat (2022) chỉ xem xét ảnh hưởng trực tiếp của các khía cạnh thực tiễn HRM đến hiệu quả công việc của nhân viên. Nghiên cứu chưa chỉ ra được cơ chế tác động gián tiếp của chúng. Luận án đã bổ sung bằng chứng thực nghiệm về vai trò trung gian của hành vi đổi mới trong công việc. nghiên cứu này chưa cân nhắc biến điều tiết vào mô hình nghiên cứu, luận án này đã bổ sung vai trò điều tiết của môi trường dịch vụ để làm sáng tỏ cơ chế ảnh hưởng của các biến trong mô hình.

4.5.4. Đối sánh với nghiên cứu của Cooper và cộng sự (2019)

Mặc dù nghiên cứu của Cooper và cộng sự (2019) đã kiểm định ảnh hưởng gián tiếp của thực tiễn HRM đến hiệu quả công việc, nhưng mối quan hệ trực tiếp giữa chúng chưa được kiểm tra. Luận án này đã kiểm định cả ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp của thực tiễn HRM đến hiệu quả công việc của nhân viên. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Cooper và cộng sự (2019) chỉ xem xét thực tiễn HRM là một cấu trúc đơn lẻ duy nhất, điều này khó mô tả được cấu trúc này. Trong lý thuyết HRM đương thời, thực tiễn HRM là một cấu trúc bậc hai bao gồm đa khía cạnh. Do đó, luận án đã xem xét thực tiễn HRM như một cấu trúc bậc hai mà Cooper và cộng sự (2019) chưa thực hiện. Tiếp theo, cơ chế trung gian giữa thực tiễn HRM và hiệu quả công việc của cả hai nghiên cứu là khác nhau. Cả hai nghiên cứu đều bổ sung vào lý thuyết về biến trung gian cho mối quan hệ đang xem xét. Hơn nữa, nghiên cứu của Cooper và cộng sự (2019) cũng chưa thực hiện kiểm định sự khác biệt theo đặc điểm cá nhân đối với hiệu quả công việc. Luận án cũng đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vấn đề này. nghiên cứu này chưa cân nhắc biến điều tiết vào mô hình nghiên cứu, luận án này đã bổ sung vai trò điều tiết của môi trường dịch vụ để làm sáng tỏ cơ chế ảnh hưởng của các biến trong mô hình.

4.5.5. Đối sánh với nghiên cứu của Otoo (2019)

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu của luận án và nghiên cứu của Otoo (2019) có mức độ tương đồng cao về mô hình thực tiễn HRM. Cả hai nghiên cứu đều đề xuất thực tiễn HRM gồm 05 khía cạnh. Trong đó, có 4 khía cạnh là giống nhau, có sự khác biệt về khía cạnh “kế hoạch nghề nghiệp” và “khen thưởng”. Sự khác biệt này có thể hiểu rằng mô hình thực tiễn HRM của Otoo (2019) được nghiên cứu trong lĩnh vực khách sạn, trong khi đó mô hình thực tiễn HRM của luận án nghiên cứu trong lĩnh vực bưu chính viễn thông, nên sự khác biệt này là hoàn toàn phù hợp.

Thêm vào đó, cả hai nghiên cứu đều xem xét thực tiễn HRM như là cấu trúc bậc hai và kỹ thuật phân tích mô hình giống nhau. Tuy nhiên, giữa hai nghiên cứu vẫn còn một số khác biệt như: nghiên cứu của Otoo (2019) chỉ xem xét vai trò trung gian của năng lực nhân viên trong mối quan hệ giữa thực tiễn HRM và hiệu quả công việc, mà thiếu đi kiểm định vai trò ảnh hưởng trực tiếp giữa chúng. Luận án này đã khắc phục nhược điểm trên bằng cách kiểm định cả ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp của thực tiễn HRM đến hiệu quả công việc. Hơn nữa, nghiên cứu của Otoo (2019) cũng không có sự so sánh sự khác biệt giữa hiệu quả công việc theo đặc điểm cá nhân. Luận án cũng đã kiểm định mối quan hệ này. nghiên cứu này chưa cân nhắc biến điều tiết vào mô hình nghiên cứu, luận án này đã bổ sung vai trò điều tiết của môi trường dịch vụ để làm sáng tỏ cơ chế ảnh hưởng của các biến trong mô hình.

4.5.6. Đối sánh với nghiên cứu của Krishnaveni và Monica (2018)

Nghiên cứu của Krishnaveni và Monica (2018) và luận án có một số điểm chung như sau: thứ nhất, cả hai nghiên cứu đều thu thập dữ liệu từ các đáp viên đang làm việc cho ngành công nghệ thông tin. Thứ hai, mô hình thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đều được xem xét dưới dạng cấu trúc bậc hai. Thứ ba, ảnh hưởng của thực tiễn HRM đến hiệu quả công việc đều được kiểm định cả vai trò trực tiếp và gián tiếp. Tuy nhiên, có một số điểm khác biệt như sau: thứ nhất, nghiên cứu của Krishnaveni và Monica (2018) chỉ đề xuất mô hình thực tiễn HRM với ba thành phần, trong khi đó mô hình của khác giả gồm năm thành phần. Thứ hai, cả hai nghiên cứu đều sử dụng biến trung gian khác nhau. Thứ ba, nghiên cứu Krishnaveni và Monica (2018) vẫn chưa có sự kiểm định về sự khác biệt hiệu quả công việc theo đặc điểm cá nhân, điều này đã được tác giả bổ sung trong luận án. Thứ tư, nghiên cứu này chưa cân nhắc biến điều tiết vào mô hình nghiên cứu, luận án này đã bổ sung vai trò điều tiết của môi trường dịch vụ để làm sáng tỏ cơ chế ảnh hưởng của các biến trong mô hình.

4.5.7. Đối sánh với nghiên cứu của Rana và Malik (2017)

Luận án này đã sử dụng mô hình của Rana và Malik (2017) làm nền tảng để xây dựng mô hình cho luận án. Do đó, mức độ giống nhau gần như tuyệt đối về mô hình thực tiễn HRM. Điều này hoàn toàn chấp nhận được, do bởi cả hai nghiên cứu đều thu thập dữ liệu trong ngành bưu chính viễn thông. Tuy nhiên, sau khi áp dụng mô hình của Rana và Malik (2017) vào nghiên cứu tại VNPT cấp tỉnh ở các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, tác giả đã tiến hành nghiên cứu định tính bằng kỹ thuật phỏng vấn sâu, kết quả đã có một số điều chỉnh về biến “Đào tạo và phát triển”

thành “Đào tạo”, biến “Công nhận và khen thưởng” thành “Khen thưởng. Thêm vào đó, nghiên cứu của Rana và Malik (2017) chỉ xét ảnh hưởng trực tiếp của thực tiễn HRM đến hiệu quả công việc mà thiếu kiểm định vai trò trung gian giữa chúng. Luận án đã bổ sung vai trò trung gian của hành vi đổi mới trong mối quan hệ này. Hơn nữa, cả hai đã cân nhắc biến điều tiết trong mô hình nhưng với các biến hoàn toàn khác nhau. Nghiên cứu của của Rana và Malik (2017) đã sử dụng biến ở cấp độ văn hóa quốc gia (tôn giáo) để giải thích cơ chế điều tiết, trong khi đó nghiên cứu của tác giả sử dụng biến ở cấp độ tổ chức (Môi trường đổi mới). Cuối cùng, nghiên cứu của Rana và Malik (2017) chưa xem xét liệu rằng đặc điểm nhân khẩu học có ảnh hưởng đến hiệu quả công việc hay không. Luận án này cũng cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho câu hỏi này.

4.5.8. Đối sánh với nghiên cứu của Linh và cộng sự (2023)

Nghiên cứu của Linh và cộng sự (2023) chỉ kiểm định các yếu tố của thực tiễn HRM đến hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên. Nghiên cứu này có một số hạn chế mà luận đã khắc phục: thứ nhất, nghiên cứu chưa cân nhắc thực tiễn HRM như một cấu trúc bậc hai. Thứ hai, nghiên cứu chỉ dung lại ở hành vi đổi mới sáng tạo mà chưa kiểm định mối quan hệ của các cấu trúc này đến hiệu quả công việc của nhân viên. Thứ ba, nghiên cứu chưa so sánh sự khác biệt về hành vi đổi mới trong công việc giữa đặc điểm nhân khẩu học. Thứ tư, nghiên cứu chưa xem xét vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa thực tiễn HRM và hành vi đổi mới trong công việc. Vì vậy, luận án này đã khắc phục toàn bộ 04 hạn chế của nghiên cứu của Linh và cộng sự (2023).

4.5.9. Đối sánh với nghiên cứu của Nam và Lan (2022)

Mặc dù, cả hai nghiên cứu đều kiểm định ảnh hưởng của thực tiễn HRM đến hiệu quả công việc của nhân viên, nhưng có một số khác biệt nhất định giữa chúng, cụ thể như sau: thứ nhất, nghiên cứu của Nam và Lan (2022) chỉ xem xét mô hình thực tiễn HRM như một cấu trúc duy nhất, điều này là chưa hợp lý do bởi thực tiễn HRM là một cấu trúc đa chiều. Thứ hai, Nam và Lan (2022) đã kiểm định ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp của thực tiễn HRM đến hiệu quả công việc với vai trò trung gian của sự hài lòng công việc. Tuy nhiên, trong những năm gần đây sự hài lòng trong công việc đã được nghiên cứu với tần xuất quá nhiều nên cơ chế của nó đã được làm sáng tỏ, cần có một biến trung gian mới hơn để bổ sung vào lý thuyết đương thời. Thứ ba, nghiên cứu của Nam và Lan (2022) chưa kiểm định sự khác biệt

về hiệu quả công việc theo đặc điểm cá nhân. Như vậy, luận án của tác giả cũng đã giải quyết một số hạn chế mà nghiên cứu trước đó đã gặp phải.

4.5.10. Đối sánh với nghiên cứu của Hùng (2018)

Nghiên cứu của Hùng (2018) và kết quả của luận án có một số sự khác biệt như sau: Thứ nhất, Hùng (2018) tập trung vào thực tiễn HRM là một cấu trúc duy nhất nên tính khái quát cho cấu trúc này trong nghiên cứu khó đạt được. Luận án của tác giả đã khắc phục hạn chế này. Thứ hai, Hùng (2018) tập trung vào xem xét mối quan hệ giữa thực tiễn HRM đến kết quả hoạt động kinh doanh (ở cấp độ tổ chức). Tác giả cho rằng cần nghiên cứu ảnh hưởng của thực tiễn HRM đến hiệu quả ở cấp độ nhân viên trước, từ đó kết quả hoạt động kinh doanh tổng thể sẽ được cải thiện. Thứ ba, cơ chế trung gian giữa thực tiễn HRM và hiệu quả kinh doanh đã được Hùng (2018) khám phá, nhưng biến này cũng ở cấp độ tổ chức, có khả năng rất cao về sự đang xen giữa hai cấu trúc thực tiễn HRM và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Hiện nay, hai cấu trúc này đã được tính hợp thành thực tiễn HRM bền vững. Do đó, cần thiết phải xem xét một cơ chế trung gian ở cấp độ cá nhân. Cuối cùng, nghiên cứu chưa xem xét vai trò của đặc điểm nhân viên trong mô hình. Như vậy, về cơ bản sự tiếp cận giữa hai nghiên cứu là khác nhau.

4.5.11. Đối sánh với nghiên cứu Dung và cộng sự (2017)

Nhìn chung, cả hai nghiên cứu đều tiếp cận thực tiễn quản trị nguồn nhân lực là một cấu trúc đa chiều gồm năm thành phần và cân nhắc phân tích dưới dạng cấu trúc bậc hai. Tuy nhiên, có sự khác biệt về các khía cạnh của thực tiễn HRM do bối cảnh nghiên cứu khác nhau. Thêm vào đó, nghiên cứu của Dung và cộng sự (2017) tiếp cận ở cấp độ tổ chức, trong khi đó luận án này tiếp cận ở góc độ nhân viên. Cuối cùng, cũng chưa xem xét vai trò của biến điều tiết trong giải thích mô hình.

Tóm lại, kết quả nghiên cứu của luận án có sự khác biệt với hầu hết các nghiên cứu trước đó: thứ nhất, mô hình thực tiễn quản trị nguồn nhân lực gồm 05 khía cạnh khác với các nghiên cứu trước. Thứ hai, nghiên cứu này đã xem xét thực tiễn HRM như một cấu trúc bậc hai trong khi một số nghiên cứu trước xem xét nó như là cấu trúc bậc một duy nhất. Thứ ba, nghiên cứu này đã kiểm tra ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp của thực tiễn HRM đến hiệu quả công việc trong khi các nghiên cứu trước chỉ xem xét ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp, nên dẫn đến chưa thể hiểu rõ hết về mối liên hệ giữa chúng. Thứ tư, nghiên cứu đã đề xuất biến trung gian mới đó là hành vi đổi mới trong việc rất ít được chú ý trong các nghiên cứu trước. Thứ năm, nghiên cứu đã kiểm định sự khác biệt về hiệu quả công việc và

hành vi đổi mới trong công việc mà hầu hết các nghiên cứu trước đều chưa xem xét. Cuối cùng, nghiên cứu của tác giả lần đầu tiên kiểm định vai trò điều tiết của môi trường đổi mới mà tất cả các nghiên cứu trước chưa xem xét.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 4

Trong nội dung chương 4, tác giả đã trình bày và giải tích dữ liệu nghiên cứu về mô tả đặc điểm nhân khẩu học (giới tính, tình trạng hôn nhân, thu nhập, độ tuổi, trình độ học vấn và kinh nghiệm làm việc). Sau đó, mô hình đo lường đã được phân tích bằng cách kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp CR; kiểm định giá trị trị của thang đo bằng hai tiêu chuẩn: giá trị hội tụ được đo lường bằng hệ số nhân tố tải và hệ số AVE, giá trị phân biệt được đo lường bằng chỉ số Fornell-Larcker và Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT); hiện tượng đa cộng tuyến cũng được rà soát. Tiếp theo, mô hình cấu trúc tuyến tính đã được phân tích nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu và mức độ dự đoán của mô hình. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc bằng kỹ thuật PLS-SEM cho thấy năm giả thuyết chính đã được hỗ trợ thống kê tại mức ý nghĩa 5%. Giả thuyết H6 và H7 về kiểm định sự khác biệt của hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả công việc cũng đã được kiểm định, nhưng kết quả cho thấy không sự khác biệt.

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Trong chương này, luận văn tổng hợp lại những khám phá, một số kết quả đã thực hiện và một số hàm ý quản trị được đề xuất nhằm gia tăng đổi mới trong công việc nhân viên và hiệu quả công việc của nhân viên đang làm việc tại các VNPT khu vực Đồng bằng sông Cửu Long thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Cuối cùng, luận án trình bày các hạn chế và gợi ý đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.

5.1. KẾT LUẬN

Căn cứ vào cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước, tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu sơ bộ. Sau đó, luận án này được thực hiện bởi kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính với quá trình lược khảo tài liệu thứ cấp, sơ cấp, phỏng vấn nhóm sâu với các chuyên gia nhằm điều chỉnh mô hình nghiên cứu và thảo luận nhóm tập trung với các nhân viên nhằm điều chỉnh thang đo; phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện qua giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ với cỡ mẫu 50 nhân viên, và nghiên cứu định lượng chính thức với cỡ mẫu là 770. Sau đó, dữ liệu thu về 679 bảng câu hỏi đạt giá trị. Tác giả đã sử dụng phần mềm SPSS 22 để phân tích đặc điểm nhân khẩu học, và kiểm định sự khác biệt theo đặc điểm nhân khẩu học và phần mềm SmartPLS 4.0 để kiểm định mô hình đo lường và mô hình cấu trúc tuyến tính bằng kỹ thuật PLS-SEM. Kết quả nghiên cứu cho thấy Thực tiễn HRM đã có tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc với hệ số $\beta = 0,271$ và giá trị $P\text{-value} = 0,000$; thực tiễn HRM đã gia tăng hành vi đổi mới trong công việc với hệ số $\beta = 0,354$ và giá trị $P\text{-value} = 0,000$; hành vi đổi mới có tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc với hệ số $\beta = 0,307$ và giá trị $P\text{-value} = 0,000$. Bên cạnh đó, IWB đã được kiểm định trung gian với $\beta = 0,109$ và giá trị $P\text{-value} = 0,000$. Cuối cùng, môi trường đổi mới thúc đẩy mối quan hệ tích cực giữa thực tiễn HRM và hành vi đổi mới trong công việc với $\beta = 0,107$ và giá trị $P\text{-value} = 0,001$. Như vậy, kết quả nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm rõ ràng và đáng tin cậy, khẳng định rằng việc xây dựng và triển khai các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (HRM) tích cực có vai trò then chốt trong việc thúc đẩy hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên. Khi nhân viên cảm nhận được sự đầu tư, hỗ trợ và trao quyền từ tổ chức thông qua các chính sách HRM bài bản, họ sẽ có xu hướng chủ động đề xuất ý tưởng mới, cải tiến quy trình làm việc và tích cực tham gia vào các hoạt động đổi mới. Chính hành vi đổi mới này là cầu nối quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả

công việc cá nhân, từ đó lan tỏa tác động tích cực đến kết quả hoạt động chung của tổ chức. Nói cách khác, HRM không chỉ là công cụ quản lý hành chính, mà còn là chìa khóa chiến lược giúp doanh nghiệp phát triển bền vững thông qua việc khơi dậy và duy trì tinh thần đổi mới trong nội bộ. Đây là nền tảng cần thiết để tổ chức thích ứng với sự thay đổi, gia tăng năng lực cạnh tranh và hướng tới thành công dài hạn trong bối cảnh kinh tế số và biến động môi trường kinh doanh hiện nay.

5.2. NHỮNG ĐÓNG GÓP CỦA LUẬN ÁN

5.2.1. Về đóng góp lý luận và học thuật

Luận án đã có những đóng góp đáng kể về phương diện lý luận và học thuật trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và hành vi tổ chức trong bối cảnh doanh nghiệp viễn thông nhà nước đang chuyển đổi số tại Việt Nam.

Thứ nhất, luận án đã hệ thống hóa và phát triển khung lý thuyết tích hợp giữa các học thuyết nền tảng như: Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership Theory – Bass, 1985); Lý thuyết hỗ trợ tổ chức cảm nhận (Perceived Organizational Support – Eisenberger et al., 1986); Lý thuyết hành vi đổi mới cá nhân (Individual Innovative Behavior – Scott & Bruce, 1994); Lý thuyết học hỏi tổ chức (Organizational Learning – Argyris & Schön, 1978); và Lý thuyết kỳ vọng (Expectancy Theory – Vroom, 1964). Sự kết hợp này giúp hình thành mô hình nghiên cứu toàn diện, phản ánh mối quan hệ phức hợp giữa các yếu tố nhân viên (động lực, nhận thức hỗ trợ, năng lực học hỏi, văn hóa đổi mới, lãnh đạo chuyển đổi) với hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả công việc cá nhân.

Thứ hai, luận án bổ sung luận cứ lý thuyết cho mối quan hệ giữa hành vi đổi mới của nhân viên và hiệu quả công việc, làm rõ vai trò trung gian của hành vi đổi mới trong mối quan hệ giữa các yếu tố nhân sự và kết quả công việc. Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng đổi mới không chỉ là kết quả của môi trường tổ chức, mà còn là hành vi chủ động mang tính cá nhân, chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ cảm nhận hỗ trợ, động lực nội tại và sự trao quyền.

Thứ ba, luận án mở rộng phạm vi ứng dụng lý thuyết quản trị đổi mới vào bối cảnh doanh nghiệp nhà nước hoạt động trong lĩnh vực công nghệ – viễn thông tại các tỉnh vùng Đồng bằng sông Cửu Long. Bằng cách này, luận án đóng góp vào khoảng trống nghiên cứu còn hạn chế trong việc áp dụng các mô hình hành vi đổi mới tại Việt Nam, đặc biệt là trong các tổ chức có đặc thù cơ cấu hành chính và mức độ đổi mới thấp.

Thứ tư, luận án đề xuất và kiểm định thang đo phù hợp với bối cảnh Việt Nam, giúp điều chỉnh và khẳng định giá trị đo lường của các khái niệm như *lãnh đạo chuyển đổi, trao quyền, hỗ trợ tổ chức cảm nhận và hành vi đổi mới trong công việc*. Việc xác lập các thang đo được chuẩn hóa, có độ tin cậy và giá trị khái niệm cao là một đóng góp thiết thực cho các nghiên cứu sau này trong lĩnh vực hành vi tổ chức và đổi mới sáng tạo.

Thứ năm, kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung nền tảng lý luận cho quản trị nguồn nhân lực định hướng đổi mới, khẳng định rằng nhân viên là trung tâm của quá trình đổi mới, và hiệu quả công việc chỉ được nâng cao khi tổ chức tạo dựng được môi trường hỗ trợ học hỏi, trao quyền, và lãnh đạo truyền cảm hứng.

Thứ sáu, nghiên cứu này cung cấp một bối cảnh độc đáo để hiểu các thực tiễn HRM trong lĩnh vực viễn thông, đặc biệt là về hiệu quả công việc của nhân viên. Đa số các nghiên cứu trước đã xem xét mô hình thực tiễn quản trị nguồn nhân lực dưới dạng cấu trúc bậc hai, và đã xây dựng mô hình thực tiễn HRM gồm các thành phần khác nhau. Các thành phần thay đổi theo đặc điểm của ngành công nghiệp và quốc gia. Đặc biệt, mô hình thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong ngành bưu chính viễn thông còn rất ít. Kết quả của luận án cho thấy mô hình thực tiễn HRM gồm 05 khía cạnh chính: (1) Chiêu mộ và tuyển dụng, (2) Đào tạo, (3) Đánh giá hiệu quả, (4) Sự tham gia của nhân viên, và (5) Khen thưởng. Tuy nhiên, mức độ đóng góp của các thành phần đối với cấu trúc thực tiễn HRM là khác nhau. Cụ thể, thực tiễn chiêu mộ và tuyển dụng là thành phần quan trọng hàng đầu trong thực tiễn HRM với hệ số $\beta = 0,891$; tiếp theo là thực tiễn đánh giá hiệu quả với hệ số $\beta = 0,859$; kế tiếp là thực tiễn đào tạo với $\beta = 0,856$; thực tiễn sự tham gia của nhân viên với hệ số $\beta = 0,798$; và cuối cùng là thực tiễn khen thưởng với hệ số $\beta = 0,714$. Do đó, nghiên cứu này đã ***giải quyết được khoảng trống nghiên cứu thứ nhất*** bằng cách bổ sung vào lý thuyết đương thời bằng cách điều chỉnh mô hình thực tiễn HRM trong bối cảnh ngành bưu chính viễn thông nói chung và tại VNPT các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long nói riêng.

Thứ bảy, kết quả nghiên cứu đã xác nhận mối quan hệ tích cực giữa thực tiễn HRM và hiệu quả công việc của nhân viên, phù hợp với các nghiên cứu trước đây (Batta và cộng sự, 2023; Deng và cộng sự, 2022; Jishnu & Hareendrakumar, 2024; Vuong và cộng sự, 2023). Điều này nhấn mạnh vai trò thiết yếu mà các thực tiễn HRM đóng vai trò trong việc thúc đẩy nhân viên cải thiện hiệu quả công việc của họ. Các phát hiện cũng hỗ trợ lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964), điều này cho

thấy rằng các cá nhân và tổ chức tham gia vào các mối quan hệ qua lại. Trong khuôn khổ này, các tổ chức tạo ra một môi trường hỗ trợ, công bằng và thuận lợi để đổi lấy hiệu quả công việc của nhân viên nâng cao. Do đó, thực tiễn HRM là rất quan trọng để nuôi dưỡng và cải thiện hiệu quả của nhân viên, mang theo ý nghĩa quan trọng đối với hành vi tổ chức và quản lý nguồn nhân lực.

Thứ tám, nghiên cứu này vượt xa những phát hiện trước đây bằng cách đề xuất rằng hành vi đổi mới trong công việc đóng vai trò là biến trung gian chính trong mối quan hệ giữa thực tiễn HRM và hiệu quả công việc. Biến này là rất quan trọng để duy trì khả năng cạnh tranh lâu dài, nhưng hầu hết các học giả chủ yếu tập trung vào các tác động trực tiếp của các thực tiễn HRM đối với hiệu quả công việc. Do đó, nghiên cứu này cập nhật tài liệu hiện có bằng cách khám phá ảnh hưởng trung gian của IWB trong mối liên hệ giữa thực tiễn HRM và hiệu quả công việc trong bối cảnh VNPT tại các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long nói riêng và ngành viễn thông ở Việt Nam nói chung. Các phát hiện chỉ ra rằng IWB làm trung gian một phần cho mối quan hệ giữa thực tiễn HRM và hiệu quả công việc. Điều này cho thấy rằng nhân viên có xu hướng kết nối các thực tiễn HRM với hành vi đổi mới trong công việc, điều này ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của họ. Thực tiễn HRM là rất quan trọng không chỉ để tăng cường hiệu quả công việc giữa các nhân viên mà còn để thúc đẩy hành vi đổi mới của họ. Khi nhân viên nhận thấy các thực tiễn HRM hiệu quả, thì họ có khả năng thể hiện mức độ đổi mới cao hơn. Hơn nữa, hiểu IWB là điều cần thiết để cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên. Như vậy, đóng góp thứ hai và thứ ba đã ***giải quyết khoảng trống nghiên cứu thứ hai*** của luận án bằng cách cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa thực tiễn HRM, hành vi đổi mới trong công việc, và hiệu quả công việc chưa được kiểm định trong các nghiên cứu trước.

Cuối cùng, nghiên cứu này đã xem xét vai trò của môi trường đổi mới như là một yếu tố điều tiết mối quan hệ giữa HRMP và IWB. Trong khi các nhân viên nhận thấy thực tiễn HRM tích cực, họ thường thể hiện IWB, mối liên hệ này rất mạnh mẽ trong một môi trường hỗ trợ đổi mới. Nói cách khác, tác động của các hoạt động HRM đối với hành vi đổi mới trong sẽ mạnh hơn khi nhân viên cảm thấy rằng các tổ chức của họ đã nuôi dưỡng một môi trường đổi mới. Môi trường đổi mới này khuyến khích chấp nhận rủi ro và nhấn mạnh tầm quan trọng của việc chia sẻ thông tin, làm cho nó trở thành một yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy hành vi đổi mới trong công việc. Như vậy, đây là nghiên cứu đầu tiên cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò điều tiết của môi trường đổi mới trong mối quan hệ giữa thực tiễn

HRM và hành vi đổi mới trong công việc trong bối cảnh của ngành bưu chính viễn thông. Do đó, nó đã giúp giải quyết khoảng trống nghiên cứu thứ ba trong luận án này.

5.2.2. Đóng góp về phương pháp nghiên cứu

Thứ nhất, luận án đã vận dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng một cách hệ thống và khoa học. Ở giai đoạn định tính, tác giả tiến hành phỏng vấn chuyên sâu với các nhà quản trị, trưởng phòng nhân sự và nhân viên VNPT cấp tỉnh để khám phá và điều chỉnh thang đo, bảo đảm phù hợp với bối cảnh văn hóa và tổ chức tại Việt Nam. Ở giai đoạn định lượng, phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để kiểm định mối quan hệ giữa các biến, giúp đánh giá đồng thời mức độ ảnh hưởng trực tiếp, gián tiếp và vai trò trung gian của hành vi đổi mới trong công việc.

Thứ hai, luận án đã phát triển và kiểm định bộ thang đo điều chỉnh cho bối cảnh doanh nghiệp nhà nước Việt Nam, đặc biệt là trong lĩnh vực viễn thông công nghệ cao. Các thang đo như *lãnh đạo chuyển đổi*, *trao quyền tâm lý*, *hỗ trợ tổ chức cảm nhận*, *động lực nội tại* và *hành vi đổi mới cá nhân* được dịch, hiệu chỉnh, và kiểm định độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha, CFA, AVE, CR, đảm bảo độ giá trị khái niệm và tính ổn định đo lường.

Thứ ba, việc áp dụng phương pháp Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) trong phân tích dữ liệu giúp luận án xử lý được mô hình phức tạp, cỡ mẫu vừa phải và dữ liệu không tuân theo phân phối chuẩn — đặc trưng phổ biến trong các nghiên cứu tại Việt Nam. Cách tiếp cận này tăng tính linh hoạt, phù hợp với bối cảnh thực nghiệm và nâng cao độ tin cậy của kết quả.

Thứ tư, luận án đã kiểm định vai trò trung gian của hành vi đổi mới trong công việc giữa các yếu tố nhân sự (động lực, hỗ trợ, lãnh đạo) và hiệu quả công việc cá nhân, qua đó đóng góp vào phương pháp luận nghiên cứu mô hình trung gian đa biến (mediation model) trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Kết quả phân tích này mở ra hướng tiếp cận mới cho các nghiên cứu về hành vi tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam.

5.2.3. Đóng góp về thực tiễn VNPT vùng Đồng bằng sông Cửu long

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu cung cấp căn cứ khoa học giúp các nhà quản trị VNPT cấp tỉnh nhận diện rõ các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi đổi mới của nhân viên, từ đó điều chỉnh chính sách nhân sự, đào tạo và cơ chế khuyến khích nhằm gia tăng hiệu quả làm việc và năng suất sáng tạo.

Thứ hai, luận án đưa ra các hàm ý quản trị thiết thực như: phát triển phong cách lãnh đạo chuyển đổi, xây dựng môi trường hỗ trợ sáng kiến và trao quyền nhân viên, cải thiện chính sách khen thưởng sáng tạo, và tăng cường đào tạo năng lực học hỏi công nghệ. Những hàm ý này giúp VNPT không chỉ nâng cao hiệu quả nội bộ mà còn thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số và đổi mới dịch vụ công nghệ thông tin tại các tỉnh vùng Đồng bằng sông Cửu Long.

Thứ ba, luận án đóng góp vào thực hành quản trị nguồn nhân lực định hướng đổi mới (innovation-oriented HRM) trong khu vực công – doanh nghiệp nhà nước. Kết quả nghiên cứu minh chứng rằng khi tổ chức tạo điều kiện cho nhân viên tự chủ, học hỏi và hợp tác nội bộ, hành vi đổi mới được thúc đẩy mạnh mẽ và hiệu quả công việc cá nhân tăng lên rõ rệt. Điều này giúp hình thành nền tảng quản trị mới trong các đơn vị nhà nước đang tái cấu trúc theo hướng doanh nghiệp số.

Thứ tư, kết quả nghiên cứu có thể áp dụng làm tài liệu tham khảo và công cụ đánh giá nội bộ cho các đơn vị thuộc Tập đoàn VNPT cũng như các doanh nghiệp nhà nước khác đang trong quá trình chuyển đổi mô hình quản trị nhân sự và văn hóa đổi mới. Các thang đo và mô hình kiểm định của luận án có thể được sử dụng như bộ công cụ đánh giá năng lực đổi mới và hành vi sáng tạo của nhân viên, góp phần hỗ trợ quá trình hoạch định chính sách nhân sự chiến lược.

Thứ 5, một trong những đóng góp lớn nhất của nghiên cứu là giúp VNPT cấp tỉnh đánh giá lại các chiến lược quản trị nhân lực hiện có. Nhân lực không chỉ là yếu tố cốt lõi quyết định chất lượng dịch vụ mà còn là chìa khóa cho sự phát triển bền vững và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành viễn thông. Khi thị trường ngày càng trở nên cạnh tranh, các doanh nghiệp viễn thông cần chú trọng hơn vào việc xây dựng và duy trì một đội ngũ nhân sự chất lượng cao. Để đạt được điều này, VNPT cần áp dụng các chính sách tuyển dụng, đào tạo nhân sự phù hợp, đồng thời tạo điều kiện để nhân viên phát huy tối đa năng lực cá nhân. Việc xây dựng một chiến lược quản trị nhân lực bài bản, dựa trên dữ liệu thực tiễn và các nghiên cứu khoa học, sẽ giúp doanh nghiệp khai thác tốt hơn tiềm năng của đội ngũ lao động, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động.

Thứ sáu, mục tiêu quan trọng của VNPT cấp tỉnh là đảm bảo nhân viên làm việc với hiệu quả cao nhất. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng, khi doanh nghiệp đầu tư vào các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tốt, nhân viên sẽ làm việc tốt hơn và mang lại giá trị lớn hơn cho tổ chức, do đó, nếu VNPT có thể tối ưu hóa chính sách

nhân sự, họ sẽ tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp, nơi nhân viên có động lực và tinh thần trách nhiệm cao.

Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng việc đào tạo kỹ năng cho nhân viên đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao hiệu quả công việc. Trong ngành viễn thông, nơi công nghệ và xu hướng thị trường thay đổi nhanh chóng, việc liên tục cập nhật kiến thức và kỹ năng mới là vô cùng quan trọng. VNPT cần đầu tư vào các chương trình đào tạo bài bản, từ đào tạo nội bộ đến hợp tác với các tổ chức giáo dục và chuyên gia trong ngành. Khi nhân viên được trang bị đầy đủ kỹ năng, họ sẽ tự tin hơn trong công việc, giảm thiểu sai sót và nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

Thứ bảy, một yếu tố không kém phần quan trọng trong quản trị nhân lực là chính sách đánh giá hiệu quả và khen thưởng. Một hệ thống đánh giá hiệu hiệu công bằng, minh bạch và dựa trên kết quả thực tế sẽ giúp nhân viên hiểu rõ những đóng góp của mình đối với tổ chức. Điều này không chỉ giúp doanh nghiệp xác định được những cá nhân xuất sắc để khen thưởng mà còn tạo động lực để tất cả nhân viên phấn đấu hơn nữa trong công việc. Khi nhân viên cảm thấy sự công nhận từ phía lãnh đạo, họ sẽ có động lực để tiếp tục đóng góp vào sự phát triển của công ty.

Thứ tám, trong bối cảnh ngành viễn thông liên tục thay đổi, sáng tạo đổi mới không chỉ là lợi thế mà còn là yếu tố sống còn. Nghiên cứu đã nhấn mạnh rằng VNPT cấp tỉnh cần khuyến khích tư duy sáng tạo ở nhân viên, tạo điều kiện để họ đưa ra ý tưởng mới và thử nghiệm các giải pháp cải tiến. Một môi trường làm việc cởi mở, khuyến khích đổi mới sẽ giúp doanh nghiệp thích ứng nhanh hơn với các xu hướng công nghệ và nhu cầu của khách hàng. Khi nhân viên được trao quyền để sáng tạo, họ sẽ cảm thấy có động lực hơn trong công việc, từ đó đóng góp nhiều hơn vào sự phát triển chung của tổ chức. Ngoài ra, việc tạo dựng một văn hóa doanh nghiệp đề cao sự đổi mới sẽ mang lại nhiều lợi ích thiết thực. Khi nhân viên cảm thấy ý tưởng của họ được lắng nghe và đánh giá cao, họ sẽ có xu hướng chủ động tìm kiếm các giải pháp để nâng cao chất lượng công việc. Điều này không chỉ giúp VNPT cải tiến quy trình làm việc mà còn giúp tổ chức nhanh chóng thích ứng với những thay đổi trong môi trường kinh doanh. Đặc biệt, với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ số, việc ứng dụng công nghệ vào quản trị nhân lực cũng là một hướng đi quan trọng mà VNPT cần cân nhắc.

Những phát hiện từ nghiên cứu không chỉ giúp VNPT cấp tỉnh tại Đồng bằng sông Cửu Long nâng cao chất lượng quản trị nhân lực mà còn tạo nền tảng vững

chắc cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Bằng cách áp dụng các giải pháp phù hợp, VNPT có thể xây dựng một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, sáng tạo và tận tâm, từ đó nâng cao chất lượng dịch vụ, gia tăng sự hài lòng của khách hàng và duy trì vị thế dẫn đầu trong ngành viễn thông. Một doanh nghiệp chỉ có thể phát triển bền vững khi có một đội ngũ nhân sự chất lượng cao, tận tâm và được trang bị đầy đủ công cụ để thực hiện công việc một cách hiệu quả.

5.3. SO SÁNH VỚI CÁC NGHIÊN CỨU TRƯỚC VÀ NHỮNG ĐÓNG GÓP MỚI

Nghiên cứu về hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả làm việc của nhân viên đã được nhiều học giả quan tâm trên thế giới (Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000; Aryee et al., 2012). Tuy nhiên, phần lớn các công trình trước đây tập trung vào bối cảnh doanh nghiệp tư nhân hoặc tổ chức sáng tạo cao, ít nghiên cứu trong môi trường doanh nghiệp nhà nước hoặc đơn vị cung ứng dịch vụ công nghệ công như VNPT.

So với các nghiên cứu trước, luận án này có một số khác biệt và đóng góp nổi bật như sau:

Thứ nhất, về nội dung nghiên cứu, các công trình trước chủ yếu xem xét ảnh hưởng riêng lẻ của lãnh đạo hoặc môi trường làm việc đến hành vi đổi mới. Nghiên cứu này tích hợp cả phong cách lãnh đạo chuyển đổi, môi trường hỗ trợ sáng tạo, hành vi đổi mới trong công việc và hiệu quả làm việc, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của hành vi đổi mới cá nhân. Kết quả giúp mở rộng hiểu biết về cơ chế ảnh hưởng gián tiếp của lãnh đạo và môi trường đến kết quả công việc thông qua đổi mới của nhân viên.

Thứ hai, về bối cảnh nghiên cứu, hầu hết các nghiên cứu quốc tế được thực hiện tại các nước phát triển và khu vực doanh nghiệp tư nhân. Luận án này triển khai tại VNPT cấp tỉnh khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, một bối cảnh đặc thù kết hợp giữa khu vực công và doanh nghiệp công nghệ. Điều này giúp bổ sung bằng chứng thực nghiệm mới cho lý thuyết hành vi đổi mới trong điều kiện văn hóa tổ chức Việt Nam và môi trường làm việc công nghệ công.

Thứ ba, về phương pháp nghiên cứu, trong khi các nghiên cứu trước chủ yếu sử dụng phân tích hồi quy hoặc SEM truyền thống, luận án này áp dụng mô hình SEM-PLS, cho phép đánh giá đồng thời các mối quan hệ phức hợp và kiểm định vai trò trung gian một cách tin cậy. Phương pháp này góp phần nâng cao độ chính xác và giá trị khái quát của kết quả.

Cuối cùng, về kết quả thực nghiệm, nghiên cứu khẳng định rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi chỉ phát huy hiệu quả khi đi cùng cơ chế hỗ trợ sáng kiến và trao quyền, đồng thời hành vi đổi mới cá nhân là cầu nối quan trọng giữa yếu tố tổ chức và hiệu quả làm việc. Phát hiện này giúp khẳng định vai trò trung tâm của đổi mới cá nhân trong việc nâng cao hiệu quả nhân sự, đặc biệt trong các tổ chức đang chuyển đổi số.

5.4. HÀM Ý QUẢN TRỊ DỰA TRÊN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

5.4.1. Chiêu mộ và tuyển dụng

Bảng 5.1. Thống kê mô tả về chiêu mộ và tuyển dụng

Biến quan sát	Giá trị trung bình
Tổ chức của Anh/Chị công bố thông tin cho các ứng viên về các bước và tiêu chí của quy trình chiêu mộ và tuyển chọn	4,00
Tổ chức của Anh/Chị có các quy trình tuyển chọn cạnh tranh nhằm thu hút những người có tài năng	3,82
Các quy trình chiêu mộ và tuyển chọn trong tổ chức của Anh/Chị là công bằng	3,93
Đội ngũ tuyển dụng của công ty có thể tuyển dụng những người có các kỹ năng phù hợp	3,97

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Thực tiễn chiêu mộ và tuyển dụng đã có đóng góp nhiều nhất đến sự thành công của việc triển khai thực tiễn HRM ở VNPT cấp tỉnh tại các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long. Do đó, các nhà quản trị cần có các chính sách phù hợp để cải thiện thực tiễn này như sau:

Thứ nhất, biến quan sát “*Tổ chức của Anh/Chị có các quy trình tuyển chọn cạnh tranh nhằm thu hút những người có tài năng*” có giá trị trung bình là 3,82.

Thứ hai, biến quan sát “*Các quy trình chiêu mộ và tuyển chọn trong tổ chức của Anh/Chị là công bằng*” có giá trị trung bình 3,93. Để đảm bảo tính công bằng trong quy trình chiêu mộ và tuyển chọn, VNPT cần thiết lập các tiêu chí đánh giá minh bạch, áp dụng công nghệ để loại bỏ thiên vị và đảm bảo mọi ứng viên có cơ hội ngang nhau. Các vòng tuyển chọn nên được chuẩn hóa với hệ thống đánh giá khách quan, dựa trên năng lực và kinh nghiệm thay vì yếu tố cá nhân. Bên cạnh đó, VNPT cần duy trì sự minh bạch trong quá trình tuyển dụng, cung cấp phản hồi rõ ràng và đảm bảo môi trường bình đẳng để thu hút nhân tài một cách bền vững. Điều

này phản ánh rằng phần lớn người lao động đánh giá cao mức độ minh bạch và công bằng trong các bước tuyển chọn tại VNPT khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long. Mức điểm gần tiệm cận 4 cho thấy:

Thứ ba, biến quan sát “*Đội ngũ tuyển dụng của công ty có thể tuyển dụng những người có các kỹ năng phù hợp*” có giá trị trung bình là 3,97. Để đảm bảo tuyển dụng được những ứng viên có kỹ năng phù hợp, đội ngũ tuyển dụng cần xác định rõ tiêu chí năng lực cho từng vị trí, sử dụng công cụ đánh giá hiện đại và áp dụng quy trình sàng lọc chặt chẽ. Việc kết hợp phỏng vấn chuyên sâu, bài kiểm tra kỹ năng và đánh giá thực tế giúp xác định ứng viên phù hợp nhất.

Cuối cùng, biến quan sát “*Tổ chức của Anh/Chị công bố thông tin cho các ứng viên về các bước và tiêu chí của quy trình chiêu mộ và tuyển chọn*” có giá trị trung bình là 4,0. Để đảm bảo minh bạch và thu hút nhân tài, VNPT cần công bố rõ ràng các bước và tiêu chí trong quy trình chiêu mộ, tuyển chọn. Việc này giúp ứng viên hiểu rõ về yêu cầu công việc, chuẩn bị tốt hơn và đánh giá mức độ phù hợp với vị trí ứng tuyển.

5.3.2 Đánh giá hiệu quả

Bảng 5.2. Thống kê mô tả về đánh giá hiệu quả

Biến quan sát	Giá trị trung bình
Đánh giá hiệu quả được quản lý một cách công bằng giữa tất cả các nhân viên	4,43
Phản hồi Anh/Chị nhận được trong quá trình đánh giá hiệu quả là hữu ích để cải thiện hiệu quả công việc	4,32
Các khía cạnh chất lượng về hiệu quả của Anh/Chị cũng được xem xét	3,87
Xếp hạng đánh giá hiệu quả của Anh/Chị phản ánh nỗ lực Anh/Chị đã bỏ ra cho công việc	4,26

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Thực tiễn đánh giá hiệu quả đã có đóng góp thứ hai đến sự thành công của việc triển khai thực tiễn HRM ở VNPT cấp tỉnh tại các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long. Do đó, các nhà quản trị cần có các chính sách phù hợp để cải thiện thực tiễn này như sau:

Thứ nhất, biến quan sát “*Các khía cạnh chất lượng về hiệu quả của Anh/Chị cũng được xem xét*” có giá trị trung bình là 3,87. Để đảm bảo các khía cạnh chất lượng về hiệu quả công việc được xem xét đầy đủ, các nhà quản lý tại VNPT cần

xây dựng hệ thống đánh giá toàn diện và minh bạch. Điều này bao gồm việc thiết lập các tiêu chí rõ ràng về kết quả công việc, kỹ năng giải quyết vấn đề, sáng tạo và khả năng làm việc nhóm. Ngoài ra, phương pháp đánh giá 360 độ, thu thập phản hồi từ đồng nghiệp và cấp trên, sẽ giúp đánh giá công bằng và đa chiều. Việc theo dõi hiệu quả liên tục và cung cấp phản hồi mang tính xây dựng cũng là yếu tố quan trọng giúp nhân viên cải thiện và phát triển.

Thứ hai, biến quan sát “*Xếp hạng đánh giá hiệu quả của Anh/Chị phản ánh nỗ lực Anh/Chị đã bỏ ra cho công việc*” có giá trị trung bình là 4,26. Để xếp hạng đánh giá hiệu quả phản ánh chính xác nỗ lực đã bỏ ra cho công việc, VNPT cần đảm bảo rằng các tiêu chí đánh giá được thiết kế rõ ràng, công bằng và liên quan trực tiếp đến công việc cụ thể. Việc xem xét không chỉ kết quả cuối cùng mà còn quá trình làm việc, sự cống hiến, khả năng chủ động giải quyết vấn đề và đóng góp vào mục tiêu chung của nhóm. Hệ thống đánh giá nên dựa trên sự tự đánh giá của nhân viên kết hợp với đánh giá từ các cấp quản lý và đồng nghiệp để tạo ra cái nhìn toàn diện về nỗ lực và hiệu quả công việc.

Thứ ba, biến quan sát “*Phản hồi Anh/Chị nhận được trong quá trình đánh giá hiệu quả là hữu ích để cải thiện hiệu quả công việc*” có giá trị trung bình là 4,32. Để phản hồi hữu ích, VNPT cần cung cấp những nhận xét cụ thể, mang tính xây dựng và gợi mở các giải pháp cải thiện. Phản hồi nên tập trung vào điểm mạnh để nhân viên duy trì và phát huy, đồng thời chỉ ra các điểm cần cải thiện kèm theo các đề xuất phát triển kỹ năng. Việc cung cấp phản hồi định kỳ, kịp thời sẽ giúp nhân viên nhận diện được lỗi hỏng trong công việc, từ đó có thể điều chỉnh và nâng cao hiệu quả làm việc.

Thứ tư, biến quan sát “*Đánh giá hiệu quả được quản lý một cách công bằng giữa tất cả các nhân viên*” có giá trị trung bình là 4,43. VNPT cần áp dụng các quy trình đánh giá minh bạch và khách quan. Các tiêu chí đánh giá cần được thiết lập rõ ràng, áp dụng đồng đều cho tất cả nhân viên, bất kể cấp bậc hay phòng ban.

5.3.3 Đào tạo

Thực tiễn đào tạo đã có đóng góp thứ ba đến sự thành công của việc triển khai thực tiễn HRM ở VNPT cấp tỉnh tại các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long. Do đó, các nhà quản trị cần có các chính sách phù hợp để cải thiện thực tiễn này như sau:

Thứ nhất, biến quan sát “*Anh/Chị được đào tạo dịch vụ khách hàng rộng rãi trước khi tiếp xúc với khách hàng*” có giá trị trung bình là 3,93. Các nhà quản lý tại VNPT nên triển khai chương trình đào tạo chuyên sâu cho nhân viên trước khi họ

tiếp xúc với khách hàng. Chương trình này cần bao gồm các kỹ năng giao tiếp, giải quyết vấn đề và xử lý tình huống khó khăn, đồng thời tập trung vào kiến thức về sản phẩm và dịch vụ của VNPT. Việc sử dụng các phương pháp đào tạo thực hành như mô phỏng tình huống thực tế sẽ giúp nhân viên tự tin và chuyên nghiệp hơn khi tiếp xúc với khách hàng.

Bảng 5. 3. Thống kê mô tả về đào tạo

Biến quan sát	Giá trị trung bình
Anh/Chị được đào tạo liên tục để cung cấp dịch vụ tốt	4,10
Anh/Chị được đào tạo dịch vụ khách hàng rộng rãi trước khi tiếp xúc với khách hàng	3,93
Anh/Chị được đào tạo về cách thức phục vụ khách hàng tốt hơn	4,10
Anh/Chị được đào tạo về cách xử lý các vấn đề của khách hàng	4,05

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Thứ hai, biến quan sát “*Anh/Chị được đào tạo về cách xử lý các vấn đề của khách hàng*” có giá trị trung bình là 4,05. VNPT nên triển khai các khóa đào tạo chuyên sâu về kỹ năng giải quyết khiếu nại và xử lý tình huống. Các khóa đào tạo này cần cung cấp cho nhân viên các phương pháp giải quyết vấn đề hiệu quả, từ việc lắng nghe khách hàng, xác định vấn đề chính xác đến tìm ra giải pháp nhanh chóng và hợp lý. Bên cạnh đó, việc tổ chức các buổi huấn luyện mô phỏng tình huống thực tế sẽ giúp nhân viên nâng cao khả năng ứng phó linh hoạt và tạo sự hài lòng cho khách hàng.

Thứ ba, biến quan sát “*Anh/Chị được đào tạo về cách thức phục vụ khách hàng tốt hơn*” có giá trị trung bình là 4,10. VNPT cần triển khai các chương trình đào tạo tập trung vào kỹ năng phục vụ khách hàng tốt hơn. Các khóa học nên bao gồm các kỹ năng như lắng nghe chủ động, giao tiếp hiệu quả, và xử lý yêu cầu của khách hàng một cách nhanh chóng và chính xác. Ngoài ra, đào tạo về thái độ phục vụ, sự kiên nhẫn và tạo dựng mối quan hệ thân thiện sẽ giúp nhân viên nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

5.3.4 Sự tham gia của nhân viên

Thực tiễn sự tham gia của nhân viên đã có đóng góp thứ tư đến sự thành công của việc triển khai thực tiễn HRM ở VNPT cấp tỉnh tại các tỉnh đồng bằng sông Cửu

Long. Do đó, các nhà quản trị cần có các chính sách phù hợp để cải thiện thực tiễn này như sau:

Thứ nhất, biến quan sát “*Anh/Chị được cung cấp cơ hội để đề xuất cải tiến trong cách mọi thứ được thực hiện*” có giá trị trung bình 4,09. VNPT các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long có thể thiết lập một hệ thống tiếp nhận và triển khai ý tưởng cải tiến từ nhân viên. Tổ chức có thể tạo các kênh giao tiếp trực tiếp như hộp thư góp ý, diễn đàn trực tuyến, hoặc các cuộc họp nhóm định kỳ, nơi nhân viên có thể chia sẻ các đề xuất cải tiến quy trình và phương thức làm việc.

Bảng 5.4. Thống kê mô tả về sự tham gia của nhân viên

Biến quan sát	Giá trị trung bình
Anh/Chị được phép đưa ra nhiều quyết định trong công việc	4,14
Anh/Chị thường được người giám sát yêu cầu tham gia vào các quyết định trong công việc	4,17
Anh/Chị được cung cấp cơ hội để đề xuất cải tiến trong cách mọi thứ được thực hiện	4,09
Cấp trên giao tiếp cởi mở với Anh/Chị trong công việc	4,13

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Thứ hai, biến quan sát “*Cấp trên giao tiếp cởi mở với Anh/Chị trong công việc*” có giá trị trung bình là 4,13. VNPT các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long nên thiết lập một môi trường giao tiếp cởi mở và thân thiện.

Thứ ba, biến quan sát “*Anh/Chị được phép đưa ra nhiều quyết định trong công việc*” có giá trị trung bình là 4,14. VNPT các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long nên trao quyền quyết định nhiều hơn cho nhân viên trong công việc của họ.

Thứ tư, biến quan sát “*Anh/Chị thường được người giám sát yêu cầu tham gia vào các quyết định trong công việc*” có giá trị trung bình 4,17. VNPT các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long có thể xây dựng một quy trình hợp tác chặt chẽ hơn giữa nhân viên và người giám sát trong việc đưa ra các quyết định công việc.

5.3.5 Khen thưởng

Thực tiễn khen thưởng đã có đóng góp thứ năm đến sự thành công của việc triển khai thực tiễn HRM ở VNPT cấp tỉnh tại các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long. Do đó, các nhà quản trị cần có các chính sách phù hợp để cải thiện thực tiễn này như sau:

Thứ nhất, biến quan sát “*Anh/Chị được khen thưởng vì đã phục vụ khách hàng tốt*” có giá trị trung bình là 3,90. VNPT các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long

nên triển khai các chương trình khen thưởng và công nhận thành tích của nhân viên. Điều này có thể bao gồm việc tổ chức các buổi lễ khen thưởng hàng quý, thưởng tiền hoặc tặng quà cho những nhân viên đạt thành tích xuất sắc trong việc phục vụ khách hàng.

Thứ hai, biến quan sát “*Phần thưởng được đưa ra một cách công bằng và nhất quán*” có giá trị trung bình là 4,06. VNPT các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long cần thiết lập các tiêu chí rõ ràng và minh bạch để đánh giá thành tích của nhân viên. Các tiêu chí này phải được công khai và áp dụng đồng đều cho tất cả các nhân viên, không phân biệt bộ phận hay cấp bậc.

Bảng 5.5. Thông kê mô tả về khen thưởng

Biến quan sát	Giá trị trung bình
Tổ chức nhận ra tầm quan trọng của những đóng góp Anh/Chị thực hiện	4,15
Cấp trên của Anh/Chị thường đánh giá cao cách Anh/Chị làm công việc	4,11
Anh/Chị được khen thưởng vì đã phục vụ khách hàng tốt	3,90
Phần thưởng được đưa ra một cách công bằng và nhất quán	4,06

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Thứ ba, biến quan sát “*Cấp trên của Anh/Chị thường đánh giá cao cách Anh/Chị làm công việc*” có giá trị trung bình là 4,11. VNPT các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long có thể khuyến khích các cấp trên thường xuyên đánh giá và công nhận những nỗ lực của nhân viên trong công việc. Việc này có thể thực hiện thông qua các buổi phản hồi cá nhân hoặc trong các cuộc họp nhóm, nơi cấp trên nhận xét và khen ngợi các thành tích cụ thể.

Thứ tư, biến quan sát “*Tổ chức nhận ra tầm quan trọng của những đóng góp Anh/Chị thực hiện*” có giá trị trung bình là 4,15. VNPT các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long cần xây dựng một văn hóa công nhận và đánh giá cao những đóng góp của nhân viên. Điều này có thể được thực hiện thông qua các buổi khen thưởng định kỳ, các cuộc họp đánh giá thành tích cá nhân và nhóm, và các chương trình vinh danh nhân viên xuất sắc.

5.3.6. Môi trường đổi mới

Kết quả nghiên cứu cho thấy môi trường đổi mới đóng vai trò quan trọng trong cải thiện mối quan hệ giữa thực tiễn HRM và hành vi đổi mới trong công việc.

Do đó, các nhà quản trị ở các VNPT cấp tỉnh tại các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long cần có các chính sách nâng cao môi trường đổi mới như sau:

Thứ nhất, biến quan sát “*Sự sáng tạo được khuyến khích ở trong tổ chức của Anh/Chị*” có giá trị trung bình là 4,03. VNPT các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long có thể tạo ra một môi trường làm việc mở, nơi nhân viên được khuyến khích đưa ra ý tưởng mới và thử nghiệm các phương pháp làm việc sáng tạo.

Thứ hai, biến quan sát “*Mọi người trong tổ chức của Anh/Chị luôn tìm kiếm những cách nhìn nhận vấn đề mới mẻ*” có giá trị trung bình là 4,04. VNPT các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long cần khuyến khích nhân viên luôn tìm kiếm các cách nhìn nhận vấn đề mới mẻ và tiếp cận vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau.

Bảng 5.6. Thống kê mô tả về môi trường đổi mới

Biến quan sát	Giá trị trung bình
Tổ chức của Anh/Chị luôn hướng tới việc phát triển các câu trả lời mới	4,09
Tổ chức của Anh/Chị có thể được mô tả là linh hoạt và liên tục thích ứng với sự thay đổi	4,13
Mọi người trong tổ chức của Anh/Chị luôn tìm kiếm những cách nhìn nhận vấn đề mới mẻ	4,04
Sự sáng tạo được khuyến khích ở trong tổ chức của Anh/Chị	4,03
Tổ chức của Anh/Chị dường như rất coi trọng việc chấp nhận rủi ro, ngay cả khi đôi khi có những sai lầm	4,03

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Thứ ba, biến quan sát “*Tổ chức của Anh/Chị luôn hướng tới việc phát triển các câu trả lời mới*” có giá trị trung bình là 4,09. VNPT các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long có thể khuyến khích nhân viên tham gia vào các cuộc hội thảo, đào tạo, hoặc các diễn đàn chia sẻ ý tưởng để phát triển các giải pháp sáng tạo và đột phá.

Cuối cùng, biến quan sát “*Tổ chức của Anh/Chị có thể được mô tả là linh hoạt và liên tục thích ứng với sự thay đổi*” có giá trị trung bình 4,13. VNPT các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long cần tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ sự đổi mới và cải tiến liên tục. Tổ chức có thể thực hiện các chương trình đào tạo về quản lý thay đổi, giúp nhân viên hiểu rõ và sẵn sàng đối mặt với các thay đổi trong công việc và công nghệ.

5.5. HÀM Ý QUẢN TRỊ DỰA TRÊN THỰC TIỄN ĐANG DIỄN RA ĐỐI VỚI VNPT CẤP TỈNH VÙNG ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG

5.5.1. Hàm ý thực tiễn cho lãnh đạo VNPT vùng Đồng bằng Sông Cửu long

Phát triển phong cách lãnh đạo chuyển đổi để khuyến khích sáng tạo bao gồm: Truyền cảm hứng: tạo tầm nhìn và khơi dậy ý nghĩa công việc. Kích thích trí tuệ: khuyến khích nhân viên tư duy phản biện, thử nghiệm ý tưởng mới. Ảnh hưởng lý tưởng: làm gương trong hành động, tạo niềm tin và sự tôn trọng. Quan tâm cá nhân: quan tâm và hỗ trợ từng nhân viên phát triển năng lực sáng tạo. Hàm ý thực tiễn đối với VNPT cấp tỉnh vùng Đồng bằng sông Cửu long. Đào tạo nhà quản trị tuyển giữa bao gồm; trưởng phòng, giám đốc trung tâm về kỹ năng truyền cảm hứng và huấn luyện nhân viên sáng tạo. Tích hợp “tư duy đổi mới” vào đánh giá năng lực quản trị, xem đó là một tiêu chí quan trọng trong bổ nhiệm, khen thưởng. Khuyến khích nhà quản trị tổ chức các ngày sáng tạo VNPT – nơi nhân viên có thể trình bày ý tưởng, thảo luận và nhận phản hồi tích cực. Tạo không gian an toàn tâm lý – để nhân viên dám đề xuất ý tưởng mà không sợ bị chỉ trích hay trừng phạt khi thất bại.

Tạo cơ chế ghi nhận, khen thưởng ý tưởng đổi mới. Theo lý thuyết kỳ vọng, nhân viên có xu hướng hành động tích cực nếu họ tin rằng nỗ lực đổi mới sẽ mang lại phần thưởng tương xứng Cơ chế ghi nhận và khen thưởng hợp lý không chỉ nâng cao động lực mà còn duy trì hành vi đổi mới lâu dài trong tổ chức.

Thiết lập “Quỹ sáng kiến VNPT” để hỗ trợ và tài trợ cho các ý tưởng có khả năng ứng dụng thực tế. Tổ chức cuộc thi “Sáng kiến đổi mới cấp tỉnh” hằng năm, có giải thưởng và vinh danh trong toàn hệ thống. Áp dụng khen thưởng phi tài chính, như: tuyên dương trong bản tin nội bộ, cơ hội tham dự các khóa đào tạo hoặc dự án lớn. Đưa tiêu chí “hành vi đổi mới” vào đánh giá KPI cá nhân – giúp nhân viên thấy rõ giá trị và tác động của sáng tạo trong công việc. Tạo hệ thống quản lý ý tưởng nội bộ, để nhân viên dễ dàng đăng ký, chia sẻ, và theo dõi tiến độ triển khai sáng kiến.

5.5.2. Hàm ý quản trị từ thực tiễn phòng nhân sự:

Xây dựng môi trường hỗ trợ sáng kiến, trao quyền nhiều hơn: Theo Lý thuyết hỗ trợ tổ chức cảm nhận, nhân viên sẽ có xu hướng gắn bó và sáng tạo hơn khi họ cảm nhận được tổ chức đánh giá cao đóng góp của mình. Trao quyền được xem là cơ chế quan trọng giúp nhân viên chủ động trong công việc, dám chịu trách nhiệm và tìm kiếm giải pháp đổi mới (Conger & Kanungo, 1988). Môi trường hỗ trợ sáng kiến giúp tăng cảm giác an toàn tâm lý từ đó khuyến khích nhân viên đưa ra ý tưởng

mới mà không sợ rủi ro hay thất bại. Thiết kế cơ chế trao quyền rõ ràng: cho phép nhân viên chủ động ra quyết định trong phạm vi công việc, thử nghiệm các ý tưởng cải tiến mà không cần phê duyệt quá nhiều cấp.

Thiết lập quy trình phản hồi sáng kiến nhanh gọn, đảm bảo mọi đề xuất của nhân viên đều được xem xét và phản hồi minh bạch. Phát triển môi trường làm việc mở, hợp tác liên phòng ban, khuyến khích chia sẻ tri thức và học hỏi lẫn nhau. Công khai các sáng kiến thành công như ví dụ điển hình, để nhân viên thấy rõ giá trị của sáng tạo trong sự phát triển của đơn vị. Việc xây dựng môi trường hỗ trợ sáng kiến sẽ giúp: Tăng mức độ gắn kết công việc và hành vi đổi mới của nhân viên; Nâng cao hiệu quả cá nhân và hiệu suất nhóm làm việc; Góp phần hình thành văn hóa đổi mới VNPT đặc trưng của vùng Đồng bằng sông Cửu Long.

Tuyển chọn và đào tạo nhân viên có tư duy sáng tạo và học hỏi liên tục.

Theo Lý thuyết năng lực động tổ chức muốn duy trì đổi mới cần không ngừng phát triển và tái cấu trúc nguồn nhân lực để thích ứng. Tư duy học hỏi liên tục và tư duy sáng tạo là hai phẩm chất quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi đổi mới cá nhân (Scott & Bruce, 1994). Nguồn nhân lực có năng lực đổi mới sẽ là nguồn vốn tri thức giúp tổ chức chuyển đổi số hiệu quả hơn.

Thiết kế tiêu chí tuyển dụng dựa trên năng lực đổi mới: không chỉ xem xét kỹ năng kỹ thuật, mà còn đánh giá thái độ học hỏi, khả năng thích nghi, và tư duy phản biện. Tổ chức các khóa đào tạo chuyên biệt về đổi mới, sáng tạo, giải quyết vấn đề và tư duy thiết kế. Áp dụng hình thức đào tạo liên tục: e-learning nội bộ, nhóm học tập sáng kiến, và chương trình chia sẻ “best practice” giữa các tỉnh. Liên kết với các trường đại học, viện nghiên cứu để nâng cao năng lực nghiên cứu và ứng dụng sáng tạo cho đội ngũ kỹ thuật và kinh doanh.

Kỳ vọng: Hình thành đội ngũ nhân viên linh hoạt, sáng tạo và có khả năng thích ứng cao; Góp phần gia tăng năng lực đổi mới tổ chức, nâng cao hiệu quả công việc, và tốc độ chuyển đổi số tại các đơn vị VNPT địa phương.

5.4.3. Hàm ý quản trị từ thực tiễn đối với nhân viên VNPT vùng Đồng Bằng sông Cửu Long

Tăng cường học hỏi công nghệ, hợp tác nội bộ, và chủ động đề xuất cải tiến. Theo Lý thuyết học hỏi tổ chức nhân viên là trung tâm của quá trình học hỏi và đổi mới trong tổ chức. Học hỏi công nghệ và đổi mới cá nhân là nền tảng giúp người lao động duy trì năng lực thích ứng với môi trường số hóa nhanh chóng. Hợp tác nội bộ giúp lan tỏa tri thức và thúc đẩy quá trình học hỏi xã hội (social learning), từ đó

nâng cao hiệu quả sáng tạo nhóm. Chủ động đề xuất cải tiến thể hiện hành vi đổi mới cá nhân (individual innovative behavior) – yếu tố trung gian then chốt ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và năng suất tổ chức (Scott & Bruce, 1994).

Hàm ý thực tiễn đối với nhân viên VNPT vùng Đồng bằng sông Cửu Long: Tăng cường học hỏi công nghệ mới: Chủ động tham gia các khóa học về chuyển đổi số, trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, an toàn thông tin và kỹ năng số. Tự học qua nền tảng nội bộ VNPT e-learning, hoặc các nền tảng mở nhằm cập nhật kiến thức công nghệ và xu hướng thị trường. Xem “học hỏi suốt đời” là một năng lực bắt buộc, không chỉ để thích ứng mà còn để dẫn dắt thay đổi.

Thúc đẩy hợp tác nội bộ và chia sẻ tri thức: Tăng cường trao đổi thông tin, chia sẻ sáng kiến giữa các phòng ban (kỹ thuật, kinh doanh, chăm sóc khách hàng). Tham gia các nhóm làm việc đa chức năng để mở rộng góc nhìn và tư duy sáng tạo. Duy trì tinh thần “cùng đổi mới – cùng phát triển”, biến hợp tác thành công cụ học hỏi và sáng tạo tập thể.

Chủ động đề xuất và thực hiện cải tiến: Dám thử nghiệm ý tưởng mới, kể cả khi chưa hoàn thiện – vì mỗi thất bại đều là cơ hội học tập. Chủ động đề xuất các sáng kiến cải tiến quy trình, nâng cao trải nghiệm khách hàng hoặc tối ưu năng suất làm việc. Theo dõi hiệu quả của các sáng kiến và chia sẻ kết quả để nhân rộng điển hình tốt trong toàn đơn vị.

Kỳ vọng: Đối với cá nhân: nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực đổi mới và giá trị nghề nghiệp. Đối với tổ chức: gia tăng khả năng thích ứng với công nghệ mới, hình thành văn hóa đổi mới dựa trên học hỏi, và củng cố lợi thế cạnh tranh bền vững cho VNPT cấp tỉnh. Về lâu dài: đội ngũ nhân viên VNPT trở thành tác nhân thay đổi – chủ động khởi xướng, lan tỏa và dẫn dắt các hoạt động đổi mới trong toàn hệ thống.

5.6. HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Mặc dù luận án đã đạt được những kết quả đáng khích lệ, nhưng luận án vẫn còn một số giới hạn nhất định.

Thứ nhất, phạm vi nghiên cứu chỉ dừng lại ở VNPT cấp tỉnh vùng Đồng bằng Sông Cửu Long, do đó mức độ khái quát chưa cao, Nghiên cứu tiếp theo cơ chế sang các khu vực khác hoặc so sánh với các doanh nghiệp Viễn Thông tư nhân

Thứ hai, đối tượng khảo sát chủ yếu là nhân viên, chưa bao quát cấp quản lý, vì vậy hướng nghiên cứu tiếp theo nên xem xét sự khác biệt về hành vi đổi mới giữa các cấp bậc.

Thứ ba, mô hình nghiên cứu mới tập trung vào HRM, hành vi đổi mới và hiệu quả công việc, chưa phân tích tác động của các yếu tố như văn hóa đổi mới hay chuyển đổi số; đâu sẽ là hướng đi hữu ích cho các công trình sau này. Việc gắn kết giới hạn nghiên cứu với định hướng tiếp theo như trên góp phần tạo nên sự liên mạch và mở ra triển vọng phát triển trong lĩnh vực nghiên cứu này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Aguinis, H., & O'Boyle Jr., E. (2014). Star Performers in Twenty-First Century Organizations. *Personnel Psychology*, 67(2), 313-350. <https://doi.org/10.1111/peps.12054>.
2. Ahmad, K. Z. B., & Jasimuddin, S. M. (2021). The Linkage Between Communication Satisfaction, Human Resources Management Practices, Person-Organization Fit, and Commitment: Evidence From Malaysia. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 64(1), 23-37. <https://doi.org/10.1109/TPC.2020.3047428>.
3. Ahmad, S., & Jalagat, R. C. J. (2022). Human Resource Management Practices and Employee Performance: A Case of Software Company in India. *Pacific Business Review International*, 15(3), 54-60. Retrieved from https://www.pbr.co.in/2022/2022_month/September/5.pdf.
4. Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>.
5. Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2021). Retracted: Green human resource management and employees' green creativity: The roles of green behavioral intention and individual green values. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 536-536. <https://doi.org/10.1002/csr.1987>.
6. Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S., & Daverson Andrew Selemani, R. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a public university. *The TQM Journal*, 26(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2011-0062>.
7. Aydın, E., & Kalemci Tüzün, I. (2019). Organizational support sources and job performance relations: what about occupational commitment? *Anatolia*, 30(3), 379-389. <https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1597740>.
8. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

9. Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. In *Economics meets sociology in strategic management* (pp. 203-227). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)
10. Barney, J. (2010). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. London, England: Pearson.
11. Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00114-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00114-3).
12. Barney, J., & Wright, P. M. (1997). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W).
13. Batta, A., Bandameeda, G., & Parayitam, S. (2023). Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Performance: Evidence from Transportation Sector in India. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 19(1), 47-62. <https://doi.org/10.1177/2319510x231166800>
14. Bhatti, M. A., & Alnehabi, M. (2023). The role of human resource management practices on the employee performance in manufacturing firms in saudi arabia: mediating role of employee motivation. *Transformations in Business & Economics*, 22(2), 330-350. <https://www.transformations.knf.vu.lt/59/article/therl>
15. Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
16. Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *The Academy of Management Review*, 7(4), 560-569. <https://doi.org/10.2307/257222>.
17. Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>.

18. Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725-739. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>.
19. Bos-Nehles, A., & Veenendaal, A. A. R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661-2683. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>.
20. Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877. <https://doi.org/10.1002/hrm.21578>
21. Botelho, C. (2020). The influence of organizational culture and HRM on building innovative capability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1373-1393. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2019-0228>
22. Bouckenooghe, D., Raja, U., & Butt, A. N. (2013). Combined Effects of Positive and Negative Affectivity and Job Satisfaction on Job Performance and Turnover Intentions. *The Journal of Psychology*, 147(2), 105-123. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.678411>
23. Burns, A., C., & Bush, R., F. (1995). *Marketing Research*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
24. Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *The Academy of Management Review*, 37(3), 376-395. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0276>
25. Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York, NY, US: McGraw-Hill.
26. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1, 2nd ed. (pp. 687-732). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.

27. Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. (2016). Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance. *Social Indicators Research*, 126(1), 279-307. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0883-z>.
28. Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90. <https://doi.org/10.1108/01437720610652853>.
29. Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 551-566. <https://doi.org/10.1080/09585191003612059>
30. Cho, Y. J., & Poister, T. H. (2013). Human resource management practices and trust in public organizations. *Public Management Review*, 15(6), 816-838. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698854>
31. Chopra, R. (2017). Strategic human resource management and its impact on organisational performance. *Global Journal of Enterprise Information System*, 9(3), 89-93. <https://doi.org/10.18311/gjeis/2017/16057>
32. Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>
33. Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
34. De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
35. DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management (12th Ed.)*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
36. Deng, J., Liu, J., Yang, T., & Duan, C. (2022). Behavioural and economic impacts of end-user computing satisfaction: Innovative work behaviour and job

- performance of employees. *Computers in Human Behavior*, 136, 107367. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107367>
37. Dessler, G. (2023). *Fundamentals of Human Resource Management*. USA: Pearson.
 38. Dorenbosch, L., Engen, M. L. v., & Verhagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129-141. <https://doi.org/10.1111/j.1476-8691.2005.00333.x>
 39. Doshi, P., & Nigam, P. (2023). Analysing the effect of AMO framework on the employee's voice behaviour. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(2), 218-232. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2022-0117>
 40. Drucker, P. (2006). What executives should remember? *Harvard business review*, 84, 144-152. Retrieved from https://rlaexp.com/studio/biz/conceptual_resources/authors/peter_drucker/what-executives-should-remember.pdf.
 41. Dung, T. K., Anh, T. T. L., Linh, B. T. P., Loan, N. T., Trang, H. T. T., My, T. T. G., & Uyên, P. T. N. (2017). Cấu trúc tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. *Tạp chí phát triển kinh tế*, 28(1), 84-100. <https://doi.org/10.32508/stdjelm.v6i3.978>.
 42. Elahi, N. S., Abid, G., Arya, B., & Farooqi, S. (2020). Workplace behavioral antecedents of job performance: mediating role of thriving. *The Service Industries Journal*, 40(12), 755-776. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1638369>.
 43. Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362. Retrieved from <https://open.ncl.ac.uk> / ISBN: 9781739604400
 44. Faris Hussain, M., Hanifah, H., Vafaei-Zadeh, A., & Abdul Halim, H. (2022). Determinants of Innovative Work Behavior and Job Performance: Moderating Role of Knowledge Sharing. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2250037. <https://doi.org/10.1142/S0219877022500377>

45. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
46. Gabriel, A. S., Cheshin, A., Moran, C. M., & van Kleef, G. A. (2016). Enhancing emotional performance and customer service through human resources practices: A systems perspective. *Human Resource Management Review*, 26(1), 14-24. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.003>
47. Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Tushar, H. (2020a). The impact of social support on job-related behaviors through the mediating role of job stress and the moderating role of locus of control: Empirical evidence from the Vietnamese banking industry. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1841359. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1841359>
48. Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Tushar, H. (2020b). The impact of social support on job-related behaviors through the mediating role of job stress and the moderating role of locus of control: Empirical evidence from the Vietnamese banking industry. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1841359>
49. Gorsuch, R. L. (1988). Exploratory Factor Analysis. In J. R. Nesselroade & R. B. Cattell (Eds.), *Handbook of Multivariate Experimental Psychology* (pp. 231-258). Boston, MA: Springer US.
50. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis (9th Ed.)*. Andover, Hampshire: Cengage Learning EMEA.
51. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
52. Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. <https://doi.org/10.1086/222355>
53. Hùng, N. T. (2018). *Mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, trách nhiệm xã hội và kết quả hoạt động kinh doanh: trường hợp các doanh nghiệp chế biến thực phẩm tại Đồng bằng sông Cửu Long*. (Luận án Tiến sĩ), Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh, thành phố Hồ Chí Minh. Retrieved

from

http://tailieudientu.lrc.tnu.edu.vn/Upload/Collection/brief/Brief_73162_20190118150700_Nguyen%20Thanh%20Hung.pdf

54. Hussain, T., & Rehman, S. S. u. (2013). Do human resource management practices inspire employees' retention? *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(19), 3625-3633. <https://doi.org/10.19026/rjaset.6.3569>
55. Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2)
56. James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research. In D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations: an interactional perspective* (pp. 275–295). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
57. Jan, G., Zainal, S. R. M., & Lee, M. C. C. (2021). HRM practices and innovative work behavior within the hotel industry in Pakistan: Harmonious passion as a mediator. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(4), 512-541. <https://doi.org/10.1080/15332845.2021.1959803>
58. Jishnu, A., & Hareendrakumar, V. R. (2024). Impact of HR Practices on Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Organizational Support, Knowledge-sharing and Employee Creativity. *Paradigm*, 28(1), 101-118. <https://doi.org/10.1177/09718907241251410>
59. King, E. M., Montenegro, C. E., & Orazem, P. F. (2012). Economic freedom, human rights, and the returns to human capital: An evaluation of the Schultz hypothesis. *Economic Development and Cultural Change*, 61(1), 39-72. <https://doi.org/10.1086/666948>
60. Kitchot, S., Siengthai, S., & Sukhotu, V. (2020). The mediating effects of HRM practices on the relationship between SCM and SMEs firm performance in Thailand. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(1), 87-101. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2019-0177>

61. Kock, N. (2017). Which is the best way to measure job performance. *International Journal of e-Collaboration*, 13(2), 1-9. <https://doi.org/10.4018/IJeC.2017040101>
62. Kosiorek, D., & Szczepańska, K. (2016). Relationships between organisational culture and human resource management. *Jagiellonian Journal of Management*, 2(3), 205–215. <https://doi.org/10.4467/2450114XJJM.16.016.5848>
63. Krishnaveni, R., & Monica, R. (2018). Factors influencing employee performance: the role of human resource management practices and work engagement. *International Journal of Business Performance Management*, 19(4), 450-475. <https://doi.org/10.1504/ijbpm.2018.095093>
64. Kumar, S., Pandey, N., & Haldar, A. (2020). Twenty years of Public Management Review (PMR): a bibliometric overview. *Public Management Review*, 22(12), 1876-1896. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1721122>
65. Lichtenstein, B. M. B., & Brush, C. G. (2001). How do “resource bundles” develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 37-58. <https://doi.org/10.1177/104225870102500303>
66. Linh, L. T. M., Anh, L. T., Huyền, V. M., Ngọc, N. Q., & Trang, Đ. T. (2023). Môi quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực và hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên ngân hàng thương mại. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 307(73–84). <https://doi.org/10.33301/JED.VI.686>
67. Ma Prieto, I., & Pilar Pérez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
68. Malik, S. D., & Wilson, D. O. (1995). Factors influencing engineers' perceptions of organizational support for innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 12(3), 201-218. [https://doi.org/10.1016/0923-4748\(95\)00010-5](https://doi.org/10.1016/0923-4748(95)00010-5)
69. Mao, J., Siyal, S., Javed Ahmed, M., Ahmad, R., Xin, C., & Qasim, S. (2022). The Nexus Between Human Resource Management Practices and Service Recovery Performance in Takaful Insurance Industry in Pakistan: The

- Mediating Role of Employee Commitment. *Frontiers in Psychology*, 12, 752912. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.752912>
70. Marin-Garcia, J., & Martinez Tomas, J. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.838>
 71. Mas-Tur, A., Kraus, S., Brandtner, M., Ewert, R., & Kürsten, W. (2020). Advances in management research: a bibliometric overview of the Review of Managerial Science. *Review of Managerial Science*, 14(5), 933-958. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00406-z>
 72. Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748. <https://doi.org/10.2307/1556364>
 73. McGrath, P. J. (2024). Human resource management practices in corporate restructuring: a review and agenda for future research. *Personnel Review*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/PR-02-2024-0159>
 74. Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
 75. Najam, U., Ishaque, S., Irshad, S., Salik, Q.-u.-a., Khakwani, M. S., & Liaquat, M. (2020). A Link Between Human Resource Management Practices and Customer Satisfaction: A Moderated Mediation Model. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020968785. <https://doi.org/10.1177/2158244020968785>
 76. Nam, N. D., & Lan, U. T. N. (2022). Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả công việc và sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp Nhà nước–Điều tra thực nghiệm tại Hà Nội. *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ – Kinh tế-Luật và Quản lý*, 6(3), 3042-3053. <https://doi.org/10.32508/stdjelm.v6i3.978>
 77. Newbert, S. L. (2017). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>

78. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
79. Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D. J., & Lepak, D. P. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration. *Journal of Management*, 40(1), 316-346. <https://doi.org/10.1177/0149206312458703>
80. Othman, R. (1999). Human resource management practice of service organizations: Evidence from selected Malaysian firms. *Journal of Asia-Pacific Business*, 2(3), 65-80. https://doi.org/10.1300/J098v02n03_05
81. Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>
82. Pace, F., Ingusci, E., Signore, F., & Sciotto, G. (2021). Human Resources Management Practices Perception and Extra-Role Behaviors: The Role of Employability and Learning at Work. *Sustainability*, 13(16). <https://doi.org/10.3390/su13168803>
83. Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
84. Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2016). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
85. Presbitero, A. (2017). How do changes in human resource management practices influence employee engagement? A longitudinal study in a hotel chain in the Philippines. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 56-70. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202061>
86. Pritchard, A. (1969). Statistical Bibliography or Bibliometrics. *Journal of Documentation*, 25, 348-349. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/236031787_Statistical_Bibliography_or_Bibliometrics
87. Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Journal of Work and*

- Organizational Psychology*, 35, 195 - 205.
<https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
88. Rana, M. H., & Malik, M. S. (2017). Impact of human resource (HR) practices on organizational performance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 10(2), 186-207.
<https://doi.org/10.1108/IMEFM-04-2016-0060>
 89. Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
 90. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of Organizational Behavior*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.
 91. Rubel, M. R. B., Rimi, N. N., Yusliza, M.-Y., & Kee, D. M. H. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review*, 30(4), 316-329. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.006>
 92. Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00036-5)
 93. Saether, E. A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *The Journal of High Technology Management Research*, 30(2), 100350.
<https://doi.org/10.1016/j.hitech.2019.100350>
 94. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson.
 95. Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>

96. Schultz, T. W. (1993). The economic importance of human capital in modernization. *Education Economics*, 1(1), 13-19. <https://doi.org/10.1080/096452993000000003>
97. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
98. Shammot, M. (2014). The role of human resources management practices represented by employee's recruitment and training and motivating in realization competitive advantage. *International Business Research*, 7(4), 55-72. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n4p55>
99. Singh, N., Bamel, U., & Vohra, V. (2021). The mediating effect of meaningful work between human resource practices and innovative work behavior: a study of emerging market. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 459-478. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0150>
100. Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>.
101. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
102. Story, J. S. P., & Castanheira, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1361-1370. <https://doi.org/10.1002/csr.1752>
103. Sungu, L. J., Weng, Q., Hu, E., Kitule, J. A., & Fang, Q. (2020). How Does Organizational Commitment Relate to Job Performance? A Conservation of Resource Perspective. *Human Performance*, 33(1), 52-69. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1699562>
104. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>

105. Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. NY: John Wiley & Sons.
106. Tracey, J. B. (2014). A review of human resources management research: The past 10 years and implications for moving forward. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 679-705.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2014-0056>
107. Tsaur, S.-H., & Lin, Y.-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471-481. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00117-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00117-1)
108. Tuominen, T., & Toivonen, M. (2011). Studying innovation and change activities in kibs through the lens of innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 15(02), 393-422.
<https://doi.org/10.1142/s1363919611003209>
109. Ueno, A. (2014). Developing a conceptual model illustrating how HRM practices support each other in order to improve service quality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 24-31.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.011>
110. Ugwu, C. C., & Okojie, J. O. (2017). Human resource management (HRM) practices and work engagement in Nigeria: the mediating role of psychological capital (PSYCAP). *International Journal of Social Sciences and Humanities Review*, 6(4), 71-87. Retrieved from
https://www.ijsshr.com/journal/index.php/IJSSHR/article/view/274/pdf_1
111. Urbini, F., Chirumbolo, A., Giorgi, G., Caracuzzo, E., & Callea, A. (2021). HRM Practices and Work Engagement Relationship: Differences Concerning Individual Adaptability. *Sustainability*, 13(19), 10666.
<https://doi.org/10.3390/su131910666>
112. van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. T. (2018). High-performance human resource practices and firm performance: the mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683-1708.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1206031>

113. Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public Leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165-1189. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.895031>
114. Vomberg, A., Homburg, C., & Bornemann, T. (2015). Talented people and strong brands: The contribution of human capital and brand equity to firm value. *Strategic Management Journal*, 36(13), 2122-2131. <https://doi.org/10.1002/smj.2328>
115. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Oxford, England: Wiley.
116. Vuong, B. N. (2022). The impact of human resource management practices on service-oriented organizational citizenship behaviors: does positive psychological capital matter? *Cogent Psychology*, 9(1), 2080324. <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080324>
117. Vường, B. N., & Giao, H. N. K. (2024). *Giáo Trình Sau Đại Học Phương Pháp Nghiên Cứu Trong Kinh Doanh: Cập Nhật SmartPLS*. TP. Hồ Chí Minh: Nhà Xuất Bản Tài Chính.
118. Vuong, B. N., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2023). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(5), 832-854. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2021-0256>
119. Wajeeh-ul-Husnain, S., Shen, J., & Benson, J. (2020). HRM practices in South Asia: convergence, divergence, and intra-regional differences. *Asian Business & Management*. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00129-9>
120. Wang, Y., & Haggerty, N. (2009). Knowledge transfer in virtual settings: The role of individual virtual competency. *Information Systems Journal*, 19(6), 571-593.
121. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2008.00318.x>
122. Weinzimmer, L. G., Baumann, H. M., Gullifor, D. P., & Koubova, V. (2017). Emotional intelligence and job performance: The mediating role of work-family balance. *The Journal of Social Psychology*, 157(3), 322-337. <https://doi.org/10.1080/00224545.2016.1208141>

123. Werner, J. M. (2017). *Human Resource Development: Talent Development (7 Ed.)*. USA: South-Western Publishing Co.
124. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. Retrieved from <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198404%2F06%295%3A2%3C171%3AARVOTF%3E2.0.CO%3B2-L>
125. Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van-Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>
126. Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2020). *Developing Management Skills*. New York: Addison – Wesley, Wheelan.
127. Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. <https://doi.org/10.1080/095851994000000020>
128. Yasir, M., & Majid, A. (2020). High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 883-902. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0061>
129. Zerbe, W. J., Dobni, D., & Harel, G. (1998). Promoting employee service behaviour: the role of perceptions of human resource management practices and service culture. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(2), 165–179. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1998.tb00160.x>
130. Zikic, J. (2015). Skilled migrants' career capital as a source of competitive advantage: Implications for strategic HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1360-1381. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.981199>

PHỤ LỤC 1: DÀN BÀI PHÒNG VẤN SÂU

1. PHẦN GIỚI THIỆU

Xin chào Quý Chuyên gia!

Trước hết, tôi xin cảm ơn Quý vị đã giành thời gian để tham gia buổi thảo phỏng vấn sâu cho đề tài luận án: “**ẢNH HƯỞNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN HÀNH VI ĐỔI MỚI TRONG CÔNG VIỆC VÀ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN: NGHIÊN CỨU VNPT CÁC TỈNH VÙNG ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG**”. Cuộc phỏng vấn này có ý nghĩa rất quan trọng cho việc định hướng triển khai các bước tiếp theo của luận án này.

Sự tham gia của Quý vị trong buổi thảo luận này là hoàn toàn tự nguyện, không có bất kỳ sự tác động nào đối với việc trả lời và đóng góp ý kiến của Quý vị. Vì vậy, tôi rất mong nhận được sự tham gia tích cực và những ý kiến đóng góp, thẳng thắn cho đề tài. Tất cả những chia sẻ trung thực của Quý vị có ý nghĩa quan trọng cho sự thành công của đề tài này. Một lần nữa, tôi xin chân thành cảm ơn tất cả Quý vị!

2. NỘI DUNG CHÍNH

Mục tiêu của cuộc phỏng vấn này nhằm giúp tác giả điều chỉnh mô hình nghiên cứu cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại VNPT các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long.

Câu hỏi 1: Theo Anh/Chị, những nhân tố quan trọng nào có ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên đang làm việc tại VNPT trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Câu hỏi 2: Theo Anh/Chị, mô hình thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tại VNPT trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long bao gồm những khía cạnh nào?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Câu hỏi 3: Dựa trên mô hình thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tác giả đã lược khảo từ nghiên cứu trước gồm 05 yếu tố, so sánh với thực trạng tại VNPT trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, Anh/Chị hãy cho biết ý kiến của mình đối với các yếu tố này?

Thành phần	Đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Ghi chú
Chiêu mộ và tuyển dụng	☐	☐	☐	
Đào tạo và phát triển	☐	☐	☐	
Đánh giá hiệu quả	☐	☐	☐	
Sự tham gia của nhân viên	☐	☐	☐	
Công nhận và khen thưởng	☐	☐	☐	

Ngoài ra, Anh/Chị có bổ sung thêm yếu tố nào cho mô hình thực tiễn quản trị nguồn nhân lực hoặc đóng góp ý kiến cụ thể cho từng khía cạnh không?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Câu hỏi 4.: Anh/Chị hãy cho biết hành vi đổi mới trong công việc quan trọng như thế nào đối với hiệu quả công việc của nhân viên đang làm việc tại VNPT trên địa bàn các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Trân trọng cảm ơn Anh/Chị đã dành thời gian tham gia buổi phỏng vấn hôm nay và cung cấp những kiến thức quý báu!

PHỤ LỤC 2: BẢNG CÂU HỎI GỐC TRONG TIẾNG ANH

ENGLISH
HRM practices
Recruitment and selection
The organization work for discloses information to applicants regarding the steps and criteria of the recruitment and selection process
The organization I work for has competitive selection processes that attract competent people
The recruitment and selection processes in this organization are impartial
My recruitment team is able to recruit people with the right skills
Training
Employees in this organization receive continued training to provide good service
Employees in this organization receive extensive customer service training before they come into contact with customers
Employees of this organization receive training on how to serve customers better
Employees in this organization receive training on how to deal with customer problems
I get the opportunity to discuss my training requirements with my manager
Performance appraisal
Performance appraisals are administered in an equitable manner among all employees
The feedback I receive during the performance appraisal process is useful to improve my performance
Qualitative aspects of my performance are also considered
This organization evaluates my performance based on the track record of my courteous service to customers
My performance appraisal ratings reflected the effort I have put into my work
Rewards
The organization recognizes the significance of the contributions I make
My superiors generally appreciate the way I do my job
I am rewarded for serving customers well
Reward and recognition are given in a fair and consistent manner
The rewards I receive are based on customer evaluations of service
Employee participation
Employees in this job are allowed to make many decisions
Employees in this job are often asked by their supervisor to participate in decisions

ENGLISH
Employees are provided the opportunity to suggest improvements in the way things are done
Superiors keep open communications with employees in this job
Innovative work behavior
I often pay attention to issues that are no part of his daily work
I often wonder how things can be improved
I often search out new working methods, techniques, or instruments
I often generate original solutions for problems
I often find new approaches to execute tasks
Innovative climate
This organization is always moving toward the development of new answers
This organization can be described as flexible and continually adapting to change
People in this organization are always searching for fresh, new ways of looking at problems
Creativity is encouraged here
This organization seems to place a high value on taking risks, even if there are occasional mistakes
Job performance
Plans and organizes to achieve objectives of the job and meet deadlines
Adequately completes assigned duties
Fulfills responsibilities specified in job description
Performs tasks that are expected of him/her
Meets formal performance requirements of the job

PHỤC LỤC 3: BẢNG DỊCH TỪ TIẾNG ANH SANG TIẾNG VIỆT

ENGLISH	VIETNAMESE
HRM practices	Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực
Recruitment and selection	Chiêu mộ và tuyển dụng
The organization work for discloses information to applicants regarding the steps and criteria of the recruitment and selection process	Tổ chức làm việc công bố thông tin cho các ứng viên về các bước và tiêu chí của quy trình chiêu mộ và tuyển chọn
The organization I work for has competitive selection processes that attract competent people	Tổ chức tôi làm việc có các quy trình tuyển chọn cạnh tranh nhằm thu hút những người có tài năng
The recruitment and selection processes in this organization are impartial	Các quy trình chiêu mộ và tuyển chọn trong tổ chức này là công bằng
My recruitment team is able to recruit people with the right skills	Đội ngũ tuyển dụng của tôi có thể tuyển dụng những người có các kỹ năng phù hợp
Training	Đào tạo
Employees in this organization receive continued training to provide good service	Nhân viên trong tổ chức này được đào tạo liên tục để cung cấp dịch vụ tốt
Employees in this organization receive extensive customer service training before they come into contact with customers	Nhân viên trong tổ chức này được đào tạo dịch vụ khách hàng rộng rãi trước khi tiếp xúc với khách hàng
Employees of this organization receive training on how to serve customers better	Nhân viên của tổ chức này được đào tạo về cách thức phục vụ khách hàng tốt hơn
Employees in this organization receive training on how to deal with customer problems	Nhân viên trong tổ chức này được đào tạo về cách xử lý các vấn đề của khách hàng
I get the opportunity to discuss my training requirements with my manager	Tôi có cơ hội thảo luận về các yêu cầu đào tạo của mình với người quản lý của tôi
Performance appraisal	Đánh giá hiệu quả
Performance appraisals are administered in an equitable manner among all employees	Đánh giá hiệu quả được quản lý một cách công bằng giữa tất cả các nhân viên
The feedback I receive during the performance appraisal process is useful to improve my performance	Phản hồi tôi nhận được trong quá trình đánh giá hiệu quả là hữu ích để cải thiện hiệu quả công việc của tôi
Qualitative aspects of my performance are also considered	Các khía cạnh chất lượng về hiệu quả của tôi cũng được xem xét
This organization evaluates my performance	Tổ chức này đánh giá hiệu quả của tôi dựa

ENGLISH	VIETNAMESE
based on the track record of my courteous service to customers	trên hồ sơ theo dõi dịch vụ lịch sự với khách hàng của tôi
My performance appraisal ratings reflected the effort I have put into my work	Xếp hạng đánh giá hiệu quả của tôi phản ánh nỗ lực tôi đã bỏ ra cho công việc của mình
Rewards	Khen thưởng
The organization recognizes the significance of the contributions I make	Tổ chức nhận ra tầm quan trọng của những đóng góp tôi thực hiện
My superiors generally appreciate the way I do my job	Cấp trên của tôi thường đánh giá cao cách tôi làm công việc của mình
I am rewarded for serving customers well	Tôi được khen thưởng vì đã phục vụ khách hàng tốt
Reward and recognition are given in a fair and consistent manner	Phần thưởng và sự công nhận được đưa ra một cách công bằng và nhất quán
The rewards I receive are based on customer evaluations of service	Phần thưởng tôi nhận được dựa trên đánh giá của khách hàng về dịch vụ
Employee participation	Sự tham gia của nhân viên
Employees in this job are allowed to make many decisions	Nhân viên trong công việc này được phép đưa ra nhiều quyết định
Employees in this job are often asked by their supervisor to participate in decisions	Nhân viên trong công việc này thường được người giám sát của họ yêu cầu tham gia vào các quyết định
Employees are provided the opportunity to suggest improvements in the way things are done	Nhân viên được cung cấp cơ hội để đề xuất cải tiến trong cách mọi thứ được thực hiện
Superiors keep open communications with employees in this job	Cấp trên giao tiếp cởi mở với nhân viên trong công việc này
Innovative work behavior	Hành vi đổi mới trong công việc
I often pay attention to issues that are no part of his daily work	Tôi thường chú ý đến những vấn đề không nằm trong công việc hàng ngày
I often wonder how things can be improved	Tôi thường tự hỏi làm thế nào mọi thứ có thể được cải thiện
I often search out new working methods, techniques, or instruments	Tôi thường tìm kiếm các phương pháp làm việc, kỹ thuật hoặc công cụ mới
I often generate original solutions for problems	Tôi thường tạo ra các giải pháp ban đầu cho các vấn đề

ENGLISH	VIETNAMESE
I often find new approaches to execute tasks	Tôi thường tìm thấy các cách tiếp cận mới để thực hiện các nhiệm vụ
Innovative climate	Môi trường đổi mới
This organization is always moving toward the development of new answers	Tổ chức này luôn hướng tới việc phát triển các câu trả lời mới
This organization can be described as flexible and continually adapting to change	Tổ chức này có thể được mô tả là linh hoạt và liên tục thích ứng với sự thay đổi
People in this organization are always searching for fresh, new ways of looking at problems	Mọi người trong tổ chức này luôn tìm kiếm những cách nhìn nhận vấn đề mới mẻ
Creativity is encouraged here	Sự sáng tạo được khuyến khích ở đây
This organization seems to place a high value on taking risks, even if there are occasional mistakes	Tổ chức này dường như rất coi trọng việc chấp nhận rủi ro, ngay cả khi đôi khi có những sai lầm
Job performance	Hiệu quả công việc
Plans and organizes to achieve objectives of the job and meet deadlines	Lập kế hoạch và tổ chức để đạt được các mục tiêu của công việc và đáp ứng thời hạn
Adequately completes assigned duties	Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao
Fulfills responsibilities specified in job description	Hoàn thành trách nhiệm quy định trong mô tả công việc
Performs tasks that are expected of him/her	Thực hiện tốt các nhiệm vụ được cấp trên mong đợi
Meets formal performance requirements of the job	Đáp ứng yêu cầu thực hiện chính thức của công việc

**PHỤC LỤC 4: BẢNG DỊCH NGƯỢC TỪ TIẾNG VIỆT SANG
TIẾNG ANH**

VIETNAMESE	ENGLISH'
Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực	HRM practices
Chiêu mộ và tuyển dụng	Recruitment and selection
Tổ chức làm việc công bố thông tin cho các ứng viên về các bước và tiêu chí của quy trình chiêu mộ và tuyển chọn	The organization work for discloses information to applicants regarding the steps and criteria of the recruitment and selection process
Tổ chức tôi làm việc có các quy trình tuyển chọn cạnh tranh nhằm thu hút những người có tài năng	The organization I work for has competitive selection processes that attract competent people
Các quy trình chiêu mộ và tuyển chọn trong tổ chức này là công bằng	The recruitment and selection processes in this organization are impartial
Đội ngũ tuyển dụng của tôi có thể tuyển dụng những người có các kỹ năng phù hợp	My recruitment team is able to recruit people with the right skills
Đào tạo	Training
Nhân viên trong tổ chức này được đào tạo liên tục để cung cấp dịch vụ tốt	Employees in this organization receive continued training to provide good service
Nhân viên trong tổ chức này được đào tạo dịch vụ khách hàng rộng rãi trước khi tiếp xúc với khách hàng	Employees in this organization receive extensive customer service training before they come into contact with customers
Nhân viên của tổ chức này được đào tạo về cách thức phục vụ khách hàng tốt hơn	Employees of this organization receive training on how to serve customers better
Nhân viên trong tổ chức này được đào tạo về cách xử lý các vấn đề của khách hàng	Employees in this organization receive training on how to deal with customer problems
Tôi có cơ hội thảo luận về các yêu cầu đào tạo của mình với người quản lý của tôi	I get the opportunity to discuss my training requirements with my manager
Đánh giá hiệu quả	Performance appraisal
Đánh giá hiệu quả được quản lý một cách công bằng giữa tất cả các nhân viên	Performance appraisals are administered in an equitable manner among all employees
Phản hồi tôi nhận được trong quá trình đánh giá hiệu quả là hữu ích để cải thiện hiệu quả công việc của tôi	The feedback I receive during the performance appraisal process is useful to improve my performance
Các khía cạnh chất lượng về hiệu quả của tôi cũng được xem xét	Qualitative aspects of my performance are also considered

VIETNAMESE	ENGLISH'
Tổ chức này đánh giá hiệu quả của tôi dựa trên hồ sơ theo dõi dịch vụ lịch sự với khách hàng của tôi	This organization evaluates my performance based on the track record of my courteous service to customers
Xếp hạng đánh giá hiệu quả của tôi phản ánh nỗ lực tôi đã bỏ ra cho công việc của mình	My performance appraisal ratings reflected the effort I have put into my work
Khen thưởng	Rewards
Tổ chức nhận ra tầm quan trọng của những đóng góp tôi thực hiện	The organization recognizes the significance of the contributions I make
Cấp trên của tôi thường đánh giá cao cách tôi làm công việc của mình	My superiors generally appreciate the way I do my job
Tôi được khen thưởng vì đã phục vụ khách hàng tốt	I am rewarded for serving customers well
Phần thưởng và sự công nhận được đưa ra một cách công bằng và nhất quán	Reward and recognition are given in a fair and consistent manner
Phần thưởng tôi nhận được dựa trên đánh giá của khách hàng về dịch vụ	The rewards I receive are based on customer evaluations of service
Sự tham gia của nhân viên	Employee participation
Nhân viên trong công việc này được phép đưa ra nhiều quyết định	Employees in this job are allowed to make many decisions
Nhân viên trong công việc này thường được người giám sát của họ yêu cầu tham gia vào các quyết định	Employees in this job are often asked by their supervisor to participate in decisions
Nhân viên được cung cấp cơ hội để đề xuất cải tiến trong cách mọi thứ được thực hiện	Employees are provided the opportunity to suggest improvements in the way things are done
Cấp trên giao tiếp cởi mở với nhân viên trong công việc này	Superiors keep open communications with employees in this job
Hành vi đổi mới trong công việc	Innovative work behavior
Tôi thường chú ý đến những vấn đề không nằm trong công việc hàng ngày	I often pay attention to issues that are no part of his daily work
Tôi thường tự hỏi làm thế nào mọi thứ có thể được cải thiện	I often wonder how things can be improved
Tôi thường tìm kiếm các phương pháp làm việc, kỹ thuật hoặc công cụ mới	I often search out new working methods, techniques, or instruments
Tôi thường tạo ra các giải pháp ban đầu cho các vấn đề	I often generate original solutions for problems

VIETNAMESE	ENGLISH'
Tôi thường tìm thấy các cách tiếp cận mới để thực hiện các nhiệm vụ	I often find new approaches to execute tasks
Môi trường đổi mới	Innovative climate
Tổ chức này luôn hướng tới việc phát triển các câu trả lời mới	This organization is always moving toward the development of new answers
Tổ chức này có thể được mô tả là linh hoạt và liên tục thích ứng với sự thay đổi	This organization can be described as flexible and continually adapting to change
Mọi người trong tổ chức này luôn tìm kiếm những cách nhìn nhận vấn đề mới mẻ	People in this organization are always searching for fresh, new ways of looking at problems
Sự sáng tạo được khuyến khích ở đây	Creativity is encouraged here
Tổ chức này dường như rất coi trọng việc chấp nhận rủi ro, ngay cả khi đôi khi có những sai lầm	This organization seems to place a high value on taking risks, even if there are occasional mistakes
Hiệu quả công việc	Job performance
Lập kế hoạch và tổ chức để đạt được các mục tiêu của công việc và đáp ứng thời hạn	Plans and organizes to achieve objectives of the job and meet deadlines
Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao	Adequately completes assigned duties
Hoàn thành trách nhiệm quy định trong mô tả công việc	Fulfills responsibilities specified in job description
Thực hiện tốt các nhiệm vụ được cấp trên mong đợi	Performs tasks that are expected of him/her
Đáp ứng yêu cầu thực hiện chính thức của công việc	Meets formal performance requirements of the job

PHỤ LỤC 5: ĐỐI CHIẾU BẢNG TIẾNG ANH GỐC VÀ DỊCH NGƯỢC

Tiếng Anh gốc	Tiếng anh dịch ngược	Kết luận
HRM practices	HRM practices	Tương đồng
Recruitment and selection	Recruitment and selection	Tương đồng
The organization work for discloses information to applicants regarding the steps and criteria of the recruitment and selection process	The organization work for discloses information to applicants regarding the steps and criteria of the recruitment and selection process	Tương đồng
The organization I work for has competitive selection processes that attract competent people	The organization I work for has competitive selection processes that attract competent people	Tương đồng
The recruitment and selection processes in this organization are impartial	The recruitment and selection processes in this organization are impartial	Tương đồng
My recruitment team is able to recruit people with the right skills	My recruitment team is able to recruit people with the right skills	Tương đồng
Training	Training	Tương đồng
Employees in this organization receive continued training to provide good service	Employees in this organization receive continued training to provide good service	Tương đồng
Employees in this organization receive extensive customer service training before they come into contact with customers	Employees in this organization receive extensive customer service training before they come into contact with customers	Tương đồng
Employees of this organization receive training on how to serve customers better	Employees of this organization receive training on how to serve customers better	Tương đồng
Employees in this organization receive training on how to deal with customer problems	Employees in this organization receive training on how to deal with customer problems	Tương đồng
I get the opportunity to discuss my training requirements with my manager	I get the opportunity to discuss my training requirements with my manager	Tương đồng
Performance appraisal	Performance appraisal	Tương đồng

Tiếng Anh gốc	Tiếng anh dịch ngược	Kết luận
		đồng
Performance appraisals are administered in an equitable manner among all employees	Performance appraisals are administered in an equitable manner among all employees	Tương đồng
The feedback I receive during the performance appraisal process is useful to improve my performance	The feedback I receive during the performance appraisal process is useful to improve my performance	Tương đồng
Qualitative aspects of my performance are also considered	Qualitative aspects of my performance are also considered	Tương đồng
This organization evaluates my performance based on the track record of my courteous service to customers	This organization evaluates my performance based on the track record of my courteous service to customers	Tương đồng
My performance appraisal ratings reflected the effort I have put into my work	My performance appraisal ratings reflected the effort I have put into my work	Tương đồng
Rewards	Rewards	Tương đồng
The organization recognizes the significance of the contributions I make	The organization recognizes the significance of the contributions I make	Tương đồng
My superiors generally appreciate the way I do my job	My superiors generally appreciate the way I do my job	Tương đồng
I am rewarded for serving customers well	I am rewarded for serving customers well	Tương đồng
Reward and recognition are given in a fair and consistent manner	Reward and recognition are given in a fair and consistent manner	Tương đồng
The rewards I receive are based on customer evaluations of service	The rewards I receive are based on customer evaluations of service	Tương đồng
Employee participation	Employee participation	Tương đồng
Employees in this job are allowed to make many decisions	Employees in this job are allowed to make many decisions	Tương đồng
Employees in this job are often asked by their supervisor to participate in decisions	Employees in this job are often asked by their supervisor to participate in decisions	Tương đồng
Employees are provided the	Employees are provided the	Tương

Tiếng Anh gốc	Tiếng anh dịch ngược	Kết luận
opportunity to suggest improvements in the way things are done	opportunity to suggest improvements in the way things are done	đồng
Superiors keep open communications with employees in this job	Superiors keep open communications with employees in this job	Tương đồng
Innovative work behavior	Innovative work behavior	Tương đồng
I often pay attention to issues that are no part of his daily work	I often pay attention to issues that are no part of his daily work	Tương đồng
I often wonder how things can be improved	I often wonder how things can be improved	Tương đồng
I often search out new working methods, techniques, or instruments	I often search out new working methods, techniques, or instruments	Tương đồng
I often generate original solutions for problems	I often generate original solutions for problems	Tương đồng
I often find new approaches to execute tasks	I often find new approaches to execute tasks	Tương đồng
Innovative climate	Innovative climate	Tương đồng
This organization is always moving toward the development of new answers	This organization is always moving toward the development of new answers	Tương đồng
This organization can be described as flexible and continually adapting to change	This organization can be described as flexible and continually adapting to change	Tương đồng
People in this organization are always searching for fresh, new ways of looking at problems	People in this organization are always searching for fresh, new ways of looking at problems	Tương đồng
Creativity is encouraged here	Creativity is encouraged here	Tương đồng
This organization seems to place a high value on taking risks, even if there are occasional mistakes	This organization seems to place a high value on taking risks, even if there are occasional mistakes	Tương đồng
Job performance	Job performance	Tương đồng
Plans and organizes to achieve	Plans and organizes to achieve	Tương

Tiếng Anh gốc	Tiếng anh dịch ngược	Kết luận
objectives of the job and meet deadlines	objectives of the job and meet deadlines	đồng
Adequately completes assigned duties	Adequately completes assigned duties	Tương đồng
Fulfills responsibilities specified in job description	Fulfills responsibilities specified in job description	Tương đồng
Performs tasks that are expected of him/her	Performs tasks that are expected of him/her	Tương đồng
Meets formal performance requirements of the job	Meets formal performance requirements of the job	Tương đồng

PHỤC LỤC 6: DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM TẬP TRUNG

1. PHẦN GIỚI THIỆU

Xin chào Quý Anh/Chị!

Trước hết, tôi xin cảm ơn Quý Anh/Chị đã giành thời gian để tham gia buổi thảo luận nhóm tập trung cho đề tài luận án: “**ẢNH HƯỞNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN HÀNH VI ĐỔI MỚI TRONG CÔNG VIỆC VÀ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN: NGHIÊN CỨU VNPT CẤP TỈNH VÙNG ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG**”. Cuộc thảo luận này có ý nghĩa rất quan trọng cho việc định hướng triển khai các bước tiếp theo của luận án này.

Sự tham gia của Anh/Chị trong buổi thảo luận này là hoàn toàn tự nguyện, không có bất kỳ sự tác động nào đối với việc trả lời và đóng góp ý kiến của Anh/Chị. Vì vậy, tôi rất mong nhận được sự tham gia tích cực và những ý kiến đóng góp, thẳng thắn cho đề tài. Tất cả những chia sẻ trung thực của Anh/Chị có ý nghĩa quan trọng cho sự thành công của đề tài này. Một lần nữa, tôi xin chân thành cảm ơn tất cả Anh/Chị!

2. NỘI DUNG CHÍNH

Mục tiêu của cuộc thảo luận nhóm tập trung này nhằm giúp tác giả thu thập ý kiến của nhóm về các câu hỏi dự kiến để điều chỉnh thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại VNPT các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long. Ở đây tôi đã chuẩn bị sẵn một bảng câu hỏi, gồm một số câu hỏi mà tôi dự định sẽ dùng nó để khảo sát ý kiến các nhân viên đang làm việc tại VNPT các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long. Mong các Anh/Chị cho ý kiến về các câu hỏi sau:

Theo Quý Anh/Chị, các câu hỏi nào sau đây có thể phù hợp để đo lường “**Chiêu mộ và tuyển dụng**”:

- ☐ Tổ chức làm việc công bố thông tin cho các ứng viên về các bước và tiêu chí của quy trình chiêu mộ và tuyển chọn
- ☐ Tổ chức tôi làm việc có các quy trình tuyển chọn cạnh tranh nhằm thu hút những người có tài năng
- ☐ Các quy trình chiêu mộ và tuyển chọn trong tổ chức này là công bằng
- ☐ Đội ngũ tuyển dụng của tôi có thể tuyển dụng những người có các kỹ năng phù hợp
- ☐ Ý kiến khác:

Theo Quý Anh/Chị, các câu hỏi nào sau đây có thể phù hợp để đo lường “**Đào tạo**”:

- ☐ Nhân viên trong tổ chức này được đào tạo liên tục để cung cấp dịch vụ tốt
- ☐ Nhân viên trong tổ chức này được đào tạo dịch vụ khách hàng rộng rãi trước khi tiếp xúc với khách hàng
- ☐ Nhân viên của tổ chức này được đào tạo về cách thức phục vụ khách hàng tốt hơn
- ☐ Nhân viên trong tổ chức này được đào tạo về cách xử lý các vấn đề của khách hàng
- ☐ Tôi có cơ hội thảo luận về các yêu cầu đào tạo của mình với người quản lý của tôi

- ☐ Ý kiến khác:

Theo Quý Anh/Chị, các câu hỏi nào sau đây có thể phù hợp để đo lường “**Đánh giá hiệu quả**”:

- ☐ Đánh giá hiệu quả được quản lý một cách công bằng giữa tất cả các nhân viên
- ☐ Phản hồi tôi nhận được trong quá trình đánh giá hiệu quả là hữu ích để cải thiện hiệu quả công việc của tôi
- ☐ Các khía cạnh chất lượng về hiệu quả của tôi cũng được xem xét
- ☐ Tổ chức này đánh giá hiệu quả của tôi dựa trên hồ sơ theo dõi dịch vụ lịch sự với khách hàng của tôi
- ☐ Xếp hạng đánh giá hiệu quả của tôi phản ánh nỗ lực tôi đã bỏ ra cho công việc của mình
- ☐ Ý kiến khác:

Theo Quý Anh/Chị, các câu hỏi nào sau đây có thể phù hợp để đo lường “**Khen thưởng**”:

- ☐ Tổ chức nhận ra tầm quan trọng của những đóng góp tôi thực hiện
- ☐ Cấp trên của tôi thường đánh giá cao cách tôi làm công việc của mình
- ☐ Tôi được khen thưởng vì đã phục vụ khách hàng tốt
- ☐ Phần thưởng và sự công nhận được đưa ra một cách công bằng và nhất quán
- ☐ Phần thưởng tôi nhận được dựa trên đánh giá của khách hàng về dịch vụ
- ☐ Ý kiến khác:

Theo Quý Anh/Chị, các câu hỏi nào sau đây có thể phù hợp để đo lường “**Sự tham gia của nhân viên**”:

- ☐ Nhân viên trong công việc này được phép đưa ra nhiều quyết định
- ☐ Nhân viên trong công việc này thường được người giám sát của họ yêu cầu tham gia vào các quyết định
- ☐ Nhân viên được cung cấp cơ hội để đề xuất cải tiến trong cách mọi thứ được thực hiện
- ☐ Cấp trên giao tiếp cởi mở với nhân viên trong công việc này
- ☐ Ý kiến khác:

Theo Quý Anh/Chị, các câu hỏi nào sau đây có thể phù hợp để đo lường “**Hành vi đổi mới trong công việc**”:

- ☐ Tôi thường chú ý đến những vấn đề không nằm trong công việc hàng ngày
- ☐ Tôi thường tự hỏi làm thế nào mọi thứ có thể được cải thiện
- ☐ Tôi thường tìm kiếm các phương pháp làm việc, kỹ thuật hoặc công cụ mới
- ☐ Tôi thường tạo ra các giải pháp ban đầu cho các vấn đề
- ☐ Tôi thường tìm thấy các cách tiếp cận mới để thực hiện các nhiệm vụ
- ☐ Ý kiến khác:

Theo Quý Anh/Chị, các câu hỏi nào sau đây có thể phù hợp để đo lường “**Môi trường đổi mới**”:

- ☐ Tổ chức này luôn hướng tới việc phát triển các câu trả lời mới

- ☐ Tổ chức này có thể được mô tả là linh hoạt và liên tục thích ứng với sự thay đổi
- ☐ Mọi người trong tổ chức này luôn tìm kiếm những cách nhìn nhận vấn đề mới mẻ
- ☐ Sự sáng tạo được khuyến khích ở đây
- ☐ Tổ chức này dường như rất coi trọng việc chấp nhận rủi ro, ngay cả khi đôi khi có những sai lầm
- ☐ Ý kiến khác:

Theo Quý Anh/Chị, các câu hỏi nào sau đây có thể phù hợp để đo lường “**Hiệu quả công việc**”:

- ☐ Nhân viên trong tổ chức này được đào tạo liên tục để cung cấp dịch vụ tốt
- ☐ Nhân viên trong tổ chức này được đào tạo dịch vụ khách hàng rộng rãi trước khi tiếp xúc với khách hàng
- ☐ Nhân viên của tổ chức này được đào tạo về cách thức phục vụ khách hàng tốt hơn
- ☐ Nhân viên trong tổ chức này được đào tạo về cách xử lý các vấn đề của khách hàng
- ☐ Tôi có cơ hội thảo luận về các yêu cầu đào tạo của mình với người quản lý của tôi
- ☐ Ý kiến khác:

Theo Quý Anh/Chị, các câu hỏi nào sau đây có thể phù hợp để đo lường “**Đào tạo**”:

- ☐ Lập kế hoạch và tổ chức để đạt được các mục tiêu của công việc và đáp ứng thời hạn
- ☐ Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao
- ☐ Hoàn thành trách nhiệm quy định trong mô tả công việc
- ☐ Thực hiện tốt các nhiệm vụ được cấp trên mong đợi
- ☐ Đáp ứng yêu cầu thực hiện chính thức của công việc
- ☐ Ý kiến khác:

Trân trọng cảm ơn Anh/Chị đã dành thời gian tham gia buổi thảo luận hôm nay và cung cấp những kiến thức quý báu!

PHỤ LỤC 7: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Thân gửi quý Anh/ Chị,

Hiện nay, tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu “**ẢNH HƯỞNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN HÀNH VI ĐỔI MỚI TRONG CÔNG VIỆC VÀ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN: NGHIÊN CỨU VNPT CẤP TỈNH VÙNG ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG**”, rất mong quý Anh/ Chị dành ít thời gian và vui lòng điền thông tin vào bảng câu hỏi dưới đây.

Sự hỗ trợ của các Anh/ Chị có ý nghĩa rất lớn đối với kết quả nghiên cứu và sự thành công của đề tài. Xin lưu ý rằng không có câu trả lời nào đúng hay sai. Tất cả các câu trả lời của quý Anh/ Chị đều có giá trị cho đề tài nghiên cứu này và mọi thông tin, ý kiến của Anh/ Chị sẽ được giữ bí mật tuyệt đối.

Rất trân trọng cảm ơn quý Anh/ Chị.

Anh/ Chị vui lòng đánh dấu “X” vào ô tương ứng thể hiện mức độ đồng ý của Anh/ Chị đối với mỗi phát biểu theo quy ước sau:

Các giá trị từ 1 đến 5 trên mỗi câu hỏi tương ứng với mức độ đồng ý của Anh/ Chị. Ý nghĩa của các câu lựa chọn như sau:

1	2	3	4	5
Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

Lưu ý, mỗi hàng tương ứng, chỉ chọn duy nhất một mức độ đồng ý trong 5 mức độ

Câu hỏi khảo sát	Mức độ đồng ý				
Chiêu mộ và tuyển dụng					
Tổ chức của Anh/Chị công bố thông tin cho các ứng viên về các bước và tiêu chí của quy trình chiêu mộ và tuyển chọn	1	2	3	4	5
Tổ chức của Anh/Chị có các quy trình tuyển chọn cạnh tranh nhằm thu hút những người có tài năng	1	2	3	4	5
Các quy trình chiêu mộ và tuyển chọn trong tổ chức của Anh/Chị là công bằng	1	2	3	4	5
Đội ngũ tuyển dụng của công ty có thể tuyển dụng những người có các kỹ năng phù hợp	1	2	3	4	5
Đào tạo					
Anh/Chị được đào tạo liên tục để cung cấp dịch vụ tốt	1	2	3	4	5
Anh/Chị được đào tạo dịch vụ khách hàng rộng rãi trước khi tiếp xúc với khách hàng	1	2	3	4	5
Anh/Chị được đào tạo về cách thức phục vụ khách hàng tốt hơn	1	2	3	4	5
Anh/Chị được đào tạo về cách xử lý các vấn đề của khách hàng	1	2	3	4	5
Đánh giá hiệu quả					
Đánh giá hiệu quả được quản lý một cách công bằng giữa tất cả các nhân viên	1	2	3	4	5

Phản hồi Anh/Chị nhận được trong quá trình đánh giá hiệu quả là hữu ích để cải thiện hiệu quả công việc	1	2	3	4	5
Các khía cạnh chất lượng về hiệu quả của Anh/Chị cũng được xem xét	1	2	3	4	5
Xếp hạng đánh giá hiệu quả của Anh/Chị phản ánh nỗ lực Anh/Chị đã bỏ ra cho công việc	1	2	3	4	5
Khen thưởng					
Cấp trên của Anh/Chị thường đánh giá cao cách Anh/Chị làm công việc	1	2	3	4	5
Anh/Chị được khen thưởng vì đã phục vụ khách hàng tốt	1	2	3	4	5
Phần thưởng được đưa ra một cách công bằng và nhất quán	1	2	3	4	5
Anh/Chị được phép đưa ra nhiều quyết định trong công việc	1	2	3	4	5
Sự tham gia của nhân viên					
Anh/Chị được phép đưa ra nhiều quyết định trong công việc	1	2	3	4	5
Anh/Chị thường được người giám sát yêu cầu tham gia vào các quyết định trong công việc	1	2	3	4	5
Anh/Chị được cung cấp cơ hội để đề xuất cải tiến trong cách mọi thứ được thực hiện	1	2	3	4	5
Cấp trên giao tiếp cởi mở với Anh/Chị trong công việc	1	2	3	4	5
Hành vi đổi mới trong công việc					
Anh/Chị thường chú ý đến những vấn đề không nằm trong công việc hàng ngày	1	2	3	4	5
Anh/Chị thường tự hỏi làm thế nào mọi thứ có thể được cải thiện	1	2	3	4	5
Anh/Chị thường tìm kiếm các phương pháp làm việc, kỹ thuật hoặc công cụ mới	1	2	3	4	5
Anh/Chị thường tạo ra các giải pháp ban đầu cho các vấn đề	1	2	3	4	5
Anh/Chị thường tìm thấy các cách tiếp cận mới để thực hiện các nhiệm vụ	1	2	3	4	5
Môi trường đổi mới					
Tổ chức của Anh/Chị luôn hướng tới việc phát triển các câu trả lời mới	1	2	3	4	5
Tổ chức của Anh/Chị có thể được mô tả là linh hoạt và liên tục thích ứng với sự thay đổi	1	2	3	4	5
Mọi người trong tổ chức của Anh/Chị luôn tìm kiếm những cách nhìn nhận vấn đề mới mẻ	1	2	3	4	5
Sự sáng tạo được khuyến khích ở trong tổ chức của Anh/Chị	1	2	3	4	5
Tổ chức của Anh/Chị dường như rất coi trọng việc chấp nhận rủi ro, ngay cả khi đôi khi có những sai lầm	1	2	3	4	5
Hiệu quả công việc					

Anh/Chị lập kế hoạch và tổ chức để đạt được các mục tiêu của công việc và đáp ứng thời hạn	1	2	3	4	5
Anh/Chị luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao	1	2	3	4	5
Anh/Chị luôn hoàn thành trách nhiệm quy định trong mô tả công việc	1	2	3	4	5
Anh/Chị luôn thực hiện tốt các nhiệm vụ được cấp trên mong đợi	1	2	3	4	5
Anh/Chị luôn đáp ứng yêu cầu thực hiện chính thức của công việc	1	2	3	4	5

THÔNG TIN CÁ NHÂN

Anh/Chị vui lòng cho biết một số thông tin sau để phục vụ cho việc phân loại và trình bày các dữ liệu thống kê.

1. Giới tính

☐ Nữ

☐ Nam

2. Tuổi:.....

3. Tình trạng hôn nhân

☐ Độc thân

☐ Đã lập gia đình

4. Vị trí công việc

☐ Nhân viên phòng.....

☐ Quản lý phòng.....

☐ Khác

5. Trình độ học vấn

☐ Dưới đại học

☐ Đại học

☐ Thạc sĩ

☐ Tiến sĩ

6. Thu nhập

☐ Dưới 10 triệu

☐ Từ 10 – 20 triệu

☐ Trên 20 triệu

7. Kinh nghiệm làm việc:.....năm

Xin trân trọng cảm ơn sự nhiệt tình cộng tác của Anh/ Chị!

TẬP ĐOÀN
BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG
VIỆT NAM
VIỆN THÔNG CÀ MAU

Số: 701 /VNPT-CMU-NSTH
V/v Hỗ trợ thực hiện khảo sát
nghiên cứu.

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Cà Mau, ngày 26 tháng 4 năm 2024

Kính gửi: VNPT các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long.

Lời đầu tiên, Viễn thông Cà Mau xin gửi lời chào trân trọng đến VNPT các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long.

Hiện tại, Phó Giám đốc Viễn thông Cà Mau đang thực hiện đề tài nghiên cứu *"Ảnh hưởng quản trị nguồn nhân lực đến đổi mới trong công việc nhân viên và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp: Nghiên cứu trường hợp VNPT các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long"*. Để góp phần cho nghiên cứu đạt kết quả cao, thiết thực, hiệu quả, đề tài cần có kết quả khảo sát các nhân sự trực tiếp sản xuất tại các VNPT khu vực đồng bằng sông Cửu Long.

Vì vậy, Viễn thông Cà Mau kính đề nghị VNPT các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long hỗ trợ triển khai khảo sát nghiên cứu *"Ảnh hưởng quản trị nguồn nhân lực đến đổi mới trong công việc nhân viên và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp: Nghiên cứu trường hợp VNPT các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long"* tại đơn vị. Cụ thể như sau:

- Số lượng khảo sát: Bảng khảo sát kèm theo văn bản này.
- Đối tượng khảo sát: Chuyên viên các phòng, nhân viên trực tiếp sản xuất.
- Thời gian tổ chức triển khai: Từ ngày 01/5/2024 đến ngày 31/12/2024.

Sau khi hoàn thành khảo sát, kính nhờ các VNPT tỉnh tập hợp gửi về Phòng Nhân sự - Tổng hợp, Viễn thông Cà Mau (Địa chỉ: số 03 Lưú Tấn Tài, phường 5, Thành phố Cà Mau, tỉnh Cà Mau).

Rất mong được sự hỗ trợ của VNPT các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long.

Trân trọng cảm ơn! ✓

Nơi nhận:

- Như kính gửi;
- Lưu: VT.



GIÁM ĐỐC

Trần Trúc Lam

Thông tin liên hệ: Mr Thoại 0911696999

PHỤ LỤC 8: KẾT QUẢ KHẢO SÁT SƠ BỘ 50 NHÂN VIÊN

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha		N of Items		
.913		20		
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RS1	76.46	65.070	.732	.905
RS2	76.62	66.608	.657	.907
RS3	76.62	66.159	.768	.905
RS4	76.46	66.458	.736	.905
TR1	76.26	67.788	.555	.909
TR2	76.46	65.804	.645	.907
TR3	76.10	67.480	.577	.909
TR4	76.28	66.696	.511	.911
PA1	76.02	67.734	.528	.910
PA2	76.14	68.041	.477	.912
PA3	76.76	66.553	.594	.909
PA4	76.18	67.947	.574	.909
RE1	76.14	70.082	.497	.911
RE2	76.02	70.918	.328	.914
RE3	76.40	69.102	.482	.911
RE4	76.14	69.878	.520	.910
EP1	75.98	67.612	.577	.909
EP2	76.18	68.436	.503	.911
EP3	75.98	70.142	.393	.913
EP4	76.12	68.108	.620	.908

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha		N of Items		
.860		4		
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RS1	11.14	3.266	.616	.864
RS2	11.30	3.153	.755	.801
RS3	11.30	3.316	.768	.799
RS4	11.14	3.429	.705	.823

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha		N of Items
		.826 4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TR1	12.00	4.082	.637	.789
TR2	12.20	3.755	.655	.780
TR3	11.84	3.974	.675	.773
TR4	12.02	3.489	.658	.783

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.781	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PA1	11.76	3.084	.683	.676
PA2	11.88	3.169	.598	.721
PA3	12.50	3.480	.458	.795
PA4	11.92	3.422	.625	.712

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RE1	12.28	2.165	.442	.723
RE2	12.16	1.892	.490	.702
RE3	12.54	1.641	.634	.611
RE4	12.28	2.002	.567	.660

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EP1	12.56	2.292	.641	.649
EP2	12.76	2.390	.582	.684
EP3	12.56	2.578	.562	.696
EP4	12.70	2.867	.437	.758

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IC1	15.04	9.100	.772	.841
IC2	14.74	9.053	.732	.850
IC3	14.92	9.259	.689	.861
IC4	14.98	9.040	.770	.841
IC5	14.96	10.039	.607	.878

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IWB1	16.74	4.768	.724	.840
IWB2	16.56	5.680	.681	.849
IWB3	16.20	5.673	.614	.863
IWB4	16.32	5.120	.716	.839
IWB5	16.26	5.217	.775	.825

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JB1	17.42	4.330	.579	.887
JB2	17.32	3.896	.781	.839
JB3	17.20	3.796	.791	.836
JB4	17.26	3.951	.785	.838
JB5	17.36	4.439	.650	.870

PHỤ LỤC 9: KẾT QUẢ KHẢO SÁT CHÍNH THỨC

Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nữ	183	27.0	27.0	27.0
	Nam	496	73.0	73.0	100.0
	Total	679	100.0	100.0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21	3	.4	.4	.4
	23	3	.4	.4	.9
	24	6	.9	.9	1.8
	25	24	3.5	3.5	5.3
	26	9	1.3	1.3	6.6
	27	15	2.2	2.2	8.8
	28	21	3.1	3.1	11.9
	29	6	.9	.9	12.8
	30	39	5.7	5.7	18.6
	31	3	.4	.4	19.0
	32	12	1.8	1.8	20.8
	33	15	2.2	2.2	23.0
	34	9	1.3	1.3	24.3
	35	90	13.3	13.3	37.6
	36	9	1.3	1.3	38.9
	37	3	.4	.4	39.3
	38	30	4.4	4.4	43.7
	40	42	6.2	6.2	49.9
	41	21	3.1	3.1	53.0
	42	27	4.0	4.0	57.0
	43	21	3.1	3.1	60.1
	44	33	4.9	4.9	64.9
	45	61	9.0	9.0	73.9
	46	30	4.4	4.4	78.4
	47	15	2.2	2.2	80.6
	48	18	2.7	2.7	83.2
	49	9	1.3	1.3	84.5
	50	36	5.3	5.3	89.8
	51	3	.4	.4	90.3
	52	3	.4	.4	90.7
	53	15	2.2	2.2	92.9

54	9	1.3	1.3	94.3
55	9	1.3	1.3	95.6
56	3	.4	.4	96.0
57	9	1.3	1.3	97.3
58	6	.9	.9	98.2
60	3	.4	.4	98.7
61	3	.4	.4	99.1
62	6	.9	.9	100.0
Total	679	100.0	100.0	

Married

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Độc thân	48	7.1	7.1	7.1
	Đã lập gia đình	631	92.9	92.9	100.0
	Total	679	100.0	100.0	

Edu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới đại học	265	39.0	39.0	39.0
	Đại học	366	53.9	53.9	92.9
	Thạc sĩ	48	7.1	7.1	100.0
	Total	679	100.0	100.0	

Income

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 10 triệu	216	31.8	31.8	31.8
	Từ 10-20 triệu	416	61.3	61.3	93.1
	Trên 20 triệu	47	6.9	6.9	100.0
	Total	679	100.0	100.0	

Exp

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	.4	.4	.4
	2	3	.4	.4	.9
	2	6	.9	.9	1.8
	3	48	7.1	7.1	8.8
	4	3	.4	.4	9.3
	4	39	5.7	5.7	15.0
	5	21	3.1	3.1	18.1
	6	3	.4	.4	18.6

7	15	2.2	2.2	20.8
8	6	.9	.9	21.6
9	6	.9	.9	22.5
10	80	11.8	11.8	34.3
11	3	.4	.4	34.8
12	6	.9	.9	35.6
14	6	.9	.9	36.5
15	57	8.4	8.4	44.9
16	24	3.5	3.5	48.5
17	18	2.7	2.7	51.1
18	24	3.5	3.5	54.6
19	20	2.9	2.9	57.6
20	66	9.7	9.7	67.3
21	15	2.2	2.2	69.5
22	21	3.1	3.1	72.6
23	30	4.4	4.4	77.0
24	39	5.7	5.7	82.8
25	42	6.2	6.2	89.0
26	12	1.8	1.8	90.7
27	12	1.8	1.8	92.5
28	9	1.3	1.3	93.8
29	3	.4	.4	94.3
30	3	.4	.4	94.7
32	3	.4	.4	95.1
33	3	.4	.4	95.6
34	12	1.8	1.8	97.3
35	6	.9	.9	98.2
38	3	.4	.4	98.7
39	3	.4	.4	99.1
40	3	.4	.4	99.6
42	3	.4	.4	100.0
Total	679	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Age	679	21	62	40.15	8.838
Exp	679	1	42	16.40	8.909
Valid N (listwise)	679				

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	20

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RS1	77.52	90.742	.671	.937
RS2	77.70	89.472	.686	.937
RS3	77.59	90.216	.678	.937
RS4	77.55	90.460	.755	.936
TR1	77.43	89.335	.708	.936
TR2	77.60	90.262	.613	.938
TR3	77.42	91.163	.610	.938
TR4	77.47	89.487	.708	.936
PA1	77.09	92.653	.588	.938
PA2	77.21	91.919	.595	.938
PA3	77.65	89.559	.720	.936
PA4	77.27	92.988	.576	.938
RE1	77.38	92.108	.653	.937
RE2	77.41	92.457	.623	.938
RE3	77.63	90.591	.631	.938
RE4	77.46	92.331	.582	.938
EP1	77.38	91.673	.585	.938
EP2	77.35	92.315	.576	.939
EP3	77.43	90.567	.677	.937
EP4	77.39	91.403	.641	.937

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.854	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RS1	11.73	3.863	.616	.844
RS2	11.90	3.368	.723	.801
RS3	11.79	3.536	.714	.804
RS4	11.76	3.781	.734	.799

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.858	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TR1	12.07	4.187	.685	.825
TR2	12.25	4.141	.657	.838
TR3	12.07	4.201	.726	.809
TR4	12.12	4.077	.742	.801

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PA1	12.44	3.278	.576	.802
PA2	12.56	2.871	.707	.742
PA3	13.00	2.779	.677	.758
PA4	12.62	3.241	.617	.785

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RE1	12.08	3.214	.651	.793
RE2	12.11	3.139	.691	.776
RE3	12.32	2.732	.691	.777
RE4	12.16	3.120	.623	.804

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EP1	12.38	3.171	.678	.770
EP2	12.36	3.199	.730	.748

EP3	12.44	3.219	.670	.774
EP4	12.40	3.580	.540	.831

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IC1	16.24	6.015	.550	.811
IC2	16.19	5.656	.688	.773
IC3	16.29	5.460	.699	.768
IC4	16.29	5.474	.751	.755
IC5	16.29	6.014	.453	.844

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IWB1	17.09	4.398	.676	.831
IWB2	16.93	4.764	.714	.819
IWB3	16.74	4.940	.649	.835
IWB4	16.84	4.840	.648	.835
IWB5	16.74	4.877	.700	.823

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JB1	17.66	4.280	.662	.880
JB2	17.58	4.203	.699	.871
JB3	17.56	4.129	.780	.852
JB4	17.48	4.223	.760	.857
JB5	17.53	4.179	.747	.860

Group Statistics

	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
IWB	Nữ	183	4.2295	.44746	.03308
	Nam	496	4.1609	.54026	.02426

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
IWB	Equal variances assumed	6.300	.012	1.535	677	.125	.06862	.04471	-.01917	.15641
	Equal variances not assumed			1.673	389.047	.095	.06862	.04102	-.01203	.14927

Group Statistics

	Married	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
IWB	Độc thân	48	4.0625	.53341	.07699
	Đã lập gia đình	631	4.1883	.51559	.02053

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
IWB	Equal variances assumed	.184	.668	-1.625	677	.105	-.12577	.07739	-.27772	.02617
	Equal variances not assumed			-1.578	53.898	.120	-.12577	.07968	-.28553	.03398

Test of Homogeneity of Variances

IWB

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
8.144	2	676	.000

ANOVA

IWB

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

Between Groups	.980	2	.490	1.835	.160
Within Groups	180.571	676	.267		
Total	181.551	678			

Test of Homogeneity of Variances

IWB

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.205	2	676	.111

ANOVA

IWB

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.969	2	.485	1.814	.164
Within Groups	180.582	676	.267		
Total	181.551	678			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.025 ^a	.001	-.002	.51808

a. Predictors: (Constant), Exp, Age

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.170	.106		39.165	.000		
	Age	.000	.004	-.008	-.134	.893	.401	2.492
	Exp	.002	.004	.030	.498	.618	.401	2.492

a. Dependent Variable: IWB

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
JP Equal variances assumed	12.472	.000	.232	677	.817	.01129	.04864	-.08421	.10679
Equal variances not assumed			.247	369.375	.805	.01129	.04568	-.07853	.10111

Group Statistics

	Married	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
JP	Độc thân	48	4.0375	.59452	.08581
	Đã lập gia đình	631	3.9883	.55975	.02228

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
JP	Equal variances assumed	.140	.708	.585	677	.559	.04923	.08418	-.11606	.21452
	Equal variances not assumed			.555	53.534	.581	.04923	.08866	-.12856	.22701

Test of Homogeneity of Variances

JP

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.742	2	676	.024

ANOVA

JP

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.644	2	.322	1.019	.361
Within Groups	213.470	676	.316		
Total	214.114	678			

Test of Homogeneity of Variances

JP

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.931	2	676	.146

ANOVA

JP

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.775	2	.888	2.826	.060
Within Groups	212.339	676	.314		
Total	214.114	678			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: JP

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
	(I) Income	(J) Income				Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Dưới 10 triệu	Từ 10-20 triệu	.00833	.04700	.983	-.1021	.1187
		Trên 20 triệu	-.19539	.09021	.078	-.4073	.0165
	Từ 10-20 triệu	Dưới 10 triệu	-.00833	.04700	.983	-.1187	.1021
		Trên 20 triệu	-.20372*	.08625	.048	-.4063	-.0011
	Trên 20 triệu	Dưới 10 triệu	.19539	.09021	.078	-.0165	.4073
		Từ 10-20 triệu	.20372*	.08625	.048	.0011	.4063
Dunnett C	Dưới 10 triệu	Từ 10-20 triệu	.00833	.04831		-.1056	.1222
		Trên 20 triệu	-.19539	.09332		-.4203	.0295
	Từ 10-20 triệu	Dưới 10 triệu	-.00833	.04831		-.1222	.1056
		Trên 20 triệu	-.20372	.08820		-.4168	.0093
	Trên 20 triệu	Dưới 10 triệu	.19539	.09332		-.0295	.4203
		Từ 10-20 triệu	.20372	.08820		-.0093	.4168

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.074 ^a	.005	.003	.56126

a. Predictors: (Constant), Exp, Age

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.881	.115		33.646	.000		
	Age	.001	.004	.020	.338	.735	.401	2.492
	Exp	.004	.004	.057	.939	.348	.401	2.492

a. Dependent Variable: JP

Construct reliability and validity

Overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
EP	0.827	0.829	0.885	0.659
HRMP	0.928	0.930	0.937	0.500

IWB	0.861	0.866	0.899	0.642
JC	0.830	0.868	0.881	0.602
JP	0.889	0.897	0.918	0.693
PA	0.820	0.826	0.881	0.650
RE	0.834	0.836	0.890	0.668
RS	0.854	0.856	0.902	0.697
TR	0.858	0.862	0.904	0.702

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix

	HRMP	IWB	JC	JP	JC x HRMP
HRMP					
IWB	0.602				
JC	0.738	0.604			
JP	0.481	0.514	0.455		
JC x HRMP	0.115	0.069	0.155	0.027	

Fornell-Larcker criterion

	HRMP	IWB	JC	JP
HRMP	0.707			
IWB	0.544	0.801		
JC	0.646	0.527	0.776	
JP	0.439	0.455	0.406	0.833

Inner model - Matrix

	EP	HRMP	IWB	JC	JP	PA	RE	RS	TR	JC x HRMP
EP										
HRMP	1.000		1.717		1.421	1.000	1.000	1.000	1.000	
IWB					1.421					
JC			1.730							
JP										
PA										
RE										
RS										
TR										
JC x HRMP			1.020							

Path coefficients

Mean, STDEV, T
values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
HRMP -> EP	0.798	0.797	0.012	64.529	0.000

lxv

HRMP -> IWB	0.354	0.356	0.047	7.464	0.000
HRMP -> JP	0.271	0.270	0.043	6.271	0.000
HRMP -> PA	0.859	0.860	0.011	75.446	0.000
HRMP -> RE	0.714	0.713	0.020	34.823	0.000
HRMP -> RS	0.891	0.891	0.009	101.732	0.000
HRMP -> TR	0.856	0.856	0.013	67.200	0.000
IWB -> JP	0.307	0.308	0.047	6.562	0.000
JC -> IWB	0.316	0.315	0.047	6.768	0.000
JC x HRMP -> IWB	0.107	0.105	0.032	3.387	0.001

Total indirect effects

Mean, STDEV, T values,
p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P value s
HRMP -> JP	0.109	0.109	0.020	5.335	0.000
JC -> JP	0.097	0.097	0.021	4.579	0.000
JC x HRMP -> JP	0.033	0.033	0.012	2.861	0.004

Confidence intervals

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
HRMP -> JP	0.109	0.109	0.076	0.153
JC -> JP	0.097	0.097	0.054	0.137
JC x HRMP -> JP	0.033	0.033	0.013	0.056

Confidence intervals bias
corrected

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Bias	2.5%	97.5 %
HRMP -> JP	0.109	0.109	0.001	0.078	0.157
JC -> JP	0.097	0.097	0.000	0.051	0.134
JC x HRMP -> JP	0.033	0.033	0.000	0.013	0.057

Specific indirect effects

Mean, STDEV, T values,
p values

Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P value s
------------------------	--------------------	-------------------------------	-----------------------------	-----------------

JC -> IWB -> JP	0.097	0.097	0.021	4.579	0.000
JC x HRMP -> IWB -> JP	0.033	0.033	0.012	2.861	0.004
HRMP -> IWB -> JP	0.109	0.109	0.020	5.335	0.000

Confidence intervals

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
JC -> IWB -> JP	0.097	0.097	0.054	0.137
JC x HRMP -> IWB -> JP	0.033	0.033	0.013	0.056
HRMP -> IWB -> JP	0.109	0.109	0.076	0.153

Confidence intervals bias
corrected

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Bias	2.5%	97.5 %
JC -> IWB -> JP	0.097	0.097	0.000	0.051	0.134
JC x HRMP -> IWB -> JP	0.033	0.033	0.000	0.013	0.057
HRMP -> IWB -> JP	0.109	0.109	0.001	0.078	0.157

Total effects

Mean, STDEV, T values,
p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P value s
HRMP -> EP	0.798	0.797	0.012	64.529	0.000
HRMP -> IWB	0.354	0.356	0.047	7.464	0.000
HRMP -> JP	0.380	0.380	0.039	9.818	0.000
HRMP -> PA	0.859	0.860	0.011	75.446	0.000
HRMP -> RE	0.714	0.713	0.020	34.823	0.000
HRMP -> RS	0.891	0.891	0.009	101.732	0.000
HRMP -> TR	0.856	0.856	0.013	67.200	0.000
IWB -> JP	0.307	0.308	0.047	6.562	0.000
JC -> IWB	0.316	0.315	0.047	6.768	0.000
JC -> JP	0.097	0.097	0.021	4.579	0.000
JC x HRMP -> IWB	0.107	0.105	0.032	3.387	0.001
JC x HRMP -> JP	0.033	0.033	0.012	2.861	0.004

Confidence intervals

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
HRMP -> EP	0.798	0.797	0.770	0.819
HRMP -> IWB	0.354	0.356	0.268	0.445
HRMP -> JP	0.380	0.380	0.302	0.452
HRMP -> PA	0.859	0.860	0.836	0.881
HRMP -> RE	0.714	0.713	0.669	0.749
HRMP -> RS	0.891	0.891	0.874	0.907
HRMP -> TR	0.856	0.856	0.829	0.879
IWB -> JP	0.307	0.308	0.218	0.391
JC -> IWB	0.316	0.315	0.220	0.402
JC -> JP	0.097	0.097	0.054	0.137
JC x HRMP -> IWB	0.107	0.105	0.045	0.164
JC x HRMP -> JP	0.033	0.033	0.013	0.056

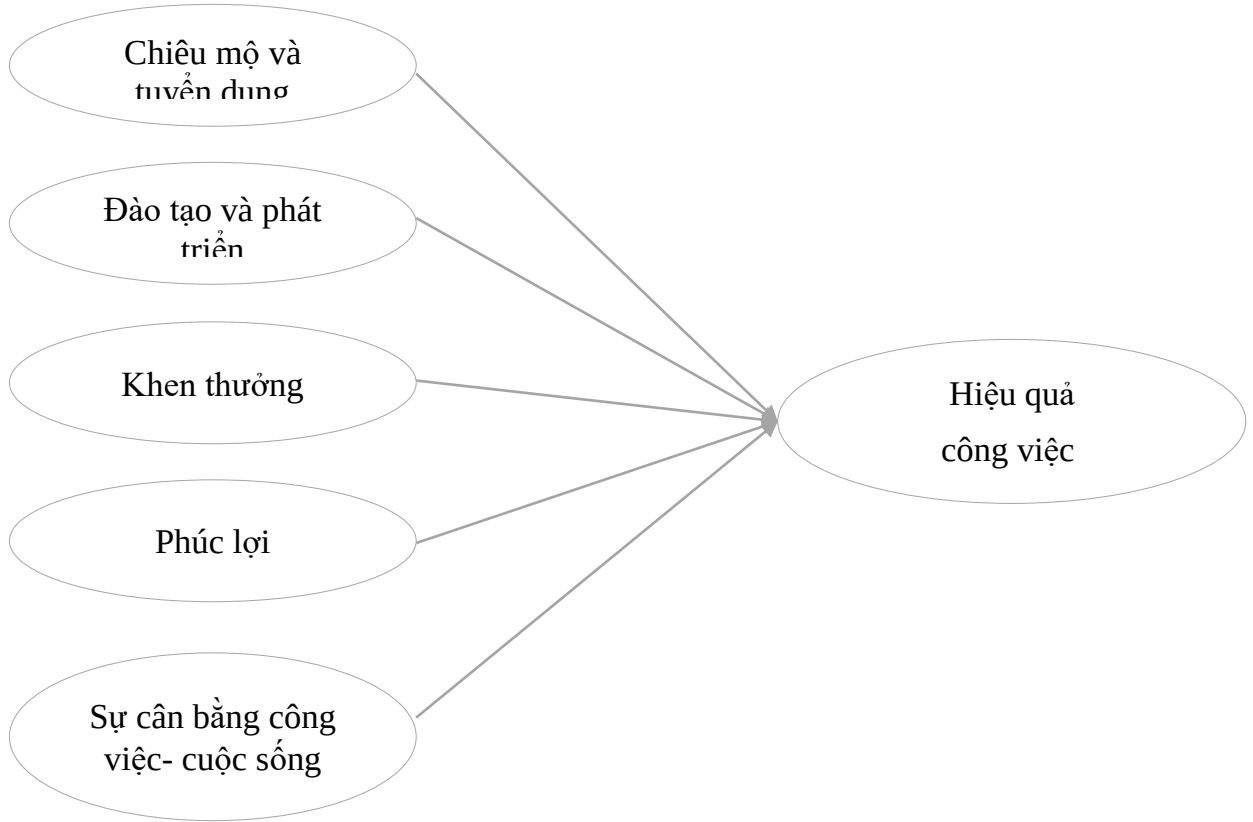
Confidence intervals bias
corrected

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Bias	2.5%	97.5 %
HRMP -> EP	0.798	0.797	-0.001	0.772	0.820
HRMP -> IWB	0.354	0.356	0.003	0.270	0.447
HRMP -> JP	0.380	0.380	0.000	0.302	0.452
HRMP -> PA	0.859	0.860	0.000	0.836	0.881
HRMP -> RE	0.714	0.713	0.000	0.669	0.749
HRMP -> RS	0.891	0.891	0.000	0.873	0.907
HRMP -> TR	0.856	0.856	0.000	0.828	0.879
IWB -> JP	0.307	0.308	0.001	0.211	0.386
JC -> IWB	0.316	0.315	-0.001	0.218	0.399
JC -> JP	0.097	0.097	0.000	0.051	0.134
JC x HRMP -> IWB	0.107	0.105	-0.002	0.049	0.166
JC x HRMP -> JP	0.033	0.033	0.000	0.013	0.057

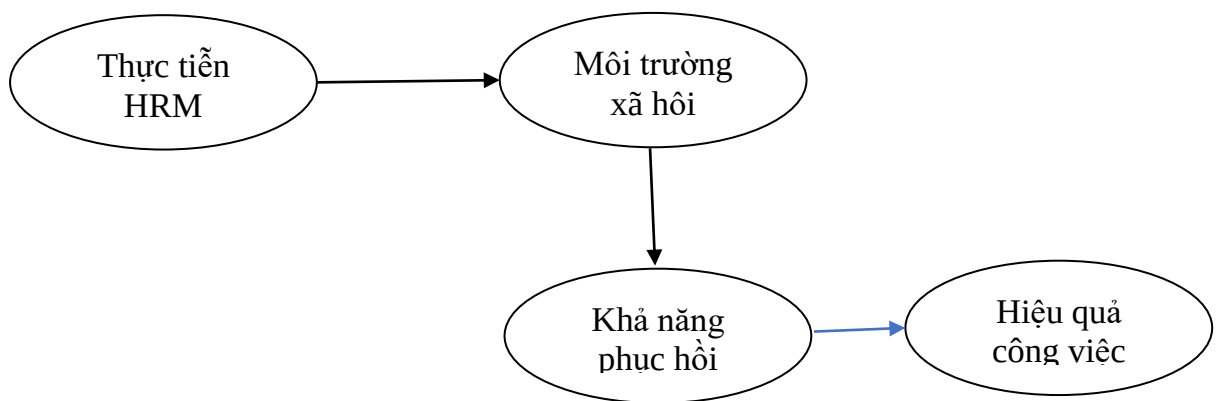
PHỤC LỤC 10: CÁC MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN TRÊN THẾ GIỚI VÀ VIỆT NAM

10.1. Mô hình nghiên cứu của bhatti và alnehabi (2023)

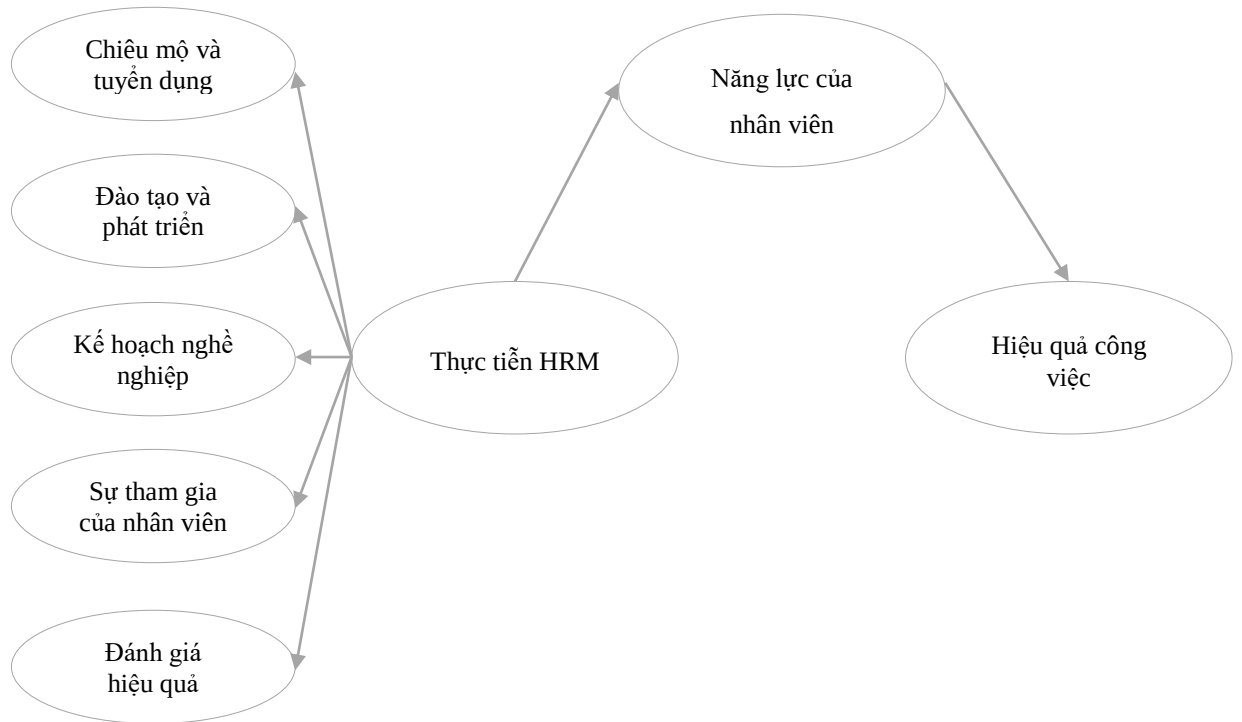
(Nguồn: Bhatti & Alnehabi, 2023)



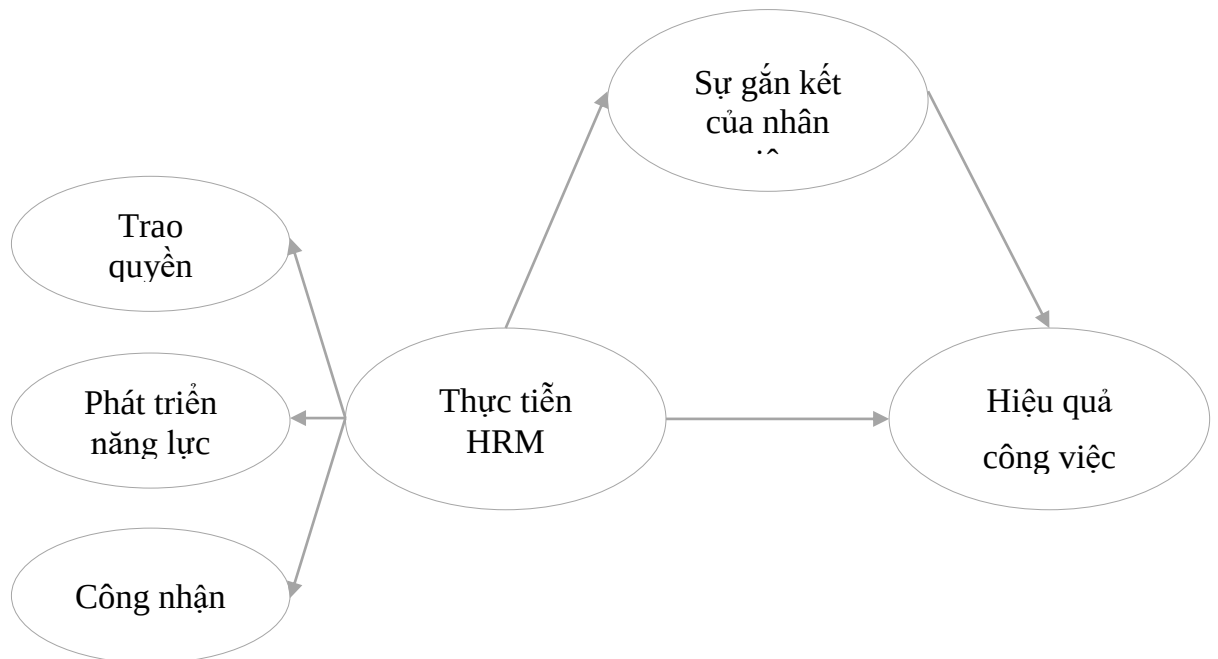
Hình 10.2. Mô hình nghiên cứu của Ahmad và Jalagat (2022)



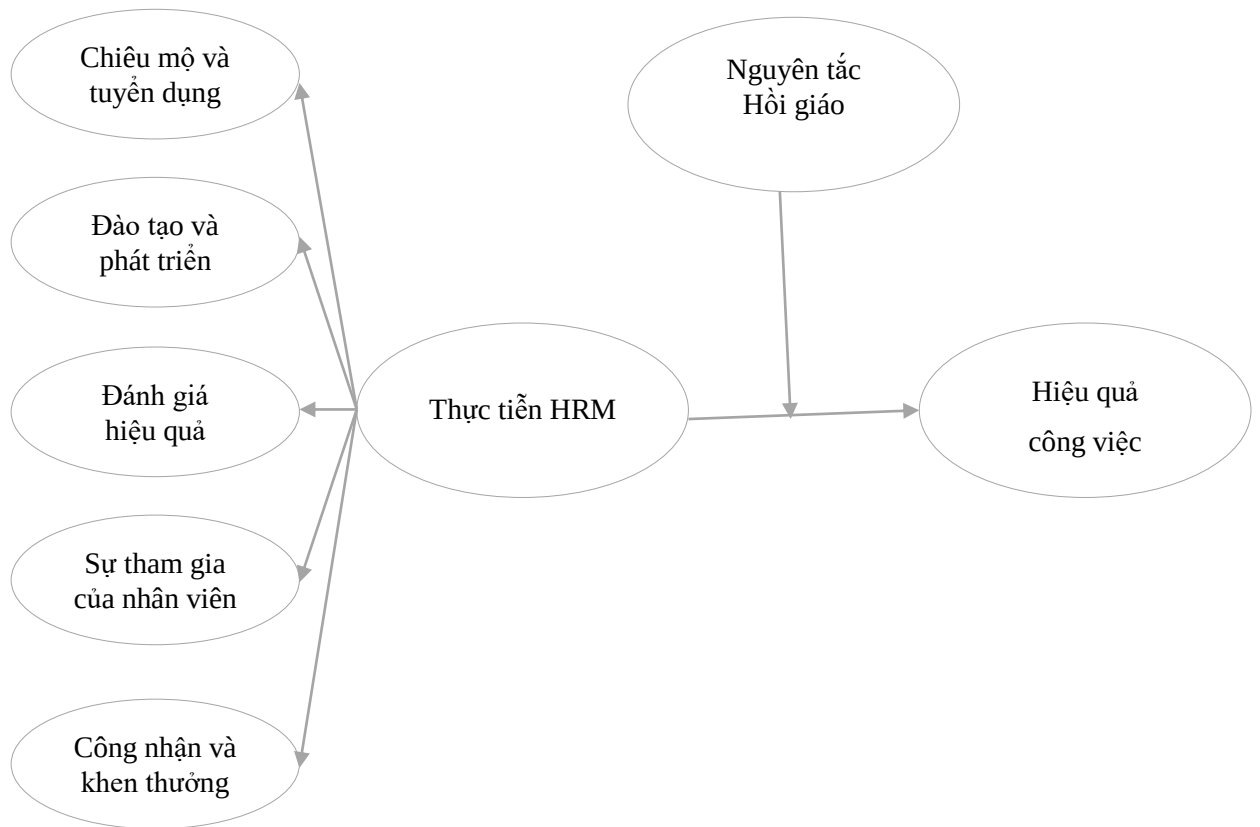
9.3. Mô hình nghiên cứu của Otoo (2019)



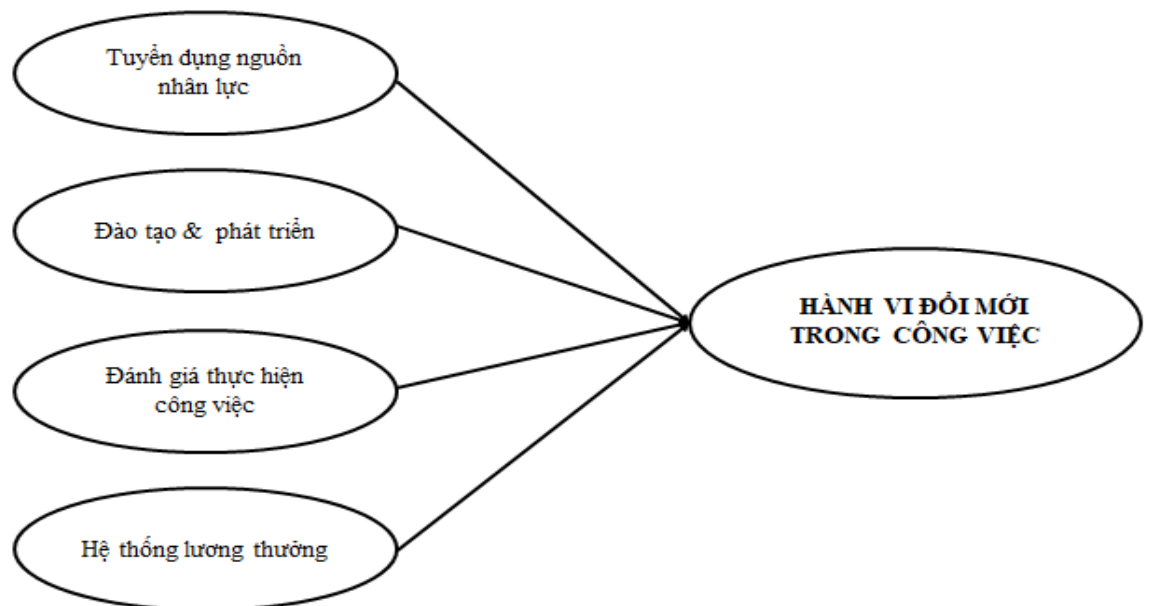
10. 4. Mô Hình Nghiên cứu của Krishnaveni và Monica (2018)



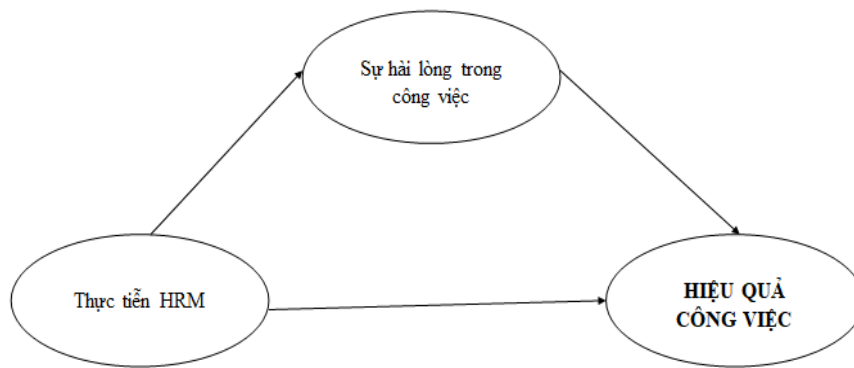
10.5. Mô hình Nghiên cứu của Rana và Malik (2017)



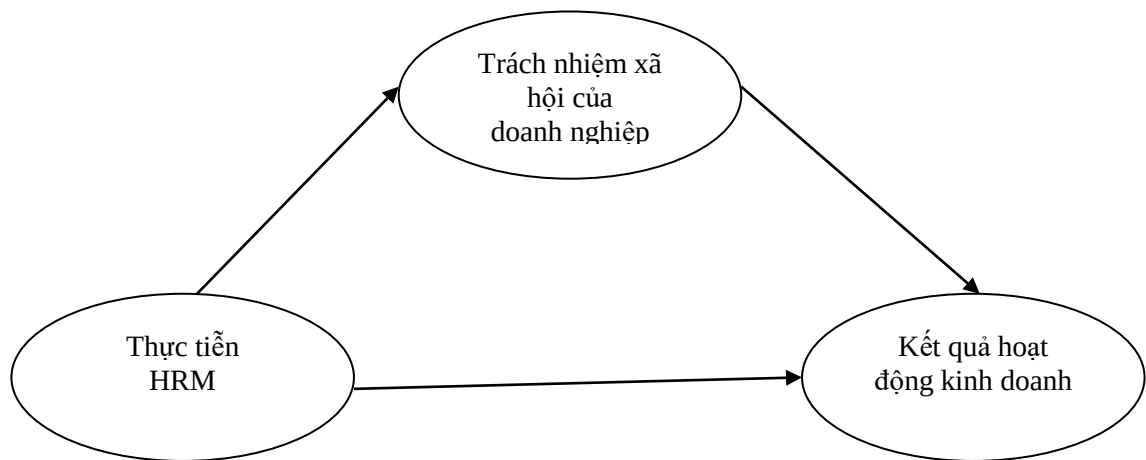
10.6. Mô hình Nghiên cứu của Linh và cộng sự (2023)



10.7. Mô hình nghiên cứu của Nam và Lan (2022)



10.8. Mô Nghiên cứu của Hùng (2018)



10.9. Mô hình Nghiên cứu của Dung và cộng sự (2017)

