

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

HỒ MINH THẾ

**QUẢN TRỊ NHÂN TÀI TRONG
CÁC DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN LỚN TẠI VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: Mã số: 9340101.01

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hà Nội – 2022

**LUẬN ÁN ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI:
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Trần Anh Tài

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

Luận án được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án Tiến sĩ họp tại:

Trường Đại học Kinh tế, Đại Học Quốc Gia Hà Nội

Vào hồi giờ ngày tháng năm 2022

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Thư viện Quốc gia
- Trung tâm Thông tin – Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Quản lý nhân tài đóng một vai trò quan trọng trong chiến lược kinh doanh vì nó quản lý một trong những tài sản quan trọng của công ty - con người của công ty. Quản lý nhân tài cũng có tác dụng giữ nhân viên hiện tại và thăng tiến họ lên các vị trí cao hơn trong tổ chức. Điều này giúp tiết kiệm khoản tiền mà nếu không có thể bị mất đi do sự thay đổi của nhân viên cao; các doanh nghiệp đã đưa ra nhiều sáng kiến và cách làm để có được đội ngũ nhân tài đáp ứng yêu cầu thực tiễn. Bên cạnh việc tìm cách thu hút và chiêu mộ nhân tài các doanh nghiệp cũng đẩy mạnh đào tạo, phát triển nhân tài bằng nhiều cách khác nhau

Nhân tài thường là những người có tiềm năng hoặc năng lực vượt trội, những người có thành tích xuất sắc trong công việc, đảm nhiệm những vị trí chủ chốt trong doanh nghiệp. Chúng ta đang chuyển từ thời đại công nghiệp sang thời đại thông tin. Giá trị của các tài sản hữu hình ngày càng mất ưu thế so với các tài sản vô hình như thương hiệu, bằng sáng chế và bí quyết thương mại. Những tài sản vô hình đều do nhân tài tạo ra.

Việt Nam đã và đang hội nhập rất nhanh với nền kinh tế thế giới. Không nằm ngoài xu thế chung các doanh nghiệp Việt Nam đã nắm bắt và áp dụng các chiến lược và cách thức quản trị nhân tài hiện đại của thế giới. Tuy nhiên nhận thức và mức độ áp dụng quản trị nhân tài chưa đồng đều. Các doanh nghiệp nước ngoài có lợi thế chia sẻ hệ thống quản lý từ công ty mẹ nên đi trước các doanh nghiệp trong nước về quản trị nhân tài. Vì thế các doanh nghiệp nước ngoài cũng chiếm thế thượng phong hơn trong việc thu hút nhân tài so với doanh nghiệp trong nước

Với mong muốn giúp cho các doanh nghiệp tư nhân lớn tại Việt Nam tháo gỡ được những vướng mắc mấu chốt trong quá trình quản trị nguồn nhân lực nói chung và quản trị nhân tài nói riêng, NCS đã chọn đề tài: "Quản trị nhân tài trong các doanh nghiệp tư nhân lớn tại Việt Nam" để làm đề tài luận án Tiến sĩ.

2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Xây dựng và kiểm định giả thuyết, mô hình nghiên cứu đối với các doanh nghiệp lớn tại Việt Nam, từ đó đưa ra những khuyến nghị Quản trị nhân tài

2.2. Câu hỏi nghiên cứu

Để thực hiện được mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, Luận án tập trung vào các câu hỏi nghiên cứu chính yếu sau:

(1) Quan điểm, nhận thức về quản trị nhân tài và các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân tài như thế nào?

(2) Sử dụng mô hình nghiên cứu nào để phân tích, đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân tài tại các doanh nghiệp tư nhân lớn ở Việt Nam?

(3) Với những các kết quả đạt được, giải pháp nào có thể nâng cao hiệu quả quản trị nhân tài tại các doanh nghiệp tư nhân lớn ở Việt Nam?

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là quản trị nhân tài trong các doanh nghiệp tư nhân lớn tại Việt Nam.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung nghiên cứu: nghiên cứu về quản trị nhân tài trong các doanh nghiệp tư nhân lớn tại Việt Nam thông 04 nội dung: Chiến lược nhân tài; Động lực làm việc; Môi trường làm việc; Văn hóa doanh nghiệp

- Về không gian: Luận án tập trung nghiên cứu về quản trị nhân tài trong cách doanh nghiệp tư nhân lớn tại Việt Nam

- Về thời gian: Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ năm 2015 - 2019, dữ liệu sơ cấp được thu thập trong năm 2020

4. Những đóng góp mới của Luận án

- Xác định được các cơ sở lý thuyết nghiên cứu phù hợp với điều kiện và thực tế về quản trị nhân tài trong các doanh nghiệp tư nhân lớn tại Việt Nam

- Kế thừa và điều chỉnh các thang đo cho các mối quan hệ giữa việc thực hiện quản trị nhân tài theo 04 nội dung nghiên cứu

- Xây dựng và kiểm định được mô hình nghiên cứu về quản trị nhân tài đối với doanh nghiệp.

- Đưa ra những khuyến nghị nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân tài.

5. Bố cục của Luận án

Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu

Chương 2: Cơ sở lý luận về quản trị nhân tài

Chương 3: Thiết kế và phương pháp nghiên cứu

Chương 4: Kết quả nghiên cứu về quản trị nhân tài

Chương 5: Bình luận kết quả nghiên cứu và kiến nghị.

Chương 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU

1.1. Tổng quan các công trình nghiên cứu

1.1.1. Những nghiên cứu xác định quan điểm về quản trị nhân tài

Có nhiều quan điểm khác nhau về quản trị nhân tài như cách tiếp cận bên trong và bên ngoài được giới thiệu bởi các nhà nghiên cứu có tầm ảnh hưởng lớn nhất (Festinga, Schafera và Scullion, 2013). Cho tới gần đây, khái niệm quản trị nhân tài của Collings và Mellahi (2009) là một trong những khái niệm phổ biến nhất: Quản trị nhân tài là các hoạt động và quy trình để xác định một cách có hệ thống các vị trí quan trọng, có đóng góp nhiều vào khả năng cạnh tranh của công ty, phát triển một đội ngũ kế cận những người có tiềm năng phát triển và thành tích công việc cao, sẵn sàng đảm nhiệm các vị trí quan trọng, luôn có cam kết gắn bó chặt chẽ với tổ chức

Theo Vaiman, Scullion và Collings (2012), thay vì bắt chước những cách làm được cho là tốt, mỗi công ty cần đưa ra chiến lược nhân tài phù hợp với chiến lược sản xuất kinh doanh

Tại Việt Nam, khái niệm quản trị nhân tài mới xuất hiện trong khoảng vài năm trở lại đây và cho đến nay vẫn chưa có một hệ thống lý thuyết đầy đủ cho chủ đề này. Hầu hết các nghiên cứu ở Việt Nam về quản trị nhân tài là lược dịch từ các tài liệu nước ngoài.

1.1.2. Cách thức quản trị nhân tài và đánh giá hiệu quả

Iles, Chuai và Preece (2010), Moczydłowska (2012), Ariss, Cascio và Paauwe (2014) đóng góp những nghiên cứu về cách thức quản trị nhân tài. Một trong số đó là cách thức quản trị theo cách tiếp cận điểm mạnh và cách tiếp cận tinh hoa. Họ nhấn mạnh rằng thực tiễn quản lý tài năng chỉ giới hạn ở những nhân viên tiềm năng cao

Boudreau và Ramstad (2007) Boudreau và Ramstad (2005) cũng gợi ý rằng các tổ chức phải đối mặt với sự cạnh tranh lớn hơn thì việc tìm ra những cách thức quản trị hiệu quả là điều vô cùng cần thiết. Boselie và cộng sự (2010) cho rằng

hoạt động đào tạo là tâm điểm của quản trị nhân tài. Somaya và Williamson (2008) cũng cho rằng đào tạo mang lại ý nghĩa cho công việc

Farndale, Pai, Sparrow (2012), quản trị nhân tài phải được thực hiện trong mối quan hệ với chiến lược, cấu trúc, văn hóa và khả năng triển khai của doanh nghiệp

William A.Schiemann (2014), đưa ra mô hình “Vòng đời nhân tài” từ thu hút - chiêu mộ - định hướng - phát triển - quản lý - giữ chân và hồi phục nhân tài. Theo Meyers, M. C. & van Woerkom (2014), mục đích và cách thức quản trị nhân tài chịu ảnh hưởng bởi quan niệm về nhân tài (talent philosophies). Eva Gallardo và Marian Thunissen (2015), những nghiên cứu về vấn đề quản trị nhân tài còn nhiều thiếu sót về cơ sở lý luận

Urbancová Hana and Vnoučková Lucie (2015) thừa nhận rằng hiệu suất và thành công của tổ chức luôn phụ thuộc vào năng lực của lãnh đạo. Kontoghiorghes, C. (2016), chỉ ra thu hút và giữ chân nhân tài cũng thường đi cùng với văn hóa thay đổi, văn hóa chất lượng và văn hóa công nghệ và khi có sự khuyến khích đổi mới, thông tin mở, quản trị tri thức hiệu quả và các giá trị cốt lõi là tôn trọng và chính trực

Kerem U. Sabuncu and Gaye Karacay (2016) và Odunayo Salau; Adewale Osibanjo; Anthonia Adeniji; Olumuyiwa Oludayo; Hezekiah Falola; Ebeguki Igbinoaba and Opeyemi Ogueyungbo (2018), các phân tích chỉ ra rằng những nhân viên tài năng chiếm từ 3 đến 5% tổng số nhân viên trong một tổ chức, nhưng lại nắm giữ 70% yếu tố sống còn của tổ chức

1.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân tài

- Nhận thức về tầm quan trọng của quản trị nhân tài

Sibusiso Ntonga (2007), cho rằng nhận thức của nhân viên đã sai lệch lãnh đạo, đặc biệt là về các chủ đề thực hiện và các công cụ được sử dụng để xác định nhân viên tiềm năng cao. Hoglund (2012), phát hiện mang tính tập trung, hướng tới tiền bạc và những người tìm việc tập thể đã thu hút người tài hơn

Sheehan và Maura (2012), kết quả nghiên cứu cho thấy các biến số quản trị nhân tài có mối quan hệ tích cực và mạnh mẽ với kết quả hoạt động của chi nhánh.

Amy Wong (2014), những nhân viên tài năng, với khả năng vượt trội và có động lực cao, nên được tạo cơ hội phong phú để phát triển bản thân nhằm đạt được hiệu suất cá nhân cao

Cropanzano và Mitchell (2005) và Sparrow và Makram (2015) đều cho rằng chi phí liên quan đến sự phát triển và giữ chân nhân viên tài năng nên được xem xét như đầu tư cho lợi ích của công ty

- *Tổ chức và động lực làm việc của nhân tài*

Pamela Bethke-Langenegger, Philippe Mahler and Bruno Staffelbach (2011), Để thu hút nhân tài từ bên trong hoặc bên ngoài thị trường lao động và giữ chân họ, điều quan trọng là các tổ chức phải hiểu nhu cầu của nhân viên và thiết kế và thúc đẩy các hệ thống khuyến khích phù hợp.

Vaiman, Scullion và Collings (2012), các yếu tố quyết định thành công trong quản trị nhân tài toàn cầu bao gồm: phù hợp với chiến lược kinh doanh, thực hiện nhất quán, trở thành một phần văn hóa doanh nghiệp, có sự tham gia rộng rãi của cán bộ quản lý, cân bằng giữa nhu cầu toàn cầu và nhu cầu địa phương và xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng bằng sự khác biệt

Joyce, William F. Slocum, John W (2012), doanh nghiệp nên thiết lập nhóm quản lý có kinh nghiệm và được trao quyền rộng rãi và cũng có năng lực cắt giảm nhân lực nếu cần thiết. Tiếp theo doanh nghiệp sử dụng các cơ chế thù lao khuyến khích để duy trì và giữ chân cán bộ quản lý giỏi cũng như tiếp tục đầu tư cho nhân lực

Colin Coulson Thomas (2012) và Paul R.Sparrow HebaMakram (2015), Tổ chức cần tạo điều kiện và đảm bảo các điều kiện để nhân tài phát huy được khả năng và tận dụng, sử dụng được những giá trị khác biệt mà nhân tài mang lại

- *Các nhân tố khác (đãi ngộ, cam kết, văn hoá doanh nghiệp, bối cảnh)*

HebaMakram (2015), các biện pháp thiết thực để giữ chân nhân tài là thu nhập và đãi ngộ đặc biệt.. James Kwame Mensah, Justice Nyigmah Bawole, Nisada Wedchayanon (2016), kết hợp lý thuyết về trao đổi xã hội (social exchange theory)

Kontoghiorghes (2016), tác giả kiểm định một mô hình về thu hút và giữ chân nhân tài tập trung vào các biến số được nghiên cứu rất ít là văn hóa doanh nghiệp và thái độ của người lao động

1.1.4. Một số nghiên cứu tại Việt Nam

Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương (2008), chỉ ra hiện tượng Nhật Bản và các con rồng châu Á đã cung cấp một công thức chung đem lại thành công ở các quốc gia này, đó là khoa học kỹ thuật của phương Tây cộng với tinh thần Nho giáo và bản sắc văn hoá dân tộc

HayGroup Việt Nam (2010), Khi có nguy cơ mất người, ứng phó tức thời của các doanh nghiệp Việt Nam là tăng lương nên dẫn đến tình trạng mức lương của các doanh nghiệp Việt Nam tăng nhanh hơn mức tăng của các quốc gia khác trong khu vực

Deloitte Việt Nam (2012), để ứng phó với các thách thức về nhân tài, doanh nghiệp Việt Nam có các giải pháp như: đưa ra các mức thù lao đặc biệt cho nhóm nhân tài; Tận dụng kết hợp các kênh tuyển dụng và tiếp cận nhóm nhân lực bắt đầu đi làm để tiếp cận được tập hợp nhân lực rộng hơn; Đầu tư phát triển cán bộ quản lý cho những người có tiềm năng

Hà Công Hải (2016), Phạm Thị Hạnh (2020) khẳng định nhân tài là một trong những nhân tố quan trọng nhất quyết định sự phát triển và ổn định của quốc gia. Trương Thị Lan Anh (2017) chỉ ra việc phát hiện nhân tài, phát triển nhân tài và văn hóa quản trị nhân tài là 3 thành tố quan trọng nhất của năng lực quản trị nhân tài học thuật của các trường đại học. Ngô Sỹ Trung (2019) xem vấn đề nhân tài là chiến lược, chính sách quan trọng trong sự cạnh tranh và phát triển

1.2. Khoảng trống nghiên cứu

- Sự thống nhất và chất lượng về khái niệm và quan điểm chủ đạo về quản trị nhân tài;
- Khung lý thuyết về tiêu chí đánh giá hiệu quả của quản trị nhân tài;
- Các cách thức/ phương pháp quản trị nhân tài và tác dụng của từng phương pháp;
- Mối quan hệ giữa quản trị nhân tài và chiến lược phát triển của doanh nghiệp;
- Tính ứng dụng/ thực trạng của các cách thức quản trị nhân tài hiện nay.
- Nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân tài đặc biệt là ảnh hưởng tới niềm tin và sự hài lòng của nhân tài trong bối cảnh các doanh nghiệp tư nhân lớn ở Việt Nam chưa từng được đề cập.

Chương 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN TÀI

2.1. Tổng hợp các khái niệm về quản trị nhân tài

Lewis và Heckman (2006), Quản trị nhân tài là quá trình để đảm bảo một chuỗi nhân viên có năng lực trong toàn tổ chức.

Byham, 2001; Chowanec & Newstrom, 1991; Heinen & O'Neill, 2004; Quản lý nhân tài là một tập hợp các hoạt động, chức năng, hoạt động của bộ phận nhân sự diễn hình hoặc các lĩnh vực chuyên môn như tuyển dụng, tuyển chọn, phát triển và quản lý sự nghiệp và kế nhiệm.

Hilton, 2000; Mercer, 2005; Olsen, 2000, Quản trị nhân tài là thực hiện những gì mà quản trị nhân sự vẫn đang thực hiện, nhưng nó được thực hiện một cách nhanh hơn.

Kesler, 2002; Pascal, 2004; Quản trị nhân tài là một tập hợp các quy trình được thiết kế để đảm bảo một luồng nhân viên đầy đủ vào các công việc trong toàn tổ chức.

Thunnissen et al., 2013, Quản lý nhân tài là một cách tiếp cận tích cực đối với Quản trị nhân sự, trong đó việc phát triển và đào tạo nhân sự tài năng được nhấn mạnh.

A. A. Ariss, Quản trị nhân tài là tên gọi mới của quản trị nguồn nhân lực.

W. F. Cascio, Quản trị nhân tài là ngụ ý về lập kế hoạch tạo nguồn kế cận.

J. Paauwe, Quản trị nhân tài là những quan điểm chung chung về quản lý những người tài.

Collings và Mellahi (2009), Quản trị nhân tài là các hoạt động và quy trình để xác định một cách có hệ thống các vị trí quan trọng, có đóng góp nhiều vào khả năng cạnh tranh của công ty, phát triển một đội ngũ kế cận những người có tiềm năng phát triển và thành tích công việc cao sẵn sàng đảm nhiệm các vị trí quan trọng.

CIPD (2019), Quản trị nhân tài là thu hút, phát hiện, phát triển, tương tác, giữ và phát huy những cá nhân mang lại giá trị cụ thể cho một tổ chức, nhờ có tiềm năng lớn trong tương lai hoặc vì họ hoàn thành vai trò quan trọng trong hoạt động của mình.

2.2. Cách thức quản trị nhân tài

2.2.1. Cách thức và quy trình quản trị nhân tài

Brundage & Koziel, 2010; Ringo và cộng sự, 2008, Thu hút và giữ chân nhân tài: đảm bảo đúng người muốn gia nhập doanh nghiệp và mang lại hiệu quả cho những nhân tài mới, tài năng vào doanh nghiệp

Maslow, 1954, Kết quả mong muốn là nhân tài thể hiện sự hài lòng và động lực công việc cao hơn, họ cần có được công việc có ý nghĩa kết hợp với phần thưởng đặc biệt



3.1.2. Thu thập và chọn mẫu nghiên cứu

3.1.2.1. Thu thập dữ liệu

Phiếu khảo sát được thiết kế sử dụng phối hợp câu hỏi đóng, mở, các thang đo (định danh, khoảng và tỷ lệ) và thang điểm likert 5. Đối tượng khảo sát là các lãnh đạo, cán bộ, nhân viên tại các doanh nghiệp tư nhân lớn với sự đa dạng về loại hình doanh nghiệp và quy mô trong phạm vi các doanh nghiệp tư nhân lớn.

3.1.2.2. Chọn mẫu nghiên cứu

- Phương pháp chọn mẫu

Chọn mẫu ngẫu nhiên bao gồm 04 phương pháp chính: (1) chọn mẫu ngẫu nhiên đơn giản; (2) chọn mẫu hệ thống; (3) chọn mẫu phân tầng; (4) chọn mẫu cả khối

- Đối với kích thước chọn mẫu nghiên cứu

đề tài luận án dự kiến kích cỡ mẫu là 570 phiếu, so sánh với yêu cầu của các quy tắc hiện tại là đảm bảo và đáp ứng được tính đại diện, khả thi cho việc chọn mẫu nghiên cứu.

3.2. Nghiên cứu định tính

3.2.1. Mục tiêu của nghiên cứu định tính

Tác giả sử dụng phương pháp chuyên gia, kết hợp với phương pháp điều tra khảo sát thông qua việc sử dụng các phiếu phỏng vấn chuyên gia nhằm tiến hành phân tích việc thực hiện quản trị nhân tài tại các doanh nghiệp tư nhân lớn ở Việt Nam và tiến hành lựa chọn được những cơ sở lý thuyết nghiên cứu phù hợp

Bảng 3.1: Nội dung phỏng vấn chuyên gia, nhà quản lý

Stt	Nội dung phỏng vấn
1	Quan điểm về quản trị nhân tài
2	Khái quát các nội dung quản trị nhân tài, thu hút, đào tạo, đánh giá, phát triển nhân tài,...
3	Thực trạng (điểm tồn tại) trong hoạt động quản trị nhân tài trong các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp tư nhân lớn nói riêng.
4	Những nhân tố ảnh hưởng tới với mức độ hài lòng, tin tưởng và cam kết của nhân tài tại doanh nghiệp
5	Những nhân tố ảnh hưởng tới quản trị nhân tài
6	Đặc thù hoạt động quản trị nhân tài tại các doanh nghiệp tư nhân lớn so với các doanh nghiệp khác tại Việt Nam
7	Giải pháp của doanh nghiệp để góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân tài
8	Sự phù hợp của khung nghiên cứu và các thang đo sử dụng trong luận án

(Nguồn: Tác giả nghiên cứu, đề xuất)

3.2.2. Kết quả nghiên cứu định tính

Bảng 3.2: Kết quả nghiên cứu định tính

Nội dung phỏng vấn	Kết quả phỏng vấn
Quan điểm về quản trị nhân tài	Quản trị nhân tài là thu hút, phát hiện, phát triển, tương tác,...
Khái quát các nội dung quản trị nhân tài, thu hút, đào tạo, đánh giá, phát triển nhân tài,...	(1) Chiến lược nhân tài (thu hút, giữ chân người tài) (2) Động lực làm việc (khen thưởng, động viên); (3) Môi trường làm việc (chế độ chính sách,...);

Nội dung phỏng vấn	Kết quả phỏng vấn
	(4) Văn hóa doanh nghiệp.
Thực trạng (điểm tồn tại) trong hoạt động quản trị nhân tài trong các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp tư nhân lớn nói riêng.	<ul style="list-style-type: none"> - Công tác quản trị nhân tài chưa thực sự được quan tâm thích đáng. - Còn tình trạng "trên dải thảm đỏ dưới rải đinh" - Chưa có chính sách, đãi ngộ nhân tài.
Những nhân tố ảnh hưởng tới mức độ hài lòng, tin tưởng và cam kết của nhân tài tại doanh nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> - Nhân tài thiếu niềm tin vào doanh nghiệp. - Nhân tài dễ nhảy việc, thiếu tính cam kết gắn bó lâu dài
Những nhân tố ảnh hưởng tới quản trị nhân tài	<ul style="list-style-type: none"> - Chiến lược - Động lực - Môi trường - Văn hóa doanh nghiệp - Lãnh đạo doanh nghiệp
Đặc thù hoạt động quản trị nhân tài tại các doanh nghiệp tư nhân lớn so với các doanh nghiệp khác tại Việt Nam	<ul style="list-style-type: none"> - Trong các doanh nghiệp tư nhân lớn thường sẽ có điều kiện đãi ngộ nhân tài tốt hơn các doanh nghiệp khác. - Các doanh nghiệp tư nhân lớn thường gắn với các lãnh đạo có tầm, có chiến lược, có hoạch định cho hoạt động quản trị nhân tài hơn so với các doanh nghiệp khác.
Giải pháp của doanh nghiệp để góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân tài	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng khung quản trị nhân tài. - Tăng cường chế độ đãi ngộ. - Có chế độ đào tạo, bồi dưỡng phù hợp. - Đặt ra nhiều mục tiêu, nhiệm vụ mang tính thách thức đặc thù riêng cho đội ngũ nhân tài.

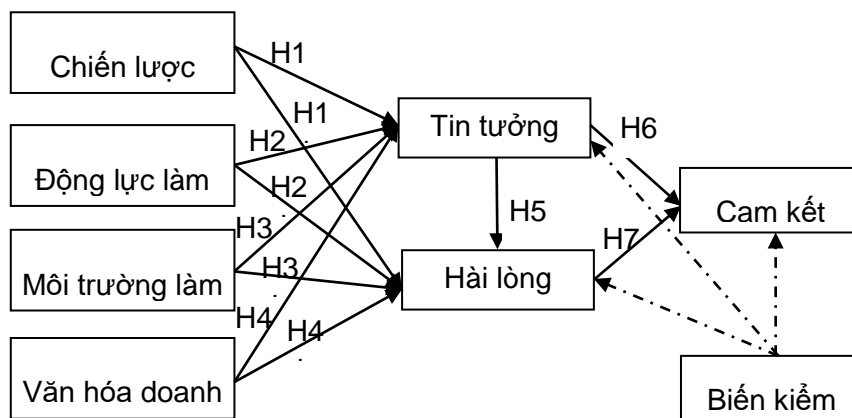
Nội dung phỏng vấn	Kết quả phỏng vấn
Sự phù hợp của khung nghiên cứu và các thang đo sử dụng trong luận án	<ul style="list-style-type: none"> - Khung nghiên cứu và các thang đo đề xuất là cơ bản phù hợp. - Cần tập trung khai thác, đánh giá các thang đo về lãnh đạo vì lãnh đạo doanh nghiệp là nhân tố quyết định trong hoạt động quản trị nhân tài

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả nghiên cứu định tính)

3.4. Mô hình nghiên cứu chính thức và xây dựng các giả thuyết nghiên cứu

3.4.1. Mô hình nghiên cứu

Hình 3.2: Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng tới quản trị nhân tài



Nguồn: Tác giả tổng hợp, đề xuất

3.4.2. Các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung
H1	Chiến lược nhân tài có ảnh hưởng tích cực đến sự tin tưởng của nhân tài
H1b	Chiến lược nhân tài có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân tài
H2a	Động lực làm việc có ảnh hưởng tích cực đến sự tin tưởng của nhân tài
H2b	Động lực làm việc có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân tài
H3a	Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến sự tin tưởng của nhân tài
H3b	Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân tài

Giả thuyết	Nội dung
H4a	Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến sự tin tưởng của nhân tài
H4b	Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân tài
H5	Có mối liên hệ giữa tin tưởng và sự hài lòng của nhân tài
H6	Có mối liên hệ giữa tin tưởng và sự cam kết của nhân tài
H7	Có mối liên hệ giữa sự hài lòng với cam kết của nhân tài

Nguồn: Tác giả tổng hợp, đề xuất

3.5. Thang đo và công cụ nghiên cứu

3.5.1. Thang đo

(1). Thang đo về chiến lược nhân tài

1.1. Thu hút nhân tài

1.2. Đào tạo nhân tài

1.3. Đánh giá năng lực nhân tài

1.4. Kế hoạch kế nhiệm nhân tài

(2). Thang đo về Động lực làm việc

2.1. Sự thành công trong công việc

2.2. Trách nhiệm cao trong công việc

2.3. Tính thách thức cao trong công việc

2.4. Cải tiến và phát triển

2.5. Sự ghi nhận

2.6. Thăng tiến trong công việc

(3). Thang đo về môi trường làm việc

3.1. Môi trường làm việc tại doanh nghiệp sạch, đẹp

3.2. Thang đo về việc được kiểm tra sức khỏe định kỳ và có phòng y tế trong doanh nghiệp

3.3. Thang đo về không gian làm việc được đảm bảo

3.4. Thang đo về kế hoạch phát triển môi trường làm việc trong tương lai

(4). Thang đo về văn hóa doanh nghiệp

4.1. Quan tâm, xây dựng văn hóa doanh nghiệp

4.2. Phong trào thể thao, văn nghệ tích cực

4.3. Định hướng của doanh nghiệp vào con người hay công việc

4.4. Thang đo về văn hóa quản trị theo hướng kiểm soát hay tự chủ

4.5. Doanh nghiệp tạo ra một nền văn hóa khiến nhân tài muốn ở lại với cơ quan.

4.6. Tạo ra một môi trường văn hóa khiến nhân tài muốn tham gia vào tổ chức.

4.7. Tạo ra một nền văn hóa coi trọng công việc của nhân tài.

4.8. Tạo ra văn hóa nơi nhân tài say mê, tin vào những gì họ đang làm.

4.9. Tạo ra một môi trường nơi các nhân viên tài năng hào hứng đến làm việc mỗi ngày.

4.10. Tạo ra một môi trường nơi những ý tưởng của nhân viên tài năng được lắng nghe và có giá trị, sắp xếp nhân viên tài năng với sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức.

(5). Thang đo về mức độ hài lòng của nhân tài

5.1. Hài lòng với chương trình đào tạo, phát triển nhân tài tại doanh nghiệp

5.2. Hài lòng với chế độ đãi ngộ và bảo trợ xã hội của doanh nghiệp

5.3. Hài lòng về công tác đảm bảo sức khỏe và an toàn lao động

5.4. Hài lòng với vị trí công việc mình đang đảm nhiệm

5.5. Hài lòng về năng lực và trách nhiệm của lãnh đạo doanh nghiệp

(6). Thang đo mức độ tin tưởng của nhân tài

6.1. Tin tưởng vào năng lực điều hành của ban lãnh đạo

6.2 Tin tưởng rằng doanh nghiệp luôn thực hiện đúng cam kết với nhân tài và nhân tài.

6.2. Tin tưởng rằng lãnh đạo doanh nghiệp luôn quan tâm tới phúc lợi của nhân tài.

6.3. Tin tưởng rằng lãnh đạo luôn quan tâm tới sự an toàn trong công việc của người lao động

6.4. Tin tưởng vào sự phát triển trong tương lai của doanh nghiệp

6.5. Tin tưởng rằng môi trường làm việc tại doanh nghiệp là an toàn

(7). Thang đo cam kết của nhân tài đối với doanh nghiệp

7.1. Cam kết làm việc với doanh nghiệp hiện tại suốt đời

7.2. Cam kết luôn nói tốt về doanh nghiệp với bạn bè, người thân

7.3. Cam kết sẽ giới thiệu với bạn bè, người thân tham gia tuyển dụng tại doanh nghiệp

7.4. Cam kết luôn trung thành với doanh nghiệp

7.5. Cam kết luôn làm việc có tinh thần tập thể và đoàn kết

3.5.2. Công cụ nghiên cứu - phiếu khảo sát

Phiếu khảo sát bao gồm 03 nội dung chính:

Phần 1. Thông tin chung, đề cập đến một số thông tin về: địa điểm khảo sát, giới tính, tuổi, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn, vị trí làm việc, thời gian công tác, thu nhập bình quân của đối tượng khảo sát.

Phần 2. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân tài, đề cập đến các nhận định về quản trị nhân tài: chiến lược nhân tài, động lực làm việc, môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp.

Phần 3. Mức độ hài lòng, tin tưởng và cam kết của nhân tài đề cập đến các nhận định về: Mức độ hài lòng của nhân tài, mức độ tin tưởng của nhân tài đối với doanh nghiệp và cam kết của nhân tài đối với doanh nghiệp

3.6. Nghiên cứu định lượng

3.6.1. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Sau khi hoàn thành phần dịch của bảng câu hỏi tác giả tiến hành thảo luận với 05 nhà quản lý và trực tiếp phỏng vấn 10 nhân viên của 03 doanh nghiệp. Trên cơ sở đó tác giả tiến hành chỉnh sửa câu chữ cho dễ hiểu và phù hợp với bối cảnh nghiên cứu hơn. Để thực hiện Pilot test, tác giả lựa chọn 160 đối tượng khảo sát theo phương pháp ngẫu nhiên thuận tiện. Độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua hệ số Cronbach Alpha

3.6.2. Nghiên cứu định lượng chính thức

Phiếu khảo sát sau khi đã hoàn thiện được tác giả gửi đến nhân tài trong các doanh nghiệp tư nhân lớn tại 03 khu vực: Miền Bắc, Miền Trung, Miền Nam, qua hình thức gửi trực tiếp và gửi qua EMS (thông qua các phòng quản lý nhân sự của các doanh nghiệp). Sau khi thu thập được đủ số phiếu theo yêu cầu, tác giả đã tiến hành làm sạch dữ liệu, mã hoá những thông tin cần thiết trong phiếu khảo sát, nhập liệu và phân tích dữ liệu bằng phần mềm SPSS và phần mềm AMOS

Chương 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Kết quả từ mô hình SEM

4.1.1. Thống kê mô tả mẫu

Bảng 4.2: Giới tính và độ tuổi của đối tượng khảo sát

Giới Tính

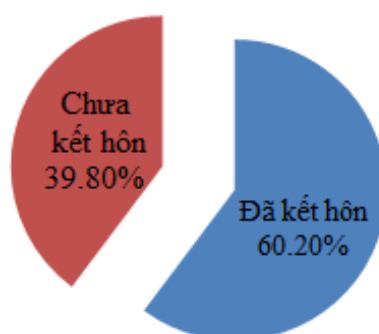
	Frequency	Percent	Valid Percent
Nam	309	54.2	54.2
Valid Nữ	261	45.8	45.8
Total	570	100.0	100.0

Độ tuổi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 33-35 tuổi	70	12.3	12.3	12.3
35 -45 tuổi	409	71.8	71.8	84.0
Trên 45 tuổi	91	16.0	16.0	100.0
Total	570	100.0	100.0	

Nguồn: Tổng hợp kết quả nghiên cứu của tác giả

b) Tình trạng hôn nhân



Hình 4.1: Thống kê tình trạng hôn nhân của người lao động

Nguồn: Tổng hợp kết quả nghiên cứu của tác giả

c) Thống kê trình độ học vấn

Bảng 4.3: Thống kê trình độ học vấn của người lao động

Trinhdohocvan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Đại học	124	21.8	21.8	21.8
Valid Sau đại học	446	78.2	78.2	100.0
Total	570	100.0	100.0	

Nguồn: Tổng hợp kết quả nghiên cứu của tác giả

d) Vị trí và thâm niên công tác

Bảng 4.4: Vị Trí Làm Việc

Vitrilamviec

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Quản lí	460	80.07	-	-
Nhân viên	110	19.93	-	-

Nguồn: Tổng hợp kết quả nghiên cứu của tác giả

d) Thống kê thu nhập bình quân

Bảng 4.5: Thu nhập

Thunhap

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5-10 triệu	47	8.2	8.2	8.2
Valid 10-15 triệu	204	35.8	35.8	91.8
<15 triệu	319	56.0	56.0	100.0
Total	570	100.0	100.0	

Nguồn: Tổng hợp kết quả nghiên cứu của tác giả

4.1.2 Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức

4.1.3 Kiểm định độ tin cậy thang đo

Các nhân tố đều đáp ứng điều kiện về mức độ tin cậy

4.1.4. Kết quả phân tích các nhân tố khám phá (EFA)

Kết quả kiểm định KMO and Bartlett's Test của mô hình EFA

Bảng 4.6: Hệ số KMO và BT

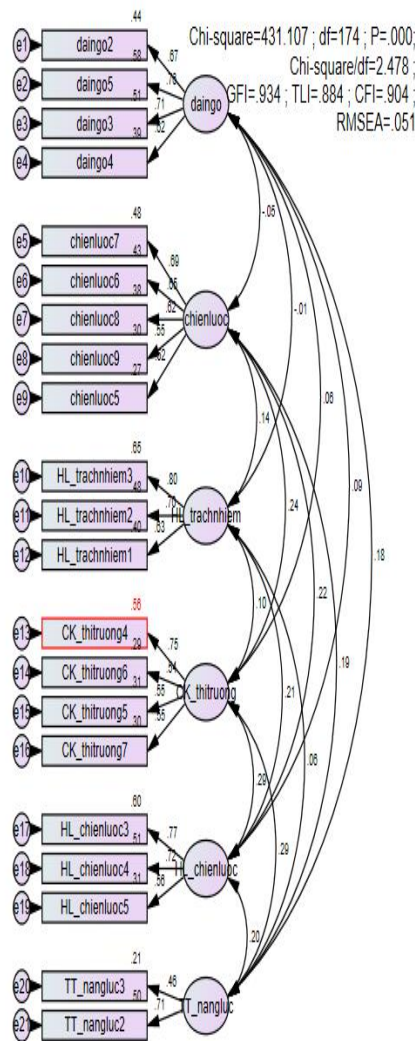
KMO and Bartlett's Test		Lần 1	Lần cuối
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.763	.718
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	11791.102	2847.071
	Df	1485	210
	Sig.	.000	.000
Tổng phương sai trích		51.504	50.526

Nguồn: Tổng hợp kết quả nghiên cứu của tác giả

Khi phân tích EFA cho các nhóm nhân tố, kết quả cho thấy KMO = 0.718 > 0.5, kiểm định Bartlett's < 0.05 và tổng phương sai trích đều thỏa mãn yêu cầu đặt ra. Do không có sự thay đổi tên các nhân tố nên các giả thuyết đề nghị kiểm định phần trước vẫn được giữ nguyên để kiểm tra ở những phần tiếp theo

4.1.5. Kết quả phân tích các nhân tố khẳng định CFA

Các hệ số GFI = 0.934, CFI = 0.904 đều lớn hơn 0.9, giá trị TLI = 0.884 nhỏ hơn 0.9 không đáng kể. Giá trị CMIN/df = 2.478 < 3; RMSEA = 0.051 < 0.06 nên mô hình được coi là phù hợp với dữ liệu thị trường và đảm bảo tính đơn hướng.



Hình 4.8: Mô hình phân tích khẳng định CFA

Nguồn: Tổng hợp kết quả nghiên cứu của tác giả

4.1.6. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính trong hình cho thấy các giá trị $Cmin/df = 2.180 < 3$, $TLI = 0.924$, $CFI = 0.938$ và $GFI = 0.953$ đã đạt kết quả rất tốt vì đều lớn hơn 0.9 và $RMSEA = 0.046 < 0.05$. Như vậy dữ liệu được coi là phù hợp.

kết quả các trọng số tác động đều mang dấu dương, chứng tỏ tồn tại mối quan hệ thuận chiều giữa các nhân tố. Nhóm nhân tố hài lòng chiến lược bị tác động nhiều nhất bởi yếu tố chiến lược với mức tác động 14,6%, sau đó đến nhân

tổ hài lòng trách nhiệm 21,2% và cuối cùng là yếu tố đãi ngộ. Các yếu tố như đãi ngộ và chiến lược chưa có đủ cơ sở để kết luận có ảnh hưởng tới hài lòng trách nhiệm. Yếu tố hài lòng chiến lược đều tác động thuận chiều tới cam kết thị trường với phần trăm lần là 28,4%, còn yếu tố hài lòng trách nhiệm chưa đủ cơ sở để quyết định có ảnh hưởng đến cam kết thị trường

kết quả này tương đối phù hợp với kết quả nghiên cứu định tính ban đầu: "Việc thực hiện trách nhiệm và cam kết của lãnh đạo có ảnh hưởng thuận chiều với mức độ hài lòng, tin tưởng và sự hài lòng, tin tưởng cũng ảnh hưởng thuận chiều tới cam kết của nhân tài. Nếu doanh nghiệp thực hiện tốt thì nhân tài sẽ hài lòng, tin tưởng và khi người lao động đã hài lòng, tin tưởng thì họ sẽ cam kết, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp". Tuy nhiên, đối với mối quan hệ giữa nhân tố đãi ngộ và chiến lược đối với nhân tố hài lòng trách nhiệm thì có mức ảnh hưởng cao.

Chương 5

THẢO LUẬN VỀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ ĐỀ XUẤT, KIẾN NGHỊ

5.1. Thảo luận về kết quả nghiên cứu

Trong 27 đơn vị được tiến hành khảo sát, có một số đơn vị là doanh nghiệp tư nhân lớn, khá điển hình về số lượng nhân lực, quy mô vốn và thị phần trong ngành, cụ thể là các đơn vị: Vinamilk, TH True milk, Trung Nguyên Group, Vingroup, Ngân hàng cổ phần Bưu điện Liên Việt.

Vinamilk: Chìa khóa thành công cho mỗi doanh nghiệp không chỉ xuất phát từ chiến lược kinh doanh, sức mạnh tài chính, công nghệ hay thương hiệu mà còn là ở đội ngũ nhân sự có đủ tâm và tầm, mong muốn được cống hiến cho công ty. Chính vì vậy, khi đầu tư vào đúng người, đúng thời điểm, bỏ công mài dũa những “viên ngọc thô” này, doanh nghiệp về lâu về dài sẽ được lợi về nhiều mặt

TH Truemilk: Trong chiến lược nhân sự của TH True milk, sự thành công chính là lựa chọn giải pháp SAP SuccessFactors. Đây là giải pháp mà giám đốc nhân sự của TH cho biết, nó đã giúp doanh nghiệp này tối ưu được công tác hóa quản lý nhân sự

Cà phê Trung Nguyên: để có một thương hiệu thành công thì doanh nghiệp không chỉ cần có một nhà lãnh đạo tài tình mà điều quan trọng không kém đó là doanh nghiệp cần có một đội ngũ nhân viên giỏi, lành nghề và nhiệt tình với công việc, chính vì vậy Trung Nguyên luôn coi nhân viên chính là tài sản quan trọng nhất của công ty, là nhân tố mang lại sự thành công cho công ty

Vingroup: Vingroup cố gắng xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên bằng cách chú trọng đến việc quản lý và đào tạo họ trong suốt quá trình họ làm việc cho Vingroup. Theo đó, từ cấp lãnh đạo đến nhân viên của Vingroup phải là người học tập và chịu học mọi lúc mọi nơi. Đối với các cán bộ lãnh đạo, phải đào tạo cấp dưới 52 giờ/năm; 1 nhân viên 1 năm phải đào tạo 100 giờ. Với Vingroup, người chịu học sẽ được hưởng những phúc lợi cao hơn, tốt hơn, còn không sẽ bị cắt những phúc lợi bổ sung.

Ngân hàng Thương mại Cổ phần Liên Việt: Đơn vị đã xây dựng một kế hoạch phát triển nhân sự cho toàn hệ thống, khiến cho Ngân hàng trở thành một công sở hứa hẹn với các bạn trẻ đam mê ngành Tài chính - Ngân hàng. Thêm vào

đó, ngân hàng cũng quan tâm công tác đào tạo nguồn nhân lực và đội ngũ lãnh đạo kế nhiệm. Việc đào tạo nhân sự cần phải có quy trình cụ thể sao cho phù hợp với các vị trí hiện tại của từng người. Ngoài ra, chế độ đãi ngộ, lương thưởng ngày càng minh bạch và công bằng với các vị trí lãnh đạo và các vị trí nhân viên. Sự công bằng và khích lệ đúng đắn sẽ là động lực cho người lao động phấn đấu và nỗ lực hơn nữa vì sự phát triển của Ngân hàng

Ngoài ra, tác giả còn có một vài nhận định về kết quả nghiên cứu như sau:

Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng có sự khác biệt giữa trong mối ảnh hưởng giữa yếu tố chiến lược, đãi ngộ đến sự hài lòng, sự tin tưởng và mức độ cam kết giữa nhân tài và doanh nghiệp -lãnh đạo, cụ thể: Yếu tố đãi ngộ không có tác động đến hài lòng trách nhiệm của nhân tài nhưng lại có sự tác động tới hài lòng chiến lược của nhân tài; yếu tố chiến lược có ảnh hưởng trực tiếp đến hài lòng trách nhiệm và hài lòng chiến lược của nhân tài nhưng lại không ảnh hưởng tới mức độ hài lòng của nhân tài. Yếu tố hài lòng chiến lược của lãnh đạo doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp mức độ cam kết của nhân tài. Yếu tố hài lòng trách nhiệm không ảnh hưởng trực tiếp tới cam kết của nhân tài

Tuy vậy, kết quả này cũng chưa hẳn là cao vì toàn bộ điểm đánh giá đều dưới 4 (mức đồng ý), do vậy các doanh nghiệp một mặt cần duy trì tốt những điểm đã đạt được, một mặt cần phải tăng cường hơn nữa công tác đảm bảo về các chế độ lương, thưởng ngoài giờ, cân đối giữa phần thưởng và cống hiến, luôn tôn trọng nhân viên và thực hiện đầy đủ các chế độ về bảo hiểm cho nhân viên để đáp ứng cao hơn sự đãi ngộ với nhân tài để nhân tài phát triển hết năng lực và giữ chân được nhân tài. Đặc biệt cần chú ý đến yếu tố bố trí không gian làm việc riêng cho nhân tài (daingo2) vì yếu tố này có mức điểm còn tương đối thấp. Không gian làm việc là yếu tố ảnh hưởng đến năng suất làm việc của người lao động, đặc biệt là nhân tài thì yếu tố không gian làm việc tốt sẽ ảnh hưởng lớn đến mức sáng tạo của nhân tài

Cam kết thị trường sẽ bị ảnh hưởng nhiều bởi các yếu tố hài lòng và tin tưởng của nhân viên đối với doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp đáp ứng đủ yêu cầu đối với nhân tài thì mức độ cam kết sẽ tăng lên

Sự hài lòng về chiến lược của nhân viên trong công việc và thái độ công

việc thường đi song hành với nhau. Thái độ tích cực đối với công việc được coi như tương đương với sự hài lòng về chiến lược trong công việc.

Khi chúng ta cần thay đổi quản lý, niềm tin là điều cần thiết để nhân viên có cái nhìn mới về sự thay đổi của lãnh đạo. Niềm tin cũng mang lại cho nhân viên sự tự tin để thử thách và quan trọng hơn là tạo ra môi trường chấp nhận rủi ro trong nền kinh tế kỹ thuật số thay đổi nhanh chóng như ngày nay

5.2. Đề xuất kiến nghị

5.2.1. Kiến nghị chung

Thứ nhất, cần tạo môi trường làm việc tốt và đãi ngộ phù hợp

Thứ hai, cần thu hút và sử dụng hợp lý nhân tài

Thứ ba, tiếp tục đổi mới quản lý nhà nước đối với nhân tài

5.2.2. Các kiến nghị cụ thể

Một là, cần nâng cao nhận thức (trong đó có nâng cao nhận thức của nhân viên và lãnh đạo trong doanh nghiệp) về quản trị nhân tài.

Hai là, cần có chế độ đãi ngộ phù hợp như xây dựng quy định về chế độ lương, thưởng dành riêng cho nhân tài, bố trí không gian và trang thiết bị làm việc dành riêng cho nhân tài.

Ba là, doanh nghiệp cần có chiến lược cụ thể cho việc thu hút, giữ chân và phát triển nhân tài. Những giải pháp như: tạo ra môi trường văn hóa coi trọng nhân tài, tạo kế hoạch kế nhiệm và hoán đổi vị trí làm việc.

Bốn là, doanh nghiệp coi trọng cống hiến của nhân tài thông qua những hoạt động ghi nhận và hỗ trợ nhân tài trong công việc.

Năm là, nhân tài cần hài lòng về chiến lược phát triển bền vững của doanh nghiệp, những chiến lược này cũng cần gắn với chiến lược phát triển nhân tài.

Sáu là, cần tạo ra sự tin tưởng vào năng lực của lãnh đạo đối với nhân tài. Khi nhân tài tin tưởng vào năng lực lãnh đạo, họ dễ dàng nói chuyện với lãnh đạo về những vấn đề liên quan đối với doanh nghiệp, điều đó có thể thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp và giảm thiểu rủi ro nếu gặp phải.

Bảy là, cần có sự cam kết liên quan đến tình cảm đối với công ty của nhân tài.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ

1. Hồ Minh Thế (2020), “Yếu tố tác động đến quản trị nguồn nhân lực: Hàm ý cho các doanh nghiệp tư nhân Việt Nam”, *Tạp chí Kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương*, số 573, tháng 9 năm 2020, tr.67-69.
2. Hồ Minh Thế (2020), “Quản trị nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số: Xu hướng, thách thức và giải pháp”, *Tạp chí Kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương*, số 574, tháng 10 năm 2020, tr.78-80.
3. Hồ Minh Thế (2021), “Factors affecting talent management in Viet Nam”, *International journal of Advancef danh Applied sciences*, pp. 1-6.