

ẢNH HƯỞNG CỦA THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA CÔNG CHỨC TRÊN ĐỊA BÀN HUYỆN ĐỨC CƠ, TỈNH GIA LAI

EFFECT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON THE EMPLOYEES PERFORMANCE OF CIVIL SERVANTS IN DUC CO DISTRICT, GIA LAI PROVINCE

Ngày nhận bài: 27/10/2017

Ngày chấp nhận đăng: 26/12/2017

Nguyễn Đình Hòa, Nguyễn Hồng Lam, Vũ Bá Thành

TÓM TẮT

Nghiên cứu được thực hiện nhằm xem xét sự ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả làm việc của công chức trên địa bàn Huyện Đức Cơ, tỉnh Gia Lai. Thông qua phân tích định lượng từ số liệu khảo sát đối với 282 công chức đang làm việc trên địa bàn Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai để đánh giá thang đo và mô hình nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu cho thấy năm yếu tố là tổ chức quan tâm đến việc phân tích công việc, tuyển dụng nhân lực, đào tạo, đánh giá kết quả làm việc, thù lao lao động sẽ làm tăng kết quả làm việc và yếu tố tham gia của nhân viên thì không có ảnh hưởng đến kết quả làm việc của các công chức trên địa bàn Huyện Đức Cơ, tỉnh Gia Lai.

Từ khóa: Huyện Đức Cơ tỉnh Gia Lai; Kết quả làm việc; Quản trị nguồn nhân lực..

ABSTRACT

The study was conducted to examine the impact of human resource management practices on job performance of civil servants in Duc Co District, Gia Lai Province. Through quantitative analysis from the survey data for 282 civil servants working in Duc Co district, Gia Lai province to evaluate the scale and research model. Research results show that the five factors that make the organization more interested in job analysis, recruitment, training, performance appraisals, labor remuneration will increase job performance and factor employee participation does not affect the performance of civil servants in Duc Co District, Gia Lai Province.

Keywords: Duc Co District, Gia Lai Province; Job Performance; Human Resource Management.

1. Giới thiệu

Nghiên cứu về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) là một công việc hết sức quan trọng trong quản lý, phát triển tổ chức, giúp tổ chức nâng cao năng lực, tạo điều kiện thuận lợi và thúc đẩy cho nhân viên làm việc sáng tạo, có hiệu quả hơn. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có thể được xem như các khía cạnh của quản trị nguồn nhân lực được các nhà quản trị cân nhắc, hoàn thiện và ứng dụng linh hoạt vào tổ chức của mình cho phù hợp. Một số các nghiên cứu đi trước liên quan đến ảnh hưởng của thực tiễn QTNNL đến kết quả làm việc của nhân viên đã nghiên cứu ở các nước đang phát triển như nghiên

cứu của Singh (2004), Yasir và cộng sự (2011), Qureshi & Ramay (2006), Shanthi Nadarajah & cộng sự (2012), Saira Hassan (2016) về tăng hiệu quả làm việc của người lao động, tổ chức thông qua cải thiện thực tiễn QTNNL.

Trong các tổ chức ngày nay trên thế giới cũng như ở Việt Nam, việc quản lý nguồn nhân lực như thế nào cho hiệu quả ngày càng được lưu tâm. Tuy nhiên, sự quan tâm này là rất khác nhau giữa các tổ chức. Nếu như khu

Nguyễn Đình Hòa, Trường ĐH Tôn Đức Thắng
Nguyễn Hồng Lam, Ủy ban Nhân Dân Huyện
Đức Cơ, tỉnh Gia Lai
Vũ Bá Thành, Công ty TNHH Food Farm

vực tư nhân được đánh giá là có sự nhận thức và thực hiện vấn đề này một cách khá nhanh chóng, thì các tổ chức thuộc khu vực công vẫn còn khá chậm chạp. Và chính điều này đã làm chậm quá trình đổi mới của các tổ chức công. Đức Cơ là một huyện miền núi nằm ở phía Tây của tỉnh Gia Lai. Huyện nằm cách thành phố Pleiku 50 km, đa số dân cư là lao động phổ thông, làm nương rẫy hoặc lao động trong các ngành nghề nông, lâm nghiệp. Các hình thức trồng rừng, trồng cây công nghiệp khá phát triển, các cây trồng phổ biến như Cà phê, Cao su, Hồ tiêu, Khoai mì, ... Thời gian qua, công tác quản trị nguồn nhân lực và kết quả làm việc tại huyện Đức Cơ, tỉnh Gia Lai có nhiều tiến bộ, công tác đánh giá kết quả làm việc của công chức từng bước đúng thực chất hơn, đảm bảo đúng quy trình, phương pháp đánh giá có đổi mới, tiêu chuẩn đánh giá dựa trên bảng mô tả chức năng và nhiệm vụ. Công tác đào tạo công chức được tăng cường, nhất là đào tạo chuẩn hóa theo chức danh quy hoạch; từ đó góp phần giúp cho công chức hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao; đại bộ phận cán bộ, công chức cấp xã qua đào tạo, bồi dưỡng đã nâng cao trình độ học vấn, lý luận chính trị, chuyên môn nghiệp vụ và quản lý hành chính Nhà nước; tác phong điều hành công việc đã năng động, chủ động và sáng tạo hơn; tính chủ quan, tùy tiện, thụ động, ỷ lại trong giải quyết công việc từng bước được khắc phục.

Trong những năm tới, huyện Đức Cơ, tỉnh Gia Lai xác định công tác quản trị nguồn nhân lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu, là giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của huyện, nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội của địa phương trong tình hình mới. Bên cạnh đó vấn đề nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực tại các cơ quan hành chính hiện nay chưa nhiều, đặc biệt chưa có đề tài nào nghiên cứu tình hình thực tiễn tại huyện Đức Cơ, tỉnh Gia Lai. Xuất phát từ thực tế đó nhóm tác giả

quyết định chọn đề tài “Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả làm việc của công chức trên địa bàn Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai” để nghiên cứu.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Các khái niệm và cơ sở lý thuyết

Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (QTNNL)

Theo Schuler & Jackson (1987) định nghĩa thực tiễn QTNNL là một hệ thống thu hút, phát triển, thúc đẩy và giữ lại nhân viên để đảm bảo việc thực hiện hiệu quả và sự sống còn của các tổ chức và các thành viên. Delery, J.E (1998) thì cho rằng thực tiễn QTNNL là một bộ các chính sách nhất quán bên trong và các phương pháp được thiết lập và áp dụng để đảm bảo nguồn lực con người của tổ chức đóng góp vào việc đạt được những mục tiêu của tổ chức. Tương tự, Dittmer, P.R (2002) nhìn nhận thực tiễn QTNNL như là sự nhận thức của một cá nhân đối với mức độ áp dụng các chiến lược, các kế hoạch và các chương trình được sử dụng để thu hút, khuyến khích, phát triển những người giỏi để đáp ứng các mục tiêu của tổ chức. Thực tiễn QTNNL là các hoạt động có tổ chức hướng đến việc quản lý những nguồn lực về con người nhằm đảm bảo những nguồn lực này đang được sử dụng để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức (Wright và cộng sự, 1994; Minbaeva, 2005). Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tuy được nhiều nhà nghiên cứu phát biểu ở những góc độ khác nhau nhưng tổng quát lại thực tiễn QTNNL là hệ thống các quan điểm, chính sách và hoạt động thực tiễn sử dụng trong quản trị con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức và nhân viên. Thực tiễn QTNNL là các phương pháp cụ thể, các chính sách để thu hút, phát triển khuyến khích phát huy năng lực của nhân viên để thực hiện có hiệu quả mục tiêu nhiệm vụ của tổ chức.

Kết quả làm việc (KQLV)

Manouchehr và các cộng sự (2012) cho rằng kết quả làm việc là đầu ra hoặc là kết quả của một quá trình. Quá trình có nghĩa là làm xong công việc với mức độ và mục tiêu được chấp nhận bởi một quy chuẩn. Hoặc kết quả thực hiện công việc là những tiêu chuẩn dự báo hoặc những tiêu chuẩn chủ chốt được quy định trong khuôn khổ, là công cụ để đánh giá hiệu quả của từng cá nhân, nhóm và tổ chức (Hyrol và các cộng sự, 2010). Bên cạnh đó, kết quả làm việc còn là chuẩn đánh giá cho sự động viên, phúc lợi, khen thưởng phạt và điều chỉnh lương. Vì vậy, kết quả làm việc là một trong những biến số nghiên cứu quan trọng nhất trong hành vi tổ chức (Chung và các cộng sự (2007). Kết quả làm việc là một biểu hiện của thái độ làm việc của người lao động. Thái độ này cần được quan tâm và động viên người lao động kịp thời nhằm nâng cao lòng trung thành với tổ chức (Li và Chou, 2003). Vì vậy, việc đánh giá kết quả công việc là một trong những ưu tiên hàng đầu cho các tổ chức muốn đạt hiệu quả cao Tsai (2007).

Như vậy, có thể thấy kết quả làm việc của người lao động được thể hiện qua kết quả công việc, phương pháp làm việc và những phẩm chất khi thực hiện công việc. Khi đo lường kết quả làm việc của người lao động cần đo lường cả kết quả công việc, phương pháp làm việc và việc thể hiện những phẩm chất công việc yêu cầu. Kết quả làm việc của người lao động có thể đo lường được dựa trên hoàn thành những mục tiêu, các tiêu chuẩn chủ yếu của tổ chức. Kết quả làm việc là công cụ để đánh giá hiệu quả của từng cá nhân, nhóm và tổ chức trong thực hiện công việc.

2.2. Một số nghiên cứu có liên quan

Singh (2004) đã thực hiện nghiên cứu nhằm đo lường các yếu tố thực tiễn QTNNL đến kết quả hoạt động kinh doanh và kết quả

thị trường của doanh nghiệp. Nghiên cứu này có 7 biến độc lập gồm tuyển dụng, đào tạo, đánh giá kết quả làm việc, hoạch định nghề nghiệp và thăng tiến, tham gia của nhân viên, xác định công việc, đãi ngộ lương thưởng. Nghiên cứu sử dụng 2 biến phụ thuộc là kết quả hoạt động kinh doanh và kết quả thị trường của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu đạt được là 7 biến độc lập trên đều có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh và kết quả thị trường của doanh nghiệp.

Nghiên cứu của Shanthi Nadarajah và cộng sự (2012) kiểm định giả thuyết ảnh hưởng của các yếu tố thực tiễn QTNNL đến kết quả làm việc của thành viên Viện Hàn lâm ở Malaysia. Mô hình nghiên cứu có 4 biến độc lập gồm đảm bảo công việc, tuyển dụng có chọn lọc, phụ cấp và đào tạo và phát triển và biến phụ thuộc là kết quả làm việc. Kết quả nghiên cứu đo lường 4 yếu tố thực tiễn QTNNL ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của các nhân viên. Nghiên cứu đo lường được 2 yếu tố của thực tiễn QTNNL ảnh hưởng mạnh nhất đến kết quả làm việc gồm : đào tạo và phát triển và tuyển dụng có chọn lọc. Trong đó, đào tạo và phát triển là yếu tố đóng vai trò quan trọng đến tăng năng suất.

Nghiên cứu của Hafsa Shaukat và cộng sự (2015) thực hiện tại các công ty, tổ chức kiểm toán, các ngân hàng. Kết quả của nghiên cứu cho thấy có mối tương quan tích cực giữa các yếu tố thực tiễn QTNNL với kết quả làm việc. Trong đó, đào tạo và đánh giá kết quả làm việc có ảnh hưởng mạnh nhất đến kết quả làm việc. Hafsa Shaukat và cộng sự (2015) có đóng góp là đo lường được thực tiễn QTNNL ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên gồm các yếu tố : tuyển dụng, đào tạo, lập kế hoạch công việc, lương bổng, đánh giá kết quả làm việc, xác định công việc, tham gia của người lao động.

2.3. Các giả thuyết và mô hình nghiên cứu.

Phân tích công việc

Phân tích công việc là một hoạt động có tính hệ thống tổng hợp và phân tích thông tin về nội dung, yêu cầu về con người đối với công việc và điều kiện thực hiện công việc (Mathis & Jackson, 2007). Để tiến hành phân tích, xác định công việc cần xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Phân tích công việc giúp cho doanh nghiệp tạo ra sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận, đánh giá chính xác yêu cầu của công việc. Singh (2004), Hafsa Shaukat và cộng sự (2015) cũng chỉ ra những tác động rõ rệt của Xác định và Phân tích công việc đến kết quả làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp. Tác giả đồng quan điểm với các nghiên cứu đi trước và giả thuyết rằng nếu như Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai quan tâm đến phân tích công việc thì sẽ làm tăng kết quả làm việc của công chức.

Giả thuyết H1: Tổ chức quan tâm đến Phân tích công việc làm tăng kết quả làm việc của công chức.

Tuyển dụng

Hafsa Shaukat và cộng sự (2015) đã chứng minh trong nghiên cứu của mình tuyển dụng có ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên. Một hệ thống tuyển dụng hiệu quả sẽ tuyển được các nhân viên có kiến thức, kỹ năng phù hợp với công việc, từ đó nâng cao kết quả làm việc của nhân viên. Hamzah & cộng sự (2014) cũng chứng minh rằng việc tuyển dụng hiệu quả ảnh hưởng tích cực đến năng suất làm việc của nhân viên. Nếu tổ chức tuyển dụng người phù hợp với công việc kết hợp với chính sách đào tạo và tạo động lực hiệu quả sẽ làm tăng năng suất làm việc của cá nhân và nhóm. Quá trình tuyển dụng và chọn lọc hiệu quả là cách thức để doanh nghiệp tăng kết quả làm việc (Ghebregiorgis, F., và Karsten, L, 2007). Tác giả cũng thống nhất quan điểm với các

nghiên cứu đi trước và giả thuyết rằng nếu như Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai quan tâm đến công tác tuyển dụng thì sẽ làm tăng kết quả làm việc của công chức.

Giả thuyết H2: Tổ chức quan tâm đến thực tiễn tuyển dụng làm tăng kết quả làm việc của công chức.

Đào tạo

Singh (2004), Marwat et al.,(2009) thực hiện nghiên cứu thực tiễn QTNL ảnh hưởng đến kết quả làm việc đo lường được đào tạo có ảnh hưởng mạnh nhất đến năng suất lao động. Momena Akhter và cộng sự (2013) cũng công bố kết quả nghiên cứu cho thấy đào tạo và phát triển có tác động cực kỳ quan trọng đối với năng suất lao động. Đào tạo sẽ giúp cho người lao động học hỏi những kỹ năng và năng lực mới, từ đó họ có thể thực hiện tốt hơn công việc của mình (Saira Hassan, 2016). Nghiên cứu của Shanthi Nadarajah và cộng sự (2012) đã chứng minh đào tạo và phát triển là yếu tố đóng vai trò quan trọng đến tăng năng suất. Đào tạo và phát triển là nguồn lợi thế cạnh tranh giúp cho nhân viên sáng tạo có những ý tưởng đột phá và nhân viên có kiến thức và chia sẻ tri thức cho cho nhân viên khác. Qua đó, các nhân viên nâng cao năng lực và kiến thức để thực hiện công việc hiệu quả hơn. Nghiên cứu của Hafsa Shaukat và cộng sự (2015) cũng khám phá các yếu tố đào tạo và đánh giá kết quả làm việc có ảnh hưởng mạnh mẽ đến kết quả làm việc trong nghiên cứu về thực tiễn QTNL ảnh hưởng đến kết quả làm việc. Vì vậy, các tổ chức cần quan tâm đến đào tạo cung cấp cho nhân viên những kiến thức và kỹ năng để nâng cao kết quả làm việc. Tác giả đồng quan điểm với các nghiên cứu đi trước và giả thuyết rằng nếu như Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai quan tâm đến thực tiễn đào tạo phát triển cung cấp cho công chức những kiến thức, kỹ năng

ng nghiệp vụ thì sẽ làm tăng kết quả làm việc của công chức.

Giả thuyết H3: Tổ chức quan tâm đến thực tiễn đào tạo làm tăng kết quả làm việc của công chức.

Đánh giá kết quả làm việc

Đánh giá kết quả làm việc là quá trình so sánh kết quả thực hiện công việc của nhân viên với những tiêu chuẩn (Mathis & Jackson, 2007). Nghiên cứu của Sels & cộng sự (2003) đã chứng minh đánh giá kết quả làm việc sẽ làm tăng kết quả làm việc của nhân viên và tăng năng suất của tổ chức. Đánh giá kết quả làm việc một cách minh bạch khuyến khích người lao động làm việc nhiều hơn để đạt được những mục tiêu của tổ chức (Singh, 2004). Hafsa Shaukat và cộng sự (2015) cũng và chứng minh đánh giá kết quả làm việc có ảnh hưởng mạnh đến kết quả làm việc của người lao động. Tác giả đồng quan điểm với các nghiên cứu đi trước và giả thuyết rằng nếu như Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai quan tâm đến thực tiễn đánh giá kết quả làm việc thì sẽ làm tăng kết quả làm việc của công chức.

Giả thuyết H4: Tổ chức quan tâm đến thực tiễn đánh giá kết quả làm việc làm tăng kết quả làm việc của công chức.

Thù lao lao động

Hafsa Shaukat và cộng sự (2015) chỉ ra rằng thù lao lao động sẽ làm nhân viên cảm thấy hài lòng và thoải mái với công việc, từ đó phấn đấu hơn để hoàn thành tốt kết quả làm việc, nâng cao kết quả làm việc. Theo Singh (2004) doanh nghiệp cần trả thù lao công bằng với các đồng nghiệp khác dựa vào định giá công việc ở các vị trí. Thu nhập cần đảm bảo được mức sống đủ chi tiêu cho các sinh hoạt hàng ngày của nhân viên. Doanh nghiệp cần đảm bảo thu nhập của nhân viên

tương xứng với kết quả làm việc bằng việc trả lương theo kết quả và thưởng cho nhân viên hoàn thành công việc xuất sắc. Tác giả đồng quan điểm với các nghiên cứu đi trước và giả thuyết rằng nếu như Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai quan tâm đảm bảo thù lao lao động cho công chức sẽ làm tăng kết quả làm việc của công chức.

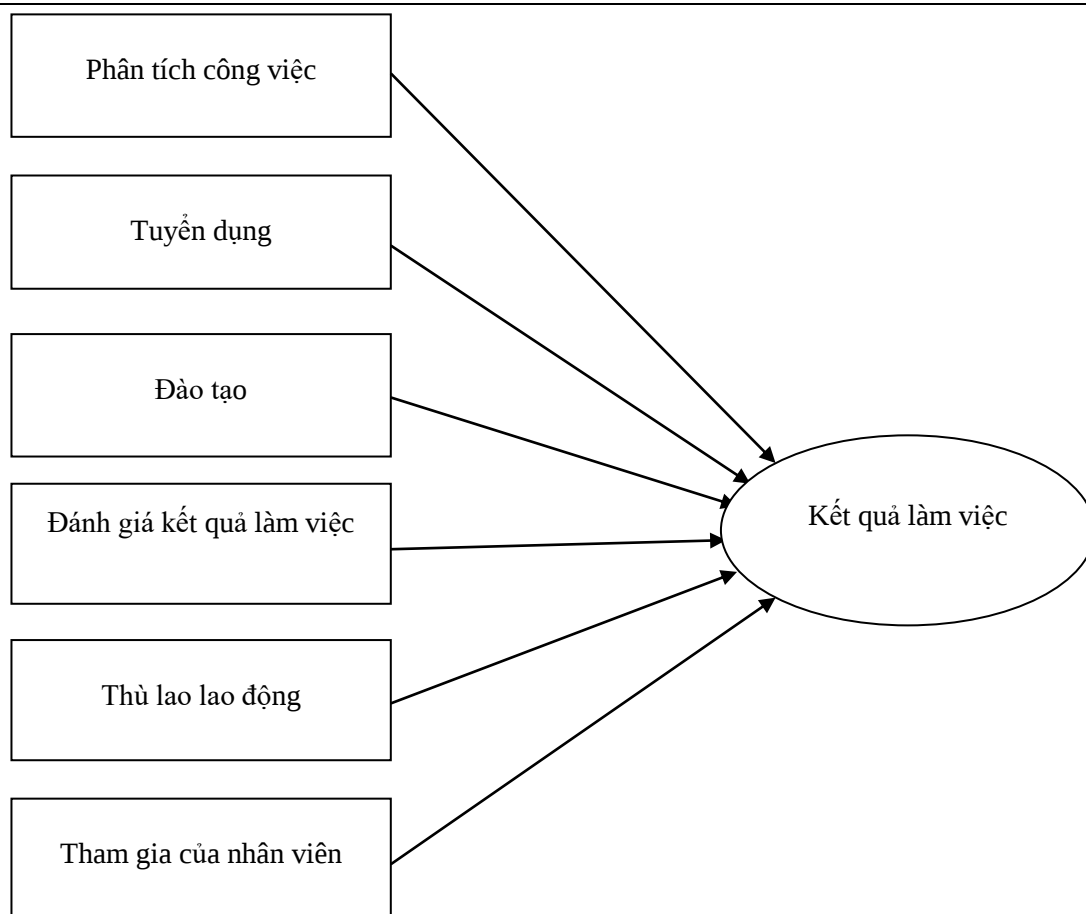
Giả thuyết H5: Tổ chức quan tâm đến thù lao lao động làm tăng kết quả làm việc của công chức.

Tham gia của nhân viên

Singh (2004), Petrescu & Simmons (2008), Hafsa Shaukat và cộng sự (2015), Saira Hassan (2016) đã chứng minh sự tham gia của nhân viên vào các quyết định của tổ chức ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc. Các tổ chức phải khuyến khích nhân viên tham gia ý kiến vào các quyết định. Khi xây dựng mục tiêu và kế hoạch công việc cũng cho nhân viên tham gia để đạt được sự hợp tác. Khi xây dựng hoặc điều chỉnh các quy định và quy chế cũng khuyến khích nhân viên tham gia ý kiến. Khi giải quyết các vấn đề cũng đảm bảo cho nhân viên tham gia ý kiến. Nếu nhân viên nhận thức họ có sự tham gia vào các quyết định thì họ sẽ cảm thấy được tôn trọng, hài lòng với công việc và tập trung nâng cao kết quả làm việc. Tác giả đồng quan điểm với các nghiên cứu đi trước và giả thuyết rằng nếu như Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai quan tâm đến tham gia của nhân viên thì sẽ làm tăng kết quả làm việc của công chức.

Giả thuyết H6: Sự tham gia của công chức sẽ góp phần làm tăng kết quả làm việc của công chức.

Từ các giả thuyết nêu trên, mô hình nghiên cứu đề xuất được trình bày ở Hình 1 như sau:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

Mô hình và các giả thuyết được kiểm định dựa trên bộ dữ liệu có kích thước 282 phần tử mẫu. Mẫu được thu thập qua một cuộc khảo sát theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện tại Huyện Đức Cơ tỉnh Gia Lai. Đối tượng khảo sát là các công chức làm việc trên địa bàn Huyện Đức Cơ tỉnh Gia Lai. Phương pháp tiếp cận là phỏng vấn trực tiếp tại nơi làm việc. Nội dung các thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu trước, các thành phần của yếu tố thực tiễn quản trị nguồn nhân lực được sử dụng dựa trên nghiên cứu của Singh (2004) gồm 5 biến quan sát đo lường thành phần phân tích công việc, 6 biến quan sát đo lường thành phần tuyển dụng, 6 biến quan sát đo lường thành phần đào tạo, 6 biến quan sát đo lường thành phần đánh giá kết quả làm việc, 6 biến quan sát đo lường thành phần thù lao

lao động, 5 biến quan sát đo lường thành phần tham gia của nhân viên (Bảng 1). Yếu tố kết quả làm việc được sử dụng dựa trên nghiên cứu của Singh (2004), Petrescu & Simmons (2008) gồm 7 biến quan sát (Bảng 2). Để đảm bảo giá trị nội dung của thang đo, một phòng vấn sơ bộ thông qua thảo luận nhóm với 7 người có chuyên môn và kiến thức liên quan đến vấn đề nghiên cứu, tiếp đến là đánh giá tính hợp lý của mô hình nghiên cứu đề xuất. Sau đó thang đo được hiệu chỉnh và bổ sung từ ngữ cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Nghiên cứu sử dụng thang đo có dạng Likert 5 mức độ để đo lường cho các thành phần của các biến độc lập và phụ thuộc. Trong đó: mức độ 1 là hoàn toàn không đồng ý, mức độ 2 là không đồng ý, mức độ 3 là không ý kiến, mức độ 4 là đồng ý và mức độ 5 là hoàn toàn đồng ý.

Bảng 1: *Thang đo của thành phần thực trạng quản trị nguồn nhân lực*

Thành phần	Biến quan sát	Nội dung
Phân tích công việc	PT1	Cơ quan có bảng mô tả công việc mô tả các nhiệm vụ ở vị trí Anh/Chị rõ ràng
	PT2	Bảng mô tả công việc ở vị trí Anh/Chị là căn cứ rất tốt để hướng dẫn và đào tạo nhân viên về công việc của vị trí này
	PT3	Bảng mô tả công việc mô tả công việc ở vị trí Anh/Chị không trùng lặp với các vị trí công việc khác
	PT4	Cơ quan cập nhật bảng mô tả công việc ở vị trí của Anh/Chị khi nhiệm vụ có sự thay đổi
	PT5	Bảng mô tả công việc ở vị trí Anh/Chị bao gồm đầy đủ các nhiệm vụ của vị trí
Tuyển dụng	TD1	Quy trình tuyển dụng của Cơ quan khoa học và chặt chẽ
	TD2	Cấp quản lý của các phòng ban và phòng nhân sự cùng tham gia vào công tác tuyển dụng
	TD3	Cơ quan xác định tiêu chuẩn tuyển dụng với yêu cầu về kỹ năng và kiến thức phù hợp với chức danh cần tuyển
	TD4	Cơ quan sử dụng các đề thi có giá trị để đánh giá kỹ năng và kiến thức của ứng viên
	TD5	Cơ quan tuyển dụng người một cách khách quan, công bằng
	TD6	Cơ quan quan tâm tuyển người có kiến thức và kỹ năng phù hợp với công việc
Đào tạo	DT1	Cơ quan quan tâm đào tạo cho Anh/Chị đầy đủ kỹ năng, kiến thức để thực hiện công việc
	DT2	Cơ quan tổ chức các khóa đào tạo có chất lượng cao
	DT3	Các khóa đào tạo của Cơ quan cung cấp kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc
	DT4	Cơ quan thường xuyên tổ chức đào tạo để cung cấp kỹ năng, kiến thức thực hiện công việc
	DT5	Các khóa đào tạo cung cấp kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên được tổ chức định kỳ
	DT6	Nhu cầu đào tạo ở Cơ quan được xác định dựa vào kết quả làm việc của nhân viên
Đánh giá kết quả làm việc	DG1	Tiêu chuẩn đánh giá kết quả làm việc của Cơ quan đo lường được mức độ hoàn thành nhiệm vụ của Anh/chị
	DG2	Đánh giá kết quả làm việc của Anh/chị được thực hiện công bằng
	DG3	Đánh giá kết quả làm việc ở Cơ quan giúp Anh/Chị nhận được phản hồi từ cấp trên để nâng cao chất lượng công việc
	DG4	Đánh giá kết quả làm việc ở Cơ quan giúp Anh/Chị xác định kế hoạch đào tạo, phát triển nghề nghiệp

	DG5	Cấp trên thu thập đầy đủ thông tin để đánh giá kết quả làm việc của Anh/chị
	DG6	Cơ quan sử dụng kết quả đánh giá để đưa ra các quyết định như luân chuyển, đào tạo và thưởng
Thù lao lao động	LT1	Cơ quan trả thu nhập cho vị trí công việc của Anh/Chị công bằng với các đồng nghiệp khác
	LT2	Thu nhập của Anh/Chị đảm bảo được mức sống hàng ngày
	LT3	Thu nhập của Anh/Chị tương xứng với kết quả làm việc của Anh/Chị
	LT4	Các chương trình phúc lợi ngoài lương ở Cơ quan rất đa dạng
	LT5	Các chương trình phúc lợi ở Cơ quan thể hiện rõ sự quan tâm đến nhân viên của mình
	LT6	Anh/Chị đánh giá cao chương trình phúc lợi của Cơ quan
Tham gia của nhân viên	TG1	Anh/chị được tham gia ý kiến cho các quyết định giải quyết các vấn đề trong công việc
	TG2	Anh/chị được cấp trên cho tham gia ý kiến xây dựng mục tiêu/kế hoạch của cơ quan.
	TG3	Anh/chị được cấp trên cho tham gia ý kiến điều chỉnh các quy định, quy chế của cơ quan.
	TG4	Anh/chị được tạo cơ hội để đề xuất những cải tiến trong công việc.
	TG5	Cấp trên khuyến khích Anh/chị tham gia ý kiến khi đưa ra quyết định

Bảng 2: Thang đo của thành phần kết quả làm việc

Thành phần	Biến quan sát	Nội dung
Kết quả làm việc	HQ1	Anh/Chị tin rằng mình làm việc có hiệu quả
	HQ2	Anh/Chị hài lòng với chất lượng, kết quả công việc của mình
	HQ3	Cấp trên của Anh/Chị tin rằng anh/chị là một nhân viên có năng lực
	HQ4	Đồng nghiệp của Anh/Chị cho rằng anh/chị là một nhân viên xuất sắc
	HQ5	Anh/Chị luôn quan tâm và thỏa mãn tốt các nhu cầu của người dân
	HQ6	Anh/Chị tin mình có ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động của Cơ quan
	HQ7	Anh/Chị luôn hoàn thành chỉ tiêu nhiệm vụ Cơ quan giao cho

4. Phân tích dữ liệu và kết quả

4.1. Mô tả mẫu

Tổng số bảng câu hỏi phát ra là 300 phiếu để điều tra công chức ở Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai. Tổng số bảng trả lời khảo sát thu về là 291. Sau khi kiểm tra, có 9 phiếu không

đạt yêu cầu bị loại ra (do thông tin trả lời không đầy đủ). Như vậy, tổng số có 282 phiếu trả lời hoàn chỉnh được đưa vào nhập liệu và xử lý dữ liệu. Mẫu nghiên cứu có tỷ lệ nữ chiếm tỷ trọng cao hơn với 55,7%. Mẫu nghiên cứu có cơ cấu giới tính khá phù hợp với tổng thể hiện nay. Độ tuổi thì từ 30 – 40

tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất với 56,4%, kể đến là trên 40 tuổi 27,3%, và thấp nhất là công chức có độ tuổi thấp hơn 30 với 16,3%. Mẫu nghiên cứu có cơ cấu độ tuổi khá phù hợp với tổng thể. Thu nhập chiếm tỷ lệ cao nhất là công chức có mức lương từ 5 – 10 triệu với 68,8%, thu nhập dưới 5 triệu và trên 10 triệu đều có tỷ lệ 15,6%. Cơ cấu thu nhập của mẫu nghiên cứu khá phù hợp với tổng thể. Mẫu nghiên cứu cho thấy trình độ công chức ở Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai có trình độ khá cao. Trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất với 67,7%, cao đẳng chiếm 32,3%, trong đó trên đại học chiếm tỷ lệ thấp nhất với 0,7%. So sánh với tổng thể cơ cấu trình độ này khá phù hợp với thực tế. Thâm niên công tác chiếm tỷ lệ cao nhất là các công chức công tác tại đơn vị từ 5 – 10 năm với 50,4%, tiếp theo là dưới 5 năm với 28,0%, và ít nhất là trên 10 năm với 21,6%. Cơ cấu thâm niên của mẫu nghiên cứu khá phù hợp với tổng thể. Qua phân tích đặc điểm mẫu nghiên cứu cho thấy tuy chọn mẫu thuận tiện nhưng mẫu nghiên cứu đại diện cho tổng thể công chức ở Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai theo giới tính, tuổi, trình độ và thu nhập, thâm niên làm việc.

Bảng 3: Thống kê mô tả mẫu

Chỉ tiêu		Số lượng	Giá trị
GIỚI TÍNH	Nữ	157	55,7%
	Nam	125	44,3%
ĐỘ TUỔI	Dưới 30 tuổi	46	16,3%
	Từ 30 – 40 tuổi	159	56,4%
	Trên 40 tuổi	77	27,3%
THU NHẬP	Dưới 5 triệu	44	15,6%
	Từ 5 – 10 triệu	194	68,8%
	Trên 10 triệu	44	15,6%

TRÌNH ĐỘ	Cao đẳng	91	32,3%
	Đại học	189	67,0%
	Trên đại học	2	0,7%
THÂM NIÊN	Dưới 5 năm	79	28,0%
	Từ 5 – 10 năm	142	50,4%
	Trên 10 năm	61	21,6%
Tổng		282	100.0

4.2. Phân tích độ tin cậy và EFA

Thực hiện kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha cho thấy, 6 biến quan sát của biến thù lao (LT), 6 biến quan sát của biến tuyển dụng (TD), 6 biến quan sát của biến đào tạo (DT), 5 biến quan sát của biến tham gia của nhân viên (TG), 5 biến quan sát của biến phân tích công việc (PT), 5 biến quan sát của biến đánh giá công việc (DG), 7 biến quan sát của biến kết quả làm việc đều có độ tin cậy cao (lớn hơn 0,6) nên các biến quan sát của các thành phần thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và các biến quan sát của thành phần kết quả làm việc sẽ được đưa vào để phân tích EFA cho bước tiếp theo. Sau khi thực hiện EFA có kết quả như bảng 1, hệ số KMO = 0,793 > 0,6 cho thấy kết quả phân tích EFA đảm bảo độ tin cậy và việc phân tích này là thích hợp. Giá trị Sig. = 0,000 ≤ 0,05 trong kiểm định Battlet cho thấy, kết quả phân tích đảm bảo được mức ý nghĩa thống kê lớn hơn 95% và các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Giá trị tổng phương sai trích bằng 58,85% thể hiện các nhân tố được đưa ra từ phép phân tích có thể giải thích được 58,82% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát ban đầu. Giá trị hệ số Eigenvalues của 2 nhân tố trong mô hình là bằng 1,53 > 1, khẳng định sẽ có 6 nhân tố được đưa ra từ phép phân tích và hệ số tải nhân tố của các biến quan sát trong mỗi nhân tố của các biến quan sát trong mỗi nhân

tổ đều lớn hơn mức 0,5 thể hiện sự biểu diễn tốt của các biến đối với nhân tố mà các biến đó thể hiện. Kết quả tại Bảng 4 cũng cho

thấy, các nhân tố đại diện cho các khái niệm nghiên cứu có độ tin cậy cao, hoàn toàn phù hợp cho các phân tích tiếp theo.

Bảng 4: Kết quả phân tích độ tin cậy và phân tích nhân tố khám phá EFA

Biến	Hệ số tải nhân tố							Hệ số Cronbach Alpha tổng
LT5	0,861							Cronbach's Alpha = 0,905
LT3	0,851							
LT2	0,793							
LT6	0,792							
LT4	0,764							
LT1	0,730							
TD2		0,853						Cronbach's Alpha = 0,839
TD1		0,840						
TD6		0,797						
TD4		0,790						
TD3		0,789						
TD5		0,769						
DT5			0,816					Cronbach's Alpha = 0,839
DT1			0,783					
DT6			0,736					
DT2			0,735					
DT4			0,717					
DT3			0,629					
TG3				0,815				Cronbach's Alpha = 0,873
TG5				0,808				
TG2				0,781				
TG1				0,777				
TG4				0,771				
PT3					0,839			Cronbach's Alpha = 0,896
PT5					0,765			
PT4					0,709			
PT2					0,658			
PT1					0,602			
DG3						0,783		Cronbach's Alpha = 0,799
DG6						0,769		
DG4						0,711		
DG2						0,702		
DG5						0,681		
HQ1							0,876	Cronbach's Alpha = 0,881
HQ6							0,802	
HQ3							0,784	
HQ5							0,764	
HQ4							0,718	
HQ7							0,713	
HQ2							0,696	

Phương sai trích	12,91 %	25,21 %	35,61 %	45,59 %	54,46 %	63,12 %	58,82 %	
Eigenvalues	6,43	4,10	3,52	2,94	2,31	1,53	4,12	
KMO = 0,793	Sig= 0,0	Sig= 0,0	Sig= 0,0	Sig= 0,0	Sig= 0,0	Sig= 0,0	Sig= 0,0	

(Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS 22)

4.3. Kết quả hồi quy

Tác giả thực hiện phân tích hồi quy với biến phụ thuộc HQ và 6 biến độc lập là PT,

TD, DT, DG, LT và TG. Kết quả được trình bày trong bảng 5

Bảng 5: Kết quả hồi quy

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
		B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
1	(Hằng số)	,430	,190		2,265	,024		
	Phân tích công việc	,083	,030	,128	2,736	,007	,705	1,418
	Tuyển dụng	,215	,023	,375	9,256	,000	,946	1,057
	Đào tạo	,188	,028	,275	6,651	,000	,909	1,100
	Đánh giá kết quả làm việc	,186	,033	,241	5,661	,000	,859	1,164
	Thù lao lao động	,198	,027	,339	7,442	,000	,750	1,334
	Tham gia của nhân viên	,008	,023	,016	,372	,710	,829	1,207
a. Biến phụ thuộc: Kết quả làm việc (HQ) R ² = 0,573 ; R ² hiệu chỉnh = 0,564 Giá trị F = 64,491; Sig. = 0,000								

(Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS 22)

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có 5 giả thuyết nghiên cứu H1, H2, H3, H4, H5 có mức ý nghĩa < 0.05 nên được chấp nhận. Kết luận 5 yếu tố phân tích công việc, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá kết quả làm việc, thù lao lao động ảnh hưởng đến kết quả làm việc thì độ tin cậy đạt 95%. Như vậy các giả thuyết được chấp nhận như sau:

- Giả thuyết H1: Tổ chức quan tâm đến phân tích công việc làm tăng kết quả làm việc của công chức.

- Giả thuyết H2: Tổ chức quan tâm đến tuyển dụng nhân lực làm tăng kết quả làm việc của công chức.

- Giả thuyết H3: Tổ chức quan tâm đến đào tạo làm tăng kết quả làm việc của công chức.

- Giả thuyết H4: Tổ chức quan tâm đến đánh giá kết quả làm việc làm tăng kết quả làm việc của công chức.

- Giả thuyết H5: Tổ chức quan tâm đến thù lao lao động làm tăng kết quả làm việc của công chức.

- Giả thuyết H6: Tham gia của nhân viên không có ảnh hưởng đến kết quả làm việc của công chức.

Thông qua các kiểm định các giả thuyết nghiên cứu cho thấy các yếu tố phân tích công việc, tuyển dụng nguồn nhân lực, đào tạo, đánh giá kết quả làm việc, thù lao lao động ảnh hưởng cùng chiều kết quả làm việc của công chức trên địa bàn Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai. Phương trình hồi quy thể hiện mức độ ảnh hưởng của các yếu tố trong mô hình được xây dựng như sau:

$$KQLV = 0,430 + 0,083*PT + 0,215*TD + 0,188*DT + 0,186*DG + 0,198*LT$$

Bên cạnh đó kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố tham gia của nhân viên không có ảnh hưởng đến kết quả làm việc của công chức trên địa bàn Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai. Lý giải tình trạng trên có thể thấy nhìn chung đội ngũ công chức chưa cho rằng việc tham gia của mình vào quá trình quyết định giải quyết các vấn đề trong công việc có thể tác động đến kết quả làm việc của bản thân. Đa phần cán bộ công chức trên địa bàn Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai thường tập trung giải quyết tốt công việc của mình và ít tham gia vào quá trình ra quyết định trong công việc.

5. Kết luận

Đề tài nghiên cứu các yếu tố thực tiễn QTNNL ảnh hưởng đến kết quả làm việc của công chức trên địa bàn Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai là một vấn đề cấp thiết để đổi mới công tác quản lý Nhà nước theo hướng hiệu quả. Với những áp lực trong điều kiện kinh tế thị trường mở cửa và hội nhập hiện nay, việc thực hiện tốt QTNNL là cách giúp cho Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai thực hiện tốt vai trò, nhiệm vụ. Qua đó, giúp cho Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai tạo dựng được đội ngũ công chức có kiến thức tốt về chuyên môn, giỏi về kỹ năng, tác phong làm việc chuyên nghiệp, đáp ứng được yêu cầu công việc cho sự phát triển của huyện. Nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu và đề xuất các yếu tố ảnh hưởng là dựa vào tổng hợp và kế thừa các nghiên cứu đi trước. Dựa vào thang đo kế

thừa các nghiên cứu đi trước, tác giả đã thực hiện khảo sát công chức hiện đang làm việc tại Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai. Các phương pháp được sử dụng trong nghiên cứu gồm nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung đối với 7 công chức nhằm khám phá, điều chỉnh thang đo các thành phần thực tiễn QTNNL và kết quả làm việc. Nghiên cứu định lượng được thực hiện dựa trên mẫu nghiên cứu 300 công chức làm việc tại Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai. Trong đó, số phiếu khảo sát hợp lệ thu về là 282 phiếu và được tác giả sử dụng, tổng hợp và tiến hành phân tích thông qua phần mềm phân tích dữ liệu SPSS 20.0.

Kết quả kiểm định thang đo nghiên cứu cho thấy các thang đo phân tích công việc, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá kết quả làm việc, thù lao lao động, sự tham gia của nhân viên và thang đo kết quả làm việc đều có độ tin cậy cao. Các kiểm định trong phân tích nhân tố bao gồm KMO, Battlet có giá trị đạt độ tin cậy. Kết quả phân tích nhân tố khám phá các biến độc lập và biến phụ thuộc có sự hội tụ cao như khái niệm của các thang đo trong mô hình nghiên cứu. Có 5 nhân tố được trích ra từ phân tích nhân tố các biến độc lập gồm có: Phân tích công việc, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá kết quả làm việc, thù lao lao động và có 1 nhân tố được trích ra từ biến phụ thuộc là yếu tố kết quả làm việc. Kết quả phân tích tương quan chỉ ra rằng giữa các biến độc lập thể hiện có sự tương quan mạnh với biến phụ thuộc; đồng thời, các biến độc lập cũng có sự tương quan có ý nghĩa thống kê nhưng chưa đủ cơ sở kết luận có hiện tượng đa cộng tuyến. Ở phân tích hồi quy giá trị các hệ số VIF <10 cũng cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra. Kết quả phân tích hồi quy đã cho thấy các yếu tố thực tiễn QTNNL trong mô hình nghiên cứu giải thích được 56,4% sự biến thiên về kết quả

làm việc của công chức hiện đang làm việc tại Huyện Đức Cơ, Tỉnh Gia Lai. Kết quả cho thấy sự phù hợp của mô hình lý thuyết

với dữ liệu thực tế. Các kết quả kiểm định cũng cho thấy không vi phạm giả định hồi quy.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource management review*, 8(3), 289-309.
- Ghebreorgis, F., & Karsten, L. (2007). Human resource management and performance in a developing country: The case of Eritrea. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 321-332.
- Hafsa Shaukat, Namrah Ashraf and Shahzad Ghafoor (2015), "Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance", *Middle-East Journal of Scientific* 23(2):329-338(2015).
- Ileana Petrescu, A., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). Human Resource Management US: South-Western Learning.
- Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel review*, 34(1), 125-144.
- Mst. Momena Akhater, Md. Nur-Alam Siddique, Md. Asraful Alam (2013), "HRM Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry on Bangladesh", *Global Disclosure of Economics and Business*, Vol.2, No.2(2013).
- Qureshi M.T., & Ramay I.M. (2006), Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance in Pakistan, Muhammad Ali Jinnah University, Islamabad.
- Saira Hassan (2016), "Impact of HRM Practices on Employee's Performance", *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science* Vol.6, No.1, January 2016, pp 15-22.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices. *People and Strategy*, 10(3), 125.
- Shanthi Nadarajah, Vimala Kadiresan, Ramesh Kumar, Nurul Nissa, Ahmad Kamil and Yusliza Mohd (2012), "The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicicians towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions", *Procedia Social and Behavioral Sciences* 57 (2012) : 102-118.
- Singh K. (2004), "Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India", *Asia Pacific journal of Human Resources*, 42, 301-317.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.
- Yasir Tanveer, Muhammad Zeeshan Shaukat, Sheraz Ahmed Alvi and Aysha Munir (2011), *International Journal of Economics and Management Sciences*, Vol. 1, No.4 (2011), pp.112-117.