

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN NHỎ VÀ VỪA**Nguyễn Việt Dũng^{1*}, Lê Ngọc Ánh²**¹Viện Pháp luật về môi trường và phát triển bền vững²Tạp chí Công nghiệp Nông thôn**Tác giả liên hệ: nguyendungielsd@gmail.com***TÓM TẮT**

Trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh ngày càng gay gắt, phát triển nguồn nhân lực đã trở thành một trong những yếu tố cốt lõi quyết định năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Nghiên cứu nhằm xác định và đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ yếu đến sự phát triển nguồn nhân lực. Dựa trên tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước, kết hợp với khảo sát thực tiễn, và thực hiện phân tích định lượng trên phần mềm SPSS 26. Kết quả cho thấy, yếu tố “Đào tạo và phát triển” có mức ảnh hưởng mạnh nhất, tiếp theo là “Sự quản lý và đánh giá”, “Môi trường làm việc”, “Cơ chế tuyển chọn sử dụng nhân lực” và “Lương thưởng, phúc lợi”. Qua đó, nghiên cứu đưa ra một số giải pháp hỗ trợ nhà quản trị trong hoạch định chính sách nhân sự phù hợp với đặc thù doanh nghiệp.

Từ khoá: *Phát triển nguồn nhân lực; doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa; hội nhập quốc tế.*

SOLUTIONS FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED PRIVATE ENTERPRISES**ABSTRACT**

In the context of deeper integration and increasing competition, human resource development has become a core factor determining the competitiveness and sustainable growth of enterprises. This study aims to identify and measure the influence of key factors on human resource development. Based on a review of domestic and international studies, combined with field surveys and quantitative analysis using SPSS 26, the results indicate that “Training and Development” has the strongest impact, followed by “Management and Evaluation,” “Work Environment,” “Recruitment and Utilization Mechanisms,” and “Compensation and Benefits.” Accordingly, the study proposes several solutions to support managers in formulating HR policies tailored to the characteristics of small and medium-sized private enterprises.

Keywords: *Human resource development; small and medium-sized private enterprises; international integration.*

Ngày nhận bài: 28/09/2025 Ngày nhận bài sửa: 15/10/2025 Ngày duyệt đăng bài: 10/11/2025

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao, đang trở thành một trong những yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Việc mở cửa thị trường, tự do hóa thương mại và tham

gia các hiệp định kinh tế khu vực và toàn cầu không chỉ mang lại nhiều cơ hội phát triển mà còn đặt ra những thách thức to lớn đối với lực lượng lao động, nhất là đối với các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa. Trong khi các doanh nghiệp lớn có tiềm lực tài chính, công nghệ và khả năng thu hút nhân tài tốt hơn thì khối doanh nghiệp nhỏ và vừa lại thường gặp

nhiều hạn chế về nguồn lực, trình độ quản lý, chính sách đãi ngộ cũng như khả năng đào tạo và phát triển nhân sự. Nguồn nhân lực không chỉ đóng vai trò trực tiếp trong hoạt động sản xuất – kinh doanh mà còn quyết định khả năng đổi mới, thích ứng và phát triển bền vững của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt. Đặc biệt, trong giai đoạn chuyển đổi số và cách mạng công nghiệp 4.0, yêu cầu về kỹ năng, kiến thức và khả năng thích ứng của người lao động ngày càng cao. Tuy nhiên, thực tế hiện nay cho thấy nguồn nhân lực trong nhiều doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa vẫn còn tồn tại những bất cập cả về số lượng và chất lượng. Phần lớn lao động chưa qua đào tạo bài bản, thiếu kỹ năng chuyên môn và kỹ năng mềm cần thiết; cơ hội được bồi dưỡng nâng cao trình độ còn hạn chế; chính sách thu hút, giữ chân người tài chưa thực sự hiệu quả.

Những hạn chế này khiến các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa khó khăn trong việc nâng cao năng suất lao động, cải thiện chất lượng sản phẩm – dịch vụ, từ đó làm giảm khả năng cạnh tranh trên thị trường. Chính vì vậy, nghiên cứu và đề xuất các giải pháp phát triển nguồn nhân lực phù hợp, khả thi và hiệu quả là yêu cầu cấp thiết nhằm giúp khu vực doanh nghiệp này nâng cao năng lực nội tại, thích ứng linh hoạt với những biến động của thị trường, đồng thời tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững. Xuất phát từ thực trạng đó, nghiên cứu nhằm đưa ra một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa góp phần cung cấp cơ sở khoa học để hoạch định chiến lược quản trị nhân lực, nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

2.1. Nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực luôn được xem là yếu tố cốt lõi tạo nên sức mạnh nội tại và khả năng cạnh tranh của mỗi tổ chức, đặc biệt là trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và chuyển đổi số đang diễn ra sâu rộng. Theo Begg và cộng sự (2008) nguồn nhân lực là toàn bộ trình độ chuyên môn mà con người tích lũy được, có thể mang lại thu nhập trong tương lai. Tổ chức Lao động quốc tế (ILO, 2010) định nghĩa nguồn nhân lực là chất lượng của sức người sẵn có để sản xuất hàng hóa và dịch vụ, bao gồm trí lực, thể chất và kỹ năng nghề nghiệp của từng cá nhân tham gia vào quá trình lao động. Tại Việt Nam, nghiên cứu của Võ Thành Khôi (2010) nhận định nguồn nhân lực là tổng thể số lượng và chất lượng con người với các tiêu chí về trí lực, thể lực và phẩm chất đạo đức tinh thần, tạo nên năng lực mà con người và xã hội huy động vào quá trình lao động sáng tạo vì sự phát triển và tiến bộ xã hội. Đối với các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa, nguồn nhân lực càng đóng vai trò then chốt, là “đòn bẩy” quan trọng giúp nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất – kinh doanh và khả năng thích ứng với những biến động của thị trường. Trước sự cạnh tranh gay gắt và áp lực đổi mới không ngừng, việc xây dựng một lực lượng lao động có trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, tác phong chuyên nghiệp và khả năng thích ứng nhanh là yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Cùng với đó, Leonard Nadler (1989) cho rằng phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động đem lại kinh nghiệm và học tập trong một khoảng thời gian nhất định nhằm cải thiện hiệu quả công việc. Gilley và Eggland (1989) nhấn mạnh rằng phát triển nguồn nhân lực là quá trình thiết lập có hệ thống các hoạt động nâng cao kiến thức, kỹ năng và năng lực để điều chỉnh và cải thiện hành vi của người lao động. Thomas Garavan (1991) tiếp cận phát triển nguồn nhân lực theo hướng chiến lược, xem đây là quá trình tạo ra, phát triển và quản lý kiến thức chuyên môn nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức đồng thời nâng cao năng lực cá

nhân. Bên cạnh đó, Werner và cộng sự (2006) nhấn mạnh phát triển nguồn nhân lực là hoạt động có hệ thống được thiết kế nhằm giúp người lao động có cơ hội học tập và nâng cao kỹ năng phục vụ cho công việc hiện tại và tương lai. Theo Yoshihara Kunio (2009) phát triển nguồn nhân lực chính là quá trình đầu tư để tạo ra nguồn nhân lực có số lượng và chất lượng đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội, đồng thời thúc đẩy sự phát triển của mỗi cá nhân. Việc đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực của đội ngũ nhân viên, cải thiện chất lượng sản phẩm – dịch vụ và nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng (Aksu, 2005). Trong môi trường cạnh tranh quốc tế ngày càng khốc liệt, các doanh nghiệp cần xem nguồn nhân lực là lợi thế cạnh tranh chiến lược cần được đầu tư dài hạn (Michael Beer và cộng sự, 1984). Như vậy, có thể hiểu phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa là

quá trình xác định và thiết lập hệ thống các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng và phát triển năng lực người lao động một cách có chiến lược, nhằm nâng cao kiến thức – kỹ năng – thái độ nghề nghiệp, từ đó cải thiện hiệu quả công việc, nâng cao năng lực cạnh tranh và khả năng thích ứng của doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

Đã có nhiều nghiên cứu trong nước được tiến hành nhằm phân tích và xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực trong các ngành, lĩnh vực và loại hình doanh nghiệp khác nhau. Những kết quả này góp phần làm rõ các khía cạnh tác động từ môi trường bên ngoài cũng như nội tại doanh nghiệp đến quá trình phát triển nguồn nhân lực. Để hệ thống hóa một cách khái quát, các nghiên cứu tiêu biểu được tổng hợp tại bảng sau:

Bảng 1. Tổng quan một số nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực

STT	Tác giả	Các yếu tố
1	Trần Thị Trương và Nguyễn Quốc Tuấn (2018)	Môi trường làm việc; Môi trường kinh tế; Hệ thống giáo dục; Đánh giá kết quả thực hiện công việc; Môi trường văn hóa; Chất lượng nguồn cung lao động; Trả công lao động
2	Trần Hùng Cường và cộng sự (2020)	Môi trường kinh tế, văn hóa, xã hội; Chất lượng nguồn lao động; Giáo dục đào tạo và pháp luật lao động; Chính sách phát triển khoa học – công nghệ; Thị trường lao động; Tuyển dụng lao động; Đào tạo và phát triển lao động; Đánh giá kết quả thực hiện công việc; Môi trường làm việc; Lương thưởng và phúc lợi
3	Bùi Trọng Tiến Bảo và Đỗ Thị Ninh (2021)	Chính sách thu hút và tuyển dụng lao động; Chính sách đào tạo và phát triển; Chính sách sử dụng và đánh giá công việc; Chính sách lương thưởng và phúc lợi; Môi trường và điều kiện làm việc
4	Nguyễn Hà Thanh Bình (2022)	Chính sách nhà nước; Cơ sở đào tạo; Khoa học công nghệ; Chính sách doanh nghiệp; Nhà quản lý; Cá nhân lao động
5	Nguyễn Thị Thúy và cộng sự (2023)	Đào tạo và phát triển nghề nghiệp; Chất lượng nguồn nhân lực; Lương thưởng – phúc lợi; Chính sách sử dụng lao động; Điều kiện làm việc
6	Hà Thị Bích Hạnh và Mai Anh Vũ (2023)	Tuyển dụng và sử dụng lao động; Đào tạo và bồi dưỡng; Thu nhập và phúc lợi; Chất lượng cá nhân người lao động; Môi trường và điều kiện làm việc; Chính sách đãi ngộ
7	Lưu Đức Thượng (2023)	Tuyển dụng và lựa chọn nhân sự; Môi trường làm việc; Chính sách đãi ngộ; Đào tạo nghề nghiệp và thăng tiến sự nghiệp; Thương hiệu nhà tuyển dụng

Nguồn: Tác giả tổng hợp

2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa trên cơ sở lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực và tổng quan một số nghiên cứu, và để đảm bảo tính phù hợp với đối tượng và bối cảnh nghiên cứu, nhóm tác giả đã tiến hành khảo sát thực tế, tham khảo ý kiến từ đội ngũ nhân viên, nhà quản lý tại các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa, đồng thời trao đổi với các chuyên gia có kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị nhân lực. Từ đó, nghiên cứu tổng hợp và đề xuất các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa: Môi trường làm việc; Đào tạo và phát triển; Cơ chế tuyển chọn sử dụng nhân lực; Sự quản lý và đánh giá; Lương thưởng và phúc lợi. Với các giả thuyết nghiên cứu đặt ra như sau:

H1: Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến sự phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa

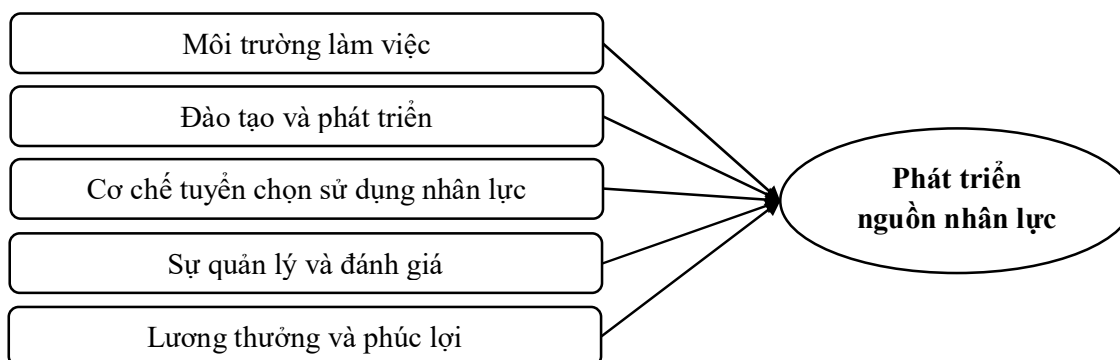
H2: Đào tạo và phát triển có ảnh hưởng tích cực đến sự phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa

H3: Cơ chế tuyển chọn sử dụng nhân lực có ảnh hưởng tích cực đến sự phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa

H4: Sự quản lý và đánh giá có ảnh hưởng tích cực đến sự phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa

H5: Lương thưởng và phúc lợi có ảnh hưởng tích cực đến sự phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa

Tổng hợp các giả thuyết trên, mô hình nghiên cứu đề xuất như sau:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất)

Mô hình nghiên cứu được xác định dưới dạng phương trình:

$$PT = \beta_0 + \beta_1 * MT + \beta_2 * DT + \beta_3 * TC + \beta_4 * QL + \beta_5 * LT + \varepsilon$$

Trong đó:

PT (yếu tố phụ thuộc): Phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa

Các yếu tố độc lập bao gồm (X_i): Môi trường làm việc (MT); Đào tạo và phát triển (DT); Cơ chế tuyển chọn sử dụng nhân lực

(TC); Sự quản lý và đánh giá (QL); Lương thưởng và phúc lợi (LT)

β_k : Hệ số hồi quy ($k = 0, 1, 2, \dots, 5$).

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ bao gồm từ mức 1 (rất không đồng ý) tới mức 5 (rất đồng ý), thang đo nghiên cứu được tổng hợp và kế thừa có chọn lọc từ các nghiên cứu trong phần tổng quan gồm 28 biến quan sát tương ứng với 5 yếu tố độc lập và 1 yếu tố phụ thuộc. Để đảm bảo sự phù hợp với tình hình thực tế về sự phát triển nguồn nhân

lực của doanh nghiệp du lịch hiện nay trước khi đưa vào khảo sát chính thức, nhóm tác giả đã tiến hành thảo luận nhóm với 15 nhân viên cùng nhà quản lý của các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa khác nhau kết hợp trao đổi cùng 03 chuyên gia. Cỡ mẫu nghiên cứu được xác định theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2010) nhằm đảm bảo mức ý nghĩa trong phân tích nhân tố khám phá nghĩa là lựa chọn cỡ mẫu theo tỉ lệ tốt nhất khi phân tích nhân tố khám phá (EFA), tuy nhiên để ngăn ngừa số phiếu không hợp lệ tổng số phiếu phát ra thực tế là 300 phiếu. Bằng phương pháp khảo sát phi xác suất thuận tiện thông qua việc phát trực tuyến qua email đến các nhân viên và nhà quản lý của một số doanh nghiệp tư nhân thuộc quy mô nhỏ và vừa trên địa bàn TP. Hà Nội. Kết quả thu về được 288 phiếu hợp lệ, dữ liệu được phân tích bằng phần mềm SPSS 26 để kiểm định giả thuyết với mức ý nghĩa 5%

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Kết quả phân tích thống kê mô tả 288 mẫu khảo sát cho thấy, về giới tính, có 154 người được khảo sát là nữ, chiếm 53,47%, và 134 người là nam, chiếm 46,53%. Về độ tuổi, nhóm nhân lực dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất với 132 người, tương ứng 45,83%; nhóm từ 30 đến dưới 50 tuổi có 133 người chiếm 46,18% và nhóm từ 50 tuổi trở lên có 23 người chiếm 7,99%. Về trình độ chuyên môn, phần lớn người tham gia khảo sát có trình độ cao đẳng và trung cấp với 135 người chiếm 46,88% tiếp theo là nhóm có trình độ đại học với 92 người chiếm 31,94% và sau đại học với 61 người chiếm 21,18%. Về vị trí công tác, có 150 người đang giữ các vị trí quản lý trong doanh nghiệp chiếm 52,08%, còn lại 138 người là nhân viên chính thức chiếm 47,92%. Về thâm niên công tác, đa số người được khảo sát có thời gian làm việc dưới 10 năm với 173 người, chiếm 60,07%, trong khi 115 người có thâm niên từ 10 năm trở lên chiếm 39,93%.

Bảng 1. Kết quả phân tích yếu tố độc lập

Yếu tố	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số tải nhân tố
Môi trường làm việc	Cronbach's Alpha= 0,760		
MT2	0,752	0,579	0,796
MT5	0,746	0,551	0,775
MT1	0,737	0,532	0,743
MT4	0,738	0,524	0,739
MT3	0,724	0,519	0,727
Đào tạo và phát triển	Cronbach's Alpha= 0,815		
DT2	0,802	0,512	0,805
DT4	0,795	0,564	0,774
DT1	0,774	0,497	0,761
DT3	0,768	0,463	0,733
Cơ chế tuyển chọn sử dụng nhân lực	Cronbach's Alpha= 0,804		
TC2	0,793	0,523	0,780
TC1	0,782	0,568	0,775
TC5	0,761	0,497	0,767
TC3	0,759	0,514	0,754
TC4	0,746	0,536	0,748
Sự quản lý và đánh giá	Cronbach's Alpha= 0,838		
QL1	0,829	0,573	0,788
QL2	0,812	0,562	0,773
QL3	0,801	0,540	0,765
QL5	0,788	0,513	0,743

Yếu tố	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số tải nhân tố
QL4	0,765	0,546	0,737
Lương thưởng và phúc lợi	Cronbach's Alpha= 0,817		
LT4	0,806	0,455	0,808
LT1	0,792	0,438	0,775
LT3	0,783	0,429	0,762
LT2	0,765	0,421	0,751
LT5	0,751	0,417	0,734
Hệ số KMO = 0,813			
Kiểm định Bartlett's	Giá trị Chi bình phương xấp xỉ		9458,211
	df		378
	Sig.		0,000
Tổng phương sai trích			75,832

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả

Kết quả đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của các yếu tố độc lập đều lớn hơn 0,7 và hệ số tương quan biến tổng từng biến quan sát của mỗi yếu tố đều lớn hơn 0,3 nên đạt độ tin cậy, đủ điều kiện để đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA (Hair và cộng sự, 2010). Thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA các yếu tố độc lập bằng phương pháp quay Varimax và trích Principle Components cho thấy hệ số KMO đạt 0,813 (thỏa mãn điều kiện

$0,5 \leq KMO \leq 1$), hệ số Sig. của kiểm định Bartlett đạt yêu cầu nhỏ hơn 0,05. Tại giá trị Eigenvalue lớn hơn 1 có 5 nhân tố được trích với tổng phương sai trích là 75,832% (lớn hơn 50%), nghĩa là 5 nhân tố này được trích ra giải thích được 75,832% sự biến thiên của dữ liệu, trong bảng ma trận xoay các biến quan sát đều có hệ số tải đạt yêu cầu lớn hơn 0,5 đảm bảo mức ý nghĩa trong phân tích nhân tố khám phá EFA của thang đo (Hair và cộng sự, 2010).

Bảng 2. Kết quả phân tích yếu tố phụ thuộc

Yếu tố	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số tải nhân tố
Phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa	Cronbach's Alpha = 0,838		
PT1	0,824	0,567	0,809
PT4	0,816	0,542	0,782
PT2	0,807	0,536	0,760
PT3	0,793	0,524	0,752
Hệ số KMO = 0,796			
Kiểm định Bartlett's	Giá trị Chi bình phương xấp xỉ		312,568
	df		4
	Sig.		0,000
Tổng phương sai trích			72,496

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả)

Kết quả phân tích yếu tố phụ thuộc cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của các yếu tố độc lập đều lớn hơn 0,7 và hệ số tương quan biến tổng từng biến quan sát của mỗi yếu tố đều

lớn hơn 0,3. Đối với phân tích nhân tố khám phá hệ số KMO là 0,796 thỏa mãn điều kiện lớn hơn 0,5 và bé hơn 1, mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett là 0,000 bé hơn 0,05 thể hiện mỗi

tương quan của các biến quan sát với nhau trong tổng thể. Ngoài ra tại giá trị Eigenvalue lớn hơn 1 chỉ có 1 nhân tố duy nhất được trích với tổng phương sai trích đạt 72,496% (lớn hơn

50%) và hệ số tải các biến quan sát đều lớn hơn 0,5. Như vậy, dữ liệu thu về đối với thang đo đạt yêu cầu đặt ra (Hair và cộng sự, 2010).

Bảng 3. Kết quả phân tích tương quan Pearson

	PT	MT	DT	TC	QL	LT
PT	1					
MT	0,417**	1				
DT	0,583**	0,421**	1			
TC	0,701*	0,398*	0,276**	1		
QL	0,635**	0,417**	0,524**	0,351**	1	
LT	0,599**	0,355**	0,378*	0,507*	0,376**	1

***. Tương quan có ý nghĩa ở mức 0,01*

**. Tương quan có ý nghĩa mức 0,05*

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của nhóm tác giả)

Kết quả phân tích tại Bảng 3 thể hiện mối tương quan chặt chẽ giữa các yếu tố độc lập và yếu tố phụ thuộc với giá trị Sig. đều nhỏ hơn 0,05 và hệ số tương quan lớn hơn 0,4. Ngoài ra giữa các yếu tố độc lập không có nghi ngờ về hiện tượng đa cộng tuyến đáp ứng điều kiện đưa vào phân tích hồi quy.

Phân tích hồi quy tuyến tính bội dựa trên phương pháp Enter, các yếu tố độc lập được đưa vào cùng một lúc nhằm đo lường mức ảnh hưởng của các biến này đến sự phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa, kết quả cho thấy:

Bảng 5. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính

Mô hình		Hệ số hồi quy chưa chuẩn hoá		Hệ số hồi quy chuẩn hoá	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
		B	Độ lệch chuẩn	B chuẩn hoá			Dung sai	VIF
1	Hằng số	0,156	0,018		6,154	0,000		
	MT	0,251	0,026	0,279	5,287	0,001	0,538	1,688
	DT	0,318	0,021	0,335	7,404	0,000	0,749	1,735
	TC	0,233	0,029	0,243	6,162	0,000	0,621	1,641
	QL	0,286	0,014	0,308	5,836	0,000	0,524	1,734
	LT	0,215	0,010	0,227	5,319	0,001	0,665	1,609

Giá trị F = 113,568; Sig. = 0,000

R² = 0,815; R² hiệu chỉnh = 0,794; Durbin-Watson = 1,817

a. Biến phụ thuộc: PT

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của nhóm tác giả)

Mô hình có trị số xác định R² = 0,815 thể hiện độ thích hợp của mô hình đạt 81,5%. Đồng thời, giá trị R² hiệu chỉnh phản ánh chính xác hơn sự phù hợp của mô hình với tổng thể, trong nghiên cứu này giá trị R² hiệu chỉnh đạt 0,794 nghĩa là 79,4% sự biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi 5 yếu tố trong mô hình, còn lại sẽ được giải thích bởi các yếu tố

khác ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên. Giá trị Durbin- Watson bằng 1,817 thỏa mãn điều kiện nằm trong miền chấp nhận giả thuyết các phần dư không có tương quan chuỗi bậc nhất với nhau. Đồng thời kết quả phân tích ANOVA cho thấy hệ số Sig. của đại lượng F nhỏ hơn 0,05 đã kiểm chứng sự phù hợp về tổng thể của mô hình nghiên cứu. Kết quả kiểm định các giả

thuyết nghiên cứu cho thấy các yếu tố đều có mức ý nghĩa Sig. bé hơn 0,05. Hệ số phóng đại phương sai VIF của các biến độc lập trình bày trong bảng đều nhỏ hơn 2 như vậy không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập. Như vậy, các giả thuyết đưa ra đều được chấp nhận phương trình hồi quy theo hệ số Beta chuẩn hóa như sau:

$$PT = 0,335*DT + 0,308*QL + 0,279*MT + 0,243*TC + 0,227*LT + \epsilon$$

Kết quả cho thấy có sự tương đồng với kết quả nghiên cứu của Trần Thị Trương và Nguyễn Quốc Tuấn (2018); Phạm Thị Hiền (2018); Nguyễn Hà Thanh Bình (2022); Nguyễn Thị Thuý và cs (2023) Tuy nhiên, nghiên cứu có sự khác biệt về mức độ tác động và thứ tự ảnh hưởng của 5 yếu tố độc lập, do có sự khác nhau về hoàn cảnh và đối tượng nghiên cứu, các yếu tố ảnh hưởng theo mức độ giảm dần là Đào tạo và phát triển; Sự quản lý và đánh giá; Môi trường làm việc; Cơ chế tuyển chọn sử dụng nhân lực; Lương thưởng và phúc lợi. Hạn chế của nghiên cứu là sử dụng mô hình hồi quy đơn giản với cỡ mẫu khảo sát nhỏ với phương pháp khảo sát thuận tiện chỉ tập trung vào đối tượng nghiên cứu trong các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa trên địa bàn TP. Hà Nội nên chưa đem lại được tính đại diện nói chung.

5. GIẢI PHÁP

Doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược đào tạo dài hạn gắn với mục tiêu phát triển bền vững. Hoạch định nhu cầu đào tạo theo từng nhóm vị trí công việc, từ nhân viên đến cấp quản lý, bảo đảm chương trình đào tạo phù hợp với thực tiễn. Tăng cường các chương trình đào tạo tại chỗ (on-the-job training) kết hợp với đào tạo chuyên sâu bên ngoài nhằm giúp nhân viên nâng cao cả kiến thức chuyên môn lẫn kỹ năng mềm. Khuyến khích văn hóa học tập suốt đời, tạo điều kiện cho nhân viên tiếp cận các khóa học trực tuyến, hội thảo chuyên đề, cập nhật xu hướng mới trong ngành. Thiết lập lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng, giúp người lao động

thấy được triển vọng thăng tiến và giá trị gia tăng từ quá trình đào tạo.

Xây dựng hệ thống quản lý và đánh giá hiệu quả. Thành lập bộ tiêu chí đánh giá năng lực, hiệu quả công việc cụ thể, công bằng, minh bạch và gắn với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Tăng cường đánh giá định kỳ và phản hồi hai chiều giữa cấp quản lý và nhân viên nhằm kịp thời điều chỉnh phương thức làm việc, khuyến khích sự chủ động của người lao động. Ứng dụng công nghệ vào quản trị nhân sự (HRM software) để đảm bảo tính chính xác, khách quan và tiết kiệm chi phí trong công tác đánh giá. Gắn kết quả đánh giá với chính sách lương thưởng, thăng chức và đào tạo bổ sung, tạo động lực nội sinh thúc đẩy nhân viên phát triển.

Xây dựng môi trường làm việc an toàn, hiện đại, trang bị đầy đủ cơ sở vật chất phục vụ công việc, đảm bảo các yếu tố sức khỏe, an toàn lao động. Khuyến khích giao tiếp cởi mở, tinh thần hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau giữa các bộ phận, qua đó tăng mức độ gắn kết trong tổ chức. Phát triển văn hóa doanh nghiệp tích cực, đề cao sự công bằng, tôn trọng và ghi nhận đóng góp của nhân viên. Quan tâm đến yếu tố cân bằng công việc – cuộc sống (work-life balance) thông qua các chính sách linh hoạt, hỗ trợ tinh thần và hoạt động gắn kết nội bộ.

Hoàn thiện quy trình tuyển dụng chuẩn hóa, bảo đảm lựa chọn được nhân sự phù hợp cả về năng lực chuyên môn lẫn giá trị văn hóa. Tăng cường áp dụng phương pháp tuyển dụng đa dạng (phỏng vấn tình huống, đánh giá năng lực thực tế, bài test năng lực...) để nâng cao chất lượng đầu vào. Xây dựng chính sách bố trí – sử dụng nhân lực hợp lý, đúng người – đúng việc – đúng thời điểm, phát huy tối đa năng lực từng cá nhân. Thực hiện chính sách phát triển nhân tài nội bộ, ưu tiên thăng tiến từ bên trong để tạo động lực làm việc, giảm chi phí tuyển dụng và rủi ro về hòa nhập văn hóa.

Xây dựng cơ chế trả lương linh hoạt theo năng lực và hiệu quả công việc, đảm bảo tính

cạnh tranh với thị trường lao động. Thiết lập hệ thống khen thưởng – khích lệ kịp thời, ghi nhận và vinh danh thành tích của cá nhân, tập thể. Đa dạng hóa các chính sách phúc lợi: bảo hiểm, hỗ trợ học tập, chăm sóc sức khỏe, du lịch – nghỉ dưỡng, quỹ hỗ trợ khẩn cấp... nhằm nâng cao sự hài lòng và gắn kết. Công khai, minh bạch trong chế độ lương thưởng, tạo niềm tin, giảm xung đột nội bộ và củng cố văn hóa tổ chức tích cực.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Aksu, A. A. (2005). Defining training needs of five-star hotel personnel: An application in the Antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20(9), 945–953.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. The Free Press.
- Begg, D., Fischer, S., & Dornbusch, R. (2008). *Lý thuyết kinh tế học*. Nhà xuất bản Thống kê.
- Bùi Trọng Tiến Bảo, & Đỗ Thị Ninh. (2021). Các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực trong các khách sạn 4–5 sao tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc gia về tài chính, kế toán & kinh doanh thương mại*, 591–600.
- Garavan, T. N. (1991). Strategic human resource development. *International Journal of Manpower*, 12(6), 12–22.
- Gilley, A. M., & Eggland, S. A. (1989). *Principles of human resource development*. Perseus.
- Hà Thị Bích Hạnh, & Mai Anh Vũ. (2023). Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng tới phát triển nguồn nhân lực tại Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, (06), 61–64. Link: <https://kinhtevadubao.vn/mo-hinh-nghien-cuu-cac-nhan-to-anh-huong-toi-phat-trien-nguon-nhan-luc-tai-viet-nam-26422.html>
- International Labour Organization. (2010). *A skilled workforce for strong, sustainable and balanced growth*. Geneva, Switzerland.
- Lê Thị Lệ. (2019). Đào tạo nguồn nhân lực du lịch chất lượng cao trong xu thế hội nhập và cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. *Tạp chí Khí tượng Thủy văn*, số phục vụ Hội thảo chuyên đề, 76–85.
- Lưu Đức Thượng. (2023). Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp thủy sản – Trường hợp tỉnh Cà Mau. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ – Trường Đại học Bình Dương*, 6(4), 3–10.
- Nadler, L. (1989). *Developing human resources* (3rd ed.). Van Nostrand Reinhold.
- Nguyễn Hà Thanh Bình. (2022). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp dịch vụ vừa và nhỏ tại Thành phố Hồ Chí Minh trong nền công nghiệp 4.0. *Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc tế Cung và cầu lao động chất lượng cao cho thị trường các nước Đông Á*.
- Nguyễn Thị Thuý, Đỗ Thị Hồng Khuyên, & Nguyễn Văn Linh. (2023). Các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Điện lực Lâm Đồng. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, (36), 35–38. Link: <https://kinhtevadubao.vn/cac-yeu-to-tac-dong-den-phat-trien-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao-tai-dien-luc-lam-dong-29716.html>
- Nguyễn Thị Trang Nhung. (2024). Đào tạo nguồn nhân lực du lịch trong bối cảnh hội nhập quốc tế của Việt Nam. *Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc tế Đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực du lịch chuẩn quốc tế trong giai đoạn hiện nay*, 141–149.
- Phạm Trung Lương. (2016). Đào tạo phát triển nguồn nhân lực du lịch trong bối cảnh hội

nhập. *Kỷ yếu hội thảo Brexit và cộng đồng kinh tế ASEAN dưới góc nhìn hội nhập.*

Phạm Thị Hiền. (2018). Nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp được phẩm Thanh Hoá. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Hồng Đức*, 37, 45–55.

Tabibi, S. J., Vatan Khah, S., Nasiripour, A. A., Vahdat, S., & Hessam, S. (2011). Factors affecting human resource development in the Iranian Social Security Organization's hospitals. *World Applied Sciences Journal*, 15(2), 164–173.

Trần Hùng Cường, Từ Văn Bình, & Huỳnh Quang Linh. (2020). Đề xuất thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại các DNNVV ngành thương mại–dịch vụ tỉnh Trà Vinh. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, (21), 76–79.

Trần Thị Trương, & Nguyễn Quốc Tuấn. (2018). Phân tích kết quả nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực ngành du lịch ở tỉnh Quảng Ngãi. *Tạp chí Khoa học Kinh tế – Trường Đại học Kinh tế – Đại học Đà Nẵng*, 6(02), 39–51.

Võ Thành Khôi. (2010). Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở các tỉnh vùng đồng bằng Nam Bộ trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá. *Đề tài nghiên cứu khoa học*, Học viện Chính trị – Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). *Human resource development* (4th ed.). Thomson South-Western.

Yoshihara, K. (2009). *The rise of ersatz capitalism in South-East Asia*. Oxford University Press.