

MỐI QUAN HỆ GIỮA THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC, KẾT QUẢ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ KẾT QUẢ KINH DOANH TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

Trần Kim Dung & Đoàn Thanh Hải & Lê Thị Loan & Bùi Thị Thanh & Phan Quốc Tấn & Huỳnh Văn Tâm

Tóm tắt

Nghiên cứu này thực hiện đo lường mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (QTNNL), kết quả QTNNL và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp theo nhận thức của nhân viên. Nghiên cứu áp dụng mô hình phương trình cấu trúc và dựa trên mẫu khảo sát từ 366 doanh nghiệp trên địa bàn TP.HCM. Nghiên cứu cho thấy thang đo thực tiễn QTNNL có 9 thành phần: xác định nhiệm vụ, công việc; thu hút, tuyển chọn; đào tạo; đánh giá kết quả làm việc của nhân viên; quản lý lương thưởng; phát triển quan hệ lao động; thống kê nhân sự; thực hiện quy định của luật pháp; và khuyến khích thay đổi với 26 biến quan sát. Kết quả cho thấy ảnh hưởng dương của thực tiễn QTNNL đến kết quả QTNNL ($\beta=0,75$). Mức độ giải thích của thực tiễn QTNNL cho kết quả QTNNL là 56,4% ($R^2=0,56$). QTNNL có ảnh hưởng rất mạnh đối với kết quả kinh doanh, mức độ giải thích của thực tiễn và kết quả QTNNL đối với kết quả kinh doanh là 45,3%. Kết quả nghiên cứu giúp cho các doanh nghiệp hiểu rõ các thành phần của thực tiễn QTNNL, tầm quan trọng của thực tiễn và kết quả QTNNL đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp từ đó có các chiến lược phù hợp nhằm nâng cao kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

1. Giới thiệu

Để đo lường cần có thang đo tốt, tuy nhiên, các thành phần của thực tiễn QTNNL rất khác nhau trong các nghiên cứu trước đây (Huselid, 1995; Guest, 1997; Singh, 2004). Hai nghiên cứu thực hiện đo lường thực tiễn QTNNL trong các doanh nghiệp VN (Lê Chiến Thắng & Trương Quang, 2005), (Trần Kim Dung & Văn Mỹ Lý, 2006) chưa phản ánh những nét đặc trưng trong thực tiễn

QTNNL hiện nay là chú trọng nhiều vào thống kê nhân sự và giải quyết chế độ chính sách (bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, chế độ làm việc nghỉ ngơi v.v.) theo quy định của luật pháp. Nghiên cứu này thực hiện đo lường thực tiễn hoạt động QTNNL và ảnh hưởng của nó đến kết quả QTNNL và kết quả kinh doanh trong các doanh nghiệp theo nhận thức của nhân viên.

2. Cơ sở lý luận

Thực tiễn QTNNL: Số lượng, thành phần của thực tiễn QTNNL khác nhau trong các nghiên cứu trước đây. Ngoài các chức năng nghiệp vụ chính của QTNNL, tùy theo mục đích nghiên cứu, đặc trưng văn hóa của các vùng, ngành nghề v.v. các nghiên cứu thực tiễn QTNNL có thể bao gồm những thành phần khác như: làm việc nhóm và giao tiếp (Ichiniowski, Shaw & Prensush, 1995; Lê Chiến Thắng & Trương Quang, 2005), thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động (Singh, 2004), quy chế công ty (Hiệp hội Thư viện Canada, 1995) v.v..

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp VN vẫn còn quản lý theo kiểu hành chính nhân viên và vẫn còn áp dụng mô hình Luật pháp (giai đoạn thấp nhất trong QTNNL, chú trọng vào việc tuân thủ quy định luật pháp để không bị kiện ra tòa, không xảy ra tranh chấp lao động hơn là quan tâm ứng dụng các phương pháp làm việc tiên tiến, cách phân công lao động hiện đại). Sau khi VN gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới, các doanh nghiệp VN phải cạnh tranh trong môi trường khốc liệt hơn, phải linh hoạt thay đổi, thích ứng hơn, do đó, hoạt động QTNNL cũng phải thay đổi, quan tâm đến việc quản lý và khuyến khích đổi mới để tồn tại và phát triển.

Trần Kim Dung (2009, 415) đã đề nghị thực tiễn QTNNL trong các doanh nghiệp VN có 9 thành phần. Ngoài 6 thành phần căn bản thuộc các chức năng nghiệp vụ chính của QTNNL (xác định nhiệm vụ, công việc; thu hút, tuyển chọn; đào tạo; đánh giá kết quả làm việc của nhân viên; quản lý lương thưởng; phát triển quan hệ lao động) còn có ba thành phần: thống kê nhân sự, thực hiện quy định luật pháp, và khuyến khích thay đổi. Thành phần “Thống kê nhân sự” tương tự như thành phần “Sử dụng và duy trì hệ thống thông tin nhân sự” của Hiệp hội Thư viện Canada nhưng ở mức độ thấp hơn. Hai thành phần “Thống kê nhân sự” và “Thực hiện quy định của luật pháp” thích hợp với điều kiện, trình độ QTNNL ở mức độ thấp của các doanh nghiệp VN. Thành phần “Khuyến khích thay đổi” gần tương tự như thành phần “Thu hút nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động” của Singh (2004) thích hợp với yêu cầu của doanh nghiệp hoạt động trong môi trường kinh doanh biến động và hội nhập với thị trường toàn cầu (Phụ lục 1).

Kết quả QTNNL của doanh nghiệp được đo bằng đánh giá của cán bộ nhân viên về bốn tiêu thức: (1) khả năng thu hút được nhân viên có năng lực trên thị trường; (2) khả năng duy trì và phát triển được đội ngũ nhân viên có năng lực cao; (3) mức độ thỏa mãn trong công việc của nhân viên và (4) tỷ lệ nghỉ việc.

Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp: Trong nghiên cứu này, kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được đo bằng ba tiêu thức: (1) tốc độ tăng trưởng doanh số; (2) lợi nhuận; và (3) phát triển thị trường theo nhận thức của nhân viên.

Mối quan hệ giữa thực tiễn QTNNL, kết quả QTNNL và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp: Các nghiên cứu của Guest (1997), Singh (2004), Huselid (1995), Hartog và Verburg (2004) cho thấy mối quan hệ dương giữa thực tiễn QTNNL với kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Nghiên cứu Trần Kim Dung và Văn Mỹ Lý (2006) cho thấy ảnh hưởng dương của đào tạo, chế độ đãi ngộ lương, thưởng đến kết quả kinh doanh và ảnh hưởng dương của cơ hội thăng tiến, đào tạo đến khả năng thu hút, giữ chân nhân viên giỏi trong các doanh nghiệp. Nghiên cứu của Lê Chiến Thắng và Trương Quang (2005) cho thấy ảnh hưởng dương của trao đổi thông tin; quản trị kết quả thực hiện công việc; đào tạo, phát triển và quản trị duy trì thực đến kết quả của tổ chức và kết quả thị trường. Giả thuyết:

H1: Thực tiễn QTNNL có ảnh hưởng dương đến kết quả QTNNL.

H2: Thực tiễn QTNNL có ảnh hưởng dương đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

H3: Kết quả QTNNL có ảnh hưởng dương đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Nghiên cứu này đo lường mối quan hệ giữa thực tiễn QTNNL, kết quả QTNNL và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Trong mô hình nghiên cứu, thực tiễn QTNNL là nguyên nhân của kết quả QTNNL và kết quả kinh doanh, đồng thời, kết quả QTNNL ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh.

3. Mẫu điều tra

Khảo sát được thực hiện ở TP.HCM bằng cách phỏng vấn trực tiếp và lấy mẫu thuận tiện. Trong số 366 người tham gia khảo sát, có 40% (145 người) từ doanh nghiệp có ít hơn 100 nhân viên; 37,5 % (136 người) từ doanh nghiệp có 100-499 nhân viên; 9,6% từ doanh nghiệp có 500-999 nhân viên; 12,9% từ doanh nghiệp còn lại có từ 1000 nhân viên trở lên; có 15,7% (57 người) từ doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài; 20,4% (74 người) từ doanh nghiệp quốc doanh và 63,4% (232 người) từ doanh nghiệp tư nhân hoặc các thành phần khác.

4. Kiểm định thang đo

Thang đo thực tiễn QTNNL (Trần Kim Dung 2009, 415) có 9 thành phần với 43 biến (Phụ lục 1) được sử dụng. Thang đo kết quả kinh doanh (3 biến) và kết quả QTNNL (4 biến). Thang đo 7 bậc được sử dụng, bậc 1 tương ứng với mức độ hoàn toàn sai/kém, bậc 7 tương ứng với mức độ hoàn toàn đúng/tốt.

Kiểm định thang đo thực tiễn QTNNL. Tất cả 9 thành phần của thang đo có hệ số tin cậy Cronbach alpha trong khoảng 0,7 đến 0,9. Trong kiểm định CFA, thang đo có kết quả phù hợp với các tham số Chi-Square(263)=624,658; $p=0,000$; GFI=0,884; TLI=0,928; CFI=0,942; RMSEA=0,061. Thang đo có độ tin cậy tổng hợp $\rho_c=0,938$, tất cả trọng số đều lớn hơn 0,62, trọng số trung bình $\lambda=0,789$ nên thang đo có giá trị hội tụ. Phương sai trích $\rho_{vc}=0,629$. Mối quan hệ giữa các thành phần của thang đo nhỏ hơn 1 có ý nghĩa thống kê nên thang đo giá trị phân biệt phù hợp. Không có hiện tượng tương quan giữa các phần dư của sai số nên thang đo có tính đơn nguyên.

Kiểm định thang đo kết quả kinh doanh: Hệ số tin cậy Cronbach alpha bằng 0,85, do chỉ có 3 biến quan sát nên thang đo được kiểm định chung trong mô hình đo lường.

Kiểm định thang đo kết quả QTNNL: Hệ số tin cậy Cronbach alpha bằng 0,86. Trong kiểm định CFA, các tham số phù hợp với Chi-Square (1)=1,947; $p=0,163$; GFI=0,997; TLI=0,994; CFI=0,999; RMSEA=0,051.

5. Kết quả kiểm định mô hình đo lường tới hạn

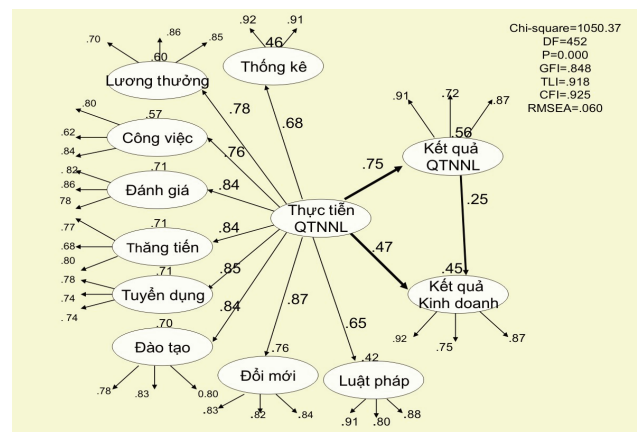
Mô hình có các tham số phù hợp với Chi-Square (409)=844,271; $p=0,000$; GFI=0,876; TLI=0,934; CFI=0,945; RMSEA=0,054 (Bảng 1). Hệ số tương quan giữa các thành phần thực tiễn QTNNL và kết quả hoạt động của doanh nghiệp nằm trong khoảng 0,44 đến 0,63 với tất cả các giá trị $(1-r)/SE > 2$ thể hiện giá trị phân biệt của các khái niệm trong mô hình đo lường. Thang đo kết quả kinh doanh được kiểm định có hệ số tin cậy tổng hợp ($\rho_c > 0,7$) đạt yêu cầu, phương sai trích ($\rho_{vc} > 0,5$), các trọng số của thang đo λ_i đều lớn hơn 0,7 và có nghĩa thống kê.

6. Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

Kết quả kiểm định CFA cho thấy mô hình lý thuyết có các tham số phù hợp với $\chi^2[452]=1050,367$; $p=0,000$; GFI=0,848; TLI=0,981; CFI=0,925; RMSEA=0,06 (Hình 1).

Kết quả đo lường tổng ảnh hưởng của thực tiễn QTNNL, kết quả QTNNL và kết quả kinh doanh trong bảng 2.

Hình 1: Kết quả kiểm định mô hình lý thuyết



Bảng 2: Kết quả đo lường tổng ảnh hưởng của thực tiễn QTNNL, kết quả QTNNL và kết quả kinh doanh

	Thực tiễn QTNNL	Kết quả QTNNL
Kết quả QTNNL ($R^2=0,56$)	0,75	
Kết quả kinh doanh ($R^2=0,45$)	0,65	0,25

Bảng 1: Kết quả kiểm định mô hình đo lường bằng CFA

	Số lượng thành phần	Độ tin cậy tổng hợp (ρ_c)	Phương sai trích (ρ_{vc})	Trọng số tải	Kết quả kiểm định
Thực tiễn QTNNL	9	0,94	0,63	0,79	Đạt yêu cầu
1. Thống kê	2	0,91	0,84	0,92	Đạt yêu cầu
2. Đãi ngộ	3	0,85	0,65	0,80	Đạt yêu cầu
3. Công việc	3	0,80	0,58	0,75	Đạt yêu cầu
4. Tuyển dụng	3	0,80	0,56	0,75	Đạt yêu cầu
5. Thăng tiến	3	0,80	0,57	0,75	Đạt yêu cầu
6. Luật pháp và môi trường	3	0,90	0,75	0,86	Đạt yêu cầu
7. Đào tạo	3	0,85	0,65	0,80	Đạt yêu cầu
8. Đánh giá	3	0,86	0,67	0,82	Đạt yêu cầu
9. Đổi mới	3	0,87	0,69	0,83	Đạt yêu cầu
Kết quả kinh doanh	3	0,89	0,72	0,85	Đạt yêu cầu
Kết quả QTNNL	3	0,88	0,71	0,84	Đạt yêu cầu

- Thực tiễn QTNNL có ảnh hưởng dương đến kết quả QTNNL ($\beta=0,75$, $p<0,001$), giả thuyết H1 được chấp nhận.

- Kết quả QTNNL có ảnh hưởng dương đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp ($\beta=0,25$, $p<0,05$), giả thuyết H2 được chấp nhận.

- Thực tiễn QTNNL có ảnh hưởng dương đến kết quả kinh doanh ($\beta=0,47$, $p<0,001$), giả thuyết H3 được chấp nhận.

NGHIÊN CỨU & TRAO ĐỔI

Lưu ý rằng thực tiễn QTNNL còn có ảnh hưởng gián tiếp cùng chiều đến kết quả kinh doanh thông qua kết quả QTNNL. Tổng ảnh hưởng của thực tiễn QTNNL đến kết quả kinh doanh là $\beta=0,65$. Kết quả đánh giá thực tiễn QTNNL, kết quả QTNNL và kết quả kinh doanh trong Bảng 3.

Nghiên cứu cho thấy ảnh hưởng dương của cả thực tiễn QTNNL lẫn kết quả QTNNL và mức độ giải thích của QTNNL trong kết quả kinh doanh là 45,3%. Điều này cho thấy vai trò then chốt của QTNNL đối với kết quả kinh doanh trong doanh nghiệp.

Bảng 3: Tỷ lệ (%) xếp loại thực tiễn QTNNL và kết quả hoạt động của doanh nghiệp

Điểm trung bình	Tỷ lệ (%) doanh nghiệp được xếp loại theo từng tiêu thức										
	Xác định công việc	Tuyển dụng	Đào tạo	Đánh giá	Thăng tiến	Đãi ngộ	Luật pháp	Thống kê nhân sự	Thay đổi	Kết quả kinh doanh	Kết quả QTNNL
< 3	9,02	19,13	13,11	17,21	19,67	12,84	9,56	8,74	13,66	9,56	19,13
3 đến < 4	16,39	25,96	14,48	24,86	22,13	18,58	13,66	19,67	16,39	19,40	22,40
4 đến < 4,5	8,47	7,65	8,47	7,65	10,93	6,28	4,37	6,28	11,20	7,92	7,38
4,5 đến < 5	19,67	19,95	23,22	19,67	17,49	20,49	16,12	22,40	21,31	21,04	17,49
5 đến < 5,5	9,02	6,01	10,11	12,57	10,38	11,20	7,92	8,47	8,74	10,11	11,20
5,5 đến < 6	20,22	14,21	18,85	10,93	13,66	15,57	23,77	19,13	21,04	19,67	16,67
6 đến < 6,5	8,74	3,83	4,10	5,46	3,01	6,28	4,10	3,28	4,37	4,10	3,28
$\geq 6,5$	8,47	3,28	7,65	1,64	2,73	8,74	20,49	12,02	3,28	8,20	2,46
Tỷ lệ tích lũy 5,5 +	37,43	21,31	30,60	18,03	19,40	30,60	48,36	34,43	28,69	31,97	22,40

7. Thảo luận

Cả thực tiễn QTNNL lẫn kết quả QTNNL đều bị đánh giá thấp hơn so kết quả kinh doanh theo cảm nhận của nhân viên. Có tới 32% doanh nghiệp được đánh giá có kết quả kinh doanh đạt điểm trung bình từ 5,5 trở lên nhưng chỉ có 22,4% doanh nghiệp có kết quả QTNNL đạt điểm trung bình từ 5,5 trở lên. Các doanh nghiệp mới chỉ chú trọng thực hiện quy định của luật pháp, còn các hoạt động đòi hỏi kỹ năng như tuyển dụng, phát triển nghề nghiệp cho CBNV và đánh giá kết quả thực hiện công việc bị đánh giá thấp.

Thực tiễn QTNNL có ảnh hưởng rất mạnh đến kết quả QTNNL ($\beta=0,75$, $p<0,001$), mức độ giải thích của thực tiễn QTNNL trong kết quả QTNNL 56,4%. Nghĩa là khi doanh nghiệp hoàn thiện thực tiễn QTNNL thì sẽ làm tăng khả năng thu hút ứng viên giỏi từ thị trường, tăng khả năng duy trì nhân viên có năng lực cao và tăng mức độ thỏa mãn của CBNV trong công việc, giảm tỷ lệ nghỉ việc của CBNV.

8. Đóng góp chính

Nghiên cứu đã kiểm định thang đo thực tiễn QTNNL trong điều kiện của các doanh nghiệp VN với 9 thành phần và 26 biến quan sát. Ngoài các chức năng nghiệp vụ chính, 3 thành phần của thực tiễn QTNNL mới được bổ sung gồm thống kê nhân sự, thực hiện quy định luật pháp và khuyến khích thay đổi. Thang đo này thể hiện đặc thù của QTNNL của các doanh nghiệp VN trong giai đoạn hiện tại: vừa hoạt động ở mức độ thấp, vừa phải thích hợp với yêu cầu hoạt động trong môi trường kinh doanh biến động và hội nhập với thị trường toàn cầu. Nghiên cứu đã góp phần làm phong phú thêm công cụ thang đo cho lĩnh vực QTNNL ở VN.

Nghiên cứu đã kiểm định và đo lường mối quan hệ giữa thực tiễn QTNNL, kết quả QTNNL và kết quả kinh doanh trong các doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy 3 yếu tố này có quan hệ chặt chẽ, để nâng cao kết quả kinh doanh, các doanh nghiệp cần đầu tư hoàn thiện thực tiễn QTNNL, kết quả QTNNL.

9. Hạn chế

Nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện và mới chỉ được thực hiện trên địa bàn TP.HCM do đó tính đại diện chưa cao. Cần có nghiên cứu tiếp theo ở các khu vực khác và chọn mẫu ngẫu nhiên để có thể thiết lập hệ thống tiêu chí đánh giá thực tiễn QTNNL của VN■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Guest, D. E. (1997), "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda", *International Journal of Human Resource Management* 8: 263-76.
2. Hartog, D. and R M Verburg (2004), "High Performance Work Systems, Organizational Culture and Firm Effectiveness", *Human Resource Management Journal*:14(1).
3. Hiệp hội Thư viện Canada (1995), http://www.cla.ca/AM/Template.cfm?Section=Position_Statements&Template=/CM/ContentDisplay.cfm&ContentID=3045
4. Huselid, M.A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal* 38: 635-72.
5. Ichiniowski, C. Shaw, K. Prensushi, G. (1995), "The Effect of Human Resource Management on Practice", *NBER Working Paper Cambridge*.
6. Le Chien Thang and Truong Quang (2005), "Antecedents and Consequences of Dimensions of Human Resource Management Practices in Vietnam", *Int. J. of Human Resource Management* 16(10 October): 1830-1846.
7. Singh, K. (2004), "Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance", *Asia Pacific Journal of Human Resources* 42(3).
8. Trần Kim Dung (2009), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê.
9. Trần Kim Dung và Văn Mỹ Lý (7/2006), "Ảnh hưởng của QTNNL đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa", tạp chí *Phát triển kinh tế*.

PHỤ LỤC

Thành phần của thực tiễn QTNNL (xem trang sau)

NGHIÊN CỨU & TRAO ĐỔI

I. Thống kê nhân sự

1. Số liệu thống kê nhân sự cập nhật thường xuyên. **R**
2. Số liệu thống kê nhân sự chính xác và đầy đủ. **R**
3. Số liệu thống kê nhân sự giúp cho việc phân tích các hoạt động nhân sự và quản lý kinh doanh được thực hiện dễ dàng và thuận lợi

II. Xác định nhiệm vụ, công việc

1. Xác định rõ ràng nhiệm vụ của các chức danh. **R**
2. Tổ chức có hệ thống bảng mô tả công việc cá nhân và thường xuyên được cập nhật.
3. Tổ chức có hệ thống bản mô tả công việc của các phòng ban/ bộ phận.
4. Nhân viên có thẩm quyền cần thiết để thực hiện công việc tốt. **R**
5. Trách nhiệm và quyền hạn luôn song hành trong công việc. **R**

III. Thu hút và tuyển chọn

1. Quy trình tuyển chọn có tính khoa học. **R**
2. Lãnh đạo các bộ phận trực tiếp và phòng nhân sự phối hợp nhịp nhàng trong việc tuyển chọn nhân viên. **R**
3. Các bài kiểm tra chuẩn hóa được sử dụng trong quá trình tuyển chọn. **R**
4. Tổ chức đã lựa chọn được những người có năng lực, phẩm chất phù hợp với công việc.

IV. Đào tạo

1. Việc xác định và thực hiện chương trình đào tạo theo đúng mục tiêu chiến lược của tổ chức. **R**
2. Nhân viên được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. **R**
3. Các chương trình đào tạo thực hiện có chất lượng.
4. Tổ chức tiến hành đào tạo các khoá chuyên sâu cần thiết cho nhân viên. **R**
5. Thiết lập từ điển năng lực cho các chức danh trong tổ chức.

V. Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên

1. Kết quả làm việc của nhân viên được đánh giá dựa trên mục tiêu cụ thể.
2. Nhân viên hiểu rõ mục tiêu của hệ thống đánh giá. **R**
3. Nhân viên nhận được thông tin phản hồi và tư vấn dựa trên hoạt động của mình. **R**
4. Hệ thống đánh giá trong tổ chức góp phần phát triển năng lực nhân viên. **R**
5. Dữ liệu đánh giá được dùng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng...
6. Các tiêu chí đánh giá nhân viên gắn chặt với mục tiêu chiến lược của tổ chức.

VI. Phát triển nghề nghiệp và thăng tiến

1. Các cá nhân trong tổ chức được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng.
2. Trong tổ chức, nhân viên có nhiều cơ hội để thăng tiến.
3. Xác định nhu cầu phát triển của cá nhân phù hợp với yêu cầu của tổ chức. **R**
4. Tổ chức tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên.
5. Mỗi nhân viên hiểu và nắm rõ những điều kiện để được thăng tiến. **R**

VII. Chế độ đãi ngộ lương thưởng

1. Mức độ đãi ngộ, khen thưởng phụ thuộc vào kết quả làm việc cụ thể. **R**
2. Thu nhập của nhân viên trong tổ chức đảm bảo được mức sống trung bình.
3. Mức độ đãi ngộ được quyết định dựa trên cơ sở năng lực của nhân viên. **R**
4. Nhân viên được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh. **R**
5. Mức đãi ngộ công bằng

VIII. Thực hiện quy định Luật pháp và duy trì môi trường không khí làm việc tốt

1. Các chế độ chính sách của tổ chức tuân thủ quy định pháp luật. **R**
2. Kiểm soát tốt việc thực thi các chính sách, quy định luật pháp. **R**
3. Không xảy ra xung đột, tranh chấp khiếu kiện ảnh hưởng đến uy tín, hình ảnh tổ chức. **R**
4. Nhân viên không bị cán bộ quản lý chèn ép, trù dập
5. Công bằng trong đối xử
6. Công việc ổn định

IX. Khuyến khích thay đổi

1. Cách thức tiến hành công việc linh hoạt. **R**
2. Thường xuyên cải tiến phương pháp thực hiện công việc. **R**
3. Khuyến khích những cố gắng tạo ra sự thay đổi, cải tiến. **R**
4. Nhân viên có cơ hội đưa ra các cải tiến nhằm hoàn thiện các hoạt động của tổ chức.

(*) R: Các biến được giữ lại sau khi kiểm định CFA.