

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI



HỌ VÀ TÊN NGHIÊN CỨU SINH:
HOÀNG THỊ TRANG NHUNG

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP
THƯƠNG MẠI TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực
Mã ngành: 9340404

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Người hướng dẫn khoa học: 1. PGS. TS. Lê Thanh Hà
2. TS. Đỗ Thị Tuyết

HÀ NỘI - 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận án “**Phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội**” là công trình nghiên cứu độc lập do tác giả thực hiện dưới sự hướng dẫn của PGS. TS. Lê Thanh Hà và TS. Đỗ Thị Tuyết. Luận án chưa được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, dữ liệu và nội dung được trình bày trong luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng, hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về toàn bộ nội dung của luận án.

Nghiên cứu sinh

Hoàng Thị Trang Nhung

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin gửi lời tri ân sâu sắc tới tập thể giáo viên hướng dẫn khoa học gồm: PGS. TS. Lê Thanh Hà, Chủ tịch Hội đồng trường, Trường Đại học Lao động Xã hội; TS. Đỗ Thị Tuyết, Giảng viên cao cấp khoa Quản trị nhân lực, Trường Đại học Công Đoàn đã tận tình hướng dẫn, đồng hành cùng tôi trong suốt thời gian thực hiện luận án. Tôi xin gửi lời cảm ơn đến Ông Nguyễn Ngọc Dũng, Chủ tịch Hiệp Hội TMĐT Việt Nam; xin chân thành cảm ơn Ông Trần Trọng Tuyên, Chủ tịch, Tổng giám đốc Công ty Cổ phần Công nghệ Sapo, phó chủ tịch Hiệp Hội TMĐT Việt Nam; xin chân thành cảm ơn các chuyên gia phát triển NNL, các chuyên gia về TMĐT; lãnh đạo, nhân viên 48 doanh nghiệp thương mại của Hà Nội tham gia khảo sát đã tư vấn, tạo điều kiện giúp đỡ, hỗ trợ tôi thu thập dữ liệu thực hiện luận án.

Tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến Ban Giám hiệu, các Thầy Cô Phòng Quản lý đào tạo, Khoa Quản lý nguồn nhân lực cùng các cán bộ, giảng viên Trường Đại học Lao động Xã hội đã tạo điều kiện giúp đỡ, hỗ trợ, đào tạo tôi hoàn thành khóa học. Tôi xin trân trọng cảm ơn Đảng ủy, lãnh đạo Cục Khoa học, Chiến lược và Lịch sử Công an, Bộ Công An và cấp ủy, lãnh đạo Phòng Quản lý khoa học và công nghệ đã tạo điều kiện, động viên tôi trong quá trình tôi thực hiện luận án. Cuối cùng, tôi xin bày tỏ lòng cảm ơn sâu sắc đến những người thân trong gia đình, đồng nghiệp, bạn bè đã luôn động viên tôi trong suốt quá trình thực hiện và hoàn thiện luận án.

Tôi xin trân trọng cảm ơn!

Nghiên cứu sinh

Hoàng Thị Trang Nhung

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG, BIỂU, HÌNH VẼ	vii
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI.....	8
1.1. Các nghiên cứu về bản chất của phát triển nguồn nhân lực.....	8
1.1.1. Tiếp cận phát triển nguồn nhân lực ở cấp độ phân tích cá nhân.....	8
1.1.2. Tiếp cận phát triển nguồn nhân lực ở cấp độ phân tích tổ chức	10
1.2. Các nghiên cứu về đánh giá phát triển nguồn nhân lực.....	14
1.3. Các nghiên cứu về các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực	16
1.4. Các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thương mại Việt Nam	18
1.5. Khoảng trống nghiên cứu và hướng nghiên cứu của luận án.....	21
1.5.1. Khoảng trống nghiên cứu	21
1.5.2. Hướng nghiên cứu của luận án.....	23
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI.....	24
2.1. Một số khái niệm.....	24
2.1.1. Nguồn nhân lực và nguồn nhân lực thương mại điện tử.....	24
2.1.2. Phát triển nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử	29
2.1.3. Doanh nghiệp và doanh nghiệp thương mại	31
2.2. Lý thuyết nền tảng về phát triển nguồn nhân lực.....	32
2.2.1. Các lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực.....	32
2.2.2. Lý thuyết của Gilley và cộng sự.....	36
2.3. Nội dung phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại.....	38
2.3.1. Phát triển cá nhân.....	38
2.3.2. Phát triển sự nghiệp	41

2.3.3. Quản lý kết quả thực hiện công việc	42
2.3.4. Phát triển tổ chức	44
2.4. Các tiêu chí đánh giá phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.....	46
2.4.1. Khái quát về việc xây dựng các tiêu chí.....	46
2.4.2. Các tiêu chí đánh giá mức độ phát triển nguồn nhân lực được xác lập.....	47
2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp thương mại	49
2.5.1. Xác lập các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	49
2.5.2. Nội dung các nhân tố ảnh hưởng được lựa chọn	52
2.6. Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử tại các doanh nghiệp thương mại.....	57
2.6.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	57
2.6.2. Giả thuyết nghiên cứu.....	57
2.6.3. Thang đo các yếu tố sử dụng trong mô hình	60
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI	64
3.1. Phương pháp nghiên cứu	64
3.1.1. Bối cảnh nghiên cứu	64
3.1.2. Phương pháp nghiên cứu định tính.....	69
3.1.3. Phương pháp nghiên cứu định lượng.....	73
3.2. Kết quả nghiên cứu về thực trạng phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội	76
3.2.1. Thực trạng phát triển cá nhân	76
3.2.2. Thực trạng phát triển sự nghiệp.....	84
3.2.3. Thực trạng quản lý kết quả thực hiện công việc.....	87
3.2.4. Thực trạng phát triển tổ chức.....	90
3.3. Kết quả nghiên cứu về thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại	93
3.3.1. Thống kê mô tả.....	93
3.3.2. Kiểm định thang đo bằng Cronbach's Alpha.....	95
3.3.3. Phân tích nhân tố khám phá.....	97

3.3.4. Phân tích tương quan	101
3.3.5. Phân tích hồi quy	102
3.3.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu.....	103
3.4. Đánh giá chung	107
3.4.1. Kết quả đạt được.....	107
3.4.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	109
CHƯƠNG 4: QUAN ĐIỂM, GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI	115
4.1. Toàn cầu hóa và những vấn đề đặt ra với phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại ở Việt Nam đến năm 2030	115
4.2. Quan điểm phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội đến năm 2030	119
4.3. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại ở Việt Nam đến năm 2030	120
4.3.1. Nhóm giải pháp phát triển cá nhân.....	120
4.3.2. Nhóm giải pháp phát triển sự nghiệp.....	125
4.3.3. Nhóm giải pháp quản lý kết quả thực hiện công việc.....	129
4.3.4. Nhóm giải pháp phát triển tổ chức	133
4.3.5. Một số giải pháp khác.....	137
4.4. Kiến nghị	141
4.4.1. Với chính phủ	141
4.4.2. Với Bộ Công thương, Phòng Công nghiệp và Thương mại Việt Nam.....	141
4.4.3. Với Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội và các cơ sở đào tạo thương mại điện tử.....	142
4.4.4. Với Thành phố Hà Nội	142
4.4.5. Với Hiệp hội thương mại điện tử Việt Nam	142
KẾT LUẬN	144
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ	147
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	147
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Kí tự	Diễn giải
1	CNTT	Công nghệ thông tin
2	KQTHCV	Kết quả thực hiện công việc
3	NNL	Nguồn nhân lực
4	PTCN	Phát triển cá nhân
5	PTNNL	Phát triển nguồn nhân lực
6	PTNN	Phát triển sự nghiệp
7	PTTC	Phát triển tổ chức
8	TMĐT	Thương mại điện tử

DANH MỤC BẢNG, BIỂU, HÌNH VẼ

Danh mục bảng

Bảng 1.1: Thang đo phát triển nguồn nhân lực	15
Bảng 3.1: Chỉ số phát triển TMĐT của Hà Nội.....	65
Bảng 3.2: Một số chỉ tiêu về đào tạo TMĐT ở Việt Nam	76
Bảng 3.3: Đào tạo nhân viên mới tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội.....	80
Bảng 3.4: Kết quả đào tạo lại, đào tạo bổ sung NNL TMĐT	81
Bảng 3.5: Đánh giá của nhân lực TMĐT về đào tạo lại, đào tạo bổ sung	82
Bảng 3.6: Xây dựng môi trường tự học tại doanh nghiệp thương mại của Hà Nội.....	83
Bảng 3.7: Kết quả khảo sát về phát triển sự nghiệp của NNL TMĐT	85
Bảng 3.8: Các hoạt động quản lý kết quả thực hiện công việc tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội.....	88
Bảng 3.9: Đánh giá về quản lý kết quả thực hiện công việc tại doanh nghiệp thương mại của Hà Nội.....	90
Bảng 3.10: Đánh giá về chiến lược phát triển nhân sự của doanh nghiệp thương mại của Hà Nội	92
Bảng 3.11: Đặc điểm doanh nghiệp tham gia khảo sát.....	93
Bảng 3.12: Đặc điểm cá nhân tham gia khảo sát.....	94
Bảng 3.13: Thống kê mô tả các biến	95
Bảng 3.14: Kết quả phân tích Cronbach's Alpha	95
Bảng 3.15: Hệ số Cronbach's Alpha các biến	96
Bảng 3.16: Kiểm định KMO và Bartlett	97
Bảng 3.17: Tổng phương sai được giải thích với biến độc lập.....	98
Bảng 3.18: Ma trận xoay	100
Bảng 3.19: Tương quan giữa các các biến.....	101
Bảng 3.20: Mức độ giải thích của mô hình	102
Bảng 3.21: Mức độ giải thích của mô hình	102
Bảng 3.22: Hệ số hồi quy	103
Bảng 3.23: Kết luận giả thuyết nghiên cứu	103

Danh mục biểu đồ

Biểu đồ 3.1a: Doanh nghiệp gặp khó khăn khi tuyển dụng nhân lực TMĐT.....	76
Biểu đồ 3.1b: Doanh nghiệp gặp khó khăn khi tuyển dụng nhân lực TMĐT	77
Biểu đồ 3.2: Kết quả khảo sát nhân viên về nội dung đào tạo nhân viên mới.....	78
Biểu đồ 3.3: Hiệu quả đào tạo nhân viên mới	79
Biểu đồ 3.4: Tỷ lệ nhân viên tự học thường xuyên trong quá trình làm việc	83

Biểu đồ 3.5: Tỷ trọng nhân lực chưa đạt kết quả thực hiện công việc dự kiến.....	89
Biểu đồ 3.6: Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại Hà Nội.....	91
Danh mục hình	
Hình 1.1: Các nguyên tắc của mô hình phát triển NNL	12
Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội	58
Hình 4.1: Quy trình xây dựng các bản phân tích công việc	127
Hình 4.2: Quy trình quản lý hiệu suất trong doanh nghiệp	131

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Tiến bộ công nghệ đặc biệt là công nghệ thông tin đã dẫn đến sự phát triển và đổi mới của nhiều sản phẩm, dịch vụ, quy trình kinh doanh và thương mại điện tử (TMĐT) là một sản phẩm của sự đổi mới đó. TMĐT được xem xét như một giải pháp nhằm ứng phó với những khó khăn trong việc có được thông tin kịp thời, cần thiết để ra quyết định kinh doanh. Các doanh nghiệp thường đặt chữ "e" trước bất kỳ quy trình hoặc chức năng nào như kinh doanh điện tử, mua sắm điện tử, bán hàng điện tử, thanh toán điện tử, ngân hàng điện tử, quản trị quan hệ khách hàng điện tử, thiết kế điện tử, giao hàng điện tử. Bằng cách đó, các doanh nghiệp có thể đẩy nhanh tốc độ lưu thông hàng hóa, thông quan mở rộng thị trường, tiếp cận nhiều nhóm khách hàng, tiết kiệm chi phí, cung cấp những trải nghiệm mới cho khách hàng, tối ưu hóa quy trình hoạt động, cải thiện hiệu suất kinh doanh,... Vậy nên, nhiều doanh nghiệp ở các nền kinh tế khác nhau với quy mô và địa vị khác nhau đặt mục tiêu đẩy nhanh ứng dụng TMĐT vào hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Thương mại điện tử với bốn đặc điểm nổi bật chính là thời gian thực, chia sẻ, mở và toàn cầu đã trở thành lựa chọn của nhiều doanh nghiệp. Cùng với toàn cầu hóa, phát triển công nghệ, tỷ trọng doanh thu bán lẻ TMĐT trong tổng giá trị hàng hóa bán lẻ chiếm khoảng trên 20 % ở phạm vi toàn cầu. Năm 2023, ước tính tổng giá trị giao dịch TMĐT đạt 20,5 tỷ USD; doanh số mua hàng trực tuyến chiếm 17,8 % doanh số toàn ngành bán lẻ. Tốc độ phát triển thương mại điện tử toàn cầu đạt 16,24% năm 2021 và dự báo bứt phá lên 24.5% vào năm 2025. Tại Việt Nam, TMĐT phát triển khá nhanh và ổn định, đặc biệt sau giai đoạn Covid 19. Tốc độ phát triển TMĐT tại Việt Nam là hơn 20% vào năm 2021, với quy mô 16 tỷ USD; dự đoán tốc độ tăng trưởng đạt 29% tương đương quy mô 39 tỷ USD vào năm 2025. Việt Nam cũng có nhiều doanh nghiệp kinh doanh TMĐT lớn như Shopee, Lazada, Tiki và Sendo [1].

Mặc dù có tốc độ phát triển cao nhưng ngành TMĐT tại Việt Nam đang phải đối phó với nhiều khó khăn, thách thức đến từ vấn đề nhân lực. Ở phạm vi vĩ mô, thị trường nhân lực TMĐT ở Việt Nam đang mất cân đối do nguồn cung nhỏ hơn cầu, đặc biệt là nhân lực chất lượng cao. Hơn nữa, quy mô đào tạo nhân lực TMĐT ở Việt Nam lại không tương xứng với nhu cầu tuyển dụng và sự phát triển của ngành. Báo cáo đào tạo TMĐT của Hiệp hội Thương mại điện tử Việt Nam năm 2022 chỉ rõ, hiện nay Việt Nam

mới có 36 trường đào tạo ngành TMĐT, gần 40 trường đào tạo chuyên ngành TMĐT và khoảng 60 trường đào tạo học phần thương mại điện tử. Vì thế, chỉ có 30% nhân lực TMĐT đang làm việc tại các doanh nghiệp được đào tạo chính quy; 70% được tuyển dụng từ những chuyên ngành đào tạo khác như thương mại, kinh doanh, công nghệ thông tin,... [2]. Vấn đề phát triển nguồn nhân lực (PTNNL) thương mại điện tử đang trở thành nhu cầu cần thiết, cấp bách của các doanh nghiệp Việt Nam và cả nền kinh tế vĩ mô.

Hà Nội được biết đến là trung tâm chính trị, kinh tế, văn hóa, khoa học, giáo dục của cả nước; được kỳ vọng là đòn bẩy kinh tế tạo đà cho sự phát triển của vùng thủ đô cũng như của toàn thể lãnh thổ Việt Nam. Trong lĩnh vực TMĐT, Hà Nội đặt mục tiêu đến năm 2025, doanh số TMĐT B2C chiếm 10% so với tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ, tăng trưởng trung bình hằng năm so với năm trước khoảng 20%; tỷ lệ dân số Hà Nội tham gia mua sắm trực tuyến đạt 55%; tăng trưởng trung bình hằng năm so với năm trước khoảng 2% [3]. Để đạt mục tiêu đó, Hà Nội có chủ trương thu hút, đào tạo, PTNNL có chất lượng cao cho phát triển TMĐT của thành phố. Vậy nên, các doanh nghiệp của Hà Nội (bao gồm cả doanh nghiệp thương mại) đã và đang thực hiện các giải pháp khác nhau nhằm PTNNL TMĐT hướng đến thực hiện mục tiêu chung của thành phố. Việc phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp nhằm PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội trở thành một chủ đề thú vị, thu hút sự quan tâm của nghiên cứu sinh.

Ở một góc cạnh khác, về mặt lý luận, PTNNL là quan trọng, cần thiết bởi nó ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp. Đã có nhiều nghiên cứu về PTNNL với các tiếp cận và phạm vi khác nhau. Kết quả tổng quan các công trình nghiên cứu của các tác giả trước đó cho thấy các nghiên cứu thường được tiếp cận dưới một góc độ hoặc là góc độ phân tích cá nhân hoặc là góc độ phân tích tổ chức. Điều này đặt ra câu hỏi các nghiên cứu tiếp cận đa góc độ liệu có sự khác biệt. Ngoài ra, các nghiên cứu về tiêu chí đánh giá PTNNL còn khá hạn chế, mới chỉ tập trung vào các tiêu chí đánh giá kết quả đào tạo, nhiều tiêu chí còn khó đo lường. Vậy nên, việc nghiên cứu để củng cố các tiêu chí đánh giá PTNNL cũng có nhiều ý nghĩa về mặt lý luận. Thêm vào đó, trong khi các nghiên cứu về nhân tố tác động đến PTNNL được thực hiện khá nhiều (cả quốc tế và trong nước) nhưng liệu thang đo các nhân tố tác động có phù hợp với bối cảnh Việt Nam, với bối cảnh nhân lực TMĐT của doanh nghiệp thương mại, có cần bổ sung thêm các nhân tố để phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại doanh

ngiệp thương mại ở Việt Nam vẫn là câu hỏi cần tiếp tục nghiên cứu. Tác giả cho rằng, cần tiếp tục có các mô hình nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực với những chỉ báo quan sát mới trong lĩnh vực thương mại điện tử với những tính riêng đặc thù của nhân lực, của doanh nghiệp. Vậy nên, nghiên cứu để xây dựng khung lý thuyết mô hình và kiểm định các giải thuyết liên quan đến phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử có thể mang tới những đóng góp cả ở phương diện lý luận.

Về mặt thực tiễn, thực tiễn khách quan tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cũng đặt ra nhu cầu cần có những giải pháp nhằm PTNNL TMĐT cho các doanh nghiệp thương mại. Ở Việt Nam hiện nay (bao gồm cả Hà Nội) trước những tác động của các mạng công nghiệp 4.0, xu hướng cạnh tranh toàn cầu và lợi ích mà TMĐT mang lại, mục tiêu phát triển kinh tế số, phát triển TMĐT quốc gia đã được xác lập. Mục tiêu này đòi hỏi mỗi doanh nghiệp, mỗi địa phương và toàn bộ hệ thống kinh tế phải chuẩn bị các nguồn lực nhất định đảm bảo cho việc thực hiện mục tiêu đó. Phát triển NNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội là cần thiết bởi nó đảm bảo cả về số lượng, chất lượng, cơ cấu nhân lực TMĐT cho các doanh nghiệp thương mại. Bên cạnh đó sự phát triển nhanh chóng của TMĐT, tương lai phát triển của TMĐT ở Việt Nam cũng như trên thế giới, thực tiễn đào tạo NNL TMĐT ở Việt Nam hiện nay tạo ra sự thiếu hụt về cung nhân lực TMĐT cả trong ngắn hạn và dài hạn. Sự thiếu hụt này dẫn đến nhu cầu mỗi doanh nghiệp cần chủ động trong việc PTNNL TMĐT phục vụ cho nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp. Đặc biệt trong bối cảnh thực trạng PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội hiện nay còn nhiều hạn chế (phân tích ở Chương 3) dẫn đến nhu cầu cần có những giải pháp thiết thực, khả thi hơn nhằm PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. Vậy nên, đề tài nghiên cứu của nghiên cứu sinh được cho là cần thiết, có giá trị khoa học và thực tiễn cao.

Từ những luận giải trên, nghiên cứu sinh chọn vấn đề: **“Phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội”** làm đề tài nghiên cứu cho luận án của mình.

2. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu: Đề xuất giải pháp phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội

Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Nghiên cứu tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan đến PTNNL thương mại điện tử, xác định khoảng trống và hướng nghiên cứu cho luận án.
- Xây dựng và hoàn thiện khung lý luận về PTNNL TMĐT trong các doanh nghiệp thương mại: khái niệm, nội dung và các tiêu chí đánh giá PTNNL TMĐT.
- Xác định mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội.
- Phân tích, đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội.
- Nghiên cứu thực trạng các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội.
- Đề xuất quan điểm, giải pháp phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại.

Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian: phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử được thực hiện tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội.
- Về thời gian: Các thông tin, dữ liệu nghiên cứu được thu thập trong phạm vi 5 năm từ năm 2018 đến năm 2022; các giải pháp đề xuất đến năm 2030.
- Về cách tiếp cận: PTNNL thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội được tiếp cận ở góc độ vi mô tức là quản trị nhân lực trong doanh nghiệp; chủ thể PTNNL ở đây là chủ doanh nghiệp, đối tượng là người lao động trong doanh nghiệp. Vậy nên, nội dung PTNNL được tiếp cận theo mô hình của Gilley và cộng sự với 4 trụ cột là phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, quản lý kết quả thực hiện công việc và phát triển tổ chức; các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL được đưa vào mô hình nghiên cứu là các nhân tố bên trong doanh nghiệp.
- Về đối tượng: Nhân lực thương mại điện tử tại các doanh nghiệp thương mại được hiểu là những con người đảm nhận các nghiệp vụ kinh doanh TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội, đó là: nhân viên sáng tạo nội dung, tối ưu hóa công cụ tìm kiếm, tiếp thị trực tuyến, thương mại trực tuyến, thiết kế và phát triển website, phân

tích và xử lý dữ liệu trực tuyến, tự động hoá tương tác với khách hàng, nhân viên quản trị mạng, nhân viên phân tích dữ liệu,...

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được thực hiện qua kỹ thuật cụ thể là phỏng vấn chuyên gia với giảng viên tại các cơ sở giáo dục đại học và tọa đàm khoa học với cán bộ quản lý tại doanh nghiệp. Phỏng vấn giảng viên tại các cơ sở giáo dục đại học được thực hiện nhằm mục đích tìm hiểu ý kiến của họ về các nội dung chuyên môn liên quan đến đề tài nghiên cứu như nội dung PTNNL, tiêu chí đánh giá PTNNL, các yếu tố tác động đến PTNNL và thang đo các yếu tố tác động đến PTNNL. Tọa đàm khoa học với cán bộ quản trị tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội nhằm tìm hiểu đánh giá của họ về thực trạng PTNNL tại doanh nghiệp cũng như làm rõ thêm kết quả nghiên cứu định lượng thu được. Dữ liệu thu được từ phỏng vấn chuyên gia cũng như tọa đàm khoa học được tác giả mã hóa và phân tích theo chủ đề nhằm đạt được mục tiêu nghiên cứu đặt ra.

4.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng để đo lường các tiêu chí đánh giá PTNNL, đánh giá tác động của các yếu tố đến PTNNL TMĐT và mức độ tác động của các yếu tố thông qua hệ số tương quan. Để có dữ liệu phục vụ nghiên cứu định lượng, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu điển hình tại các doanh nghiệp TMĐT để thu thập các số liệu thống kê về nhân lực TMĐT và phát triển nguồn nhân lực TMĐT tại các DNTM của Hà Nội. Tại mỗi doanh nghiệp điển hình, tác giả khảo sát đại diện doanh nghiệp và nhân lực TMĐT tại doanh nghiệp. Khảo sát đại diện doanh nghiệp để thu thập số liệu thống kê về nhân lực TMĐT và PTNNL thương mại điện tử tại doanh nghiệp. Khảo sát bằng bảng hỏi với đối tượng là nhân lực thương mại điện tử tại các doanh nghiệp nhằm khảo sát ý kiến của họ về thực trạng PTNNL TMĐT tại doanh nghiệp cũng như các nhân tố tác động đến PTNNL TMĐT tại doanh nghiệp. Để đảm bảo tính đại diện cho nghiên cứu, tác giả khảo sát 384 nhân lực TMĐT. Như luận giải trong phần đối tượng nghiên cứu, nhân lực TMĐT thường đảm nhận các vị trí công việc như nhân viên sáng tạo nội dung, tối ưu hóa công cụ tìm kiếm, tiếp thị trực tuyến, thương mại trực tuyến, thiết kế và phát triển website, phân tích và xử lý dữ liệu trực tuyến, tự động hoá tương tác với khách hàng, nhân viên quản trị mạng, nhân viên phân tích dữ liệu,... Như vậy, có từ 8 đến 10 vị trí công việc cho nhân lực TMĐT nên tác giả khảo sát mỗi doanh nghiệp từ 8 đến

10 người (ở các vị trí tương ứng). Để khảo sát được 384 nhân lực, số doanh nghiệp được khảo sát là 48. Các phương pháp được trình bày cụ thể trong Chương 2.

5. Những đóng góp mới của đề tài

5.1. Những đóng góp về mặt lý luận

Nghiên cứu là sự tổng kết và hệ thống hóa lý luận về PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại, cụ thể là: các khái niệm liên quan, nội dung và các nhân tố tác động đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại. Luận án cũng đề xuất được bộ tiêu chí đánh giá PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại căn cứ vào nội dung PTNNL TMĐT theo lý thuyết của Gilley và cộng sự. Tác giả hy vọng nghiên cứu sẽ góp phần hình thành khung lý thuyết để triển khai các nghiên cứu khác về các chủ đề liên quan đến PTNNL TMĐT trong doanh nghiệp.

Nghiên cứu phát triển hệ thống thang đo và mô hình nghiên cứu về các nhân tố tác động đến PTNNL phù hợp với khách thể nghiên cứu là NNL TMĐT trong các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. Kết quả nghiên cứu của luận án sẽ góp phần vào phát triển lý thuyết và đóng góp vào hệ thống thang đo còn thiếu nhất là hệ thống thang đo tại các nước đang phát triển để thiết lập hệ thống có giá trị như nhau về đo lường như nhận định của C. S. Craig và S. P. Douglas (2005). Kết quả nghiên cứu của luận án đã kiểm định một số thang đo được phát triển trước đó vào bối cảnh Việt Nam và bổ sung thêm nhân tố mới cùng với thang đo của nhân tố mới tác động đến PTNNL TMĐT trong các DNTM của Hà Nội.

5.2. Những đóng góp về mặt thực tiễn

- Luận án chỉ rõ thực trạng PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội và thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội. Trên cơ sở đó, luận án rút ra được những ưu điểm, hạn chế trong PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội và phân tích nguyên nhân của những hạn chế đó.

- Đề xuất quan điểm, giải pháp và kiến nghị nhằm PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội với bốn nhóm giải pháp khác nhau: Nhóm giải pháp nhằm phát triển cá nhân, nhóm giải pháp nhằm phát triển sự nghiệp, nhóm giải pháp nhằm quản lý kết quả thực hiện công việc và nhóm giải pháp nhằm phát triển tổ chức.

Kết quả nghiên cứu của luận án sẽ giúp cho các nhà quản trị có cách nhìn tổng quan hơn về thực tiễn PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội và đề xuất các quan điểm, giải pháp, khuyến nghị nhằm PTNNL TMĐT tại các doanh

ng nghiệp thương mại của Hà Nội. Vì thế, nghiên cứu này sẽ đặt cơ sở cho việc lựa chọn chiến lược phát triển NNL; các giải pháp, chính sách về PTNNL tại các doanh nghiệp thương mại tại Hà Nội.

6. Kết cấu đề tài

Chương 1: Tổng quan các công trình nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại

Chương 2: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu và kết quả nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội

Chương 4: Quan điểm, giải pháp phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

Trong nhiều thập kỷ qua, nhân loại được chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ trong nghiên cứu về PTNNL với tư cách là một lĩnh vực nghiên cứu. Các nghiên cứu tập trung vào các khía cạnh khác nhau của PTNNL như nội hàm khái niệm PTNNL, các lý thuyết về PTNNL, các tiêu chí đánh giá PTNNL, các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL và tác động của các yếu tố đến PTNNL. Trong khuôn khổ luận án, để tìm ra hướng nghiên cứu phù hợp, hướng đến việc đạt được mục đích nghiên cứu là làm sáng tỏ hoạt động PTNNL thương mại điện tử tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội, tác giả tổng quan các nghiên cứu về PTNNL theo 3 chủ đề chính: (1) bản chất về PTNNL; (2) các tiêu chí đánh giá PTNNL và (3) các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL.

1.1. Các nghiên cứu về bản chất của phát triển nguồn nhân lực

Nadler (1970) được cho là người đầu tiên đưa ra khái niệm PTNNL khi cho rằng PTNNL là một loạt các hoạt động có tổ chức được tiến hành trong một thời gian xác định và được thiết kế để tạo ra sự thay đổi hành vi [2]. Từ đó đến nay, PTNNL không chỉ là một lĩnh vực thực hành nghề nghiệp mà còn là một bộ phận kiến thức học thuật mang tính liên ngành [3]. Vì vậy, lĩnh vực PTNNL thu hút sự quan tâm của nhiều học giả, nhà nghiên cứu và các chuyên gia thực hành về PTNNL. Các nghiên cứu về PTNNL trong các doanh nghiệp được thực hiện với hai cách tiếp cận cơ bản là tiếp cận ở góc độ phân tích cá nhân và tiếp cận ở góc độ phân tích tổ chức.

1.1.1. Tiếp cận phát triển nguồn nhân lực ở cấp độ phân tích cá nhân

Mức độ phân tích cá nhân chủ yếu nhấn mạnh khía cạnh con người trong PTNNL. Các nghiên cứu này dựa trên lập luận rằng, các mục tiêu của tổ chức chỉ có thể đạt được thông qua hiệu suất cá nhân và PTNNL thực chất là phát triển nguồn lực con người. Các nghiên cứu ở cấp độ phân tích cá nhân cho rằng bản chất của PTNNL là nâng cao thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp, tiềm năng của con người trong tổ chức (R. L. Craig & Craig, 1976), (Walton, 1999) [4],[5]. Các nghiên cứu theo hướng này có xu hướng mô tả PTNNL là tự nguyện, xuất phát từ nhu cầu của chính con người, tập trung vào tương lai, chủ yếu là hướng nội, nhấn mạnh sự phát triển của các năng lực chung và tăng cường dịch chuyển lao động trên cơ sở giả định rằng cá nhân người lao động là người quyết định đối với các tổ chức sử dụng lao động. Vì bản chất của PTNNL là phát triển thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp của con người nên các yếu tố tác động đến PTNNL ở góc

độ phân tích cá nhân là năng lực bản thân, lòng tự trọng, động cơ học tập, động lực thông qua kỳ vọng, sự phát triển cá nhân, nhu cầu và kỳ vọng học tập của cá nhân con người.

Hai khía cạnh của cấp độ cá nhân được thể hiện trong các nghiên cứu là (i) phát triển bản thân với tư cách là một con người và (ii) phát triển năng lực, khả năng lao động để nâng cao giá trị bản thân trên thị trường lao động. Ở khía cạnh thứ nhất có các nghiên cứu biểu như: nghiên cứu của Reid & Barrington (1992); của Rainbird (1990); của P. Belcourt, M., & Wright (1996); của E. P. Antonacopoulou (1999) [6], [7], [8], [9]. Quan điểm chủ đạo trong các nghiên cứu này cho rằng các hoạt động quản lý PTNNL hướng đến mục tiêu cung cấp năng lực làm việc của cá nhân thay vì cung cấp nguồn lực lao động tốt hơn cho tổ chức. Theo N. Chalofsky (2000), có thể lập luận rằng PTNNL là cách các tổ chức xem xét nhu cầu của cá nhân để khám phá “*ý nghĩa tiềm ẩn của công việc*”. C. Elliott and S. Turnbull (2003) cho rằng “*phát triển nguồn nhân lực là cách thức mà công việc hàng ngày của các cá nhân được quy định và quản lý tập trung vào họ với tư cách là những cá nhân*” [10]; D. Russ-Eft (2000) định nghĩa PTNNL là tập trung vào “*sự phát triển của các nguồn lực của con người*” chứ không phải là “phát triển nguồn nhân lực” [11]. T. N. Garavan, D. McGuire và D. O’donnell (2004) cho rằng, các bằng chứng về chủ nghĩa cá nhân trong phân tích về PTNNL ngày càng gia tăng trong các nghiên cứu về PTNNL [12]. Lập luận cơ bản ở đây là các cá nhân chịu trách nhiệm lập kế hoạch và con đường để phát triển bản thân còn tổ chức chịu trách nhiệm cung cấp các cơ hội phát triển.

Ở khía cạnh thứ hai, PTNNL là phát triển năng lực, khả năng lao động để nâng cao giá trị của bản thân trên thị trường lao động dựa trên quan điểm cho rằng các cơ hội phát triển cá nhân xuất phát từ lợi ích hoặc nhu cầu thực tiễn. Các cá nhân tham gia các hoạt động PTNNL nhằm nâng cao năng lực làm việc, năng lực cá nhân hoặc có thể tham gia vào quá trình phát triển với mục đích tự nâng cao. Người lao động phải học tập liên tục để thúc đẩy năng lực cạnh tranh trong tìm kiếm việc làm. Về điểm thứ hai này, N. Chalofsky (2000) lập luận rằng các vấn đề liên quan đến mục đích cá nhân, ý nghĩa của công việc, học tập tự chủ và trách nhiệm xã hội đang ngày càng trở nên quan trọng tại nơi làm việc [13]. F. Wagner-Marsh and J. Conley (1999) trên tinh thần ủng hộ doanh nghiệp đưa ra định nghĩa PTNNL là những nỗ lực tập trung vào sự phát triển của cả cá nhân và tập thể (doanh nghiệp) [14]. Hầu hết các cuộc thảo luận về khía cạnh tinh thần đều nhấn mạnh bản chất cá nhân và làm nổi bật các đặc điểm như sự tập trung, sự tinh tế của nhận thức và trí tuệ cũng như giải quyết các mối quan tâm về biểu hiện của hiến pháp, tôn giáo.

Tựu chung lại, bản chất của các nghiên cứu về PTNNL ở cấp độ phân tích cá nhân hướng đến mục đích nâng cao năng lực và giá trị của bản thân người lao động.

Nâng cao sức khỏe, thể lực, năng lực làm việc, kỹ năng, kỹ xảo, tác phong làm việc, tính sáng tạo trong công việc,... là các yếu tố chính được quan tâm nhiều trong các công trình nghiên cứu mặc dù học tập và đào tạo là bản chất của hoạt động PTNNL trên khía cạnh này. Các nghiên cứu tiêu biểu như D. E. Bowen and E. E. Lawler III (1992), Noe (1986), R. A. Noe and S. L. Wilk (1993), S. R. Madsen (2003), J. E. Mathieu and J. W. Martineau (1997) [16], [15], [17], [18], [19]. Trong các nghiên cứu ở Việt Nam, các tiêu chí đánh giá PTNNL ở cấp độ phân tích cá nhân bao gồm: thể lực Trương Ngọc Khánh (2020), Năng lực chuyên môn Nguyễn Thị Lê Trâm (2020), phẩm chất đạo đức Nguyễn Hữu Hào (2019), Nguyễn Phan Thu Hằng (2017), Khả năng ngoại ngữ - Tin học Dự án EU (2020), Nguyễn Thị Lê Trâm (2020), Nguyễn Hữu Hào (2019), các kỹ năng mềm khác Dự án EU (2020), Nguyễn Thị Lê Trâm (2020), Nguyễn Hữu Hào (2019) (trích theo [20]).

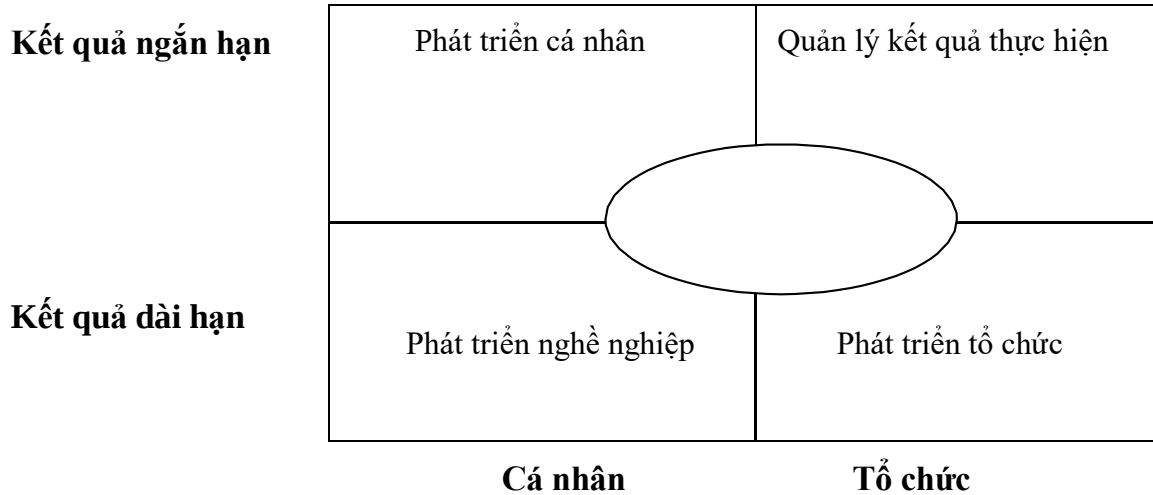
1.1.2. Tiếp cận phát triển nguồn nhân lực ở cấp độ phân tích tổ chức

Các nghiên cứu ở cấp độ phân tích tổ chức dựa trên quan điểm cho rằng NNL được coi là nguồn lực then chốt cho sự phát triển của bất kỳ tổ chức nào. Kết quả hoạt động tổ chức phần lớn phụ thuộc vào NNL của tổ chức và vai trò chiến lược của quản trị NNL là nâng cao kết quả hoạt động thông qua PTNNL. Ở cấp độ phân tích tổ chức, PTNNL không chỉ tập trung vào việc đạt được mục đích cá nhân mà mở rộng hơn, bao gồm việc đạt được mục đích cá nhân và mục đích của tổ chức. Một số quan điểm cho rằng động cơ tham gia các hoạt động PTNNL nhiều khả năng là không tự nguyện mà xuất phát từ sự tài trợ của tổ chức. Theo đó, PTNNL tập trung vào các hoạt động học tập chính thức, chủ yếu để giải quyết các vấn đề hiện tại và gia tăng năng lực của tổ chức trong tương lai và vì thế PTNNL nhấn mạnh các quá trình học tập tương tác hơn là xem xét các yếu tố nội hàm của học tập. Phân tích cấp độ tổ chức có xu hướng nhấn mạnh vào các năng lực cung cấp PTNNL của tổ chức, sự ràng buộc cá nhân với tổ chức và tập trung mạnh vào cấu trúc quá trình học tập.

Về nội hàm khái niệm PTNNL, phân tích ở cấp độ tổ chức cho rằng PTNNL là một tập hợp các hoạt động hoặc can thiệp phát triển tập trung vào hỗ trợ việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. PTNNL cung cấp một tập hợp các giải pháp cụ thể, phù hợp để đáp ứng nhu cầu của tổ chức hoặc hệ thống. Theo P. A. McLagan (1989), phát triển nguồn nhân lực là sử dụng hòa hợp của hoạt động đào tạo và phát triển của cá nhân và tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của cá nhân và tổ chức đó [21]. Theo T. N. Garavan (1991), phát triển nguồn nhân lực là việc thực hiện quản lý chiến lược về đào tạo, phát triển và quản lý hay can thiệp vào việc giáo dục chuyên nghiệp, để đạt được kết quả của tổ chức, cùng với đó, đảm bảo việc sử dụng hết những kiến thức và kỹ năng của từng nhân viên [22]. Theo R. A. Swanson (2001), phát triển nguồn nhân lực là quá

trình phát triển và tạo điều kiện giải phóng, phát huy khả năng của con người thông qua phát triển tổ chức, đào tạo và phát triển cá nhân với mục đích nâng cao khả năng thực hiện công việc [23]. Cùng quan điểm đó, các nghiên cứu của Armstrong (1999), Gourlay (2000), Nyhan (2002), ESC Toulouse (2002), Slotte et al (2004) (trích theo [24]) cũng đã khẳng định PTNNL liên quan cơ bản đến việc đào tạo, phát triển sự nghiệp của tổ chức và cá nhân, phát triển tài nguyên con người.

Giống như các nghiên cứu ở cấp độ phân tích cá nhân, các nghiên cứu ở cấp độ phân tích tổ chức cho rằng giáo dục, đào tạo là con đường chính để PTNNL. D. McGuire and K. M. Jorgensen (2010) cho rằng các nhà lãnh đạo có thể áp dụng các hình thức khác nhau để PTNNL trong tổ chức, tuy nhiên, việc PTNNL có hiệu quả cần được dựa trên cơ sở là quá trình đào tạo [25]. Tác giả đã chỉ ra 8 nội dung mà các tổ chức cần thực hiện để PTNNL bao gồm: lý thuyết học tập, kết hợp kiến thức và kỹ năng, chuyển đổi hình thức đào tạo, mức độ tham gia của người học, thời điểm bắt đầu học, sự phản hồi chi phí và tính tương tác giữa các cá nhân. Chartchai Na Chiangmai (2003) cho rằng PTNNL cần đảm bảo 4 nội dung chính: (1) Học tập mang tính tương tác thông qua các hoạt động nhằm phát triển khả năng và tiềm năng con người; (2) Quá trình học tập nên diễn ra trong bối cảnh là một tổ chức và cộng đồng; (3) Các hoạt động học tập cần đạt được hiệu quả, năng suất và hài hòa; (4) Mục đích cá nhân và mục đích tổ chức, cộng đồng nên đồng nhất với nhau (trích theo [26]). Trong nghiên cứu của Gilley và cộng sự (2002) về mô hình PTNNL, các tác giả cho rằng mục đích của PTNNL trong ngắn hạn là phát triển cá nhân và kết quả thực hiện công việc, trong dài hạn là hướng đến phát triển sự nghiệp và phát triển tổ chức.



Hình 1.1: Nội dung phát triển nguồn nhân lực

Nguồn: [27]

Mô hình của Gilley và cộng sự (2002) được cho là phù hợp khi nghiên cứu về PTNNL ở góc độ phân tích tổ chức, nó hàm ý nhiều nội dung của PTNNL ở cấp độ phân tích cá nhân. Theo Gilley và cộng sự (2002) hướng đến mục tiêu của cả tổ chức và cá nhân người lao động. Với cá nhân người lao động, PTNNL hướng đến sự phát triển của cá nhân từ đó phát triển sự nghiệp [27]. Với tổ chức, mục tiêu PTNNL là nâng cao hiệu suất và phát triển tổ chức. Mặc dù được cho là mô hình có nhiều ưu điểm trong các nghiên cứu về PTNNL ở cấp độ phân tích tổ chức nhưng các nghiên cứu thực nghiệm sử dụng các tiếp cận này cũng không nhiều.

Hoạt động PTNNL ở mức độ phân tích tổ chức thường nhấn mạnh khía cạnh tài nguyên của PTNNL. Theo đó, mục đích của PTNNL liên quan đến các vấn đề xung quanh việc tối đa hóa nguồn lực, nâng cao năng suất và phát huy hết tiềm năng của nhân viên để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Do đó, các hoạt động PTNNL trong các tổ chức cung cấp môi trường và kiểm soát hiệu suất của con người, của hệ thống; mục đích của PTNNL liên quan đến các vấn đề xung quanh việc tối đa hóa nguồn lực, nâng cao năng suất và phát huy hết tiềm năng của nhân viên để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

I. Wognum và J. Fond Lam (2000) lập luận rằng từ chiến lược nhấn mạnh quan điểm của doanh nghiệp và kết nối mục tiêu của PTNNL với mục tiêu của tổ chức [28]. J. Burgoyne (1998) và J. Walton (1999) cho rằng PTNNL là quan tâm đến việc tận dụng chiến lược của quá trình học tập và phát triển để nâng cao năng lực cốt lõi của tổ chức, các doanh nghiệp cần cung cấp các hoạt động PTNNL một cách có ý thức và chủ động hơn; coi sự phát triển của các hoạt động PTNNL là tiêu chí đánh giá sự phát triển của tổ chức và dự kiến rõ ràng rằng các hoạt động PTNNL chỉ có giá trị khi chúng tạo điều kiện cho tổ chức đạt được các mục tiêu của mình [29], [5]. Theo K. P. Kuchinke (1998), giá trị của PTNNL được đánh giá theo đóng góp của nó đối với kết quả hoạt động tài

chính của doanh nghiệp [30]. Tương tự như vậy, theo R. Ruona và cộng sự (2002), một trong những thách thức cốt lõi mà PTNNL đã và đang tiếp tục phải đối mặt là chiến lược PTNNL phải tác động tốt hơn đến lợi nhuận của doanh nghiệp [31]. Ngoài ra, Bates và cộng sự (2002) nhấn mạnh, hiệu suất là mục tiêu quan trọng của PTNNL khi chứng minh rằng vai trò, học tập và hiệu suất là ba chủ đề chính trong các hướng dẫn thực hành PTNNL của các chuyên gia [31]. Do đó, các hoạt động PTNNL phải được thiết kế bằng cách tập trung vào đạt được các mục tiêu tài chính của tổ chức thông qua việc đào tạo nhân viên; đánh giá hiệu quả của các chương trình đào tạo; xây dựng các cơ chế quản lý và phân công công việc; xây dựng các chính sách lương và phúc lợi; và định hướng cộng đồng nhân sự. Trong dài hạn, để đạt được sự trưởng thành của tổ chức, những can thiệp PTNNL cũng nên tập trung vào sự phát triển của nhân sự, giúp nhân sự đạt được sự thành công của họ trong công việc cũng như trong cuộc sống.

Một khía cạnh khác của PTNNL ở cấp độ phân tích tổ chức được nhiều nghiên cứu đề cập là quản lý tri thức và vốn tri thức. M. Salisbury and J. Plass (2001) dự kiến PTNNL góp phần phát triển vốn trí tuệ và lập luận rằng việc quản lý tri thức của NNL nội bộ là sống còn đối với sự thành công của doanh nghiệp [33]. Ruona và cộng sự (2003) xác định ba vai trò tương lai của PTNNL là học tập và phát triển con người, thay đổi tổ chức và hệ thống quản lý tri thức. Trong khi các mô hình PTNNL truyền thống tập trung vào phát triển kiến thức thông qua các can thiệp học tập thì các mô hình PTNNL gần đây lại tập trung vào quản lý tri thức và vốn tri thức của tổ chức. Đóng góp của P. K. Ahmed, K. K. Lim và A. Y. E. Loh (2007); B. Gupta, L. S. Iyer, và J. E. Aronson (2000); và . Sveiby (2001) nhấn mạnh vào tự học và học không chính thức. E. A. Smith (2001) cho rằng gần hai phần ba quá trình học tập tại nơi làm việc đến từ các cuộc tiếp xúc trực tiếp, bao gồm các cuộc trò chuyện, câu chuyện, học nghề,...[35].

Khái niệm coi con người là nguồn lực là chủ đề chính trong phân tích tổ chức của PTNNL; tuy nhiên, có một số bằng chứng cũng khẳng định mối liên hệ giữa giá trị cá nhân và nguồn lực cá nhân. Ba vấn đề được quan tâm trong PTNNL là khả năng sử dụng nhân viên, hành vi của doanh nghiệp và làm việc theo nhóm được cho là để kiểm tra khái niệm coi con người là tài nguyên. Những điều này được cho là đang tranh luận về khái niệm NNL.

Ví dụ, khả năng tìm kiếm việc làm nhấn mạnh nhu cầu của con người để đạt được những năng lực hướng đến việc làm họ có giá trị hơn trên thị trường cũng như trong tổ chức. Điều đó có nghĩa là cả cá nhân và tổ chức đều có trách nhiệm phát triển năng lực chung [36], [36]. C. Elliott and S. Turnbull (2003) chỉ ra rằng, người sử dụng lao động cần thể hiện hành vi kinh doanh và các cá nhân phải chịu trách nhiệm về “hành vi của chính họ” trong môi trường tổ chức [10]. U. Beck và E. Beck-Gernsheim (1996) đã chỉ

ra rằng mặc dù các cá nhân được kỳ vọng sẽ tương tác với những người khác và thể hiện tinh thần đồng đội hiệu quả, nhưng họ cũng được kỳ vọng thể hiện cá tính và “giá trị gia tăng” của bản thân [37].

Tóm lại, G. Martin, J. Pate, và J. McGoldrick (1999) lập luận rằng chiến lược đầu tư và chiến lược thu hút NNL là hai triết lý và chiến lược cạnh tranh nhau, chi phối chương trình nghiên cứu ở cấp độ phân tích tổ chức [38]. Ngoài ra, có thể tranh cãi rằng nghiên cứu cũng đã tập trung vào việc phát triển môi trường học tập phù hợp để hỗ trợ việc học tập tại nơi làm việc. J. A. Sonnenfeld, M. A. Peiperl và J. P. Kotter (1998) phát hiện ra rằng các doanh nghiệp là đối thủ cạnh tranh thống trị trên thị trường có xu hướng coi trọng PTNNL hơn và đảm bảo rằng nhân viên có nhiều cơ hội phát triển [39]. P. A. McLagan (1989) cho rằng, PTNNL bao gồm các hoạt động đào tạo và phát triển, phát triển tổ chức và phát triển sự nghiệp [21].

1.2. Các nghiên cứu về đánh giá phát triển nguồn nhân lực

Các tiêu chí đánh giá PTNNL được sử dụng trong các nghiên cứu của các tác giả đi trước đã đề cập đến PTNNL ở cả góc độ phân tích cá nhân và góc độ phân tích tổ chức. Ở góc độ phân tích cá nhân, tiêu chí được sử dụng để đánh giá PTNNL là: phản ứng, hoặc suy nghĩ và cảm xúc về khóa đào tạo, học tập, dựa trên sự gia tăng kiến thức, sự thay đổi hành vi hoặc mức độ học tập được áp dụng vào công việc [40]; học tập cá nhân và hiệu suất cá nhân [41]; chất lượng NNL về mặt trí lực, thể lực và đạo đức tác phong công nghiệp [42]; chất lượng nhân lực bao gồm kiến thức, kỹ năng, thái độ, sức khỏe [20]. Ở góc độ phân tích tổ chức, tiêu chí được sử dụng để đánh giá PTNNL là: ảnh hưởng của PTNNL đến kết quả hoặc hiệu quả kinh doanh [40]; hiệu suất tổ chức Holton (1996); lợi tức đầu tư (ROI) [43]; phân tích lợi tức, phân tích chi phí - hậu quả [44]; tác động của PTNNL đến năng suất lao động, mục tiêu và hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp [42]; năng suất lao động của lao động trong doanh nghiệp [20].

Tại Việt Nam, trong nghiên cứu “Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến PTNNL của các doanh nghiệp may Tỉnh Kiên Giang” tác giả Nguyễn Thanh Vũ (2015) sử dụng phương pháp đo lường phản ứng của người học về kết quả PTNNL thông qua 4 biến quan sát: (i) PTNNL thúc đẩy việc học tập có tính tổ chức góp phần nâng cao năng suất lao động của doanh nghiệp; (ii) PTNNL làm thay đổi chất lượng NNL về mặt trí lực, thể lực và đạo đức tác phong công nghiệp; (iii) doanh nghiệp có NNL đủ năng lực để thực hiện những mục tiêu phát triển của doanh nghiệp và (iv) Nhìn chung PTNNL đã đáp ứng nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp [42]. Tương tự, Thái Doãn Hồng (2022) trong nghiên cứu “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL của doanh nghiệp: Trường hợp các doanh

nghiệp du lịch trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh đo lường sự PTNNL của các doanh nghiệp bằng 5 biến quan sát thể hiện ở bảng sau:

Bảng 1.1: Thang đo phát triển nguồn nhân lực

STT	Thang đo
1	Sự thay đổi về số lượng, chất lượng, cơ cấu NNL phù hợp với kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp
2	Mức độ cải thiện trình độ nghề nghiệp sau các chương trình đào tạo và phát triển tại doanh nghiệp du lịch
3	Mức độ cải thiện hiệu quả làm việc của người lao động sau các chương trình đào tạo, phát triển và đãi ngộ tại doanh nghiệp du lịch
4	Doanh nghiệp du lịch chắc chắn rằng đội ngũ người lao động có trình độ chuyên môn phù hợp để đáp ứng các kế hoạch
5	Nhìn chung PTNNL đã đáp ứng nhu cầu hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp du lịch

Nguồn: [45]

Trong nghiên cứu “Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp khách sạn Tỉnh Kiên Giang” tác giả Nguyễn Hoàng Quyên (2020) cho rằng nội dung cơ bản của PTNNL là đào tạo và đãi ngộ nhân lực. Để đánh giá hoạt động PTNNL trong các doanh nghiệp khách sạn tác giả đã sử dụng 3 nhóm tiêu chí: (i) PTNNL về quy mô, cơ cấu; (ii) PTNNL về chất lượng bao gồm kiến thức, kỹ năng, thái độ, sức khỏe; (iii) năng suất lao động của lao động trong doanh nghiệp [20]. Tuy nhiên, trong mô hình nghiên cứu định lượng, để đánh giá các nhân tố tác động đến PTNNL trong các doanh nghiệp khách sạn, kết quả PTNNL được đo lường bằng cách tìm hiểu đánh giá của người được hỏi về 4 nhận định: (i) số lượng lao động chưa đáp ứng được yêu cầu công việc; (ii) chất lượng nhân lực được cải thiện qua các chương trình đào tạo và hoạt động PTNNL; (iii) cơ cấu nhân lực chưa theo kịp nhu cầu phát triển khách sạn hiện nay và (iv) năng suất lao động từng bước được cải thiện. Để đo lường các tiêu chí này, thang đo likert 5 mức độ được sử dụng với 1 là hoàn toàn đồng ý và 5 là hoàn toàn không đồng ý.

Như vậy, có nhiều phương pháp khác nhau để đo lường hoạt động PTNNL tại các doanh nghiệp mặc dù mỗi phương pháp đo lường có những ưu điểm và hạn chế khác nhau. Dường như các nghiên cứu mới đề cập đến hiệu quả PTNNL trong phạm vi ngắn hạn tức là xem xét hiệu quả của quá trình đào tạo hoặc cải thiện năng suất lao động trong mối tương quan với chi phí đầu tư cho PTNNL; hiệu quả của PTNNL trong dài hạn như hướng tới sự phát triển sự nghiệp của nhân sự hoặc sự phát triển dài hạn của tổ chức ít được đề cập sắc nét. Ngoài ra, phần lớn các tác giả

đi trước đã sử dụng phương pháp phỏng vấn cảm nhận của người được hỏi về các hoạt động PTNNL. Các nghiên cứu sử dụng các tiêu chí định lượng rõ ràng hoặc kết hợp giữa dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp để đánh giá hoạt động PTNNL còn khá hạn chế. Đây chính là khoảng trống cho nghiên cứu của tác giả.

1.3. Các nghiên cứu về các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực

Có nhiều yếu tố tác động đến PTNNL được các nghiên cứu của các tác giả trước đó đề cập. Kết quả nghiên cứu của các tác giả cho thấy có nhiều yếu tố tác động đến PTNNL, thường được chia thành 3 nhóm yếu tố.

(1) Các yếu tố thuộc về cá nhân nhân lực

Vì nhiều nghiên cứu cho rằng bản chất của PTNNL là học tập và đào tạo nên các yếu tố tác động đến PTNNL là các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động học tập của cá nhân. Theo các tiếp cận này các yếu tố thuộc bản thân người lao động được coi là quan trọng tác động đến PTNNL bao gồm: động cơ của người học Baldwin & Magjuka (1991), độ tuổi và cam kết của người học Cleveland & Shore (1992), thái độ và niềm tin của người học đối với các hoạt động phát triển Noe (1986), Noe & Wilk (1993), động cơ chuyển trường Yelon (1992), thay đổi xuyên lý thuyết Madsen (2003), năng lực bản thân Gist & Mitchell (1992),... [46], [47], [15], [17], [48], [18], [49].

(2) Các hoạt động PTNNL ảnh hưởng đến kết quả PTNNL

S. Yelon (1992) cho rằng có ba hoạt động chính tác động đến PTNNL là giáo dục, đào tạo và phát triển. Đào tạo có liên quan đến việc học tập trung vào công việc hiện tại của người học; giáo dục có liên quan đến việc học tập chuẩn bị cho người lao động bước vào một nghề/công việc nhất định và phát triển đề cập đến hoạt động học tập vượt xa khỏi công việc trước mắt nhằm tăng khả năng thích ứng của người học trong tương lai. Theo kết quả tổng hợp của M. E. Gist và T. R. Mitchell (1992) các hoạt động PTNNL tác động đến kết quả PTNNL gồm: Phát triển cá nhân, Đào tạo và Phát triển tổ chức, Quản lý kết quả thực hiện công việc và Phát triển lãnh đạo. Trên cơ sở cho rằng các hoạt động quản trị nguồn nhân lực ảnh hưởng đến PTNNL, tác giả Trương Quang Thắng (2005) đề xuất 5 thành phần của PTNNL có tác động đến PTNNL là trao đổi thông tin, hiệu quả quản lý, đào tạo và phát triển, định hướng nhóm, duy trì sự quản lý. Tương tự như vậy, P. Hu (2007) cho rằng thực tiễn quản trị NNL trong các doanh nghiệp Việt Nam có 9 thành phần. Ngoài 6 thành phần căn bản thuộc các chức năng nghiệp vụ chính của quản trị NNL là 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 là thống kê nhân sự; thực hiện quy định Luật pháp và khuyến khích thay đổi. Nghiên cứu của Đỗ Phú Trần Trình và các cộng sự (2012) phát hiện ra 05 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên đối với doanh nghiệp là: Cơ hội thăng tiến; Chính sách khen thưởng và phúc lợi; Quan hệ với lãnh đạo; Điều kiện

làm việc và Mức độ phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp. Trong đó, cơ hội thăng tiến là yếu tố tác động mạnh nhất. Kết quả có được từ nghiên cứu là một gợi ý quan trọng cho các doanh nghiệp trong việc xây dựng các chiến lược và kế hoạch phù hợp nhằm duy trì tốt hơn NNL cho đơn vị mình. Như vậy, các yếu tố thuộc về doanh nghiệp có ảnh hưởng đến kết quả PTNNL bao gồm: chính sách của doanh nghiệp, tuyển dụng, đào tạo, quản lý hiệu quả công việc và quản lý thông tin [51]; hoạt động đào tạo và tính hợp lý của đào tạo [52]; quản lý hiệu quả, hoạt động đánh giá [53]; giáo dục, đào tạo và phát triển [54];...

(3) Các yếu tố thuộc môi trường quản trị tác động đến PTNNL

Các yếu tố thuộc môi trường quản trị tác động đến PTNNL bao gồm nhiều yếu tố khác nhau. Theo R. Hill và J. Stewart (2000) các yếu tố thuộc môi trường quản trị tác động đến PTNNL trong các doanh nghiệp qui mô nhỏ là: Chiến lược; Tăng trưởng; Sự đổi mới; Liên kết với kết quả hoạt động kinh doanh; Các quan điểm của chủ doanh nghiệp; Văn hoá; Yếu tố ngành; Công nghệ; Sự khó khăn tuyển dụng; Những sáng kiến thay đổi; Sự mong đợi; Sự giúp đỡ từ bên ngoài [52]. Kim Dung và cộng sự (2010) cho rằng các yếu tố thuộc môi trường quản trị tác động đến PTNNL ngành công nghiệp chiếu sáng ở Indonesia” là pháp luật lao động; điều kiện thị trường lao động; đặc điểm của nguồn cung cấp lao động; nơi làm việc; đặc điểm công việc; vị trí nhà máy và nguồn nguyên liệu. Tác giả Vignesh Rajshekar cho rằng 7 yếu tố ảnh hưởng đến PTNNL của một tổ chức là: Yếu tố công nghệ, yếu tố kinh tế, cá nhân người lao động, thị trường lao động, nhu cầu sử dụng lao động, pháp lý về lao động và NNL của quốc gia [55]. Theo S. V.- SJ Tabibi, SV Khah, AA Nasiripour (2011) trong nghiên cứu các nhân tố tác động đến đào tạo và phát triển trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ - doanh nghiệp ngành sản xuất ở Nhật chứng minh rằng các nhân tố tác động đến đào tạo và phát triển bao gồm số năm hoạt động, kích cỡ của doanh nghiệp, bản chất của việc kiểm soát, những thay đổi trong công việc, hỗ trợ của tổ chức và thái độ của người quản lý đối với việc đào tạo. Trong đó, hỗ trợ của tổ chức và thái độ của người quản lý đối với việc đào tạo có tác động lớn đến việc đào tạo và phát triển của các doanh nghiệp. Tác giả Mahamed Shuaibu và Popoola Timothy Oladayo (2016) đã chứng minh các nhân tố chi tiêu của Chính phủ cho chăm sóc sức khỏe cộng đồng; chi tiêu của chính phủ cho giáo dục, thể chế quy định cho công tác phát triển vốn nhân lực và các thiết bị công nghệ được sử dụng cho hoạt động kinh tế - xã hội có tác động đến công tác phát triển vốn nhân lực tại các nước Châu Phi [56]. Tác giả A. Gamage và Y. Sadoi (2008) cho rằng NNL là nguồn lực mạnh nhất, quan trọng nhất trong các nguồn lực của sự phát triển. Đó không chỉ là động lực mà còn là mục tiêu của sự phát triển, là hướng vào phục vụ lợi ích con người. Kết quả nghiên cứu đưa ra các nhân tố tác động đến nguồn lao động như vị trí địa lý của

lãnh thổ, điều kiện tự nhiên và tài nguyên, đường lối phát triển kinh tế của Đảng và Nhà nước, Giáo dục và y tế. Trong đó, giáo dục có vai trò quan trọng nhất đối với sự phát triển tiềm năng của con người. Theo P. Hu (2007), có 9 yếu tố tác động đến PTNNL. Ngoài 6 thành phần căn bản thuộc các chức năng nghiệp vụ chính của quản trị NNL là 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 là thống kê nhân sự; thực hiện quy định luật pháp và khuyến khích thay đổi. Nghiên cứu của Nguyễn Thanh Vũ (2015) về các yếu tố ảnh hưởng đến PTNNL trong các doanh nghiệp May tỉnh Kiên Giang cho rằng các yếu tố thuộc môi trường quản trị tác động đến PTNNL là: Môi trường kinh tế - văn hóa - xã hội; chất lượng lao động cá nhân trên thị trường lao động; giáo dục đào tạo và pháp luật lao động và chính sách hỗ trợ của nhà nước về lao động [42].

Như vậy, tùy vào cách tiếp cận và mục đích nghiên cứu khác nhau mà các nghiên cứu của các tác giả trước đó đã đề cập đến các yếu tố khác nhau tác động đến PTNNL. Do đặc điểm của các nghiên cứu định lượng là mỗi mô hình hồi quy thường chỉ hiệu quả trong trường hợp nghiên từ 6 đến 8 yếu tố tác động đến kết quả hồi quy nên các nghiên cứu cũng lựa chọn số lượng các nhân tố ảnh hưởng có giới hạn. Trong nghiên cứu này, PTNNL được thực hiện trong phạm vi doanh nghiệp nên tác giả chỉ đo lường tác động của các hoạt động PTNNL đến phát triển NNL thương mại điện tử trong các tổ chức.

1.4. Các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thương mại Việt Nam

Ở phạm vi quốc tế, các nghiên cứu về PTNNL thương mại điện tử khá khiêm tốn. Về bản chất của PTNNL TMĐT, M. Shuaibu and P. O. Timothy (2016) cho rằng PTNNL TMĐT tại doanh nghiệp thương mại là một cách thực hiện các chiến lược, chính sách và thông lệ nhân sự trong các tổ chức thông qua sự hỗ trợ có ý thức, có định hướng kết hợp với việc sử dụng đầy đủ công nghệ web dựa trên nền tảng TMĐT [57]. Đ. N. T. Dương (2004) cho rằng nội hàm khái niệm PTNNL TMĐT tại doanh nghiệp thương mại là quá trình gia tăng về kiến thức, các kỹ năng và năng lực của người lao động [58]. Nội dung nghiên cứu về PTNNL TMĐT của Đ. N. T. Dương (2004) đề cập đến ba vấn đề chính, bao gồm: (1) PTNNL TMĐT tại doanh nghiệp thương mại được mô tả cụ thể trong bối cảnh kinh tế xã hội nhất định ở Iran; (2) PTNNL TMĐT tại doanh nghiệp thương mại được nhìn thông qua ba lăng kính giáo dục, mối quan hệ giữa NNL và phát triển kinh tế xã hội; (3) công nghệ thông tin, khoa học công nghệ là điểm mấu chốt của PTNNL TMĐT tại doanh nghiệp thương mại trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Iran. Hạn chế của nghiên cứu là sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính và số liệu thống kê. Cũng theo Đ. N. T. Dương (2004), mục tiêu của việc ứng dụng TMĐT trong PTNNL

TMĐT tại doanh nghiệp thương mại là nhằm tổ chức thực hiện các hoạt động tuyển dụng, đào tạo tập trung, đánh giá hiệu suất liên quan đến các chính sách phát triển nhân sự TMĐT trên nền tảng điện tử. Về tiêu chí đánh giá PTNNL TMĐT, Ủy ban Kinh tế xã hội châu Á Thái Bình Dương (UNESCAP, 2019) đề xuất 3 nhóm tiêu chí PTNNL bao gồm nhóm tiêu chí về quy mô, số lượng; nhóm tiêu chí về trình độ, chất lượng và nhóm tiêu chí về cơ cấu. Nghiên cứu của Ủy ban Kinh tế xã hội châu Á Thái Bình Dương (UNESCAP, 2019) cũng đề ra các phương hướng, quan điểm, chính sách và các giải pháp PTNNL TMĐT cho sự phát triển kinh tế xã hội ở các nước thuộc khu vực châu Á Thái Bình Dương như đào tạo, học tập, quản lý kết quả thực hiện công việc,... Về các nhân tố tác động đến PTNNL, nhóm tác giả Tukur Al-Mustaphal, Aina Omotayo Olugbenga (2019) cho rằng có 6 yếu tố chính ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp bao gồm: bản chất của các công ty xây dựng, cam kết của chính phủ, phát triển chuyên môn, hướng dẫn thực hành, chương trình giảng dạy và xung đột lợi ích. Kết quả nghiên cứu của Tukur Al-Mustaphal, Aina Omotayo Olugbenga (2019) cũng chứng minh được 3 yếu tố tác động lớn đến PTNNL là phát triển chuyên môn, hướng dẫn thực hành, chương trình giảng dạy tác động mạnh mẽ đến hiệu quả PTNNL TMĐT tại doanh nghiệp thương mại đối với các loại hình doanh nghiệp công nghệ thông tin ở quốc gia này.

Tại Việt Nam, Đặng Văn Sáng (2021), Nguyễn Trần Hưng (2011), Phong (2018) đều cho rằng NNL cho TMĐT và đặc biệt NNL chất lượng cao luôn là vấn đề lớn gây cản trở cho quá trình phát triển TMĐT trong nước. Đặng Văn Sáng (2021) cho rằng, để đạt được mục tiêu đề ra, Việt Nam cần quan tâm phát triển một NNL đủ mạnh cả về số lượng, lẫn chất lượng trong lĩnh vực TMĐT Việt Nam. Tác giả cũng cho rằng, TMĐT là một lĩnh vực mới, dựa trên sự giao thoa và tương tác của nhiều ngành khoa học khác nhau, đó là: kinh tế, kinh doanh, quản trị, marketing, công nghệ thông tin, hệ thống thông tin, luật... Do vậy, NNL ngành TMĐT thường đòi hỏi kiến thức tổng hợp ngoài chuyên ngành về công nghệ thông tin. Theo đó, họ cần có kiến thức rộng trong nhiều lĩnh vực như kinh tế, công nghệ thông tin, quản trị và ngoại ngữ... [59]. Báo cáo Chỉ số TMĐT Việt Nam của Hiệp hội TMĐT Việt Nam, trong nhiều năm liền, NNL cho TMĐT và đặc biệt NNL chất lượng cao luôn là vấn đề lớn gây cản trở cho quá trình phát triển TMĐT trong nước. Trên cơ sở đó, tác giả đã đưa ra các giải pháp Về phía cơ quan quản lý, về phía doanh nghiệp, cơ sở đào tạo đại học, cao đẳng và người học [60]. Nguyễn Trần Hưng (2011) cho rằng NNL TMĐT của Việt Nam chưa được đào tạo bài bản, thiếu nhân lực có kỹ năng ứng dụng thực tiễn theo tiêu chuẩn của các doanh nghiệp thương mại điện tử đặc thù [61].

Dưới góc độ cung, cầu NNL TMĐT, Phong (2018) cho rằng: (1) Nhân lực cho TMĐT phải hiểu theo 2 góc nhìn khác nhau. Một góc nhìn là những người trực tiếp làm kinh doanh cần có kiến thức nền về kinh doanh, thị trường cung cấp dịch vụ... góc nhìn khác là NNL hỗ trợ từ phía ngành công nghệ thông tin. NNL này phải có trách nhiệm đưa ra các giải pháp công nghệ thông tin để hỗ trợ cho các hoạt động kinh doanh liên quan đến TMĐT; (2) Những kỹ năng cần thiết của nhân lực TMĐT gồm kỹ năng công nghệ thông tin, kỹ năng TMĐT, kỹ năng kinh tế, kỹ thuật; (3) Thực trạng cung - cầu nhân lực TMĐT đang vênh nhau do thiếu cung nhân lực TMĐT; (4) Đề xuất các giải pháp PTNNL TMĐT tại doanh nghiệp thương mại nhằm gia tăng quy mô, nâng cao chất lượng, trình độ, đảm bảo cơ cấu NNL TMĐT cho phát triển ngành.

Về các tiêu chí PTNNL TMĐT tại doanh nghiệp thương mại, các nghiên cứu sử dụng các tiêu chí, bao gồm: phát triển nhằm gia tăng về quy mô, nâng cao chất lượng, trình độ và phát triển cơ cấu NNL Hoàng Thị Thúy (2019). Hoàng Thị Thúy (2019) nhấn mạnh, PTNNL nhằm tăng nhanh hàm lượng chuyên môn TMĐT cho NNL, phát triển trình độ, chất lượng, số lượng và phát triển đảm bảo về cơ cấu NNL TMĐT đáp ứng yêu cầu nhân lực của ngành thương mại, điện tử Việt Nam trong bối cảnh cuộc cách mạng 4.0 gắn liền với phát triển sản phẩm TMĐT có giá trị gia tăng cao và sức cạnh tranh của sản phẩm thương mại, điện tử của các doanh nghiệp trong nền kinh tế. Theo tác giả, TMĐT ở Việt Nam đã, đang phải đối diện với không ít thách thức, trong đó phải kể đến thực trạng NNL. Bài viết đã cho rằng NNL cho TMĐT ở nước ta hiện nay thực sự đang thiếu hụt cả về số lượng và chất lượng, bởi đa số các ứng viên trong lĩnh vực này chưa được đào tạo bài bản, chuyên sâu. Trên cơ sở đó, bài viết đã nhận diện những tồn tại, thách thức và đề xuất một số giải pháp đối với các cơ sở đào tạo đại học, cao đẳng; người học và doanh nghiệp trong việc PTNNL TMĐT tại doanh nghiệp thương mại [62].

Về giải pháp phát triển NNL TMĐT, Đỗ Thanh Bình, Đặng Văn Thắng (2021) cho rằng cần đào tạo, phát triển nhân lực ngành thương mại, điện tử trong thời đại phát triển của công nghệ gắn với sự thay đổi dịch chuyển từ việc mua sắm truyền thống sang hình thức mua sắm trực tuyến; nội dung đào tạo hướng tới mục tiêu nhằm đạt về quy mô, về trình độ chuyên môn về kỹ năng, năng lực, thái độ và cơ cấu nhân lực đáp ứng nhu cầu nhân lực ngành TMĐT trên thị trường lao động giai đoạn hiện nay.

Như vậy, các nghiên cứu về PTNNL TMĐT còn khá hạn chế ở cả Việt Nam và trên thế giới. Các nghiên cứu ở Việt Nam chủ yếu là nghiên cứu định tính, dưới dạng các công trình nghiên cứu nhỏ, thiếu các nghiên cứu chuyên sâu, định lượng. Hơn nữa, các số liệu thống kê biểu thị sự phát triển NNL TMĐT là rất ít, chủ yếu sử dụng các báo cáo của Bộ Công Thương hay Hiệp hội TMĐT Việt Nam mà các báo cáo này cũng sử dụng phương pháp khảo sát để hình thành số liệu.

1.5. Khoảng trống nghiên cứu và hướng nghiên cứu của luận án

1.5.1. Khoảng trống nghiên cứu

Một là, về bản chất của phát triển nguồn nhân lực

Các nghiên cứu về PTNNL có sự đa dạng và phong phú cả ở nội hàm khái niệm, nội dung, góc tiếp cận, cấp độ phân tích, lý thuyết áp dụng. Như đã trình bày ở trên, các nghiên cứu về PTNNL trong doanh nghiệp được xem xét ở hai cấp độ phân tích là cấp độ phân tích cá nhân và cấp độ phân tích tổ chức. Cả hai cấp độ phân tích đều nhấn mạnh vai trò của học tập, đào tạo đối với PTNNL nhưng mục đích học tập có thể là khác nhau. Cấp độ phân tích cá nhân cho rằng PTNNL hướng đến việc nâng cao năng lực cá nhân và nâng cao giá trị của bản thân trên thị trường lao động; cấp độ phân tích tổ chức hướng đến mục tiêu nâng cao hiệu suất lao động và kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, các nghiên cứu ở đa cấp độ còn khá hạn chế. Vì các mục tiêu không có tính chất loại trừ và bản chất là nếu hoạt động PTNNL được thực hiện tốt sẽ mang lại cả lợi ích cho cá nhân và tổ chức nhưng trên thực tế việc nghiên cứu PTNNL ở đa cấp độ gặp nhiều khó khăn. Đặc biệt, với NNL TMĐT trong các doanh nghiệp của Hà Nội thì chưa có nghiên cứu nào về PTNNL tiếp cận ở đa cấp độ. Vì thế, tác giả lựa chọn phân tích về PTNNL ở đa cấp độ: cấp độ phân tích cá nhân và cấp độ phân tích tổ chức - tức là PTNNL ở các doanh nghiệp thương mại hướng đến sự phát triển của cả cá nhân người lao động và phát triển doanh nghiệp. Ở cấp độ phân tích này, mô hình PTNNL của Gille và cộng sự (2002) được cho là phù hợp.

Hai là, về đánh giá phát triển nguồn nhân lực

Đo lường kết quả các hoạt động PTNNL có vai trò quan trọng trong việc ra quyết định quản trị, đặc biệt là các quyết định liên quan đến quản trị nhân lực trong doanh nghiệp. Mở rộng hơn, đánh giá hoạt động PTNNL trong các tổ chức còn gợi mở các vấn đề chính sách và quản lý nhằm giải quyết các vấn đề kinh tế, an sinh xã hội của địa phương, quốc gia và toàn cầu. Trên thực tế, cả về lý luận cũng như thực tiễn đã có nhiều mô hình đo lường PTNNL được giới thiệu và sử dụng như đo lường phản ứng của người học, theo dõi sự thay đổi về hành vi của người học sau quá trình học tập, đo lường mối tương quan giữa kết quả lao động chi phí cho phát triển nhân lực hoặc chi phí sử dụng lao động là các phương pháp chính được sử dụng trong các nghiên cứu. Các tiêu chí đánh giá PTNNL được xây dựng dựa trên nội hàm khái niệm, bản chất của PTNNL như sự thay đổi chất lượng nhân lực với các biến cơ bản như trình độ đào tạo, kỹ năng, thái độ, hành vi; sự thay đổi năng suất lao động; tỷ suất lợi tức đầu tư cho PTNNL; phân tích chi phí - lợi ích là các tiêu chí chính để đánh giá PTNNL. Về mặt phương pháp đo lường, có hai cách phổ biến là: (i) sử dụng số liệu thống kê kết hợp với phỏng vấn bằng bảng hỏi để đo lường các chỉ tiêu phản ánh chất lượng nhân lực, năng suất lao động, tỷ suất

lợi tức đầu tư,... và (ii) phân tích định lượng mô tả sự tương quan giữa các biến đầu vào là hoạt động PTNNL và kết quả đầu ra là kết quả PTNNL. Các nghiên cứu về PTNNL TMĐT sử dụng tổng hợp cả hai phương pháp khá hạn chế. Vậy nên, vẫn còn khoảng trống trong các nghiên cứu về PTNNL TMĐT liên quan đến việc sử dụng tổng hợp nhiều phương pháp đo lường khác nhau. Hơn nữa, khi tiếp cận bản chất của PTNNL theo mô hình của Gille và cộng sự (2002) thì các tiêu chí đánh giá PTNNL cũng được tiếp cận phù hợp. Việc xây dựng tiêu chí đánh giá PTNNL dựa trên mô hình PTNNL của Gille và cộng sự (2002) là rất cần thiết.

Ba là, về nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực

Nhiều nghiên cứu về PTNNL gợi mở các hướng nghiên cứu trong tương lai sử dụng tiếp cận đa cấp độ để đánh giá về PTNNL. Hoạt động PTNNL ở tiếp cận đa cấp độ sẽ chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố. Việc lựa chọn nghiên cứu về PTNNL dựa trên mô hình của Gille và cộng sự (2002) trong bối cảnh là NNL TMĐT trong các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội đặt ra nhu cầu nghiên cứu về các nhân tố tác động đến PTNNL cho phù hợp. Lựa chọn xem yếu tố nào có tác động và mức độ tác động của chúng đến PTNNL cũng là nhiệm vụ quan trọng đặt ra cho các nhà nghiên cứu. Ngoài ra, về mặt lý luận có nhiều nghiên cứu phát triển thang đo các nhân tố tác động đến PTNNL TMĐT nhưng các thang đo này có phù hợp với bối cảnh là các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội không thì chưa có nghiên cứu nào kiểm định; mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến PTNNL TMĐT trong các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội có cần bổ sung thêm nhân tố nào mới cũng chưa được nghiên cứu. Đây là khoảng trống để tác giả tiếp tục cần nghiên cứu.

Bốn là, về phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại

TMĐT là một lĩnh vực mới, dựa trên sự giao thoa và tương tác của nhiều ngành khoa học khác nhau, đó là: kinh tế, kinh doanh, quản trị, marketing, công nghệ thông tin, hệ thống thông tin, luật... Do vậy, NNL ngành TMĐT thường đòi hỏi kiến thức tổng hợp ngoài chuyên ngành về công nghệ thông tin. Theo đó, họ cần có kiến thức rộng trong nhiều lĩnh vực như kinh tế, công nghệ thông tin, quản trị và ngoại ngữ... Bên cạnh đó, TMĐT là lĩnh vực có hàm lượng ứng dụng công nghệ cao, tốc độ phát triển nhanh. Doanh nghiệp là lực lượng nòng cốt triển khai, Nhà nước đóng vai trò quản lý, thiết lập hạ tầng và tạo môi trường cho TMĐT phát triển. Điều đó đặt ra nhiệm vụ, vừa phải xây dựng đội ngũ NNL có trình độ, có am hiểu cho Nhà nước làm công tác quản lý, điều hành; vừa cung cấp NNL có chất lượng cho doanh nghiệp để tận dụng cơ hội để phát triển TMĐT, mang lại những giá trị kinh tế cho chính doanh nghiệp và nền kinh tế. Tuy nhiên, các nghiên cứu chuyên sâu, toàn diện, hệ thống về hoạt động này còn khá hạn chế.

Năm là, các nghiên cứu về doanh nghiệp thương mại của Hà Nội

Hà Nội là thủ đô của cả nước, là trung tâm kinh tế, văn hóa, chính trị lớn của Việt Nam, là động lực phát triển kinh tế của vùng thủ đô và khu vực Bắc Bộ. Hà Nội được đầu tư trọng điểm cả về kinh tế, văn hóa, xã hội, giáo dục nhờ đó tốc độ phát triển kinh tế xã hội của Hà Nội cao hơn nhiều so với trung bình của các địa phương trong cả nước. Về phát triển thương mại điện tử, Hà Nội chỉ đứng sau Thành phố Hồ Chí Minh ở cả quy mô, các chỉ số phát triển chung và các chỉ số thành phần về phát triển TMĐT. Tuy nhiên, các nghiên cứu về thương mại điện tử ở Hà Nội còn rất ít. Hơn nữa, hiện nay, các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội chiếm tỷ trọng khoảng 70% về số doanh nghiệp, vốn đầu tư, số lao động và đóng góp vào ngân sách thành phố. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào về TMĐT của doanh nghiệp thương mại Hà Nội nói chung, về phát triển NNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội nói riêng.

1.5.2. Hướng nghiên cứu của luận án

(i) PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội được thực hiện trên cơ sở áp dụng tiếp cận ở cấp độ phân tích cá nhân và phân tích tổ chức. Tác giả kỳ vọng rằng, tiếp cận đa cấp độ sẽ cho góc nhìn tốt hơn, tập trung hơn về các hoạt động PTNNL tại doanh nghiệp. Tác giả sử dụng mô hình PTNNL của Gille và cộng sự (2002) với 4 nội dung cơ bản: phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, quản lý kết quả thực hiện công việc và phát triển tổ chức.

(ii) Có nhiều nhân tố tác động đến PTNNL TMĐT trong các doanh nghiệp thương mại nhưng tác giả nghiên cứu các nhân tố tác động đến PTNNL mà doanh nghiệp có thể kiểm soát là các nhân tố bên trong doanh nghiệp. Tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến PTNNL bao gồm: phân tích công việc, tuyển dụng và bố trí nhân sự, chính sách đãi ngộ và hai nhân tố quan trọng thích hợp với bối cảnh nghiên cứu hiện nay là ứng dụng khoa học kỹ thuật trong PTNNL và khuyến khích đổi mới, sáng tạo trong PTNNL,...

(iii) Khách thể nghiên cứu của luận án là PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng là phương pháp kết hợp cả nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính được sử dụng với hai kỹ thuật phổ biến là phỏng vấn sâu và tọa đàm. Mục đích của nghiên cứu định tính là xác lập nội dung PTNNL, xác lập tiêu chí đo lường PTNNL, xác định các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL, xác lập thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL, giải thích sâu hơn về thực trạng PTNNL trong bối cảnh là NNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. Nghiên cứu định lượng đo lường tương quan giữa hoạt động PTNNL tại doanh nghiệp với kết quả PTNNL để có những nhận định, nhìn nhận khách quan về hoạt động PTNNL tại doanh nghiệp. Đây là cơ sở để đề xuất giải pháp, khuyến nghị nhằm PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại tại Hà Nội.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

2.1. Một số khái niệm

2.1.1. Nguồn nhân lực và nguồn nhân lực thương mại điện tử

Theo Milkovich & Boudreau (1997), *nguồn nhân lực là tổng thể các yếu tố bên trong và bên ngoài của mỗi cá nhân đảm bảo nguồn sáng tạo cùng các nội dung khác cho sự thành công, đạt được mục tiêu của tổ chức*. Khái niệm này nhấn mạnh NNL là nguồn lực của mỗi cá nhân con người tạo ra sự sáng tạo, thành công và khả năng đạt mục tiêu của tổ chức [64].

Theo Wright et al., 1994, *nguồn nhân lực là sự kết hợp giữa những kỹ năng, kiến thức, các khả năng được đặt dưới sự kiểm soát của một tổ chức dưới dạng mối quan hệ lao động trực tiếp và sự biểu hiện của những khả năng đó dưới hình thức các hành vi của nhân viên sao cho phù hợp với mục tiêu của tổ chức* [65]. Khái niệm này cũng nhấn mạnh đóng góp của NNL trong việc thực hiện mục tiêu của tổ chức và có sự cụ thể hơn khi cho rằng NNL là sự kết hợp kỹ năng, kiến thức, các khả năng của con người.

Theo Nicholas Henry (2001), *nguồn nhân lực là nguồn lực con người của những tổ chức (với quy mô, loại hình và chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế xã hội của quốc gia, khu vực và thế giới* [66]. Giống như các khái niệm trên, khái niệm này cho rằng NNL của tổ chức là nguồn lực của con người có khả năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức.

Theo Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm, *nguồn nhân lực của tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực* [67]. Theo Trần Kim Dung (2018), *nguồn nhân lực của tổ chức được hình thành trên cơ sở các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định* [68]. Ngoài việc đề cập đến nguồn lực của những con người, hai khái niệm này còn nhấn mạnh sự kết hợp của những con người trong tổ chức trong việc thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Khái niệm của Vũ Thị Hà (2016) cụ thể hơn khi cho rằng *nguồn nhân lực của một tổ chức là tổng thể nguồn lực của những con người trong độ tuổi lao động cùng làm việc trong tổ chức đó. Các nguồn lực của con người là những yếu tố cấu thành năng lực lao động của họ bao gồm thể lực, trí lực và tâm lực, quyết định khả năng đảm nhiệm và hoàn thành các nhiệm vụ của tổ chức* [69].

Như vậy, phần lớn các khái niệm NNL ở phạm vi tổ chức đề cập đến nguồn lực của tập thể những con người làm việc trong tổ chức đó, nguồn lực này bao gồm thể lực, trí lực, tâm lực quyết định khả năng đảm nhiệm và hoàn thành các nhiệm vụ của tổ chức. Lý thuyết dựa trên nguồn lực cho rằng, đây là nguồn lực tạo ra khả năng cạnh tranh của tổ chức bởi tính có giá trị, hiếm, không thể bắt chước được và không thể thay thế được. Nguồn lực này mạnh hay yếu sẽ tác động trực tiếp đến khả năng cạnh tranh của tổ chức suy rộng ra là khả năng thực hiện mục tiêu của tổ chức, khả năng phát triển của tổ chức cả trong ngắn hạn và trong dài hạn. Trong nghiên cứu này, luận án nghiên cứu về NNL TMĐT trong các doanh nghiệp thương mại, tức là nguồn nhân lực của doanh nghiệp, được hiểu là *nguồn lực con người của tập thể những người lao động đang làm việc trong các doanh nghiệp, là nguồn lực sáng tạo nên năng lực làm việc tập thể của một doanh nghiệp*.

Nguồn nhân lực thương mại điện tử

TMĐT đã trở thành ưu tiên số một của nhiều doanh nghiệp trên toàn cầu. Các doanh nghiệp hiện nay dựa vào Internet để tiếp thị sản phẩm cho khách hàng và giao tiếp với các đối tác của họ. TMĐT đang thay đổi cách thức thương mại được thực hiện trên toàn thế giới, được biết đến với nhiều tên gọi khác nhau: “Thương mại điện tử” (Electronic commerce), “thương mại trực tuyến” (online trade), “thương mại không giấy tờ” (paperless commerce) hoặc “kinh doanh điện tử” (ebusiness). Tuy nhiên, “thương mại điện tử” vẫn là tên gọi phổ biến nhất và được dùng thống nhất trong các văn bản pháp lý hay công trình nghiên cứu. TMĐT được hiểu theo cả hai nghĩa rộng và hẹp:

Theo nghĩa hẹp, TMĐT là việc mua bán hàng hoá và dịch vụ thông qua các phương tiện điện tử và mạng viễn thông, đặc biệt là máy tính và internet. Theo cách hiểu này, TMĐT là các giao dịch thương mại về hàng hoá và dịch vụ được thực hiện thông qua các phương tiện điện tử (Diễn đàn đối thoại xuyên Đại Tây Dương, 1997, trích theo [70]); là việc thực hiện các giao dịch kinh doanh có dẫn tới việc chuyển giao giá trị thông qua các mạng viễn thông (EITO, 1997); là việc hoàn thành bất kỳ một giao dịch nào thông qua một mạng máy tính làm trung gian mà bao gồm việc chuyển giao quyền sở hữu hay quyền sử dụng hàng hoá và dịch vụ (Cục thống kê Hoa Kỳ, 2000) (trích theo Thoan, 2012). Theo đó, TMĐT bắt đầu bằng việc các doanh nghiệp sử dụng các phương tiện điện tử và mạng internet để mua bán hàng hóa, dịch vụ của doanh nghiệp mình được thực hiện dưới dạng các giao dịch giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp (B2B) hoặc giữa doanh nghiệp với khách hàng cá nhân (B2C). Ngoài ra, TMĐT cũng bao gồm việc mua bán, trao đổi hàng hóa giữa các cá nhân với nhau (C2C).

Theo nghĩa rộng TMĐT đề cập đến việc sử dụng các phương tiện điện tử và mạng vào hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp như marketing, bán hàng, phân phối, thanh

toán, quản trị. Theo đó, khái niệm TMĐT được hiểu là bao gồm các giao dịch thương mại thông qua các mạng viễn thông hoặc sử dụng các phương tiện điện tử, bao gồm TMĐT gián tiếp là trao đổi hàng hoá hữu hình và TMĐT trực tiếp là trao đổi hàng hoá vô hình theo EU; gồm các giao dịch thương mại liên quan đến các tổ chức và cá nhân dựa trên việc xử lý và truyền đi các dữ kiện đó được số hoá thông qua các mạng mở (như Internet) hoặc các mạng đóng có cổng thông với mạng mở (như AOL) theo OECD [71]; là việc thực hiện toàn bộ hoạt động kinh doanh bao gồm marketing, bán hàng, phân phối và thanh toán thông qua các phương tiện điện tử theo UNCTAD; bao gồm việc sản xuất, quảng cáo, bán hàng và phân phối sản phẩm được mua bán và thanh toán trên mạng Internet, nhưng được giao nhận có thể hữu hình hoặc giao nhận qua internet dưới dạng số hoá theo WTO; là làm kinh doanh có sử dụng các công cụ điện tử theo AEC (Association for Electronic Commerce); là việc sử dụng internet toàn cầu để mua bán hàng hóa và dịch vụ, bao gồm các dịch vụ và hỗ trợ sau bán hàng theo Treese và Stewart (1998, 5) [72]. Như vậy, TMĐT theo nghĩa rộng là hoạt động kinh doanh điện tử, bao gồm: mua bán điện tử hàng hoá, dịch vụ, giao hàng trực tiếp trên mạng với các nội dung số hoá được; chuyển tiền điện tử (EFT - electronic fund transfer); mua bán cổ phiếu điện tử (EST - electronic share trading); vận đơn điện tử (E B/L -electronic bill of lading); đấu giá thương mại (commercial auction); hợp tác thiết kế và sản xuất; tìm kiếm các nguồn lực trực tuyến; mua sắm trực tuyến (online procurement); marketing trực tiếp, dịch vụ khách hàng sau khi bán... Khái niệm này đã đề cập đến toàn bộ hoạt động kinh doanh được thực hiện thông qua các phương tiện điện tử, chứ không chỉ giới hạn ở riêng mua và bán. Bốn hoạt động kinh doanh chủ yếu được trong TMĐT của doanh nghiệp được viết tắt là MSDP (Marketing - Sales - Distribution – Payment).

Nhân lực TMĐT trong doanh nghiệp được hiểu là những con người thực hiện các hoạt động TMĐT tại doanh nghiệp như marketing điện tử, bán hàng điện tử, phân phối sản phẩm bằng phương tiện điện tử và thanh toán điện tử. Tuy nhiên, hiện chưa có khái niệm thống nhất sử dụng trong các công trình nghiên cứu về NNL TMĐT. Nghiên cứu về NNL TMĐT chủ yếu dừng lại ở việc mô tả các đặc trưng của NNL trong lĩnh vực này. Theo S.Sriram (2016) thì NNL TMĐT có 7 đặc điểm: (i) có kỹ năng làm việc nhóm; (ii) có khả năng hiểu biết sâu sắc về các ngành công nghiệp khác nhau, khả năng bao quát cả hệ sinh thái TMĐT; (iii) có kỹ năng ra quyết định kinh doanh; (iv) có khả năng giao tiếp đúng với đúng người vào đúng thời điểm theo đúng cách; (v) tối ưu hóa mọi quy trình; (vi) có khả năng thích ứng các tình huống kinh doanh có thể gặp phải; (vii) có kỹ năng nhận thức - khả năng nhìn nhận vấn đề một cách tổng thể [73]. Theo báo cáo của Bộ Công thương về NNL cho TMĐT (2018) thì chất lượng đội ngũ nhân lực phải đảm bảo như sau:

Thứ nhất, người lao động trực tiếp và quản lý phải hiểu rõ về thao tác kỹ thuật, nguyên tắc trong kinh doanh trực tuyến.

Thứ hai, những nhân lực TMĐT cần nắm bắt kịp thời và vận dụng thành thạo các ứng dụng này khi giao dịch cũng như nắm bắt những cơ hội kinh doanh mới trong TMĐT.

Thứ ba, nhân lực TMĐT cần được tiến hành đào tạo có hệ thống, trải qua các trình độ từ cơ bản đến chuyên sâu tương ứng với từng vị trí, từng nhiệm vụ và theo từng chuyên ngành cụ thể (trích theo Trúc, 2018).

Theo đánh giá của hiệp hội TMĐT Việt Nam (2017), đội ngũ NNL phục vụ cho TMĐT phải có kỹ năng quản trị website và sàn giao dịch TMĐT, kỹ năng xây dựng kế hoạch triển khai dự án TMĐT; kỹ năng khai thác và sử dụng các ứng dụng TMĐT; kỹ năng cài đặt chế độ ứng dụng khắc phục sự cố thông thường của máy; kỹ năng quản trị cơ sở dữ liệu; kỹ năng tiếp thị trực tuyến; kỹ năng triển khai thanh toán trực tuyến.

Theo quan điểm của tác giả, *nguồn nhân lực thương mại điện tử là tất cả nguồn lực con người của tập thể những người lao động làm việc trong lĩnh vực thương mại điện tử của doanh nghiệp; họ tham gia vào quá trình kinh doanh điện tử của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp đạt mục tiêu đề ra với kết quả và hiệu quả cao.* Cách hiểu về những người lao động làm việc trong lĩnh vực TMĐT của doanh nghiệp cũng có sự khác biệt. Theo bản mô tả chương trình đào tạo trình độ đại học ngành TMĐT của trường Đại học Thương Mại, cử nhân tốt nghiệp ngành TMĐT có thể đảm nhận công việc ở các vị trí: Nhân viên kinh doanh online; Chuyên viên marketing online; Chuyên viên quản trị, xây dựng các hệ thống giao dịch thương mại, kinh doanh trực tuyến tại các công ty, doanh nghiệp (Có cơ hội thăng tiến lên vị trí Giám đốc thông tin, Giám đốc E-Marketing); Chuyên viên lập dự án, hoạch định chính sách phát triển công nghệ thông tin; Chuyên viên tư vấn viên cho các công ty tư vấn, đề xuất giải pháp, xây dựng và bảo trì các dự án công nghệ thông tin liên quan đến lĩnh vực TMĐT hoặc quản trị doanh nghiệp điện tử; Cán bộ nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ thông tin ở các viện, trung tâm, cơ quan nghiên cứu của các Bộ, Ngành; Giảng viên ngành TMĐT tại các trường Đại học, cao đẳng, trung cấp... Tại các doanh nghiệp, nhân lực TMĐT đảm nhận các công việc nhân viên marketing online, chuyên viên TMĐT, nhân viên hoạch định chiến lược TMĐT, nhân viên tư vấn giải pháp TMĐT, chuyên viên kinh doanh online, chuyên viên tối ưu hóa công cụ tìm kiếm, chuyên viên content marketing, chuyên viên phân tích dữ liệu, nhân viên ngành logistics, nhân viên quản lý sản phẩm,... Tiếp cận theo góc độ yêu cầu đối với nhân lực TMĐT, trang thông tin hỗ trợ giao dịch TMĐT của Trung tâm Thông tin Công nghiệp & Thương mại (VTIC) - Bộ Công Thương có tên miền <http://ecommerce.gov.vn> chỉ ra 3 đặc điểm của NNL TMĐT là: (i) phải hiểu rõ các

thao tác kỹ thuật, những quy định và nguyên tắc thực hiện kinh doanh trực tuyến do nhân lực TMĐT làm việc trong môi trường điện tử và dựa trên những qui định, những nguyên tắc và yêu cầu riêng về giao dịch, về thanh toán, về an toàn, về hệ thống luật pháp, về khiếu nại tranh chấp...; (ii) phải nắm vững những vấn đề liên quan đến thương mại và công nghệ thông tin để có thể vận dụng thành thạo các ứng dụng công nghệ thông tin khi tiến hành các giao dịch TMĐT, đồng thời phải thường xuyên cập nhật những công nghệ mới, nắm bắt những cơ hội kinh doanh mới trong TMĐT; (iii) phải có hàm lượng tri thức cao, được đào tạo có hệ thống từ cơ bản đến chuyên sâu tương ứng với từng vị trí, từng nhiệm vụ và theo từng chuyên ngành cụ thể. Báo cáo phát triển TMĐT tại Việt Nam đề cập đến nhân lực TMĐT bao gồm nhân viên kinh doanh điện tử, nhân viên IT, nhân viên phát triển ứng dụng cho điện thoại di động, nhân viên pháp lý, nhân viên giao hàng, nhân viên hỗ trợ qua điện thoại, hỗ trợ trực tuyến. Như vậy, cách gọi nhân lực TMĐT có thể có sự khác nhau nhưng bản chất công việc của>NNL TMĐT theo các cách tiếp cận là như nhau. Để đơn giản và gần gũi với thực tiễn tại doanh nghiệp, tác giả cho rằng>NNL TMĐT bao gồm: *nhân viên sáng tạo nội dung, tiếp thị trực tuyến, thương mại trực tuyến, thiết kế và phát triển website, phân tích và xử lý dữ liệu trực tuyến, tự động hoá tương tác với khách hàng, nhân viên quản trị mạng, nhân viên phân tích dữ liệu,...*

Trong hoạt động TMĐT thị trường là toàn cầu, khách hàng dễ dàng truy cập để tìm hiểu về giá cả, chất lượng và các dịch vụ kinh doanh và đôi khi chỉ có một mức giá duy nhất cho một loại sản phẩm ở tất cả các thị trường khác nhau. Do vậy mà con người là nhân tố quyết định tạo sự khác biệt giữa các doanh nghiệp. Chính vì vậy mà nguồn lực TMĐT là một yếu tố tối quan trọng tới sự thành công của từng doanh nghiệp nói riêng cũng như tới sự phát triển của hoạt động thương mại nói chung. Ngoài ra,>NNL TMĐT là>NNL đặc thù, làm thương mại trong môi trường điện tử. Do hoạt động suốt ngày đêm 365 ngày trong năm, ngành TMĐT đã phải suy nghĩ lại gần như tất cả các khía cạnh của quản lý>NNL; ngay từ việc thu hút nhân tài, phát triển, quản lý đến giữ chân. Tự động hóa các quy trình nhân sự, mô hình hóa các quy trình khác nhau góp phần tăng mức độ tương tác và nâng cao trải nghiệm của nhân viên cũng như số hóa hoàn toàn các hoạt động quản trị>NNL đã sẵn sàng được chấp nhận trong ngành. Quan trọng nhất, ngoài sự thay đổi mô hình về quy trình và thực tiễn, đã có một sự chuyển đổi đáng chú ý trong quá trình tư duy trong ngành TMĐT. Đến lượt mình, điều này đã hỗ trợ quá trình chuyển đổi quản trị>NNL trong ngành. Nguồn nhân lực TMĐT có các đặc điểm cơ bản là:

- (i) Về kiến thức: phải hiểu rõ các thao tác kỹ thuật, những quy định và nguyên tắc thực hiện kinh doanh trực tuyến; nắm vững những vấn đề liên quan đến thương mại và công nghệ thông tin để có thể vận dụng thành thạo các ứng dụng công nghệ thông tin

khi tiến hành các giao dịch thương mại điện tử, đồng thời phải thường xuyên cập nhật những công nghệ mới, nắm bắt những cơ hội kinh doanh mới trong TMĐT; là những đối tượng lao động có hàm lượng tri thức cao, cần được tiến hành đào tạo có hệ thống, trải qua các trình độ từ cơ bản đến chuyên sâu tương ứng với từng vị trí, từng nhiệm vụ và theo từng chuyên ngành cụ thể.

- (ii) Về kỹ năng: Phải có kỹ năng về phân tích, thiết kế, xây dựng, triển khai các hệ thống thông tin trong TMĐT; biết cách triển khai và quản trị hoạt động TMĐT trong doanh nghiệp; xây dựng chiến lược và lập kế hoạch kinh doanh TMĐT; tổng hợp, phân tích dữ liệu nhằm đánh giá hiệu quả của hoạt động kinh doanh và ra quyết định trong TMĐT,... Vận dụng được kỹ năng quản trị và vận hành các mô hình kinh doanh TMĐT phổ biến trên Internet, giải quyết các tình huống phát sinh trong kinh doanh điện tử; kỹ năng sử dụng các máy tìm kiếm để tìm kiếm, chia sẻ thông tin; có kỹ năng sử dụng các công cụ marketing điện tử để giao tiếp, truyền thông và làm việc nhóm.

- (iii) Về thái độ: Có trách nhiệm với cộng đồng và xã hội; đáp ứng các chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp trong môi trường TMĐT.

2.1.2. Phát triển nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử

Phát triển nguồn nhân lực

Hiện có nhiều khái niệm khác nhau về PTNNL. Nadler (1970) cho rằng PTNNL là “*một loạt các hoạt động có tổ chức được tiến hành trong một khoảng thời gian nhất định và được thiết kế để tạo ra sự thay đổi trong hành vi*” [2]. Khái niệm này nhấn mạnh trọng tâm của PTNNL là các hoạt động đào tạo nhằm tạo ra sự thay đổi trong hành vi của con người. McLagan và Suhadolnik (1989) dựa trên lý thuyết phát triển tổ chức đưa ra khái niệm PTNNL là một cách sử dụng kết hợp đào tạo với PTNN để cải thiện tính hiệu quả ở từng cá nhân và tổ chức [21]. Steward và McGoldrick (1996) cho rằng “*PTNNL bao gồm tất cả các hoạt động và quá trình có ý định tạo ra tác động tới việc học của cá nhân và tổ chức*” [75]. Richard Swanson Swanson (2001) định nghĩa “*PTNNL là một quá trình phát triển và giải phóng chuyên môn của người lao động thông qua hoạt động đào tạo phát triển của cá nhân, tổ chức nhằm cải tiến hiệu quả hoạt động*” [23]. Mc Desimone, Werner và Harris (2002) định nghĩa PTNNL là “*một tập hợp các hoạt động có tính hệ thống và có kế hoạch được thiết kế bởi một tổ chức để cung cấp cho các thành viên của tổ chức những cơ hội học hỏi các kỹ năng cần thiết để đáp ứng nhu cầu của công việc hiện tại cũng như trong tương lai*” [76]. Như vậy, khái niệm PTNNL cùng với tiến trình phát triển của nó đã có sự thay đổi và ngày càng được mở rộng. Đầu tiên, PTNNL quan tâm đến hoạt động đào tạo hướng đến sự thay đổi hành vi cá nhân của người lao động, nó xuất phát từ động cơ cá nhân và hướng đến mục tiêu của cá nhân người lao động. Bản thân người lao động, muốn hoàn thiện về năng lực bản

thân, muốn trở lên có giá trị hơn trên thị trường lao động phải tham gia các hoạt động PTNNL. Sau này, các mục tiêu cá nhân của người lao động được xem xét trong phạm vi tổ chức. Một cá nhân có thể đạt được mục tiêu của mình, có khả năng thăng tiến, có cơ hội phát triển nếu mục tiêu đó tác động tích cực đến việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Mục tiêu của PTNNL được mở rộng, không chỉ hướng đến mục tiêu cá nhân mà là hướng đến mục tiêu của cả cá nhân và tổ chức. Do đó, nó được thiết kế bởi tổ chức, xuất phát từ nhu cầu của tổ chức, hướng tới sự phát triển của cá nhân và tổ chức cả ở hiện tại cũng như trong tương lai mặc dù về bản chất nó vẫn là hoạt động học tập và đào tạo. Khái niệm của Mc Desimone, Werner và Harris (2002) được cho là tương đối toàn diện khi đề cập đến chủ thể thực hiện PTNNL, nội dung cụ thể của PTNNL và mục đích của PTNNL. [77] cho rằng PTNNL là tập hợp các hoạt động có tính hệ thống và các hoạt động được hoạch định bởi một tổ chức nhằm cung cấp cho các thành viên của mình những cơ hội học hỏi các kỹ năng cần thiết để đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và tương lai. Theo Werner & DeSimone (2011) thì PTNNL được hoạch định bởi tổ chức nhằm phát triển kiến thức, chuyên môn, năng suất và sự hài lòng của người lao động [77]. Hoạt động PTNNL được bắt đầu khi nhân viên gia nhập tổ chức và tiếp tục trong suốt sự nghiệp của mình và các chương trình PTNNL phải đáp ứng được sự thay đổi công việc và tích hợp các kế hoạch, chiến lược dài hạn của tổ chức, đảm bảo sử dụng hiệu quả các nguồn lực của tổ chức. Tương tự như vậy, Gilley và cộng sự (2002) cho rằng *“Phát triển nguồn nhân lực là quá trình thúc đẩy việc học tập có tính tổ chức, nâng cao kết quả thực hiện công việc, và tạo ra thay đổi thông qua việc tổ chức thực hiện các giải pháp (chính thức và không chính thức), các sáng kiến và các hoạt động quản lý nhằm mục đích nâng cao năng lực, hiệu quả hoạt động của tổ chức, khả năng cạnh tranh và đổi mới”* [27]. Theo đó, các tác giả cho rằng các chức năng cơ bản của PTNNL là phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, quản lý kết quả thực hiện công việc và phát triển tổ chức. Trong nghiên cứu này, PTNNL được nhìn nhận ở phạm vi tổ chức, được tiếp cận theo các hiểu của Gilley và cộng sự (2002) cũng như của Werner & DeSimone (2011) với 4 nội dung quan trọng: phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, quản lý kết quả thực hiện công việc và phát triển tổ chức.

Phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử

Nguồn nhân lực TMĐT là NNL đặc thù, gắn liền với hoạt động TMĐT trong doanh nghiệp. Cùng với sự phát triển của công nghệ, ứng dụng phương tiện điện tử và mạng được diễn ra trong mọi quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. Vậy nên, TMĐT đang thay đổi cách thức tiến hành các nhiệm vụ, công việc bao gồm cả cách thức các tổ chức thực hiện chức năng quản trị NNL. Ứng dụng TMĐT trong hoạt động của doanh nghiệp bắt nguồn từ việc ứng dụng mạng và các phương tiện điện tử để thay đổi cách

thức tương tác với khách hàng, giao dịch và bán sản phẩm, hàng hóa hữu hình. Sau đó, các phương tiện điện tử và mạng được ứng dụng trong việc thực hiện các chức năng quản trị cốt lõi của doanh nghiệp từ sản xuất, phân phối, marketing, bán hàng và quản trị hoạt động. Ứng dụng TMĐT cũng cho phép doanh nghiệp tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mới, cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức. Ở mức cao nhất, ứng dụng TMĐT cho phép doanh nghiệp chuyển đổi mô hình kinh doanh, tạo ra các mô hình kinh doanh mới như cải thiện trải nghiệm khách hàng, đơn giản hóa các hoạt động. Từ mục đích ban đầu là thay đổi cách thức tương tác với khách hàng, ứng dụng TMĐT giúp các tổ chức thay đổi cách tạo ra giá trị dựa trên tác động của công nghệ điện tử; quản trị sự thay đổi cấu trúc tổ chức; tối ưu hóa các quy trình của tổ chức với mục tiêu hoạt động xuất sắc bằng quy trình làm việc dựa trên dữ liệu; sử dụng công nghệ để cải thiện hiệu suất hoặc phạm vi tiếp cận của doanh nghiệp.>NNL thực hiện các quy trình này được gọi là>NNL TMĐT. Như đã phân tích ở trên, đó là tất cả nguồn lực của tập thể những người lao động làm việc trong lĩnh vực TMĐT của doanh nghiệp, họ tham gia vào quá trình kinh doanh điện tử của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp đạt mục tiêu đề ra với kết quả và hiệu quả cao. Khả năng ứng dụng TMĐT vào hoạt động của doanh nghiệp phụ thuộc vào nhiều yếu tố trong đó có ba yếu tố cốt lõi là công nghệ, nguồn lực (tài chính), con người. Vậy nên, PT>NNL TMĐT có ý nghĩa quan trọng đối với các doanh nghiệp trong quá trình phát triển TMĐT tại doanh nghiệp. Nó được hiểu là *quá trình thúc đẩy việc học tập có tính tổ chức, nâng cao kết quả thực hiện công việc, và tạo ra thay đổi thông qua việc tổ chức thực hiện các giải pháp (chính thức và không chính thức), các sáng kiến và các hoạt động quản lý nguồn nhân lực thương mại điện tử của doanh nghiệp nhằm mục đích nâng cao năng lực, hiệu quả hoạt động của tổ chức, khả năng cạnh tranh và đổi mới.*

2.1.3. Doanh nghiệp và doanh nghiệp thương mại

Doanh nghiệp được hiểu là loại hình tổ chức kinh tế đặc thù, được thành lập để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm mục đích tìm kiếm lợi nhuận. Khuyến nghị số 2003/361/EC ngày 06/5/2003 của Ủy ban Châu Âu (EC) cho rằng “một doanh nghiệp là bất kỳ thực thể nào tham gia vào hoạt động kinh tế, với bất kể hình thức pháp lý của nó”. Doanh nghiệp bao gồm cá nhân tự kinh doanh, hộ kinh doanh trong ngành nghề thủ công và các hợp doanh hoặc hiệp hội thường xuyên tham gia vào hoạt động kinh tế [78]. Trong khái niệm của EC, doanh nghiệp là thực thể kinh doanh bất kể dưới hình thức pháp lý nào - nghĩa là không chú trọng đến hình thức pháp lý của doanh nghiệp.

Tại Việt Nam, khái niệm doanh nghiệp được quy định tại Luật Doanh nghiệp ban hành năm 2020: “doanh nghiệp là tổ chức có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch, được thành lập hoặc đăng ký thành lập theo quy định của pháp luật nhằm mục đích kinh

doanh. Khái niệm này được sử dụng nhiều trong các công trình nghiên cứu khoa học cũng như trong thực tiễn kinh tế tại Việt Nam.

Hiện nay các doanh nghiệp trên thị trường đa số đều thực hiện quá trình sản xuất và kinh doanh, cung cấp các dịch vụ thế mạnh để sinh lời. Những doanh nghiệp này được xem là một tổ chức kinh tế vị lợi. Bên cạnh đó cũng có những doanh nghiệp hoạt động không vì mục đích lợi nhuận.

Các doanh nghiệp có thể được phân chia thành các loại hình khác nhau như theo quy mô doanh nghiệp, theo lĩnh vực hoạt động, theo nguồn gốc sở hữu,... Khái niệm doanh nghiệp thương mại được dùng để chỉ các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thương mại. Khái niệm thương mại cũng được hiểu theo hai nghĩa rộng hẹp khác nhau. Theo nghĩa rộng, thương mại là toàn bộ các hoạt động kinh doanh trên thị trường. Thương mại đồng nghĩa với kinh doanh được hiểu như là hoạt động kinh tế nhằm mục tiêu sinh lợi của các chủ thể kinh doanh trên thị trường. Luật thương mại Việt Nam năm 2019 quy định hoạt động thương mại là hoạt động nhằm mục đích sinh lợi, bao gồm mua bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ, đầu tư, xúc tiến thương mại và các hoạt động nhằm mục đích sinh lợi khác. Theo tổ chức Thương mại thế giới WTO thì thương mại bao gồm thương mại hàng hóa, thương mại dịch vụ, đầu tư và sở hữu trí tuệ. Theo nghĩa hẹp, thương mại là quá trình trao đổi mua bán hàng hóa dịch vụ trên thị trường, nghĩa là chỉ liên quan đến khâu phân phối và lưu thông hàng hóa. Nếu hoạt động mua bán hàng hóa, dịch vụ có một bên là người nước ngoài thì gọi là thương mại quốc tế. Ủy ban Liên Hợp quốc về Luật thương mại quốc tế cho rằng, thương mại nên được hiểu theo nghĩa rộng để bao quát các vấn đề nảy sinh từ mối quan hệ mang tính chất thương mại như cung cấp trao đổi hàng hóa và dịch vụ, thỏa thuận phân phối, đại diện hoặc đại lý thương mại, ủy thác hoa hồng, cho thuê dài hạn, xây dựng công trình, tư vấn, kỹ thuật công trình, đầu tư, cấp vốn, ngân hàng, bảo hiểm, thỏa thuận khai thác, chuyên chở hàng hóa,... Trong phạm vi luận án này, thương mại trong khái niệm doanh nghiệp thương mại được hiểu theo nghĩa rộng. Theo đó, *doanh nghiệp thương mại là các doanh nghiệp kinh doanh thương mại có đầy đủ tư cách pháp nhân theo luật định, chuyên kinh doanh, mua bán, trao đổi các loại hàng hóa dịch vụ trên thị trường nhằm tìm kiếm lợi ích cho các chủ thể kinh doanh*. Theo đó, thương mại chính là các hoạt động kinh tế nhằm sinh ra lợi nhuận ở tất cả các lĩnh vực từ sản xuất, lưu thông, mua bán trao đổi, đầu tư.

2.2. Lý thuyết nền tảng về phát triển nguồn nhân lực

2.2.1. Các lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực

2.2.1.1. Khái quát về các lý thuyết

Cùng với sự gia tăng về số lượng và chất lượng các nghiên cứu về PTNNL, các lý thuyết về PTNNL cũng dần được hoàn thiện và phát triển. Ban đầu, PTNNL được

xem xét với góc nhìn là một lĩnh vực thực hành lâu đời, sau này các nhà nghiên cứu ngày càng quan tâm nhiều hơn đến PTNNL với tư cách là một lĩnh vực nghiên cứu học thuật. Swanson (2001) cho rằng, các nhà nghiên cứu về PTNNL đã tích hợp các lý thuyết vào PTNNL như lý thuyết hệ thống của Jacobs (1989), lý thuyết cải thiện hiệu suất của Swanson (1999) lý thuyết vốn trí tuệ của Harris (2000), lý thuyết về quản lý tri thức của Tarraco (2000) và lý thuyết về trách nhiệm của lãnh đạo Lynham (2000) [23]. De Richard A. Swanson, Elwood F. Holton (2022) trong tác phẩm “Foundations of Human Resource Development” cho rằng ba lý thuyết về PTNNL là lý thuyết tâm lý, lý thuyết kinh tế và lý thuyết hệ thống là ba chân kiềng của PTNNL cả trong thực tiễn và nghiên cứu học thuật trong bối cảnh thế giới không phẳng, biến đổi nhanh chóng. Việc cung cấp các lý thuyết giúp các nhà nghiên cứu, các chuyên gia thực hành về PTNNL định hình nguyên tắc của PTNNL bằng cách xác định mô hình, ranh giới, định nghĩa, bối cảnh, và các đề xuất phát sinh từ lý thuyết. Lý thuyết tâm lý trong PTNNL đề cập đến mối quan hệ giữa tâm lý và hoạt động PTNNL. Các chủ điểm tâm lý nhỏ hơn được đề cập trong lý thuyết tâm lý là học tập, động lực của con người, xử lý thông tin, động lực nhóm và các lý thuyết dựa trên tâm lý học về cách chúng ta đưa ra quyết định hành xử trong các tổ chức. Chủ điểm cốt lõi của PTNNL là hoạt động học tập và tâm lý có ảnh hưởng lớn đến động lực học tập, phương pháp học tập, quyết định học tập và cách các tổ chức ứng xử với các cá nhân được học tập. Lý thuyết tâm lý giải thích PTNNL là hoạt động học tập xuất phát từ động cơ cá nhân, do nhận thức của người lao động và hướng đến thực hiện mục tiêu cá nhân. Đây cũng là hạn chế của lý thuyết tâm lý trong PTNNL. Hoạt động học tập của cá nhân cần gắn với việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức, đó là hiệu suất công việc. Lý thuyết kinh tế về PTNNL nhấn mạnh mối quan hệ giữa PTNNL với việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Theo lý thuyết kinh tế, mục tiêu kỳ vọng của PTNNL là hướng đến việc phát triển và giải phóng chuyên môn của con người thông qua phát triển tổ chức với mục đích nâng cao hiệu suất. Theo đó, hai thành phần cơ bản của PTNNL là đào tạo, phát triển cá nhân và thay đổi tổ chức một cách có hệ thống nhằm mục đích cải thiện hiệu suất. Hiệu suất được xem xét là biến kết quả cuối cùng của PTNNL. Lý thuyết kinh tế cho rằng, theo đuổi sự thay đổi của cá nhân hoặc tổ chức mà không hướng đến cải thiện hiệu suất tổ chức là hành vi lãng phí, với các tổ chức kinh tế, PTNNL phải lấy lý thuyết kinh tế làm cốt lõi. Ba quan điểm lý thuyết kinh tế cụ thể được cho là phù hợp nhất với nguyên tắc của PTNNL là: (1) lý thuyết nguồn lực khan hiếm, (2) lý thuyết nguồn lực bền vững và (3) lý thuyết vốn con người. Lý thuyết nguồn lực khan hiếm cho chúng ta biết rằng mọi thứ đều có giới hạn. Các nguồn lực hạn chế như tiền bạc, nguyên vật liệu, đồng vốn cần được sử dụng như thế nào để thu được lợi nhuận cao nhất. Các doanh nghiệp sẽ thực hiện các hoạt động PTNNL cho

đến khi nào hoạt động đó mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Lý thuyết nguồn lực khan hiếm đi đến kết luận PTNNL phải biện minh cho việc sử dụng các nguồn lực khan hiếm của chính mình. Lý thuyết nguồn lực bền vững cũng giống như lý thuyết nguồn lực khan hiếm ngoại trừ một điểm chính: mỗi quan tâm về chiến lược hành động của tổ chức trong dài hạn và ngắn hạn. Thurow (1993) cho chúng ta biết rằng "trong tương lai, lợi thế bền vững sẽ phụ thuộc nhiều hơn vào các công nghệ xử lý mới và ít hơn vào công nghệ sản phẩm mới. Các ngành công nghiệp mới của tương lai phụ thuộc vào sức mạnh trí tuệ. Lợi thế cạnh tranh nhân tạo thay thế cho lợi thế so sánh của Mẹ thiên nhiên (tài nguyên thiên nhiên) hay lịch sử (vốn tự có)". Do vậy, lý thuyết nguồn lực bền vững cho rằng PTNNL phải gia tăng giá trị để tạo ra hiệu quả kinh tế bền vững lâu dài. Lý thuyết về vốn con người xem xét chi phí cho PTNNL là một khoản đầu tư của doanh nghiệp bởi đầu tư cho PTNNL làm gia tăng kiến thức, kỹ năng, năng lực làm việc của NNL và từ đó làm gia tăng hiệu suất của tổ chức. Các doanh nghiệp đưa ra quyết định đầu tư vào PTNNL dựa trên việc so sánh những lợi ích mà PTNNL mang lại với chi phí đầu tư cho PTNNL. Lý thuyết vốn con người khẳng định PTNNL phải bổ sung giá trị ngắn hạn và dài hạn từ các khoản đầu tư vào việc phát triển tri thức và chuyên môn của các cá nhân, nhóm. Các nguyên tắc kinh tế cho PTNNL xoay quanh việc quản lý các nguồn lực khan hiếm và sản xuất của cải. Hầu hết những người nói về hiệu suất đều có thể chuyển đổi đơn vị hiệu suất thành đơn vị tiền tệ.

Ngoài ra, bản thân PTNNL có thể được xem và theo đuổi như một quá trình cải tiến hoạt động trong tổ chức. PTNNL được minh họa như một quy trình năm giai đoạn phối hợp với các quy trình tổ chức cốt lõi khác, tất cả đều hoạt động trong bối cảnh tổ chức và bối cảnh môi trường rộng lớn hơn: Phân tích nhu cầu PTNNL, xác định mục tiêu cho PTNNL, đề xuất chương trình PTNNL, thực hiện chương trình PTNNL và đánh giá PTNNL. Lý thuyết hệ thống xem xét PTNNL trong mối quan hệ với các yếu tố bên trong (Sứ mệnh và chiến lược, cấu trúc tổ chức, công nghệ,...) và bên ngoài tổ chức (môi trường kinh tế, chính trị, văn hóa,...). PTNNL cần phối hợp với các quy trình tổ chức cốt lõi khác, tất cả đều hoạt động trong bối cảnh tổ chức và bối cảnh môi trường rộng lớn hơn.

Lý thuyết hệ thống cho chúng ta biết rằng (1) có các hệ thống và hệ thống con, (2) tất cả các hệ thống đều là hệ thống mở. Việc nhận ra rằng có các tầng hệ thống con và hệ thống chủ lớn hơn và các hệ thống đó là các thực thể mở liên tục thay đổi là điều rất khiêm tốn. Những nhận thức này giúp ngăn cản các chuyên gia suy nghĩ và hành động một cách đơn giản và máy móc. Các nhà thực hành PTNNL và các học giả không nên đánh mất tình trạng phát triển không ngừng của các hệ thống tổng thể. Các lý thuyết đã được trình bày một cách trực quan như bao gồm một chiếc ghế đầu ba chân, với ba

chân mang lại sự ổn định tuyệt vời cho PTNNL với tư cách là một ngành và lĩnh vực thực hành cần thiết để hoạt động trong điều kiện không bằng phẳng và luôn thay đổi. Trong những năm gần đây, đặc biệt là với nhu cầu của nền kinh tế toàn cầu và điều kiện thị trường tự do không bị kiểm soát, chiếc ghế đầu đã được đặt trên một tấm thảm đạo đức - một bộ lọc, nếu bạn muốn - giữa ba lý thuyết của nó và bối cảnh mà PTNNL hoạt động. Vì vậy, ba lý thuyết là cốt lõi của kỷ luật PTNN và đạo đức đóng một vai trò điều chỉnh quan trọng. Hơn nữa, các mối quan tâm về đạo đức được cho là được thể hiện tốt nhất thông qua việc công nhận và tuân thủ các niềm tin cốt lõi sau: (1) Tổ chức là thực thể do con người tạo ra dựa vào chuyên môn của con người để thiết lập và đạt được mục tiêu của mình; (2) Chuyên môn của con người được phát triển và tối đa hóa thông qua các quy trình PTNNL vì lợi ích chung dài hạn và/hoặc ngắn hạn của tổ chức tài trợ và các cá nhân liên quan; (3) Các chuyên gia PTNNL là những người ủng hộ cá nhân/nhóm, quy trình làm việc và tính toàn vẹn của tổ chức.

2.2.1.2. Lý do chọn lý thuyết của Gilley và cộng sự

Lý thuyết tâm lý trong PTNNL với tư tưởng chủ đạo là học tập hướng đến nâng cao năng lực và hành vi cá nhân có vai trò quan trọng trong một thời gian dài, từ khi PTNNL được xem xét với tư cách là một lĩnh vực nghiên cứu học thuật. Các tổ chức cần những nhân viên có năng lực, có động lực làm việc và PTNNL tác động tích cực đến cả hai yếu tố này. Ngày nay, vai trò của học tập vẫn giữ nguyên giá trị nhưng PTNNL đã được nhìn nhận rộng hơn. Các hoạt động học tập cần hướng đến việc thực hiện mục tiêu của tổ chức, học tập sẽ không có giá trị nếu nó không hướng sự thay đổi kết quả thực hiện công việc. Các doanh nghiệp thường xem xét học tập như một chiến lược nhằm thay đổi hiệu suất nhân viên nên PTNNL chuyển từ học tập xuất phát từ động cơ cá nhân hướng đến mục đích cá nhân sang đào tạo xuất phát từ động cơ của doanh nghiệp theo mục đích của doanh nghiệp. Lý thuyết tâm lý áp dụng độc lập sẽ thiếu hiệu quả. Mục tiêu phát triển bền vững đặt ra yêu cầu các hoạt động của tổ chức phải hướng đến các mục tiêu chiến lược trong dài hạn. Học tập không chỉ hướng đến sự thay đổi kiến thức, kỹ năng, thái độ của con người mà cần hướng đến sự phát triển sự nghiệp trong tương lai. Tương tự như vậy, các tổ chức không chỉ quan tâm đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên mà mở rộng hơn phải hướng đến sự phát triển của tổ chức trong dài hạn. Và, các chiến lược PTNNL hướng đến sự phát triển của tổ chức trong dài hạn cần được đặt trong mối quan hệ tổng thể với nhiều yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức khác. Vì vậy, lý thuyết hệ thống cần được đưa vào trong các lý thuyết PTNNL. Toàn bộ lý thuyết về PTNNL được đề xuất là sự tích hợp của tâm lý, lý thuyết kinh tế và hệ thống trong khuôn khổ đạo đức. Việc nghiên cứu cũng như các hoạt động thực hành về PTNNL cần vận dụng tổng hợp ba lý thuyết này. Điều này cho phép các nhà nghiên cứu, các

chuyên gia về PTNNL nhìn nhận PTNNL một cách toàn diện hơn. Trong những năm 1980, Beer và cộng sự cho rằng “khi đối mặt với cạnh tranh ngày càng khốc liệt trên thương trường quốc tế, các tổ chức và doanh nghiệp phải tập trung đầu tư vào NNL như là nguồn chính của lợi thế cạnh tranh” Beer và cộng sự (1984) [79]. NNL là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu suất của tổ chức, doanh nghiệp. Khái niệm PTNNL vì thế cũng được xem xét, nhìn nhận một cách toàn diện và đầy đủ hơn. Từ chỗ cho rằng “PTNNL là tập trung vào việc học tập” Watkins (1991), đến tập trung vào hiệu suất Swanson (1989) sau này khái niệm PTNNL được mở rộng hơn, tập trung cả vào sự phát triển cá nhân và phát triển hiệu suất, cả phát triển sự nghiệp và phát triển tổ chức Gilley và cộng sự (2022).

Mô hình PTNNL của Gilley và cộng sự (2022) dường như được sử dụng rộng rãi trong cả nghiên cứu học thuật cũng như trong thực tiễn PTNNL tại tổ chức, doanh nghiệp bởi tính toàn diện và hữu ích của nó. Lý thuyết của ông là một minh họa về việc kết hợp lý thuyết tâm lý, kinh tế và hệ thống trong PTNNL mặc dù tính hệ thống trong PTNNL ít được quan tâm hơn. Đây là một mô hình phù hợp với các nghiên cứu về PTNNL ở cấp độ phân tích cá nhân và phân tích tổ chức, tích hợp giữa hành vi cá nhân, tâm lý cá nhân của người lao động với hiệu suất của tổ chức thông qua quản lý kết quả thực hiện công việc và hướng tới việc phát triển tổ chức [20][45]. Đây cũng là lý do tác giả sử dụng mô hình này để nghiên cứu về PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội.

2.2.2. Lý thuyết của Gilley và cộng sự

Trong cuốn sách “*Principles of human resource development*” (Các nguyên lý của phát triển NNL) Gilley và cộng sự (2022) đã đề xuất mô hình cho PTNNL dựa trên lý thuyết nền tảng là tâm lý và kinh tế. Các tác giả cho rằng, PTNNL là “quá trình tạo điều kiện cho cá nhân tiếp thu kinh nghiệm và học hỏi trong một khoảng thời gian nhất định nhằm cải thiện khả năng làm việc và thúc đẩy sự phát triển của cá nhân”. PTNNL được xem xét với theo hai tiêu thức là kết quả là ngắn hạn hay dài hạn và trong tâm là hướng đến phát triển cá nhân hay phát triển tổ chức. Mục đích của PTNNL trong ngắn hạn là phát triển cá nhân và kết quả thực hiện công việc, trong dài hạn là hướng đến phát triển sự nghiệp và phát triển tổ chức. Phát triển cá nhân và phát triển sự nghiệp tập trung vào cá nhân người lao động trong khi quản lý kết quả thực hiện công việc và phát triển tổ chức tập trung vào tổ chức.

- *Phát triển cá nhân (PTCN)*: PTCN liên quan đến phát triển kiến thức, kỹ năng, năng lực và nhờ đó thay đổi hành vi phù hợp với công việc hiện tại và nhu cầu của tổ chức cũng như nhu cầu của cá nhân. PTCN thông qua các hoạt động học tập chính thức hoặc không chính thức, tất cả các loại học tập khác nhau. Đào tạo thường dành cho nhân

viên mới, hoặc người thiếu kiến thức, kỹ năng, nhưng PTCN là nhu cầu của tất cả người lao động, kể cả những người lãnh đạo, quản lý. người lao động, kể cả những người lãnh đạo, quản lý luôn phải nêu cao tinh thần tự học, sáng tạo, tiếp cận nhanh thành tựu khoa học kỹ thuật, cập nhật thông tin để PTCN. Những nhân sự mới, hoặc người thiếu kiến thức, kỹ năng cần phải nỗ lực không ngừng, nếu không sẽ bị tụt hậu, không đáp ứng được yêu cầu công việc.

- *Phát triển sự nghiệp (PTNN)*: PTNN nhấn mạnh vào cung cấp sự phân tích cần thiết để đánh giá lợi ích cá nhân, giá trị, năng lực, hành động và nhu cầu phát triển các kỹ năng cho những nghề nghiệp trong tương lai. PTNN là một quá trình liên tục tiếp diễn mà ở đó các cá nhân trải qua một loạt các giai đoạn, mỗi giai đoạn lại được định hình từ một hệ thống các vấn đề, bối cảnh và nhiệm vụ công việc của từng thời điểm. PTNN bao gồm các hoạt động cá nhân và tổ chức. Các hoạt động cá nhân bao gồm lập kế hoạch nghề nghiệp, nhận biết về nghề nghiệp và phát hiện các nhu cầu đào tạo, phát triển và tận dụng các cơ hội để tham gia đào tạo. Các hoạt động tổ chức bao gồm hệ thống tư vấn, phát triển và duy trì trung tâm PTNN, sử dụng cán bộ quản lý như những người tư vấn về nghề nghiệp, cung cấp các hội thảo về PTNN, lập kế hoạch về>NNL, đánh giá kết quả thực hiện và các chương trình hướng nghiệp.

- *Quản lý kết quả thực hiện công việc (KQTHCV)*: Quản lý KQTHCV là cách tiếp cận rộng hơn để nâng cao kết quả thực hiện của tổ chức. Mục tiêu của quản lý KQTHCV là đảm bảo rằng các cá nhân có kiến thức, kỹ năng, sự động viên, và hỗ trợ từ môi trường làm việc để thực hiện công việc của họ hiệu quả. Quản lý KQTHCV là cách tiếp cận tổng hợp dùng để phát hiện những khoảng cách về KQTHCV trong hệ thống của tổ chức và các giải pháp phù hợp để đạt được kết quả công việc mong muốn. Phân tích quá trình lao động, phân tích nguyên nhân - kết quả để đánh giá kết quả công việc hiện tại cũng như đưa ra các kết quả công việc mong muốn cần được thực hiện nhằm quản lý KQTHCV của các tổ chức.

- *Phát triển tổ chức (PTTC)*: PTTC là việc hướng tới xây dựng các giải pháp tổ chức mới và sáng tạo cho các vấn đề về KQTHCV và những vấn đề thiếu hiệu quả của tổ chức bằng việc nâng cao sự tương thích các yếu tố của tổ chức về văn hóa, cơ cấu, quá trình, sứ mệnh, chính sách và qui trình, thực tiễn quản lý, chiến lược và lãnh đạo. Gilley và cộng sự cho rằng, PTTC là việc hướng tới giải quyết các vấn đề tồn tại trong quá trình lao động cũng như những hoạt động thiếu hiệu quả của tổ chức bằng việc hoàn thiện văn hóa, cơ cấu tổ chức, quy trình lao động, sứ mệnh, các chính sách, năng lực quản lý, chiến lược và sự lãnh đạo. Mục tiêu của PTTC là nâng cao khả năng tự đổi mới cũng như khả năng cạnh tranh của tổ chức. Điều này liên quan đến khả năng của tổ chức trong việc phát hiện những vấn đề, điểm yếu và tìm ra những nguồn lực cần thiết để phát triển.

Hoạt động PTNNL ở mức độ phân tích tổ chức thường nhấn mạnh khía cạnh tài nguyên của PTNNL. Theo đó, mục đích của PTNNL liên quan đến các vấn đề xung quanh việc tối đa hóa nguồn lực, nâng cao năng suất và phát huy hết tiềm năng của nhân viên để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Do đó, các hoạt động PTNNL trong các tổ chức cung cấp môi trường và kiểm soát hiệu suất của con người, của hệ thống; mục đích của PTNNL liên quan đến các vấn đề xung quanh việc tối đa hóa nguồn lực, nâng cao năng suất và phát huy hết tiềm năng của nhân viên để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

2.3. Nội dung phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại

2.3.1. Phát triển cá nhân

Phát triển cá nhân là các hoạt động PTNNL hướng đến việc thay đổi năng lực làm việc của cá nhân người lao động. Phát triển cá nhân gần giống với hoạt động đào tạo NNL bởi cùng hướng đến việc nâng cao chất lượng NNL nhưng phát triển cá nhân rộng hơn so với hoạt động đào tạo NNL ở chỗ nó còn hướng đến việc xây dựng và thúc đẩy môi trường tự học trong tổ chức. Với sự mở rộng không ngừng của kho tri thức nhân loại, sự phát triển liên tục của công nghệ, sự thay biến đổi nhanh chóng, khó lường của môi trường hoạt động những gì người lao động được đào tạo hôm nay thường là không đủ để đáp ứng nhu cầu công việc trong tương lai. Vậy nên, xây dựng và khuyến khích môi trường tự học trong tổ chức là rất quan trọng. Nội dung của Phát triển cá nhân vì thế bao gồm đào tạo nhân viên (đào tạo nhân viên mới và đào tạo lại) và xây dựng, khuyến khích môi trường tự học trong các tổ chức.

2.3.1.1. Đào tạo nhân viên mới

Một nhân viên mới gia nhập doanh nghiệp, việc hiểu các yêu cầu công việc, cơ chế phối hợp, nội quy công ty là rất quan trọng. Ngoài ra, nhân viên mới cần hiểu về văn hóa doanh nghiệp bởi điều đó cần thiết để duy trì chất lượng và hiệu quả công việc ở mức cao, hướng đến các mục tiêu cao hơn của cả nhân viên mới và tổ chức đó là sự phát triển sự nghiệp của cá nhân và sự hưng thịnh của tổ chức. Hiểu các yếu tố cấu thành của văn hóa doanh nghiệp như giá trị cốt lõi, tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu phát triển cũng là tiền đề quan trọng giúp nhân viên phát triển trong công việc, có lộ trình công danh rõ ràng ngay từ khi họ mới bước chân vào doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp đào tạo nhân viên mới như một nhu cầu thiết yếu nhưng nội dung và cách thức đào tạo thường mang những nét đặc trưng riêng ở từng doanh nghiệp. Các nội dung bắt buộc thường có trong các chương trình đào tạo nhân viên mới là tính chất công việc, các yêu cầu công việc cũng như yêu cầu đối với người thực hiện công việc, nội quy doanh nghiệp. Các nội dung mở rộng được đưa vào các chương trình đào tạo nhân viên mới như lịch sử hình thành phát triển, tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi,

văn hóa doanh nghiệp. Đôi khi, các nội dung về chiến lược phát triển của doanh nghiệp hay lộ trình công danh, cơ hội phát triển cho nhân viên cũng được xây dựng trong các chương trình đào tạo nhân viên mới. Việc này có tác dụng tạo động lực làm việc và phương hướng phấn đấu cho các nhân viên mới. Theo Hinkin và Tracey (2010), các chương trình đào tạo nhân viên mới thường tập trung vào ba nhóm yếu tố: quy mô chiến lược của tổ chức, các kỹ năng trong công việc và các yêu cầu kỹ thuật với công việc. Việc cung cấp hiểu biết về quy mô chiến lược (sứ mệnh, giá trị cốt lõi và văn hóa của công ty, thông tin về các đối thủ cạnh tranh chính, điều kiện thị trường, sự thay đổi nhu cầu, đặc điểm của khách hàng) cũng như các kỹ năng trong công việc (kỹ năng giao tiếp, các yêu cầu về hành vi để làm việc trong bối cảnh nhóm, đặc biệt là những yêu cầu đòi hỏi sự phối hợp giữa các chức năng) và các yêu cầu về kỹ thuật thực hiện nhiệm vụ (ví dụ: vận hành hệ thống quản lý tài sản hoặc điểm bán hàng) cần thiết để thực hiện hiệu quả công việc cả các công việc cốt lõi theo chức năng nhiệm vụ và công việc không thuộc trách nhiệm được giao phó.

2.3.1.2. Đào tạo lại, đào tạo bổ sung, đào tạo nâng cao

Trong khi đào tạo nhân viên mới tập trung vào đào tạo khái quát về doanh nghiệp và công việc của nhân viên thì đào tạo lại, đào tạo bổ sung, đào tạo nâng cao (gọi tắt là đào tạo, đào tạo lại) lại tập trung vào đào tạo chuyên sâu về công việc. Các doanh nghiệp tổ chức đào tạo, đào tạo lại vì nhiều lý do khác nhau. Khoảng cách giữa yêu cầu công việc (cả công việc hiện tại và công việc trong tương lai) và năng lực đáp ứng của NNL hiện có là lý do chính dẫn đến nhu cầu đào tạo, đào tạo lại. Khoảng cách này càng gia tăng khi có sự thay đổi về công nghệ, sự biến động về môi trường kinh doanh đặc biệt là sự thay đổi nhu cầu của khách hàng, thiết kế lại doanh nghiệp hay sự thay đổi trong mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Đặc thù của đào tạo, đào tạo lại là xuất phát từ nhu cầu của doanh nghiệp và do doanh nghiệp tổ chức. Nhu cầu của người lao động mặc dù là một căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo nhưng dường như nó chỉ là ý kiến tham khảo. Đào tạo, đào tạo lại mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp bởi nó xuất phát từ yêu cầu công việc. Ngoài ra, tổ chức các chương trình đào tạo, đào tạo lại còn được sử dụng như một công cụ để tạo động lực lao động, một công cụ hỗ trợ cho sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Mục tiêu đào tạo thường xuất phát từ yêu cầu công việc, những kiến thức, kỹ năng và năng lực làm việc cần được đào tạo được xác định thông qua các kỹ thuật phân tích nhu cầu đào tạo như phân tích tổ chức, phân tích nhiệm vụ và phân tích cá nhân. Những phân tích này có thể chỉ ra sự thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng, thái độ so với nhu cầu và mục đích sử dụng của doanh nghiệp nhưng không phải mọi sự thiếu hụt đều dẫn đến nhu cầu đào tạo. Một số người lao động có khả năng tự học hoặc học tập không chính thức bằng sự hỗ trợ của các công cụ/con người lan tỏa tri

thức bên trong hoặc bên ngoài tổ chức. Khả năng tự học sẽ tăng lên nếu họ được trang bị môi trường khuyến khích sự tự học.

Cũng như đào tạo nhân viên mới, nhu cầu đào tạo sau khi được xác định cần được hiện thực hóa bằng một kế hoạch đào tạo cùng với những nỗ lực quản trị để thực hiện kế hoạch. Kế hoạch đào tạo được xác lập sẽ chỉ rõ mục tiêu đào tạo, chương trình đào tạo, phương pháp đào tạo, nguồn lực tài chính và phi tài chính cần thiết phục vụ cho việc thực hiện kế hoạch đào tạo.

Đánh giá tính hiệu quả đào tạo là hết sức cần thiết bởi hiệu quả là mục tiêu cuối cùng của phần lớn các doanh nghiệp. Aguinis và Kraiger (2009) cho rằng bốn yêu cầu cơ bản để thiết kế và thực hiện các chương trình đào tạo hiệu quả là (1) tiến hành đánh giá nhu cầu kỹ lưỡng để biện minh cho các khoản đầu tư đào tạo; (2) thu hút người tham gia vào quá trình học tập bằng nhiều phương pháp; (3) sử dụng các tiêu chí đa cấp độ và quy trình theo chiều dọc để đánh giá tác động đào tạo; và (4) thích ứng với nhiều yếu tố cá nhân và bối cảnh ngoài nội dung và thiết kế có thể giảm thiểu hoặc nâng cao mức độ thực hiện các mục tiêu đào tạo. Ngoài các yêu cầu đã nói ở trên, một số học giả đã trình bày các mô hình đào tạo chiến lược nêu rõ các yêu cầu bổ sung để đảm bảo rằng các hệ thống học tập và phát triển đạt được các mục tiêu hoạt động của chúng, cũng như hỗ trợ các mục tiêu kinh doanh tổng thể của công ty.

2.3.1.3. Xây dựng và thúc đẩy môi trường tự học

Phát triển cá nhân không chỉ được thực hiện thông qua con đường đào tạo. Các nghiên cứu và thực hành về PTNNL gần đây đề cập đến xây dựng và thúc đẩy môi trường tự học như một cách thức hiệu quả để phát triển cá nhân người lao động. PTNNL theo thời gian và qua những thách thức của xã hội, đã trải qua một số biến đổi làm nảy sinh nhu cầu đề xuất các chiến lược và nguồn lực mới nhằm thúc đẩy, khuyến khích và tăng cường học tập, biến nó thành một trải nghiệm có ý nghĩa và phong phú cho các bên liên quan khác nhau trong quá trình này. Vì vậy, xây dựng và thúc đẩy môi trường tự học trong doanh nghiệp được đề xuất. Môi trường tự học đề cập đến không gian sáng tạo khuyến khích tạo ra kiến thức thông qua việc tích hợp các yếu tố khác nhau, cả về giáo dục và công nghệ, đồng thời cho phép người học tiếp thu kiểm soát quá trình học tập của họ để họ có thể đạt mục tiêu của riêng mình, quản lý công việc và giao tiếp với người khác. Cabero và cộng sự (2011) gợi ý, liên quan đến nguồn gốc của môi trường tự học, rằng có hai phương pháp tiếp cận, một phương pháp sư phạm và một phương pháp công nghệ. Phương pháp sư phạm được hiểu là một sự thay đổi trong phương pháp đào tạo nhằm thúc đẩy việc tự học thông qua sử dụng tài nguyên có sẵn trên mạng. Đó là một hệ thống tập trung vào người học và cho phép người học kiểm soát quá trình học tập của mình để đạt mục tiêu cho riêng mình, quản lý quá trình học tập của mình và giao

tiếp với những người khác. Phương pháp công nghệ là dựa trên ứng dụng công nghệ để tạo ra môi trường hỗ trợ người học tự học. Phương pháp này sử dụng, phân bổ công nghệ thông tin và truyền thông làm công cụ học tập, sáng tạo và khoa học, tiến bộ công nghệ và văn hóa, sao cho nó cho phép phát triển con người và tham gia tích cực vào xã hội tri thức. Xây dựng và khuyến khích môi trường tự học trong doanh nghiệp nếu thành công sẽ tạo ra sự thay đổi liên tục trong chất lượng NNL của doanh nghiệp. Kết quả đào tạo có thể vượt qua sự mong đợi của doanh nghiệp và yêu cầu công việc bởi tính chủ động, sáng tạo của người học được phát huy. Tuy nhiên, xây dựng và khuyến khích môi trường tự học tập thành công là rất khó, đòi hỏi một tập hợp các nỗ lực của cả doanh nghiệp và người lao động. Về phía doanh nghiệp, cần xây dựng văn hóa tự học, khuyến khích tự học để tạo ra sự đổi mới, sáng tạo trong tổ chức, chấp nhận rủi ro để áp dụng kiến thức người lao động tự học được vào thực tiễn công việc và sử dụng khả năng tự học như một tiêu chí đánh giá thành tích. Ngoài ra, trang bị tài liệu, công cụ để người lao động tự học là rất quan trọng. Điều này giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu đào tạo và định hướng người lao động tự học theo mục tiêu của tổ chức. Với người lao động, để thành công tạo ra môi trường tự học của doanh nghiệp họ phải có năng lực tự học, chủ động học tập và dành những nguồn lực cần thiết cho việc học.

2.3.2. Phát triển sự nghiệp

Nghề nghiệp là một công việc được xã hội công nhận, có thời gian làm việc lâu dài, tạo thu nhập ổn định và là mục đích lựa chọn công việc của nhiều người. Trong tâm lý học, nghề nghiệp là lĩnh vực hoạt động lao động, trong đó thông qua rèn luyện, con người lĩnh hội tri thức và kỹ năng để làm ra bất kỳ loại sản phẩm vật chất hoặc tinh thần nào. đáp ứng nhu cầu xã hội. Nghề nghiệp khác công việc ở chỗ, công việc được sử dụng như một công cụ kiếm sống, là sinh kế của người lao động, thường được tiếp cận trong ngắn hạn còn nghề nghiệp là những công việc mang tính lâu dài, ổn định không chỉ là sinh kế của người lao động mà còn là đam mê, tâm huyết của người lao động. Làm công việc theo nghề trong thời gian dài tất yếu dẫn đến nhu cầu phát triển sự nghiệp. Phát triển sự nghiệp là phát triển lên vị trí cao hơn trong nấc thang nghề nghiệp, nghĩa là người lao động có cơ hội được mở rộng công việc, đảm nhận công việc ở vị trí cao hơn với trách nhiệm và quyền hạn cao hơn. Phát triển sự nghiệp tạo ra lợi ích cho cả người lao động và doanh nghiệp. Với người lao động, phát triển sự nghiệp giúp họ có cơ hội được tiếp cận công việc ở vị trí tốt hơn gắn với thu nhập, quyền lực và vị trí xã hội tốt hơn. Với doanh nghiệp, phát triển sự nghiệp giúp doanh nghiệp có khả năng thu hút và sử dụng NNL chất lượng cao, sử dụng hiệu quả NNL hiện có, duy trì được NNL chất lượng cao. Các doanh nghiệp có thể phát triển sự nghiệp cho nhân viên bằng hai

giai đoạn: (i) Xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp và (ii) thực hiện lộ trình phát triển sự nghiệp.

Ở giai đoạn thứ nhất, xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp hướng đến mục tiêu gia tăng hiểu biết của nhân viên về nghề nghiệp của họ, đặc biệt là hiểu biết về các nấc thang thăng tiến trong công việc hay nói cách khác là lộ trình phát triển sự nghiệp. Tùy theo công việc cũng như mục tiêu của nhân lực mà lộ trình phát triển sự nghiệp có thể khác nhau. Ví dụ, cùng là nhân viên công nghệ thông tin nhưng có thể xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp theo hướng quản lý theo lộ trình “nhân viên công nghệ thông tin => Nhóm trưởng => Giám đốc dự án => Quản lý cấp cao => Giám đốc điều hành” hoặc công nghệ thông tin theo hướng kỹ thuật “Nhân viên công nghệ thông tin => Kỹ sư công nghệ thông tin => Kỹ sư công nghệ thông tin cấp cao => Chuyên gia công nghệ thông tin”. Để xác định lộ trình phát triển sự nghiệp, người lao động cần thực hiện các phân tích cần thiết như phân tích năng lực hiện có, sở thích, giá trị, mục tiêu, xu hướng cá nhân cùng với phân tích nhu cầu về kiến thức, kỹ năng, thái độ của tổ chức. Xác định bản đồ sự nghiệp cá nhân sẽ giúp người lao động hình dung rõ mục tiêu và con đường phát triển sự nghiệp của bản thân. Để thực hiện bản đồ sự nghiệp cá nhân, người lao động có thể cần được trang bị bổ sung kiến thức, kỹ năng, năng lực nhất định và có thể cần những điều chỉnh hành vi nhất định. Điều này xuất hiện nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực. Ở giai đoạn này, các tổ chức không chỉ khuyến khích cá nhân xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp mà quan trọng hơn cần tư vấn giúp người lao động hoàn thiện kế hoạch và lộ trình phát triển sự nghiệp. Điều này có vai trò quan trọng bởi nó giúp các tổ chức định hướng sự phát triển cho nhân viên và định hướng nhân viên theo mục tiêu của tổ chức.

Ở giai đoạn thứ hai, thực hiện lộ trình phát triển sự nghiệp các cá nhân cần chủ động trong tận dụng các cơ hội để được tham gia đào tạo và đề xuất với tổ chức về sự hỗ trợ để hiện thực hóa mục tiêu phát triển sự nghiệp. Đồng thời, các tổ chức cần tổ chức các hoạt động tư vấn phát triển sự nghiệp; hỗ trợ người lao động trong việc tham gia các khóa đào tạo phù hợp với lộ trình phát triển cá nhân và mục tiêu của tổ chức; tổ chức các hội thảo tọa đàm và các hoạt động đào tạo; đánh giá các chương trình đào tạo hướng nghiệp và các chương trình phát triển nhân viên.

2.3.3. Quản lý kết quả thực hiện công việc

Các hoạt động PTNNL sẽ không có tác dụng nếu nó không tạo ra sự thay đổi về kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Kết quả thực hiện công việc là mục đích của tất cả hoạt động quản trị tại doanh nghiệp, cải tiến kết quả thực hiện công việc cần có những nỗ lực của cả nhân viên và doanh nghiệp. Các doanh nghiệp tập trung vào quản trị kết quả thực hiện công việc như một đích đến của PTNNL, ngược lại PTNNL giúp

cải thiện kết quả thực hiện công việc của doanh nghiệp. Trong PTNNL, quản trị kết quả thực hiện công việc được hiểu là một quy trình cải thiện kết quả thực hiện công việc của doanh nghiệp một cách có hệ thống thông qua cải thiện kết quả thực hiện công việc của các cá nhân, nhóm. Mục đích của nó là thiết lập văn hóa chú trọng vào kết quả thực hiện công việc trong đó các cá nhân, nhóm chịu trách nhiệm cải tiến các quy trình thực hiện công việc phù hợp với năng lực của bản thân. Nguyên lý cơ bản của quản lý kết quả thực hiện công việc là gia tăng các nỗ lực quản trị nhằm đạt được kết quả thực hiện công việc mong muốn của tổ chức, bao gồm các hoạt động chính:

- + Thiết lập mục tiêu kết quả thực hiện công việc: Mục tiêu kết quả thực hiện công việc được thiết kế trước sẽ định hướng cho các cá nhân và toàn bộ tổ chức tập trung các nỗ lực cần thiết để đạt được. Mục tiêu kết quả thực hiện công việc được thể hiện dưới dạng các chỉ tiêu về năng suất lao động, tiến độ hoàn thành công việc, chất lượng công việc. Các doanh nghiệp sẽ dựa trên kết quả thực hiện công việc của các chu kỳ trước đó cộng với việc phân tích yếu tố bối cảnh tác động đến khả năng đạt được kết quả thực hiện công việc để thiết lập mục tiêu kết quả thực hiện công việc.

- + So sánh kết quả thực hiện công việc đạt được và mục tiêu kết quả thực hiện công việc đề ra giúp nhà quản trị hiểu được mức độ đạt được kết quả thực hiện công việc của cá nhân, nhóm hay toàn bộ tổ chức.

- + Phân tích nguyên nhân không đạt kết quả thực hiện công việc dự kiến: Có hai nhóm nguyên nhân chủ yếu dẫn đến việc không đạt kết quả thực hiện công việc dự kiến là: (i) nguyên nhân từ kiến thức kỹ năng của NNL; (ii) nguyên nhân từ sự động viên hỗ trợ của và môi trường làm việc tại doanh nghiệp. Nguyên nhân từ kiến thức và kỹ năng của NNL dẫn đến nhu cầu tất yếu phải thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển NNL. Đây là lý do tại sao quản trị kết quả thực hiện công việc là một nội dung của phát triển NNL. Nếu nguyên nhân từ phía sự động viên, hỗ trợ hay môi trường của tổ chức, các nỗ lực quản trị kết quả thực hiện công việc lại tập trung vào cải thiện môi trường, thay đổi chính sách tạo động lực lao động.

- + Xây dựng và tổ chức thực hiện các biện pháp nhằm giúp cá nhân, nhóm đạt hiệu quả công việc cao hơn: Theo Vũ Hoàng Ngân và Phạm Bích Ngọc (2019), có ba chiến lược giúp cá nhân, nhóm đạt hiệu quả công việc cao hơn các doanh nghiệp có thể lựa chọn là: tạo ra các sáng kiến trong quản lý; phát triển người lao động tự định hướng và tự tôn; và chiến lược khen thưởng. Tạo ra các sáng kiến trong quản lý giúp cải thiện kết quả thực hiện công việc của quản trị. Kết quả là, việc xây dựng và thực hiện tầm nhìn, sứ mệnh của tổ chức được thực hiện một cách có quản trị. Điều này tác động đến thái độ, năng lực và cách thức thực hiện công việc của nhân viên. Phát triển người lao động tự định hướng và tự tôn giúp người lao động có hướng đi rõ ràng trong công việc;

xây dựng lòng tự tôn giúp người lao động có trách nhiệm trong hoàn thành công việc, trách nhiệm với sự phát triển của tổ chức bởi họ được khuyến khích hành động vì giá trị, niềm tin, lý tưởng trong công việc. Chiến lược khen thưởng trong quản trị kết quả thực hiện công việc dựa trên nguyên lý kết quả thực hiện công việc của tổ chức đạt được dựa trên kết quả nỗ lực của các thành viên (bao gồm nhân viên và nhà quản trị). Khen thưởng là công cụ quản trị kết quả thực hiện công việc quan trọng bởi nó gia tăng cam kết, động lực làm việc của các thành viên trong tổ chức, cải tiến chất lượng thực hiện công việc và xây dựng văn hóa trong tổ chức.

Quản lý kết quả thực hiện công việc ngày càng trở lên quan trọng đối với hoạt động của các tổ chức bởi những lợi ích nó mang lại cho cả doanh nghiệp, nhà quản trị và bản thân người lao động. Đối với doanh nghiệp, quản lý kết quả thực hiện công việc giúp doanh nghiệp hiểu được mức độ đóng góp của các thành viên trong doanh nghiệp. Nó cũng giúp doanh nghiệp hiểu được một cách cụ thể cần đào tạo ai và đào tạo những loại năng lực nào. Quản lý kết quả thực hiện công việc vừa là mục tiêu vừa là căn cứ để thực hiện các chức năng khác trong quản trị nhân lực tại doanh nghiệp bởi kết quả thực hiện công việc là căn cứ để xác định thù lao lao động, nhu cầu đào tạo, nhu cầu tuyển dụng, các chính sách tạo động lực lao động và xây dựng môi trường làm việc. Đối với nhà quản trị, quản lý kết quả thực hiện công việc vừa giúp họ đo lường sự thành công của các biện pháp, chính sách quản trị của cá nhân nhà quản trị cũng như của doanh nghiệp. Đối với người lao động, quản lý kết quả thực hiện công việc giúp họ nhìn nhận và đánh giá chính xác kết quả thực hiện công việc của bản thân trong mối quan hệ với kết quả thực hiện công việc của các nhân viên khác. Đây là thông tin phản hồi để điều chỉnh các hành vi tại doanh nghiệp cũng như con đường phát triển sự nghiệp.

Xuất phát từ những lợi ích của quản lý kết quả thực hiện công việc mà các doanh nghiệp thường tập trung nhiều nỗ lực cho hoạt động này. Trách nhiệm của nhà quản trị trong quản lý kết quả thực hiện công việc là phải phát triển mối quan hệ tốt với người lao động, thiết lập mục tiêu kết quả phù hợp, thúc đẩy các cải thiện, nâng cao kết quả thực hiện công việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên, xây dựng kế hoạch tăng trưởng và phát triển cho người lao động,... Với người lao động, để quản lý kết quả thực hiện công việc họ phải có trách nhiệm hoạch định con đường sự nghiệp và lộ trình công danh, nỗ lực để đạt được kết quả công việc dự kiến, chủ động học tập và tham gia đào tạo để cải thiện kết quả thực hiện công việc.

2.3.4. Phát triển tổ chức

Đứng trên góc độ doanh nghiệp thì phát triển tổ chức là đích đến của tất cả các hoạt động quản trị doanh nghiệp. Nó được coi là nhu cầu tất yếu để đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong điều kiện các nguồn lực có giới hạn và sự biến

động không ngừng của môi trường kinh doanh. Hiện có nhiều khái niệm khác nhau về phát triển tổ chức.

Theo French: phát triển tổ chức là một nỗ lực dài hạn để hoàn thiện năng lực giải quyết vấn đề của một tổ chức và năng lực của nó trong việc thích ứng với những thay đổi trong môi trường bên ngoài tổ chức với sự giúp đỡ của các nhà tư vấn về khoa học hành vi ở bên trong và bên ngoài tổ chức [80].

Theo Beckhard: phát triển tổ chức là một nỗ lực được hoạch định với phạm vi rộng lớn trong tổ chức và được quản trị từ cấp cao nhằm nâng cao sức mạnh và hiệu quả của tổ chức thông qua các can thiệp được hoạch định trong các quá trình của tổ chức trên cơ sở sử dụng các kiến thức của khoa học hành vi [81].

Theo Brucke: phát triển tổ chức là một quá trình thay đổi được hoạch định trong văn hóa của một tổ chức thông qua việc sử dụng lý thuyết, nghiên cứu và công nghệ của khoa học hành vi (trích theo [81]).

Theo Beer: phát triển tổ chức là một nỗ lực của quá trình rộng lớn thu thập dữ liệu, chuẩn đoán, hoạch định hành động, can thiệp để làm tăng sự phù hợp giữa cấu trúc, quá trình, chiến lược, con người và văn hóa tổ chức; phát triển những giải pháp mới và sáng tạo của tổ chức; phát triển năng lực tự đổi mới tổ chức [79].

Như vậy, có thể hiểu phát triển tổ chức là việc áp dụng một cách rộng lớn các kiến thức của khoa học hành vi vào việc củng cố, hoàn thiện và phát triển có kế hoạch các chiến lược, các cấu trúc và các quá trình nhằm tăng hiệu quả của tổ chức. phát triển tổ chức được đề cập dưới góc độ tạo ra sự thay đổi về chất, tạo ra năng lực của tổ chức lớn mạnh hơn trước, làm cho tổ chức thích nghi hơn với môi trường. phát triển tổ chức có hai loại phát triển về lượng và phát triển về chất gắn với phát triển theo chiều rộng và chiều sâu. Có hai hình thức của phát triển tổ chức là phát triển về lượng và phát triển về chất: Phát triển về lượng được thực hiện bằng con đường tự lớn lên, sát nhập, chia cắt hoặc liên kết để phát triển; Phát triển về chất được thực hiện thông qua con đường cải tiến, hoàn thiện hay tái cấu trúc doanh nghiệp.

Nội dung phát triển tổ chức trong PTNNL bao gồm:

+ Xây dựng, ban hành các chiến lược, kế hoạch phát triển tổ chức trong đó có chiến lược, kế hoạch PTNNL. Chiến lược thể hiện mục tiêu và định hướng hoạt động của doanh nghiệp trong dài hạn. Xây dựng chiến lược giúp các doanh nghiệp xác định đúng mục tiêu và kiên định với mục tiêu đã xác định. Các giải pháp đề xuất trong chiến lược sẽ định hướng cho mọi hoạt động của doanh nghiệp trong tương lai từ đó sử dụng hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp. Ngoài ra, bản kế hoạch được xây dựng trên cơ sở phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu phát triển, chuẩn đoán các kịch bản có thể xảy ra có thể giúp khai thác, kích hoạt các cam kết cho phát triển tổ chức. Vậy nên, để tạo ra sự phát triển tổ chức, các tổ chức cần tập trung cho xây dựng và ban hành

các chiến lược, kế hoạch phát triển tổ chức. Một chiến lược, kế hoạch hiệu quả cần đạt được các yêu cầu xác định rõ mục tiêu phát triển tổ chức, xác định rõ các nguồn lực cho phát triển tổ chức bao gồm cả nguồn lực tài chính và phi tài chính và xây dựng các bước công việc cần thực hiện để phát triển tổ chức. Kế hoạch PTNNL được cho là nội dung quan trọng của kế hoạch phát triển tổ chức bởi con người là yếu tố quyết định khả năng phát triển.

+ Tối ưu hóa các nguồn lực và phát huy có hiệu quả các khả năng, tiềm năng của NNL để phát triển tổ chức: Đây là giai đoạn thứ hai của phát triển tổ chức. Ở đây, các doanh nghiệp cần tập trung các nỗ lực cần thiết để thực hiện các chiến lược, kế hoạch phát triển tổ chức như huy động các nguồn lực cần thiết, quản trị hoạt động, nâng cao năng lực hoạt động của tổ chức.

2.4. Các tiêu chí đánh giá phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

2.4.1. *Khái quát về việc xây dựng các tiêu chí*

Như đã phân tích ở tổng quan, có nhiều tiêu chí được sử dụng để đánh giá PTNNL. Các nghiên cứu về tiêu chí đánh giá được chia thành hai mảng chính: một là, đề xuất các mô hình đánh giá trên cơ sở xem xét các hạn chế từ mô hình bốn cấp độ của Kirkpatrick; hai là, xem xét mối quan hệ giữa các hoạt động đánh giá và quy trình ra quyết định của tổ chức. Không thể phủ định những ưu điểm của các phương pháp đánh giá PTNNL cũng như ưu điểm của các tiêu chí được sử dụng trong các phương pháp. Tuy nhiên, trong các bối cảnh khác nhau, với từng loại NNL đặc thù khác nhau các tiêu chí đánh giá được điều chỉnh phù hợp nhằm đánh giá chính xác kết quả phát triển sự nghiệp tại doanh nghiệp. Do việc nghiên cứu của tác giả dựa trên lý thuyết của Gilley và cộng sự nên việc vận dụng nguyên bản các tiêu chí đó là không phù hợp. Tác giả đã kế thừa, phát triển các tiêu chí trong đánh giá PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại cho phù hợp với mục đích nghiên cứu và khách thể nghiên cứu. Căn cứ để xây dựng các tiêu chí là:

+ Căn cứ vào nội hàm khái niệm NNL TMĐT trong Phần 2.1; nội dung PTNNL TMĐT đã xây dựng trong Phần 2.3 để hình thành tiêu chí. Bốn nội dung PTNNL TMĐT bao gồm: phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, quản lý kết quả thực hiện công việc và phát triển tổ chức vậy nên các tiêu chí đánh giá mức độ PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại chính là đánh giá mức độ đạt được của bốn nội dung trên, gồm: (i) nhóm tiêu chí đánh giá mức độ phát triển cá nhân, (ii) nhóm tiêu chí đánh giá mức độ phát triển sự nghiệp, (iii) nhóm tiêu chí đánh giá mức độ quản lý kết quả thực hiện công việc và (iv) nhóm tiêu chí đánh giá mức độ phát triển tổ chức.

+ Căn cứ vào các tiêu chí đánh giá được sử dụng trong đánh giá các nội dung của PTNNL đã được các tác giả sử dụng trước đó như các tiêu chí đánh giá kết quả đào tạo nhân viên mới, đánh giá kết quả đào tạo lại, tiêu chí đánh giá khả năng xây dựng môi

trường tự học trong doanh nghiệp, tiêu chí đánh giá khả năng phát triển sự nghiệp của nhân viên,... Mặc dù, chưa có một công trình nghiên cứu nào sử dụng đầy đủ các tiêu chí để đánh giá các nội dung trên nhưng vẫn có một số tiêu chí nằm rải rác trong một số nghiên cứu.

+ Căn cứ vào đặc thù của nhóm nhân lực TMĐT, đặc thù của các doanh nghiệp thương mại để xây dựng tiêu chí cho phù hợp.

Để gia tăng mức độ tin cậy của các tiêu chí đánh giá, tác giả đã sử dụng phương pháp chuyên gia để kiểm nghiệm các tiêu chí (*Xem Phụ lục 1*). Tổng hợp kết quả phỏng vấn cho thấy 100 % chuyên gia được phỏng vấn đồng ý với các tiêu chí được đưa ra, không có chuyên gia nào đề xuất tiêu chí mới hoặc điều chỉnh các tiêu chí đã đề xuất.

2.4.2. Các tiêu chí đánh giá mức độ phát triển nguồn nhân lực được xác lập

2.4.2.1. Các tiêu chí đánh giá mức độ phát triển cá nhân

Các tiêu chí đánh giá mức độ phát triển cá nhân được chia làm 3 nhóm: Nhóm tiêu chí đánh giá khả năng đào tạo nhân viên mới, nhóm tiêu chí đánh giá hoạt động đào tạo, đào tạo lại tại doanh nghiệp và nhóm tiêu chí đánh giá khả năng xây dựng và thúc đẩy môi trường tự học tại doanh nghiệp. Cụ thể các tiêu chí như sau:

(i) Nhóm tiêu chí đánh giá khả năng đào tạo nhân viên mới

(1) Tỷ lệ nhân viên mới được tham gia đào tạo được tính bằng tỷ lệ % của số nhân viên mới được tham gia đào tạo trên tổng số nhân viên mới. Tỷ lệ này càng lớn thì hoạt động PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại càng tốt.

(2) Tỷ lệ nhân viên mới nắm bắt tốt các thông tin chung về doanh nghiệp được tính bằng tỷ lệ % của số nhân viên nắm bắt tốt hơn các thông tin về doanh nghiệp trên số nhân viên mới được tham gia đào tạo. Tỷ lệ này càng lớn thì hoạt động PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại càng tốt.

(3) Tỷ lệ nhân viên mới nắm bắt tốt các thông tin chung về công việc mà họ đảm nhận được tính bằng tỷ lệ % của số nhân viên mới nắm bắt tốt các thông tin về công việc trên số nhân viên mới được tham gia đào tạo. Tỷ lệ nhân viên mới nắm bắt tốt các thông tin về công việc càng lớn thì hoạt động PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại càng tốt; người lao động hiểu được công việc sẽ thực hiện công việc hiệu quả hơn.

(ii) Nhóm tiêu chí đánh giá khả năng đào tạo, đào tạo lại

(4) Tỷ lệ lao động tham gia đào tạo lại, đào tạo bổ sung, đào tạo nâng cao (gọi chung là đào tạo, đào tạo lại) được tính bằng tỷ lệ % của số lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại trên tổng số lao động của doanh nghiệp. Chỉ tiêu này cho biết người lao động sẵn sàng với tri thức mới, đây là tiền đề để họ ứng dụng tri thức mới vào công việc. Tỷ lệ nhân viên tham gia đào tạo càng lớn thì hoạt động PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại càng tốt.

(5) Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo lại hoàn thành công việc tốt hơn được tính bằng tỷ lệ % của số lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại hoàn thành công việc tốt hơn trên số lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại. Tỷ lệ này càng lớn thì hoạt động PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại càng tốt, điều này cho thấy hoạt động đào tạo và hiệu quả, giúp cho việc thực hiện công việc của người lao động tốt hơn.

(iii) Nhóm tiêu chí đánh giá khả năng xây dựng và thúc đẩy môi trường tự học

(6) Tỷ lệ lao động tự học thường xuyên trong quá trình làm việc được tính bằng tỷ lệ % của số lao động tự học thường xuyên trong quá trình làm việc trên tổng số lao động của doanh nghiệp. Mức độ thường xuyên tự học của người lao động trong suốt quá trình làm việc. Mức độ thường xuyên chia thành năm mức: Rất không thường xuyên, không thường xuyên, trung bình, thường xuyên và rất thường xuyên. Chỉ tiêu này càng lớn chứng tỏ hoạt động PTNNL của doanh nghiệp thương mại càng tốt.

(7) Tỷ lệ lao động tự học theo mức độ thường xuyên trong quá trình làm việc được tính bằng tỷ lệ % của số lao động tự học theo các mức độ thường xuyên trên Tổng số lao động của doanh nghiệp. Tiêu chí này càng lớn chứng tỏ hoạt động PTNNL của doanh nghiệp thương mại càng tốt.

(8) Tỷ lệ lao động hoàn thành tự học được tính bằng tỷ lệ % của số lao động hoàn thành tự học trên tổng số lao động tự học thường xuyên. Tiêu chí này càng lớn chứng tỏ hoạt động PTNNL của doanh nghiệp thương mại càng tốt.

2.4.2.2. Các tiêu chí đánh giá lộ trình phát triển sự nghiệp

(9) Tỷ lệ lao động có tự xây dựng kế hoạch và lộ trình phát triển sự nghiệp được tính bằng tỷ lệ % của số lao động có xây dựng kế hoạch và lộ trình phát triển sự nghiệp trên tổng số lao động trong doanh nghiệp. Tiêu chí này càng lớn chứng tỏ hoạt động PTNNL của doanh nghiệp thương mại càng tốt. Người lao động xây dựng kế hoạch phát triển sự nghiệp sẽ tự thực hiện các hoạt động PTNNL để đạt được mục tiêu kế hoạch sẽ đề ra.

(10) Tỷ lệ người lao động được tư vấn về việc xây dựng kế hoạch và lộ trình phát triển sự nghiệp (thông qua lãnh đạo quản lý hoặc trung tâm tư vấn của tổ chức hoặc chuyên gia được tổ chức phân công) được tính bằng tỷ lệ % của số lao động được tư vấn xây dựng kế hoạch và lộ trình phát triển sự nghiệp trên tổng số lao động trong doanh nghiệp. Tiêu chí này càng lớn chứng tỏ hoạt động PTNNL của doanh nghiệp thương mại càng tốt.

(11) Tỷ lệ người lao động được đào tạo (đào tạo lại) để bổ sung kiến thức, kỹ năng theo đúng lộ trình phát triển sự nghiệp được tính bằng tỷ lệ % của số lao động được đào tạo, đào tạo lại để bổ sung kiến thức, kỹ năng trên tổng số lao động có xây dựng kế

hoạch và lộ trình phát triển sự nghiệp. Tiêu chí này càng lớn chứng tỏ hoạt động PTNNL của doanh nghiệp thương mại càng tốt.

(12) Tỷ lệ người lao động được tư vấn phát triển sự nghiệp trong quá trình thực hiện kế hoạch phát triển sự nghiệp được tính bằng tỷ lệ % của số lao động được tư vấn phát triển sự nghiệp trên tổng số lao động có xây dựng kế hoạch và lộ trình phát triển sự nghiệp. Tiêu chí này càng lớn chứng tỏ hoạt động PTNNL của doanh nghiệp thương mại càng tốt.

2.4.2.3. Các tiêu chí đánh giá việc quản lý kết quả thực hiện công việc

(13) Tỷ lệ lao động chưa đạt kết quả thực hiện công việc như dự kiến được tính bằng tỷ lệ % của số lao động chưa đạt kết quả thực hiện công việc dự kiến trên tổng số lao động của doanh nghiệp. Tiêu chí này càng lớn chứng tỏ hoạt động PTNNL của doanh nghiệp thương mại càng tốt, kết quả thực hiện công việc của nhân viên đã cải thiện.

(14) Tỷ lệ lao động chưa đạt kết quả thực hiện công việc như dự kiến được trao đổi, thảo luận về hạn chế, nguyên nhân của hạn chế và các giải pháp khắc phục được tính bằng tỷ lệ % của số lao động được trao đổi, thảo luận trên tổng số lao động chưa đạt kết quả thực hiện công việc như dự kiến. Tiêu chí này càng lớn chứng tỏ hoạt động PTNNL của doanh nghiệp thương mại càng tốt, việc trao đổi, thảo luận sẽ giúp người lao động biết hạn chế của mình để từ đó có phương hướng khắc phục.

(15) Tỷ lệ người lao động được hỗ trợ để khắc phục các hạn chế, khuyết điểm để hoàn thành công việc tốt hơn được tính bằng tỷ lệ % của số lao động được hỗ trợ trên tổng số lao động chưa đạt kết quả thực hiện công việc như dự kiến. Tiêu chí này càng lớn chứng tỏ hoạt động PTNNL của doanh nghiệp thương mại càng tốt, việc hỗ trợ nhân viên để khắc phục những hạn chế, khuyết điểm sẽ giúp nhân viên cải thiện kết quả thực hiện công việc trong tương lai.

[Xem công thức ở Phụ lục 2]

2.4.2.4. Các tiêu chí đánh giá phát triển tổ chức

Để đánh giá mức độ phát triển tổ chức tác giả sử dụng các tiêu chí:

- (16) Tổ chức đã ban hành chiến lược và kế hoạch phát triển của tổ chức, trong đó có kế hoạch/chiến lược phát triển NNL
- (17) Tổ chức đã xây dựng và tổ chức thực hiện các biện pháp nhằm thực hiện kế hoạch/chiến lược PTNNL

2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp thương mại

2.5.1. Xác lập các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Trong Chương 1, tác giả đã tổng quan các nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến PTNNL trong doanh nghiệp. Từ kết quả tổng hợp nghiên cứu (*xem Phụ lục 3*) cho thấy có nhiều yếu tố tác động đến PTNNL bao gồm các hoạt động PTNNL tác động đến

PTNNL và các yếu tố thuộc về môi trường quản trị tác động đến PTNNL. Trong nghiên cứu này, PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại được tiếp cận ở góc độ vi mô tức là các hoạt động PTNNL của doanh nghiệp hướng đến mục tiêu PTNNL của doanh nghiệp. Ngoài ra, lý thuyết phát triển bền vững cho rằng, PTNNL phải hướng đến sự phát triển dài hạn của các nhân lực và tổ chức sử dụng nhân lực. Với nhân lực, đó là sự phát triển sự nghiệp trong tương lai dài; với tổ chức đó là sự phát triển bền vững của tổ chức. Vì hướng đến mục đích phát triển tổ chức nên các tổ chức cần thực hiện các hoạt động PTNNL, đó là các hoạt động phân tích công việc, tuyển dụng và lựa chọn nhân lực, đánh giá kết quả thực hiện công việc, giáo dục đào tạo. Bên cạnh đó, theo lý thuyết tâm lý, PTNNL phụ thuộc vào động cơ học tập của con người mà các hoạt động phân tích công việc, tuyển dụng và lựa chọn nhân lực, đánh giá kết quả thực hiện công việc, giáo dục đào tạo khi được thực hiện tốt sẽ tạo động lực cho bản thân người lao động. Ngoài ra, như đã tổng quan tại Chương 1, các hoạt động phân tích công việc, tuyển dụng và lựa chọn nhân lực, đánh giá kết quả thực hiện công việc, giáo dục đào tạo cũng được sử dụng rộng rãi trong các mô hình nghiên cứu về nhân tố tác động đến PTNNL. Vậy nên, nên tác giả lựa chọn các nhân tố này để thực hiện nghiên cứu trong luận án của mình.

Theo kết quả phỏng vấn chuyên gia, các chuyên gia đã gợi ý bổ sung thêm yếu tố “ứng dụng khoa học công nghệ vào phát triển TMĐT” vào mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại. Tác giả đã tìm hiểu thêm các công trình nghiên cứu của các tác giả đi trước và nhận thấy việc bổ sung này là hợp lý. Theo [82], tác động của công nghệ tại nơi làm việc đã được nhấn mạnh trong một nghiên cứu của Bộ Lao động Hoa Kỳ trong đó tuyên bố rằng nhân viên ở nơi làm việc có ứng dụng công nghệ mới phải (a) biết cách học, (b) có thể áp dụng các kỹ năng giải quyết vấn đề để giải quyết những tình huống mới và (c) suy nghĩ sáng tạo khi đối phó với những thách thức mới. Điều này sẽ tác động đến cách các cá nhân và tổ chức thực hiện các nghiệp vụ PTNNL. Công nghệ chính được ứng dụng để phát triển TMĐT là công nghệ thông tin. Kết quả nghiên cứu của Benson và cộng sự (2002) chỉ rõ sự tiến bộ của công nghệ tại nơi làm việc toàn cầu đang có tác động sâu sắc đến vai trò của các chuyên gia PTNNL [83]. Trước đây, công nghệ trong PTNNL chủ yếu là phương tiện giáo dục được sử dụng để hỗ trợ đào tạo thì ngày nay các phương tiện được sử dụng đã có sự mở rộng nhằm hỗ trợ học tập tại nơi làm việc, nâng cao hiệu suất công việc và tạo điều kiện cho sự thay đổi, phát triển tổ chức. Ngoài ra, nghiên cứu của Prastyannngtyas và cộng sự (2003) cũng cho thấy tầm quan trọng của công nghệ thông tin trong sự phát triển sự nghiệp của NNL và hoạt động PTNNL của tổ chức trong thời đại toàn cầu hóa và phát triển công nghệ nhanh chóng hiện nay [84]. Các kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng việc sử dụng công nghệ thông tin có mối liên hệ đáng kể với nhau và đóng vai trò quan

trọng trong việc nâng cao sự phát triển sự nghiệp chuyên môn của NNL. Hơn nữa, những phát hiện này cũng chỉ ra rằng lĩnh vực công nghệ thông tin tạo điều kiện thuận lợi cho việc truy xuất thông tin dễ dàng, cung cấp con đường cho giáo dục từ xa, tạo điều kiện kết nối giữa các chuyên gia và cung cấp các công cụ để nâng cao năng suất. Điều này tạo điều kiện cho các bộ phận nhân sự nâng cao kỹ năng, mở rộng nền tảng kiến thức, xây dựng các mối quan hệ chuyên nghiệp và nâng cao triển vọng nghề nghiệp hiện có nghĩa là tác động đến PTNNL. Ngoài ra, nghiên cứu của Gascó và cộng sự (2004) cũng chỉ rõ, công nghệ thông tin có tác động đến hoạt động đào tạo tại doanh nghiệp và mang lại nhiều lợi ích như sự linh hoạt trong quản lý thời gian đào tạo; sự tham gia tích cực của giảng viên; thiết lập các cơ chế kiểm soát để đảm bảo việc đào tạo diễn ra; việc tạo ra nội dung đào tạo có chất lượng; thúc đẩy các yếu tố tương tác giữa giảng viên với sinh viên [85]. Nhóm tác giả cũng chỉ rõ, mục tiêu của công ty trong tương lai là duy trì tiến bộ trong việc sử dụng E-learning như một cách để điều chỉnh quy trình đào tạo với văn hóa kinh doanh điện tử mới.

Thêm vào đó, một số nghiên cứu có đề cập đến yếu tố khuyến khích đổi mới sáng tạo tác động đến PTNNL của doanh nghiệp, tiêu biểu là nghiên cứu của Trần Kim Dung và cộng sự (2010), của Phạm Hùng Đức (2020) [86], [87]. Nghiên cứu về các chủ đề HRMP tại châu Á, Cooke và cộng sự (2020) phát hiện ra 13 chủ đề phổ biến trong đó có chủ đề thú vị là khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới của nhân viên [88]. Trong điều kiện hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế toàn cầu và môi trường kinh doanh không ngừng biến động do hội nhập và cạnh tranh gay gắt của kinh tế thị trường thì khuyến khích những đổi mới, sáng tạo của nhân viên cũng được cho là một nhiệm vụ quan trọng của quản trị NNL có tác động đến PTNNL. Đặc biệt, với NNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại khuyến khích đổi mới sáng tạo là đặc biệt cần thiết. Lý do là NNL TMĐT làm việc trong lĩnh vực chịu sức ép của sự thay đổi nhanh chóng của khoa học công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin nên cần có sự đổi mới, sáng tạo để thích ứng nhanh với sự thay đổi của công nghệ. Hơn nữa, NNL TMĐT là NNL thường xuyên phải tiếp xúc với khách hàng hoặc hướng đến phục vụ nhu cầu của khách hàng. Sự thay đổi nhanh chóng về nhu cầu của khách hàng, xu hướng tiêu dùng làm cho tính chất công việc của NNL TMĐT thường xuyên thay đổi. Nếu không có khả năng đổi mới, sáng tạo trong công việc thì việc thực hiện công việc sẽ gặp nhiều khó khăn và không đạt hiệu quả cao trong công việc. Vậy nên tác giả cho rằng, dẫn dắt và khuyến khích sự đổi mới, sáng tạo là một yếu tố có ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại. Khuyến khích những đổi mới, sáng tạo của nhân viên thông qua các hoạt động sáng tạo như thu hút sự tham gia của nhân viên; khuyến khích người lao động đề xuất ý tưởng mới, phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, đổi mới phương pháp làm việc; đa dạng hóa công việc theo chiều dọc và chiều ngang để tăng khả năng thích ứng với yêu cầu đặc thù

của môi trường kinh doanh thông qua việc giao nhiệm vụ mới, luân chuyển công việc, luân chuyển nhân viên sẽ có tác động trực tiếp đến kết quả PTNNL của doanh nghiệp.

Để kiểm tra sự phù hợp của mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại, phương pháp phỏng vấn chuyên gia đã được lựa chọn (*xem Phụ lục 4*). Phần lớn các chuyên gia ủng hộ việc lựa chọn các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL đã được đề xuất. Riêng nhân tố tuyển dụng và lựa chọn nhân sự được các chuyên gia gợi ý đổi thành nhân tố tuyển dụng và bố trí nhân lực. Lý do là: (i) lựa chọn là một bước trong tuyển dụng nhân lực nên không cần chia tác hai yếu tố; (ii) tuyển dụng nhân lực tốt nhưng bố trí họ vào những công việc không phù hợp thì hiệu quả công việc không cao; (iii) bố trí nhân lực đúng người đúng việc thì không cần đào tạo; (iv) bố trí nhân lực phù hợp với khả năng của họ và yêu cầu công việc sẽ thúc đẩy hiệu suất làm việc => tác động tích cực đến PTNNL; (v) bố trí nhân lực đúng người đúng việc sẽ giúp nhân viên tích cực trong công việc và phát triển sự nghiệp của bản thân; (vi) bố trí nhân lực khoa học, hiệu quả nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả thực hiện công việc... Trên cơ sở ý kiến đóng góp của các chuyên gia, nhân tố tuyển dụng và lựa chọn nhân lực được thay thế bằng tuyển dụng và bố trí nhân lực. Ngoài ra, các chuyên gia cũng cho biết thêm, giáo dục đào tạo, đánh giá kết quả thực hiện công việc là nội dung PTNNL theo mô hình của Gilley và cộng sự (2002) nên không được coi là yếu tố ảnh hưởng. Vì vậy, mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL tại các doanh nghiệp thương mại điện tử bao gồm 5 thành phần: Phân tích công việc, tuyển dụng và bố trí nhân lực, ứng dụng khoa học kỹ thuật vào phát triển TMĐT, đãi ngộ nhân lực và khuyến khích đổi mới, sáng tạo trong doanh nghiệp.

2.5.2. Nội dung các nhân tố ảnh hưởng được lựa chọn

2.5.2.1. Phân tích công việc

Phân tích công việc là quá trình thu thập, phân tích và sắp xếp một cách có hệ thống thông tin về đặc điểm của một công việc cụ thể. Mục đích của phân tích công việc là xác định các nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc; điều kiện để thực hiện công việc; các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng hoàn thành công việc; mối tương quan của công việc đó với công việc khác; các phẩm chất, kỹ năng nhân viên phải có để thực hiện công việc đó. Các nội dung này được thể hiện thành các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Bản mô tả công việc mô tả một cách tóm tắt công việc, bao gồm chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc cung cấp thông tin về nội dung, yêu cầu của công việc giúp người đọc hiểu được quyền hạn, trách nhiệm gắn với công việc. So sánh kết quả thực hiện công việc của NNL TMĐT với yêu cầu cần có thể hiện trong bản mô tả công việc giúp doanh nghiệp quản lý kết quả thực hiện công việc của nhân viên và đưa ra các quyết định nhân

sự cần thiết. Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp cho công việc. Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc giúp chúng ta hiểu được DN cần loại nhân viên như thế nào để thực hiện công việc đó một cách tốt nhất. Dựa trên bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, doanh nghiệp xác định được các nhu cầu về năng lực của nhân sự gắn với mỗi vị trí công việc. Khoảng cách giữa nhu cầu với khả năng sẵn có của NNL TMĐT giúp doanh nghiệp biết họ phải đào tạo số lượng bao nhiêu, đào tạo những loại năng lực cần thiết nào. Ngoài ra, kết quả của phân tích công việc là các bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc ở các vị trí công việc khác nhau cung cấp định hướng cho nhân viên trong lộ trình thực hiện chiến lược phát triển sự nghiệp. Nhìn vào bản yêu cầu công việc của các công việc ở vị trí cao hơn trong lộ trình phát triển sự nghiệp người lao động tự hiểu được muốn ở vị trí cao hơn họ cần bổ sung những loại năng lực gì. Phân tích công việc có ảnh hưởng đến PTNNL nhưng không phải mọi trường hợp phân tích công việc đều ảnh hưởng tích cực đến PTNNL. Trong một số trường hợp, phân tích công việc sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến PTNNL. Cả doanh nghiệp và bản thân NNL TMĐT sẽ gặp khó khăn trong PTNNL nếu thiếu các hoạt động phân tích công việc hoặc việc phân tích công việc thiếu khoa học hoặc kết quả các hoạt động phân tích công việc không được sử dụng nhằm mục đích PTNNL.

2.5.2.2. Tuyển dụng và bố trí công việc

Tuyển dụng là hoạt động tìm kiếm, thu hút và lựa chọn các ứng viên phù hợp về làm việc cho doanh nghiệp. Các doanh nghiệp căn cứ vào nhu cầu sử dụng nhân lực và khả năng hiện có của NNL tại doanh nghiệp để xác định nhu cầu tuyển dụng cũng như các biện pháp thay thế tuyển dụng. doanh nghiệp có đủ nguồn lực con người phục vụ cho hoạt động của doanh nghiệp cả ở hiện tại và trong tương lai hay không phụ thuộc trước hết vào quá trình tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp. Đào tạo nâng cao hiệu suất nhân viên được coi là giải pháp thay thế bởi các doanh nghiệp sẽ không lựa chọn nếu như có thể tuyển được từ nguồn bên ngoài. Tương tự như vậy, kéo dài thời gian làm việc hay sử dụng lao động tạm thời nó chỉ áp dụng trong ngắn hạn và không phù hợp trong dài hạn. Tuyển dụng ảnh hưởng lớn đến PTNNL thể hiện ở nhiều khía cạnh. Trước hết, nếu doanh nghiệp có khả năng tuyển đúng, đủ cả về số lượng, chất lượng và cơ cấu nhân lực thì không xuất hiện nhu cầu đào tạo và PTNNL. PTNNL thường được sử dụng như một phản ứng của doanh nghiệp trước tình trạng năng lực cung ứng kém của thị trường lao động (thị trường không đáp ứng được nhân lực theo nhu cầu của doanh nghiệp) hoặc NNL của doanh nghiệp không tự phát triển được nghề nghiệp của bản thân. Thứ hai, tuyển dụng hiệu quả nghĩa là doanh nghiệp tuyển dụng được NNL chất lượng cao thì chi phí cho PTNNL sẽ giảm bởi doanh nghiệp không cần dành quá nhiều nỗ lực

cho đào tạo nhân viên mới, đào tạo lại, quản lý kết quả công việc hay hỗ trợ nhân lực trong việc thực hiện kế hoạch và chiến lược phát triển nghề nghiệp.

Tuyển dụng hiệu quả cao có vai trò quan trọng đối với PTNNL. Để tuyển dụng đạt hiệu quả cao, tổ chức cần có một chiến lược tuyển dụng riêng, các quy trình tuyển dụng phù hợp, các kế hoạch chi tiết cùng đội ngũ nhân sự làm tuyển dụng có nghiệp vụ cao. Trong công tác này, vai trò của những bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn chức danh là vô cùng quan trọng để đưa ra các thông tin tuyển dụng, quyết định các bước sàng lọc và cuối cùng tìm kiếm được các ứng viên đạt yêu cầu nhất. Đó là một trong những nền tảng phản ánh tính khoa học trong công tuyển dụng hiện đại.

Bố trí công việc là việc phân công, sắp xếp những người lao động vào các vị trí, chức vụ hoặc đảm nhận những công việc khác nhau trong doanh nghiệp. Bố trí công việc hợp lý là cơ sở để doanh nghiệp khai thác và phát huy năng lực làm việc của NNL một cách tối đa nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc. Bố trí công việc được hiểu theo nghĩa rộng được bắt đầu bằng việc hội nhập vào môi trường làm việc đối với nhân viên mới sau đó là quá trình sắp xếp, điều chỉnh nhân lực trong thời gian làm việc của họ như đề bạt, luân chuyển, chuyển chuyển, xuống chức...; và kết thúc quá trình làm việc như giãn thợ, sa thải, tự thôi việc, nghỉ hưu. Quan hệ giữa bố trí công việc và PTNNL là quan hệ biện chứng, nghĩa là bố trí công việc có tác động đến PTNNL và ngược lại PTNNL lại tác động đến bố trí công việc. Bố trí công việc khoa học, hiệu quả nghĩa là sắp xếp đúng người vào đúng vị trí công việc sẽ giảm nhu cầu đào tạo, đào tạo lại nhân viên hay những nỗ lực quản lý kết quả thực hiện công việc. Hơn nữa, khi được bố trí công việc phù hợp, người lao động có cơ hội để phát triển sự nghiệp của bản thân từ đó phát triển tổ chức. Ngược lại, PTNNL tốt giúp doanh nghiệp có nhiều lựa chọn nhân sự hơn trong quá trình bố trí công việc. Với mỗi công việc, doanh nghiệp có thể lựa chọn được những ứng viên phù hợp nhất nhờ đó nâng cao hiệu quả thực hiện công việc cũng như tạo ra hiệu quả trong quản lý, sử dụng NNL của doanh nghiệp.

Bố trí công việc có thể tạo ra những tác động tích cực đến PTNNL nhưng bên cạnh đó không loại trừ các tác động tiêu cực. Bố trí công việc không phù hợp dẫn đến hậu quả người lao động phải làm những công việc không phù hợp với chuyên môn từ đó làm gia tăng nhu cầu PTNNL như nhu cầu đào tạo, quản lý công việc. Ngoài ra, người lao động làm công việc không phù hợp sẽ gặp nhiều khó khăn trong phát triển sự nghiệp, bản thân họ cũng không nhận thấy nhu cầu hay cơ hội để phát triển sự nghiệp cá nhân.

2.5.2.3. Ứng dụng khoa học, kỹ thuật vào phát triển thương mại điện tử

Sự phát triển nhanh của khoa học, kỹ thuật, đặc biệt là công nghệ thông tin tạo ra xu hướng tích hợp giữa công nghệ và kinh doanh thương mại thành TMĐT. Ứng dụng khoa học kỹ thuật đã thay đổi đáng kể cách thức con người thực hiện các giao dịch thương mại trong TMĐT nên tác động đến PTNNL TMĐT. Thứ nhất, ứng dụng khoa học kỹ thuật vào phát triển TMĐT đòi hỏi NNL thực hiện các giao dịch TMĐT cần có

những kiến thức và kỹ năng mới dẫn đến nhu cầu PTNNL. Các kiến thức và kỹ năng mới phổ biến với nhóm nhân lực TMĐT thường là kỹ năng kinh doanh trực tuyến, tiếp thị trực tuyến, thiết kế hệ thống kinh doanh thương mại trực tuyến, công nghệ thông tin, bảo mật và an ninh mạng,... Ngoài ra, các kiến thức và kỹ năng kinh doanh online như kỹ năng chụp ảnh, livestream, tương tác với khách hàng cũng rất quan trọng với nhân lực TMĐT. Thứ hai, ứng dụng khoa học kỹ thuật trong phát triển TMĐT cũng ảnh hưởng đến kết quả và hiệu quả công việc của nhân viên. Kinh doanh TMĐT với sự trợ giúp của khoa học công nghệ thường có kết quả tốt hơn so với kinh doanh truyền thống hoặc so với kinh doanh TMĐT nhưng không có việc ứng dụng các thành tựu mới của khoa học, kỹ thuật. Thứ ba, ứng dụng khoa học, kỹ thuật có thể tác động đến cách thức và nghiệp vụ PTNNL TMĐT. Ví dụ như các nghiệp vụ giáo dục và đào tạo, tổ chức lớp học, tương tác với người học hay linh hoạt trong thời gian và nội dung đào tạo. Chính vì vậy, ứng dụng khoa học công nghệ vào phát triển TMĐT có tác động đến PTNNL TMĐT.

2.5.2.4. Chính sách đãi ngộ

Đãi ngộ nhân lực là một nội dung rất quan trọng trong công tác quản trị nhân lực, nó ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc, hiệu quả lao động cũng như ảnh hưởng đến kết quả thực hiện mục tiêu của mỗi doanh nghiệp và sự phát triển của doanh nghiệp. Đãi ngộ nhân lực là công cụ giúp nhà quản trị quản lý người lao động một cách hiệu quả, tạo điều kiện tốt về công việc cũng như môi trường làm việc giúp người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, là công cụ tạo động lực, kích thích phát huy năng lực, trí tuệ của người lao động một cách toàn diện nhất. Có nhiều quan điểm khác nhau về đãi ngộ nhân lực nhưng hiểu chung nhất đãi ngộ nhân lực là tổng thể lợi ích doanh nghiệp trả cho người lao động tương xứng với kết quả thực hiện công việc của họ nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Đãi ngộ nhân lực bao gồm đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính. Đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp được thực hiện bằng các công cụ tài chính như tiền lương, tiền thưởng, các phụ cấp, cổ phần, phúc lợi,...; đãi ngộ phi tài chính bao gồm đãi ngộ thông qua công việc, đãi ngộ thông qua cơ hội học tập, thăng tiến và đãi ngộ thông qua môi trường làm việc. Đãi ngộ nhân lực tạo động lực làm việc cho người lao động. Khi người lao động có động lực làm việc, họ có kết quả thực hiện công việc tốt hơn, doanh nghiệp không mất quá nhiều thời gian và chi phí cho quản lý kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Ngoài ra, khi người lao động có động lực làm việc, họ sẽ tự cố gắng nâng cao năng lực, phát triển sự nghiệp của bản thân. Từ đó, nâng cao chất lượng nhân lực của doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả thực hiện công việc, tạo ra sự phát triển tổ chức.

Các doanh nghiệp thường xây dựng chính sách đãi ngộ và sử dụng nó như công cụ để thu hút NNL chất lượng cao vào làm việc tại doanh nghiệp. Sở hữu NNL chất lượng cao, doanh nghiệp sẽ giảm được chi phí cho đào tạo nhân viên, bao gồm cả đào tạo nhân viên mới và đào tạo lại. Khi đó, hoạt động PTNNL của doanh nghiệp sẽ thuận

lợi hơn. Trong trường hợp ngược lại, chính sách đãi ngộ không tốt có thể dẫn đến hậu quả là doanh nghiệp khó thu hút được NNL chất lượng cao, các chi phí cho đào tạo và PTNNL vì thế sẽ lớn hơn.

2.5.2.5. Chính sách khuyến khích đổi mới, sáng tạo của doanh nghiệp

Đổi mới, sáng tạo là một trong ba con đường để tăng trưởng kinh tế (Nâng cao và cải thiện các yếu tố sản xuất là lao động và vốn; Thương mại để tận dụng lợi thế cạnh tranh; Đổi mới/đổi mới sáng tạo). Đẩy mạnh tăng trưởng kinh tế thông qua đổi mới sáng tạo gần đây đã được nhiều nước trên thế giới đặc biệt quan tâm. Đối với doanh nghiệp, đổi mới sáng tạo là con đường để nâng cao khả năng cạnh tranh, tạo ra sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Hiểu một cách chung nhất, đổi mới sáng tạo là việc/quá trình chuyển ý tưởng, tri thức thành một kết quả cụ thể như sản phẩm, dịch vụ, quy trình... mang lại lợi ích gia tăng cho kinh tế - xã hội”. Khi một ý tưởng hay tri thức, dù có hấp dẫn và tiềm năng đến đâu, nếu chưa được chuyển thành các kết quả cụ thể để mang lại giá trị thì chưa được coi là đổi mới sáng tạo. Chức năng của đổi mới sáng tạo chính là đưa sự sáng tạo và tính mới thâm nhập vào hoạt động của doanh nghiệp nhằm tạo ra các sản phẩm mới, dịch vụ mới, thị trường mới hoặc cách làm mới hiệu quả hơn gọi chung là tạo ra các giá trị mới. Nếu không có đổi mới sáng tạo, doanh nghiệp sẽ rơi vào trạng thái “tĩnh” và không tạo ra được giá trị mới cho phát triển. Do đó, đổi mới sáng tạo đóng vai trò thiết yếu đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Đổi mới sáng tạo phải xuất phát từ nguồn tri thức, ý tưởng mà phần lớn là dựa trên các kết quả nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ, từ khu vực các viện nghiên cứu, trường đại học. Trong trường hợp này, đổi mới sáng tạo là sự nối dài và là một bước tiếp theo của hoạt động khoa học và công nghệ đi ra thị trường và xã hội. Đây là đổi mới sáng tạo dựa trên nền tảng của nghiên cứu và phát triển (R&D based innovation). Bên cạnh đó, có những loại hình đổi mới sáng tạo có thể không xuất phát từ hoạt động R&D, mà là do kết quả của hoạt động thực tiễn trong sản xuất và đời sống tạo ra những tri thức và ý tưởng mới, được gọi là đổi mới sáng tạo không dựa trên hoạt động R&D (non-R&D based innovation). Tuy nhiên, cho dù không được nảy sinh từ hoạt động R&D chính thống của một doanh nghiệp, loại hình đổi mới sáng tạo này cũng vẫn phải dựa trên nền tảng tích lũy các kiến thức, kinh nghiệm, đào tạo trước đó của các nhà đổi mới sáng tạo và vì thế phần nào vẫn là kết quả của hoạt động học hỏi từ nền tảng khoa học và công nghệ và giáo dục, đào tạo.

Chính sách khuyến khích đổi mới sáng tạo tác động đến hoạt động PTNNL của doanh nghiệp. Trước hết, khuyến khích đổi mới sáng tạo buộc người lao động phải có tri thức, có năng lực và kỹ năng thiết yếu để tạo ra những ý tưởng mới. Điều này dẫn đến nhu cầu phải PTNNL. Chính sách khuyến khích đổi mới sáng tạo sẽ coi trọng những người lao động có khả năng tạo ra sự đổi mới, sự sáng tạo trong tổ chức. Vì thế, người lao động sẽ có động lực hơn trong việc tham gia đào tạo, phát triển bản thân, phát triển

sự nghiệp và suy rộng ra là phát triển tổ chức. Có thể nói, chính sách khuyến khích đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp vừa đặt ra nhu cầu, vừa tạo động lực cho hoạt động PTNNL của doanh nghiệp.

2.6. Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử tại các doanh nghiệp thương mại

2.6.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Ký hiệu HRD là biến phụ thuộc thể hiện “PTNNL thương mại điện tử tại các doanh nghiệp thương mại” cần được đo lường bởi sự cần thiết, tầm quan trọng của PTNNL tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội; JOA, REA, SAT, HRC và EIC là các biến độc lập tương ứng với các yếu tố ảnh hưởng đến PTNNL là phân tích công việc, tuyển dụng và bố trí nhân lực, ứng dụng khoa học công nghệ vào phát triển TMĐT, chính sách đãi ngộ và khuyến khích đổi mới sáng tạo trong DN. Luận án sử dụng phương trình kinh tế lượng để kiểm định mức độ tác động của các yếu tố đến PTNNL tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội có dạng:

$$\text{HRD} = \beta_1 + \beta_2\text{JOA} + \beta_3\text{REA} + \beta_4\text{SAT} + \beta_5\text{HRC} + \beta_6\text{EIC} + u_i$$

Trong đó:

JOA là phân tích công việc được đo lường bằng 4 biến quan sát

REA là tuyển dụng và bố trí nhân lực được đo bằng 6 biến quan sát

SAT là ứng dụng khoa học, kỹ thuật vào phát triển TMĐT được đo bằng 4 biến quan sát

HRC là chính sách đãi ngộ được đo bằng 5 biến quan sát

EIC là khuyến khích đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp được đo bằng 5 biến quan sát

(Xem Phụ lục 5)

$\beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6$ là các tham số tương ứng với các biến độc lập

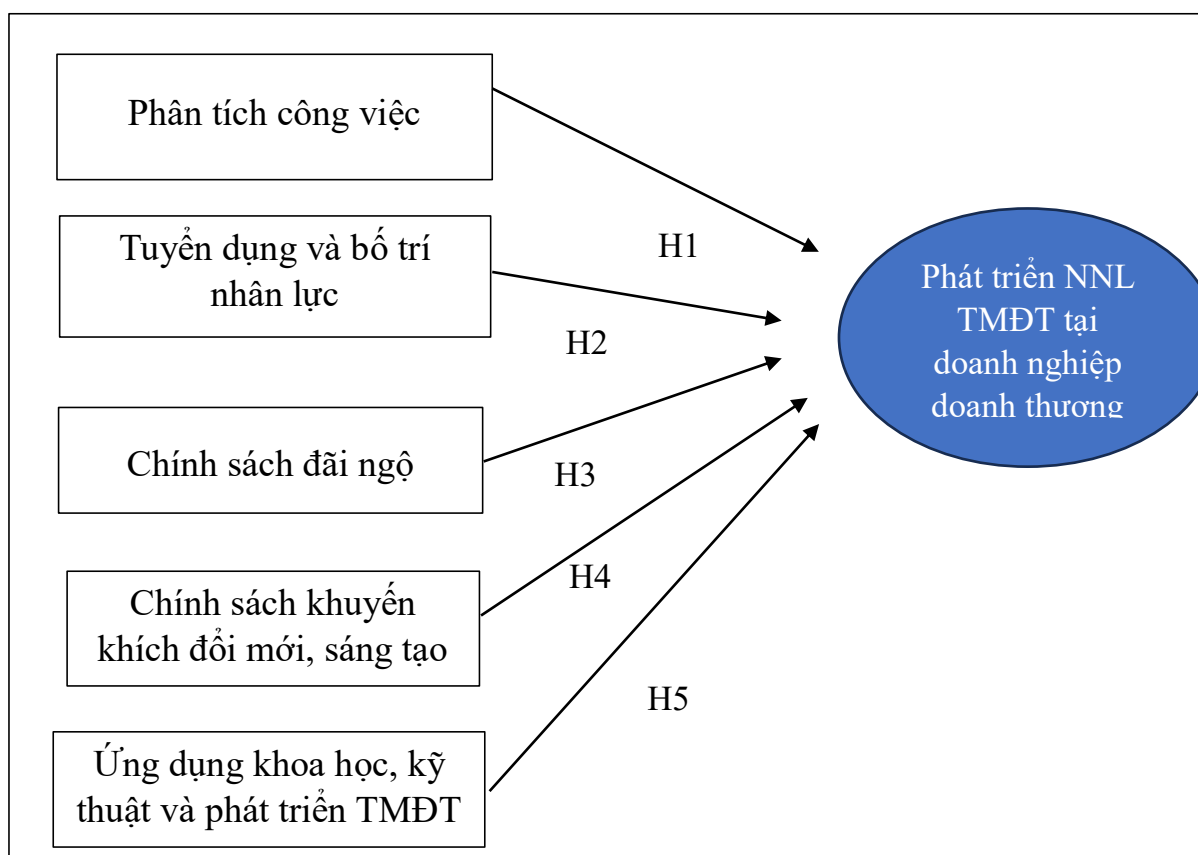
β_1 là tham số tự do chỉ sự ảnh hưởng của các yếu tố khác đến biến phụ thuộc HRD trong trường hợp các biến độc lập có giá trị bằng 0.

Mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến PTNNL TMĐT thể hiện trong Hình 2.1

2.6.2. Giả thuyết nghiên cứu

Phân tích công việc có tác động đến PTNNL (phân tích ở mục 2.5.2.). Lý thuyết cải thiện hiệu suất cho rằng, công việc được xác định rõ ràng, có hướng dẫn, có tiêu chí đánh giá cụ thể sẽ giúp cải thiện hiệu suất làm việc và phân tích công việc sẽ cung cấp thông tin về công việc, giúp người thực hiện hiểu rõ công việc cũng như tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc. Nghiên cứu của Singh (2004), Guest (1997), Drucker (1998), Kim Dung và cộng sự (2010) cho rằng phân tích công việc là một thành phần quan trọng của thực tiễn quản trị nhân lực. Ngoài ra, Kim Dung và cộng sự (2010) và Phạm Hùng Đức (2020) chứng minh được, phân tích công việc hiệu quả có tác động thuận chiều đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Đây là nguồn gốc quan trọng tạo ra sự thay đổi kết quả thực hiện công việc của tổ chức và sự

phát triển tổ chức – những thành phần quan trọng của PTNNL. Vậy nên, tác giả cho rằng phân tích công việc có tác động đến PTNNL. Tác giả xây dựng giả thuyết:



Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội

Nguồn: Đề xuất của tác giả

H1: Phân tích công việc hiệu quả có tác động thuận chiều đến PTNNL

Nghiên cứu của Thái Doãn Hồng (2022) và Nguyễn Thanh Vũ (2015) chứng minh được tuyển dụng và lựa chọn có tác động thuận chiều đến PTNNL. Lý thuyết vốn trí tuệ cho rằng, trí tuệ là yếu tố cốt lõi ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của cá nhân và tổ chức nên các tổ chức cần tập trung phát triển trí tuệ của nhân viên. Cơ sở của luận điểm này là nếu tuyển dụng được thực hiện khoa học, lựa chọn được người phù hợp với yêu cầu công việc thì hiệu suất làm việc của nhân viên sẽ tăng từ đó nâng cao kết quả thực hiện công việc và tạo ra sự phát triển tổ chức. Ngoài ra, các kết quả nghiên cứu của Matthews (1984), Morrison (1996); Pfeffer (1998); Singh (2004); Lake (2008), và một số tác giả khác đều cho rằng tuyển dụng và lựa chọn là những thành phần quan trọng của thực tiễn quản trị nhân lực; Kim Dung và cộng sự (2010) chứng minh được tuyển dụng có tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Ngoài ra, nghiên cứu của Nguyễn Thanh Vũ (2015) chứng minh được rằng bố trí, sử dụng lao động có tác động thuận chiều đến PTNNL (Xem [89]; [90]; [91]; [92]; [51]; [93]; [52]; [94]; [95], [42]). Do vậy, tác giả xây dựng giả thuyết:

H2: Tuyển dụng và bố trí sử dụng nhân lực hợp lý tác động thuận chiều đến PTNNL

Nghiên cứu của Johnston và cộng sự (1987) cho kết quả công nghệ tại nơi làm việc đã tác động đến PTNNL, đòi hỏi NNL phải (a) biết cách học, (b) có thể áp dụng các kỹ năng giải quyết vấn đề để giải quyết những tình huống mới và (c) suy nghĩ sáng tạo khi đối phó với những thách thức mới [82]. Kết quả nghiên cứu của Benson và cộng sự (2022) chỉ rõ sự tiến bộ của công nghệ tại nơi làm việc toàn cầu đang có tác động sâu sắc đến vai trò của các chuyên gia PTNNL, bởi nó ảnh hưởng đến các hoạt động hỗ trợ học tập tại nơi làm việc, nâng cao hiệu suất công việc và tạo điều kiện cho sự thay đổi phát triển tổ chức [83]. Ngoài ra, nghiên cứu của [83] cũng cho thấy tầm quan trọng của công nghệ thông tin trong sự phát triển sự nghiệp của NNL và hoạt động PTNNL của tổ chức trong thời đại toàn cầu hóa và phát triển công nghệ nhanh chóng hiện nay; nghiên cứu của [84] cho thấy công nghệ thông tin có tác động đến hoạt động đào tạo tại doanh nghiệp và mang lại nhiều lợi ích như sự linh hoạt trong quản lý thời gian đào tạo; sự tham gia tích cực của giảng viên; thiết lập các cơ chế kiểm soát để đảm bảo việc đào tạo diễn ra; việc tạo ra nội dung đào tạo có chất lượng; thúc đẩy các yếu tố tương tác giữa giảng viên với sinh viên; nghiên cứu của [96] cho thấy công nghệ trực tuyến tác động đến việc tạo, tích hợp, chia sẻ kiến thức, học tập và phát triển cá nhân, tổ chức; nghiên cứu của [97] chứng minh được công nghệ có ảnh hưởng đến tương lai của phát triển NNL. Chính vì vậy, tác giả xây dựng giả thuyết:

H3: Ứng dụng khoa học, kỹ thuật vào phát triển TMDT tác động thuận chiều đến PTNNL

Theo lý thuyết tâm lý, tiền lương, tiền thưởng là yếu tố quan trọng tạo ra động lực làm việc của nhân viên và là mối quan tâm của nhiều lao động làm thuê. Theo hệ thống phân cấp của Maslow, tiền lương là một loại nhu cầu của con người và nó có vai trò quan trọng để đáp ứng các nhu cầu bậc cao hơn cũng như các nhu cầu bậc thấp hơn. Đánh giá của Lawler (1971) về các bằng chứng hiện có đã kết luận, “tiền có thể mua được thực phẩm, an ninh, quan hệ xã hội và sự tôn trọng, và ở một mức độ nào đó, nó có thể đáp ứng nhu cầu tự thể hiện” (Lawler, 1971). Ngoài ra, tiền thưởng và các đãi ngộ của tổ chức còn thỏa mãn nhu cầu tự trọng của con người. Đối với PTNNL, chính sách đãi ngộ sẽ tác động đến động cơ học tập, phát triển sự nghiệp, kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Nghiên cứu của Thái Doãn Hồng (2022) và Nguyễn Thị Hồng Quyên (2021) chứng minh được sự tác động tích cực của chính sách đãi ngộ đến PTNNL. Tương tự như vậy, nghiên cứu của Nguyễn Thanh Vũ (2015) cũng cho thấy, lương thưởng và phúc lợi tác động thuận chiều đến PTNNL. Vậy nên, tác giả xây dựng giả thuyết:

H4: Chính sách đãi ngộ tốt tác động thuận chiều đến PTNNL

Cũng theo lý thuyết tâm lý, động cơ hoạt động của con người không chỉ chịu tác động của tiền lương, tiền thưởng mà đôi khi còn xuất phát từ sự động viên, khích lệ của lãnh đạo tổ chức. Các hành vi được khuyến khích có xu hướng được nhân rộng và ngược lại. Một số nghiên cứu có đề cập đến yếu tố khuyến khích đổi mới sáng tạo tác động đến PTNNL của doanh nghiệp, tiêu biểu là nghiên cứu của Kim Dung và cộng sự (2010), của Phạm Hùng Đức (2010) [86], [87]. Nghiên cứu về các chủ đề HRMP tại châu Á, Cooke và cộng sự (2020) phát hiện ra 13 chủ đề phổ biến trong đó có chủ đề thú vị là khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới của nhân viên. Trong điều kiện hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế toàn cầu và môi trường kinh doanh không ngừng biến động do hội nhập và cạnh tranh gay gắt của kinh tế thị trường thì khuyến khích những đổi mới, sáng tạo của nhân viên cũng được cho là một nhiệm vụ quan trọng của quản trị NNL có tác động đến PTNNL. Đặc biệt, với NNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại khuyến khích đổi mới sáng tạo là đặc biệt cần thiết. Lý do là NNL TMĐT làm việc trong lĩnh vực chịu sức ép của sự thay đổi nhanh chóng của khoa học công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin nên cần có sự đổi mới, sáng tạo để thích ứng nhanh với sự thay đổi của công nghệ. Hơn nữa, NNL TMĐT là NNL thường xuyên phải tiếp xúc với khách hàng hoặc hướng đến phục vụ nhu cầu của khách hàng. Sự thay đổi nhanh chóng về nhu cầu của khách hàng, xu hướng tiêu dùng làm cho tính chất công việc của NNL TMĐT thường xuyên thay đổi. Nếu không có khả năng đổi mới, sáng tạo trong công việc thì việc thực hiện công việc sẽ gặp nhiều khó khăn và không đạt hiệu quả cao trong công việc. Vậy nên tác giả xây dựng giả thuyết:

H5: Khuyến khích đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp có tác động thuận chiều đến PTNNL

2.6.3. Thang đo các yếu tố sử dụng trong mô hình

Thang đo các yếu tố được sử dụng trong mô hình do tác giả kế thừa và phát triển từ thang đo của một số nhà nghiên cứu sử dụng trước đó (*Xem Phụ lục 6*). Để xác định tính phù hợp của thang đo, tác giả có phỏng vấn sâu 30 nhà khoa học có trình độ từ tiến sĩ trở lên đang giảng dạy trong các trường đại học (trình bày trong phần phương pháp nghiên cứu). Tiếp thu ý kiến của các nhà khoa học, tác giả điều chỉnh để có thang đo chính thức, cụ thể như sau:

Ký hiệu	Thang đo	Nguồn
Phân tích công việc		
JOA1	Công ty có quy định cụ thể chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của người thực hiện công việc	(Kim Dung, T., Hải, Đ. T., & Thanh, 2010), (Pham, 2020), (Singh, 2004)
JOA2	Công ty có quy định cụ thể kiến thức, kỹ năng, thái độ (trong bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc) đối với chức danh công việc mà Anh/Chị đang đảm nhận	Đề xuất của tác giả
JOA3	Công ty có quy định về các tiêu chuẩn thực hiện công việc thể hiện trong các bản mô tả công việc	(Pham, 2020)
JOA4	Các quy định của Công ty về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn; về kiến thức, kỹ năng, thái độ đã tạo động lực cho sự phấn đấu của Anh/Chị trong việc cố gắng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và nâng cao kiến thức, kỹ năng của bản thân	Đề xuất của tác giả
Tuyển dụng và bố trí nhân lực		
REA1	Hoạt động tuyển dụng tại Công ty đảm bảo tính khoa học	(Kim Dung, T., Hải, Đ. T., & Thanh, 2010), (Singh, 2004), (Pham, 2020)
REA2	Anh/Chị được tuyển chọn phù hợp với yêu cầu công việc	(Kim Dung, T., Hải, Đ. T., & Thanh, 2010), (Pham, 2020)
REA3	Tuyển dụng nhân lực hiện nay góp phần làm cho chất lượng>NNL TMĐT của doanh nghiệp tăng lên	Đề xuất của tác giả
REA4	Việc bố trí công việc tại Công ty là khoa học, hợp lý	(Pham, 2020)
REA5	Anh/Chị được bố trí công việc phù hợp với bản thân	(Pham, 2020)

Ký hiệu	Thang đo	Nguồn
REA6	Việc bố trí, sử dụng NNL TMĐT của Công ty hiện nay là phù hợp, phát huy được năng lực cá nhân của người lao động, góp phần tăng hiệu quả công việc	(Pham, 2020)
Ứng dụng khoa học, kỹ thuật vào phát triển TMĐT		
SAT1	Việc ứng dụng khoa học công nghệ vào phát triển TMĐT luôn được khuyến khích tại Công ty	(Pham, 2020), (L. Gascó, J. Llopis, and M. Reyes González, 2004)
SAT2	Anh/Chị luôn ứng dụng khoa học, công nghệ vào công việc của mình	(Pham, 2020), (L. Gascó, J. Llopis, and M. Reyes González, 2004)
SAT3	Ứng dụng khoa học, công nghệ trong công việc giúp Anh/Chị nâng cao năng suất và hiệu quả thực hiện công việc	(Pham, 2020), (L. Gascó, J. Llopis, and M. Reyes González, 2004)
SAT4	Ứng dụng khoa học, công nghệ trong công việc giúp Anh/Chị phát triển và nâng cao năng lực cá nhân	(Pham, 2020), (L. Gascó, J. Llopis, and M. Reyes González, 2004)
Chính sách đãi ngộ		
HRC1	Chính sách đãi ngộ được phân phối công bằng trong doanh nghiệp	(Kim Dung, T., Hải, Đ. T., & Thanh, 2010), (Pham, 2020)
HRC2	Chính sách đãi ngộ được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc	(Kim Dung, T., Hải, Đ. T., & Thanh, 2010), (Singh, 2004), (Pham, 2020)
HRC3	Lợi ích Anh/Chị nhận được từ chính sách đãi ngộ tương xứng với công việc và nhiệm vụ	(Kim Dung, T., Hải, Đ. T., & Thanh, 2010), (Singh, 2004)
HRC4	Tiền lương và các phúc lợi Anh/Chị nhận được là phù hợp với thị trường lao động hiện nay	(Singh, 2004)

Ký hiệu	Thang đo	Nguồn
HRC5	Chính sách đãi ngộ tại công ty khuyến khích sự nỗ lực của Anh/Chị trong việc phấn đấu nâng cao trình độ, năng suất, hiệu quả công việc để đạt mức đãi ngộ cao hơn	(Pham, 2020)
Khuyến khích đổi mới, sáng tạo trong doanh nghiệp		
EIC1	Anh/Chị được khuyến khích đổi mới, sáng tạo trong công việc	(Kim Dung, T., Hải, Đ. T., & Thanh, 2010), (Pham, 2020)
EIC2	Anh/Chị được tạo điều kiện để thực hành đổi mới, sáng tạo trong công việc	(Kim Dung, T., Hải, Đ. T., & Thanh, 2010), (Pham, 2020)
EIC3	Sự đổi mới, sáng tạo trong công việc của Anh/Chị mang lại hiệu quả tốt hơn trong công việc	(Kim Dung, T., Hải, Đ. T., & Thanh, 2010)
EIC4	Anh/Chị đã từng được ghi nhận những kết quả của sự đổi mới, sáng tạo trong công việc	(Pham, 2020)
EIC5	Thông qua chính sách khuyến khích đổi mới sáng tạo Anh/Chị nhận thấy kiến thức, kỹ năng và khả năng sáng tạo của mình được nâng cao	Đề xuất của tác giả
Hoạt động phát triển nguồn nhân lực		
HRD1	Hoạt động phát triển cá nhân	(Quyên, 2021)
HRD2	Hoạt động phát triển sự nghiệp	(Vu, 2015), (Quyên, 2021)
HRD3	Quản lý kết quả công việc	(Quyên, 2021)
HRD4	Phát triển tổ chức	(Quý, 2016)
HRD5	Hiệu quả hoạt động của công ty	(Hong, 2022), (Vu, 2015)

CHƯƠNG 3

PHƯƠNG PHÁP VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

3.1. Phương pháp nghiên cứu

3.1.1. Bối cảnh nghiên cứu

3.1.1.1. Phát triển thương mại điện tử ở Việt Nam và ở Hà Nội

Phát triển TMĐT ở Việt Nam

Báo cáo phát triển TMĐT toàn cầu chỉ rõ, tốc độ phát triển TMĐT trong năm 2022, 2023 không đạt như kỳ vọng do ảnh hưởng của nhiều yếu tố thuộc môi trường vĩ mô như xung đột Nga – Ukraina, triển vọng phục hồi kinh tế sau đại dịch không đạt như kỳ vọng, lạm phát và khủng hoảng chuỗi cung ứng. Minh chứng rõ nhất là sự sụt giảm quy mô của nhiều doanh nghiệp thương mại điện tử lớn như thông báo sa thải 10.000 công nhân của Amazon vào cuối năm 2022, Twitter sa thải tới 2/3 số công nhân sau khi Elon Musk mua lại với giá 44 tỷ USD hay Meta ra thông báo mất hơn 10.000 việc làm năm 2022. Tuy vậy, TMĐT Việt Nam vẫn giữ được tốc độ phát triển với nhiều kết quả khả quan. Báo cáo chỉ số phát triển TMĐT Việt Nam năm 2023 chỉ rõ, năm 2022, TMĐT Việt Nam duy trì được tốc độ tăng trưởng trên 25% và đạt quy mô trên 20 tỷ USD [60]. Theo Tổng cục Thống kê, năm 2022 GDP Việt Nam tăng 8,0%; trong đó, khu vực dịch vụ được khôi phục và tăng trưởng mạnh mẽ với tốc độ tăng 10,0%, đặc biệt ở một số ngành như bán buôn, bán lẻ, vận tải kho bãi. Tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng năm 2022 ước đạt 5.680 nghìn tỷ đồng với mức tăng trưởng 19,8%, nếu loại trừ yếu tố giá tăng 15,6%. VECOM ước tính năm 2022 quy mô giao dịch TMĐT bán lẻ chiếm khoảng 8,5% tổng mức bán lẻ hàng hoá và doanh thu dịch vụ tiêu dùng. Xét riêng lĩnh vực bán lẻ hàng hoá, năm 2022 tỷ lệ bán lẻ hàng hoá trực tuyến so với tổng mức bán lẻ hàng hoá khoảng 7,2%, cao hơn tỷ lệ tương ứng 6,7% của năm 2021. Sang năm 2023, theo ước tính của Tổng cục Thống kê, quy mô TMĐT của Việt Nam đạt 20,5 tỷ USD. TMĐT liên tục là một trong những lĩnh vực kinh tế sáng nhất, tăng trưởng nhanh và ổn định nhất của Việt Nam. Trong phạm vi doanh nghiệp, ứng dụng TMĐT trong các hoạt động kinh doanh được thực hiện bằng nhiều cách khác nhau. Kết quả khảo sát của Hiệp hội TMĐT Việt Nam năm 2023 cho thấy, 100 % các doanh nghiệp sử dụng công cụ như Viber, WhatsApp, Skype, Facebook Messenger trong công việc của doanh nghiệp; 69% doanh nghiệp tuyển dụng ưu tiên đối với nhân sự có kỹ năng hoặc được đào tạo về công nghệ thông tin và TMĐT; 63% doanh nghiệp cho rằng đầu tư vào TMĐT là quan trọng và rất quan trọng. Trong nhiều năm liền, website doanh nghiệp luôn được đánh giá là kênh hàng đầu giúp xây dựng thương hiệu trên môi trường trực tuyến một cách bền vững, khoảng 44 % doanh

nghiệp xây dựng website và sử dụng website làm kênh tương tác với khách hàng. Năm 2022, tổng số tên miền đăng ký mới cán mốc hơn 158.000 tên miền, lũy kế đạt 574.240 tên miền. Về xu hướng hoạt động kinh doanh TMĐT, 65% doanh nghiệp cho biết họ có kinh doanh trên các nền tảng mạng xã hội (Facebook, Zalo, Instagram...); 23% doanh nghiệp có hoạt động kinh doanh trên các sàn TMĐT; 59% doanh nghiệp có website/ứng dụng di động cho biết đã quảng cáo các kênh của mình thông qua mạng xã hội; chiếm 34% quảng cáo trên các công cụ tìm kiếm như: Google, Bing, Yahoo. Về TMĐT B2B, 91% doanh nghiệp sử dụng phần mềm kế toán tài chính; 57% doanh nghiệp có sử dụng phần mềm quản trị nhân sự; 84% doanh nghiệp sử dụng chữ ký điện tử; 45% doanh nghiệp sử dụng hợp đồng điện tử; 90% doanh nghiệp sử dụng hóa đơn điện tử vào hoạt động kinh doanh.

Phát triển TMĐT ở Hà Nội

Hà Nội và Hồ Chí Minh là hai trung tâm TMĐT lớn của cả nước, có tốc độ phát triển vượt xa các địa phương còn lại của cả nước. Nhờ những nỗ lực trong thực thi Kế hoạch số 169/KH – UBND ngày 20/8/2020 của Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội về phát triển TMĐT giai đoạn 2020 – 2025 trên địa bàn thành phố Hà Nội, chỉ số phát triển TMĐT của Hà Nội luôn đạt mức cao trong nhiều năm gần đây. Cụ thể là:

Bảng 3.1: Chỉ số phát triển TMĐT của Hà Nội

<i>STT</i>	<i>Chỉ số phát triển TMĐT (điểm)</i>	<i>Năm 2019</i>	<i>Năm 2020</i>	<i>Năm 2021</i>	<i>Năm 2022</i>	<i>Năm 2023</i>
1	Chỉ số NNL và hạ tầng CNTT	88,4	89,3	64,41	90,7	97,2
2	Chỉ số giao dịch B2C	85,8	97,5	60,92	82,4	85,3
3	Chỉ số giao dịch B2B	82,5	83,8	46,2	83,9	80,4
4	Chỉ số chung	84,3	85,7	55,66	85,9	85,7

Nguồn: <http://ebi.vecom.vn>

Bên cạnh đó, theo thông tin từ Tổng cục Thống kê, doanh số bán lẻ của Hà Nội đạt 530.610 tỷ đồng năm 2020 và 509.096 tỷ đồng năm 2021. Trong đó, doanh số từ TMĐT đã đạt gần 56 nghìn tỷ đồng, chiếm gần 11% doanh số bán lẻ của toàn thành phố [99]. Hà Nội có 13 cơ sở đào tạo ngành TMĐT; có 185 nghìn tên miền quốc gia (trung bình 44 người dân có 1 tên miền quốc gia); 100% các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội đã thực hiện chuyển đổi thành công và sử dụng hóa đơn điện tử trong các giao dịch thương mại. Tỷ lệ mua sắm trực tuyến của người dân ở thành phố Hà Nội đạt gần 50% và con số này dự kiến sẽ đạt tới 90% vào năm 2025. Mặc dù vậy, chỉ số phát triển TMĐT của Hà Nội thường đứng sau TP. Hồ Chí Minh ở cả chỉ số chung và chỉ số thành phần như chỉ số về NNL và hạ tầng công nghệ thông tin, chỉ số về giao dịch B2B và chỉ số về giao dịch B2C.

3.1.1.2. Doanh nghiệp thương mại của Hà Nội

Hà Nội có sự phát triển vượt bậc về số lượng doanh nghiệp thương mại. Số doanh nghiệp thương mại của Hà Nội chiếm trên 75 % tổng số doanh nghiệp đang có kết quả sản xuất kinh doanh. Tương tự như vậy, tổng vốn đầu tư của các doanh nghiệp thương mại chiếm trên 75 % tổng vốn đầu tư của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội có hoạt động sản xuất kinh doanh tốt, tăng liên tục qua các năm. Năm 2019, 2021, 2022 lợi nhuận bình quân trên một doanh nghiệp đạt trên 100 tỷ đồng. Đặc biệt năm 2021 là năm đại dịch Covid 19 có nhiều diễn biến phức tạp nhưng lợi nhuận bình quân trên một doanh nghiệp đạt mức cao nhất, 149,48 tỷ đồng trên một doanh nghiệp. Tương tự như vậy, năng suất lao động tính theo lợi nhuận cũng đạt mức cao hơn so với trung bình của Việt Nam. Năm 2021 năng suất lao động đạt 30,58 tỷ đồng/lao động/năm; năm 2018 đạt mức thấp nhất vẫn đạt 13,64 tỷ đồng/lao động/năm (*Xem Phụ lục 7*).

So sánh 2019/2018: Số liệu trên bảng 3.2 cho thấy, năm 2019 tổng số doanh nghiệp thương mại của Hà Nội tăng 8,32 % so với năm 2018 (trong khi tốc độ tăng của cả nước là 9,21); vốn đầu tư của các doanh nghiệp thương mại tăng 14,1%, số lao động tăng 0,41%. Tốc độ tăng vốn đầu tư của các doanh nghiệp thương mại cao hơn tốc độ tăng số lượng doanh nghiệp cho thấy các doanh nghiệp thương mại được đầu tư nhiều hơn về vốn. Song song với đó, trong khi tốc độ tăng vốn đầu tư đạt 14,1% thì tốc độ tăng về số lao động chỉ đạt 0,41 %. Có thể nhận định, sự phát triển của các doanh nghiệp thương mại chủ yếu do sự đóng góp của vốn đầu tư. Doanh thu thuần của các doanh nghiệp thương mại năm 2019 tăng 18,38 % trong khi lợi nhuận tăng 40,06%. Chứng tỏ rằng, hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp thương mại Hà Nội năm 2019 tốt hơn rất nhiều so với năm 2018 thể hiện ở chỗ tốc độ tăng lợi nhuận cao, cao hơn so với tốc độ tăng doanh thu, tăng số lao động và tăng quy mô vốn đầu tư.

So sánh 2020/2019: Năm 2020 là năm đại dịch Covid 19 ảnh hưởng đến kinh tế xã hội Việt Nam khá lớn. Hoạt động của các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội vì thế có tốc độ phát triển chậm hơn. So với năm 2019, năm 2020 số doanh nghiệp thương mại của Hà Nội tăng 2,97%; quy mô vốn đầu tư tăng 10,15%; doanh thu thuần tăng 7,25 %. Tốc độ tăng nhỏ hơn rất nhiều so với một năm trước đó. Đặc biệt, lợi nhuận trước thuế của các doanh nghiệp thương mại Hà Nội giảm 19,89 % do các doanh nghiệp thương mại thực hiện giãn cách xã hội, tạm dừng các hoạt động sản xuất kinh doanh nhưng vẫn phải trang trải các chi phí có liên quan như chi phí thuê kho, chi phí tiền lương hay chi phí cho văn phòng làm việc.

So sánh năm 2021/2020: Năm 2021 là năm đại dịch Covid 19 tác động mạnh mẽ nhất đến kinh tế xã hội Việt Nam cũng như kinh tế xã hội trong phạm vi toàn cầu. Số doanh nghiệp thương mại của Hà Nội năm 2021 tăng 2.81 % tương ứng với nó quy mô

vốn của các doanh nghiệp tăng 4,83% và quy mô lao động tăng 3,03%. Mặc dù vậy, các doanh nghiệp đã thích ứng linh hoạt và đổi mới các hoạt động sản xuất kinh doanh nhờ đó doanh thu thuần trong các doanh nghiệp tăng 13,9%; lợi nhuận trước thuế tăng 97,01%. Cùng với nó, các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội có sự chuyển biến mạnh mẽ về phương thức kinh doanh từ kinh doanh trực tiếp sang kinh doanh trực tuyến. Có thể nói, Covid 19 là động lực quan trọng để thương mại điện tử phát triển.

So sánh 2022/2021: Hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung, doanh nghiệp thương mại của Hà Nội nói riêng vẫn gặp nhiều khó khăn. Số doanh nghiệp thương mại của Hà Nội năm 2022 giảm 0.81 % so với năm 2021; tổng vốn đầu tư giảm 9.07%; tổng doanh thu giảm 14.04% và tổng lợi nhuận trước thuế giảm 33.47%. Duy chỉ có số lao động làm việc tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội tăng, tốc độ tăng là 6.93%.

3.1.1.3. Thị trường nhân lực thương mại điện tử ở Việt Nam và Hà Nội

Thị trường nhân lực TMĐT ở Việt Nam

Theo báo cáo đào tạo nhân lực TMĐT năm 2022, NNL chất lượng cao được đào tạo chính quy ở các trường đại học chưa đáp ứng kịp thời nhu cầu và hoạt động kinh doanh TMĐT gây tác động ngày càng xấu tới môi trường. Các doanh nghiệp cho thấy, họ gặp nhiều khó khăn trong tuyển dụng nhân lực TMĐT; năm 2020 là 32%. Để khắc phục những khó khăn trong tuyển dụng nhân lực TMĐT của các doanh nghiệp, Việt Nam có chủ trương đẩy mạnh phát triển NNL, đặc biệt là NNL chất lượng cao về TMĐT. Quyết định số 645/QĐ-TTg ngày 15/5/2020 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Kế hoạch tổng thể phát triển TMĐT quốc gia giai đoạn 2021 - 2025 có đặt mục tiêu PTNNL cho TMĐT tới năm 2025 là 50% cơ sở giáo dục đại học và giáo dục nghề nghiệp triển khai đào tạo TMĐT. Để thực hiện mục tiêu này, Thủ tướng giao nhiệm vụ cho Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành chính sách khuyến khích giảng dạy lĩnh vực TMĐT, đẩy mạnh đào tạo chính quy về TMĐT trong các trường đại học; khuyến khích ứng dụng đào tạo trực tuyến, xây dựng hệ thống học liệu phục vụ nghiên cứu và giảng dạy TMĐT. Ngoài ra, Quyết định số 411/QĐ-TTg ngày 31/3/2022 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược quốc gia phát triển kinh tế số và xã hội số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 đặt mục tiêu tới năm 2025 đề ra mục tiêu: Tỷ lệ các cơ sở đào tạo đại học, cao đẳng, giáo dục nghề nghiệp hoàn thiện được mô hình quản trị số, hoạt động số, chuẩn hóa dữ liệu số, kho học liệu số mở đạt 80%; một triệu lượt doanh nghiệp, hộ kinh doanh, cán bộ quản lý nhà nước, sinh viên được tham gia các khoá đào tạo về kỹ năng ứng dụng TMĐT. Trong khuôn khổ đó, Việt Nam xây dựng và thực hiện chương trình “Học từ làm việc thực tế” nhằm tổ chức các chương trình thực tập ngắn hạn, thường xuyên để tăng cơ hội tiếp xúc nghề nghiệp cho sinh viên từ đó định hướng tốt hơn cho công việc tương lai và bổ sung nguồn lực kỹ thuật cho các doanh nghiệp. Xây dựng và tổ chức triển khai nền tảng số kết nối các cơ sở

đào tạo với các doanh nghiệp để thúc đẩy học từ làm việc thực tế. Để nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực TMĐT, các trường đại học tăng cường hàm lượng thực hành trong đào tạo các chuyên ngành công nghệ số, kinh tế số, xã hội số, đưa các nền tảng số, công nghệ số, đặc biệt là các nền tảng số của Việt Nam, công nghệ mở vào giới thiệu trong các chương trình đào tạo sinh viên có điều kiện thực hành và tiếp cận thực tế. Mặc dù vậy, số lượng cơ sở đào tạo nhân lực TMĐT ở Việt Nam và Hà Nội còn khá hạn chế. Theo Báo cáo đào tạo TMĐT năm 2022, tính tới tháng 5 năm 2022 Việt Nam có 36 trường đào tạo TMĐT trình độ đại học, trong đó, 14 trường ở miền Bắc, 5 trường ở miền Trung và 17 trường ở miền Nam. Đồng thời, có 36 trường đào tạo chuyên ngành TMĐT và trên 50 trường đào tạo học phần TMĐT. Tính chung đã có trên 110 trường giảng dạy thương mại điện tử từ mức học phần tới ngành đào tạo. Phần lớn các trường bắt đầu đào tạo ngành này trong giai đoạn 2016 - 2020.

Thị trường nhân lực TMĐT ở Hà Nội

Chính quyền Hà Nội luôn ưu tiên cho phát triển TMĐT và coi nó như động lực quan trọng để phát triển kinh tế thủ đô. Ngày 04/4/2022, UBND Thành phố Hà Nội ban hành Kế hoạch số 104/KH-UBND về phát triển thương mại điện tử trên địa bàn thành phố, thể hiện quyết tâm và hướng đi cụ thể của Thành phố nhằm hỗ trợ, thúc đẩy việc ứng dụng rộng rãi TMĐT trong doanh nghiệp và cộng đồng trên địa bàn. Kế hoạch cũng đặt mục tiêu rất rõ ràng: doanh số thương mại điện tử B2C (giao dịch giữa các doanh nghiệp với người tiêu dùng) chiếm 11% tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng trên địa bàn; tỷ lệ dân số Hà Nội tham gia mua sắm trực tuyến dự kiến đạt 50%; 75% website thương mại điện tử có tích hợp chức năng đặt hàng trực tuyến; duy trì 100% chuỗi liên kết sản xuất, cung ứng nông sản thực phẩm an toàn tham gia hệ thống thông tin điện tử sử dụng mã QR truy xuất nguồn gốc... Tiếp theo đó, ngày 18/11/2022, UBND Thành phố Hà Nội ban hành Quyết định số 41/2022/QĐ-UBND về Quy chế phối hợp quản lý và phát triển hoạt động TMĐT trên địa bàn Hà Nội quy định trách nhiệm của Sở Công Thương cùng các sở, ban, ngành, cơ quan, đơn vị có chức năng quản lý liên quan đến hoạt động TMĐT trên địa bàn Thành phố. Từ năm 2023, hàng năm Thành phố đều xây dựng kế hoạch phát triển TMĐT: Kế hoạch số 311/KH-UBND về phát triển TMĐT trên địa bàn Hà Nội năm 2023 ban hành ngày 20/12/2022; Kế hoạch số 303/KH-UBND về phát triển TMĐT trên địa bàn Hà Nội năm 2024 ban hành ngày 18/12/2023. Các kế hoạch đều nêu cụ thể mục tiêu phát triển TMĐT của Thành phố trong một năm như mục tiêu về doanh số TMĐT B2C, về thúc đẩy tiêu thụ qua TMĐT đối với hàng nông sản và thủ công mỹ nghệ, về tăng cường chức năng các website TMĐT, về hoàn thiện các chính sách thuế, tăng cường thanh toán trực tuyến, ưu tiên phát triển hạ tầng hỗ trợ TMĐT... Đây là các định hướng tạo điều kiện hỗ trợ cho TMĐT. Trong chương trình công tác hàng năm, thành

phổ cũng xây dựng chính sách quản lý, phát triển hoạt động thương mại điện tử phù hợp; đào tạo, tập huấn cho các doanh nghiệp, cá nhân theo các lĩnh vực kinh doanh; đẩy mạnh ứng dụng thương mại hỗ trợ các ngành hàng xuất khẩu, tiêu thụ nội địa. Ngoài ra, website “Bản đồ mua sắm Thành phố Hà Nội” tên miền là <http://bandomuasam.hanoi.gov.vn> được đưa vào vận hành từ năm 2015 đã trở thành địa chỉ mua sắm TMĐT tin cậy của nhiều khách hàng trong cả nước. Cùng với nó, hệ thống truy xuất nguồn gốc nông lâm thủy sản thực phẩm của thành phố (check.hanoi.gov.vn); chợ thương mại điện tử sản phẩm nông nghiệp an toàn, sản xuất theo chuỗi (www.chonhaminh.gov.vn) cũng được xây dựng và vận hành nhằm thúc đẩy phát triển TMĐT của Thành phố. Trong khi chính quyền thành phố tập trung nhiều giải pháp cho phát triển TMĐT thì dường như các giải pháp cụ thể về PTNNL TMĐT lại thiếu hiệu quả. Điều này tạo ra sự thiếu hụt cung cục bộ với NNL TMĐT đạt ra nhu cầu cần phát triển hơn nữa TMĐT của Thành phố.

3.1.1.4. Nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội

Có sự thay đổi rõ rệt về tỷ trọng nhân lực TMĐT trong tổng số nhân lực của doanh nghiệp thương mại qua các năm. Năm 2018, 2019 khi chưa chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của đại dịch Covid 19, tỷ lệ nhân lực TMĐT chiếm dưới 20% trong tổng số nhân lực của doanh nghiệp thương mại. Năm 2021, 2022 là hai năm đại dịch ảnh hưởng lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp thương mại thì tỷ trọng nhân lực TMĐT trong tổng số nhân lực của doanh nghiệp lại tăng lên đạt tỷ trọng là 32,44% năm 2021 và 34,57% vào năm 2022. Về chất lượng nhân lực TMĐT, số nhân lực TMĐT có trình độ cao đẳng, đại học chiếm tỷ trọng cao mặc dù có một chút khác biệt giữa các năm. Giai đoạn 2018 - 2020, tỷ trọng nhân lực TMĐT có trình độ đại học cao thấp tỷ trọng nhân lực có trình độ cao đẳng; năm 2021 và 2022, tỷ trọng nhân lực có trình độ đại học lại cao hơn. Tỷ trọng nhân lực TMĐT có trình độ trung cấp, sơ cấp nhỏ trong khi đối tượng nhân lực này có nhiều lợi thế như thời gian đào tạo ngắn, thiên về đào tạo kỹ năng nghề. Trong tương lai, cần đầu tư nhiều hơn cho việc đào tạo nhân lực TMĐT có trình độ trung cấp, sơ cấp để nhanh chóng lấp đầy sự thiếu hụt nhân lực TMĐT ở Việt Nam. Xét theo cơ cấu về giới, tỷ trọng nhân lực nam luôn luôn cao hơn nhân lực nữ. Thực tế này được cho là phù hợp vì thực tế nghề TMĐT dường như phù hợp với nam nhiều hơn với nữ. Nhân lực TMĐT thường có thâm niên ngắn. Tỷ trọng nhân lực TMĐT có kinh nghiệm dưới 10 năm chiếm trên 90 % do ngành TMĐT là ngành mới nổi ở Việt Nam và mới phát triển mạnh mẽ sau đại dịch (Xem Phụ lục 8).

3.1.2. Phương pháp nghiên cứu định tính

3.1.2.1. Phỏng vấn sâu

Phỏng vấn sâu được thực hiện với đối tượng là giảng viên các trường đại học có học vị tiến sĩ trở lên tại các trường đại học trên địa bàn Hà Nội. Mục đích của phỏng vấn sâu

với nhóm đối tượng là giảng viên các trường đại học có trình độ từ tiến sĩ trở lên nhằm mục đích khẳng định tính phù hợp của nội dung PTNNL, của các tiêu chí đánh giá PTNNL, các yếu tố tác động đến PTNNL, thang đo PTNNL và thang đo các yếu tố tác động đến PTNNL tại các doanh nghiệp thương mại. Phương pháp phỏng vấn sâu được sử dụng trong luận án vì những lý do sau:

- + Việc xác lập nội dung PTNNL sẽ quyết định việc lựa chọn các tiêu chí đánh giá PTNNL, các nhân tố ảnh hưởng, thang đo các nhân tố ảnh hưởng. Nội dung PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại tại Hà Nội là vấn đề nghiên cứu mang tính chủ quan tác giả muốn nghiên cứu, khám phá. Nội dung PTNNL theo mô hình của Gilley mặc dù được áp dụng ở các mô hình doanh nghiệp khác nhau trên thế giới nhưng khi áp dụng vào doanh nghiệp thương mại ở Hà Nội vẫn cần chú ý đến những đặc thù riêng của nhóm doanh nghiệp này.

- + Các nhân tố ảnh hưởng, các tiêu chí đánh giá được sử dụng trong các công trình nghiên cứu của các tác giả trước đó đều xuất phát từ căn cứ của các nghiên cứu với bối cảnh cụ thể. Sự khác biệt về bối cảnh nghiên cứu được cấu thành từ sự khác biệt về điều kiện văn hóa, xã hội, kinh tế, chính trị, cạnh tranh,... và thực tiễn PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại tại Hà Nội có thể khiến các giả thuyết và mối quan hệ không còn phù hợp.

- + Nhiều tài liệu nghiên cứu được viết bằng tiếng Anh, khi tác giả dịch sang tiếng Việt có thể thuật ngữ và câu từ chưa thoát ý. Việc tham khảo ý kiến chuyên gia sẽ giúp nhóm nghiên cứu sử dụng thuật ngữ đúng hơn, phù hợp hơn.

- + Đối tượng phỏng vấn sâu là giảng viên các trường đại học có trình độ từ tiến sĩ trở lên bởi họ là chuyên gia về phát triển NNL, am hiểu sâu sắc về PTNNL. Với trình độ, nhận thức và kinh nghiệm nghiên cứu thực tiễn, họ có thể đóng góp được nhiều ý kiến cho tác giả trong quá trình xác định các nội dung có liên quan trong luận án. Xử lý kết quả phỏng vấn sâu cũng minh chứng các chuyên gia đã giúp ích rất nhiều cho tác giả trong quá trình xác định nội dung PTNNL, tiêu chí đánh giá PTNNL, xác lập mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL, thang đo các nhân tố được sử dụng trong mô hình để phù hợp với đối tượng nghiên cứu là PTNNL TMĐT trong các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội.

Quy trình thực hiện như sau:

Giai đoạn 1: Hình thành nội dung, các tiêu chí đánh giá, các nhân tố ảnh hưởng, thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại

Để hình thành nội dung, các tiêu chí đánh giá, các nhân tố ảnh hưởng, thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại, tác giả căn cứ vào các yếu tố sau:

- + Căn cứ vào nội hàm khái niệm NNL TMĐT ở phần 1.1; nội dung PTNNL TMĐT theo lý thuyết của [27], nội dung phỏng vấn sâu về nội dung PTNNL tại doanh nghiệp thương mại Hà Nội (*Phụ lục 1*);

- + Căn cứ vào các tiêu chí đánh giá PTNNL dựa trên nghiên cứu của [40], [41], [43], [27] và một số tác giả khác kết hợp với nội dung PTNNL đã xác lập, vào đặc thù của nhóm nhân lực TMĐT, đặc thù của các doanh nghiệp thương mại tác giả phác thảo các tiêu chí đánh giá PTNNL (*Phụ lục 1*);

- + Căn cứ và tổng quan về các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL (Mục 1.2.3) và thang đo về các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL kết hợp với nội dung PTNNL đã xác lập, đặc thù của nhóm nhân lực TMĐT, đặc thù của các doanh nghiệp thương mại tác giả phác thảo thang đo các yếu tố tác động đến PTNNL gọi là thang đo nháp 1 (*Phụ lục 1*);

Kết quả ở giai đoạn này là một bảng tổng hợp dự kiến nội dung, tiêu chí đánh giá, các nhân tố ảnh hưởng, thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại được xác lập. Bảng tổng hợp này được gửi đến các chuyên gia để xin ý kiến chuyên gia về tính phù hợp của tiêu chí.

Giai đoạn 2: Kiểm nghiệm nội dung, các tiêu chí đánh giá, các nhân tố ảnh hưởng, thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại

Để gia tăng mức độ tin cậy của nội dung trên tác giả đã sử dụng phương pháp chuyên gia để kiểm nghiệm. 30 cuộc phỏng vấn chuyên gia được thực hiện với các chuyên gia là các nhà khoa học, giảng viên có trình độ đào tạo từ tiến sĩ trở lên đang công tác tại các trường đại học trên địa bàn Hà Nội (*Xem Phụ lục 4*). Mục đích của phỏng vấn là nhằm khẳng định lại các nội dung PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại; các tiêu chí đánh giá PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại; các nhân tố tác động và thang đo các nhân tố tác động đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại do tác giả đề xuất. Song song đó, có thể tìm kiếm và bổ sung, chỉnh sửa thêm các yếu tố liên quan đến nội dung, tiêu chí đánh giá, các nhân tố ảnh hưởng, thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại chưa được tác giả đề cập trước đó; các mối quan hệ có thể tồn tại liên quan đến nội dung, tiêu chí đánh giá, các nhân tố ảnh hưởng, thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại mà tác giả chưa phát hiện được. Để đảm bảo các cuộc phỏng vấn được thực hiện một cách thuận lợi, một bảng câu hỏi về các nội dung phỏng vấn (*Phụ lục 1*) thiết kế trước đó được gửi tới các chuyên gia. Các cuộc phỏng vấn được điều phối độc lập tại nhiều địa

điểm khác nhau (văn phòng làm việc, tại nhà riêng hoặc ở các địa điểm khác nhau đảm bảo yên tĩnh và tránh sự can thiệp của tạp âm hay các yếu tố khác) và thời gian thực hiện khác nhau sao cho phù hợp nhất với các chuyên gia. Mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài từ 30 đến 45 phút. Tất cả những người tham gia đã được thông báo đầy đủ về mục đích của cuộc phỏng vấn. Tên của người tham gia phỏng vấn đều được mã hóa và cung cấp một bút danh để ngăn chặn việc nhận dạng và bảo vệ quyền riêng tư.

Giai đoạn 3: Tổng hợp kết quả phỏng vấn và hiệu chỉnh các nội dung nghiên cứu

Tổng hợp kết quả phỏng vấn là bước nhằm tổng hợp, sàng lọc và sử dụng các ý kiến chuyên gia để xem xét lại nội dung, tiêu chí đánh giá, các nhân tố ảnh hưởng, thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại. Các chuyên gia đã đồng thuận cao về nội dung, tiêu chí đánh giá, các nhân tố ảnh hưởng, thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại. Mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động được ủng hộ với sự bổ sung nội dung “bố trí sử dụng nhân lực”, “ứng dụng khoa học công nghệ trong phát triển TMĐT tại doanh nghiệp” và loại bỏ nhân tố “giáo dục và đào tạo”, “đánh giá kết quả thực hiện công việc” với lập luận cho rằng đây là nội dung PTNNL chứ không phải nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL. Các chuyên gia cũng gợi ý một số thang đo cho nhân tố mới được bổ sung vào mô hình (Việc ứng dụng khoa học công nghệ vào phát triển TMĐT luôn được khuyến khích tại công ty không; Người lao động có ứng dụng khoa học, công nghệ vào công việc của mình; Ứng dụng khoa học, công nghệ trong công việc có cải thiện hiệu suất và nâng cao năng lực cá nhân không) và điều chỉnh về văn phong và cách diễn đạt (*Xem Phụ lục 5*).

3.1.2.2. Tọa đàm khoa học

Tọa đàm khoa học được sử dụng để làm rõ thực trạng PTNNL TMĐT và thực trạng các yếu tố tác động đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội. Để đánh giá thực trạng PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội theo bộ tiêu chí đã xây dựng; thực trạng các nhân tố tác động đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại tác giả đã thực hiện khảo sát bằng bảng hỏi để thu thập thông tin. Phiếu khảo sát thu về được làm sạch, xử lý bằng phần mềm SPSS phiên bản 22. Kết quả xử lý phiếu khảo sát cho phép tác giả tính toán các tiêu chí đánh giá PTNNL TMĐT theo công thức đã xác lập để phân tích, bình luận; kiểm định các giả thuyết nghiên cứu về các nhân tố tác động đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. Tuy nhiên, để làm sáng tỏ thêm thực trạng PTNNL và thực trạng các yếu tố tác động đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội, tác giả đã sử dụng phương pháp thảo luận nhóm. Một cuộc tọa đàm với sự tham dự của 35 thành viên đã được tổ chức. Ngoài 5 thành viên là các nhà khoa học về PTNNL (những người đã được

phỏng vấn để xác định tính phù hợp của các tiêu chí đánh giá) tọa đàm còn có sự tham gia của 30 thành viên khác là các giám đốc nhân sự, trưởng/phó phòng nhân sự hoặc giám đốc công ty tại các công ty thương mại của Hà Nội - những người trực tiếp quản lý việc thực hiện các nghiệp vụ PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại mà tác giả có thực hiện khảo sát tại doanh nghiệp (*Xem Phụ lục 9*). Tọa đàm cho phép tác giả tìm hiểu thêm các thông tin về thực trạng PTNNL, thực trạng các nhân tố tác động đến PTNNL TMĐT để làm rõ những kết quả khảo sát thu được và cả những vấn đề mà các nội dung khảo sát chưa bao quát hết được.

3.1.3. Phương pháp nghiên cứu định lượng

+ Bước 1: Xây dựng bảng hỏi

Sau khi đã xác lập được mục đích nghiên cứu, nội dung nghiên cứu, bộ tiêu chí đánh giá, mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng tác giả xác định được các thông tin cần thu thập và đối tượng có thể cung cấp thông tin phù hợp. Để có thể thu thập các thông tin này, tác giả đã xây dựng bộ công cụ khảo sát với hai mẫu phiếu, mẫu phiếu khảo sát doanh nghiệp và mẫu phiếu khảo sát người lao động.

Với mẫu phiếu khảo sát doanh nghiệp (*Xem Phụ lục 10*): Mẫu phiếu khảo sát doanh nghiệp ban đầu được xây dựng với 40 câu hỏi chia làm 2 phần. Phần A mô tả thông tin chung về doanh nghiệp và người trả lời phiếu nhằm tìm hiểu các thông tin chung như tên doanh nghiệp, ngành nghề kinh doanh, năm thành lập, tổng số lao động, một số chỉ tiêu tài chính theo báo cáo kết quả sản kinh doanh 3 năm gần nhất và vị trí công việc, trình độ đào tạo, số năm làm việc tại doanh nghiệp,... của người trả lời phiếu. Phần này bao gồm 6 câu hỏi. Phần B là nội dung chính của phiếu hỏi nhằm tìm hiểu các nội dung về PTNNL TMĐT tại Công ty chia thành các chủ đề theo nội dung và mục đích nghiên cứu như thực trạng phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, quản lý kết quả thực hiện công việc và phát triển tổ chức. Phần B bao gồm 30 câu hỏi. Mẫu phiếu được xây dựng nhằm mục đích hỏi các nhà quản trị nhân lực tại doanh nghiệp (Trưởng/Phó phòng nhân lực; giám đốc, phó giám đốc phụ trách nhân sự) các thông tin chung về NNL TMĐT cũng như PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội (*Xem Phụ lục 11*).

Với phiếu khảo sát NNL TMĐT (*Xem Phụ lục 12*): Mục đích của phiếu khảo sát này là để tìm hiểu đánh giá của những người trong cuộc về những gì họ đã làm, những gì doanh nghiệp hỗ trợ họ và những gì có thể ảnh hưởng đến sự phát triển của họ. Cũng như mẫu phiếu khảo sát doanh nghiệp, mẫu phiếu khảo sát NNL TMĐT được chia thành 3 phần. Phần A mô tả thông tin người trả lời phỏng vấn tìm hiểu các thông tin về vị trí công việc, số năm kinh nghiệm, tuổi, giới tính, trình độ đào tạo,... Phần B hỏi về đánh giá của họ liên quan đến các hoạt động PTNNL tại công ty với các chủ đề chính như việc họ tham gia các lớp đào tạo nhân viên mới, việc xây dựng lộ trình công danh, việc thực hiện công

việc, các vai trò của họ trong phát triển tổ chức. Phần C hỏi về đánh giá của NNL TMĐT về các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL tại công ty.

+ *Bước 2: Thẩm định bảng hỏi*

Bảng hỏi được xây dựng chi tiết với từng câu hỏi và các lựa chọn phương án trả lời cho từng câu hỏi để thuận tiện cho người trả lời chọn lựa được phương án phù hợp nhất. Các câu hỏi được thiết kế sao cho phù hợp với mục đích nghiên cứu và các thông tin cần khai thác phục vụ cho nghiên cứu. Quá trình hoàn thiện bảng hỏi có sự tư vấn của các giảng viên hướng dẫn và một số chuyên gia là những nhà quản trị nhân lực tại doanh nghiệp thương mại.

Trước khi đi vào khảo sát chính thức, một cuộc khảo sát thử đã được thực hiện để thẩm định tính khả thi của các bảng hỏi. Mục đích của bước này nhằm xem xét liệu người được hỏi có khả năng cung cấp và trả lời đủ các thông tin cần thiết? Tính hợp lý của các câu hỏi được thiết kế? Các câu trả lời liệu có mâu thuẫn? Dữ liệu khảo sát có phù hợp với mô hình nghiên cứu được xây dựng? Khảo sát thử được thực hiện với cả hai mẫu phiếu hỏi: phiếu doanh nghiệp và phiếu khảo sát NNL TMĐT. Phiếu khảo sát doanh nghiệp được thực hiện ở ba công ty. Phiếu hỏi phát cho nhân sự cũng thực hiện tại ngay các công ty mà tác giả khảo sát phiếu doanh nghiệp. Tổng số phiếu khảo sát NNL TMĐT demo ở 3 công ty thương mại của Hà Nội là 30. Khảo sát trực tiếp của tác giả với người được hỏi cho phép tác giả giải thích rõ mục đích khảo sát cũng như nội dung câu hỏi và nâng cao trách nhiệm của người trả lời trong việc trả lời phiếu hỏi. Kết quả khảo sát cho phép tác giả chỉnh sửa lại một số lỗi câu từ, đánh máy cho phù hợp, vừa đảm bảo tính khoa học vừa đảm bảo khai thác được những thông tin cần thiết phục vụ cho nghiên cứu.

+ *Bước 3: Khảo sát và thu thập thông tin*

Phiếu hỏi sau khi được hiệu chỉnh được in ấn để phục vụ cho khảo sát chính thức. Vì chưa có số liệu thống kê đầy đủ về quy mô nhân lực TMĐT đang làm việc tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội nên tác giả sử dụng công thức xác định mẫu theo [100] trường hợp không không biết quy mô tổng thể. Cụ thể là:

$$n = Z^2 \times \frac{p \times (1-p)}{e^2}$$

Trong đó:

n: kích thước mẫu cần xác định.

Z: giá trị tra bảng phân phối Z dựa vào độ tin cậy lựa chọn. Trong nghiên cứu này, độ tin cậy được sử dụng là 95% tương ứng với $Z = 1.96$.

p: tỷ lệ ước lượng cỡ mẫu n thành công. Tác giả chọn $p = 0.5$ để tích số $p(1-p)$ là lớn nhất (quy mô mẫu là lớn nhất), điều này đảm bảo an toàn cho mẫu n ước lượng.

e: sai số cho phép. Tác giả sử dụng sai số cho phép là 5 %, tương đương $e = \pm 0.05$

Theo đó, kích thước mẫu được chọn là: 384,16 làm tròn thành 385 phiếu.

Việc xác định doanh nghiệp tham gia khảo sát được thực hiện dựa trên danh sách doanh nghiệp thương mại đang được quản lý bởi Cục Thống kê Hà Nội. Theo số liệu của Cục Thống kê Hà Nội, cuối năm 2022, Hà Nội có 108.696 doanh nghiệp thương mại, việc khảo sát tất cả các doanh nghiệp là không khả thi. Do đối tượng khảo sát ở đây là nhân lực TMĐT của các doanh nghiệp thương mại, họ là người đảm nhận các công việc ở các vị trí như nhân viên sáng tạo nội dung, tối ưu hóa công cụ tìm kiếm, tiếp thị trực tuyến, thương mại trực tuyến, thiết kế và phát triển website, phân tích và xử lý dữ liệu trực tuyến, tự động hoá tương tác với khách hàng, nhân viên quản trị mạng, nhân viên phân tích dữ liệu,... nên tác giả cho rằng mỗi doanh nghiệp chọn một nhân lực cho một vị trí để khảo sát là phù hợp (8-10 nhân lực/doanh nghiệp). Vậy nên, 48 doanh nghiệp được lựa chọn để thực hiện khảo sát. Cách thức lựa chọn doanh nghiệp được thực hiện theo phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng căn cứ vào các tiêu chí địa bàn đăng ký kinh doanh, số năm hoạt động, quy mô doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp khảo sát 8 -10 nhân lực TMĐT làm việc ở các vị trí: nhân viên sáng tạo nội dung, tối ưu hóa công cụ tìm kiếm, tiếp thị trực tuyến, thương mại trực tuyến, thiết kế và phát triển website, phân tích và xử lý dữ liệu trực tuyến, tự động hoá tương tác với khách hàng, nhân viên quản trị mạng, nhân viên phân tích dữ liệu,... Việc lựa chọn nhân viên khảo sát được thực hiện dưới sự trợ giúp của cán bộ phụ trách nhân sự tại doanh nghiệp. Quá trình khảo sát được thực hiện trực tiếp tại doanh nghiệp với sự hỗ trợ của các giám đốc nhân sự hoặc trưởng/phó phòng nhân sự tại các doanh nghiệp trong suốt tháng 1,2,3 và tháng 4 năm 2023. Với tính chất là một nghiên cứu của cá nhân nên sự hỗ trợ của các giám đốc (trưởng/phó phòng) nhân sự có ý nghĩa rất lớn với tác giả trong quá trình khảo sát và thu thập dữ liệu.

+ Bước 4: Xử lý kết quả khảo sát

Các phiếu khảo sát thu về được sàng lọc, làm sạch để đem vào xử lý. Vì tác giả khảo sát trực tiếp tại từng doanh nghiệp nên tỷ lệ phiếu trả lời thiếu thông tin hay bỏ trống các phần cần trả lời là rất ít. Tác giả thu được 385 phiếu hợp lệ để đem vào xử lý. Dữ liệu khảo sát được xử lý bằng phần mềm SPSS 22, tuy nhiên trước khi xử lý bằng phần mềm, tác giả nhập các phiếu hỏi vào bảng Excel để thuận tiện trong việc nhập dữ liệu. Để phân tích thực trạng phát triển nhân lực TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội tác giả sử dụng thống kê mô tả để phân tích kết quả khảo sát. Việc thống kê các câu trả lời cũng cho phép tác giả tính toán các tiêu chí đánh giá PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội theo các tiêu chí đã được xây dựng trước đó. Nó cho phép tác giả có cơ sở để đưa ra những phân tích, bình luận về thực trạng PTNNL tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội.

Về mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT trong các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội, tác giả sử dụng các kỹ thuật phân tích gồm: Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu; kiểm tra độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích hồi quy, phân tích tương quan bằng mô hình hồi quy tuyến tính bội. Các kỹ thuật phân tích được thực hiện với sự trợ giúp của phần mềm SPSS 22.

3.2. Kết quả nghiên cứu về thực trạng phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội

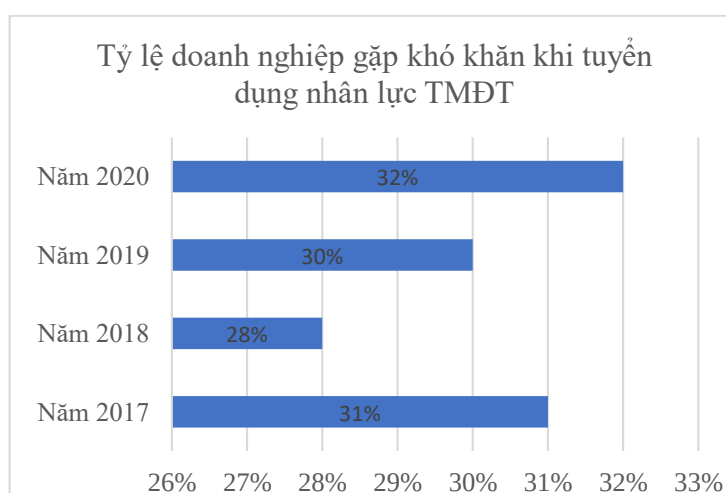
3.2.1. Thực trạng phát triển cá nhân

Việc đào tạo nhân viên mới với NNL TMĐT được các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội đặc biệt quan tâm mặc dù cách thức và phương pháp thực hiện có sự khác nhau ở mỗi doanh nghiệp. Hành động này được xuất phát từ nhu cầu nội sinh của các doanh nghiệp bởi chất lượng nhân lực đầu vào không đáp ứng được nhu cầu của các doanh nghiệp. Trong số 48 doanh nghiệp tham gia khảo sát, không có doanh nghiệp nào không đào tạo nhân viên mới, có doanh nghiệp áp dụng kết hợp các hình thức đào tạo. Đào tạo nhân viên mới được thực hiện bài bản tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội như một phản ứng tất yếu của doanh nghiệp trước tình trạng quy mô nhân lực được đào tạo về TMĐT tại Việt Nam khá hạn chế, thị trường lao động đang thiếu cung nhân lực TMĐT.

Bảng 3.2: Một số chỉ tiêu về đào tạo TMĐT ở Việt Nam

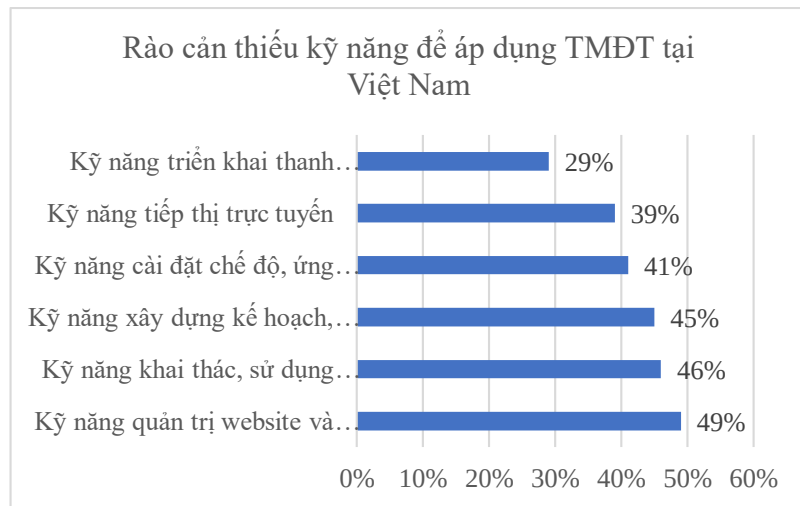
STT	Tiêu chí	Số lượng
1	Số trường đào tạo ngành TMĐT trình độ đại học	36
2	Số trường sẽ đào tạo ngành TMĐT trình độ ĐH đến năm 2025	21
3	Số trường đào tạo ngành TMĐT trình độ đại học ở Hà Nội	13
4	Số trường đào tạo chuyên ngành TMĐT	36
5	Số trường sẽ đào tạo chuyên ngành TMĐT	17
6	Số trường giảng dạy học phần TMĐT	53
7	Tỷ trọng doanh nghiệp ưu tiên tuyển dụng nhân lực TMĐT	69 %

Nguồn: Hiệp hội TMĐT Việt Nam (2022), Báo cáo đào tạo TMĐT, những bước tiến nổi bật 2022



Biểu đồ 3.1a: Doanh nghiệp gặp khó khăn khi tuyển dụng nhân lực TMĐT

Nguồn: (Binh, 2023, trang 99, 100)

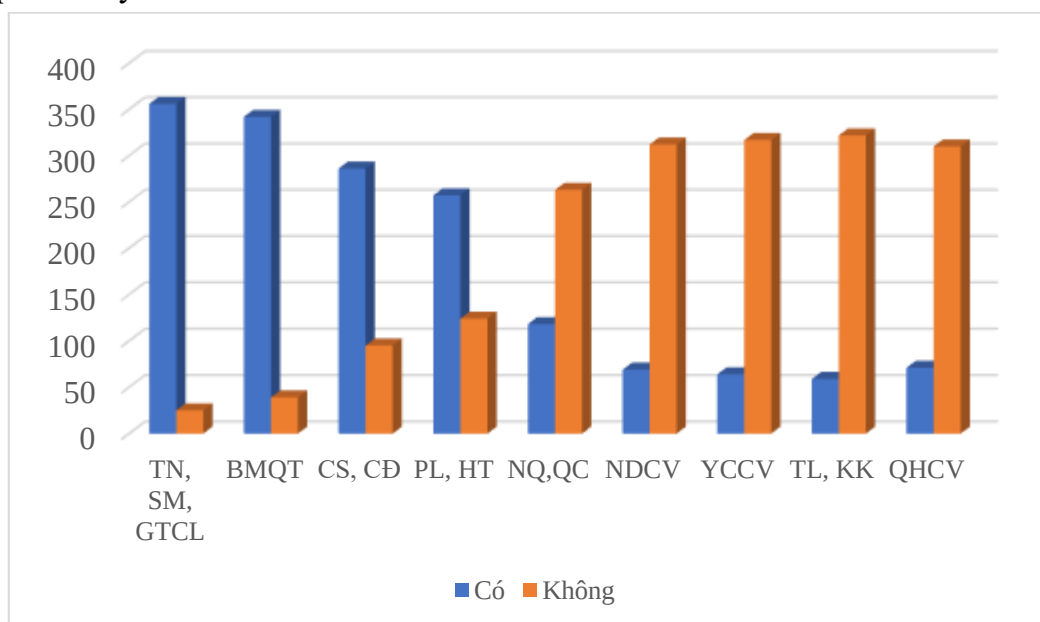


Biểu đồ 3.1b: Doanh nghiệp gặp khó khăn khi tuyển dụng nhân lực TMĐT

Nguồn: (Binh, 2023, trang 99, 100)

Tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội, nhân viên mới được tuyển dụng để làm các công việc liên quan đến ngành TMĐT được tham gia hai khóa đào tạo dành cho nhân viên mới; khóa một đào tạo chung về doanh nghiệp với mục đích là đào tạo hội nhập; khóa hai là đào tạo chuyên sâu để có thể đảm nhận các công việc gắn với ngành TMĐT. Tại khóa một, các doanh nghiệp tập trung đào tạo để nhân viên mới hiểu về công ty cũng như văn hóa doanh nghiệp. Các nội dung chính của chương trình đào tạo này là giới thiệu lịch sử hình thành, tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, quan điểm của lãnh đạo công ty về sự phát triển doanh nghiệp trong tương lai. Các nội dung về bộ máy quản trị, mục tiêu phát triển, phương châm hoạt động cũng thường được lồng ghép trong các chương trình đào tạo này. Với đặc thù là các doanh nghiệp thương mại đào tạo cho đối tượng nhân viên đảm đương các công việc TMĐT nên các chương trình đào tạo có sự trợ giúp của máy tính được ưu tiên sử dụng. Mặc dù nội quy, quy chế cũng như các bảng phân tích công việc là công cụ quan trọng để nhân viên mới có thể tiếp cận công việc nhanh nhất nhưng các nội dung này lại ít được đưa vào các chương trình đào tạo hội nhập. Các doanh nghiệp thương mại thường thực hiện bằng cách hướng dẫn phương thức truy cập và cung cấp tài khoản nội bộ để nhân viên tự truy cập và thực hiện. Quản trị công việc theo KPI là yếu tố quan trọng để nhân viên tự học hỏi, tự tìm tòi hướng đến việc tuân thủ nội quy và đạt hiệu suất công việc cao nhất. Khóa đào tạo thứ hai tập trung vào các nội dung chuyên sâu của nhân lực làm công việc gắn với ngành TMĐT. Vì các doanh nghiệp thương mại gặp rất nhiều khó khăn trong việc tuyển dụng những nhân viên mới đã được đào tạo về TMĐT nên chương trình đào tạo này được đầu tư bài bản. Chương trình này cũng khuyến khích sự tham gia của nhân viên cũ tại một số doanh nghiệp thương mại. Nội dung đào tạo được thiết kế cụ thể từ đào tạo cơ bản đến đào tạo nâng cao. Giới thiệu về triển vọng phát triển ngành, các hình thức TMĐT cơ bản, xu hướng kinh doanh thương mại trên thế giới, lợi ích của TMĐT là những nội dung được cho là quan trọng trong các chương trình đào tạo này. Tùy vào sản phẩm dịch vụ cũng như vị trí công việc của nhân viên, các nội dung đào tạo chuyên sâu được thiết kế cho phù hợp. Về hình thức đào tạo nhân viên mới, kết quả khảo sát doanh nghiệp cho thấy ba hình thức được ưu tiên lựa chọn là mở lớp cạnh doanh

ng nghiệp (81,25 % doanh nghiệp lựa chọn); giới thiệu công cụ cho nhân viên tự tìm hiểu (97,9 % doanh nghiệp lựa chọn) và chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính (95,8% doanh nghiệp lựa chọn). Tương tự như vậy, kết quả khảo sát nhân lực TMĐT cho thấy 98,86 % nhân viên được tham gia các khóa đào tạo nhân viên mới khi được tuyển dụng vào làm việc tại doanh nghiệp. Trong đó, 92,47 % đáp viên cho biết họ được tham gia các lớp mở tại doanh nghiệp; 90,65% đáp viên được gửi tài liệu để tìm hiểu về về công ty và chuyên môn có liên quan và 89,1% đáp viên trả lời rằng họ được tham gia các chương trình có sự trợ giúp của máy tính. Kết quả khảo sát nhân lực TMĐT cũng chỉ rõ một điểm khá khác biệt trong đào tạo nhân viên mới với ngành TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại tại Hà Nội là trong khi các nội dung đào tạo khái quát về công ty và công việc được đặc biệt chú trọng thì các nội dung đào tạo chuyên sâu về công việc lại ít được chú ý hơn. Cụ thể là, các doanh nghiệp tập trung nhiều hơn cho đào tạo về tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, bộ máy quản trị, chính sách phúc lợi, triển vọng phát triển ngành nhưng lại ít coi trọng việc đào tạo về nội dung công việc, những yêu cầu trong quá trình hình thành công việc, những thuận lợi khó khăn khi thực hiện công việc,... (xem Biểu đồ 3.1a; 3.1.b). Lãnh đạo doanh nghiệp lý giải rằng, khi đã có các bảng mô tả công việc, bảng yêu cầu công việc, yêu cầu đối với người thực hiện công việc gắn với từng vị trí công việc cụ thể thì việc đào tạo chuyên sâu về nội dung công việc là không cần thiết. TMĐT là ngành kinh doanh khá mới mẻ, đòi hỏi tính linh hoạt cao, có nhiều tình huống xảy ra ngoài dự kiến vì vậy đào tạo nhân lực TMĐT nên tập trung nhiều hơn cho đào tạo khả năng linh hoạt, tính nhạy bén trong kinh doanh thay vì tập trung vào những công việc cụ thể, rõ ràng. Ngoài ra, lãnh đạo doanh nghiệp cho biết, để thành công trong ngành TMĐT, mỗi nhân lực TMĐT phải là người trải nghiệm rõ nhất những lợi ích mà TMĐT mang lại, vậy nên các doanh nghiệp cung cấp cho nhân viên mới những chương trình đào tạo có sự trợ giúp của máy tính.

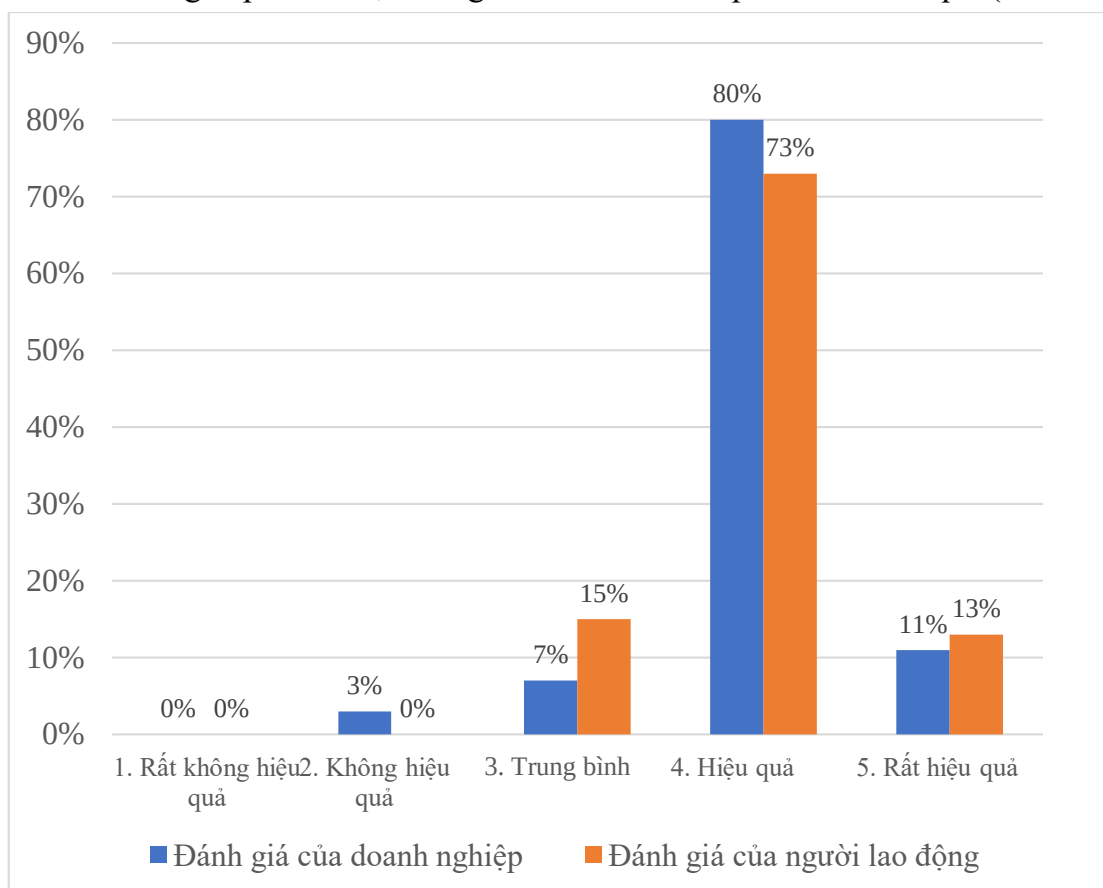


Biểu đồ 3.2: Kết quả khảo sát nhân viên về nội dung đào tạo nhân viên mới

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS, năm 2023

Ghi chú: TN, SM, GTCL: Giới thiệu khái quát về công ty, tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi; BMQT: Giới thiệu về cơ cấu bộ máy tổ chức, ban lãnh đạo, mục tiêu, phương hướng phát triển Công ty trong tương lai; CS, CD: Giới thiệu về các chính sách, chế độ liên quan đến nhân sự của Công ty (lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi, dịch vụ,...); PL, HT: Giới thiệu các công trình phúc lợi, tiện nghi sinh hoạt, cơ sở vật chất hạ tầng của Công ty; NQ, QC: Giới thiệu về các quy định, nội quy, quy chế, chức năng, nhiệm vụ, các đặc điểm chủ yếu của đơn vị/bộ phận công tác; NDCV: Giới thiệu về nội dung công việc; YCCV: Giới thiệu về những yêu cầu trong quá trình thực hiện công việc; TL, KK: Giới thiệu về những thuận lợi, khó khăn thường gặp khi thực hiện Công việc; QHCV: Giới thiệu về các mối quan hệ trong quá trình thực hiện công việc.

Việc đào tạo nhân viên mới của các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội được cho là khá hiệu quả. Chỉ có 3 % nhân lực TMĐT cho rằng việc đào tạo nhân viên mới là không hiệu quả. Số đáp viên đánh giá hiệu quả đào tạo nhân lực TMĐT ở mức trung bình chiếm 7% đối với đối tượng đáp viên là nhân lực TMĐT và 15% đối với đáp viên là đại diện doanh nghiệp. Còn lại, đánh giá ở mức độ hiệu quả và rất hiệu quả (Biểu đồ 3.3).



Biểu đồ 3.3: Hiệu quả đào tạo nhân viên mới

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS, năm 2023

Đánh giá PTNNL TMĐT theo các tiêu chí đánh giá cho kết quả như sau:

Bảng 3.3: Đào tạo nhân viên mới tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội

ĐVT: %

TT	Tiêu chí	ĐVT	2018	2019	2020	2021	2022
1	Tổng số nhân viên mới	Người	581	592	19	87	728
2	Số nhân viên TMĐT mới được đào tạo	Người	560	589	16	69	708
3	Số nhân viên TMĐT mới nắm bắt tốt các thông tin về doanh nghiệp và công việc của họ sau đào tạo	Người	538	521	16	65	689
4	Số nhân viên mới tham gia đào tạo hoàn thành công việc tốt hơn	Người	512	504	15	62	654
5	Tỷ lệ nhân viên mới được tham gia đào tạo	%	96,39	99,49	84,21	79,31	97,25
6	Tỷ lệ nhân viên mới nắm bắt tốt các thông tin chung về doanh nghiệp	%	96,07	88,46	100	94,2	97,32
7	Tỷ lệ nhân viên mới nắm bắt tốt các thông tin về công việc họ đảm nhận	%	91,43	85,57	93,75	89,86	92,37

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS, năm 2023

Bảng số liệu cho thấy, tỷ lệ nhân viên mới được tham gia đào tạo khá cao, trên 95% chứng tỏ các doanh nghiệp đặc biệt quan tâm việc đào tạo nhân viên mới. Riêng năm 2020, 2021 kết quả đào tạo nhân viên mới có thấp hơn do ảnh hưởng của Covid 19. Về số tương đối, năm 2020 có 19 nhân viên mới được tuyển trong 48 doanh nghiệp, trong đó có 16 nhân viên mới được tham gia đào tạo; năm 2021 có 87 nhân viên mới được tuyển dụng và số nhân viên mới được đào tạo là 69. Tỷ lệ nhân viên mới được tham gia đào tạo năm 2020 là 84,21% và năm 2021 là 79,31%. Hoạt động đào tạo nhân viên mới tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cũng khá hiệu quả khi nhân viên mới tham gia đào tạo nắm bắt tốt các thông tin về doanh nghiệp và công việc họ đảm nhận. Tỷ lệ nhân viên mới nắm bắt tốt các thông tin về doanh nghiệp năm 2019 đạt mức thấp nhất - chiếm 88,46%; cao nhất năm 2020 chiếm 100%. Tỷ lệ nhân viên mới tham gia đào tạo nắm bắt tốt các thông tin về doanh nghiệp đạt mức cao nhất năm 2020 (93,75%) và thấp nhất năm 2019 (85,57%).

Ngoài đào tạo nhân viên mới, các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội còn thực hiện đào tạo lại và đào tạo bổ sung tuy số lượng đào tạo không lớn. Đào tạo lại và đào tạo bổ sung thường kéo dài dưới một năm, tập trung vào mục tiêu định hướng công việc trong tương lai và huấn luyện kỹ năng cho người lao động. Các doanh nghiệp thương mại tri trả kinh phí và khuyến khích nhân viên tham gia đào tạo lại, đào tạo bổ sung vì nó thiết thực với công việc của doanh nghiệp. Hai hình thức đào tạo được ưa chuộng là mời giảng viên bên ngoài về đào tạo và kèm cặp tại chỗ. Việc đào tạo này giúp cho người lao động có thể

làm tốt hơn công việc hiện tại và tiếp cận nhanh với sự thay đổi về công việc khi doanh nghiệp chuyển sang kinh doanh TMĐT.

Bảng 3.4: Kết quả đào tạo lại, đào tạo bổ sung NNL TMĐT

DVT: %

STT	Năm	DVT	2018	2019	2020	2021	2022
1	Tổng số nhân viên của doanh nghiệp	Người	4.190	4.682	4.167	3.699	4.402
2	Số nhân viên được đào tạo lại, đào tạo bổ sung	Người	90	96	662	750	112
	Đào tạo ngắn hạn (dưới 1 năm)	Người	89	93	662	750	108
	Đào tạo dài hạn (trên 1 năm)	Người	1	3	0	0	4
3	Số nhân viên tham gia đào tạo hoàn thành công việc tốt hơn	Người	80	89	639	708	99
4	Tỷ lệ lao động được tham gia đào tạo, đào tạo lại	%	2,15	2,05	15,89	20,28	2,54
5	Số nhân viên mới tham gia đào tạo hoàn thành công việc tốt hơn	Người	75	81	512	548	94
6	Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo lại hoàn thành công việc tốt hơn	%	83,33	84,38	77,34	73,07	83,93

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS, năm 2023

Tỷ lệ lao động được tham gia đào tạo lại, đào tạo bổ sung tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội khá thấp. Năm 2018, 2019, 2000 tỷ lệ nhân lực được đào tạo lại, đào tạo bổ sung chiếm dưới 3 % so với tổng số lao động của doanh nghiệp. Năm 2020, 2021 tỷ lệ đào tạo lại, đào tạo bổ sung có cao hơn; chiếm 15,89% và 20,28%. Nguyên nhân hai năm này có tỷ lệ nhân viên được đào tạo lại, đào tạo bổ sung cao hơn là do tác động của đại dịch Covid 19 buộc các doanh nghiệp phải chuyển đổi hình thức kinh doanh từ kinh doanh truyền thống sang kinh doanh trực tuyến. Để kinh doanh trực tuyến trong bối cảnh đại dịch với các quy định dẫn cách khắt khe của Chính Phủ các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội phải đào tạo lại cho đội ngũ nhân viên. Các doanh nghiệp ít quan tâm việc đào tạo lại, đào tạo bổ sung cho nhân lực TMĐT vì việc đào tạo được thực hiện khi nhân viên mới vào DN làm việc – tức là đào tạo nhân viên mới; khi nhân viên mới có thể tiếp cận công việc và tiếp cận doanh nghiệp rồi thì việc đào tạo bổ sung là ít cần thiết. Trong tổng số 385 nhân lực TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội tham gia khảo sát, số nhân lực chưa từng tham gia lớp đào tạo lại, đào tạo bổ sung nào là 256 (66,5%); nguyên nhân là họ có khả năng tự học (69,5%), họ thấy không cần thiết (18,75%) và công việc quá nhiều không có thời gian học tập (12,1 %). Đánh giá của nhân lực TMĐT

về đào tạo lại, đào tạo bổ sung cho thấy, trong số 129 nhân viên TMĐT đã từng tham gia đào tạo lại, đào tạo bổ sung chỉ 61,24 % đồng ý và hoàn toàn đồng ý khi cho rằng công ty luôn khuyến khích nhân viên tham gia đào tạo, đào tạo lại; với nhận định công ty tạo điều kiện để người lao động tham gia đào tạo lại, đào tạo bổ sung tỷ lệ đồng ý và hoàn toàn đồng ý là 58,91%. Tỷ trọng nhân viên đồng ý và rất đồng ý với nhận định “Kiến thức, kỹ năng có được nhờ tham gia đào tạo được vận dụng vào công việc” và “Kiến thức, kỹ năng nhận được từ các chương trình đào tạo là hữu ích” đạt dưới 50%.

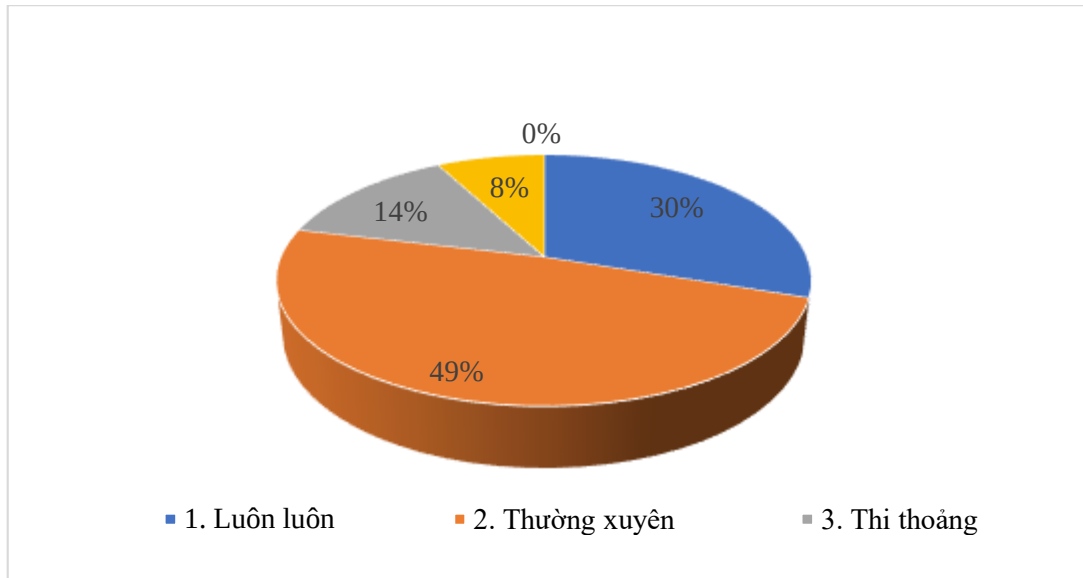
Bảng 3.5: Đánh giá của nhân lực TMĐT về đào tạo lại, đào tạo bổ sung

DVT: %

STT	Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Công ty luôn khuyến khích nhân viên tham gia đào tạo	0	12,4	26,36	44,96	16,28
2	Công ty tạo điều kiện để người lao động được tham gia đào tạo	0	16,28	24,81	15,5	43,41
3	Kiến thức, kỹ năng nhận được từ các chương trình đào tạo là hữu ích	0	24,03	41,09	17,83	17,05
4	Kiến thức, kỹ năng có được nhờ tham gia đào tạo được vận dụng vào công việc	0	29,46	35,66	26,36	8,53
5	Tham gia đào tạo giúp tôi có kết quả thực hiện công việc tốt hơn	0	19,38	25,58	40,31	14,73

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS, năm 2023

Mặc dù việc đào tạo lại, đào tạo bổ sung ít được doanh nghiệp thương mại quan tâm thực hiện nhưng các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội lại khá thành công trong việc xây dựng môi trường tự học trong doanh nghiệp. 77,4% đáp viên cho rằng họ được công ty khuyến khích tự học để đáp ứng yêu cầu công việc trong khi tỷ trọng chọn phương án không là 2,08% và phương án không biết là 20,52%. Nhân viên đảm nhận các công việc marketing online, quản trị mạng, bảo mật và an ninh mạng, nhân viên thiết kế hệ thống kinh doanh trực tuyến thường phải tự học thường xuyên để đáp ứng yêu cầu công việc. Kết quả khảo sát cũng cho thấy, số lượng nhân viên TMĐT luôn luôn tự học là 30 %; thường xuyên tự học là 49% trong khi tỷ lệ nhân viên thi thoảng tự học là 14%; hiếm khi là 8% và không có trường hợp nào là không tự học. Cụ thể như sau:

Biểu đồ 3.4: Tỷ lệ nhân viên tự học thường xuyên trong quá trình làm việc

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS, năm 2023

Đánh giá của nhân lực TMĐT về khả năng xây dựng và thúc đẩy môi trường tự học trong doanh nghiệp cho kết quả như sau:

Bảng 3.6: Xây dựng môi trường tự học tại doanh nghiệp thương mại của Hà Nội

DVT: %

STT	Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Công ty luôn khuyến khích nhân viên tự học	0	0	6.49	76.1	17.4
2	Công ty cung cấp tài liệu, kiến thức mới để nhân viên tự học	0	0	8.31	77.4	14.29
3	Công ty xây dựng hệ thống bài giảng trực tuyến để nhân viên tự học	0	11.69	13.25	70.13	4.94
4	Công ty luôn khuyến khích nhân viên tạo ra sự đổi mới, sáng tạo trong công việc	0	3.38	8.83	72.47	15.32
5	Công ty luôn chấp nhận rủi ro khi nhân viên áp dụng kiến thức tự học vào công việc	0	13.25	16.1	56.36	14.29
6	Công ty sử dụng khả năng tự học của nhân lực là một tiêu chí đánh giá thành tích	0	15.84	17.92	63.12	3.12

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS, năm 2023

Từ số liệu trên cho thấy, 93,5% đáp viên được hỏi cho rằng công ty họ luôn khuyến khích nhân viên tự học; 91,69% cho rằng công ty cung cấp tài liệu, kiến thức mới để nhân viên tự học mặc dù chỉ có 66,24% cho rằng công ty có sự dụng khả năng tự học của nhân viên là một tiêu chí đánh giá thành tích. Ngoài việc tạo điều kiện cho nhân viên tự học

công ty còn kích thích tinh thần tự học của nhân viên bằng cách khuyến khích nhân viên sáng tạo, đổi mới trong công việc và chấp nhận rủi ro trong trường hợp sự đổi mới, sáng tạo của nhân viên không mang lại kết quả như ý.

Các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội lựa chọn xây dựng môi trường tự học trong doanh nghiệp bởi hình thức đào tạo này có tính khả thi cao trong bối cảnh hiện tại. Trước hết, nhân lực TMĐT là lực lượng lao động trẻ, tỷ trọng nhân lực có độ tuổi dưới 40 lớn nên họ có khả năng tự học, tự nghiên cứu. Nhóm lao động này cũng nhanh nhạy với internet và không gian mạng họ có thể dễ dàng tiếp cận các ứng dụng học tập hoặc bài giảng trực tuyến. Ngoài ra, năng lực ngoại ngữ cũng là yếu tố quyết định sự thành công của việc tự học, tự nghiên cứu. Mặc dù được khuyến khích tự học tập và học tập suốt đời nhưng việc học tập của nhân lực TMĐT vẫn gặp nhiều khó khăn, thách thức. Nhân lực TMĐT chỉ sẽ rằng, họ gặp nhiều khó khăn trong quá trình tự học bởi áp lực công việc khá lớn và khả năng tự hiểu được tri thức mới là có giới hạn. Việc học tập có lợi ích là cải thiện hiệu suất làm việc, gắn kết nhân viên với doanh nghiệp, tăng khả năng linh hoạt của nhân viên để đáp ứng cao hơn nhu cầu của thị trường. Vậy nên, nếu được đào tạo tập trung việc đào tạo sẽ hiệu quả hơn so với tự học.

3.2.2. Thực trạng phát triển sự nghiệp

Sự PTNNL gắn liền với sự thành công của tổ chức. Điều quan trọng là phải tích hợp sự phát triển cá nhân với sự phát triển tổ chức để tạo ra sự phát triển bền vững. Mô hình ba yếu tố tạo động lực, cam kết với tổ chức và sự hài lòng trong công việc của nhân viên là mô hình được nhiều doanh nghiệp sử dụng để tích hợp sự phát triển cá nhân với sự phát triển tổ chức. Một cá nhân tiến bộ theo các hướng khác nhau ở các giai đoạn khác nhau trong sự nghiệp của họ và ở bất kỳ giai đoạn nào, những cá nhân này đều có những mối quan tâm riêng về nghề nghiệp, nhiệm vụ phát triển, thách thức cá nhân và nhu cầu tâm lý. Sự trùng khớp hoặc tương đồng giữa mục tiêu và kế hoạch nghề nghiệp của cá nhân với kế hoạch của tổ chức càng lớn thì kết quả của động lực càng tích cực và mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên càng cao. Chính vì vậy, phát triển sự nghiệp của nhân viên được sử dụng như một giải pháp chiến lược quan trọng nhằm tạo ra sự gắn bó lâu dài của nhân viên. Trong bối cảnh nguồn cung nhân lực TMĐT còn hạn chế, việc thiếu hụt nhân lực trong ngành buộc các doanh nghiệp thương mại phải quan tâm nhiều hơn đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên. Và, tạo môi trường phát triển sự nghiệp của nhân viên hướng đến hai mục đích, vừa tạo động lực làm việc cho nhân viên vừa tạo sự gắn bó lâu dài đó. Mặc dù vậy, phát triển sự nghiệp cho nhân viên dường như vẫn là khái niệm khá mới mẻ cho các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. Kết quả khảo sát đại diện doanh nghiệp cho thấy, trong số 48 doanh nghiệp thương mại tham gia khảo sát chỉ có 26 doanh nghiệp có khuyến khích nhân viên xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp. Khuyến khích ở đây được hiểu là sự định hướng của doanh nghiệp cho nhân viên về lộ trình công danh, hoặc trang bị kiến thức mới về nghề nghiệp, hoặc hướng dẫn nhân viên xây dựng lộ trình công danh, hoặc tạo điều kiện để nhân viên được học tập nhằm phát triển lộ trình công danh hoặc đánh giá nhân viên trong lộ trình phát triển công danh của bản thân. Ở

các doanh nghiệp thương mại việc khuyến khích nhân viên xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp chưa được thực hiện phổ biến hoặc nếu có cũng chỉ ở mức độ thấp nghĩa là động viên, khích lệ người lao động xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp. Trong quá trình nhân viên xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp, họ không nhận được sự hỗ trợ trực tiếp của doanh nghiệp và không có mối liên hệ nào giữa sự phát triển sự nghiệp của nhân viên với chiến lược phát triển doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp đặt ra tiêu chuẩn lựa chọn đối với nhân sự khi xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp của nhân viên. Thông thường, cán bộ quản lý cấp trung là những người được lựa chọn nhiều hơn. Kết quả khảo sát doanh nghiệp cũng cho thấy, trong số doanh nghiệp có khuyến khích nhân viên xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp, vẫn có 34,61% doanh nghiệp không có bất kỳ sự hỗ trợ nào cho nhân viên; chỉ có 1 (3,85%) doanh nghiệp có bộ phận chuyên trách về tư vấn phát triển sự nghiệp cho nhân viên. Tỷ trọng doanh nghiệp thực hiện hỗ trợ nhân viên xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp bởi người quản lý trực tiếp là 30,77 %; bởi cán bộ phụ trách nhân sự là 19,23% và bởi cán bộ quản lý cấp cao trong doanh nghiệp là 11,54%.

Bảng 3.7: Kết quả khảo sát về phát triển sự nghiệp của>NNL TMĐT

ĐVT: %

STT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Lộ trình phát triển sự nghiệp ở các vị trí công việc được xây dựng cụ thể	30,13	43,38	21,04	3,9	1,56
2	Công ty luôn trang bị kiến thức mới về nghề nghiệp cho nhân lực TMĐT	17,4	23,12	45,97	8,83	4,68
3	Công ty khuyến khích nhân lực TMĐT xây dựng lộ trình/kế hoạch phát triển sự nghiệp	11,69	18,7	54,81	9,09	5,71
4	Công ty tư vấn, hỗ trợ nhân lực TMĐT xây dựng lộ trình/kế hoạch phát triển sự nghiệp	9,09	18,44	60,26	7,53	4,68
5	Công ty tạo điều kiện cho nhân lực TMĐT tham gia đào tạo để thực hiện lộ trình/kế hoạch phát triển sự nghiệp	8,31	17,92	53,25	10,65	9,87
6	Công ty hỗ trợ nhân lực TMĐT thực hiện lộ trình/kế hoạch phát triển sự nghiệp	14,81	23,12	50,39	6,75	4,94
7	Công ty có đánh giá các chương trình phát triển sự nghiệp của nhân viên	22,6	22,86	47,53	4,94	2,08

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS, năm 2023

Bảng 3.7 cho thấy, ít nhân lực TMĐT khẳng định mạnh mẽ về sự hỗ trợ của doanh nghiệp đối với việc phát triển sự nghiệp của họ. Chỉ có 5,46 % nhân sự đồng ý/hoàn toàn

đồng ý với nhận định lộ trình phát triển sự nghiệp được xây dựng cụ thể ở các vị trí công việc. Điều đó có nghĩa là, lộ trình phát triển sự nghiệp chỉ được xây dựng ở một số vị trí công việc và áp dụng cho một số cá nhân. Các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cũng ít quan tâm đến việc chia sẻ kiến thức mới về nghề nghiệp cho nhân viên. Minh chứng là chỉ có 13,51% nhân lực TMĐT tham gia khảo sát cho biết họ hoàn toàn đồng ý/đồng ý khi cho rằng công ty luôn trang bị kiến thức mới về nghề nghiệp cho nhân lực TMĐT trong khi tỷ lệ hoàn toàn không đồng ý và không đồng ý là 40,52%. Với một ngành có sự phát triển năng động và các thành tựu của cách mạng công nghiệp 4.0 được ứng dụng rộng rãi như TMĐT việc trang bị kiến thức mới về ngành là hết sức cần thiết. Việc các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội ít quan tâm đến việc giới thiệu kiến thức mới cho nhân viên như hiện nay có thể là một nguyên nhân quan trọng cản trở lộ trình phát triển sự nghiệp của nhân viên cũng như hành trình cải thiện hiệu suất làm việc của doanh nghiệp. Các hoạt động khuyến khích nhân lực TMĐT xây dựng lộ trình/kế hoạch phát triển sự nghiệp; tư vấn, hỗ trợ nhân lực TMĐT xây dựng lộ trình/kế hoạch phát triển sự nghiệp; tạo điều kiện cho nhân lực TMĐT tham gia đào tạo để thực hiện lộ trình/kế hoạch phát triển sự nghiệp; hỗ trợ nhân lực TMĐT thực hiện lộ trình/kế hoạch phát triển sự nghiệp cũng rất ít được thực hiện tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội khi tỷ trọng nhân lực TMĐT tham gia khảo sát chọn phương án đồng ý/hoàn toàn đồng ý lần lượt là 14,8%; 12,21%; 20,52% và 11,69%. Đặc biệt, khi được hỏi rằng liệu công ty có đánh giá các chương trình phát triển sự nghiệp của nhân viên thì số nhân lực TMĐT trả lời có chỉ chiếm 7,02%.

Hệ thống phát triển sự nghiệp là một thành phần quan trọng trong hoạt động của cả cá nhân và tổ chức, và những chương trình này là một bộ phận quan trọng trong chiến lược phát triển doanh nghiệp. phát triển sự nghiệp chủ yếu liên quan đến việc tích lũy năng lực thực hiện và kinh nghiệm trong một công việc cụ thể và điều này đảm bảo cho việc cải tiến chất lượng nhân lực hướng tới việc thực hiện mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. phát triển sự nghiệp mang lại lợi ích kép cho cả cá nhân người lao động và doanh nghiệp. Với cá nhân phát triển sự nghiệp giúp họ có được và giữ được việc làm trong thị trường lao động đang thay đổi này, tạo tiền đề cho sự thăng tiến hoặc thù lao lao động tốt hơn. phát triển sự nghiệp mang lại lợi ích cho doanh nghiệp thể hiện nhiều lý do: nâng cao hiệu suất của nhân viên, tăng hiệu suất quản lý, xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho nhân viên, củng cố các giá trị cơ bản, giúp nhân viên cải thiện nghề nghiệp và mang lại lợi ích bổ sung cho nhân viên, đảm bảo thành công của việc thực hiện mục tiêu chiến lược. Trong quản trị nhân lực, xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp giúp nhân sự có lộ trình phát triển trong tương lai; xác định khoảng cách kỹ năng để điều chỉnh các chương trình đào tạo cần thiết; truyền cảm hứng và tạo động lực cho nhân viên; xây dựng kế hoạch phát triển sự nghiệp hiệu quả.

Chính vì vậy, việc ít quan tâm đến phát triển sự nghiệp của nhân lực TMĐT của các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội hiện nay có thể là một rào cản lớn đối với sự phát triển của chính các doanh nghiệp trong tương lai. Tác giả cho rằng, cần có sự đầu tư đúng mực với sự phát triển sự nghiệp của nhân lực TMĐT mặc dù khoản đầu tư này là tương đối lớn.

Một lý do quan trọng khiến các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội ít quan tâm đến sự phát triển sự nghiệp của nhân lực TMĐT là khả năng tự phát triển của chính NNL này. Kết quả tọa đàm cho thấy, nhiều ý kiến cho rằng ngành TMĐT là ngành khá phát triển ở Việt Nam trong nhiều năm qua, cơ hội phát triển sự nghiệp của nhân lực TMĐT là rất lớn và bản thân người lao động có khả năng học hỏi cao nên các công ty không nhất thiết phải đầu tư quá nhiều cho việc xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp của nhân viên. Hơn nữa, bản thân nhân lực TMĐT cũng có khả năng trưởng thành rất nhanh, những lao động có kỹ năng, được đào tạo bài bản dễ dàng rời bỏ công ty và tự khởi nghiệp kinh doanh.

3.2.3. Thực trạng quản lý kết quả thực hiện công việc

Các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội áp dụng hình thức trả lương theo KPI nên kết quả thực hiện công việc của nhân viên được thực hiện thường xuyên. 91,95% nhân lực TMĐT được hỏi cho biết họ được quản lý kết quả thực hiện công việc. Cách thức quản lý kết quả thực hiện công việc được thực hiện khác nhau ở các doanh nghiệp khác nhau, có thể được thực hiện bởi chính nhân viên, quản trị nhóm, trưởng bộ phận quản lý trực tiếp, các nhà quản trị cấp cao hoặc các chuyên viên quản trị nhân sự. Các công cụ được sử dụng trong quản lý kết quả thực hiện công việc cũng có sự đa dạng theo doanh nghiệp như các bản phân tích công việc, hệ thống kế hoạch, hệ thống đánh giá thành tích hoặc quản lý theo mục tiêu cụ thể. Riêng đối với nhân lực TMĐT, hai hệ thống được sử dụng phổ biến là các bản phân tích công việc và hệ thống đánh giá thành tích. Tùy theo vị trí công việc, các bảng phân tích công việc được xây dựng chi tiết từ bản mô tả công việc với các nội dung chi tiết là xác định chức năng, nhiệm vụ, mục tiêu công việc, cách thức thực hiện,... đến yêu cầu của công việc và yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Hệ thống đánh giá thành tích nhân viên được xây dựng phù hợp với nhân lực TMĐT. Trên cơ sở kết quả công việc dự kiến cần đạt được, tiêu chuẩn tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc các doanh nghiệp lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp. Kết quả đánh giá được sử dụng để trả lương cho nhân viên, đánh giá thành tích nhân viên, đào tạo và phát triển nhân lực, xây dựng chiến lược phát triển tổ chức. Tuy nhiên, các hoạt động phản hồi kết quả thực hiện công việc cho nhân viên, tư vấn cải tiến kết quả thực hiện công việc cải tiến quản lý để nâng cao kết quả thực hiện công việc ít được thực hiện. Kết quả khảo sát nhân lực TMĐT như sau:

**Bảng 3.8: Các hoạt động quản lý kết quả thực hiện công việc
tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội**

DVT: %

STT	Phương án	Có	Không	Không biết
1	Thiết lập các kết quả công việc dự kiến đạt được, tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc	77,68	19,21	3,11
2	Lựa chọn phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc	74,58	16,1	9,32
3	Tổ chức hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc	82,77	15,54	1,69
4	Tổng hợp phân tích kết quả và định hướng phát triển	32,49	24,58	42,94
5	Phản hồi kết quả với nhân viên và tư vấn cải tiến kết quả thực hiện công việc	15,82	50,85	33,33
6	Cải tiến quản lý để nâng cao kết quả thực hiện công việc	12,71	56,78	30,51

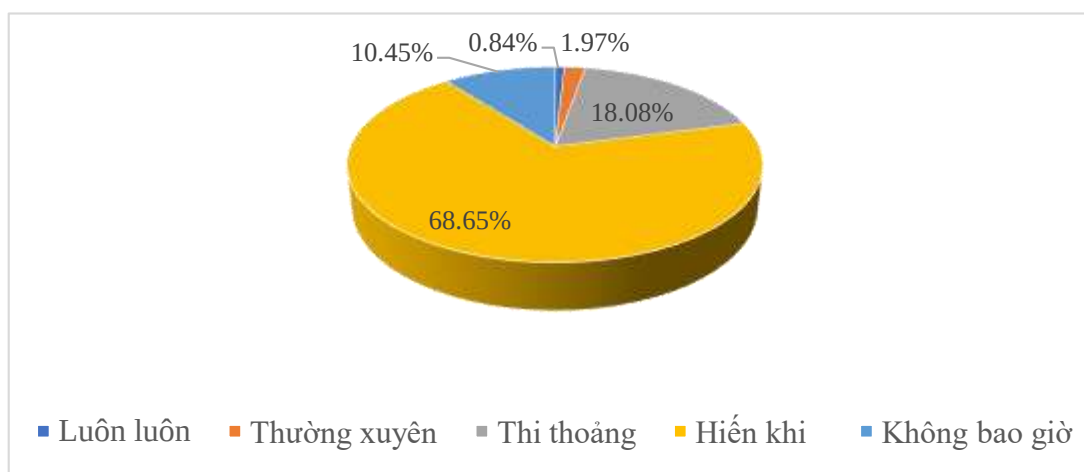
Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS, năm 2023

Theo kết quả khảo sát, trong khi 77,68 % nhân lực TMĐT cho rằng công ty có thiết lập các kết quả công việc dự kiến đạt được, tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc; 74,58% cho rằng công ty có lựa chọn các phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc; 82,77% nhận thấy công ty có tổ chức hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc thì chỉ có 32,49 % đáp viên cho biết công ty có tổng hợp phân tích kết quả và định hướng phát triển; 15,82 % đáp viên nhận định công ty có phản hồi kết quả với nhân viên và tư vấn cải tiến kết quả thực hiện công việc và chỉ 12,71 % đáp viên cho rằng công ty đã cải tiến quản lý để nâng cao kết quả thực hiện công việc. Mục tiêu cuối cùng của quản lý kết quả thực hiện công việc là cải tiến hiệu suất nhân viên và để đạt mục tiêu này ngoài việc theo dõi kết quả thực hiện công việc của nhân viên thì quan trọng hơn các doanh nghiệp cần tổng hợp phân tích kết quả để đưa ra định hướng phát triển, phản hồi kết quả với nhân viên và tư vấn để nhân viên cải tiến kết quả thực hiện công việc. Các doanh nghiệp cũng cần thiết phải thực hiện các cải tiến quản lý để nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên. Điều này cho thấy, quản lý kết quả thực hiện công việc tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội chưa thực sự hiệu quả.

Mặc dù có thực hiện quản lý kết quả thực hiện công việc nhưng các hoạt động cải tiến kết quả thực hiện công việc chưa được thực hiện hiệu quả nên nhiều nhân lực TMĐT vẫn chưa đạt được kết quả thực hiện công việc như dự kiến. Chỉ 10 % nhân lực TMĐT được khảo sát cho biết họ không bao giờ chưa đạt kết quả thực hiện công việc dự kiến. Tỷ trọng nhân viên cho biết họ hiếm khi không đạt kết quả thực hiện công việc dự kiến là

68.65%; còn lại là thi thoảng, thường xuyên hoặc luôn luôn không đạt kết quả dự kiến (Biểu đồ 3.5).

Biểu đồ 3.5: Tỷ trọng nhân lực chưa đạt kết quả thực hiện công việc dự kiến



Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS, năm 2023

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến việc không đạt kết quả công việc dự kiến như thiết lập mục tiêu không phù hợp, nhân viên bị hạn chế về kiến thức hoặc kỹ năng, nhân viên mất động lực làm việc và đôi khi là do các yếu tố bên ngoài tác động. Kết quả khảo sát phù hợp với báo cáo của Bộ Công thương về phát triển TMĐT của Việt Nam. Theo sách trắng TMĐT do Bộ Công thương phát hành năm 2021, chỉ có 23 % doanh nghiệp có cán bộ chuyên trách về TMĐT. Tỷ lệ doanh nghiệp gặp khó khăn khi tuyển các kỹ năng cần thiết khá cao, cụ thể là: 46 % với kỹ năng quản trị website và sàn giao dịch TMĐT; 45 % với kỹ năng khai thác và sử dụng các dụng cụ TMĐT và kỹ năng cài đặt chế độ, ứng dụng, khắc phục sự cố thông thường của máy tính; 40 % với kỹ năng quản trị cơ sở dữ liệu; 37 % với kỹ năng tiếp thị trực tuyến; 34 % với kỹ năng xây dựng kế hoạch, triển khai dự án TMĐT; 28% với kỹ năng triển khai thanh toán trực tuyến.

Với các trường hợp không đạt kết quả công việc dự kiến, các doanh nghiệp cần có sự hỗ trợ để cải tiến kết quả thực hiện công việc. Hai hình thức hỗ trợ phổ biến là thảo luận, tư vấn, giúp đỡ người lao động cải tiến công việc và hỗ trợ, khắc phục những hạn chế, khuyết điểm để giúp nhân lực hoàn thành công việc tốt hơn. Tuy nhiên, có 107 nhân lực TMĐT được khảo sát cho rằng họ không được thảo luận để tìm cách cải tiến công việc khi không đạt kết quả công việc dự kiến, chiếm tỷ trọng 30,75%. Tương tự như vậy, tỷ trọng nhân lực được hỗ trợ khắc phục những hạn chế, khuyết điểm để có thể hoàn thành công việc tốt hơn chiếm 27,58%. Với các trường hợp có thảo luận để tìm cách cải tiến công việc, đối tượng thảo luận, hỗ trợ chủ yếu là đồng nghiệp hoặc trưởng nhóm, ít có sự tham gia của các nhà quản trị cấp cao. Đánh giá chung về hoạt động quản lý kết quả thực hiện công việc, khảo sát nhân lực TMĐT của công ty cho kết quả như sau:

Bảng 3.9: Đánh giá về quản lý kết quả thực hiện công việc tại doanh nghiệp thương mại của Hà Nội

DVT: %

STT	Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Quản lý kết quả thực hiện công việc tại Công ty được thực hiện khoa học	6,49	11,43	40,52	29,09	12,47
2	Quản lý kết quả thực hiện công việc tại Công ty giúp cải thiện hiệu suất nhân viên	7,01	14,29	34,29	25,45	18,96
3	Quản lý kết quả thực hiện công việc tại Công ty cung cấp thông tin quan trọng để thực hiện các chức năng quản trị nhân lực khác	4,94	15,84	40	29,87	9,35
4	Quản lý kết quả thực hiện công việc tại Công ty giúp nâng cao hiệu quả quản trị	5,97	20	43,38	24,94	5,71

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS, năm 2023

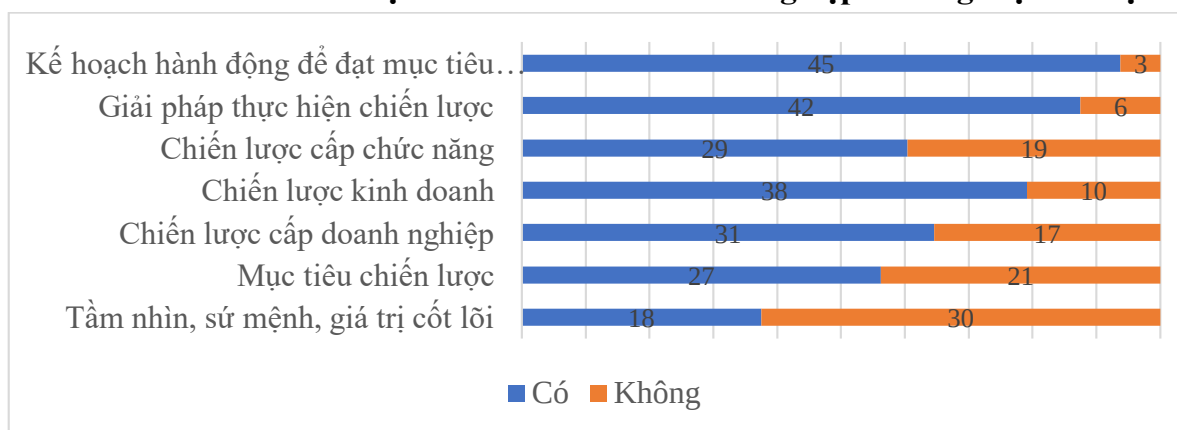
Kết quả khảo sát cho thấy, vẫn còn khoảng 20 % nhân lực không đồng ý với các nhận định như quản lý kết quả thực hiện công việc tại công ty được thực hiện khoa học hoặc quản lý kết quả thực hiện công việc tại công ty giúp cải thiện hiệu suất nhân viên hoặc quản lý kết quả thực hiện công việc tại công ty cung cấp thông tin quan trọng để thực hiện các chức năng quản trị nhân lực khác. Riêng đối với nhận định “Quản lý kết quả thực hiện công việc tại công ty giúp nâng cao hiệu quả quản trị” chiếm khoảng 25%.

3.2.4. Thực trạng phát triển tổ chức

PTNNL hướng đến mục tiêu tạo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong trung và dài hạn. Để đạt được mục tiêu, các doanh nghiệp thương mại cần có chiến lược PTNNL nói chung, PTNNL TMĐT nói riêng. Chiến lược này phải kết nối với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trên thực tế, việc xây dựng chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp thương mại tại Hà Nội chưa được coi trọng. Theo kết quả khảo sát, có 27/48 doanh nghiệp có chiến lược kinh doanh cụ thể, 9 doanh nghiệp có ý tưởng chiến lược phát triển doanh nghiệp nhưng chưa cụ thể thành bản chiến lược khoa học và 12 doanh nghiệp chưa có chiến lược. Các doanh nghiệp xây dựng chiến lược với mục đích hình thành định hướng phát triển trong tương lai dài (thường là trên 5 năm) với các nội dung như tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, mục tiêu chiến lược và các chiến lược

chức năng của doanh nghiệp. Khi đã hình thành chiến lược, các doanh nghiệp có tuyên truyền, phổ biến về chiến lược kinh doanh cho các thành viên trong doanh nghiệp; có triển khai các hoạt động kinh doanh theo chiến lược đã xây dựng; có ban hành các kế hoạch ngắn hạn để triển khai chiến lược; có kiểm soát chặt chẽ việc thực thi chiến lược. Tuy nhiên, các chính sách để thực thi chiến lược vẫn thiếu sự rõ ràng và xác đáng về thị trường mục tiêu, phương thức thâm nhập thị trường, lợi thế cạnh tranh, nguồn lực. Do thiếu kỹ năng phân tích môi trường và sự định hướng về thị trường mục tiêu nên các giá trị cung ứng cho khách hàng trên các thị trường mục tiêu chưa thực sự nổi trội và mang tính khác biệt giữa các thị trường, cũng như khác biệt với các đối thủ cạnh tranh. Đa số các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội vẫn chủ yếu tập trung vào chiến lược chi phí thấp, tức là cố gắng đáp ứng, thỏa mãn khách hàng về giá; ít doanh nghiệp thương mại theo đuổi chiến lược khác biệt hóa. Đặc biệt, khi hỏi về chiến lược đi đầu về công nghệ, gần như các doanh nghiệp đều trình bày nhiều điểm khó khăn để thực thi chiến lược này. Các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội đã thành công trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh thể hiện ở chỗ họ có xây dựng mục tiêu chiến lược, có đề xuất giải pháp, chính sách để thực hiện mục tiêu, có huy động nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu. Tuy nhiên, mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp lại không được xác định trên cơ sở phân tích môi trường kinh doanh hay tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Một số lãnh đạo doanh nghiệp cho biết, họ kinh doanh dựa trên kinh nghiệm và sự nhạy bén của lãnh đạo doanh nghiệp với môi trường kinh doanh nên việc theo đuổi một mục tiêu chiến lược duy nhất nhiều khi không hiệu quả. Một số doanh nghiệp tham gia khảo sát cho thấy, họ không xây dựng chiến lược kinh doanh do đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp nhận thấy họ không đủ nguồn lực để xây dựng và thực thi chiến lược. Hơn nữa, trong bối cảnh môi trường kinh doanh thương mại thay đổi nhanh và khó đoán, nhu cầu của khách hàng trên thị trường ngày càng đa dạng và khắt khe hơn, đội ngũ nhân lực chưa có những nhận thức, cũng như có kiến thức đầy đủ hay nắm được triết lý định hướng phát triển dài hạn của doanh nghiệp mình, các nguồn thông tin trên thị trường đa dạng thì việc hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp là chưa thể thực hiện. Kết quả khảo sát các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội về chiến lược phát triển doanh nghiệp như sau:

Biểu đồ 3.6: Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại Hà Nội



Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS, năm 2023

Vì quản trị chiến lược thiếu hiệu quả nên phần lớn các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội chưa hình thành chiến lược phát triển NNL. Chỉ có 4,2% số doanh nghiệp khảo sát cho biết họ có chiến lược PTNNL độc lập; 22,92% doanh nghiệp cho biết có đề cập đến chiến lược PTNNL trong chiến lược phát triển doanh nghiệp trong khi có 43,75% doanh nghiệp cho biết họ có các kế hoạch ngắn hạn và trung hạn về phát triển NNL. Vì thiếu chiến lược PTNNL nên việc sử dụng NNL của các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội thiếu hiệu quả. Đánh giá của nhân lực TMĐT về hiệu quả sử dụng nhân lực tại doanh nghiệp cho kết quả như sau:

Bảng 3.10: Đánh giá về chiến lược phát triển nhân sự của doanh nghiệp thương mại của Hà Nội

DVT: %

STT	Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Công ty hiểu rõ các khả năng, tiềm năng của nhân viên	15,06	26,75	27,27	15,84	15,06
2	Công ty đã sử dụng khả năng, tiềm năng của nhân viên một cách hiệu quả	16,1	29,61	30,91	15,06	8,31
3	Quản lý NNL tại công ty là tối ưu	14,81	25,45	34,81	22,34	2,6
4	Tôi hiểu rõ chiến lược/kế hoạch phát triển công ty	11,69	22,08	43,64	17,92	4,68
5	Tôi hiểu rõ chiến lược/kế hoạch PTNNL của công ty	21,04	27,27	32,73	14,81	4,16

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS, năm 2023

Kết quả khảo sát cho thấy 69,08% đáp viên cho rằng công ty không hiểu rõ các khả năng, tiềm năng của nhân viên; 76,72% cho rằng công ty chưa sử dụng khả năng, tiềm năng của nhân viên một cách hiệu quả; 75,077% cho rằng quản lý NNL tại công ty là chưa tối ưu. NNL TMĐT của công ty không hiểu rõ chiến lược, phát triển công ty (77,41%) và chiến lược/kế hoạch PTNNL của công ty (81,04%). Hiểu về chiến lược phát triển công ty và chiến lược PTNNL của công ty là điều kiện quan trọng để phát triển cá nhân hướng tới việc thực thi hiệu quả chiến lược phát triển doanh nghiệp. Chính vì vậy, việc nhân lực TMĐT của các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội chưa hiểu rõ về chiến lược phát triển công ty và chiến lược PTNNL của công ty đang là những rào cản lớn cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong tương lai. Điều này đặt ra những nhu cầu cần thiết, cấp bách về xây dựng và quản trị chiến lược phát triển công ty và chiến lược PTNNL tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội.

3.3. Kết quả nghiên cứu về thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại

3.3.1. Thống kê mô tả

Kết quả khảo sát cho thấy, đặc điểm doanh nghiệp tham gia khảo sát là tập trung vào nhóm doanh nghiệp dân doanh (75%); có số năm kinh nghiệm hoạt động từ 5 đến 10 năm (64,58%); có số lao động từ 100 đến 200 lao động hoặc doanh thu trước thuế từ 50 đến 200 tỷ VNĐ (75%). Đặc điểm của các doanh nghiệp tham gia khảo sát khá phù hợp với mục tiêu nghiên cứu của tác giả là các doanh nghiệp thương mại có thực hiện các hoạt động kinh doanh TMĐT, có quy mô nhân sự và doanh thu khá lớn. Cụ thể được thể hiện trong Bảng 3.11.

Bảng 3.11: Đặc điểm doanh nghiệp tham gia khảo sát

<i>Tiêu chí</i>	<i>Phân loại</i>	<i>Số lượng (doanh nghiệp)</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Loại hình doanh nghiệp	Doanh nghiệp nhà nước	2	4.17
	Doanh nghiệp dân doanh	36	75
	Doanh nghiệp FDI	10	20.83
Số năm hoạt động	Dưới 5 năm	2	4.17
	Từ 5 đến 10 năm	31	64.58
	Trên 10 năm	15	31.25
Quy mô doanh nghiệp	Dưới 100 lao động hoặc doanh thu trước thuế dưới 50 tỷ VNĐ (doanh nghiệp nhỏ)	9	18.75
	Từ 100 đến 200 lao động hoặc doanh thu trước thuế từ 50 đến 200 tỷ VNĐ (doanh nghiệp vừa)	36	75
	Trên 200 lao động hoặc DTTT trên 200 tỷ VNĐ (doanh nghiệp lớn)	3	6.25

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả, năm 2023)

Về đặc điểm cá nhân đối tượng tham gia khảo sát: Đặc trưng của đối tượng tham gia khảo sát là nhân lực TMĐT làm việc ở các vị trí như nhân viên IT, nhân viên kinh doanh trực tuyến; nhân viên marketing online; nhân viên quản trị mạng; nhân viên xây dựng các hệ thống giao dịch thương mại; hoặc nhân viên lập dự án, hoạch định chính sách phát triển công nghệ thông tin tại các doanh nghiệp thương mại. Họ là những người trực tiếp thực hiện các nghiệp vụ kinh tế - kỹ thuật có liên quan trực tiếp đến kinh doanh TMĐT. Phần lớn họ có trình độ đào tạo là cao đẳng, đại học (75,06 %), dưới 30 tuổi (gần 60,78 %), có kinh nghiệm làm việc từ 5 đến 10 năm (53,51 %). Về chuyên ngành đào tạo, trong số nhân lực tham gia khảo sát chỉ có 16,1 % nhân lực được đào tạo ngành TMĐT; 21,04 % được đào tạo về công nghệ thông tin còn lại được đào tạo từ các ngành khác như kinh doanh thương mại hoặc kinh tế, quản trị kinh doanh,... Điều này cho thấy sự thiếu hụt về nhân lực TMĐT được đào tạo đúng ngành, chuyên ngành.

Bảng 3.12: Đặc điểm cá nhân tham gia khảo sát

<i>Tiêu chí</i>	<i>Phân loại</i>	<i>Số lượng (NQT)</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Giới tính	Nam	295	76.62
	Nữ	89	23.38
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	234	60.78
	Từ 31 đến 40 tuổi	146	37.92
	Từ 41 đến 50 tuổi	3	0.78
	Trên 50 tuổi	1	0.52
Trình độ	Trung cấp, sơ cấp	92	23.9
	Cao đẳng	180	46.75
	Đại học	109	28.31
	Trên đại học	3	1.04
Vị trí công việc	Trưởng/phó phòng	53	13.77
	Trưởng nhóm	48	12.47
	Nhân viên	283	73.77
Kinh nghiệm làm việc	Dưới 5 năm	149	38.7
	Từ 5 đến 10 năm	206	53.51
	Trên 10 năm	29	7.79
Chuyên ngành đào tạo	Công nghệ thông tin	81	21.04
	TMDT	62	16.1
	Kinh doanh thương mại	89	23.12
	Kinh tế, quản trị kinh doanh	112	29.09
	Khác	40	10.65

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả, năm 2023)

Về giá trị trung bình của các biến và thang đo: Tổng mẫu nghiên cứu đưa vào phân tích là 385 phiếu, giá trị nhỏ nhất của các biến là 1, giá trị lớn nhất là 5. Tất cả các biến đều có giá trị trung bình lớn hơn 3 cho thấy phần lớn các đáp viên đồng ý với các nhận định được đưa ra. Riêng biến đãi ngộ nhân lực HRC và khuyến khích đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp EIC có giá trị trung bình đạt trên 4 cho thấy đáp viên đang rất đồng ý với các nhận định của biến quan sát trong nghiên cứu. Độ lệch chuẩn của biến phân tích công việc JOA là 1.02061 cho thấy các đáp viên có nhận định rất khác biệt nhau nên mức điểm cho chênh lệch nhau khá nhiều. Các biến còn lại có độ lệch chuẩn dưới 1 cho thấy sự tương đồng trong nhận định của các đáp viên về biến quan sát.

Bảng 3.13: Thông kê mô tả các biến

Biến	Quy mô mẫu	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
JOA	385	1.25	4.75	3.4539	1.02061
REA	385	1.00	4.67	3.5710	0.57811
SAT	385	1.00	5.00	3.9234	0.52133
HRC	385	1.00	5.00	4.0660	0.68989
EIC	385	1.00	4.80	4.0379	0.58889
HRD	385	1.00	5.00	3.9512	0.68412

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả, năm 2023)

3.3.2. Kiểm định thang đo bằng Cronbach's Alpha

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha cho thấy, các biến độc lập và biến phụ thuộc đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.7; biến phân tích công việc có Cronbach's Alpha lớn nhất đạt 0.927 và biến ứng dụng khoa học công nghệ trong phát triển TMĐT có Cronbach's Alpha nhỏ nhất đạt 0.757. Tất cả các biến có Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0.7 cho thấy các thang đo đều đảm bảo tính đơn hướng và độ tin cậy, có thể tiếp tục sử dụng trong nghiên cứu (Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, 2010).

Bảng 3.14: Kết quả phân tích Cronbach's Alpha

Ký hiệu	Tên biến	Hệ số Cronbach's Alpha
JOA	Phân tích công việc	0.927
REA	Tuyển dụng và bố trí nhân lực	0.875
SAT	Ứng dụng khoa học công nghệ trong phát triển TMĐT	0.757
HRC	Chính sách đãi ngộ	0.886
EIC	Khuyến khích đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp	0.834
HRD	Phát triển NNL	0.874

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả, năm 2023)

Ngoài ra, kết quả phân tích Cronbach's Alpha cũng cho thấy, các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng Corrected Item – Total Correlation đều lớn hơn 0.3 cho thấy các thang đo đều tốt, có thể sử dụng để đo lường các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. Các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng Corrected Item – Total Correlation khá lớn, nhỏ nhất là biến SAT3 - Ứng dụng khoa học, công nghệ trong công việc giúp Anh/Chị nâng cao năng suất và hiệu quả thực hiện công việc đạt giá trị 0.684 cho thấy các biến quan sát có tương quan thuận mạnh với các biến còn lại trong thang đo, biến quan sát là tốt [103]. Ngoài ra, không có trường hợp nào hệ số tương quan biến tổng Corrected Item – Total Correlation lớn hơn hệ số Cronbach's Alpha của nhóm vì vậy, tất cả các biến đều được giữ lại để đưa vào phân tích nhân tố khám phá.

Bảng 3.15: Hệ số Cronbach's Alpha các biến

<i>Tên biến</i>	<i>Trung bình thang đo nếu loại biến</i>	<i>Phương sai thang đo nếu loại biến</i>	<i>Hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh</i>	<i>Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến</i>	<i>Tên biến</i>	<i>Trung bình thang đo nếu loại biến</i>	<i>Phương sai thang đo nếu loại biến</i>	<i>Hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh</i>	<i>Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến</i>
JOA1	10.50	9.730	.850	.899	HRC1	16.14	8.032	.705	.865
JOA2	10.38	9.204	.814	.912	HRC2	16.21	8.156	.710	.865
JOA3	9.96	10.457	.837	.907	HRC3	16.46	7.947	.704	.866
JOA4	10.61	9.020	.843	.902	HRC4	16.39	7.499	.727	.861
REA1	17.86	8.659	.586	.870	HRC5	16.12	7.529	.778	.848
REA2	17.83	9.115	.691	.853	EIC1	16.08	5.608	.689	.784
REA3	17.50	7.959	.705	.849	EIC2	16.10	5.818	.624	.803
REA4	17.96	8.543	.739	.843	EIC3	16.40	5.933	.588	.813
REA5	17.94	8.337	.727	.844	EIC4	16.02	5.747	.597	.811
REA6	18.03	8.778	.653	.857	EIC5	16.17	5.790	.672	.790
SAT1	12.01	2.995	.513	.725	HRD1	15.97	8.090	.649	.860
SAT2	11.74	2.458	.552	.705	HRD2	15.59	7.946	.743	.839
SAT3	11.78	2.624	.586	.684	HRD3	15.84	7.498	.731	.840
SAT4	11.55	2.498	.583	.685	HRD4	16.11	7.868	.651	.860
					HRD5	15.52	7.219	.747	.836

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả, năm 2023)

3.3.3. Phân tích nhân tố khám phá

Sau khi kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha của các thành phần thang đo, nghiên cứu tiếp tục thực hiện phân tích EFA đối với các thang đo. Việc phân tích EFA được thực hiện với phương pháp Principal axis factoring và phép xoay Promax. Kết quả như sau:

3.3.3.1. Với biến độc lập

+ Kiểm định KMO và Bartlett với biến độc lập

Bảng 3.16: Kiểm định KMO và Bartlett

Hệ số KMO - Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.799	
Kiểm định Bartlett - Bartlett's Test of Sphericity	6333.752	6881.176
	406	406
	0.000	0.000

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả, năm 2023)

Từ bảng kết quả kiểm định KMO và Bartlett cho thấy:

- Hệ số KMO đạt 0,799 nằm trong khoảng từ 0,5 đến 1 ($0,5 < \text{KMO} < 1$), đủ điều kiện để phân tích nhân tố khám phá. Do đó khẳng định kết quả phân tích EFA với biến độc lập được chấp nhận với bộ dữ liệu nghiên cứu thu thập được.

- Mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett đạt $0,000 < 0,05$ chứng tỏ các biến quan sát trong nhân tố có tương quan với nhau, kết quả phân tích nhân tố là phù hợp với độ tin cậy 95%.

+ Hệ số Eigenvalue, tổng phương sai trích

Tại Bảng 3.17 Total Variance Explained cho kết quả: giá trị Eigenvalues của 5 nhân tố tác động đến PTNNL tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội đạt $1.945 > 1 \Rightarrow$ Cả 5 nhân tố đều được giữ lại trong mô hình phân tích. Tổng phương sai trích của 5 nhân tố đạt 66,953% thỏa mãn điều kiện $> 50\%$ và cho biết 5 nhân tố trong mô hình giải thích được 66,953% biến thiên của dữ liệu.

Bảng 3.17: Tổng phương sai được giải thích với biến độc lập**Tổng phương sai trích - Total Variance Explained**

<i>Nhân tố</i>	<i>Hệ số Eigenvalues khởi tạo - Initial Eigenvalues</i>			<i>Chỉ số sau khi trích - Extraction Sums of Squared Loadings</i>			<i>Chỉ số sau khi xoay - Rotation Sums of Squared Loadings</i>		
	<i>Tổng</i>	<i>% Phương sai</i>	<i>% Phương sai tích lũy</i>	<i>Tổng</i>	<i>% Phương sai</i>	<i>% Phương sai tích lũy</i>	<i>Tổng</i>	<i>% Phương sai</i>	<i>% Phương sai tích lũy</i>
1	6.387	22.026	22.026	6.387	22.026	22.026	3.816	13.159	13.159
2	3.431	11.832	33.858	3.431	11.832	33.858	3.448	11.890	25.049
3	2.977	10.264	44.122	2.977	10.264	44.122	3.367	11.612	36.661
4	2.257	7.782	60.246	2.257	7.782	60.246	3.122	10.767	58.415
5	1.945	6.707	66.953	1.945	6.707	66.953	2.476	8.538	66.953
6	.933	3.219	70.172						
7	.809	2.790	72.962						
8	.717	2.474	75.435						
9	.675	2.328	77.764						
10	.655	2.260	80.024						
11	.584	2.014	82.038						
12	.548	1.889	83.927						
13	.518	1.787	85.713						
14	.452	1.560	87.273						
15	.422	1.457	88.730						
16	.389	1.343	90.073						
17	.370	1.275	91.348						

Tổng phương sai trích - Total Variance Explained

<i>Nhân tố</i>	<i>Hệ số Eigenvalues khởi tạo - Initial Eigenvalues</i>			<i>Chỉ số sau khi trích - Extraction Sums of Squared Loadings</i>			<i>Chỉ số sau khi xoay - Rotation Sums of Squared Loadings</i>		
	<i>Tổng</i>	<i>% Phương sai</i>	<i>% Phương sai tích lũy</i>	<i>Tổng</i>	<i>% Phương sai</i>	<i>% Phương sai tích lũy</i>	<i>Tổng</i>	<i>% Phương sai</i>	<i>% Phương sai tích lũy</i>
18	.335	1.155	92.503						
19	.306	1.054	93.557						
20	.285	.984	94.542						
21	.265	.915	95.457						
22	.244	.840	96.297						
23	.216	.746	97.043						
24	.209	.720	97.763						
25	.184	.636	98.399						
26	.177	.610	99.009						
27	.157	.543	99.552						
28	.130	.448	100.000						

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả, năm 2023)

+ Ma trận xoay và hệ số tải nhân tố

Hình ảnh ma trận xoay trong phân tích EFA như sau:

Bảng 3.18: Ma trận xoay

	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
REA4	.826					
REA3	.811					
REA2	.795					
REA5	.788					
REA6	.748					
REA1	.638					
HRC5		.835				
HRC2		.826				
HRC1		.811				
HRC4		.765				
HRC3		.749				
JOA1			.905			
JOA3			.903			
JOA4			.902			
JOA2			.885			
EIC1					.800	
EIC2					.763	
EIC5					.754	
EIC3					.743	
EIC4					.715	
SAT4						.806
SAT2						.748
SAT3						.707
SAT1						.688

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả, năm 2023)

Bảng 3.18 cho thấy 24 biến quan sát được hội tụ vào 5 nhân tố lần lượt là REA - tuyển dụng và bố trí nhân lực, HRC – chính sách đãi ngộ, JOA – phân tích công việc, EIC - khuyến khích đổi mới, sáng tạo trong DN và SAT ứng dụng khoa học công nghệ trong phát triển TMĐT. Các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố hơn 0,5 và không có biến nào tải lên ở nhiều nhân tố. Như vậy, phân tích EFA cho thấy có 5 nhân tố đại diện được trích ra và 6 nhân tố cũng như biến quan sát thành phần của từng nhân tố đều phù hợp với mô hình nghiên cứu đề xuất.

3.3.3.2. Với biến phụ thuộc

+ Kiểm định KMO và Bartlett với biến phụ thuộc

Từ bảng kết quả kiểm định KMO và Bartlett (*Phụ lục 13*) cho thấy:

- Hệ số KMO đạt 0,814 nằm trong khoảng từ 0,5 đến 1 ($0,5 < \text{KMO} < 1$), đủ điều kiện để phân tích nhân tố khám phá. Do đó khẳng định kết quả phân tích EFA với biến phụ thuộc được chấp nhận với bộ dữ liệu nghiên cứu thu thập được.

- Mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett đạt $0,000 < 0,05$ chứng tỏ các biến quan sát trong nhân tố có tương quan với nhau, kết quả phân tích nhân tố là phù hợp với độ tin cậy 95%.

+ Hệ số Eigenvalue, tổng phương sai trích

Tại bảng Total Variance Explained (*Phụ lục 13*) cho kết quả: giá trị Eigenvalues của biến phụ thuộc PTNNL tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội đạt $1.118 > 1 \Rightarrow$ Các biến quan sát đều được giữ lại trong mô hình phân tích. Tổng phương sai trích của biến độc lập đạt 62.362% thỏa mãn điều kiện $> 50\%$ và cho biến phụ thuộc trong mô hình giải thích được 62.362% biến thiên của dữ liệu.

+ Ma trận chưa xoay và hệ số tải nhân tố

Hình ảnh ma trận chưa xoay trong phân tích EFA với biến phụ thuộc tại Phụ lục 1 cho biết các biến quan sát của biến phụ thuộc đều có hệ số tải nhân tố hơn 0,5 và chỉ trích vào 1 nhân tố. Như vậy, phân tích EFA cho thấy biến quan sát thành phần của biến phụ thuộc đảm bảo tính đơn hướng và phù hợp với mô hình nghiên cứu đề xuất.

3.3.4. Phân tích tương quan

Ma trận tương quan ở Bảng 3.18 cho thấy hệ số sig kiểm định tương quan Pearson giữa các biến độc lập (JOA, REA, SAT, HRC và EIC) với biến phụ thuộc (HRD) rất nhỏ ($\text{sig} < 0.05$) cho thấy hệ số tương quan có ý nghĩa thống kê hay nói cách khác có mối quan hệ tuyến tính giữa biến độc lập và biến phụ thuộc. Hệ số sig kiểm định tương quan giữa các biến độc lập với nhau lớn hơn 0.05, một số cặp biến độc lập có hệ số sig < 0.05 nhưng trị số tuyệt đối hệ số tương quan Pearson < 0.7 nên không có trường hợp đa cộng tuyến xảy ra [104].

Bảng 3.19: Tương quan giữa các biến

		HRD	JOA	REA	SAT	HRC	EIC
HRD	Hệ số tương quan Pearson	1	.318**	.475**	.354**	.548**	.592**
	Hệ số Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
JOA	Hệ số tương quan Pearson	.318**	1	.050	.077	.229**	.157**
	Hệ số Sig. (2-tailed)	.000		.333	.132	.000	.002
REA	Hệ số tương quan Pearson	.475**	.050	1	.219**	.310**	.219**
	Hệ số Sig. (2-tailed)	.000	.333		.000	.000	.000
SAT	Hệ số tương quan Pearson	.354**	.077	.219**	1	.214**	.265**
	Hệ số Sig. (2-tailed)	.000	.132	.000		.000	.000
HRC	Hệ số tương quan Pearson	.548**	.229**	.310**	.214**	1	.294**
	Hệ số Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
EIC	Hệ số tương quan Pearson	.592**	.157**	.219**	.265**	.294**	1
	Hệ số Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả, năm 2023)

3.3.5. Phân tích hồi quy

Để phân tích hồi quy, tác giả sử dụng hàm hồi quy tuyến tính với phương pháp đưa vào một lượt. Kết quả cho thấy tại Bảng 3.19 – mức độ giải thích của mô hình hệ số R^2 hiệu chỉnh đạt 0.655 có nghĩa là các biến độc lập đưa vào phân tích hồi quy giải thích được 65,5% biến thiên của biến phụ thuộc HRD, 34,5% sự biến thiên của HRD là do các yếu tố bên ngoài mô hình quyết định. Ngoài ra, kiểm định Durbin – Watson cho hệ số 1.40156, nằm trong khoảng 1.5 đến 2.5 nên kết quả không vi phạm giả định tự tương quan chuỗi bậc nhất (Yahua Qiao, 2011).

Bảng 3.20: Mức độ giải thích của mô hình

Mô hình	R	R bình phương - R Square	R bình phương hiệu chỉnh - Adjusted R Square	Hệ số Durbin - Watson
1	.813 ^a	.661	.655	1.40156
a. Predictors: (Constant), EIC, JOA, SAT, REA, HRC				

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả, năm 2023)

Về mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu, tại bảng phân tích phương sai (Bảng 3.24), trị số F có ý nghĩa thống kê với $\text{sig} = 0,000 < 0.05$. Như vậy, mô hình hồi quy tuyến tính đưa ra là phù hợp với dữ liệu thực tế thu thập được và các biến đưa vào đều có ý nghĩa trong thống kê với mức ý nghĩa 5%.

Bảng 3.21: Mức độ giải thích của mô hình

Mô hình	Tổng bình phương	df	Giá trị trung bình bình phương	F	Sig.
1 Regression	118.770	6	19.795	122.760	.000 ^b
Residual	60.952	378	.161		
Total	179.722	384			
a. Dependent Variable: HRD					
b. Predictors: (Constant), EIC, EWR, JOA, SAT, REA, HRC					

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả, năm 2023)

Tại Bảng 3.21 hệ số hồi quy cho kết quả 5 biến độc lập JOA, REA, SAT, HRC và EIC đều có trị số VIF của < 2 ; hệ số sig $< 0,05$ do vậy có thể kết luận không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu. Ngoài ra, hệ số hồi quy các biến đều mang dấu dương chứng tỏ các biến độc lập JOA, REA, SAT, EWR, HRC và EIC tác động thuận chiều đến biến phụ thuộc HRD.

Bảng 3.22: Hệ số hồi quy

<i>Hệ số hồi quy</i>								
<i>Mô hình</i>	<i>Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa</i>			<i>Hệ số hồi quy chuẩn hóa</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Kiểm tra đa cộng tuyến</i>	
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>		<i>Beta</i>			<i>Độ chấp nhận</i>	<i>VIF</i>
1	Constant	-1.923	.234		-8.215	.000		
	JOA	.103	.021	.153	4.950	.000	.933	1.071
	REA	.260	.039	.220	6.712	.000	.837	1.195
	SAT	.142	.042	.108	3.404	.001	.890	1.123
	HRC	.252	.033	.254	7.566	.000	.795	1.258
	EIC	.462	.038	.398	12.252	.000	.852	1.174
a. Dependent Variable: HRD								

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả, năm 2023)

Từ kết quả nghiên cứu có thể kiểm định các giả thuyết nghiên cứu như sau:

Bảng 3.23: Kết luận giả thuyết nghiên cứu

Ký hiệu	Giả thuyết	Sig	Kết luận
H1	Phân tích công việc có tác động đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại	.000	Chấp nhận
H2	Tuyển dụng và bố trí công việc có tác động đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại	.000	Chấp nhận
H3	Ứng dụng SAT vào phát triển TMĐT có tác động đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại	.001	Chấp nhận
H4	Chính sách đãi ngộ có tác động đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại	.000	Chấp nhận
H5	Chính sách khuyến khích đổi mới, sáng tạo có tác động đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại	.000	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả, năm 2023)

Mô hình hồi quy cho kết quả:

$$\text{HRD} = -1,923 + 0,153\text{JOA} + 0,220\text{REA} + 0,108\text{SAT} + 0,254\text{HRC} + 0,398\text{EIC}$$

3.3.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Thông qua Bảng 3.22, ta có thể đánh giá được ý nghĩa thiết thực của mỗi nhân tố tác động đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội mà mô hình nghiên cứu. Trong 5 nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL của các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội, hệ số hồi quy chuẩn hóa của ảnh hưởng từ phân tích công việc đến PTNNL đạt 0,153. Hệ số hồi quy chuẩn hóa từ ứng dụng TMĐT đến PTNNL đạt 0,108. Hệ số hồi quy chuẩn hóa từ chính sách đãi ngộ đến PTNNL cũng đạt 0,254 và hệ số hồi quy chuẩn

hóa từ khuyến khích đổi mới sáng tạo đến PTNNL đạt 0,398. Điều này khẳng định trong bối cảnh nghiên cứu, ảnh hưởng của khuyến khích đổi mới sáng tạo đến PTNNL TMĐT của các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội là mạnh nhất.

Qua phân tích, kết quả nổi bật đạt được là chứng minh và đo lường được tác động của sáu yếu tố phân tích công việc, tuyển dụng và bố trí nhân lực, ứng dụng khoa học, kỹ thuật trong phát triển TMĐT, chính sách đãi ngộ và khuyến khích đổi mới, sáng tạo trong doanh nghiệp đều có tác động tích cực (tác động dương) đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội như các giả thuyết đã đặt ra. Sự biến động của sáu yếu tố này sẽ tạo ra sự PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội tức là sự phát triển cá nhân người lao động, phát triển sự nghiệp, cải tiến hiệu suất và tạo ra sự phát triển tổ chức. Ngoài ra, các kết quả nghiên cứu khẳng định rằng tác động đến PTNNL TMĐT dù ở khía cạnh nào cũng tạo ra sự phát triển của tổ chức – tức là nâng cao hiệu quả hoạt động của các tổ chức. Phân tích cụ thể từng yếu tố ta thấy:

Thứ nhất, phân tích công việc có tác động tích cực đến PTNNL TMĐT trong các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. Khi doanh nghiệp thực hiện tốt các hoạt động phân tích công việc như quy định cụ thể chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của người thực hiện công việc, quy định cụ thể kiến thức, kỹ năng, thái độ với từng chức danh công việc, hay quy định về các tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với chức danh công việc thì các hoạt động PTNNL TMĐT sẽ đạt kết quả tốt hơn bởi nó có thể tạo động lực cho sự phấn đấu của nhân lực TMĐT trong việc cố gắng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và nâng cao kiến thức, kỹ năng của bản thân. Kết quả nghiên cứu của tác giả tương đồng với kết quả nghiên cứu của Trần Kim Dung và cộng sự (2010); của K. Singh (2004); của Zubair A Marwat & Qureshi M Tahir (2011). Ngoài ra, [105]; [90]; [52]; [53] cho rằng, phân tích công việc có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả và hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp tức là nâng cao kết quả thực hiện công việc và tạo ra sự phát triển bền vững của tổ chức. K. Singh (2004) nhấn mạnh rằng phân tích công việc chủ động có liên quan chặt chẽ đến hiệu quả hoạt động của tổ chức, chính sách phân tích công việc là một nguồn lợi thế cạnh tranh quan trọng, đáng được sự quan tâm đúng mức của các chuyên gia nhân sự, các nhà quản lý chuyên môn và quản lý cấp cao. Chính vì vậy, các doanh nghiệp thương mại cần tập trung cho phát triển NNL thương mại điện tử thông qua tối ưu hiệu quả của phân tích công việc như xây dựng các bản mô tả công việc, bản phân tích công việc để quy định cụ thể về công việc của nhân lực TMĐT cũng như các yêu cầu với kết quả thực hiện công việc của họ, các kỹ năng cần có.

Thứ hai, tuyển dụng và bố trí nhân lực trong doanh nghiệp có tác động tích cực đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. Chất lượng tuyển

dụng sẽ quyết định chất lượng nhân lực đầu vào; khi tuyển dụng hiệu quả tức là doanh nghiệp tìm được>NNL với kiến thức, kỹ năng, thái độ làm việc tốt thì sẽ hạn chế được các hoạt động đào tạo lại, đào tạo nâng cao hay quản lý kết quả thực hiện công việc. Do vậy, chi phí cho PT>NNL sẽ giảm đi. Tương tự như vậy, bố trí nhân viên phù hợp trên cơ sở năng lực nhân viên và nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp sẽ sử dụng hiệu quả nhân viên, nâng cao kết quả thực hiện công việc, hạn chế đào tạo từ đó dẫn đến sự phát triển của cả cá nhân người lao động cũng như phát triển doanh nghiệp. Vì vậy, tuyển dụng và bố trí nhân lực tác động tích cực đến PT>NNL TMĐT tại doanh nghiệp thương mại. Kết quả của nghiên cứu này tương đồng với kết quả nghiên cứu của [86]; [94]; [95]; [45]; [42]. Tác giả đề xuất, các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cần tập trung nâng cao chất lượng tuyển dụng thông qua các kỹ thuật tuyển dụng như xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng (nhu cầu về chất lượng), xác định tiêu chuẩn tuyển dụng khoa học, đảm bảo tuyển dụng công bằng, khách quan,... Ngoài ra, các doanh nghiệp cần đầu tư nhiều hơn cho bố trí, sử dụng nhân lực nhằm phát huy được năng lực cá nhân của người lao động, góp phần tăng hiệu quả công việc.

Thứ ba, ứng dụng khoa học công nghệ vào phát triển TMĐT có tác động đến PT>NNL TMĐT. TMĐT được cho là ngành kinh tế được thừa hưởng nhiều thành tựu của khoa học, công nghệ. Ứng dụng dữ liệu lớn và sàng lọc dữ liệu cho phép những người kinh doanh TMĐT có thể tiếp cận với khách hàng mục tiêu dễ dàng hơn. Ngoài ra, ứng dụng các phần mềm TMĐT giúp các doanh nghiệp thương mại Hà Nội tối ưu hóa quá trình kinh doanh, tương tác tốt hơn với khách hàng. Kết quả nghiên cứu tại 48 doanh nghiệp và kết quả tọa đàm cho thấy, các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội khá nhạy bén trong việc ứng dụng thành tựu khoa học, kỹ thuật vào phát triển TMĐT. Các DN đã chủ động trong việc chuyển đổi mô hình kinh doanh từ kinh doanh trực tiếp sang trực tuyến và để hỗ trợ cho quá trình kinh doanh các doanh nghiệp đã sử dụng nhiều phần mềm TMĐT như Shopify, BigCommerce, Magneto, Squarespace, Wix hay Google Analytics. Các phần mềm này giúp các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội tối ưu hóa các nghiệp vụ kinh doanh TMĐT, tương tác tốt hơn với khách hàng, nâng cao hiệu quả marketing trực tuyến, quản lý tốt hơn các đơn hàng hoặc tiếp cận tốt hơn với khách hàng mục tiêu. Việc sử dụng các phần mềm kinh doanh TMĐT cũng giúp các doanh nghiệp cắt giảm nhân lực, đáp ứng cao hơn nhu cầu khách hàng từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh tại doanh nghiệp. Việc ứng dụng khoa học kỹ thuật vào phát triển TMĐT đã ảnh hưởng đến PT>NNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. Tuy nhiên, điểm hạn chế của các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội trong khía cạnh ứng dụng khoa học kỹ thuật và phát triển TMĐT hiện nay là phần lớn các doanh nghiệp phụ thuộc vào công nghệ từ

bên ngoài. Tức là, số lượng doanh nghiệp tự nghiên cứu, phát triển công nghệ còn khá ít, chủ yếu mua các phần mềm công nghệ từ các doanh nghiệp cung ứng phần mềm. Điều này dẫn đến hệ lụy là nhiều trường hợp các phần mềm TMĐT không phù hợp với đặc thù doanh nghiệp, không tự chủ về phần mềm, khó khai thác các thông tin theo mục đích của doanh nghiệp, khó bảo mật thông tin và tốn kém về chi phí. Ngoài ra, thực tiễn về khả năng ứng dụng khoa học, công nghệ trong doanh nghiệp cũng chỉ rõ, khả năng ứng dụng khoa học công nghệ của doanh nghiệp phụ thuộc vào chất lượng NNL của doanh nghiệp và ngược lại, ứng dụng khoa học kỹ thuật trong doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến PTNNL của doanh nghiệp. Việc ứng dụng khoa học công nghệ vào phát triển TMĐT giúp nhân lực TMĐT nâng cao năng suất và hiệu quả thực hiện công việc và phát triển và nâng cao năng lực cá nhân.

Thứ tư, đãi ngộ nhân lực có tác động đến PTNNL TMĐT [86]; [42]; [45], thể hiện ở chỗ đãi ngộ nhân lực sẽ tác động đến học tập của người lao động [27], đến hiệu suất công việc của nhân viên [106], đến hiệu suất của tổ chức (Çalışkan, 2010). Kết quả cho thấy, khi các doanh nghiệp xây dựng được chính sách đãi ngộ phù hợp, nghĩa là, có chính sách đãi ngộ công bằng, dựa trên kết quả thực hiện công việc, mỗi người lao động được hưởng đãi ngộ phù hợp với công việc, nhiệm vụ mà họ hoàn thành sẽ tạo ra sự hài lòng trong công việc của nhân lực TMĐT. Từ đó, chính sách đãi ngộ tại doanh nghiệp sẽ khuyến khích sự nỗ lực của nhân lực TMĐT trong việc phấn đấu nâng cao trình độ, năng suất, hiệu quả công việc để đạt mức đãi ngộ cao hơn.

Thứ năm, khuyến khích đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp tác động đến PTNNL TMĐT của doanh nghiệp. Đây là nhân tố tác động mạnh nhất đến sự phát triển của NNL TMĐT của các doanh nghiệp thương mại trong nghiên cứu này. Kết quả thực nghiệm phù hợp với lý thuyết tâm lý được đề xuất trước đó. Thứ nhất, khuyến khích đổi mới sáng tạo tại doanh nghiệp sẽ kích thích nhân lực TMĐT tự học, tự nghiên cứu để hoàn thành công việc tốt hơn. Thứ hai, khuyến khích đổi mới sáng tạo tại các doanh nghiệp góp phần nâng cao kết quả thực hiện công việc thể hiện ở năng suất lao động và hiệu quả công việc. Thứ ba, khuyến khích đổi mới sáng tạo đã định hướng phát triển sự nghiệp cho nhân lực TMĐT và sự phát triển bền vững của tổ chức. Kết quả nghiên cứu của luận án có sự tương đồng với kết quả nghiên cứu của [86]; [87]. Như vậy, để phát triển NNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội, các doanh nghiệp cần tập trung cho khuyến khích những đổi mới, sáng tạo trong doanh nghiệp thông qua các hình thức đa dạng như xây dựng chính sách, tạo điều kiện, môi trường để người lao động được thực hành đổi mới, sáng tạo trong công việc, ghi nhận những kết quả của sự đổi mới, sáng tạo trong công việc của họ. Tuy nhiên, khuyến khích đổi mới sáng tạo không được coi là một tiêu chí để đánh giá

nhân viên. Vậy nên, trong tương lai các doanh nghiệp thương mại cũng có thể khuyến khích đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp thông qua việc thu hút sự tham gia của nhân viên; khuyến khích người lao động đề xuất ý tưởng mới, phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, đổi mới phương pháp làm việc; đa dạng hóa công việc theo chiều dọc và chiều ngang để tăng khả năng thích ứng với yêu cầu đặc thù của môi trường kinh doanh thông qua việc giao nhiệm vụ mới, luân chuyển công việc, luân chuyển nhân viên. Khi đó, thông qua chính sách khuyến khích đổi mới sáng tạo nhân lực có thể nhận thấy kiến thức, kỹ năng và khả năng sáng tạo của họ được nâng cao và PTNNL của doanh nghiệp.

3.4. Đánh giá chung

3.4.1. Kết quả đạt được

Hoạt động đào tạo nhân viên mới được các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội đặc biệt quan tâm; kết quả đào tạo nhân viên mới giúp nhân lực TMĐT dễ dàng hội nhập vào doanh nghiệp và có kiến thức chuyên sâu gắn liền với công việc đảm nhận. Điều này cũng giúp các doanh nghiệp thương mại có NNL phù hợp để đảm nhận các công việc gắn liền với nghiệp vụ TMĐT tại doanh nghiệp trong bối cảnh thị trường lao động đang nguồn cung nhân lực còn hạn chế.

Các doanh nghiệp thương mại khuyến khích nhân viên tham gia đào tạo lại, đào tạo bổ sung và hỗ trợ cho nhân viên tham gia đào tạo bằng hai hình thức đào tạo chủ yếu là mời giảng viên bên ngoài về đào tạo và kèm cặp tại chỗ. Việc đào tạo này giúp cho người lao động có thể làm tốt hơn công việc hiện tại và tiếp cận nhanh với sự thay đổi về công việc khi doanh nghiệp chuyển sang kinh doanh TMĐT.

Xây dựng môi trường tự học trong doanh nghiệp được các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội thực hiện tốt thể hiện ở chỗ các doanh nghiệp khuyến khích nhân viên tự học; cung cấp thông tin, tư liệu cho người học; tạo điều kiện để nhân viên ứng dụng kiến thức học được trong công việc; khuyến khích đổi mới sáng tạo và chấp nhận rủi ro khi áp dụng kiến thức mới. Điều này phù hợp với đối tượng nhân lực là nhân lực TMĐT tại các doanh nghiệp kinh doanh thương mại.

Các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội thực hiện khá tốt việc quản lý kết quả thực hiện công việc của nhân lực TMĐT. Có sự đa dạng trong chủ thể quản lý kết quả thực hiện công việc của nhân viên: Bản thân nhân viên, trưởng nhóm, trưởng bộ phận quản lý trực tiếp, các nhà quản trị cấp cao hoặc các chuyên viên quản trị nhân sự. Các công cụ được sử dụng trong quản lý kết quả thực hiện công việc cũng có sự đa dạng như sử dụng các bản phân tích công việc, hệ thống kế hoạch, hệ thống đánh giá thành tích hoặc quản lý theo mục tiêu cụ thể. Kết quả đánh giá được sử dụng để trả lương cho nhân

viên, đánh giá thành tích nhân viên, đào tạo và phát triển nhân lực, xây dựng chiến lược PTTC nên được người lao động hưởng ứng và thực hiện khá tốt.

Các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội có thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực như phân tích công việc, tuyển dụng, bố trí nhân lực, đánh giá kết quả thực hiện công việc, đãi ngộ, chính sách khuyến khích đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp, ... Các hoạt động này có tác động tích cực đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp. Đặc biệt, chính sách đãi ngộ, chính sách khuyến khích đổi mới sáng tạo là các yếu tố quan trọng tác động đến PTNNL TMĐT của doanh nghiệp. Cụ thể là:

- Về phân tích công việc: Phần lớn các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội đã thực hiện phân tích công việc với các bản mô tả công việc rõ ràng quy định rõ chức năng, nhiệm vụ gắn với từng vị trí công việc. Bản phân tích công việc được sử dụng trong tuyển dụng nhân lực, sắp xếp công việc, đào tạo, đánh giá nhân viên. Điều này làm cho hiệu quả các hoạt động đào tạo nhân viên mới, đào tạo lại và đào tạo bổ sung, xây dựng môi trường tự học, phát triển sự nghiệp cho nhân viên, quản lý kết quả thực hiện công việc hay phát triển tổ chức được nâng cao. Hay nói cách khác, các hoạt động PTNNL được hỗ trợ thực hiện.

- Về tuyển dụng và bố trí nhân lực: ngành TMĐT là ngành khá mới mẻ, có tính hấp dẫn cao, cơ hội nghề nghiệp tốt và có tiềm năng mang lại thu nhập cao nên dễ dàng trong thu hút nhân lực. Hơn nữa, một số công việc gắn với TMĐT lại không đòi hỏi kỹ năng chuyên sâu, có thể tuyển dụng nhân lực từ các ngành khác. Mặc dù phải tuyển dụng lao động ngoài ngành nhưng cơ bản hoạt động tuyển dụng tại các doanh nghiệp thương mại khá hiệu quả. Bố trí nhân lực TMĐT tại doanh nghiệp thương mại khá linh hoạt. Vì có sử dụng các bản phân tích công việc trong bố trí nhân lực nên việc bố trí nhân lực khá hiệu quả. Ngoài ra, đặc thù của nhân lực TMĐT là đa kỹ năng, dễ dàng di chuyển theo các vị trí công việc nên dù doanh nghiệp sử dụng phương án bố trí sử dụng nào thì kết quả cũng khả quan.

- Về ứng dụng khoa học công nghệ vào phát triển TMĐT: Các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội khá nhạy bén với sự thay đổi của công nghệ. Do đặc thù là các doanh nghiệp kinh doanh thương mại nên công nghệ mà các doanh nghiệp chủ yếu là công nghệ quản trị và công nghệ bán hàng. Các doanh nghiệp thương mại đã sử dụng các phần mềm quản trị như quản trị hàng tồn kho, quản trị doanh lợi, quản trị quan hệ khách hàng với nhiều tính năng ưu việt. Riêng về khía cạnh TMĐT, các doanh nghiệp đã ứng dụng nhiều kỹ thuật tiên tiến trong quản lý TMĐT như sử dụng các phần mềm TMĐT với các tính năng ưu việt như tiếp cận khách hàng mục tiêu, quản lý đơn hàng, marketing trực tuyến, tương tác với khách hàng, trải nghiệm thực tiễn, quản lý lịch, email marketing, quản lý giá, tương tác với khách hàng, ... Điều này tạo ra sự thay đổi trong công việc của

nhân viên, đặc biệt là>NNL TMĐT. Việc đẩy nhanh ứng dụng khoa học công nghệ trong TMĐT đã góp phần tích cực trong việc cải thiện nghiệp vụ chuyên môn, đa dạng hóa kỹ năng, nâng cao hiệu suất, phát triển sự nghiệp của nhân viên TMĐT. Điều này đóng góp tích cực cho sự phát triển TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại.

- Về chính sách đãi ngộ: Nhìn chung, các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội có chính sách đãi ngộ tương đối tốt với nhân lực TMĐT, tạo động lực cho nhân lực TMĐT tích cực nâng cao trình độ, cải thiện hiệu suất từ đó tạo ra sự phát triển sự nghiệp của cá nhân người lao động cũng như tạo động lực thúc đẩy sự phát triển chung của tổ chức.

- Về chính sách khuyến khích đổi mới, sáng tạo: Khuyến khích đổi mới sáng tạo tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội được thực hiện khá tốt thông qua nhiều chính sách và thực tiễn quản trị như khuyến khích người lao động tự học, khuyến khích đổi mới sáng tạo, tạo điều kiện để nhân lực TMĐT được áp dụng đổi mới sáng tạo, không bắt người lao động phải chịu áp lực về những thất bại của đổi mới sáng tạo,... điều này khuyến khích người lao động đổi mới sáng tạo và thực hiện đổi mới sáng tạo tại doanh nghiệp. Điều này tác động tích cực đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại.

3.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

Một là, đào tạo nhân mới mặc dù được quan tâm thực hiện nhưng mới tập trung vào đào tạo hội nhập, đào tạo chuyên môn kỹ thuật còn chưa được thực hiện hiệu quả. Trong bối cảnh nguồn cung nhân lực còn hạn chế cả về số lượng và chất lượng, các doanh nghiệp thương mại gặp nhiều khó khăn trong tuyển dụng nhân lực đã qua đào tạo thì việc ít quan tâm đến đào tạo chuyên môn kỹ thuật sẽ cản trở sự PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. *Nguyên nhân là:*

(1) Do nhân lực TMĐT có khả năng tự học, tự nghiên cứu cao, họ có khả năng tiếp cận với các bài giảng điện tử để tự học và nâng cao trình độ.

(2) Ngành TMĐT là ngành chịu tác động lớn của công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin nên đòi hỏi người thực hiện thường xuyên phải tiếp cận kiến thức mới và có các kỹ năng mới để đáp ứng yêu cầu công việc. Việc đào tạo kiến thức chuyên môn với một/một số bài học cụ thể sẽ là không đủ. Thay vào đó, các doanh nghiệp thương mại khuyến khích khả năng tự học của người lao động và cho phép người lao động được áp dụng kiến thức học được vào công việc.

(3) Trang bị kiến thức và kỹ năng cho nhân lực TMĐT đòi hỏi tính người học phải được thực hành thường xuyên, việc mở lớp đào tạo chuyên môn kỹ thuật mà thiếu thực hành trực tiếp sẽ không hiệu quả.

Hai là, kết quả đào tạo lại, đào tạo bổ sung không khả quan khi tỷ lệ nhân lực TMĐT tham gia đào tạo thấp, họ cho rằng việc đào tạo ít hiệu quả và không được khuyến khích. Nguyên nhân là:

(1) Nhân lực TMĐT có khả năng tự học, họ được khuyến khích tự học nên ít tham gia các khóa đào tạo của doanh nghiệp.

(2) Nhờ khả năng nhạy bén với môi trường mạng cũng như các ứng dụng trao đổi thông tin nên nhân lực TMĐT thường xuyên chia sẻ kiến thức, hiểu biết qua các kênh này, họ cũng dễ dàng tiếp cận kiến thức mới thông qua các kênh đó nên việc tham gia các khóa đào tạo là không cần thiết.

(3) Các doanh nghiệp thương mại chưa thực sự đầu tư cho đào tạo lại, đào tạo bổ sung, chỉ có số lượng nhỏ doanh nghiệp trích lập quỹ đào tạo.

(4) Kế hoạch đào tạo ít được đưa vào phương hướng phát triển công ty, việc xác định nhu cầu đào tạo chưa được thực hiện, chưa đủ khả năng xây dựng các chương trình đào tạo hiệu quả.

Ba là, mặc dù các doanh nghiệp thương mại khuyến khích nhân viên tự học, tạo môi trường để nhân viên tự học, tự nghiên cứu và áp dụng kiến thức mới trong công việc nhưng khả năng tự học, tự nghiên cứu của học viên lại không được sử dụng như một tiêu chí đánh giá thành tích. Đánh giá kết quả thực hiện công việc và sử dụng kết quả đánh giá để tính lương, trả lương cho nhân viên là yếu tố quan trọng trong tạo động lực lao động cho mọi đối tượng lao động. Vì vậy, việc khuyến khích và xây dựng môi trường tự học trong doanh nghiệp nhưng không coi nó là một tiêu chí đánh giá thành tích sẽ khó thành công trong dài hạn. Nguyên nhân là:

(1) Không gian trên mạng là không giới hạn, nhân lực TMĐT có thể tìm hiểu nhiều nguồn kiến thức khác nhau có thể đến từ nhiều nước phát triển nên việc tự học sẽ thuận lợi hơn.

(2) Các DN khuyến khích và tạo môi trường để nhân lực có thể tự học, cho phép sự đổi mới, sáng tạo trong doanh nghiệp còn việc chính thức hóa tự học thành một tiêu chí để đánh giá thành tích nhân viên thì khó thực hiện vì có thể tự học phù hợp với nhóm nhân lực TMĐT nhưng không phù hợp với các nhóm nhân lực khác.

(3) Việc để cho người lao động tự học, tự nghiên cứu có thể không đạt kỹ năng cần thiết vì các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội chưa làm tốt công tác định hướng kỹ năng, cung cấp học liệu và có chiến lược PTNNL rõ ràng để người lao động tự học đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp.

Bốn là, phát triển sự nghiệp cho nhân lực TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội được thực hiện chưa tốt thể hiện ở chỗ chưa xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp gắn với từng vị trí công việc cụ thể; trang bị kiến thức mới về nghề nghiệp cho nhân viên ít được quan tâm; chưa có sự hỗ trợ nhân lực TMĐT xây dựng lộ trình/kế hoạch phát triển sự nghiệp; chưa có các chương trình đào tạo để giúp nhân viên thực hiện lộ trình/kế hoạch phát triển sự nghiệp và chưa có các hoạt động đánh giá chương trình phát triển sự nghiệp của nhân viên. Tỷ lệ nhân viên được hỗ trợ để phát triển sự nghiệp còn hạn chế. *Nguyên nhân là:*

(1) Việc xây dựng lộ trình phát triển công danh chưa phổ biến tại Việt Nam, đặc biệt là khu vực doanh nghiệp ngoài nhà nước. Với các cơ quan hành chính nhà nước, các đơn vị sự nghiệp hay các doanh nghiệp nhà nước, quy hoạch nhân sự và xây dựng lộ trình công danh để phát triển sự nghiệp được thực hiện khá tốt nhưng với các doanh nghiệp dân doanh thì ngược lại. Rất ít doanh nghiệp xây dựng lộ trình công danh cho các vị trí nhân sự và bản thân nhân sự cũng ít biết đến lộ trình công danh.

(2) Sự gắn bó của nhân lực TMĐT với doanh nghiệp không bền vững và thiếu yếu tố chắc chắn do quan hệ cung cầu nhân lực TMĐT trên thị trường và cơ hội nghề nghiệp của nhân lực TMĐT khá lớn.

Năm là, quản lý kết quả thực hiện công việc tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội chưa hiệu quả thể hiện ở chỗ các hoạt động phản hồi kết quả thực hiện công việc cho nhân viên, tư vấn cải tiến kết quả thực hiện công việc, cải tiến quản lý để nâng cao kết quả thực hiện công việc ít được thực hiện tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. Vì vậy, các hoạt động định hướng phát triển, tư vấn để nhân viên cải tiến kết quả thực hiện công việc chưa có, làm hạn chế sự cải tiến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Tỷ lệ nhân viên đạt được kết quả thực hiện công việc dự kiến chưa cao, tỷ lệ nhân viên được hỗ trợ để đạt kết quả thực hiện công việc dự kiến thấp. *Nguyên nhân là:*

(1) Việc sử dụng các phương pháp quản lý kết quả thực hiện công việc như sử dụng bản phân tích công việc, hệ thống kế hoạch, hệ thống đánh giá thành tích hoặc quản lý theo mục tiêu cụ thể và trả lương theo kết quả thực hiện công việc gần như đặt trách nhiệm lên nhân viên buộc họ phải hoàn thành công việc theo KPI nếu muốn được hưởng tiền lương và thu nhập tốt. Trong trường hợp này, các doanh nghiệp không cần thực hiện các hỗ trợ để cải tiến kết quả thực hiện công việc mà vẫn đạt kết quả thực hiện công việc tốt.

(2) Môi trường làm việc của nhân lực TMĐT là môi trường khá năng động, có tính linh hoạt, đổi mới sáng tạo, người lao động được tạo động lực để làm việc. Đây là các yếu tố để người lao động tự quan tâm và tự cải tiến kết quả thực hiện công việc của bản thân.

(3) Kết quả thực hiện công việc của nhân lực TMĐT được sử dụng để trả lương cho nhân viên nên được công bố công khai tại các doanh nghiệp hoặc công bố gián tiếp thông qua thu nhập mà họ nhận được. Đây chính là hình thức khác của phản hồi kết quả thực hiện công việc.

(4) Để có thể thực hiện các nghiệp vụ tư vấn, cải tiến kết quả thực hiện công việc, cải tiến quản lý để nâng cao kết quả thực hiện công cho nhân viên đòi hỏi cần có đội ngũ cán bộ quản trị đủ lớn, có kiến thức chuyên môn cao, có nghệ thuật quản trị tốt. Điều này là khó khả thi với các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội.

Sáu là, việc xây dựng chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội chưa được coi trọng: số lượng doanh nghiệp có xây dựng chiến lược kinh doanh còn hạn chế; ở các doanh nghiệp có xây dựng chiến lược thì chính sách để thực thi chiến lược vẫn thiếu sự rõ ràng và xác đáng về thị trường mục tiêu, phương thức thâm nhập thị trường, lợi thế cạnh tranh, nguồn lực; các chiến lược được xây dựng ít có sự đa dạng và theo sát sự thay đổi của môi trường kinh doanh; thiếu vắng hoạt động phân tích môi trường kinh doanh hay tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. *Nguyên nhân là:*

(1) Nhận thức của lãnh đạo doanh nghiệp về vai trò của chiến lược kinh doanh còn hạn chế;

(2) Phương thức kinh doanh truyền thống sử dụng các kế hoạch ngắn hạn thay cho chiến lược dài hạn vẫn mang lại thành công ở một số khía cạnh nhất định nên các doanh nghiệp chưa hiểu đúng vai trò của chiến lược kinh doanh;

(3) NNL để xây dựng chiến lược chưa đủ mạnh, một số doanh nghiệp nhận thức được vai trò của chiến lược nhưng lại không biết cụ thể chiến lược thành kế hoạch thực tiễn như thế nào;

(4) Để có chiến lược kinh doanh tốt phần lớn các doanh nghiệp phải sử dụng nguồn lực bên ngoài, việc này tạo ra gánh nặng tài chính nên ít được các doanh nghiệp lựa chọn.

Bảy là, số lượng doanh nghiệp quan tâm xây dựng chiến lược PTNNL còn hạn chế. Vì thiếu chiến lược PTNNL nên việc sử dụng NNL của các doanh nghiệp thương mại Hà Nội thiếu hiệu quả: người lao động chưa hiểu về chiến lược PTNNL của công ty, công ty chưa sử dụng hết tiềm năng của NNL, NNL TMĐT chưa hiểu chiến lược, kế hoạch phát triển công ty. Các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội gặp nhiều khó khăn trong việc xây dựng chiến lược PTNNL bởi nhiều lý do:

(1) NNL của họ là NNL không ổn định. Sự không ổn định này xuất phát từ sự thiếu bền vững trong gắn kết của nhân viên và chính sách thu hút, giữ chân nhân tài của doanh nghiệp.

(2) Do tính không bền vững trong hiệu quả kinh doanh và phát triển doanh nghiệp nên ít doanh nghiệp quan tâm đầu tư xây dựng chiến lược phát triển nhân lực, có chăng chỉ là định hướng thu hút và giữ chân nhân lực chủ chốt.

(3) Tính khả thi của chiến lược PTNNL phụ thuộc rất lớn vào bản thân nhân viên trong khi việc nắm bắt tốt tâm tư, nguyện vọng, năng lực của nhân viên tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội là khá hạn chế. Khi không hiểu nhu cầu và khả năng của nhân viên, việc xây dựng chiến lược để sử dụng họ là khó khả thi.

Tóm lại, về các nhân tố tác động đến PTNNL tại doanh nghiệp thương mại:

- Tuyển dụng lao động dụng nhân lực TMĐT: Phần lớn các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội phải tuyển dụng lao động ngoài ngành để đảm đương các phần việc TMĐT. *Nguyên nhân* là sự thiếu hụt cung nhân lực TMĐT của thị trường lao động tại Việt Nam và sự chuyển hướng kinh doanh thiếu kế hoạch của các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. Như đã phân tích ở trên, thị trường nhân lực TMĐT khá thiếu cung, đặc biệt là cung nhân lực chất lượng cao là một hệ quả tất yếu của tình trạng số lượng cơ sở đào tạo ngành TMĐT ít trong khi đây là ngành khá phát triển với nhu cầu tuyển dụng lớn. Điều này buộc các doanh nghiệp thương mại phải tuyển dụng lao động ngoài ngành. Ngoài ra, đại dịch Covid 19 như một chất xúc tác thúc đẩy các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội phải chuyển hướng kinh doanh từ trực tiếp sang trực tuyến và các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội ứng phó với tình trạng này bằng cách dịch chuyển công việc của lao động hiện có từ các nghiệp vụ kinh doanh truyền thống sang kinh doanh TMĐT.

- Về bố trí công việc: Nhân lực đang đảm nhận các công việc liên quan đến TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội được bố trí, sử dụng chưa hợp lý thể hiện ở chỗ phần lớn họ được bố trí công việc không phù hợp với chuyên ngành đào tạo.

- Về ứng dụng khoa học công nghệ trong phát triển TMĐT: Các doanh nghiệp thương mại tích cực ứng dụng khoa học kỹ thuật vào phát triển TMĐT nhưng lại phụ thuộc vào công nghệ của bên thứ 3 – bên cung ứng các phần mềm công nghệ. Rất ít doanh nghiệp có thể tự thiết kế và phát triển các kỹ thuật tiên tiến để áp dụng trong công việc. Điều này có thể làm hạn chế hiệu quả hoạt động kinh doanh TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội.

- Về chính sách đãi ngộ: Chính sách đãi ngộ có thể là rất công bằng với nhân lực TMĐT nhưng lại ít công bằng hơn với các nhóm lao động khác trong cùng doanh nghiệp (nhân lực hành chính, quản trị khác). Một số vị trí công việc đòi hỏi kỹ năng thấp như nhân viên chia đơn, phân loại đơn hàng, quản lý kho, ship hàng được trả lương tương đối thấp do đơn giá tiền lương thấp.

- Về chính sách khuyến khích đổi mới sáng tạo: Việc khuyến khích đổi mới sáng tạo mới dừng lại ở chính sách tốt và môi trường thuận lợi cho đổi mới sáng tạo mà chưa gắn với lợi ích vật chất vì các doanh nghiệp không coi đổi mới sáng tạo là một tiêu chí trong đánh giá thành tích nhân viên và chưa có khen thưởng, kỷ luật với kết quả đổi mới sáng tạo của nhân lực TMĐT.

Tóm lại, trên đây là những tồn tại, hạn chế lớn từ hoạt động PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội mà luận án đã phát hiện. Đây cũng là cơ sở để luận án đề xuất các giải pháp, nêu ý tưởng với mong muốn góp phần thay đổi theo hướng tích cực để hoạt động PTNNL đảm bảo được những yêu cầu mới trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội.

CHƯƠNG 4

QUAN ĐIỂM, GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

4.1. Toàn cầu hóa và những vấn đề đặt ra với phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại ở Việt Nam đến năm 2030

Môi trường được hình thành bởi quá trình toàn cầu hóa và thay đổi công nghệ đã gây ra sự thay đổi về chính trị, xã hội và văn hóa trên toàn thế giới vào nửa sau thế kỷ 20. Cùng với những thay đổi về xã hội và văn hóa, toàn cầu hóa cũng đã tạo ra một nền kinh tế toàn cầu mới, tạo cơ hội cho các công ty tiếp cận các thị trường mới và tham gia vào mạng lưới sản xuất toàn cầu. Bên cạnh những cơ hội, nền kinh tế mới còn hình thành một môi trường cạnh tranh hơn cho các doanh nghiệp, trong đó người chiến thắng là những doanh nghiệp có thể áp dụng các liên kết vận tải và viễn thông toàn cầu. Việc áp dụng Internet giúp các công ty mở rộng thị trường, quản lý hoạt động và điều phối chuỗi giá trị xuyên biên giới với chi phí thấp hơn và dễ dàng hơn. Giảm chi phí giao dịch và thông tin, công nghệ đã làm giảm xung đột thị trường và tạo động lực đáng kể cho quá trình mở rộng thị trường thế giới. Việc áp dụng công nghệ thông tin thúc đẩy toàn cầu hóa bằng cách giảm chi phí giao dịch và điều phối, đồng thời tạo ra các thị trường mới và mở rộng với quy mô kinh tế.

Toàn cầu hóa không chỉ được đặc trưng bởi sự tăng trưởng của thương mại hàng hóa và dịch vụ quốc tế mà còn là các mối liên kết chính trị và xã hội đi kèm với sự hội nhập kinh tế. Biểu hiện của toàn cầu hóa là sự giảm bớt các rào cản hành chính đối với thương mại, giảm chi phí vận tải và truyền thông, phân chia chuỗi cung ứng toàn cầu và sự phát triển của công nghệ thông tin và truyền thông. Quá trình toàn cầu hóa đã tích hợp các quốc gia vào nền kinh tế cũng như nhiều lĩnh vực khác. Như một kết quả tự nhiên của quá trình hội nhập, tính thanh khoản của kiến thức, lao động, vốn và hàng hóa đã tăng lên khá nhiều. Tính thanh khoản này đã gắn kết các quá trình lại với nhau. Song song với toàn cầu hóa, các cân đối kinh tế vĩ mô cũng bị ảnh hưởng hợp lý do sự dịch chuyển năng động của vốn đầu tư nước ngoài, tác động sâu sắc đến nền kinh tế cũng như văn hóa, chính trị. Ở phạm vi doanh nghiệp, mục tiêu của toàn cầu hóa là mang lại cho các doanh nghiệp vị thế cạnh tranh vượt trội với chi phí vận hành thấp hơn để có được số lượng sản phẩm, dịch vụ và người tiêu dùng lớn hơn. Cách tiếp cận cạnh tranh này đạt được thông qua việc đa dạng hóa các nguồn lực, tạo ra và phát triển các cơ hội đầu tư mới bằng cách mở ra các thị trường bổ sung và tiếp cận các nguyên liệu và tài nguyên mới. Có thể nói thay đổi kinh tế, tự do hóa thương mại, bãi bỏ thuế quan, mở rộng thị trường toàn cầu, thay đổi chính trị, phân phối lại quyền lực từ các quốc gia sang các cơ quan liên quốc gia và sự phát triển

của xã hội toàn cầu là những tác động tích cực mà toàn cầu hóa mang lại. Các quốc gia tham gia sâu hơn vào quá trình toàn cầu hóa có thể tận dụng tốt hơn lợi thế so sánh của mình, áp dụng công nghệ tiên tiến, vốn nước ngoài và kinh nghiệm quản lý của nước ngoài. Nó cũng thuận lợi cho việc loại bỏ các hành vi độc quyền và tăng cường cạnh tranh thị trường. Ở cấp độ doanh nghiệp, quá trình toàn cầu hóa có thể cho phép họ tiếp cận các thị trường mới và tham gia vào mạng lưới sản xuất toàn cầu. Các khía cạnh đổi mới và năng động của toàn cầu hóa bao gồm tăng khả năng tiếp cận thị trường, tăng khả năng tiếp cận vốn, công nghệ và thông tin dẫn đến cơ hội thu nhập và việc làm tốt hơn.

Mặc dù những tác động tích cực của toàn cầu hóa đã được khẳng định nhưng bên cạnh đó vẫn tồn tại những tác động tiêu cực. Các nước đang phát triển và các doanh nghiệp vừa và nhỏ được cho là những đối tượng phải đối mặt với những tác động tiêu cực nhiều hơn. Đó là sự tăng trưởng kinh tế thiếu bền vững do phụ thuộc vào xuất khẩu; lợi thế ngày càng yếu dần; nợ công tăng lên; sức cạnh tranh của nền kinh tế yếu kém hơn; phân hóa giàu nghèo xa hơn so với các nước phát triển và môi trường sinh thái xấu đi. Ở cấp độ doanh nghiệp, quá trình toàn cầu hóa có thể mất thị trường do các đối thủ cạnh tranh nước ngoài xâm nhập thị trường nội địa của doanh nghiệp và các đối thủ cạnh tranh trong nước giảm chi phí thông qua tìm nguồn cung ứng toàn cầu, chuyển sản xuất ra nước ngoài hoặc đạt được lợi thế quy mô bằng cách mở rộng sang các thị trường mới.

Liên quan đến toàn cầu hóa và TMĐT, rõ ràng quá trình toàn cầu hóa đã hình thành cơ sở cho sự xuất hiện của TMĐT. Quá trình toàn cầu hóa tạo môi trường cho TMĐT được lan tỏa ở những khu vực kém phát triển hơn trên thế giới. Mặt khác, sự phổ biến của TMĐT cũng hỗ trợ cho sự phát triển của toàn cầu hóa. Toàn cầu hóa và TMĐT được kỳ vọng sẽ làm thay đổi cơ cấu kinh tế của các quốc gia tạo ra cấu trúc kinh tế mới được gọi là kinh tế tri thức hoặc kinh tế điện tử. Có thể nói toàn cầu hóa và TMĐT quan hệ tương hỗ, mối quan hệ này thay đổi tùy thuộc vào trình độ phát triển công nghệ của mỗi quốc gia. Những tiến bộ trong viễn thông và liên kết giao thông đã tạo ra một cách mới để tiếp cận các thị trường mới thông qua TMĐT. TMĐT không chỉ làm giảm chi phí liên lạc mà còn tăng tính linh hoạt trong việc định vị các hoạt động thương mại và kinh doanh. TMĐT làm gia tăng thương mại quốc tế, loại bỏ các rào cản về thời gian và không gian, giảm chi phí trong quá trình sản xuất kinh doanh, tạo điều kiện cho trao đổi dữ liệu và thanh toán quốc tế. Các công ty kinh doanh ở thị trường quốc tế có thể có động lực hơn để giảm chi phí giao dịch bằng cách sử dụng công nghệ thông tin. Các công ty có tính toàn cầu cao có khả năng sử dụng TMĐT nhiều hơn do những lợi ích mà TMĐT mang lại như cắt giảm chi phí làm việc với các công ty con nước ngoài, hệ thống thông tin thông suốt với chi phí thấp, linh hoạt trong phân phối hàng hóa hữu hình. Các công ty mua bán trên thị trường

quốc tế đang chịu áp lực từ các đối tác thương mại trong việc áp dụng TMĐT để cải thiện sự phối hợp với các thành viên khác trong chuỗi giá trị. Các công ty phải đối mặt với sự cạnh tranh từ nước ngoài cũng đang chịu áp lực lớn hơn trong việc áp dụng TMĐT bởi nó cho phép doanh nghiệp bảo vệ hoặc mở rộng thị phần và hoạt động hiệu quả hơn. Ngoài ra, sử dụng Internet để giao dịch thương mại hoặc phối hợp các hoạt động kinh doanh có thể tiết kiệm thời gian và tiền bạc bằng cách đơn giản hóa và hợp lý hóa các luồng hàng hóa vật chất trong chuỗi cung ứng. Ngược lại, TMĐT có tác động trực tiếp và có ý nghĩa đến toàn cầu hóa thông qua hai kênh: Địa bàn kinh doanh, quy trình hoạt động hoặc các chức năng xúc tiến khác được thay thế bằng các hoạt động kinh doanh điện tử. Các doanh nghiệp có thể tiếp cận thị trường quốc tế thông qua kinh doanh TMĐT từ đó tham gia sâu hơn vào chuỗi cung ứng toàn cầu. Ứng dụng TMĐT cũng làm đơn giản hóa các chức năng kinh doanh trong nền kinh tế toàn cầu. Bên cạnh đó, các công ty định hướng toàn cầu thường có xu hướng áp dụng TMĐT nhiều hơn.

Việt Nam là một trong những quốc gia hội nhập và cải cách kinh tế khá thành công trong những năm gần đây. Trong xu thế chung của hội nhập kinh tế quốc tế và toàn cầu hóa, Việt Nam đã chủ động hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu. Tính đến tháng 10/2023, Việt Nam đã thiết lập quan hệ ngoại giao với 193 quốc gia. Với chính sách hội nhập kinh tế quốc tế tích cực và chủ động, Việt Nam đã mở rộng quan hệ kinh tế với nhiều nước, tổ chức quốc tế, thiết lập được liên kết thương mại và xuất khẩu hàng hóa tới hơn 230 thị trường. Việt Nam đã ký kết hơn 90 hiệp định thương mại song phương, gần 60 hiệp định khuyến khích và bảo hộ đầu tư, 54 hiệp định tránh đánh thuế hai lần và một số hiệp định hợp tác văn hóa song phương với nhiều quốc gia và tổ chức quốc tế. Năm 2007, Việt Nam chính thức gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), thiết lập quan hệ thương mại với hơn 150 quốc gia và vùng lãnh thổ, đánh dấu sự hội nhập toàn diện và trọn vẹn của Việt Nam vào nền kinh tế toàn cầu. Hiện nay, Việt Nam là thành viên quan trọng của ASEAN, tích cực thực hiện các cam kết của Khu vực Thương mại tự do ASEAN (AFTA). Bên cạnh đó, Việt Nam là thành viên tích cực của APEC, ASEM và nhiều tổ chức kinh tế quốc tế khác, tham gia các hiệp định thương mại tự do (FTA) với các đối tác như Trung Quốc, Hàn Quốc, Ấn Độ, Nhật Bản. Việt Nam cũng đã ký kết Hiệp định Đối tác Kinh tế (EPA) với Nhật Bản, Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP) và Hiệp định Thương mại Tự do Châu Âu-Việt Nam (EVFTA). Cùng với mục tiêu đưa Việt Nam trở thành nước có thu nhập trung bình cao vào năm 2030, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 40/QĐ-TTg ngày 07/01/2016 phê duyệt Tổng thể hội nhập quốc tế đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 của Việt Nam. Theo đó, hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam tập trung vào ba trụ cột chính: thu hút FDI, thương mại quốc

tế và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước. Hội nhập thương mại quốc tế là nhân tố quan trọng để Việt Nam phát triển kinh tế bởi nó giúp mở rộng thị trường xuất khẩu cho hàng hóa Việt Nam, thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài, cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia. Tăng cường hội nhập thương mại quốc tế cũng làm tăng nguồn lực của nền kinh tế thông qua thu hút FDI và các dòng vốn khác, tăng năng suất do tiếp cận tốt hơn với tri thức và công nghệ nước ngoài, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực, đạt quy mô kinh tế tối ưu, đẩy nhanh cải cách kinh tế trong nước. Cơ cấu nền kinh tế chuyển dịch theo hướng các ngành có thế mạnh xuất khẩu và có lợi thế so sánh; các doanh nghiệp của Việt Nam đã có thái độ kinh doanh nghiêm túc hơn, chú ý hơn đến thương hiệu, chất lượng, vệ sinh an toàn thực phẩm và tích lũy được nhiều kinh nghiệm hơn trong việc xử lý các hành vi đối xử không công bằng trong thương mại quốc tế. Tuy nhiên, theo [107], hội nhập thương mại quốc tế vẫn còn nhiều vấn đề. Quá trình chuẩn bị của các tổ chức, cá nhân, đặc biệt là doanh nghiệp trong nước, chưa theo kịp lộ trình, mức độ cam kết quốc tế, chưa vận dụng đầy đủ, hiệu quả luật pháp, chuẩn mực quốc tế để bảo vệ lợi ích của Nhà nước, doanh nghiệp và cá nhân Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Toàn cầu hóa, hội nhập quốc tế và phát triển TMĐT đặt ra những vấn đề mới với PTNNL TMĐT từ nay đến năm 2030. Thứ nhất là yêu cầu về kỹ năng với>NNL TMĐT trong nền kinh tế toàn cầu. Báo cáo kỹ năng toàn cầu chỉ rõ 7 xu hướng kỹ năng năm 2023 là: (1) Tăng trưởng kinh tế càng lớn thì yêu cầu về trình độ kỹ năng càng cao; (2) Kỹ năng truy cập Internet tạo ra nhiều cơ hội kinh tế; (3) Người học ở các nước có thu nhập cao có nhiều khả năng đầu tư vào việc học các kỹ năng nhân sự hơn; (4) Người có trình độ học vấn sau đại học có nhiều khả năng đầu tư vào các kỹ năng liên quan đến lĩnh vực AI nhất; (5) Nhiều quốc gia đang thu hẹp khoảng cách giới tính trong học tập trực tuyến; (6) Người học trên khắp thế giới đang chuẩn bị cho các vai trò kỹ thuật số với chứng chỉ chuyên môn; (7) Tài năng lãnh nghề có thể được tìm thấy trên khắp thế giới. Theo đó, các kỹ năng cần thiết gắn với>NNL TMĐT cần có là kỹ năng truy cập internet, kỹ năng liên quan đến AI, kỹ năng liên quan đến học tập trực tuyến, kỹ năng liên quan đến kỹ thuật số, kỹ năng làm việc trong môi trường toàn cầu. PTNNL TMĐT cần hướng đến việc trang bị các kỹ năng này cho người học. Việt Nam thuộc nhóm hạn chế (Limited) xét về mức độ thành thạo kỹ năng, xếp hạng thứ 55/100 các quốc gia mặc dù kỹ năng công nghệ của Việt Nam (69%) cao hơn mức trung bình của khu vực Châu Á Thái Bình Dương (49%). Kỹ năng kinh doanh và kỹ năng khoa học dữ liệu của Việt Nam lại thấp hơn mức trung bình của khu vực Châu Á Thái Bình Dương (lần lượt là 37% so với 41% – kỹ năng kinh doanh và 47% so với 52% – kỹ năng khoa học dữ liệu). Thứ hai là công nghệ phát triển kỹ năng.

Học tập trực tuyến đang là xu hướng tất yếu của nền kinh tế số bởi nó giúp nhiều cá nhân hơn có thể tiếp cận các cơ hội giáo dục dẫn đến triển vọng việc làm tốt hơn. Học tập trực tuyến được cho là tiết kiệm được chi phí, linh hoạt trong kế hoạch học tập, dễ dàng trong khâu tổ chức lớp học, tiếp cận được nguồn tri thức rộng mở toàn cầu. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho PTNNL. Thứ ba là kho tri thức khổng lồ hỗ trợ cho các cá nhân trong tự học, tự phát triển bản thân. Môi trường internet cho phép người học truy cập vào kho tri thức vô tận của nhân loại với chi phí thấp hơn nhưng lại dễ hình dung hơn. Điều này kích thích NNL TMĐT có thể tự học, tự nghiên cứu để nâng cao kỹ năng bản thân. Thứ tư là cơ hội làm việc từ xa dẫn đến nhu cầu cao hơn về PTNNL. Trong bối cảnh toàn cầu, các công ty thương mại có xu hướng mở rộng thị trường và tệp khách hàng mục tiêu. Điều này dẫn đến nhân lực TMĐT có thể phải tiếp xúc với công việc và khách hàng ở phạm vi rộng hơn, yêu cầu về kiến thức ngoại ngữ, sự am hiểu khách hàng ở các nhóm văn hóa khác nhau cũng lớn hơn. Các kỹ năng làm việc từ xa trong môi trường toàn cầu cũng trở lên quan trọng hơn. Thứ năm là yêu cầu về quản lý kết quả thực hiện công việc và quản lý hiệu suất. Trong nền kinh tế toàn cầu, nhân lực TMĐT phải tự quản lý hiệu suất của bản thân để hướng đến mục tiêu hiệu quả cao hơn, thu nhập tốt hơn.

4.2. Quan điểm phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội đến năm 2030

Xuất phát từ thực trạng PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội như đã phân tích ở Chương 3, đặc biệt là những hạn chế, nguyên nhân được nêu ra để có giải pháp phù hợp nhằm PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội đến năm 2030, bản thân các doanh nghiệp cần nhận thức rõ các quan điểm PTNNL sau:

Một là, nhân lực là vốn quý nhất và trí thức là nguồn tài sản vô hình nhưng lại quyết định sự phát triển bền vững của doanh nghiệp thương mại Hà Nội. Quản trị trí thức và quản trị nhân tài là trọng tâm và định hướng cho các hoạt động phát triển chiến lược kinh doanh và chiến lược PTNNL của doanh nghiệp.

Hai là, công tác đào tạo và phát triển nhân lực TMĐT phải đi trước một bước theo phương châm có tầm nhìn dài hạn, đồng bộ, có hệ thống, theo chuẩn mực quốc tế.

Ba là, đầu tư cho PTNNL TMĐT để đảm bảo đáp ứng đủ nhu cầu về nhân lực cho kinh doanh TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại. Đầu tư ở đây là đầu tư về tài chính, nguồn lực cho PTNNL TMĐT nhằm ứng phó với sự thiếu hụt về nguồn cung nhân lực TMĐT của thị trường lao động Việt Nam, đáp ứng yêu cầu kinh doanh thương mại trong nền kinh tế toàn cầu.

Bốn là, tăng cường đào tạo ngoại ngữ và văn hóa kinh doanh trong nền kinh tế toàn cầu. NNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại có thể phải làm việc trong môi trường

toàn cầu với nhiều đối tượng khách hàng ở các quốc gia với các nền văn hóa, ngôn ngữ, thói quen tiêu dùng khác nhau. Vậy nên, NNL TMĐT phải có trình độ ngoại ngữ, am hiểu văn hóa kinh tế quốc tế, am hiểu luật pháp quốc tế. PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cần hướng đến trang bị các kỹ năng này.

Năm là, xây dựng văn hóa học tập suốt đời cho người học. Với sự phát triển nhanh của khoa học, kỹ thuật và sự gia tăng của kho tri thức nhân loại việc đào tạo hết các kỹ năng cho nhân lực TMĐT là không khả thi. Vậy nên, các doanh nghiệp thương mại cần nâng cao năng lực tự học và xây dựng văn hóa học tập suốt đời cho người học để nhân lực TMĐT có thể thường xuyên trang bị kiến thức, kỹ năng mới theo yêu cầu công việc.

Sáu là, chủ động liên kết với các cơ sở giáo dục đại học để PTNNL của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thương mại có thể liên kết với các cơ sở giáo dục đại học để đặt hàng đào tạo nhân lực với các cơ sở này, nhờ đó doanh nghiệp có thể tuyển đúng, tuyển đủ nhân lực có kỹ năng đáp ứng yêu cầu công việc. Sự liên kết đào tạo cũng có thể giúp doanh nghiệp thực hiện tốt hơn các nghiệp vụ đào tạo lại, đào tạo bổ sung nhằm nâng cao chất lượng NNL TMĐT hiện có tại doanh nghiệp.

Bảy là, tăng cường các hoạt động phát triển sự nghiệp với nhân lực TMĐT và sử dụng nó như một công cụ để tạo động lực thúc đẩy PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. Lộ trình công danh nên được xây dựng cả theo chiều dọc và chiều ngang để đa dạng hóa lựa chọn cho NNL. Đồng thời, tăng cường các hoạt động hỗ trợ để nhân lực TMĐT có thể tiến xa hơn trong lộ trình công danh của bản thân.

Tám là, tăng cường các hoạt động hỗ trợ nhân lực TMĐT quản lý kết quả thực hiện công việc và sử dụng kết quả thực hiện công việc trong việc xây dựng các chính sách đãi ngộ trong doanh nghiệp. Việc này vừa cải tiến hiệu suất nhân viên vừa giữ chân nhân lực TMĐT trong bối cảnh cạnh tranh về nhân lực TMĐT đang khá gay gắt ở Việt Nam hiện nay.

Chín là, tăng cường xây dựng chiến lược phát triển doanh nghiệp và chiến lược PTNNL của doanh nghiệp. Để có thể sử dụng hiệu quả NNL TMĐT hiện có cũng như đảm bảo được NNL TMĐT cho sự phát triển thương mại của doanh nghiệp trong tương lai các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cần có chiến lược kinh doanh và chiến lược PTNNL bài bản, khoa học với sứ mệnh, tầm nhìn được xác định rõ ràng và các giải pháp chính sách khả thi.

4.3. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại ở Việt Nam đến năm 2030

4.3.1. Nhóm giải pháp phát triển cá nhân

Để phát triển cá nhân cho nguồn nhân lực TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại Hà Nội, các doanh nghiệp cần: xác định kỹ năng cần thiết cho NNL TMĐT; tăng cường

các hoạt động đào tạo lại và đào tạo bổ sung; liên kết với các cơ sở giáo dục để đào tạo, phát triển các hoạt động tự học trong doanh nghiệp.

(1) Xác định kỹ năng cần thiết cho nguồn nhân lực thương mại điện tử

Các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cần xác định lại các kỹ năng cần thiết với NNL TMĐT xuất phát từ nhiều lý do: (1) các hoạt động đào tạo nhân viên mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung hay xây dựng môi trường tự học sẽ không hiệu quả nếu người lao động không hiểu họ cần kỹ năng gì, kỹ năng gì là quan trọng với công việc của họ trong tương lai hoặc bản thân DN không định hình được kỹ năng gì là quan trọng với NNL của họ để hỗ trợ cho sự phát triển của tổ chức trong tương lai; (2) thực tế các hoạt động đào tạo lại, đào tạo bổ sung của các doanh nghiệp thương mại Hà Nội thiếu hiệu quả vì một phần là do cả doanh nghiệp và người lao động chưa xác định được các kỹ năng cần thiết cho NNL TMĐT; (3) cách mạng công nghiệp 4.0, sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ thông tin, tự động hóa, sự biến đổi nhanh chóng về nhu cầu thị trường và thương mại quốc tế làm thay đổi công việc của nhân lực TMĐT, điều này đòi hỏi nhân lực TMĐT cần có các kỹ năng mới, kỹ năng phù hợp để thực hiện tốt công việc ở hiện tại và tương lai; (4) hiện bộ kỹ năng nghề TMĐT ở Việt Nam chưa có và được sử dụng chính thức. Chính vì vậy, PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cần xác định đúng các kỹ năng cần có của NNL TMĐT. Ngoài ra, trong các nhân tố tác động đến PTNNL TMĐT trong các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội, chính sách đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp có tác động mạnh nhất đến PTNNL. Việc xác định đúng kỹ năng của NNL TMĐT, đào tạo nguồn nhân lực sẽ khuyến khích sự đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp nhờ đó hoạt động PTNNL TMĐT đạt được mục tiêu tốt hơn.

Có nhiều cách tiếp cận về kỹ năng đối với NNL TMĐT. Theo (M. Slavković, G. Pavlović, and M. Simić, 2018) [108] các kỹ năng điện tử cần có đối với nhân lực TMĐT là kỹ năng thiết yếu và nghề nghiệp, kỹ năng liên ngành, kỹ năng nhận thức, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng giao tiếp, ngoại ngữ và kỹ năng máy tính. Những kỹ năng này có vai trò quan trọng bởi nó cho phép nhân viên tham gia tích cực vào nền kinh tế tri thức mới đầy thách thức, bằng cách sử dụng các công nghệ mới và kỹ thuật truyền thông điện tử (e-mail, hội nghị điện tử, Internet, mạng nội bộ, cơ sở dữ liệu, và các trang web). (A. Ardichvili, 2002) [109] cho rằng có 4 loại kỹ năng điện tử bao gồm:

- Kỹ năng của người thực hành TMĐT, tức là các khả năng cần thiết để nghiên cứu, phát triển, thiết kế, quản lý, sản xuất, tư vấn, tiếp thị, bán, tích hợp, cài đặt, quản trị, bảo trì, hỗ trợ và phục vụ các hệ thống TMĐT;

- Kỹ năng sử dụng TMĐT, tức là khả năng cần thiết để cá nhân ứng dụng hiệu quả các hệ thống và thiết bị TMĐT;

- Kỹ năng kinh doanh điện tử, tức là khả năng cần thiết để khai thác các cơ hội do công nghệ thông tin – truyền thông mang lại nhằm khám phá các khả năng về cách thức mới để tiến hành các quy trình tổ chức và kinh doanh cũng như để thiết lập hoạt động kinh doanh mới;

- Kiến thức điện tử, tức là khả năng cần thiết về công nghệ thông tin – truyền thông phù hợp với xã hội cho sự phát triển của địa phương.

Ủy ban Cộng đồng Châu Âu (2007) đã mở rộng định nghĩa này nói rằng kỹ năng điện tử đại diện cho một tập hợp các kỹ năng, kiến thức và khái niệm cần thiết để sử dụng hiệu quả về mặt truy cập, định vị, vận hành, quản lý, hiểu và đánh giá dịch vụ điện tử được cung cấp trong các giai đoạn khác nhau

Theo quan điểm của tác giả, các kỹ năng cần thiết cho NNL TMĐT bao gồm:

(i) Các kỹ năng chung: Đó là các kỹ năng chung đối với nhân lực TMĐT làm việc ở các vị trí khác nhau như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định, kỹ năng năng phân tích, phán đoán, tính linh hoạt và trí tuệ cảm xúc, kỹ năng sử dụng internet, kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin cơ bản,...

(ii) Kỹ năng gắn liền với TMĐT: kỹ năng quản trị website và sàn giao dịch TMĐT, kỹ năng xây dựng kế hoạch triển khai dự án TMĐT; kỹ năng khai thác và sử dụng các ứng dụng TMĐT; kỹ năng cài đặt chế độ ứng dụng khắc phục sự cố thông thường của máy; kỹ năng quản trị cơ sở dữ liệu; kỹ năng tiếp thị trực tuyến; kỹ năng triển khai thanh toán trực tuyến và các kỹ năng theo quan điểm của [109].

Xác định rõ các kỹ năng cần thiết với NNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại sẽ mang lại nhiều lợi ích. Trước hết, nó sẽ định hướng cho các hoạt động tuyển dụng, đào tạo (bao gồm cả đào tạo nhân viên mới, đào tạo bổ sung, đào tạo lại), xây dựng môi trường học tập trong doanh nghiệp. Thứ hai, nó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động tuyển dụng, hoạt động đào tạo và sử dụng có hiệu quả NNL của doanh nghiệp. Thứ ba, nó định hướng cho sự PTNN của nhân viên TMĐT trong tương lai. Thứ tư, nó định hướng cho hệ thống giáo dục chung của Việt Nam trong hoạt động đào tạo nhân lực TMĐT.

(2) Tăng cường các hoạt động đào tạo lại và đào tạo bổ sung

Các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cần tăng cường các hoạt động đào tạo lại, đào tạo bổ sung vì: (1) các hoạt động đào tạo lại, đào tạo bổ sung chưa được thực hiện hiệu quả tại các doanh nghiệp thương mại như đã phân tích trong phần thực trạng; (2) việc bố trí, sử dụng nhân lực TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại gặp nhiều khó khăn do không tuyển được lao động đã qua đào tạo; (3) tăng cường các hoạt động đào tạo sẽ hỗ trợ cho phát triển sự nghiệp của NNL TMĐT trong tương lai; (4) tăng cường đào tạo sẽ nâng cao chất lượng NNL TMĐT từ đó tạo điều kiện cho gia tăng hiệu suất làm việc của

nhân viên, giám các chi phí và nỗ lực liên quan đến quản lý kết quả thực hiện công việc;
(5) hỗ trợ cho việc thực hiện các mục tiêu chiến lược về PTNNL của doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội tăng cường các hoạt động đào tạo bằng cách:

- Đầu tư kinh phí cho đào tạo nhân lực TMĐT: Mỗi doanh nghiệp cần xây dựng quỹ đào tạo trích từ kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, quỹ này có thể chiếm từ 5-10 % lợi nhuận sau thuế của doanh nghiệp để thực hiện đào tạo. Cần nhận thức rằng, đầu tư cho đào tạo là đầu tư dài hạn xuất phát từ các lợi ích mà đào tạo mang lại, từ đó sẵn sàng đầu tư cho đào tạo.

- Xác định đúng kỹ năng cần đào tạo đối với mỗi đối tượng nhân lực. Trên cơ sở các kỹ năng cần có đối với NNL TMĐT như đã xác định ở trên, các doanh nghiệp thương mại phân loại nhân viên, sàng lọc các kỹ năng sẵn có để đưa đi đào tạo.

- Xây dựng quy trình đào tạo phù hợp: Theo tác giả đó là quy trình bao gồm các bước từ lập kế hoạch đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo, tổ chức đào tạo và kiểm tra đánh giá quá trình đào tạo. Ở đây, sau khi xác định nhu cầu đào tạo và lập kế hoạch đào tạo thì xây dựng chương trình đào tạo là khá quan trọng vì nó giúp nâng cao hiệu quả hoạt động đào tạo tại doanh nghiệp thương mại – đạt được mục tiêu đào tạo với chi phí thấp nhất. Các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội có thể tận dụng lợi thế là ở vùng thủ đô với số lượng lớn các cơ sở đào tạo có chất lượng để phối hợp xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với DN nhưng vẫn đảm bảo tính khoa học.

- Lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp: Phương pháp đào tạo phù hợp với nhân lực TMĐT là phương pháp kết hợp với nhiều kỹ thuật khác nhau được sử dụng. Đầu tiên, các doanh nghiệp thương mại có thể biên soạn hệ thống tài liệu học tập khoa học, phù hợp với mục tiêu đào tạo để nhân viên tự nghiên cứu trước. Tiếp theo, tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp để nhân lực TMĐT có thể tiếp thu có hệ thống các kiến thức cần trang bị. Sau đó, cần tăng cường các buổi học thực hành để nhân lực TMĐT được thực hành trực tiếp các kiến thức thu nhận được. Bằng cách này, đào tạo nhân lực TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội sẽ hiệu quả hơn.

- Áp dụng công nghệ thông tin trong công tác đào tạo, xây dựng hệ thống mạng phục vụ đào tạo nội bộ, khuyến khích người lao động học tập suốt đời. Thay vì thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo cho nhân lực TMĐT, các doanh nghiệp thương mại nên xây dựng hệ thống mạng nội bộ phục vụ đào tạo với nhiều bài giảng điện tử, hệ thống tài liệu có sẵn để người lao động tự học và có thể học lại bất cứ khi nào họ muốn. Đồng thời, giúp nhân lực TMĐT có thể mở rộng các kỹ năng của bản thân để phát triển hơn trong tương lai.

(3) Liên kết với các cơ sở giáo dục để đào tạo

Giải pháp này được thực hiện hướng đến mục đích: (i) chủ động ứng phó với những khó khăn trong tuyển dụng nhân lực do sự thiếu hụt cung nhân lực trên thị trường lao động; (ii) chuẩn bị NNL cho chiến lược phát triển TMĐT của doanh nghiệp; (iii) tiếp cận công nghệ mới và ứng dụng công nghệ mới trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Để liên kết với cơ sở giáo dục trong đào tạo, các doanh nghiệp thương mại cần:

- Lựa chọn cơ sở giáo dục để liên kết: Hiện nay có khá nhiều cơ sở giáo dục đào tạo có đào tạo chuyên ngành TMĐT hoặc có đào tạo các học phần có liên quan đến TMĐT nhưng việc lựa chọn cơ sở nào lại là bài toán khó với các doanh nghiệp bởi nó quyết định hiệu quả công tác đào tạo. Hơn nữa, kỹ năng cho nhân lực TMĐT thường là sự tích hợp của kỹ năng công nghệ thông tin và kỹ năng kinh doanh thương mại. Công nghệ thông tin là ngành có tốc độ thay đổi nhanh chóng, ở khía cạnh này các cơ sở giáo dục theo hệ thống giáo dục đào tạo của Việt Nam thường update muộn hơn so với các chuyên gia thực tiễn đang làm việc tại các doanh nghiệp.

- Đặt hàng đào tạo với các cơ sở giáo dục đại học: Để có NNL phù hợp với nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp, các doanh nghiệp có thể đặt hàng đào tạo với các cơ sở giáo dục đại học. Việc này giúp các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội đào tạo NNL theo đúng nhu cầu, tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả đào tạo do có sự kết hợp giữa kiến thức bài bản và phương pháp giảng dạy khoa học của các cơ sở giáo dục với cơ hội thực hành thực tế tại doanh nghiệp.

- Kết hợp với cơ sở giáo dục đại học để đặt hàng chương trình đào tạo và cung cấp giảng viên. Việc này phù hợp với đào tạo lại, đào tạo bổ sung tại doanh nghiệp. Nhờ đó, các doanh nghiệp thương mại có được chương trình đào tạo phù hợp, bám sát nhu cầu, bổ sung sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện có của NNL TMĐT hiện có tại doanh nghiệp. Đồng thời, các doanh nghiệp thương mại có thể tận dụng được trình độ chuyên môn, phương pháp sư phạm, cách thức tổ chức lớp học của các giảng viên và cơ sở giáo dục đào tạo.

(4) Phát triển các hoạt động tự học trong doanh nghiệp

Mặc dù rất khuyến khích NNL TMĐT học tập và nâng cao trình độ nhưng hoạt động phát triển các hoạt động tự học trong doanh nghiệp chưa hiệu quả tại các doanh nghiệp thương mại Hà Nội. Vậy nên, các doanh nghiệp thương mại cần tiếp tục phát triển các hoạt động tự học trong doanh nghiệp. Giải pháp phát triển các hoạt động tự học trong doanh nghiệp được đề xuất vì: (1) khắc phục những hạn chế trong xây dựng môi trường tự học trong doanh nghiệp; (2) nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp; (3) thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ và tri thức nhân loại; (4) tạo tiền đề cho

việc xây dựng tổ chức học tập; (5) hỗ trợ cho các hoạt động phát triển sự nghiệp và thực thi chiến lược PTNNL của doanh nghiệp. Muốn phát triển các hoạt động tự học trong doanh nghiệp, các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cần:

- Coi tự học là một giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Khi trở thành giá trị cốt lõi, cá nhân người lao động nói chung, nhân lực TMĐT nói riêng phải tự học, thực hành tự học thường xuyên trong hoạt động của doanh nghiệp.

- Sử dụng tự học là một tiêu chí đánh giá nhân viên (có thể đánh giá theo tháng hoặc quý hoặc năm tùy theo điều kiện của doanh nghiệp thương mại). Mỗi nhân viên khi tự học được kiến thức, kỹ năng mới cần báo cáo và doanh nghiệp có thể sử dụng nó như một tiêu chí cộng điểm để đánh giá thành tích nhân viên.

- Có cơ chế khen thưởng, kỷ luật đối với trường hợp nhân lực tự học trong quá trình làm việc. Bên cạnh việc tạo điều kiện để người lao động được áp dụng kiến thức, kỹ năng mới doanh nghiệp có thể ban hành cơ chế khen thưởng, kỷ luật với việc học của NNL TMĐT để tạo động lực cho người lao động tự học

- Cung cấp nguồn lực để NNL TMĐT tự học: Nguồn lực ở đây được hiểu theo nghĩa rộng bao gồm cả nguồn lực hữu hình và vô hình. Đó là, định hướng kiến thức, kỹ năng để NNL TMĐT tự học; cung cấp học liệu; trang bị phương pháp học tập; bố trí thời gian cho việc học; hỗ trợ tài chính nếu cần thiết.

- Tuyên truyền, nâng cao nhận thức cho NNL TMĐT về tự học.

Để phát triển các hoạt động tự học trong doanh nghiệp, sự cố gắng của doanh nghiệp là chưa đủ mà cần có sự hưởng ứng tích cực của người học tức là bản thân NNL TMĐT. Người học cần: Tự tin rằng mình có thể tự học và có ý thức tự học mạnh mẽ; tò mò, tự tin tiếp cận với mọi tình huống và tìm cơ hội học tập từ đó; xây dựng kỹ năng để theo đuổi hành trình tự học; sử dụng phán đoán như một công cụ quan trọng để kích thích hành trình tự học; truy cập các nguồn học liệu phục vụ cho tự học và cuối cùng là tự nhận thức, suy nghĩ chín chắn, giao tiếp hiệu quả để nâng cao hiệu quả tự học.

4.3.2. Nhóm giải pháp phát triển sự nghiệp

Phát triển sự nghiệp mang lại lợi ích cho cả người lao động và doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cần thực hiện nhiều giải pháp đồng bộ để phát triển sự nghiệp cho nhân lực TMĐT nhằm khắc phục những hạn chế của doanh nghiệp và tạo điều kiện cho sự phát triển NNL, phát triển tổ chức trong tương lai. Đó là các giải pháp: Định hướng lộ trình phát triển sự nghiệp cho NNL TMĐT; hỗ trợ để nhân lực TMĐT đạt được lộ trình phát triển sự nghiệp; khuyến khích nhân lực TMĐT trong việc quản lý lộ trình PTNN phát triển sự nghiệp của bản thân.

(1) Định hướng lộ trình phát triển sự nghiệp cho NNL TMĐT

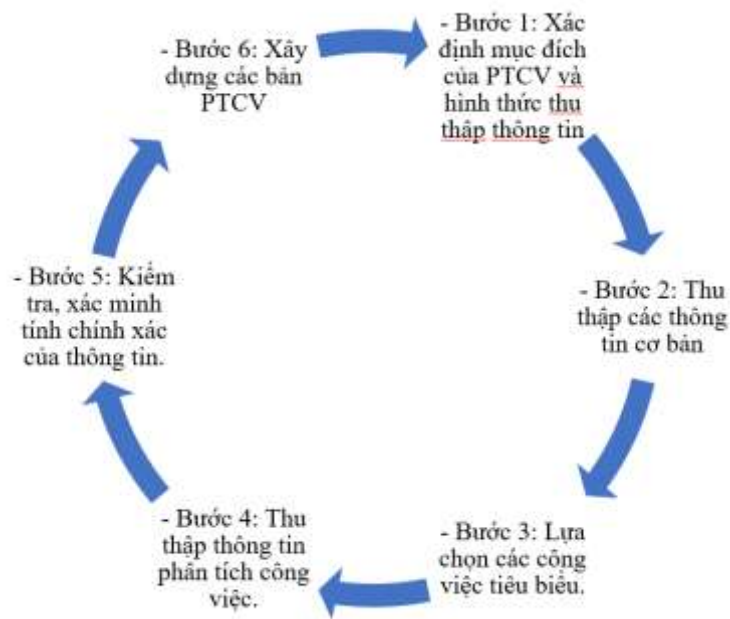
Giải pháp này được đề xuất vì nhiều lý do khác nhau. Thứ nhất, nó khắc phục những hạn chế, yếu kém trong phát triển sự nghiệp của nhân viên hiện nay tại các doanh nghiệp thương mại Hà Nội. Vì các doanh nghiệp thương mại chưa quan tâm xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp cho nhân viên nên chưa định hướng để nhân viên có thể phát triển hơn trong con đường sự nghiệp. Điều này làm hạn chế động lực làm việc của nhân viên, giảm sự gắn kết của nhân viên đối với doanh nghiệp. Thứ hai, vì thiếu định hướng trong phát triển sự nghiệp nên động lực học tập, tự học nhằm PTNNL bị hạn chế, điều này có thể làm cản trở sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Thứ ba, định hướng lộ trình phát triển sự nghiệp cho NNL TMĐT không chỉ giúp bản thân người lao động mà rộng hơn doanh nghiệp cũng đạt được lợi ích nhờ tiết kiệm các chi phí liên quan đến quản lý nhân lực, thực thi chiến lược PTNNL của doanh nghiệp. Để định hướng lộ trình phát triển sự nghiệp cho nhân lực TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại, các doanh nghiệp có thể thực hiện các giải pháp.

+ Đưa định hướng phát triển sự nghiệp của nhân viên thành một chương trình hành động của doanh nghiệp. Để định hướng phát triển sự nghiệp cho nhân viên cần thực hiện nhiều công việc như xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp; tuyên truyền, phổ biến cho nhân viên hiểu về lộ trình phát triển sự nghiệp; xây dựng cơ chế để áp dụng lộ trình phát triển sự nghiệp của nhân viên. Điều này cần một chương trình hành động lớn có sự chỉ đạo trực tiếp của giám đốc doanh nghiệp, sự tham gia tích cực của bộ phận quản lý nhân lực và người phụ trách công việc liên quan đến TMĐT tại doanh nghiệp.

+ Xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp gắn với các vị trí công việc của nhân lực TMĐT – bộ khung về lộ trình phát triển sự nghiệp. Việc này sẽ giúp nhân lực TMĐT thấy rõ được lộ trình thăng tiến của bản thân và làm nổi bật cơ hội phát triển sự nghiệp của nhân lực TMĐT. Khung lộ trình phát triển sự nghiệp cần có sự gắn kết phát triển sự nghiệp của nhân viên với phát triển tổ chức. Khung lộ trình phát triển sự nghiệp của nhân lực TMĐT cũng nên được xây dựng theo chiều dọc, gắn với từng đối tượng nhân lực, mô tả rõ các vị trí công việc theo lộ trình. Các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cần xây dựng khung lộ trình phát triển sự nghiệp cho nhân lực TMĐT giống như xây dựng các đề án vị trí việc làm hay xây dựng các bản phân tích công việc. Ngoài ra, mỗi vị trí việc làm trong khung lộ trình phát triển sự nghiệp cần được cụ thể trong các bản mô tả công việc thể hiện có khả năng tiến lên các vị trí cao hơn trong tổ chức.

+ Xây dựng các bản phân tích công việc gắn với các vị trí việc làm trong khung lộ trình phát triển sự nghiệp. Các bản phân tích công việc bao gồm bản mô tả công việc mô tả các nhiệm vụ, trách nhiệm và điều kiện làm việc cụ thể; bản tiêu chuẩn công việc mô

tả các kết quả công việc dự kiến cần đạt được và bản yêu cầu chuyên môn công việc mô tả các kiến thức, kỹ năng, khả năng cần có đối với người thực hiện công việc. Để xây dựng các bản mô tả công việc, các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội có thể thực hiện theo quy trình: Xác định mục đích của phân tích công việc (PTCV) và hình thức thu thập thông tin; thu thập các thông tin cơ bản; lựa chọn các công việc tiêu biểu; thu thập thông tin phân tích công việc; kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin và xây dựng các bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc và bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc (Hình 4.1)



Hình 4.1: Quy trình xây dựng các bản phân tích công việc

Nguồn: [110]

+ Trao quyền cho nhân viên trong việc xây dựng lộ trình phát triển trên cơ sở định hướng mục tiêu của doanh nghiệp. Việc làm này giúp nhân viên có được lộ trình phát triển phù hợp nhất với khả năng của bản thân. Mỗi nhân viên cần khẳng định lại nhu cầu, mong muốn, năng lực cá nhân để lựa chọn lộ trình phát triển sự nghiệp cho phù hợp. Đồng thời, để nâng cao hiệu quả của việc trao quyền, các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội có thể hỗ trợ nhân viên thông qua việc cung cấp các kiến thức mới về nghề nghiệp hoặc tư vấn/hỗ trợ nhân viên trong quá trình họ xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp.

(2) Hỗ trợ để nhân lực TMĐT đạt được lộ trình phát triển sự nghiệp

Lộ trình phát triển sự nghiệp của nhân viên sẽ chỉ dừng lại ở chủ trương, chính sách của doanh nghiệp nếu không có sự hỗ trợ của doanh nghiệp trong việc đạt được lộ trình phát triển sự nghiệp của nhân viên. Kết quả phân tích thực trạng ở chương 3 cho thấy, các hoạt động hỗ trợ của doanh nghiệp trong việc đạt được lộ trình phát triển sự

ng nghiệp của nhân viên được thực hiện chưa tốt; chưa có bộ phận chuyên trách tư vấn, giúp đỡ nhân lực TMĐT thực hiện lộ trình; số lượng nhân lực được hỗ trợ trong việc đạt được lộ trình phát triển sự nghiệp rất khiêm tốn; chưa có các hoạt động đánh giá lộ trình phát triển sự nghiệp của nhân viên. Điều này ảnh hưởng đến sự PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. Để khắc phục những hạn chế này, các doanh nghiệp cần có nhiều hỗ trợ đối với nhân lực TMĐT trong việc thực hiện lộ trình phát triển nghề nghiệp. Muốn vậy, các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội nên:

+ Thành lập bộ phận/nhóm chuyên trách về phát triển sự nghiệp của nhân viên: Nhóm này có nhiệm vụ quản lý phát triển sự nghiệp của nhân lực TMĐT nói riêng, NNL của doanh nghiệp nói chung, bao gồm các hoạt động xây dựng và phát triển các khung lộ trình phát triển sự nghiệp; xây dựng các bảng phân tích công việc theo khung lộ trình phát triển sự nghiệp; tư vấn cho người lao động xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp của cá nhân; đề xuất các chương trình đào tạo cần thiết; đánh giá lộ trình phát triển sự nghiệp của nhân viên. Tùy vào quy mô nhân lực của doanh nghiệp mà bộ phận/nhóm chuyên trách có thể bao gồm số lượng thành viên khác nhau nhưng cần có sự chỉ đạo trực tiếp của một lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp, phòng nhân sự và một số nhân viên chuyên trách.

+ Đánh giá khoảng cách kỹ năng và cung cấp các khóa đào tạo cần thiết cho nhân lực TMĐT. Cần phối hợp các bộ phận quản lý lao động trực tiếp với bộ phận/nhóm quản lý kết quả thực hiện công việc thực hiện các đánh giá khoảng cách kỹ năng nhằm xác định những thiếu hụt về kỹ năng để có chương trình đào tạo phù hợp. Đầu tư các khóa đào tạo kỹ năng cho nhân lực TMĐT theo khoảng cách kỹ năng cũng rất quan trọng bởi nó hỗ trợ cho sự phát triển sự nghiệp của nhân viên. Ngoài ra, khuyến khích các kỹ năng độc đáo hoặc xây dựng các dự án đa chức năng để nhân viên được trải nghiệm phát triển sự nghiệp là rất quan trọng.

+ Đánh giá các chương trình phát triển sự nghiệp của nhân viên: Việc này trở nên cần thiết với các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội bởi nó giúp các nhân viên hiểu rõ họ đang ở đâu trong nấc thang nghề nghiệp và những thành công cũng như hạn chế của nhân lực trong việc thực hiện lộ trình phát triển sự nghiệp.

(3) Khuyến khích nhân lực TMĐT trong việc quản lý lộ trình phát triển sự nghiệp của bản thân

Để đảm bảo sự thành công trong lộ trình công danh, sự nỗ lực của riêng doanh nghiệp là chưa đủ. Mỗi nhân lực TMĐT với vai trò là chủ thể thực hiện và người thụ hưởng thành quả trước tiên cần có những nỗ lực nhất định. Con đường phát triển sự nghiệp của nhân lực TMĐT có thể bắt nguồn từ việc xem xét tình hình hiện tại của bản thân thông

qua việc xác định công việc hiện tại, kinh nghiệm cá nhân, nhu cầu sở thích, động lực làm việc, năng lực cá nhân cũng như điểm mạnh, điểm yếu của bản thân. Việc này sẽ giúp mỗi nhân lực TMĐT trả lời được họ đang ở đâu và đâu là yếu tố khích lệ hoặc cản trở sự phát triển của họ trong tương lai. Ở bước tiếp theo, mỗi nhân lực TMĐT hãy xây dựng mục tiêu cho cá nhân. Các mục tiêu ngắn hạn sẽ xác định vị trí của họ trong vài năm tới trong khi mục tiêu dài hạn có thể cho biết họ sẽ ở đâu trong vòng 5 đến 10 năm tới. Xác định mục tiêu và quản trị theo mục tiêu là điều kiện quan trọng để giúp họ thành công trong lộ trình công danh của mình. Việc đánh giá các kỹ năng hiện tại của bản thân cũng như khám phá những tài nguyên hiện có giúp nhân lực TMĐT xác định họ cần bổ sung những kỹ năng và năng lực đặc biệt gì trong tương lai. Để thành công trong lộ trình công danh, việc bổ sung các kiến thức và kỹ năng cần thiết là rất quan trọng với nhân lực TMĐT. Tùy theo năng lực bản thân, họ có thể tự trang bị các kỹ năng hoặc tham gia các chương trình đào tạo bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Ngoài ra, việc theo dõi các mốc quan trọng trong lộ trình công danh cũng là biện pháp quan trọng bởi nó định hướng hành vi cho nhân lực TMĐT đảm bảo thực hiện thành công lộ trình công danh của bản thân.

Thực hiện tốt các giải pháp phát triển sự nghiệp của nhân viên không chỉ khắc phục những hạn chế của doanh nghiệp thương mại trong phát triển sự nghiệp mà còn mang lại nhiều lợi ích cho các doanh nghiệp thương mại và bản thân người lao động. Cụ thể là giúp doanh nghiệp xây dựng đội ngũ nhân sự có chất lượng; giảm tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên; tăng sự gắn kết giữa các cá nhân trong nội bộ doanh nghiệp, chuẩn bị đội ngũ nhân lực quản lý cho doanh nghiệp và thực thi chiến lược PTNNL của doanh nghiệp.

4.3.3. Nhóm giải pháp quản lý kết quả thực hiện công việc

(1) Phản hồi kết quả thực hiện công việc cho nhân lực TMĐT

Kết quả thực hiện công việc của NNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội không đạt mức tối ưu vì các hoạt động phản hồi kết quả thực hiện công việc cho nhân viên chưa được coi trọng. Hậu quả là, nhân lực TMĐT không đánh giá được liệu kết quả thực hiện công việc của mình đã đạt mức tối đa hay liệu có thể cải thiện kết quả thực hiện công việc để có thành tích cao hơn. Vậy nên, các doanh nghiệp cần có các hoạt động phản hồi kết quả thực hiện công việc cho nhân viên. Muốn vậy, các doanh nghiệp cần:

(1) Đồng bộ và thống nhất giữa doanh nghiệp và nhân lực TMĐT về tiêu chuẩn và kỳ vọng cho công việc: Ngoài việc sử dụng các bảng phân tích công việc có mô tả rõ các công việc, yêu cầu đối với công việc và yêu cầu đối với người thực hiện công việc các doanh nghiệp thương mại của Hà nội cần xây dựng các kế hoạch hoạt động nhằm xác định mục đích cũng như phương hướng hoạt động của các cá nhân, bộ phận trong doanh nghiệp và toàn bộ doanh nghiệp. Kế hoạch hoạt động cần chi tiết các chỉ tiêu cần đạt được

phù hợp với từng bộ phận có nhân lực TMĐT, từng cá nhân. Kế hoạch hoạt động cũng cần được xây dựng tổng thể ở nhiều cấp độ: chiến lược chung cho doanh nghiệp, chiến lược chức năng cho bộ phận, kế hoạch cho bộ phận hoặc cá nhân theo năm, theo quý, theo tháng, theo tuần. Các kế hoạch này cần xây dựng trên cơ sở có sự tham gia và đồng thuận của nhân lực. Cần lưu ý rằng, các mục tiêu mang tính thách thức sẽ có tác dụng tốt hơn và tạo động lực tốt hơn cho nhân viên và tổ chức.

(2) Xây dựng cơ chế, chính sách quản lý kết quả thực hiện công việc của nhân viên trong đó nêu rõ chức năng, nhiệm vụ của các cá nhân, bộ phận có liên quan trong quản lý kết quả thực hiện công việc: Ngoài việc hình thành các kế hoạch hoạt động, các doanh nghiệp thương mại Hà Nội cần xây dựng hệ thống các quy trình hoạt động với các công việc cụ thể. Quy trình thực hiện sẽ hướng dẫn nhân lực TMĐT thực hiện tốt các công việc được giao. Các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cũng cần quy định trách nhiệm của các chủ thể, cá nhân có liên quan trong việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động. Ví dụ ai là người đánh giá, trưởng nhóm, trưởng bộ phận hay giám đốc doanh nghiệp,...; doanh nghiệp phải thừa nhận và sử dụng kết quả đánh giá như thế nào,...

(3) Đánh giá khách quan kết quả thực hiện công việc của nhân viên và phản hồi cho nhân viên: Các bộ phận quản lý nhân lực TMĐT cần đánh giá kết quả thực hiện công việc theo kế hoạch đã xây dựng, tối ưu nhất là đánh giá một tháng một lần. Việc đánh giá không nặng về hình thức nhưng phải có tác dụng giúp nhân lực TMĐT hiểu được trách nhiệm hoàn thành kế hoạch của doanh nghiệp. Hiện nay có một số phương pháp đánh giá doanh nghiệp có thể lựa chọn như phương pháp đánh giá theo mục tiêu, phương pháp 360, đánh giá theo thang điểm năng lực, đánh giá theo KPI.

(4) Phân tích, động viên, hỗ trợ, định hướng, điều chỉnh... nhằm giúp đội ngũ nhân viên nâng cao kết quả và hiệu quả làm việc: Doanh nghiệp cần xây dựng bộ phận hỗ trợ nhân lực nói chung, hỗ trợ nhân lực TMĐT nói riêng. Bộ phận hỗ trợ có thể là chuyên trách hoặc kiêm nhiệm nhưng tốt nhất là có sự tham gia trực tiếp của trưởng bộ phận quản lý trực tiếp. Nhiệm vụ của bộ phận hỗ trợ doanh nghiệp là hướng dẫn nhân lực TMĐT xây dựng kế hoạch hoạt động, tư vấn nhân lực phương pháp thực hiện công việc, phân tích nguyên nhân không đạt kết quả thực hiện công việc, tư vấn biện pháp cải tiến kết quả thực hiện công việc,...

Khi việc phản hồi kết quả thực hiện công việc cho nhân viên được thực hiện hiệu quả, có nghệ thuật (khen, chê có nghệ thuật) phản hồi kết quả thực hiện công việc của nhân viên có thể mang lại nhiều lợi ích cho cả doanh nghiệp, nhà quản trị và nhân lực TMĐT. Với doanh nghiệp đó là lợi ích khi có đạt được mức hiệu suất công việc tốt hơn hướng đến việc thực hiện các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp; với nhà quản trị,

phản hồi kết quả thực hiện công việc của nhân viên hỗ trợ cho các hoạt động quản trị nhân lực (quản lý thù lao, đào tạo, phát triển,...); đối với nhân lực TMĐT giúp cải thiện hiệu suất, nâng cao thu nhập, phát triển sự nghiệp của bản thân.

(2) Tăng cường quản lý kết quả thực hiện công việc của nhân viên

Thực trạng quản lý kết quả thực hiện công việc của nhân lực TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội dẫn đến nhu cầu cần có giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý kết quả thực hiện công việc. Hệ thống quản lý kết quả thực hiện công việc bao gồm đánh giá hiệu quả thực hiện công việc và phát triển nhân viên là những nội dung chính của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp. Để quản lý kết quả thực hiện công việc của nhân lực TMĐT, các doanh nghiệp có thể áp dụng quy trình sau:



Hình 4.2: Quy trình quản lý hiệu suất trong doanh nghiệp

Nguồn: Pulakos, E. D. (2004). *Performance management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems* (pp. 1-42).

Alexandria, VA: SHRM foundation [111].

Ở bước đầu tiên – lập kế hoạch hiệu suất, các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cần xem xét đến những kỳ vọng về hiệu suất của nhân lực TMĐT, bao gồm cả những hành vi mà nhân viên dự kiến sẽ thể hiện và kết quả mà họ mong đợi đạt được trong chu kỳ đánh giá sắp tới. Những kỳ vọng này phải gắn liền với định hướng chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp. Trên thực tế, nếu được phát triển và triển khai đúng cách, hệ thống quản lý hiệu suất sẽ thúc đẩy nhân viên tham gia vào các hành vi và đạt được thành tích. Việc lập kế hoạch hiệu suất cũng thể hiện sự cam kết của nhân lực TMĐT trong việc thực

hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Các nghiên cứu chỉ ra rằng sự cam kết của nhân viên đối với các mục tiêu là cực kỳ quan trọng để đạt được mục tiêu và nhân viên phải cảm thấy rằng họ có thể đạt được mục tiêu của mình. Do đó, điều quan trọng là đảm bảo rằng nhân viên tham gia vào quá trình đặt mục tiêu hiệu suất, chấp nhận mục tiêu của họ và có động lực làm việc hướng tới những mục tiêu đó.

Điều quan trọng nữa là các nhà quản lý phải truyền đạt sự sẵn lòng hỗ trợ nhân viên đạt được mục tiêu của họ bằng cách cung cấp hướng dẫn và nguồn lực cũng như loại bỏ những trở ngại để đạt được mục tiêu.

Phản hồi liên tục là quá trình các nhà quản trị thu thập thông tin phản hồi về hiệu suất của nhân viên. Quá trình tìm kiếm thông tin phản hồi về hiệu suất làm việc của nhân viên giúp các nhà quản trị hiểu rõ nhân viên mình đang thực hiện hiệu suất như thế nào? Cần có những hỗ trợ gì để hiệu suất của nhân viên đạt kết quả tốt hơn? Có cần thiết phải tiến hành những cải tiến hướng tới việc thực hiện mục tiêu hiệu suất.

Đầu vào của nhân viên được hiểu là việc để cho nhân viên tự đánh giá hiệu suất của bản thân. Nhà quản trị có thể yêu cầu nhân viên chuẩn bị báo cáo về các kết quả chính hoặc thành tích đáng khen nhất của họ vào cuối giai đoạn xếp hạng sau đó so sánh đánh giá của nhân viên và đánh giá của nhà quản trị để thấy được sự khác biệt. Việc làm này giúp nhân viên hiểu rõ họ đạt được mức hiệu suất như thế nào và những kết quả tích cực khác. Đầu tiên, nó thu hút nhân viên tham gia vào quá trình này, nâng cao quyền sở hữu và sự chấp nhận. Thứ hai, nó nhắc nhở các nhà quản lý về kết quả mà nhân viên đã đạt được và cách họ đạt được. Thứ ba, những thành tích do nhân viên tạo ra có thể được đưa vào đánh giá chính thức, làm giảm yêu cầu về văn bản của người quản lý. Thứ tư, ý kiến đóng góp của nhân viên làm tăng khả năng giao tiếp và hiểu biết. Người quản lý và nhân viên thường xem xét và thảo luận về những thành tích trước khi chúng trở thành một phần của đánh giá, dẫn đến ít sự mất kết nối hơn giữa quan điểm của người quản lý và nhân viên về những đóng góp của nhân viên. Cuối cùng, thành tích của nhân viên có thể được giữ lại và sử dụng làm đầu vào cho các quyết định trả lương hoặc thăng tiến.

Đo lường hiệu suất giúp nhà quản trị đánh giá khách quan mức hiệu suất đạt được của mỗi nhân viên cũng như toàn bộ tổ chức. Nhà quản lý cần đánh giá năng lực của nhân viên cũng như kết quả đạt được của họ. Đánh giá năng lực hướng đến việc đo lường năng lực làm việc của nhân viên, kiến thức, kỹ năng và thái độ của họ trong công việc; đo lường kết quả xem xét mức hiệu suất nhân viên đạt được. Các nhà quản trị có thể dùng các phương pháp khác nhau để đo lường năng lực bao gồm các kỹ thuật phân tích công việc như quan sát công việc, các cuộc phỏng vấn, nhóm tập trung và khảo sát, được sử dụng để xác định các năng lực chính và các hành vi công việc quan trọng liên quan. Đánh giá

kết quả được thực hiện thông qua việc thu thập thông tin về những thành tích tốt nhất mà nhân viên đạt được.

Đánh giá hiệu suất giúp các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội có cơ sở khoa học để lên kế hoạch phát triển nhân viên. Các mô hình năng lực và các tiêu chuẩn thực hiện như mô tả ở trên giúp các nhà quản lý và nhân viên hiểu rõ họ cần phát triển những kỹ năng gì cho nhân lực TMĐT. Đồng thời, các nhà quản trị cũng nhận thức được những cải tiến quản trị cần thiết để đạt được mục tiêu kế hoạch hiệu suất của DN.

4.3.4. Nhóm giải pháp phát triển tổ chức

(1) Xây dựng và hoàn thiện chiến lược phát triển doanh nghiệp

Mục tiêu cuối cùng của các hoạt động PTNNL là hướng tới sự phát triển tổ chức mà sự phát triển dài hạn của tổ chức được hỗ trợ thực hiện thông qua các hoạt động quản trị chiến lược. Ngược lại, các mục tiêu chiến lược của tổ chức chi phối các hoạt động của doanh nghiệp bao gồm cả hoạt động PTNNL. Đây là sứ mệnh và vai trò của quản trị chiến lược trong doanh nghiệp. Vậy nên, để tạo ra sự phát triển doanh nghiệp bền vững, các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cần xây dựng và hoàn thiện chiến lược phát triển doanh nghiệp, cụ thể là:

+ Nhận thức đúng đắn vai trò của chiến lược đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Trước hết đội ngũ các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp cần nhận thức đúng đắn về vai trò của chiến lược bởi nó sẽ quyết định khả năng quản trị doanh nghiệp theo chiến lược. Nhận thức đúng đắn sẽ hỗ trợ cho các hoạt động xây dựng chiến lược, quản trị chiến lược và thiết lập các nỗ lực quản trị cần thiết để triển khai quản trị chiến lược tại doanh nghiệp. Đồng thời, các nhà quản trị cấp cao cần truyền tải tư tưởng quản trị chiến lược cho toàn bộ nhân lực trong doanh nghiệp. Điều này sẽ kích hoạt các sáng kiến và nỗ lực thực thi chiến lược của nhân viên nói chung, nhân lực TMĐT nói riêng.

+ Khẳng định sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi của doanh nghiệp: Điều này sẽ giúp dẫn dắt các hoạt động của doanh nghiệp thương mại, thúc đẩy tinh thần làm việc của các nhân viên, xác định các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp thương mại, hướng dẫn việc ra quyết định, tìm kiếm và phân bổ hiệu quả các nguồn lực, hình thành văn hóa doanh nghiệp. Vai trò quan trọng của khẳng định sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi thể hiện ở chỗ nó đảm bảo sự nhất trí về mục đích hoạt động của tổ chức; cung cấp cơ sở hoặc tiêu chuẩn để phân phối nguồn lực của tổ chức; thiết lập môi trường nội bộ bên trong tổ chức; huy động nỗ lực của các thành viên hướng đến việc thực hiện các mục đích của tổ chức; phân bổ nhiệm vụ cho các hoạt động chủ yếu bên trong tổ chức hướng tới việc thực hiện mục tiêu của tổ chức. Vậy nên, các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cần khẳng định lại

sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi để lấy đó làm căn cứ cho việc thiết lập mục tiêu chiến lược và hình thành các phương án chiến lược.

+ Phân tích môi trường kinh doanh: Các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cần tăng cường các hoạt động phân tích môi trường kinh doanh bởi nó cung cấp thông tin cho việc xác định mục tiêu và phương án chiến lược của doanh nghiệp. Phân tích môi trường kinh doanh cần làm rõ: (i) Tác động của các yếu tố môi trường đến doanh nghiệp thương mại trong cả hiện tại và tương lai; (ii) Sự phát triển và lợi thế của doanh nghiệp mình trong tương quan với các doanh nghiệp khác; (iii) Các cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh điểm yếu của doanh nghiệp và biện pháp ứng phó.

+ Thiết lập/điều chỉnh mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp: Sau khi khẳng định được sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi kết hợp với kết quả phân tích môi trường các doanh nghiệp cần thiết lập/điều chỉnh mục tiêu chiến lược. Yêu cầu đối với bước này là hình thành mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp đảm bảo: (1) thể hiện được những trạng thái, những cột mốc, những tiêu thức cụ thể mà doanh nghiệp muốn đạt được trong khoảng thời gian nhất định; thực hiện thành công tầm nhìn và sứ mạng của tổ chức; (3) phát huy tối đa điểm mạnh, khắc phục điểm yếu, tận dụng cơ hội và né tránh những ảnh hưởng tiêu cực của môi trường bên ngoài. Ngoài ra, yêu cầu cần có đối với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp là tính tham vọng, tính nhất quán; tính cụ thể, rõ ràng và tính thiết thực, khả thi.

+ Thiết lập/điều chỉnh chiến lược của doanh nghiệp: Căn cứ để thiết lập hoặc điều chỉnh các mục tiêu chiến lược là: Sức mạnh của doanh nghiệp so với các doanh nghiệp cùng ngành khác; Quan điểm của các nhà quản trị cấp cao; Khả năng tài chính của doanh nghiệp; Năng lực và trình độ đội ngũ nhân viên; Sự phản ứng của các đối tượng hữu quan; Kết quả đánh giá chiến lược hiện tại của tổ chức. Để thiết lập/điều chỉnh chiến lược, các doanh nghiệp thương mại cần thiết phải tiến hành các phân tích và lựa chọn chiến lược. Các công cụ hỗ trợ cho việc này được sử dụng phổ biến là ma trận SWOT, BCG, MC.Kinsey, thể điểm cân bằng hay ma trận lựa chọn chiến lược cạnh tranh của M.Porter.

(2) Tích hợp chiến lược PTNNL với chiến lược phát triển doanh nghiệp

Trên cơ sở chiến lược phát triển tổ chức, các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cần xây dựng chiến lược PTNNL và tích hợp chiến lược PTNNL vào chiến lược phát triển tổ chức. Trong bối cảnh thị trường lao động ngành TMĐT đang thiếu cung nhân lực và hoạt động đào tạo của các cơ sở giáo dục chưa đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp thì các doanh nghiệp phải tự xây dựng chiến lược PTNNL của doanh nghiệp phục vụ cho nhu cầu của doanh nghiệp. Chiến lược PTNNL cần xác định cụ thể mục tiêu phát triển NNL trong dài hạn và các giải pháp chiến lược để thực hiện mục tiêu. Mỗi doanh nghiệp cần xác định trong 3 hoặc 5 năm tới cần có bao nhiêu nhân lực TMĐT, mỗi

nhân lực TMĐT cần có kiến thức, kỹ năng, năng lực gì, cần có chiến lược tuyển dụng, đào tạo, phát triển như thế nào để có đủ đội ngũ nhân lực đó,...

Tích hợp chiến lược PTNNL vào chiến lược phát triển tổ chức được hiểu là chiến lược PTNNL hướng đến việc thực hiện mục tiêu chung của chiến lược tổ chức, là sự chuẩn bị về số lượng, chất lượng, cơ cấu nhân sự cho phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Chiến lược PTNNL cần xác lập rõ số lượng, chất lượng nhân lực cần có trong tương lai; các nỗ lực cần thực hiện để có được NNL đó – các chương trình can thiệp PTNNL. Các nhân viên PTNNL trong doanh nghiệp cần thực hiện nhiều hoạt động khác nhau nhằm đưa ra những can thiệp cần thiết cho việc thực hiện chiến lược PTNNL như: tuyển dụng, đào tạo, quản lý hiệu suất, đánh giá, thù lao hay các hoạt động quản trị nhân lực khác. Trước hết, họ cần thiết kế và thực hiện các chương trình đào tạo cần thiết. Các chương trình đào tạo này cần bám theo mục tiêu chiến lược về PTNNL của doanh nghiệp. Tiếp theo, các chuyên gia PTNNL cần hỗ trợ nhân lực TMĐT điều chỉnh các vai trò mới trong chiến lược PTNNL trong đó nhấn mạnh vào cải tiến năng suất, chất lượng. Tạo ra những áp lực cần thiết để buộc nhân viên phải thay đổi cũng rất quan trọng bởi nó đảm bảo các can thiệp PTNNL được thực thi hiệu quả. Thứ ba, hỗ trợ, tư vấn nhân viên trong việc thực hiện các mục tiêu theo chiến lược PTNNL. Mỗi doanh nghiệp thương mại cần có những bộ phận chuyên trách thực hiện chức năng tư vấn, hỗ trợ nhân viên trong việc theo đuổi các mục tiêu chiến lược về PTNNL có thể tồn tại dưới dạng nhóm hoặc ban hoặc hội đồng tư vấn và thậm chí có cả sự tham gia của ban giám đốc. Tư cách thành viên trong các ủy ban này có thể được xác định thông qua việc bổ nhiệm, tự lựa chọn hoặc bầu cử. Nếu đại diện được bổ nhiệm, điều đặc biệt quan trọng đối với người quản lý thay đổi chiến lược PTNNL là đảm bảo rằng những người được bổ nhiệm hiểu và truyền đạt được nhu cầu cũng như mối quan tâm của nhân viên mà họ đại diện. Các chương trình tư vấn cho phép nhân viên tham gia trực tiếp vào các vấn đề liên quan đến công việc có ảnh hưởng đến trách nhiệm của họ trong việc thực hiện mục tiêu chiến lược phát triển doanh nghiệp và mục tiêu chiến lược phát triển NNL.

(3) Tăng cường các hoạt động quản trị chiến lược

Nhận thức được vai trò của chiến lược trong phát triển tổ chức là rất quan trọng bởi nó định hướng cho sự phát triển tổ chức trong dài hạn. Đây là con đường giúp các tổ chức phát triển bền vững trong dài hạn. Doanh nghiệp có xây dựng được chiến lược hay không, chiến lược có phù hợp hay không phụ thuộc rất lớn và tầm nhìn, trí tuệ của các nhà quản trị cấp cao. Tuy nhiên, mục tiêu chiến lược có được thực hiện hay không, các hoạt động quản trị của tổ chức có được triển khai theo chiến lược hay không lại phụ thuộc vào các nhà quản trị cấp trung gian, cấp cơ sở và bản thân mỗi nhân viên trong doanh

nghiệp. Chính vì vậy, bên cạnh việc đầu tư cho xây dựng chiến lược phát triển tổ chức, chiến lược phát triển NNL, các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cần khơi dậy các nỗ lực cần thiết để thực hiện các hoạt động quản trị chiến lược. Cụ thể là:

- Chia nhỏ các mục tiêu chiến lược: Việc này sẽ giúp hình dung nhiệm vụ của doanh nghiệp trong từng giai đoạn ngắn hạn từ đó quản trị theo mục tiêu hiệu quả hơn. Các mục tiêu chiến lược là những mục tiêu lớn, dài hạn có thể tạo ra những áp lực nhất định đối với nhân viên và doanh nghiệp. Việc chia nhỏ các mục tiêu sẽ giảm áp lực cho các doanh nghiệp, giúp các doanh nghiệp dễ dàng thực hiện.

- Chuẩn bị các nguồn lực cần thiết cho thực hiện mục tiêu chiến lược, trong đó quan trọng nhất là nguồn lực tài chính. Để các chiến lược phát triển doanh nghiệp và chiến lược PTNNL trở lên khả thi trong các doanh nghiệp, các doanh nghiệp phải chuẩn bị đủ các nguồn lực thực hiện trong đó quan trọng nhất là nguồn lực tài chính. Điều này cần các doanh nghiệp có chiến lược tài chính dài hạn với các lộ trình cụ thể để tài trợ cho các hoạt động theo chiến lược.

- Tạo động lực để mọi nhân viên thực hiện mục tiêu chiến lược: Nhà quản trị phải là người truyền lửa, khích lệ nhân viên nỗ lực trong việc thực thi chiến lược. Điều này đảm bảo cho sự tham gia của mọi thành viên trong doanh nghiệp trong thực thi chiến lược.

- Thực hiện kiểm tra, đánh giá chiến lược. Định kỳ, các doanh nghiệp cần tiến hành kiểm tra, đánh giá việc thực hiện chiến lược của tổ chức. Việc này sẽ kiểm soát quá trình thực thi chiến lược và cung cấp các điều chỉnh cần thiết.

Khi giải pháp này được thực hiện hiệu quả sẽ mang lại cho doanh nghiệp cả lợi ích tài chính và phi tài chính. Thứ nhất, nó giúp các doanh nghiệp xây dựng được lợi thế cạnh tranh nói chung và lợi thế cạnh tranh về NNL nói riêng trong đó có NNL TMĐT. Thứ hai, nó đóng vai trò là điểm tham chiếu cho các quyết định kinh doanh quan trọng. Quá trình quản trị chiến lược thiết lập tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của công ty. Nó cũng xác định các cơ hội và mối đe dọa, đồng thời xác định cách tốt nhất để tận dụng điểm mạnh và khắc phục điểm yếu. Do đó, nó đặt ra khuôn khổ và xác định ranh giới rõ ràng để đưa ra các quyết định kinh doanh quan trọng. Điều này giúp đưa ra quyết định nhanh hơn. Thứ ba, quản lý chiến lược cũng tạo ra một khuôn khổ để mỗi nhân viên có thể tham gia vào việc đưa ra các quyết định hoạt động hàng ngày. Điều này giúp họ hiểu những đóng góp của họ đưa doanh nghiệp tiến lên như thế nào. Hơn thế nữa, nó khuyến khích tư duy tiến bộ bằng cách cho phép các nhà quản lý cấp cao và hội đồng quản trị tập trung nhiều hơn vào tương lai của tổ chức hơn là các hoạt động hàng ngày. Thứ tư, quản trị chiến lược sẽ đảm bảo cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Quản lý chiến lược cho phép các doanh nghiệp xác định, ưu tiên và khai thác các cơ hội nên nó giúp thúc đẩy tăng trưởng

bền vững. Nó cũng cho phép phân bổ nguồn lực hiệu quả hơn, bao gồm cả thời gian, các cơ hội đã được xác định. Thông qua việc xác định và tối đa hóa năng lực cốt lõi và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp thương mại, quy trình quản lý chiến lược giúp đảm bảo sự tồn tại và phát triển trong tương lai của công ty. Thứ năm, tăng cường các nỗ lực quản trị chiến lược giúp các doanh nghiệp chủ động thay vì phản ứng, chuẩn bị cho tổ chức trước những thách thức tiềm ẩn. Quản lý chiến lược cho phép tổ chức hình dung được tương lai của mình và giúp tổ chức chuẩn bị phù hợp bằng cách thực hiện các biện pháp phòng ngừa cần thiết để tránh những tình huống bất lợi. Bằng cách chủ động, một tổ chức có thể theo kịp xu hướng thị trường thay đổi liên tục và dẫn trước đối thủ cạnh tranh. Nhận thức được các mối đe dọa tiềm ẩn mà công ty và ngành của bạn nói chung đang phải đối mặt sẽ giúp bạn có vị thế tốt hơn để chuẩn bị cho những thách thức. Nó cho phép bạn ngăn chặn các vấn đề có thể xảy ra bằng cách dự đoán chúng, xác định các cách thích hợp nhất để khắc phục chúng và lập kế hoạch dự phòng. Đồng thời, nó cho phép doanh nghiệp khám phá các cơ hội để theo đuổi. Cuối cùng, quản trị chiến lược giúp các doanh nghiệp thương mại đạt được mục tiêu dễ dàng hơn. Quản lý chiến lược làm cho các mục tiêu có thể đạt được bằng cách cung cấp một quy trình rõ ràng và có hệ thống để xây dựng các bước khả thi cũng như việc thực hiện chúng.

4.3.5. Một số giải pháp khác

Một là, tăng cường khuyến khích đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp

Theo kết quả nghiên cứu, khuyến khích đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp là nhân tố tác động mạnh nhất đến sự phát triển của>NNL TMĐT của các doanh nghiệp thương mại. Để thúc đẩy phát triển>NNL TMĐT của các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội, các doanh nghiệp cần tăng cường các hoạt động đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp. Tăng cường đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp sẽ kích thích nhân lực TMĐT tự học, tự nghiên cứu để hoàn thành công việc tốt hơn; nâng cao kết quả thực hiện công việc thể hiện ở năng suất lao động và hiệu quả công việc; định hướng phát triển sự nghiệp cho nhân lực TMĐT và sự phát triển bền vững của tổ chức. Các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội có thể khuyến khích những đổi mới, sáng tạo trong doanh nghiệp thông qua các giải pháp:

- Xây dựng và hoàn thiện dựng chính sách đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp: Các doanh nghiệp thương mại cần ban hành các chính sách nhằm khuyến khích đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp như chính sách hỗ trợ tài chính cho các nghiên cứu đổi mới sáng tạo, chính sách khen thưởng, chính sách đãi ngộ, chính sách đánh giá kết quả đổi mới sáng tạo. Các chính sách được ban hành và hoàn thiện là điều kiện quan trọng để người lao động yên tâm, nỗ lực đổi mới, sáng tạo vì sự phát triển của doanh nghiệp.

- Tạo điều kiện, môi trường để người lao động được thực hành đổi mới, sáng tạo trong công việc: Ngoài việc ban hành và hoàn thiện chính sách đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp, các doanh nghiệp cần tạo điều kiện, môi trường để người lao động được thực hành đổi mới, sáng tạo trong công việc. Môi trường để người lao động thực hành đổi mới, sáng tạo được thực hiện thông qua thu hút sự tham gia của nhân viên, khuyến khích người lao động đề xuất ý tưởng mới, phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, đổi mới phương pháp làm việc, đa dạng hóa công việc theo chiều dọc và chiều ngang để tăng khả năng thích ứng với yêu cầu đặc thù của môi trường kinh doanh thông qua việc giao nhiệm vụ mới, luân chuyển công việc, luân chuyển nhân viên.

- Ghi nhận những kết quả của sự đổi mới, sáng tạo trong công việc của nhân lực thương mại điện tử. Khuyến khích đổi mới sáng tạo sẽ không hiệu quả lâu dài nếu doanh nghiệp không ghi nhận những kết quả của sự đổi mới, sáng tạo trong công việc của nhân lực. Các doanh nghiệp thương mại cần ghi nhận những kết quả của sự đổi mới sáng tạo bằng tiền lương, tiền thưởng, hoặc sự công nhận của tổ chức thông qua bổ nhiệm, vị trí công việc,...

Hai là, hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhân lực

Đãi ngộ nhân lực là hình thức tạo động lực tốt nhất cho người lao động, bao gồm cả tạo động lực phát triển nguồn nhân lực. Khi các doanh nghiệp xây dựng được chính sách đãi ngộ phù hợp, nhân lực TMĐT sẽ hài lòng trong công việc. Sự hài lòng này là động cơ để nhân lực TMĐT học tập, đào tạo, cải tiến kết quả thực hiện công việc và gắn bó lâu dài với tổ chức. Hay nói cách khác, khi nhân lực TMĐT hài lòng trong công việc sẽ tạo ra sự phát triển của cả cá nhân người lao động cũng như sự phát triển của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội có thể hoàn thiện chính sách đãi ngộ theo hướng sau:

- Xây dựng hệ thống nghiên cứu nhu cầu của nhân lực thương mại điện tử tại công ty

- Sửa đổi, bổ sung, hoàn thiện quy chế phân phối tiền lương, tiền thưởng, cơ chế quản lý để người lao động tại các doanh nghiệp thương mại để phát huy quyền làm chủ, gắn bó với doanh nghiệp, yên tâm lao động, cống hiến vì sự phát triển doanh nghiệp.

- Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc tại công ty đặc biệt là hệ thống tiêu chí đánh giá và các mức thù lao, khen thưởng đi kèm thành tích

- Xây dựng, thực hiện kế hoạch luân chuyển, đào tạo và bồi dưỡng nhân lực thương mại điện tử có phẩm chất, trình độ đáp ứng cho sự phát triển của các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn thành phố.

- Cải thiện môi trường làm việc, cung cấp trang thiết bị làm việc tiên tiến cho nhân lực thương mại điện tử.

Ba là, tuyển dụng và bố trí nhân lực hiệu quả

Kết quả nghiên cứu của luận án cho thấy, tuyển dụng và bố trí nhân lực trong doanh nghiệp có tác động tích cực đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. Kết quả nghiên cứu này phù hợp với lý thuyết về quản trị nhân lực vừa đúng với thực tiễn tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. Chất lượng tuyển dụng sẽ quyết định chất lượng nhân lực đầu vào; khi tuyển dụng hiệu quả tức là doanh nghiệp tìm được NNL với kiến thức, kỹ năng, thái độ làm việc tốt thì sẽ hạn chế được các hoạt động đào tạo lại, đào tạo nâng cao hay quản lý kết quả thực hiện công việc. Nhờ vậy, chi phí cho PTNNL sẽ giảm đi. Tương tự như vậy, bố trí nhân viên phù hợp trên cơ sở năng lực nhân viên và nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp sẽ sử dụng hiệu quả nhân viên, nâng cao kết quả thực hiện công việc, hạn chế đào tạo từ đó dẫn đến sự phát triển của cả cá nhân người lao động cũng như phát triển doanh nghiệp. Vì vậy, tác giả đề xuất, các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội cần tập trung nâng cao chất lượng tuyển dụng thông qua các kỹ thuật tuyển dụng và bố trí nhân lực thông qua các giải pháp:

Về tuyển dụng: Xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng bao gồm cả nhu cầu về số lượng và nhu cầu về chất lượng. Xác định đúng nhu cầu về chất lượng giúp doanh nghiệp thương mại tuyển đúng người. Tiếp theo, các DNTM cần xác định tiêu chuẩn tuyển dụng khoa học, đảm bảo tuyển dụng công bằng, khách quan,... Đây là cơ sở để doanh nghiệp đánh giá đúng ứng viên và có căn cứ chuẩn xác để lựa chọn ứng viên phù hợp. Bước thứ ba, các doanh nghiệp cần làm tốt công tác thi tuyển, phỏng vấn để đánh giá chính xác năng lực ứng viên.

Về bố trí nhân lực: Các doanh nghiệp cần đầu tư nhiều hơn cho bố trí, sử dụng nhân lực nhằm phát huy được năng lực cá nhân của người lao động, góp phần tăng hiệu quả công việc. Trước hết, các doanh nghiệp thương mại cần xây dựng được các bảng phân tích công việc. Đây là căn cứ xác định các yêu cầu công việc và yêu cầu đối với người thực hiện công việc để bố trí cho phù hợp. Sau đó, các DNTM cần thực hiện đúng nguyên tắc bố trí đúng người, đúng việc để đảm bảo phát huy được lợi thế của nhân lực TMĐT. Có thể cân nhắc khả năng, năng lực, sở trường của nhân lực để bố trí cho phù hợp.

Bốn là, hoàn thiện các hoạt động phân tích công việc

Phân tích công việc có tác động tích cực đến PTNNL TMĐT trong các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. Khi doanh nghiệp thực hiện tốt các hoạt động phân tích công việc thì các hoạt động PTNNL TMĐT sẽ đạt kết quả tốt hơn bởi nó có thể tạo động

lực cho sự phân đấu của nhân lực TMĐT trong việc cố gắng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và nâng cao kiến thức, kỹ năng của bản thân. Vậy nên, các DNTM của Hà Nội cần hoàn thiện các hoạt động phân tích công việc theo hướng:

- Quy định cụ thể chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của người thực hiện công việc
- Quy định cụ thể kiến thức, kỹ năng, thái độ với từng chức danh công việc
- Quy định về các tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với chức danh công việc
- Xây dựng các bản mô tả công việc, bản phân tích công việc để quy định cụ thể về công việc của nhân lực TMĐT cũng như các yêu cầu với kết quả thực hiện công việc của họ, các kỹ năng cần có.

Như vậy, việc phân tích công việc sẽ ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả và hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp tức là nâng cao kết quả thực hiện công việc và tạo ra sự phát triển bền vững của tổ chức.

Năm là, đẩy nhanh ứng dụng khoa học kỹ thuật trong phát triển nhân lực TMĐT

Ứng dụng khoa học công nghệ vào phát triển TMĐT có tác động đến PTNNL TMĐT. TMĐT được cho là ngành kinh tế được thừa hưởng nhiều thành tựu của khoa học, công nghệ. Tuy nhiên, điểm hạn chế của các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội trong khía cạnh ứng dụng khoa học kỹ thuật và phát triển TMĐT hiện nay là phần lớn các doanh nghiệp phụ thuộc vào công nghệ từ bên ngoài. Tức là, số lượng doanh nghiệp tự nghiên cứu, phát triển công nghệ còn khá ít, chủ yếu mua các phần mềm công nghệ từ các doanh nghiệp cung ứng phần mềm. Điều này dẫn đến hệ lụy là nhiều trường hợp các phần mềm TMĐT không phù hợp với đặc thù doanh nghiệp, không tự chủ về phần mềm, khó khai thác các thông tin theo mục đích của doanh nghiệp, khó bảo mật thông tin và tốn kém về chi phí. Ngoài ra, thực tiễn về khả năng ứng dụng khoa học, công nghệ trong doanh nghiệp cũng chỉ rõ, khả năng ứng dụng khoa học công nghệ của doanh nghiệp phụ thuộc vào chất lượng NNL của doanh nghiệp và ngược lại, ứng dụng khoa học kỹ thuật trong doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến PTNNL của doanh nghiệp. Việc ứng dụng khoa học công nghệ vào phát triển TMĐT giúp nhân lực TMĐT nâng cao năng suất và hiệu quả thực hiện công việc và phát triển và nâng cao năng lực cá nhân. Các DNTM của Hà Nội cần đẩy nhanh ứng dụng khoa học kỹ thuật trong phát triển nhân lực TMĐT theo hướng:

- Đầu tư nguồn lực cho phát ứng dụng khoa học công nghệ trong phát triển thương mại điện tử, bao gồm cả nguồn lực tài chính, con người và cơ sở vật chất cần thiết
- Khuyến khích đổi mới sáng tạo trong nhân viên để nhân viên ứng dụng khoa học, kỹ thuật trong công việc thực tiễn

- Thúc đẩy các hoạt động nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ tại doanh nghiệp

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho khoa học, kỹ thuật

4.4. Kiến nghị

Để thực hiện mục tiêu PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội, tác giả kiến nghị:

4.4.1. Với chính phủ

- Chỉ đạo xây dựng và thực hiện chiến lược hoặc kế hoạch về phát triển TMĐT và PTNNL TMĐT tới các địa phương, bao gồm cả Hà Nội. Mỗi địa phương cần có một chiến lược hoặc kế hoạch nhằm phát triển TMĐT của địa phương mình.

- Chỉ đạo ban hành bộ tiêu chuẩn nghề quốc gia với nghề TMĐT sẽ cung cấp khung kỹ năng cần có đối với NNL TMĐT. Khung kỹ năng này sẽ là cơ sở cho việc xây dựng các chương trình đào tạo tại các cơ sở đào tạo, cung cấp mục tiêu học tập cho mỗi nhân lực nếu họ muốn trở thành nhân lực TMĐT giống như cách làm của Singapore.

- Chỉ đạo Bộ Giáo dục đào tạo và Bộ Lao động Thương binh & Xã hội quy hoạch lại mạng lưới các cơ sở đào tạo nhân lực TMĐT trong đó xác định rõ mục tiêu đào tạo cả trong ngắn hạn và dài hạn từ đó phân bổ chỉ tiêu, nhiệm vụ đào tạo cho các trường, đồng thời ban hành chính sách nhằm nâng cao chất lượng đào tạo NNL TMĐT.

- Tiếp tục chỉ đạo thực hiện Quyết định số 645/QĐ-TTg ngày 15/5/2020 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Kế hoạch tổng thể Phát triển TMĐT quốc gia giai đoạn 2021-2025; triển khai đề án xây dựng sàn TMĐT hợp nhất 63 tỉnh thành phố.

4.4.2. Với Bộ Công thương, Phòng Công nghiệp và Thương mại Việt Nam

- Tuyên truyền, nâng cao nhận thức cho các doanh nghiệp thương mại và nhân lực tại các doanh nghiệp thương mại về đầu tư phát triển TMĐT, PTNNL TMĐT. Tuyên truyền, nâng cao nhận thức được thực hiện thông qua nhiều biện pháp đa dạng khác nhau như hội thảo, tọa đàm, diễn đàn, mở lớp đào tạo tập huấn. Các chương trình tuyên truyền, nâng cao nhận thức cần được thực hiện hàng năm với nhiều đối tượng khác nhau từ giám đốc doanh nghiệp, các nhà quản trị và bản thân nhân lực TMĐT.

- Phối hợp với Bộ Lao động - Thương binh và xã hội, Bộ Giáo dục đào tạo xây dựng bộ tiêu chuẩn nghề quốc gia với nghề TMĐT. Yêu cầu quan trọng đối với bộ tiêu chuẩn nghề là phải chỉ rõ vị trí công việc, yêu cầu kỹ năng, xu hướng phát triển, trách nhiệm đào tạo, học tập đối với từng vị trí công việc trong nghề TMĐT.

4.4.3. Với Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội và các cơ sở đào tạo thương mại điện tử

- Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội là hai cơ quan quản lý giáo dục và đào tạo của Việt Nam cần tập trung chỉ đạo: Phát triển chương trình đào tạo ngành TMĐT; phân bổ chỉ tiêu đào tạo nhân lực TMĐT hợp lý; phân luồng định hướng nghề nghiệp cho học sinh phổ thông tiếp cận lựa chọn học ngành TMĐT; xây dựng, đề xuất cơ chế chính sách hỗ trợ đào tạo nhân lực TMĐT, như ưu tiên mở ngành đào tạo TMĐT, ưu tiên chọn đào tạo nghề TMĐT trong chương trình đào tạo nghề cho học sinh phổ thông theo Nghị định 81/2021/NĐ - CP ngày 27/8/2021 của Chính Phủ.

- Với các cơ sở giáo dục đào tạo nghề TMĐT: Ưu tiên chỉ tiêu cho đào tạo TMĐT, nâng cao chất lượng đào tạo ngành TMĐT thông qua cải tiến chương trình đào tạo; đổi mới nội dung, phương pháp đào tạo trên cơ sở nghiên cứu kỹ nhu cầu của thị trường; tăng cường liên kết nhà trường và doanh nghiệp trong đào tạo TMĐT; kết nối người học với nhà tuyển dụng;...

4.4.4. Với Thành phố Hà Nội

- Tăng cường chỉ đạo thực hiện Kế hoạch số 169/KH – UBND ngày 20/8/2020 của Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội về phát triển TMĐT giai đoạn 2021 - 2025 trên địa bàn Thành phố Hà Nội tới các sở ban ngành, quận huyện và các doanh nghiệp của Hà Nội. Trong đó, tập trung chỉ đạo việc thực hiện các giải pháp theo kế hoạch đã ban hành nhằm thúc đẩy các doanh nghiệp thương mại ứng dụng TMĐT vào các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp từ đó tạo ra các tác động kép như nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, có nguồn lực đầu tư cho phát triển NNL, tạo việc làm và tăng cầu về nhân lực TMĐT, thúc đẩy sự phát triển của NNL TMĐT.

- Nghiên cứu xây dựng cơ chế, bộ máy quản lý về phát triển TMĐT tại sở Công Thương Hà Nội nhằm tham mưu, tư vấn về chính sách, pháp luật; ban hành kế hoạch hoạt động hàng năm; phối hợp triển khai các hoạt động hỗ trợ doanh nghiệp, các hoạt động phát triển TMĐT; phát triển hệ thống thông tin, logistic về phát triển TMĐT; đề xuất hướng PTNNL TMĐT cho thành phố.

4.4.5. Với Hiệp hội thương mại điện tử Việt Nam

- Đẩy mạnh tuyên truyền, phổ biến, tập huấn chính sách, pháp luật về TMĐT đến các hội viên; Đa dạng hóa các hình thức tổ chức hội nghị, hội thảo về xu hướng ứng dụng, phát triển TMĐT cho cộng đồng doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố.

- Làm đầu mối hợp tác với các tập đoàn lớn trên thế giới về TMĐT để giới thiệu sản phẩm, hàng hóa của Thành phố đến người tiêu dùng toàn cầu, góp phần thúc đẩy kim ngạch xuất khẩu hàng hóa cũng như góp phần vào quảng bá thương hiệu hàng hóa Việt Nam.

- Tổ chức các hoạt động đào tạo, nâng cao kỹ năng TMĐT cho doanh nghiệp theo ngành hàng và lĩnh vực kinh doanh.
- Phối hợp với Sở Công Thương và các đơn vị liên quan xây dựng, triển khai các đề án hỗ trợ ứng dụng TMĐT và chuyển đổi số trong doanh nghiệp vừa và nhỏ; tổ chức các sự kiện, các hoạt động trong lĩnh vực TMĐT trên địa bàn Thành phố.
- Hàng năm tiến hành điều tra, khảo sát và công bố kết quả đánh giá mức độ ứng dụng TMĐT trong cộng đồng doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

PTNNL có vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh và thực hiện chiến lược phát triển doanh nghiệp. Các doanh nghiệp tập trung cho PTNNL như một giải pháp chiến lược nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, đảm bảo cho sự phát triển của tổ chức trong dài hạn. Chính vì vậy, lý thuyết và thực tiễn về PTNNL không ngừng được phát triển, có sự đa dạng trong kết quả nghiên cứu của các nhà khoa học và thực tiễn quản trị kinh doanh tại các doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu trình bày trong luận án đã bổ sung vào sự phong phú đó.

NNL TMĐT là yếu tố quan trọng nhất nhằm thúc đẩy sự phát triển TMĐT của các doanh nghiệp hướng tới thực hiện mục tiêu phát triển kinh tế số ở mỗi quốc gia, mỗi doanh nghiệp. Hà Nội đã ban hành kế hoạch phát triển TMĐT giai đoạn 2020 – 2025 và thực thi nhiều giải pháp nhằm phát triển TMĐT của Thành Phố. Để đạt được các mục tiêu như kế hoạch cần có sự tham gia của các doanh nghiệp, bao gồm doanh nghiệp thương mại. Đề xuất giải pháp PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại là mục đích nghiên cứu của luận án này. Toàn bộ nội dung luận án đã làm sáng tỏ:

- Tổng quan các công trình nghiên cứu về PTNNL TMĐT trong các doanh nghiệp
- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận về PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại: Các khái niệm, nội dung PTNNL TMĐT, các tiêu chí đánh giá PTNNL TMĐT
- Xác định mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội
- Phân tích, đánh giá thực trạng PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội
- Nghiên cứu thực trạng các yếu tố tác động đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội
- Đề xuất giải pháp PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội

Như vậy, bám theo mục đích nghiên cứu, luận án đã hoàn thành sứ mệnh đặt ra.

Kết quả nghiên cứu của luận án

- Tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến đề tài theo 4 chủ đề các nghiên cứu về bản chất của PTNNL, các nghiên cứu về tiêu chí đánh giá PTNNL, các nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL và các nghiên cứu về PTNNL TMĐT. Trên cơ sở nghiên cứu tổng quan, luận án đã xác định được khoảng trống nghiên cứu và hình thành khung nghiên cứu, lựa chọn được phương pháp nghiên cứu cho luận án.

- Tổng hợp, đề xuất các khái niệm, nội dung, các tiêu chí đánh giá, các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại. Nội dung PTNNL TMĐT bao gồm phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, quản lý kết quả thực hiện công việc và phát triển tổ chức. Theo đó, các tiêu chí đánh giá PTNNL cũng được xây dựng dựa trên 4 trụ cột này, bao gồm: các tiêu chí đánh giá phát triển cá nhân, các tiêu chí đánh giá phát triển sự nghiệp, các tiêu chí đánh giá quản lý kết quả thực hiện công việc và các tiêu chí đánh giá phát triển tổ chức. Luận án cũng đề xuất được mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL bao gồm 1 biến phục thuộc là PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại Hà Nội và 5 biến độc lập phân tích công việc; tuyển dụng và bố trí nhân lực; ứng dụng khoa học, kỹ thuật vào phát triển TMĐT trong doanh nghiệp; chính sách đãi ngộ và khuyến khích đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp.

Đánh giá thực trạng PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại trên cơ sở nội dung và tiêu chí đánh giá đã đề xuất. Nghiên cứu thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại theo mô hình nghiên cứu lựa chọn. Từ đó, đưa ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân trong PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội.

- Đề xuất 4 nhóm giải pháp nhằm PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại Hà Nội, mỗi giải pháp đều nêu rõ căn cứ đề xuất giải pháp, nội dung giải pháp, cách thức thực hiện, lợi ích kỳ vọng của từng giải pháp. Luận án cũng đề xuất các kiến nghị để PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội.

- Luận án có một số điểm mới so với các nghiên cứu mà tác giả đã tổng quan: (1) xác lập được bộ tiêu chí đánh giá PTNNL với 4 nội dung phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, quản lý kết quả thực hiện công việc và phát triển tổ chức; (2) bổ sung nhân tố “bố trí, sử dụng nhân lực”, “ứng dụng khoa học công nghệ vào phát triển TMĐT” vào mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT; đề xuất một số thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT.

Kết quả nghiên cứu có giá trị khoa học đối với các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội, các trường đào tạo NNL TMĐT, các cá nhân có mong muốn tìm hiểu, học tập để trở thành nhân lực trong ngành TMĐT.

Tuy vậy, luận án còn tồn tại các hạn chế là:

- Quy mô khảo sát còn giới hạn trong khả năng và điều kiện có thể của một luận án tiến sĩ. Mặc dù cơ cấu khảo sát đã được lựa chọn cẩn thận để đảm bảo tính đại diện của mẫu nghiên cứu nhưng nếu quy mô khảo sát được mở rộng hơn thì độ tin cậy của luận án sẽ cao hơn. Các nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng quy mô khảo sát. Ngoài ra, phạm vi nghiên cứu của luận án mới tập trung vào nhân lực TMĐT trong các doanh nghiệp thương

mai, các nghiên cứu tiếp theo trong tương lai có thể so sánh sự khác biệt về PTNNL TMĐT giữa các loại hình doanh nghiệp để thấy sự khác biệt.

- Các số liệu thứ cấp được sử dụng để minh họa, chứng minh cho các lập luận trong luận án còn hạn chế do những nguyên nhân khác nhau. Thứ nhất, NNL TMĐT là NNL đặc thù lại được nghiên cứu trong bối cảnh là các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội nên số lượng các nghiên cứu, tài liệu thống kê khá hạn chế, đặc biệt là các số liệu về NNL và PTNNL của các doanh nghiệp thương mại của Hà Nội. Trong suốt quá trình thực hiện luận án, mặc dù có sự trợ giúp của Tổng cục Thống kê và Cục Thống kê Thành phố Hà Nội nhưng số liệu chiết xuất được rất hạn chế. Thứ hai, lý thuyết áp dụng để nghiên cứu về PTNNL là lý thuyết của [27], các tài liệu, số liệu thống kê về PTNNL theo lý thuyết này cũng rất hạn chế.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

1. (2018) *Những thách thức của Cách mạng Công nghiệp 4.0 đối với nguồn nhân lực thương mại điện tử ở Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương, số 528, ISSN 0868-3808
2. (2018), *Thực trạng và giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công an Thành phố Hà Nội*, Tạp chí Công Thương, số 13, ISSN 0866-7756
3. (2021), *Đào tạo cử nhân quản lý nguồn nhân lực xanh ở các trường đại học Việt Nam*, kỷ yếu hội thảo khoa học quốc gia “Quản lý nguồn nhân lực xanh, cơ hội và thách thức với các doanh nghiệp Việt Nam, ISBN 978-604-308-663-8, NXB Lao động Xã hội
4. (2023), *Building and promoting a self-learning environment in businesses, from theory to practice at commercial enterprises in Hanoi, Vietnam*, International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation, 04 (06), 854-859, <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2023.4.6.854-859>
5. (2023), *E – commerce human resource development, international experience and lesson for Vietnam*, *E – commerce human resource development, international experience and lesson for Vietnam*, 04 (06), 854-859, DOI: <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i12-26>
6. (2024), *Factors Affecting Development Of E-Commerce Human Resources: Case Study Of Hanoi Trading Enterprises*, Educational Administration: Theory and Practice, 30(4), 8077-8090, DOI: <https://doi.org/10.53555/kuvey.v30i4.2691>

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Cục Thương mại điện tử và Kinh tế số, “Báo cáo thương mại điện tử Việt Nam năm 2022,” *Cục Thương mại điện tử và Kinh tế số*, 2022, [Online]. Available: <https://idea.gov.vn/?page=document>
- [2] L. Nadler, *Developing Human Resources*, . Houston : Gulf Publishing company, 1970.
- [3] R. Jacobs, “Human resource development as an interdisciplinary body of knowledge,” *Hum. Resour. Dev. Q.*, vol. 1, no. 1, pp. 65–71, 1990.
- [4] R. L. Craig and R. Craig, *Training and development handbook: A guide to human resource development*. McGraw-Hill New York, 1976.
- [5] J. Walton, “Strategic human resource development,” *Financ. Times, London*, 1999.
- [6] M. Reid and H. A. Barrington, “Training interventions: Managing employee development,” (*No Title*), 1992.
- [7] H. Rainbird, “Training Matters: union perspectives on industrial restructuring and training,” (*No Title*), 1990.
- [8] P. Belcourt, M., & Wright, “Managing performance through training and development,” *Toronto, Ontario, Canada: Nelson.*, 1996.
- [9] E. P. Antonacopoulou, “Training Does Not Imply Learning: The Individual’s Perspective. 3, 14-33,” *Int. J. Train. Dev.*, vol. 3, pp. 14–33, 1999.
- [10] C. Elliott and S. Turnbull, “Reconciling autonomy and community: The paradoxical role of HRD,” *Hum. Resour. Dev. Int.*, vol. 6, no. 4, pp. 457–474, 2003.
- [11] D. Russ-Eft, “That old fungible feeling: Defining human resource development,” *Adv. Dev. Hum. Resour.*, vol. 2, no. 3, pp. 49–53, 2000.
- [12] T. N. Garavan, D. Mcguire, and D. O’donnell, “Exploring Human Resource Development: A Levels of Analysis Approach,” *Hum. Resour. Dev. Rev.*, vol. 3, no. 4, pp. 417–441, 2004, doi: 10.1177/1534484304271669.
- [13] N. Chalofsky, “The meaning of the meaning of work: A literature review analysis,” in *Academy of Human Resource Development Conference Proceedings*, ERIC, 2000, p. 94.
- [14] F. Wagner-Marsh and J. Conley, “The fourth wave: the spiritually-based firm,” *J. Organ. Chang. Manag.*, vol. 12, no. 4, pp. 292–302, 1999.
- [15] R. A. Noe, “Trainees’ attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness,” *Acad. Manag. Rev.*, vol. 11, no. 4, pp. 736–749, 1986.
- [16] D. E. Bowen and E. E. Lawler III, “Total quality-oriented human resources management,” *Organ. Dyn.*, vol. 20, no. 4, pp. 29–41, 1992.

- [17] R. A. Noe and S. L. Wilk, "Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities.," *J. Appl. Psychol.*, vol. 78, no. 2, p. 291, 1993.
- [18] S. R. Madsen, "A model for individual change: Exploring its application to human resource development," *Hum. Resour. Dev. Rev.*, vol. 2, no. 3, pp. 229–251, 2003.
- [19] J. E. Mathieu and J. W. Martineau, "Individual and situational influences on training motivation in JK Ford,(ed.), *Improving Training Effectiveness in Work Organizations.*" Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.
- [20] N. T. H. Quyên, "Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp khách sạn tỉnh Kiên Giang," Đại học Duy Tân, 2021.
- [21] P. A. McLagan, "Models for HRD practice," *Train. Dev. J.*, vol. 43, no. 9, pp. 49–60, 1989.
- [22] T. N. Garavan, "Strategic human resource development," *J. Eur. Ind. Train.*, vol. 15, no. 1, 1991.
- [23] R. A. Swanson, "Human resource development and its underlying theory," *Hum. Resour. Dev. Int.*, vol. 4, no. 3, pp. 299–312, 2001.
- [24] S. Yoo, S. Jang, S. W. Byun, and S. Park, "Exploring human resource development research themes: A keyword network analysis," *Hum. Resour. Dev. Q.*, vol. 30, no. 2, pp. 155–174, 2019, doi: 10.1002/hrdq.21336.
- [25] D. McGuire and K. M. Jorgensen, *Human Resource Development: Theory and Practice*. SAGE Publications, 2010. [Online]. Available: <https://books.google.com.vn/books?id=ZA-xQkm3LysC>
- [26] J. Bray, "Human resource development as we know it: speeches that have shaped the field.," *Action Learn. Res. Pract.*, vol. 10, no. 1, pp. 83–90, 2013, doi: doi:10.1080/14767333.2012.759384.
- [27] A. M. G. Jerry W Gilley, Steven A. Eggland, *Principles Of Human Resource Development 2nd Edition*. Basic Books, 2002.
- [28] I. Wognum and J. Fond Lam, "Stakeholder involvement in strategic HRD aligning: the impact on HRD effectiveness," *Int. J. Train. Dev.*, vol. 4, no. 2, pp. 98–110, 2000.
- [29] J. Burgoyne, "Management development for the individual and the organization.," *Pers. Manag.*, pp. 40–44, 1998.
- [30] K. P. Kuchinke, "Moving beyond the dualism of performance versus learning: A response to Barrie and Pace.," *Hum. Resour. Dev. Quarterly*, 9(4), 377., vol. 9, no. 4, p. 377, 1998.
- [31] R. Ruona, W.E.A., Leimbach, M., Holton, E.F. & Bates, "The Relationship between Learner Utility Reactions and Predicted Learning Transfer among Trainees'," *Int. J. Train. Dev.*, vol. 6, no. 4, pp. 218–228, 2002.
- [32] R. Bates, H. Chih Chen, and T. Hatcher, "Value priorities of HRD scholars and

- practitioners,” *Int. J. Train. Dev.*, vol. 6, no. 4, pp. 229–339, 2002, doi: 10.1111/1468-2419.00161.
- [33] M. Salisbury and J. Plass, “A conceptual framework for a knowledge management system,” *Hum. Resour. Dev. Int.*, vol. 4, no. 4, pp. 451–464, 2001.
 - [34] P. K. Ahmed, K. K. Lim, and A. Y. E. Loh, *Learning through knowledge management*. Routledge, 2007.
 - [35] E. A. Smith, “The role of tacit and explicit knowledge in the workplace,” *J. Knowl. Manag.*, vol. 5, no. 4, pp. 311–321, 2001.
 - [36] Y. Baruch, “Employability: a substitute for loyalty?,” *Hum. Resour. Dev. Int.*, vol. 4, no. 4, pp. 543–566, 2001.
 - [37] U. Beck and E. Beck-Gernsheim, “Individualization and ‘precarious freedoms’: Perspectives and controversies of a subject-oriented sociology,” *Detraditionalization*, pp. 23–48, 1996.
 - [38] G. Martin, J. Pate, and J. McGoldrick, “Do HRD investment strategies pay? Exploring the relationship between lifelong learning and psychological contracts,” *Int. J. Train. Dev.*, vol. 3, no. 3, pp. 200–214, 1999.
 - [39] J. A. Sonnenfeld, M. A. Peiperl, and J. P. Kotter, “Strategic determinants of managerial labor markets: A career systems view,” *Hum. Resour. Manage.*, vol. 27, no. 4, pp. 369–388, 1988.
 - [40] D. Kirkpatrick and J. Kirkpatrick, *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers, 2006.
 - [41] E. F. Holton, “The flawed four-level evaluation model,” *Hum. Resour. Dev. Q.*, vol. 7, no. 1, pp. 5–21, 1996.
 - [42] Nguyễn Thanh Vu, “Research on factors affecting human resource development of garment enterprises in Tien Giang province,” University of Economics Ho Chi Minh City, 2015.
 - [43] G. G. Wang, Z. Dou, and N. Li, “A systems approach to measuring return on investment for HRD interventions,” *Hum. Resour. Dev. Q.*, vol. 13, no. 2, pp. 203–224, 2002.
 - [44] R. Watkins and R. Kaufman, “An update on relating needs assessment and needs analysis,” *Performance+ Instr.*, vol. 35, no. 10, pp. 10–13, 1996.
 - [45] T. D. Hong, “Research on factors affecting human resource development of businesses: The case of tourism businesses in Ho Chi Minh City,” Tra Vinh University, 2022.
 - [46] T. T. Baldwin and R. J. Magjuka, “Organizational training and signals of importance: Linking pretraining perceptions to intentions to transfer,” *Hum. Resour. Dev. Q.*, vol. 2, no. 1, pp. 25–36, 1991.
 - [47] J. N. Cleveland and L. M. Shore, “Self-and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance,” *J. Appl. Psychol.*, vol. 77, no. 4, p. 469, 1992.

- [48] S. Yelon, "MASS: A model for producing transfer," *Perform. Improv. Q.*, vol. 5, no. 2, pp. 13–23, 1992.
- [49] M. E. Gist and T. R. Mitchell, "Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability," *Acad. Manag. Rev.*, vol. 17, no. 2, pp. 183–211, 1992.
- [50] T. Thang, L. C., & Quang, "Antecedents and consequences of dimensions of human resource management practices in Vietnam.," *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 16(10), pp. 1830-1846., 2005.
- [51] H. Lake, "Analysis of Human Resource Management Practices: Indonesia Labor Intensive Light Manufacturing Industries," *USAID SENADA*, no. February, 2008.
- [52] R. Hill and J. Stewart, "Human resource development in small organizations," *J. Eur. Ind. Train.*, vol. 24, 2000, doi: 10.1108/03090590010321070.
- [53] S. V.- SJ Tabibi, SV Khah, AA Nasiripour, "Factors affecting human resource development in the Iranian social security organization's hospitals World," *Appl. Sci. J.*, vol. 15, no. 2, pp. 164–173, 2011.
- [54] L. Nadler and Z. Nadler, *Developing human resources. (3rd Edn)*. Jossey-Bass, San Francisco/London, 1989.
- [55] V. Rajshekar, "Factors Affecting Approaches to International Human Resource Management."
https://www.academia.edu/30473830/Factors_Affecting_Approaches_to_International_Human_Resource_Management
- [56] M. Shuaibu and P. O. Timothy, "Human capital development dynamics in Africa: Evidence from panel cointegration and causality in 33 Countries," *Appl. Econom. Int. Dev.*, vol. 16, no. 1, pp. 116–131, 2016.
- [57] D. Sudhakar and K. Rambabu, "Role of E-Commerce initiatives in development of human resources in Indian Industries," *Int. J. Manag. Soc. Sci.*, vol. 3, no. 7, pp. 250–257, 2015.
- [58] F. Sameni, M., & Khoshalhan, "Analysis of Human Resource Development for Information Technology and E-Commerce in Iran. 2006 Global Future - PICMET 2006 Conference.," in *Technology Management for the Global Future - PICMET 2006 Conference*, 2006. doi: doi:10.1109/picmet.2006.296688.
- [59] Đặng Văn Sáng, "Phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong bối cảnh kinh tế số," 2021. <https://tapchicongthuong.vn/>
- [60] VECOM, "Báo cáo EBI 2023 - Vn," *Hiệp hội thương mại điện tử Việt Nam*, 2023.
- [61] Nguyễn Thành Hưng, "Nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực TMĐT – Những vấn đề đặt ra và giải pháp," *Khoa học Thương Mại*, vol. 43, 2011.
- [62] Hà Thị Thúy, "Phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0," 2019. <https://tapchitaichinh.vn/phat-trien-nguon-nhan-luc-thuong-mai-dien-tu-trong-boi-canhh-cuoc-cach-mang-cong-nghiep-4-0.html>

- [63] ThS. Đỗ Thanh Bình, “Nhu cầu về đào tạo thương mại điện tử tại Việt Nam,” 2021. [Online]. Available: <https://ictvietnam.vn/nuhu-cau-ve-dao-tao-thuong-mai-dien-tu-tai-viet-nam-28578.html>
- [64] G. T. Milkovich and J. W. Boudreau, *Human Resource Management*. Irwin, 1997. [Online]. Available: <https://books.google.com.vn/books?id=Hk6QQgAACAAJ>
- [65] P. M. Wright, G. C. McMahan, and A. McWilliams, “Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective,” *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 5, no. 2, pp. 301–326, 1994.
- [66] N. Henry, *Public Administration and Public Affairs*. Prentice Hall, 2001. [Online]. Available: <https://books.google.com.vn/books?id=MdgJAQAAMAAJ>
- [67] Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà Xuất b. 2012.
- [68] Trần Kim Dung, *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất T. 2018.
- [69] Vũ Thị Hà, “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp khu công nghiệp, khu chế xuất trên địa bàn Hà Nội,” Học viện Khoa học Xã Hội, 2016.
- [70] Nguyễn Văn Hồng và Nguyễn Văn Thoan, *Giáo trình thương mại điện tử*. Công ty in Khoa học Công nghệ mới., 2012.
- [71] OECD, “Measuring Electronic Commerce. OECD Digital Economy Papers, No. 27, OECD Publishing, Paris.,” 1997. <http://dx.doi.org/10.1787/237203566348>
- [72] W. G. and L. C. S. Treese, “Designing for Internet Commerce,” *Addison-Wesley, Longham, New York*, p. 400, 998.
- [73] M. Sriram, S., & Arumugam, “E Commerce and Human Resource Management,” *Innov. Manag. Pract.*, pp. 327–329, 2016.
- [74] Phạm Thị Thanh Trúc, “Nâng cao chất lượng NNL trong TMĐT tại Việt Nam,” in *Kỷ yếu hội thảo quốc tế Thương mại và phân phối lần 1 năm 2018*, 2018.
- [75] J. McGoldrick and J. Stewart, “Human resource development: Perspectives, strategies and practice,” *London: Pitman*, 1996.
- [76] D. M. Desimone, R. L., Werner, J. M., & Harris, *Human resource development (3rd ed.)*, Thomson Le. USA, 2002.
- [77] J. M. Werner and R. L. R. L. DeSimone, *Human Resource Development*. Cengage Learning, 2011. [Online]. Available: <https://books.google.com.vn/books?id=0WcJAAAAQBAJ>
- [78] Ủy ban Châu Âu, “Khuyến nghị số 2003/361/EC ngày 6 tháng 5 năm 2003 của Ủy Ban Châu Âu,” Paris, 2023.
- [79] R. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, *Human resource management: A general manager’s perspective*. New. York, NY: Free Press., 1984.
- [80] W. L. French and C. Bell, *Organization development: Behavioral science*

interventions for organization improvement. Pearson Educación, 1995.

- [81] R. Beckhard, “What is organization development,” *Organ. Dev. a Jossey-Bass Read.*, pp. 3–12, 2006.
- [82] W. B. Johnston, A. E. Packer, and U. S. D. of Labor, *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*. Hudson Institute, 1987. [Online]. Available: <https://books.google.com.vn/books?id=QKf486jVdBYC>
- [83] A. D. Benson, S. D. Johnson, and K. P. Kuchinke, “The Use of Technology in the Digital Workplace: A Framework for Human Resource Development,” *Adv. Dev. Hum. Resour.*, vol. 4, no. 4, pp. 392–404, 2002, doi: 10.1177/152342202237518.
- [84] E. W. Prastyaningtyas, A. M. Almaududi Ausat, L. F. Muhamad, M. I. Wanof, and S. Suherlan, “The Role of Information Technology in Improving Human Resources Career Development,” *J. Teknol. Dan Sist. Inf. Bisnis*, vol. 5, no. 3, pp. 266–275, 2023, doi: 10.47233/jteksis.v5i3.870.
- [85] J. L. Gascó, J. Llopis, and M. Reyes González, “The use of information technology in training human resources: An e-learning case study,” *J. Eur. Ind. Train.*, vol. 28, no. 5, pp. 370–382, 2004, doi: 10.1108/03090590410533062.
- [86] B. T. Kim Dung, T., Hải, Đ. T., & Thanh, “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,” 2010.
- [87] Phạm Hùng Đức, “Impact of human resource management practices on enterprises’ competitive advantages and business performance: Evidence from telecommunication industry,” *Management Science Letters*, vol. 10, no. 4. pp. 721–732, 2020. doi: 10.5267/j.msl.2019.10.025.
- [88] F. L. Cooke, R. Schuler, and A. Varma, “Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future,” *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 30, no. 4, 2020, doi: 10.1016/j.hrmr.2020.100778.
- [89] G. E. Matthews, “Analysis of human resource development in flint, Michigan: A Planning paradigm,” *Univ. Michigan.*, 1984.
- [90] E. W. Morrison, “Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality,” *Hum. Resour. Manag.* 35(4), pp. 493-512., 1996.
- [91] J. Pfeffer, “Seven Practices of Successful Organizations,” *Calif. Manage. Rev.*, vol. 40, no. 2, pp. 96–124, 1998, doi: 10.2307/41165935.
- [92] K. Singh, “Impact of HR practices on perceived firm performance in India,” *Asia Pacific J. Hum. Resour.*, vol. 42, no. 3, pp. 301–317, 2004, doi: 10.1177/1038411104048170.
- [93] Zubair A Marwat & Qureshi M Tahir, “Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance,” 2011.
- [94] NR Aravamudhan & R Krishnaveni, “Recruitment and Selection Building Scale : Content Validity Evidence,” *SCMS J. Indian Manag.*, vol. 12, no. 3, 2015.

- [95] M. Slavković, G. Pavlović, and M. Simić, “Employee recruitment and its relationship with employee satisfaction: Verifying the mediating role of the employer brand,” *Ekonomski horizonti*, vol. 20, no. 2, pp. 127–139, 2018, doi: 10.5937/ekonhor1802127s.
- [96] A. Ardichvili, “Knowledge Management, Human Resource Development, and Internet Technology,” *Adv. Dev. Hum. Resour.*, vol. 4, no. 4, pp. 451–463, 2002, doi: 10.1177/152342202237522.
- [97] D. L. Stone, D. L. Deadrick, K. M. Lukaszewski, and R. Johnson, “The influence of technology on the future of human resource management,” *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 25, no. 2, pp. 216–231, 2015, doi: 10.1016/j.hrmr.2015.01.002.
- [98] Nguyễn Thị Thanh Quý, “Phát triển nguồn nhân lực ngành Hàng Không Việt Nam,” Học viện Khoa học Xã hội, 2016.
- [99] Nguyễn Thị Lệ, “Thực trạng và giải pháp phát triển thương mại điện tử ở Hà Nội trong bối cảnh chuyển đổi số ở Việt Nam,” *Tạp chí Công thương*, 2023. <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/thuc-trang-va-giai-phap-phat-trien-thuong-mai-dien-tu-o-ha-noi-trong-boi-can-h-chuyen-doi-so-o-viet-nam-104468.htm>
- [100] T. Yamane, *Statistics: An Introductory Analysis, 2nd Edition*, New York: Harper and Row., 1967.
- [101] Trương Đức Bình, *Áp dụng thống kê đa biến trong nghiên cứu thị trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam*, Nhà xuất bản, no. June. 2023.
- [102] R. E. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, *Multivariate Data Analysis. 7th Edition*, New York.: Pearson, 2010.
- [103] M. Cristobal, E., Flavian, C., & Guinaliu, “Perceived e-service quality (PeSQ) measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty,” *Manag. Serv. Qual. An Int. journal*, vol. 17, no. 7, pp. 317-340., 2007, doi: <https://doi.org/10.1108/09604520710744326>.
- [104] C. F. Dormann *et al.*, “Collinearity: A review of methods to deal with it and a simulation study evaluating their performance,” *Ecography (Cop.)*, vol. 36, no. 1, 2013, doi: 10.1111/j.1600-0587.2012.07348.x.
- [105] D. Guest, “Human resource management and performance: a review and research agenda’ . , 8: 3, .,” *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 8, no. 3, pp. 263–276, 1997, doi: <https://doi.org/10.1080/095851997341630>.
- [106] F. Z. (2007) Lee, F. H., & Lee, . “The relationship between human resource management practices, leadership style, competitive strategy and business performance in Taiwanese steel industry,” in *In A Paper Presented at the 13th Asia Pacific Management Conference*, Melbourne, Australia., 2007.
- [107] Hà Diệu Linh, “Социально - экономическое развитие,” pp. 27–36, 2020, doi: 10.24411/2618-9453-2020-10013.
- [108] M. C. Duică, N. V. Florea, A. O. Duică, and I. A. Tănăsescu, “The role of e-skills in developing sustainable organizations and e-activities in the new digitized

- business world,” *Sustainability (Switzerland)*, vol. 12, no. 8. 2020. doi: 10.3390/SU12083400.
- [109] E. B. Cohen, “Navigating Information Challenges: Issues in Informing Science and Information Technology,” *Informing Sci. Press. St. Rosa.*, 2011.
- [110] G. Dessler, *Human Resource Management*. Pearson Education South Asia Pte Limited, 2018. [Online]. Available: <https://books.google.com.vn/books?id=RtTyxQEACAAJ>
- [111] E. D. Pulakos, *Performance management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. SHRM foundation Alexandria, VA, 2004.
- [112] P. Hu, “Theorizing Strategic Human Resource Development: Linking Financial Performance and Sustainable,” *Compet. Advantage. Online Submission.*, 2007.
- [113] Lê Thị Mỹ Linh, “Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam,” Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội., 2009.
- [114] J. Joy-Matthews, D. Megginson, and M. Surtees, *Human resource development*. Kogan Page Publishers, 2004.
- [115] A. Aziz, “Firm level decisions and human resource development in an Islamic economy,” *Am. J. Islam Soc.*, vol. 10, no. 2, pp. 201–216, 1993.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

NỘI DUNG PHÒNG VẤN SÂU

Xin chào Thầy/Cô!

Trước tiên, xin cảm ơn các Thầy/Cô đã dành thời gian để trả lời phỏng vấn ngày hôm nay.

Xin tự giới thiệu nghiên cứu sinh là, hiện NCS đang thực hiện đề tài nghiên cứu: “*Phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội*”. Ý kiến của Quý Thầy/Cô có giá trị rất lớn với NCS trong quá trình thiết kế nghiên cứu. Rất mong nhận được ý kiến góp ý của Quý Thầy/Cô về nội dung, các tiêu chí đánh giá và nhân tố tác động đến PTNNL thương mại điện tử em đã xây dựng dưới đây!

PHẦN 1: NỘI DUNG, CÁC TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ PTNNL THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

Câu 1: Để nghiên cứu về PTNNL TMĐT tại các doanh nghiệp thương mại, tác giả dự kiến sử dụng mô hình PTNNL của Gilley? Thầy/Cô có ý kiến gì về việc sử dụng mô hình này?

1. Đồng ý:
2. Không đồng ý:
3. Khác:

Câu 2: Theo Gilley, nội dung của PTNNL bao gồm: phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, quản lý kết quả thực hiện công việc và phát triển tổ chức. Tác giả xây dựng tiêu chí đánh giá PTNNL theo bốn nhóm nội dung này. Thầy/Cô cho rằng việc này đã hợp lý?

1. Đồng ý:
2. Không đồng ý:
3. Khác:

Câu 3: Tác giả dự kiến, các tiêu chí đánh giá phát triển cá nhân bao gồm 3 nhóm dưới đây? Xin Thầy/Cô cho biết ý kiến của cá nhân về các tiêu chí này?

Tiêu chí	Cách tính	Ý kiến
<i>(i) Nhóm tiêu chí đánh giá khả năng đào tạo nhân viên mới</i>		
Tỷ lệ NV mới được tham gia đào tạo	$= (\text{Số NV mới được tham gia ĐT} / \text{tổng số nhân viên mới}) * 100$	1. Đồng ý 2. Không đồng ý 3. Khác
Tỷ lệ nhân viên mới nắm bắt tốt các thông tin chung về doanh nghiệp	$= (\text{Số NV nắm bắt tốt các thông tin chung về DN} / \text{số nhân viên mới được tham gia đào tạo}) * 100$	1. Đồng ý 2. Không đồng ý 3. Khác
Tỷ lệ nhân viên mới nắm bắt tốt các thông tin chung về công việc mà họ đảm nhận	$= (\text{Số NV nắm bắt tốt các thông tin về công việc} / \text{số nhân viên mới được tham gia đào tạo}) * 100$	1. Đồng ý 2. Không đồng ý 3. Khác
<i>(ii) Nhóm tiêu chí đánh giá khả năng đào tạo, đào tạo lại</i>		
Tỷ lệ lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại	$= (\text{Số lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại} / \text{Tổng số lao động của DN}) * 100$	1. Đồng ý 2. Không đồng ý 3. Khác
Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo lại hoàn thành công việc tốt hơn	$= (\text{Số lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại hoàn thành công việc tốt hơn} / \text{Số lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại}) * 100$	1. Đồng ý 2. Không đồng ý 3. Khác
<i>(iii) Nhóm tiêu chí đánh giá khả năng xây dựng và thúc đẩy môi trường tự học</i>		
Tỷ lệ lao động tự học thường xuyên trong quá trình làm việc	$= (\text{Số lao động tự học thường xuyên trong quá trình làm việc} / \text{Tổng số lao động của DN}) * 100$	1. Đồng ý 2. Không đồng ý 3. Khác
Tỷ lệ lao động hoàn thành tự học	$= (\text{Số lao động hoàn thành tự học} / \text{Số lao động tự học thường xuyên}) * 100$	1. Đồng ý 2. Không đồng ý 3. Khác

Câu 4: Tương tự như vậy, tác giả dự kiến các tiêu chí đánh giá phát triển sự nghiệp bao gồm các tiêu chí dưới đây? Xin Thầy/Cô cho biết ý kiến của cá nhân về các tiêu chí này?

Tiêu chí	Cách tính	Ý kiến
Tỷ lệ lao động có tự xây dựng kế hoạch và lộ trình phát triển sự nghiệp	$= (\text{Số lao động có xây dựng kế hoạch/lộ trình phát triển sự nghiệp} / \text{tổng số lao động}) * 100$	1. Đồng ý 2. Không đồng ý 3. Khác
Tỷ lệ người lao động được tư vấn về việc xây dựng kế hoạch và lộ trình phát triển sự nghiệp (thông qua lãnh đạo quản lý hoặc trung tâm tư vấn của tổ chức hoặc chuyên gia được tổ chức phân công)	$= (\text{Số lao động được tư vấn/lộ trình phát triển sự nghiệp} / \text{tổng số lao động}) * 100$	1. Đồng ý 2. Không đồng ý 3. Khác
Tỷ lệ người lao động được đào tạo (đào tạo lại) để bổ sung kiến thức, kỹ năng theo đúng lộ trình phát triển sự nghiệp	$= (\text{Số lao động được đào tạo, đào tạo lại để bổ sung kiến thức, kỹ năng} / \text{Tổng số lao động có xây dựng kế hoạch và lộ trình phát triển sự nghiệp}) * 100$	1. Đồng ý 2. Không đồng ý 3. Khác
Tỷ lệ người lao động được tư vấn phát triển sự nghiệp trong quá trình thực hiện kế hoạch phát triển sự nghiệp	$= (\text{Số lao động được tư vấn PTNN} / \text{Tổng số lao động có xây dựng kế hoạch và lộ trình phát triển sự nghiệp}) * 100$	1. Đồng ý 2. Không đồng ý 3. Khác
Tỷ lệ người lao động được hỗ trợ (về kinh phí, thời gian,...) trong việc được tham gia các khóa đào tạo phù hợp với lộ trình phát triển sự nghiệp và mục tiêu của tổ chức	$= (\text{Số lao động được hỗ trợ} / \text{Tổng số lao động có xây dựng kế hoạch và lộ trình phát triển sự nghiệp}) * 100$	1. Đồng ý 2. Không đồng ý 3. Khác

Câu 5: Xin Thầy/Cô cho biết ý kiến của mình về các tiêu chí đánh giá việc quản lý kết quả thực hiện công việc dưới đây?

Tiêu chí	Cách tính	Ý kiến
Tỷ lệ lao động chưa đạt kết quả thực hiện công việc như dự kiến	$= (\text{Số lao động chưa đạt kết quả thực hiện công việc dự kiến} / \text{Tổng số lao động của DN}) * 100$	1. Đồng ý 2. Không đồng ý 3. Khác
Tỷ lệ lao động chưa đạt kết quả thực hiện công việc như dự kiến được trao đổi, thảo luận về hạn chế, nguyên nhân của hạn chế và các giải pháp khắc phục	$= (\text{Số lao động được trao đổi, thảo luận} / \text{Tổng số lao động chưa đạt KQTHCV như dự kiến}) * 100$	1. Đồng ý 2. Không đồng ý 3. Khác
Tỷ lệ người lao động được hỗ trợ để khắc phục các hạn chế, khuyết điểm để hoàn thành công việc tốt hơn	$= (\text{Số lao động được hỗ trợ} / \text{Tổng số lao động chưa đạt KQTHCV})$	1. Đồng ý 2. Không đồng ý 3. Khác

Câu 6: Đứng trên góc độ doanh nghiệp, mục tiêu cuối cùng của PTNNL TMDT là hướng đến phát triển tổ chức. Tác giả dự kiến các tiêu chí đánh giá phát triển tổ chức bao gồm:

- Tổ chức đã ban hành chiến lược và kế hoạch phát triển của tổ chức, trong đó có kế hoạch/chiến lược phát triển nguồn nhân lực
- Tổ chức đã xây dựng và tổ chức thực hiện các biện pháp nhằm thực hiện kế hoạch/chiến lược phát triển nguồn nhân lực
- Mức độ tối ưu hóa của việc sử dụng nguồn nhân lực (sử dụng tối ưu nguồn nhân lực nội bộ, sử dụng có hiệu quả NNL bên ngoài)
- Tổ chức xác định rõ các khả năng, tiềm năng của NNL trong tổ chức
- Tổ chức có biện pháp phù hợp nhằm phát huy hiệu quả các khả năng, tiềm năng của NNL trong tổ chức

Xin Thầy/Cô cho biết ý kiến của mình về các tiêu chí trên.

1. Đồng ý:
2. Không đồng ý:
3. Khác:

PHẦN 2: CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN PTNNL VÀ THANG ĐO CÁC NHÂN TỐ

Câu 1: Để làm rõ thực trạng, NCS xây dựng mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT với 6 biến độc lập là phân tích công việc, tuyển dụng và bố trí nhân lực, giáo dục và đào tạo, đánh giá kết quả thực hiện công việc, chính sách đãi ngộ và chính sách khuyến khích đổi mới sáng tạo và một biến độc lập là phát triển NNL. Rất mong nhận được ý kiến góp ý của Quý Thầy/Cô về các nhân tố tác động đến PTNNL TMĐT mà tác giả đề xuất.

STT	Nhân tố tác động	Ý kiến của Thầy/Cô		
		Đồng ý	Không đồng ý	Khác
1	Xác định công việc			
2	Tuyển dụng nhân lực			
3	Giáo dục và đào tạo			
4	Đánh giá kết quả thực hiện công việc			
5	Chính sách đãi ngộ			
6	Khuyến khích đổi mới sáng tạo			
7	Bổ sung:			
8	Gợi ý thang đo cho nhân tố bổ sung (nếu có):			

Câu 2: Xin Thầy/Cô cho ý kiến về các thang đo nhân tố ảnh hưởng đến PTNNL TMĐT mà NCS kế thừa và điều chỉnh dưới đây.

Ký hiệu	Thang đo	Thang đo gốc
Xác định công việc		
JOA1	Công việc của Anh/Chị có bản mô tả công việc rõ ràng và thường xuyên được cập nhật	[86], [92], [87]
JOA2	Công ty có quy định cụ thể chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của người thực hiện công việc trong bản mô tả công việc	[86], [87], [92]
JOA3	Công ty có quy định cụ thể kiến thức, kỹ năng, thái độ (trong bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc) đối với chức danh công việc mà Anh/Chị đang đảm nhận	Đề xuất của tác giả

Ký hiệu	Thang đo	Thang đo gốc
JOA4	Công ty có quy định về các tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với chức danh công việc của Anh/Chị	[87]
JOA5	Các quy định của Công ty về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn trong bản mô tả công việc; về kiến thức, kỹ năng, thái độ đã tạo động lực cho sự phấn đấu của Anh/Chị trong việc cố gắng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và nâng cao kiến thức, kỹ năng của bản thân	Đề xuất của tác giả
Tuyển dụng nhân lực		
REA1	Quy trình tuyển dụng tại Công ty đảm bảo tính khoa học	[86], [92], [87]
REA2	Tiêu chuẩn tuyển dụng phù hợp với tiêu chuẩn công việc	[92], [87]
REA3	Anh/Chị được tuyển chọn phù hợp với yêu cầu công việc	[86], [87]
REA4	Tuyển dụng nhân lực hiện nay góp phần làm cho chất lượng NNL TMĐT của doanh nghiệp tăng lên	Đề xuất của tác giả
Giáo dục và đào tạo		
EAT1	Giáo dục và đào tạo luôn được xác định căn cứ vào chiến lược phát triển Công ty	[86], [92]
EAT2	Anh/Chị Nhân viên được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc	[86], [92], [87]
EAT3	Tham gia các chương trình giáo dục, đào tạo do công ty tổ chức giúp nâng cao năng suất và hiệu quả thực hiện công việc	Đề xuất của tác giả
EAT4	Tham gia các chương trình giáo dục, đào tạo do công ty tổ chức giúp Anh/Chị nâng cao năng lực cá nhân	Đề xuất của tác giả

Ký hiệu	Thang đo	Thang đo gốc
Đánh giá kết quả thực hiện công việc		
EWR1	Đánh giá kết quả công việc của Anh/Chị được thực hiện dựa trên mục tiêu cụ thể	[86], [92]
EWR2	Hệ thống đánh giá khuyến khích Anh/Chị nâng cao năng lực làm việc	[86], [87]
EWR3	Các chỉ tiêu đánh giá nhân viên gắn chặt với mục tiêu chiến lược của tổ chức	[86]
EWR4	Kết quả đánh giá ảnh hưởng mạnh mẽ tới hành vi của Anh/Chị, hành vi của đội, nhóm	[92], [87]
EWR5	Anh/Chị nhận được thông tin phản hồi và tư vấn về kết quả công việc của mình một cách kịp thời	[86], [92], [87]
Chính sách đãi ngộ		
HRC1	Chính sách đãi ngộ được phân phối công bằng trong doanh nghiệp	[86], [87]
HRC2	Chính sách đãi ngộ được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc	[86], [92], [87]
HRC3	Lợi ích Anh/Chị nhận được từ Công ty tương xứng với năng lực cá nhân	[86], [92]
HRC4	Tiền lương và các phúc lợi Anh/Chị nhận được là phù hợp với thị trường lao động hiện nay	[92]
HRC5	Chính sách đãi ngộ tại công ty khuyến khích sự nỗ lực của Anh/Chị trong việc phấn đấu nâng cao trình độ, năng suất, hiệu quả công việc để đạt mức đãi ngộ cao hơn	[87]
Khuyến khích đổi mới, sáng tạo trong doanh nghiệp		
EIC1	Anh/Chị thường xuyên đổi mới, sáng tạo trong công việc	[86], [87]
EIC2	Anh/Chị được khuyến khích đổi mới, sáng tạo trong công việc	[86], [87]

Ký hiệu	Thang đo	Thang đo gốc
EIC3	Anh/Chị được tạo điều kiện để thực hành đổi mới, sáng tạo trong công việc	[86]
EIC4	Sự đổi mới, sáng tạo trong công việc của Anh/Chị mang lại hiệu quả tốt hơn trong công việc	[87]
EIC5	Anh/Chị đã từng được ghi nhận những kết quả của sự đổi mới, sáng tạo trong công việc	[87]
EIC6	Thông qua chính sách khuyến khích đổi mới sáng tạo Anh/Chị nhận thấy kiến thức, kỹ năng và khả năng sáng tạo của mình được nâng cao	Đề xuất của tác giả
Hoạt động phát triển nguồn nhân lực		
PTNNL1	Doanh nghiệp có đủ số lượng nhân lực theo yêu cầu công việc	[20]
PTNNL2	Chất lượng nhân lực của công ty đáp ứng nhu cầu sử dụng	[42], [20]
PTNNL3	Cơ cấu nhân lực của công ty là phù hợp	[20]
PTNNL4	Hoạt động PTNNL giúp công ty chuẩn bị tốt NNL cho tương lai	[98]
PTNNL5	Phát triển NNL nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty	[45], [42]

Trân trọng cảm ơn!

PHỤ LỤC 2

CÔNG THỨC TÍNH CÁC TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ PTNNL

(i) Nhóm tiêu chí đánh giá khả năng đào tạo nhân viên mới

(1) Tỷ lệ nhân viên mới được tham gia đào tạo

$$\text{Tỷ lệ NV mới được tham gia đào tạo} = \frac{\text{Số nhân viên mới được tham gia đào tạo}}{\text{Tổng số nhân viên mới}} \times 100 \quad (1)$$

(2) Tỷ lệ nhân viên mới nắm bắt tốt các thông tin chung về DN

$$\text{Tỷ lệ NV mới nắm bắt tốt các thông tin chung về DN} = \frac{\text{Số nhân viên nắm bắt tốt các thông tin chung về DN}}{\text{Số nhân viên mới được tham gia ĐT}} \times 100 \quad (2)$$

(3) Tỷ lệ nhân viên mới nắm bắt tốt các thông tin chung về công việc mà họ đảm nhận

$$\text{Tỷ lệ NV mới nắm bắt tốt các thông tin về công việc} = \frac{\text{Số nhân viên nắm bắt tốt các thông tin về công việc}}{\text{Số nhân viên mới được tham gia ĐT}} \times 100 \quad (3)$$

(ii) Nhóm tiêu chí đánh giá khả năng đào tạo, đào tạo lại

(4) Tỷ lệ lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại

$$\text{Tỷ lệ lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại} = \frac{\text{Số lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại}}{\text{Tổng số lao động của DN}} \times 100 \quad (4)$$

(5) Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo lại hoàn thành công việc tốt hơn

$$\text{Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo hoàn thành công việc tốt hơn} = \frac{\text{Số lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại hoàn thành công việc tốt hơn}}{\text{Số lao động tham gia đào tạo, đào tạo lại}} \times 100 \quad (5)$$

(iii) Nhóm tiêu chí đánh giá khả năng xây dựng và thúc đẩy môi trường tự học

(6) Tỷ lệ lao động tự học thường xuyên trong quá trình làm việc

$$\text{Tỷ lệ lao động tự học thường xuyên trong quá trình làm việc} = \frac{\text{Số lao động tự học thường xuyên trong quá trình làm việc}}{\text{Tổng số lao động của DN}} \times 100 \quad (6)$$

(7) Tỷ lệ lao động tự học theo mức độ thường xuyên trong quá trình làm việc

$$\text{Tỷ lệ lao động tự học theo mức độ thường xuyên trong quá trình làm việc} = \frac{\text{Số lao động tự học theo các mức độ thường xuyên}}{\text{Tổng số lao động của DN}} \times 100 \quad (7)$$

(8) Tỷ lệ lao động hoàn thành tự học

$$\text{Tỷ lệ lao động hoàn thành tự học} = \frac{\text{Số lao động hoàn thành tự học}}{\text{Tổng số lao động tự học thường xuyên}} \times 100 \quad (8)$$

(iv) Các tiêu chí đánh giá lộ trình phát triển sự nghiệp

(9) Tỷ lệ lao động có tự xây dựng kế hoạch và lộ trình PTNN

$$\text{Tỷ lệ lao động có xây dựng kế hoạch và lộ trình PTNN} = \frac{\text{Số lao động có xây dựng kế hoạch và lộ trình PTNN}}{\text{Tổng số lao động trong DN}} \times 100 \quad (9)$$

(10) Tỷ lệ NLĐ được tư vấn về việc xây dựng kế hoạch và lộ trình PTNN (thông qua lãnh đạo quản lý hoặc trung tâm tư vấn của tổ chức hoặc chuyên gia được tổ chức phân công)

$$\text{Tỷ lệ lao động được tư vấn xây dựng kế hoạch và lộ trình PTNN} = \frac{\text{Số lao động được tư vấn xây dựng kế hoạch và lộ trình PTNN}}{\text{Tổng số lao động trong DN}} \times 100 \quad (10)$$

(11) Tỷ lệ NLD được đào tạo (đào tạo lại) để bổ sung kiến thức, kỹ năng theo đúng lộ trình PTNN

$$\text{Tỷ lệ lao động được đào tạo, đào tạo lại để bổ sung kiến thức, kỹ năng} = \frac{\text{Số lao động được đào tạo, đào tạo lại để bổ sung kiến thức, kỹ năng}}{\text{Tổng số lao động có xây dựng kế hoạch và lộ trình PTNN}} \times 100 \quad (11)$$

(12) Tỷ lệ NLD được tư vấn PTNN trong quá trình thực hiện kế hoạch PTNN

$$\text{Tỷ lệ lao động được tư vấn PTNN} = \frac{\text{Số lao động được tư vấn PTNN}}{\text{Tổng số lao động có xây dựng kế hoạch và lộ trình PTNN}} \times 100 \quad (12)$$

(13) Tỷ lệ NLD được hỗ trợ (về kinh phí, thời gian,...) trong việc được tham gia các khóa đào tạo phù hợp với lộ trình PTNN và mục tiêu của tổ chức

$$\text{Tỷ lệ lao động được hỗ trợ} = \frac{\text{Số lao động được hỗ trợ}}{\text{Tổng số lao động có xây dựng kế hoạch và lộ trình PTNN}} \times 100 \quad (13)$$

(v) Các tiêu chí đánh giá việc quản lý kết quả thực hiện công việc

(14) Tỷ lệ lao động chưa đạt KQTHCV như dự kiến

$$\text{Tỷ lệ lao động chưa đạt KQTHCV dự kiến} = \frac{\text{Số lao động chưa đạt KQTHCV dự kiến}}{\text{Tổng số lao động của DN}} \times 100 \quad (14)$$

(15) Tỷ lệ lao động chưa đạt KQTHCV như dự kiến được trao đổi, thảo luận về hạn chế, nguyên nhân của hạn chế và các giải pháp khắc phục

$$\text{Tỷ lệ lao động chưa đạt KQTHCV được trao đổi, thảo luận} = \frac{\text{Số lao động được trao đổi, thảo luận}}{\text{Tổng số lao động chưa đạt KQTHCV như dự kiến}} \times 100 \quad (15)$$

(16) Tỷ lệ NLD được hỗ trợ để khắc phục các hạn chế, khuyết điểm để hoàn thành công việc tốt hơn

$$\text{Tỷ lệ lao động được hỗ trợ} = \frac{\text{Số lao động được hỗ trợ}}{\text{Tổng số lao động chưa đạt KQTHCV như dự kiến}} \times 100 \quad (16)$$

(vi) Các tiêu chí đánh giá phát triển tổ chức

Để đánh giá mức độ PTTC tác giả sử dụng các tiêu chí:

- (17) Tổ chức đã ban hành chiến lược và kế hoạch phát triển của tổ chức, trong đó có kế hoạch/chiến lược phát triển NNL
- (18) Tổ chức đã xây dựng và tổ chức thực hiện các biện pháp nhằm thực hiện kế hoạch/chiến lược PTNNL
- (19) Mức độ tối ưu hóa của việc sử dụng NNL (sử dụng tối ưu NNL nội bộ, sử dụng có hiệu quả NNL bên ngoài)
- (20) Tổ chức xác định rõ các khả năng, tiềm năng của NNL trong tổ chức
- (21) Tổ chức có biện pháp phù hợp nhằm phát huy hiệu quả các khả năng, tiềm năng của NNL trong tổ chức

PHỤ LỤC 3

TỔNG HỢP CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG

ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

<i>Hoạt động PTNNL</i>	<i>Tác giả đề xuất</i>
Đánh giá, phân tích công việc	[105]; [90]; [52]; [53]; [86] [92]; [93]
Tuyển dụng và chọn lựa	[89]; [90]; [91]; [92]; [51]; [93]; [52]; [86]; [94]; [95]; [45]; [42]
Giáo dục, đào tạo và phát triển	[89]; [54]; [90]; [52]; [27]; [92]; (Thàng, L. C., & Quang, 2005); [112]; [51]; [86]; [93]; [42]; [45]
Đánh giá kết quả công việc	[89]; [90]; [92]; [93]; [52]; [27]; [112]; [86]; [53]; [42]
Chính sách đãi ngộ	[79]; [90]; [105]; [93]; [53]; [86]; [42]; [45]
Phát triển lãnh đạo	[112]
Hiệu quả quản lý, duy trì quản lý	(Thang, L. C., & Quang, 2005); [53]
Quốc tế hóa, toàn cầu hóa	[113], [114], [115]
Yếu tố chính trị (Chính quyền)	Shelagh Dillon và Demand Media; Tsui và Milkovich (1987); Nguyễn Hữu Thân (2010); Kochan và cộng sự (1984)
Yếu tố kinh tế	Satow & Wang (1994); Shelagh Dillon & Demand Media; Nguyễn Hữu Thân (2010); Vignesh Rajshekar; Nguyễn Thuỳ Dương (2004); Nguyễn Thanh Vũ (2016); Nguyễn Long Giao (2013); A. wason (2008)
Giáo dục đào tạo nhân lực và pháp luật về lao động	Nguyễn Hữu Thân (2010); Shelagh Dillon và Demand Media; Vignesh Rajshekar, Kane và Palmer (1995), Henrietta Lake (2008); Nadler và Nadler (1987); Đàm Nguyễn Thuỳ Dương (2004)
Thay đổi công nghệ	DeFillippi (2002); Garavan cùng đồng sự (2008); Vignesh Rajshekar; Verkinderen và Altman (2002); Rosemary Hill and Jim Stewart (2000)
Yếu tố văn hoá - xã hội	Chandrakumara và Sparrow (2004); Shelagh Dillon và Demand Media; Nguyễn Hữu Thân (2010); Nguyễn

	Thanh Vũ (2016), Nguyễn Long Giao (2013), A. Swason (2008); Hoàng Xuân Hiệp (2013), Mahamed Shuaibu và Popoola Timothy Oladayo (2016)
Lực lượng lao động	Vignesh Rajshekar; Henrietta Lake (2008);
Cạnh tranh, đối thủ cạnh tranh,...	Jackson và cộng sự (1989); Kane và Palmer (1995); Poole và Jenkins (1996); Narsimha (2000); Kochan và cộng sự (1984)
Chính sách của Nhà nước có liên quan đến giáo dục đào tạo	Nguyễn Thanh Vũ (2016), Hoàng Xuân Hiệp (2013), Mahamed Shuaibu và Popoola Timothy Oladayo (2016), Nguyễn Thị Hoàng Quyên (2017)

PHỤ LỤC 4
DANH SÁCH PHÒNG VẤN SÂU

STT	Mã hóa	Đơn vị công tác	STT	Mã hóa	Đơn vị công tác
1	CG1	ĐH Kinh tế Quốc dân	16	CG16	Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội
2	CG2	ĐH Kinh tế Quốc dân	17	CG17	Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội
3	CG3	ĐH Kinh tế Quốc dân	18	CG18	Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội
4	CG4	Học viện Tài chính	19	CG19	Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội
5	CG5	Học viện Tài chính	20	CG20	Đại học Công Đoàn
6	CG6	Đại học Thương mại	21	CG21	Đại học Công Đoàn
7	CG7	Đại học Thương mại	22	CG22	Đại học Công Đoàn
8	CG8	Đại học Thương mại	23	CG23	Đại học Phenikaa
9	CG9	Học viện Ngân Hàng	24	CG24	Đại học Phenikaa
10	CG10	Đại học Nội vụ	25	CG25	Đại học Phenikaa
11	CG11	Đại học Nội vụ	26	CG26	Đại học Bách khoa Hà Nội
12	CG12	Đại học Nội vụ	27	CG27	Đại học Bách khoa Hà Nội
13	CG13	Đại học Nội vụ	28	CG28	Đại học Thủy Lợi
14	CG14	Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh	29	CG29	Đại học Thủy Lợi
15	CG15	Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh	30	CG30	Đại học Thủy Lợi

PHỤ LỤC 5
THANG ĐO CHÍNH THỨC

Ký hiệu	Thang đo
Phân tích công việc	
JOA1	Công ty có quy định cụ thể chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của người thực hiện công việc
JOA2	Công ty có quy định cụ thể kiến thức, kỹ năng, thái độ (trong bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc) đối với chức danh công việc mà Anh/Chị đang đảm nhận
JOA3	Công ty có quy định về các tiêu chuẩn thực hiện công việc thể hiện trong các bản mô tả công việc
JOA4	Các quy định của Công ty về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn; về kiến thức, kỹ năng, thái độ đã tạo động lực cho sự phấn đấu của Anh/Chị trong việc cố gắng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và nâng cao kiến thức, kỹ năng của bản thân
Tuyển dụng và bố trí nhân lực	
REA1	Hoạt động tuyển dụng tại Công ty đảm bảo tính khoa học
REA2	Anh/Chị được tuyển chọn phù hợp với yêu cầu công việc
REA3	Tuyển dụng nhân lực hiện nay góp phần làm cho chất lượng NNL TMĐT của doanh nghiệp tăng lên
REA4	Việc bố trí công việc tại Công ty là khoa học, hợp lý
REA5	Anh/Chị được bố trí công việc phù hợp với bản thân
REA6	Việc bố trí, sử dụng NNL TMĐT của Công ty hiện nay là phù hợp, phát huy được năng lực cá nhân của người lao động, góp phần tăng hiệu quả công việc
Ứng dụng khoa học, kỹ thuật vào phát triển TMĐT	
SAT1	Việc ứng dụng khoa học công nghệ vào phát triển TMĐT luôn được khuyến khích tại Công ty
SAT2	Anh/Chị luôn ứng dụng khoa học, công nghệ vào công việc của mình
SAT3	Ứng dụng khoa học, công nghệ trong công việc giúp Anh/Chị nâng cao năng suất và hiệu quả thực hiện công việc

SAT4	Ứng dụng khoa học, công nghệ trong công việc giúp Anh/Chị phát triển và nâng cao năng lực cá nhân
Chính sách đãi ngộ	
HRC1	Chính sách đãi ngộ được phân phối công bằng trong doanh nghiệp
HRC2	Chính sách đãi ngộ được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc
HRC3	Lợi ích Anh/Chị nhận được từ chính sách đãi ngộ tương xứng với công việc và nhiệm vụ
HRC4	Tiền lương và các phúc lợi Anh/Chị nhận được là phù hợp với thị trường lao động hiện nay
HRC5	Chính sách đãi ngộ tại công ty khuyến khích sự nỗ lực của Anh/Chị trong việc phấn đấu nâng cao trình độ, năng suất, hiệu quả công việc để đạt mức đãi ngộ cao hơn
Khuyến khích đổi mới, sáng tạo trong doanh nghiệp	
EIC1	Anh/Chị được khuyến khích đổi mới, sáng tạo trong công việc
EIC2	Anh/Chị được tạo điều kiện để thực hành đổi mới, sáng tạo trong công việc
EIC3	Sự đổi mới, sáng tạo trong công việc của Anh/Chị mang lại hiệu quả tốt hơn trong công việc
EIC4	Anh/Chị đã từng được ghi nhận những kết quả của sự đổi mới, sáng tạo trong công việc
EIC5	Thông qua chính sách khuyến khích đổi mới sáng tạo Anh/Chị nhận thấy kiến thức, kỹ năng và khả năng sáng tạo của mình được nâng cao
Hoạt động phát triển nguồn nhân lực	
PTNNL1	Hoạt động phát triển cá nhân
PTNNL2	Hoạt động phát triển sự nghiệp
PTNNL3	Quản lý kết quả công việc
PTNNL4	Phát triển tổ chức
PTNNL5	Hiệu quả hoạt động của công ty

PHỤ LỤC 6
THANG ĐO NHÁP

Ký hiệu	Thang đo	Thang đo gốc
Xác định công việc		
JOA1	Công việc của Anh/Chị có bản mô tả công việc rõ ràng và thường xuyên được cập nhật	[86], [92], [87]
JOA2	Công ty có quy định cụ thể chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của người thực hiện công việc trong bản mô tả công việc	[86], [87], [92]
JOA3	Công ty có quy định cụ thể kiến thức, kỹ năng, thái độ (trong bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc) đối với chức danh công việc mà Anh/Chị đang đảm nhận	Đề xuất của tác giả
JOA4	Công ty có quy định về các tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với chức danh công việc của Anh/Chị	[87]
JOA5	Các quy định của Công ty về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn trong bản mô tả công việc; về kiến thức, kỹ năng, thái độ đã tạo động lực cho sự phấn đấu của Anh/Chị trong việc cố gắng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và nâng cao kiến thức, kỹ năng của bản thân	Đề xuất của tác giả
Tuyển dụng nhân lực		
REA1	Quy trình tuyển dụng tại Công ty đảm bảo tính khoa học	[86], [92], [87]
REA2	Tiêu chuẩn tuyển dụng phù hợp với tiêu chuẩn công việc	[92], [87]
REA3	Anh/Chị được tuyển chọn phù hợp với yêu cầu công việc	[86], [87]
REA4	Tuyển dụng nhân lực hiện nay góp phần làm cho chất lượng NNL TMDT của doanh nghiệp tăng lên	Đề xuất của tác giả
Giáo dục và đào tạo		
EAT1	Giáo dục và đào tạo luôn được xác định căn cứ vào chiến lược phát triển Công ty	[86], [92]
EAT2	Anh/Chị Nhân viên được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc	[86], [92], [87]
EAT3	Tham gia các chương trình giáo dục, đào tạo do công ty tổ chức giúp nâng cao năng suất và hiệu quả thực hiện công việc	Đề xuất của tác giả
EAT4	Tham gia các chương trình giáo dục, đào tạo do công ty tổ chức giúp Anh/Chị nâng cao năng lực cá nhân	Đề xuất của tác giả
Đánh giá kết quả thực hiện công việc		
EWR1	Đánh giá kết quả công việc của Anh/Chị được thực hiện dựa trên mục tiêu cụ thể	[86], [92]
EWR2	Hệ thống đánh giá khuyến khích Anh/Chị nâng cao năng lực làm việc	[86], [87]

EWR3	Các chỉ tiêu đánh giá nhân viên gắn chặt với mục tiêu chiến lược của tổ chức	[86]
EWR4	Kết quả đánh giá ảnh hưởng mạnh mẽ tới hành vi của Anh/Chị, hành vi của đội, nhóm	[92], [87]
EWR5	Anh/Chị nhận được thông tin phản hồi và tư vấn về kết quả công việc của mình một cách kịp thời	[86], [92], [87]
Chính sách đãi ngộ		
HRC1	Chính sách đãi ngộ được phân phối công bằng trong doanh nghiệp	[86], [87]
HRC2	Chính sách đãi ngộ được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc	[86], [92], [87]
HRC3	Lợi ích Anh/Chị nhận được từ Công ty tương xứng với năng lực cá nhân	[86], [92]
HRC4	Tiền lương và các phúc lợi Anh/Chị nhận được là phù hợp với thị trường lao động hiện nay	[92]
HRC5	Chính sách đãi ngộ tại công ty khuyến khích sự nỗ lực của Anh/Chị trong việc phấn đấu nâng cao trình độ, năng suất, hiệu quả công việc để đạt mức đãi ngộ cao hơn	[87]
Khuyến khích đổi mới, sáng tạo trong doanh nghiệp		
EIC1	Anh/Chị thường xuyên đổi mới, sáng tạo trong công việc	[86], [87]
EIC2	Anh/Chị được khuyến khích đổi mới, sáng tạo trong công việc	[86], [87]
EIC3	Anh/Chị được tạo điều kiện để thực hành đổi mới, sáng tạo trong công việc	[86]
EIC4	Sự đổi mới, sáng tạo trong công việc của Anh/Chị mang lại hiệu quả tốt hơn trong công việc	[87]
EIC5	Anh/Chị đã từng được ghi nhận những kết quả của sự đổi mới, sáng tạo trong công việc	[87]
EIC6	Thông qua chính sách khuyến khích đổi mới sáng tạo Anh/Chị nhận thấy kiến thức, kỹ năng và khả năng sáng tạo của mình được nâng cao	Đề xuất của tác giả
Hoạt động phát triển nguồn nhân lực		
PTNNL1	Doanh nghiệp có đủ số lượng nhân lực theo yêu cầu công việc	[20]
PTNNL2	Chất lượng nhân lực của công ty đáp ứng nhu cầu sử dụng	[42], [20]
PTNNL3	Cơ cấu nhân lực của công ty là phù hợp	[20]
PTNNL4	Hoạt động PTNNL giúp công ty chuẩn bị tốt NNL cho tương lai	[98]
PTNNL5	Phát triển NNL nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty	[45], [42]

PHỤ LỤC 7
MỘT SỐ CHỈ TIÊU VỀ DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI CỦA HÀ NỘI

TT	Tiêu chí	Đơn vị tính	2018	2019	2020	2021	2022
1	Tổng số doanh nghiệp	Doanh nghiệp	129.556	141.484	144.808	147.454	148.558
2	Tổng số doanh nghiệp thương mại	Doanh nghiệp	95.809	103.780	106.860	109.861	108.969
3	Tổng vốn đầu tư của doanh nghiệp thương mại	Tỷ đồng	4.435.298	5.060.483	5.574.105	5.843.317	5.313.507
4	Số lao động tại doanh nghiệp thương mại	Người	544.613	546.853	521.194	536.964	574.196
5	Doanh thu thuần tại doanh nghiệp thương mại	Tỷ đồng	2.494.951	2.953.627	3.167.680	3.607.985	3.101.308
6	Lợi nhuận trước thuế của doanh nghiệp thương mại	Tỷ đồng	74.290	104.050	83.357	164.224	109.253
7	Lợi nhuận bình quân/1 doanh nghiệp	Tỷ đồng	77,54	100,26	78,01	149,48	100,26
8	Lợi nhuận bình quân/1 lao động	Tỷ đồng	13,64	19,03	15,99	30,58	19,03

Nguồn: Trích xuất từ số liệu của Tổng cục Thống kê

PHỤ LỤC 8
NHÂN LỰC THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ
CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI TẠI HÀ NỘI

Tiêu chí		2018		2019		2020		2021		2022	
		Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Tổng số		780	100	890	100	950	100	1.200	100	1.270	100
Tỷ trọng % trên tổng số lao động		18,62		19,01		22,8		32,44		34,57	
Trình độ đào tạo cao nhất	Trên đại học	1	0,13	2	0,22	1	0,11	3	0,25	3	0,24
	Đại học	279	35,77	332	37,3	317	33,37	547	45,58	569	44,8
	Cao đẳng	350	44,87	390	43,82	430	45,26	428	35,67	465	36,61
	Trung cấp	110	14,1	130	14,61	165	17,37	179	14,92	188	14,8
	Công nhân kỹ thuật	40	5,13	36	4,04	37	3,89	43	3,58	45	3,54
Giới tính	Nam	540	69,23	510	57,3	623	65,58	735	61,25	814	64,09
	Nữ	240	30,77	380	42,7	327	34,42	465	38,75	456	35,91
Tính chất công việc	Quản lý, phục vụ (Gián tiếp)	230	29,49	303	34,04	269	28,32	475	39,58	453	35,67
	Bán thủ Công (Trực tiếp)	360	46,15	357	40,11	391	41,16	405	33,75	462	36,38
	Kỹ thuật cao	190	24,36	230	25,84	290	30,53	320	26,67	355	27,95

	(Trực tiếp)										
Vị trí/chức danh công việc	Ban Giám đốc	19	2,44	19	2,13	17	1,79	15	1,25	18	1,42
	Lãnh đạo phòng/ban	321	41,15	361	40,56	403	42,42	595	49,58	683	53,78
	Nhân viên	440	56,41	510	57,3	530	55,79	590	49,17	569	44,8
Thâm niên Công tác	Dưới 5 năm	390	50	448	50,34	421	44,32	699	58,25	554	43,62
	Từ 5 - 9 năm	340	43,59	382	42,92	449	47,26	425	35,42	638	50,24
	Từ 10 - 20 năm	50	6,41	60	6,74	80	8,42	75	6,25	77	6,06
	Trên 20 năm	0	0	0	0	0	0	1	0,08	1	0,08

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát

PHỤ LỤC 9
DANH SÁCH THAM GIA TỌA ĐÀM

STT	Họ và tên	Đơn vị công tác
1	Hà Trọng Bằng	CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI VHC
2	Nguyễn Đức Long	
3	Lại Huỳnh Tráng	CÔNG TY TNHH LOTTE RENT - A - CAR VINA
4	Lê Đức Anh	
5	Nguyễn Thị Thu Hồng	CÔNG TY TNHH BÁN LẺ BRG
6	Nguyễn Tiến Dũng	
7	Lê Thu Hà	CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ QUỐC TẾ HOÀNG TRUNG
8	Nguyễn Thanh Nhung	CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ NHÀ ĐẸP VIỆT
9	Hà Thụy Thủy	CÔNG TY TNHH VINCOM RETAIL MIỀN BẮC
10	Nguyễn Kim Thanh	CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI THIÊN PHONG
11	Cù Thị Thu Thủy	CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI TỔNG HỢP SAO HÀ NỘI
12	Nguyễn Vũ Tranh Anh	CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ NGỌC HÀ
13	Trần Quang Tùng	CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ MẶT TRỜI ĐỎ
14	Nguyễn Tiến Đức	CÔNG TY CỔ PHẦN KINH DOANH KHÍ MIỀN BẮC
15	Lương Hà Nam	TỔNG C.TY THƯƠNG MẠI HÀ NỘI-CÔNG TY CỔ PHẦN
16	Lê Anh Dũng	CÔNG TY CỔ PHẦN KIDS PLAZA
17	Nguyễn Hữu Chí	CÔNG TY CP SIÊU THỊ INTIMEX VIỆT NAM
18	Phùng Thị Cẩm Nhung	CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ VẬN TẢI PETROLIMEX HÀ NỘI
19	Trần Thu Hồng	CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN LOTTE HOTEL VIỆT NAM
20	Trương Thanh Bình	CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU THẾ GIỚI HẢI SẢN
21	Nguyễn Hải Vân	CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ LINH TRANG
22	Lưu Thị Khánh Chi	CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ THƯƠNG MẠI TRƯỜNG MINH
23	Mai Phương Uyên	CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI VÀ ĐẦU TƯ ĐÔNG HIỆP
24	Vũ Minh Duy	CÔNG TY CỔ PHẦN INTIMEX VIỆT NAM

25	Bùi Hải Cường	CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI PHƯỢNG HOÀNG
26	Đoàn Phú Cường	CÔNG TY CỔ PHẦN XÃNG DẦU HFC
27	Hoàng Giang	CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ THIÊN SƠN
28	Nguyễn Gia Bách	CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI CHIPO VIỆT NAM
29	Nguyễn Anh Kiệt	CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI BOO
30	Lý Anh Đức	CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI XUẤT NHẬP KHẨU VIỆT HÀN
31	CG3	ĐH KINH TẾ QUỐC DÂN
32	CG8	ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
33	CG19	ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
34	CG21	ĐẠI HỌC CÔNG ĐOÀN
35	CG22	ĐẠI HỌC PHENIKAA

PHỤ LỤC 10
PHIẾU KHẢO SÁT DOANH NGHIỆP
PHIẾU KHẢO SÁT

**(Dành cho Lãnh đạo, quản lý, cán bộ phụ trách nhân lực trong các Công ty
thương mại trên địa bàn Hà Nội)**

Xin kính chào quý Ông/Bà!

Tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu: ***“Phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội”***. Rất mong nhận được sự trợ giúp của Ông/Bà thông qua việc cung cấp thông tin vào bảng hỏi dưới đây. Ông/Bà hãy tích (v) vào ☐ tương ứng với phương án mà Ông/Bà cho là đúng nhất hoặc điền thông tin vào phần “...”.

Tôi xin cam kết mọi thông tin trung thực do Ông/Bà cung cấp được tổng hợp và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu. Rất mong nhận được sự hợp tác, giúp đỡ của Ông/Bà.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác, giúp đỡ của quý Ông/Bà!

A. Những thông tin chung

1. Tên Công ty:.....

2. Địa chỉ:.....

3. Số năm hoạt động

1. Dưới 5 năm

☐

2. Từ 5 đến 10 năm

☐

3. Trên 10 năm

☐

4. Vị trí/chức danh Công việc ông/bà đang làm việc

1. Tổng, Phó tổng giám đốc/ Giám đốc, Phó giám đốc	☐
2. Lãnh đạo phòng ban (Phòng/ban:.....)	☐
3. Cán bộ làm Công tác nhân sự	☐

5. Ông/bà vui lòng cho biết thông tin về hiệu quả sử dụng lao động của Công ty

STT	Chỉ tiêu	2018	2019	2020	2021	2022
1	Doanh thu thuần (triệu đồng)					
2	Lợi nhuận sau thuế (triệu đồng)					
3	Tổng chi phí tiền lương (triệu đồng)					
4	Tổng chi phí cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực (triệu đồng)					
5	Tổng số lao động của Công ty (người)					
6	Tổng số lao động làm việc trong lĩnh vực thương mại điện tử					
7	Số lao động làm việc trong lĩnh vực thương mại điện tử mới được tuyển					

6. Ông/bà vui lòng cho biết cơ cấu nhân lực thương mại điện tử trong Công ty.

(Đơn vị tính: người)

Nhân lực		2018	2019	2020	2021	2022
Trình độ đào tạo cao nhất	Trên đại học					
	Đại học					
	Cao đẳng					
	Trung cấp					
	Công nhân kỹ thuật					
Giới tính	Nam					
	Nữ					
Tính chất Công việc	Quản lý, phục vụ (Gián tiếp)					
	Bán thủ Công (Trực tiếp)					
	Kỹ thuật cao (Trực tiếp)					
Vị trí/chức danh Công việc	Ban Giám đốc					
	Lãnh đạo phòng/ban					
	Nhân viên					
Thâm niên Công tác	Dưới 5 năm					
	Từ 5 - 9 năm					
	Từ 10 - 20 năm					
	Trên 20 năm					

B. HOẠT ĐỘNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TẠI CÔNG TY

Lưu ý: Chỉ hỏi đối với nguồn nhân lực thương mại điện tử

B1. Phát triển cá nhân

7. Khi tuyển dụng nhân viên mới, Công ty Ông/Bà có đào tạo họ không? (nếu có, chuyển câu 11, 12; nếu không chuyển câu 13)

1. Có ☐ 2. Không ☐ 3. Không rõ ràng ☐

8. Công ty Ông/Bà đào tạo bằng hình thức nào?

STT	Phương pháp đào tạo	Có	Không
1	Chỉ dẫn Công việc	☐	☐
2	Đào tạo theo kiểu học nghề	☐	☐
3	Mở lớp cạnh doanh nghiệp	☐	☐
4	Kèm cặp và chỉ bảo bởi cán bộ quản lý/nhân viên có kinh nghiệm	☐	☐
5	Giới thiệu tài liệu cho nhân viên mới tự tìm hiểu	☐	☐
6	Chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính	☐	☐
7	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

9. Những nội dung nào được đào tạo trong chương trình đào tạo nhân viên mới tại Công ty?

STT	Nội dung đào tạo	Có	Không
1	Giới thiệu khái quát về Công ty (lịch sử hình thành phát triển, tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi,...)	☐	☐
2	Giới thiệu về cơ cấu bộ máy tổ chức, ban lãnh đạo, mục tiêu, phương hướng phát triển Công ty trong tương lai	☐	☐
3	Giới thiệu về các chính sách, chế độ liên quan đến nhân sự của Công ty (lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi, dịch vụ,...)	☐	☐
4	Giới thiệu các Công trình phúc lợi, tiện nghi sinh hoạt, cơ sở vật chất hạ tầng của Công ty	☐	☐
5	Giới thiệu về các quy định, nội quy, quy chế, chức năng, nhiệm vụ, các đặc điểm chủ yếu của đơn vị/bộ phận công tác	☐	☐
6	Giới thiệu về nội dung công việc	☐	☐
7	Giới thiệu về những yêu cầu trong quá trình thực hiện công việc	☐	☐
8	Giới thiệu về những thuận lợi, khó khăn thường gặp khi thực hiện Công việc	☐	☐
9	Giới thiệu về các mối quan hệ trong quá trình thực hiện công việc	☐	☐
10	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

10. Nếu không thì lý do là vì?

STT	Lý do	Có	Không
1	Nhân viên mới được tuyển đáp ứng được yêu cầu công việc nên không cần đào tạo	☐	☐
2	Nhân viên mới được tuyển có khả năng tự học hỏi	☐	☐
3	Công ty không quan tâm đào tạo nhân viên mới	☐	☐
4	Công ty không có đủ thời gian và nguồn lực cho đào tạo nhân viên mới	☐	☐
5	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

11. Ông/Bà đánh giá như thế nào về hiệu quả đào tạo nhân viên mới tại Công ty?

1. Rất không hiệu quả ☐ 2. Không hiệu quả ☐
3. Trung bình ☐ 4. Hiệu quả ☐ 5. Rất hiệu quả ☐

15. Ngoài đào tạo nhân viên mới, Công ty Ông/Bà có đào tạo lại, đào tạo bổ sung cho nhân lực không? (Nếu có chuyển câu 16,17; nếu không chuyển câu 18)

1. Có ☐ 2. Không ☐

12. Xin ông/bà cho biết một số nhận định đối với hoạt động đào tạo nhân lực Thương mại điện tử

STT	Hoạt động đào tạo	Có	Không
1	Công ty quan tâm đến hoạt động đào tạo nhằm phát triển nhân lực	☐	☐
2	Công ty hỗ trợ kinh phí cho nhân lực khi tham gia đào tạo	☐	☐
3	Công ty tạo điều kiện về thời gian/Công việc cho nhân lực khi tham gia đào tạo	☐	☐
4	Hình thức đào tạo nhân lực áp dụng tại Công ty:		
4.1	- Đào tạo tại chỗ (kèm cặp qua Công việc)	☐	☐
4.2	- Mời giảng viên bên ngoài về đào tạo	☐	☐
4.3	- Gửi đi đào tạo tại các trường đào tạo	☐	☐
4.4	- Hướng dẫn nhân viên tự học với sự trợ giúp của học liệu và các chương trình đào tạo có sự trợ giúp của máy tính	☐	☐

13. Xin Ông/Bà cho biết một số thông tin về đào tạo tại Công ty trong những năm vừa qua.

STT	Năm	ĐVT	2018	2019	2020	2021	2022
1	Tổng số nhân viên mới	Người					
2	Số nhân viên TMĐT mới được đào tạo	Người					
3	Số nhân viên TMĐT mới nắm bắt tốt các thông tin về doanh nghiệp và công việc của họ sau đào tạo	Người					
4	Số nhân viên tham mới gia đào tạo hoàn thành công việc tốt hơn	Người					
5	Số NL TMĐT được đào tạo ngắn hạn (dưới 1 năm)	Người					
6	Số NL TMĐT được đào tạo dài hạn	Người					

	(trên 1 năm)						
7	Chi phí đào tạo nhân lực TMĐT	Triệu đồng					
	Số nhân viên tham gia đào tạo hoàn thành công việc tốt hơn	Người					

14. Công ty Ông/Bà không đào tạo lại, đào tạo bổ sung cho nhân lực vì?

STT	Nội dung đào tạo	Có	Không
1	Nhân viên không cần thiết phải đào tạo lại, đào tạo bổ sung	☐	☐
2	Nhân viên có khả năng tự học	☐	☐
3	Nhân viên ít hưởng ứng	☐	☐
4	Nguồn kinh phí của Công ty hạn chế	☐	☐
5	Công việc tại Công ty ít biến đổi	☐	☐
6	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

15. Dự báo nhu cầu nhân lực Thương mại điện tử của Công ty giai đoạn 2024 - 2026 để đáp ứng yêu cầu Công việc.

Năm	2024	2025	2026	2027	2028
Nhu cầu cần thiết (Người)					

16. Tại Công ty Ông/Bà, khuyến khích nhân viên tự học để nâng cao trình độ có được khuyến khích?

1. Có ☐ 2. Không ☐ 3. Không rõ ràng ☐

17. Xin Ông/Bà cho biết mức độ đồng ý về một số nhận về xây dựng môi trường tự học tại Công ty.

STT	Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Công ty luôn khuyến khích nhân lực TMĐT tự học	☐	☐	☐	☐	☐
2	Công ty cung cấp tài liệu, kiến thức mới để nhân lực TMĐT tự học	☐	☐	☐	☐	☐
3	Công ty xây dựng hệ thống bài giảng trực tuyến để nhân lực TMĐT tự học	☐	☐	☐	☐	☐

4	Công ty luôn khuyến khích nhân viên TMDT tạo ra sự đổi mới, sáng tạo trong công việc	☐	☐	☐	☐	☐
5	Công ty luôn chấp nhận rủi ro khi nhân lực TMDT áp dụng kiến thức tư học vào công việc	☐	☐	☐	☐	☐
6	Công ty sử dụng khả năng tự học của nhân lực là một tiêu chí đánh giá thành tích	☐	☐	☐	☐	☐

B2. Phát triển sự nghiệp

18. Nhân viên tại Công ty Ông/Bà có khuyến khích nhân viên xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp không? (1 ít khuyến khích => 5: Khuyến khích cao)

1. Có ☐

2. Không ☐

19. Nếu có thì lộ trình phát triển sự nghiệp được xây dựng cho các đối tượng nhân viên.

1. Tất cả nhân viên ☐ 2. Xét theo tiêu chuẩn ☐ 3. Không rõ ràng ☐

20. Công ty Ông/Bà có thực hiện các tư vấn cho nhân viên trong quá trình xây dựng và thực hiện lộ trình phát triển sự nghiệp cho nhân viên không?

1. Có, thực hiện bởi người quản lý trực tiếp ☐

2. Có, thực hiện bởi cán bộ phụ trách nhân sự ☐

3. Có, thực hiện bởi cán bộ quản lý cấp cao ☐

4. Có, có bộ phận chuyên trách về tư vấn phát triển sự nghiệp cho nhân viên ☐

5. Không ☐

21. Ông/Bà cho biết ý kiến của mình về một số nhận định liên quan đến phát triển sự nghiệp của nhân viên tại công ty

STT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Lộ trình phát triển sự nghiệp ở các vị trí công việc được xây dựng cụ thể	☐	☐	☐	☐	☐
2	Công ty luôn trang bị kiến thức mới về nghề nghiệp cho nhân lực TMDT	☐	☐	☐	☐	☐
3	Công ty khuyến khích nhân lực TMDT xây dựng lộ trình/kế hoạch phát triển sự nghiệp	☐	☐	☐	☐	☐
4	Công ty tư vấn, hỗ trợ nhân lực TMDT xây	☐	☐	☐	☐	☐

	dựng lộ trình/kế hoạch phát triển sự nghiệp					
5	Công ty tạo điều kiện cho nhân lực TMĐT tham gia đào tạo để thực hiện lộ trình/kế hoạch phát triển sự nghiệp	☐	☐	☐	☐	☐
6	Công ty hỗ trợ nhân lực TMĐT thực hiện lộ trình/kế hoạch phát triển sự nghiệp	☐	☐	☐	☐	☐
7	Công ty có đánh giá các chương trình phát triển sự nghiệp của nhân viên	☐	☐	☐	☐	☐

B3: Quản lý kết quả thực hiện công việc

22. Kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại Công ty Ông/Bà được quản lý bởi?

STT	Nội dung đào tạo	Có	Không
1	Nhân viên	☐	☐
2	Trưởng nhóm trực tiếp	☐	☐
3	Trưởng bộ phận, đơn vị trực tiếp quản lý	☐	☐
4	Nhà quản trị cấp cao	☐	☐
5	Cán bộ phụ trách nhân sự		
6	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

23. Công ty Ông/Bà sử dụng những công cụ nào để quản lý kết quả thực hiện công việc

STT	Công cụ	Có	Không
1	Hệ thống bản mô tả công việc	☐	☐
2	Hệ thống kế hoạch công việc	☐	☐
3	Hệ thống đánh giá thành tích	☐	☐
4	Hệ thống mục tiêu (Quản lý theo mục tiêu)	☐	☐
5	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

24. Tại Công ty Ông/Bà, quy trình quản lý kết quả thực hiện công việc của nhân viên được thực hiện như thế nào?

STT	Phương án	Có	Không
1	Thiết lập các kết quả công việc dự kiến đạt được, tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc	☐	☐
2	Lựa chọn phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc	☐	☐
3	Tổ chức hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc	☐	☐
4	Tổng hợp phân tích kết quả và định hướng phát triển	☐	☐
5	Phản hồi kết quả với nhân viên và tư vấn cải tiến kết quả thực hiện công việc	☐	☐
6	Cải tiến quản lý để nâng cao kết quả thực hiện công việc	☐	☐

25. Công ty Ông/Bà thực hiện thực hiện quản lý kết quả thực hiện công việc của nhân viên theo chu kỳ

STT	Chu kỳ đánh giá	Có	Không
1	Liên tục	☐	☐
2	1 lần/tháng	☐	☐
3	1 lần/quý	☐	☐
4	1 lần/năm	☐	☐
5	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

26. Quản lý kết quả thực hiện Công việc tại Công ty nhằm mục đích?

STT	Mục đích quản lý kết quả thực hiện Công việc	Có	Không
1	Để đánh giá thành tích nhân viên	☐	☐
2	Để cải thiện kết quả thực hiện công việc của nhân viên	☐	☐
3	Để xác định nhu cầu đào tạo, đào tạo lại	☐	☐
4	Để thực hiện lộ trình phát triển nghề nghiệp	☐	☐
5	Để tuyển dụng, luân chuyển, thuyên chuyển nhân viên	☐	☐
6	Để đổi mới hoạt động quản trị	☐	☐
7	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

27. Để quản lý kết quả thực hiện công việc của nhân viên, các hoạt động nào được thực hiện?

STT	Hoạt động quản lý kết quả thực hiện công việc của nhân viên	Có	Không
1	Xây dựng các định mức công việc, mô tả công việc, bản yêu cầu công việc cho các vị trí công việc	☐	☐
2	Thiết lập mục tiêu công việc phù hợp	☐	☐
3	Đánh giá thành tích nhân viên	☐	☐
4	Khen thưởng nhân viên có kết quả thực hiện công việc tốt	☐	☐
5	Xây dựng kế hoạch gia tăng kết quả thực hiện công việc của nhân viên	☐	☐
6	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

28. Ông/Bà cho biết ý kiến của bản thân về các nhận định sau.

STT	Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Quản lý kết quả thực hiện công việc tại Công ty được thực hiện khoa học	☐	☐	☐	☐	☐
2	Quản lý kết quả thực hiện công việc tại Công ty giúp cải thiện hiệu suất nhân viên	☐	☐	☐	☐	☐
3	Quản lý kết quả thực hiện công việc tại Công ty cung cấp thông tin quan trọng để thực hiện các chức năng quản trị nhân lực khác	☐	☐	☐	☐	☐
4	Quản lý kết quả thực hiện công việc tại Công ty giúp nâng cao hiệu quả quản trị	☐	☐	☐	☐	☐

B4: Phát triển tổ chức

29. Tại Công ty Ông/Bà có chiến lược phát triển Công ty? (Nếu có chuyển câu 34, 35, nếu không chuyển câu 36)

1. Có ☐

2. Không ☐

30. Chiến lược đó bao gồm:

STT	Chiến lược	Có	Không
1	Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi	☐	☐
2	Mục tiêu chiến lược	☐	☐
3	Chiến lược cấp doanh nghiệp	☐	☐
4	Chiến lược kinh doanh	☐	☐
5	Chiến lược cấp chức năng	☐	☐
6	Giải pháp thực hiện chiến lược	☐	☐
7	Kế hoạch hành động để đạt mục tiêu chiến lược	☐	☐
8	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

31. Ông/Bà cho biết ý kiến cá nhân về các nhận định sau:

STT	Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Nhân viên của công ty được phổ biến về chiến lược phát triển Công ty	☐	☐	☐	☐	☐
2	Các hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty luôn bám theo chiến lược đã xây dựng	☐	☐	☐	☐	☐
3	Kiểm soát việc thực hiện chiến lược tại Công ty rất chặt chẽ?	☐	☐	☐	☐	☐
4	Công ty ban hành nhiều kế hoạch ngắn hạn để thực hiện chiến lược	☐	☐	☐	☐	☐
5	NNL của Công ty được sử dụng tối ưu nhằm thực hiện chiến lược	☐	☐	☐	☐	☐
6	Công ty hiểu rõ khả năng, tiềm năng của NNL trong tổ chức	☐	☐	☐	☐	☐
7	Công ty có biện pháp phù hợp nhằm phát huy hiệu quả các khả năng, tiềm năng của NNL trong tổ chức	☐	☐	☐	☐	☐

32. Nguyên nhân Công ty không xây dựng chiến lược?

STT	Nguyên nhân	Có	Không
1	Xuất phát từ đội ngũ lãnh đạo cấp cao	☐	☐
2	Xuất phát từ đội ngũ nhân lực thực hiện	☐	☐
3	Xuất phát từ nguồn lực để xây dựng chiến lược	☐	☐
4	Khác (xin ghi cụ thể):		

33. Tại Công ty Ông/Bà có chiến lược phát triển NNL? (Nếu chọn 1,2,3 thì chuyển câu 38; chọn 4 chuyển câu 39)

STT	Phương án	Lựa chọn
1	Có, nằm trong chiến lược phát triển công ty	☐
2	Có chiến lược phát triển NNL độc lập	☐
3	Có kế hoạch trung và ngắn hạn về phát triển NNL (dưới 3 năm)	☐
4	Không có	☐

34. Chiến lược phát triển NNL tại công ty có vai trò quan trọng như thế nào trong thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tại Công ty?

STT	Vai trò	Lựa chọn
1	Rất quan trọng	☐
2	Quan trọng	☐
3	Trung bình	☐
4	Không quan trọng	☐
5	Rất không quan trọng	☐

35. Công ty có cần thiết phải xây dựng chiến lược phát triển NNL?

STT	Nguyên nhân	Có
1	Rất không cần thiết	☐
2	Không cần thiết	☐
3	Trung bình	☐
4	Cần thiết	☐
5	Rất cần thiết	☐

36. Ông/Bà cho biết một số ý kiến nhằm phát triển NNL thương mại điện tử tại công ty?

.....

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác quý báu của Ông/Bà!

PHỤ LỤC 11
DANH SÁCH DOANH NGHIỆP KHẢO SÁT

STT	Tên doanh nghiệp	Địa chỉ
1	CÔNG TY LIÊN DOANH TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN KFC VIỆT NAM	292 Phố Bà Triệu
2	CÔNG TY CỔ PHẦN VACXIN VIỆT NAM	180 đường Trường Chinh
3	CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC M-TALENT	Số 54A Nguyễn Chí Thanh
4	CÔNG TY CỔ PHẦN VINCOM RETAIL	Số 7, đường Bằng Lăng 1, KĐT sinh thái Vinhomes Riverside
5	CÔNG TY TNHH KINH DOANH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ VINFAST	Số 7, đường Bằng Lăng, KĐT sinh thái Vinhomes Riverside
6	CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ VÀ DỊCH VỤ SIÊU THI - BIG C THĂNG LONG	Số 222 Trần Duy Hưng
7	CÔNG TY CỔ PHẦN BIBOMART TM	120 Trần Duy Hưng
8	CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI VHC	Số 399 Đường Phạm Văn Đồng, Quận Bắc Từ Liêm, TP Hà Nội
9	CÔNG TY TNHH LOTTE RENT - A - CAR VINA	Tầng 5, tòa nhà The Sun
10	CÔNG TY TNHH BÁN LẺ BRG	Số 3, phố Đặng Thái Thân
11	CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ QUỐC TẾ HOÀNG TRUNG	Tầng 2 - ô 11, lô C63, LK19, khu C, khu đô thị mới Geleximco
12	CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ NHÀ ĐẸP VIỆT	Số 10A, ngõ 255, Đường Cầu Giấy
13	CÔNG TY TNHH VINCOM RETAIL MIỀN BẮC	Số 72A đường Nguyễn Trãi
14	CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI THIÊN PHONG	15/62 Ngõ Thổ Quan
15	CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI TỔNG HỢP SAO HÀ NỘI	số 282, phố Hoàng Văn Thái
16	CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ NGỌC HÀ	B22, Lô 19, Khu đô thị Định Công, Đường Trần Điền

17	CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ MẶT TRỜI ĐỎ	Số 46 Trần Thái Tông
18	CÔNG TY CỔ PHẦN KINH DOANH KHÍ MIỀN BẮC	Tầng 11 - Tòa nhà Viện Dầu Khí, số 167 phố Trung Kính
19	TỔNG C.TY THƯƠNG MẠI HÀ NỘI-CÔNG TY CỔ PHẦN	Số 38-40 Lê Thái Tổ,
20	CÔNG TY CỔ PHẦN KIDS PLAZA	Số 20 Thái Thịnh
21	CÔNG TY CP SIÊU THỊ INTIMEX VIỆT NAM	96, phố Trần Hưng Đạo
22	CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ VẬN TẢI PETROLIMEX HÀ NỘI	Số 49
23	CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN LOTTE HOTEL VIỆT NAM	Tầng 33, Trung tâm Lotte Hà Nội, Số 54 Liễu Giai
24	CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU THẾ GIỚI HẢI SẢN	Số 06/H1 Khu Đô thị mới Yên Hòa - Cầu Giấy
25	CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ LINH TRANG	Số 18, ngõ 135, tổ 9, phố Nguyễn Văn Cừ
26	CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ THƯƠNG MẠI TRƯỜNG MINH	Phòng 1104 nhà 17T1, phố Hoàng Đạo Thúy
27	CÔNG TY TNHH PHÂN PHỐI SYNnex FPT	Tòa nhà FPT Cầu Giấy, số 17 phố Duy Tân
28	HTX KINH DOANH DỊCH VỤ TỔNG HỢP KHƯƠNG HẠ	Số 18 phố Khương Hạ P Khương Đình
29	TỔNG CÔNG TY HÓA DẦU PETROLIMEX - CTCP	Tầng 18\$19, số 229 Tây Sơn
30	CÔNG TY CỔ PHẦN MÁY TÍNH HÀ NỘI	Số 129+131 Lê Thanh Nghị
31	CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI THIÊN THỦY MỘC	Số 35 Phố Tuệ Tĩnh
32	CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ TỔNG HỢP MỸ THỊNH	18 phố Duy Tân
33	CÔNG TY CỔ PHẦN QUỐC TẾ HOMEFARM	282 Hoàng Văn Thái
34	CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI VÀ ĐẦU TƯ ĐÔNG HIỆP	LÔ CN7, CỤM CÔNG NGHIỆP TỪ LIÊM
35	CÔNG TY CỔ PHẦN INTIMEX VIỆT NAM	96 Trần Hưng Đạo
36	CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI PHƯỢNG HOÀNG	Số 3, ngõ 110
37	CÔNG TY CỔ PHẦN XĂNG DẦU HFC	Tầng F3, Tòa nhà 187 Nguyễn Lương bằng
38	CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ THIÊN SƠN	Số nhà 5A, ngõ 18, tổ 16, Phố Yên Hòa , Phường Yên Hoà, Quận Cầu Giấy

39	CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI CHIPO VIỆT NAM	Tầng 16, Tòa VTC Online, Số 18 đường Tam Trinh
40	CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI BOO	Số 19A Đặng Trần Côn
41	CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI XUẤT NHẬP KHẨU VIỆT HÀN	Số 68 Kim Mã
42	CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ CHUYỂN PHÁT NHANH PCS	Tầng 6, TN 25T1-N05 KĐT Đông Nam Trần Duy Hưng
43	CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN VÀ THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ PHÚ XUÂN	Khu A, Nhà máy Z133, Tổ 32, Đường Ngọc Thụy
44	CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU THỦY SẢN HÀ NỘI	20 Láng Hạ
45	CÔNG TY TNHH PHÁT TRIỂN VÀ THƯƠNG MẠI MINH ANH	P1107, Nhà B15 KĐT Mới Đại Kim
46	CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI TRĂNG AN - VIỆT NAM	Số 27 Trần Quốc Hoàn
47	CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI TỔNG HỢP TRƯỜNG GIANG	Số nhà 34B, đường Phú Minh
48	CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN TOYOTA HÀ ĐÔNG	Số 977-979 Quang Trung kéo dài,

PHỤ LỤC 12
PHIẾU KHẢO SÁT NHÂN LỰC TMĐT

PHIẾU KHẢO SÁT

**(Dành cho nhân lực thương mại điện tử trong các doanh nghiệp thương mại trên
địa bàn Hà Nội)**

Xin kính chào quý Anh/Chị!

Tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu: ***“Phát triển nguồn nhân lực thương mại điện tử tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội”***. Tác giả rất mong nhận được sự trợ giúp của Anh/Chị thông qua việc cung cấp thông tin vào bảng hỏi dưới đây. Anh/Chị hãy tích (v) vào phần Anh/Chị cho là đúng nhất hoặc điền thông tin vào phần “...”.

Tôi xin cam kết mọi thông tin trung thực do Anh/Chị cung cấp được tổng hợp và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu. Rất mong nhận được sự hợp tác, giúp đỡ của Anh/Chị.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác, giúp đỡ của quý Anh/Chị!

A. THÔNG TIN CHUNG

1. Tên công ty:.....

2. Địa chỉ:.....

3. Giới tính của Anh/Chị

1. Nam ☐

2. Nữ ☐

4. Xin vui lòng cho biết tuổi của Anh/Chị.

1. Dưới 30 ☐ 2. Từ 31 đến 40 ☐ 3. Từ 41 đến 50 ☐ 4. Trên 50 ☐

5. Vị trí/chức danh công việc mà Anh/Chị đang làm việc

1. Trưởng/phó phòng ☐ 2. Trưởng nhóm ☐ 3. Nhân viên ☐ Khác (xin ghi cụ thể):.....
☐

6. Thời gian công tác trong lĩnh vực thương mại điện tử hiện tại của Anh/Chị?

1. Dưới 5 năm ☐

2. Từ 5 đến 10 năm ☐

3. Trên 10 năm ☐

7. Trình độ đào tạo cao nhất của Anh/Chị <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. Sơ cấp</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>2. Trung cấp</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>3. Cao đẳng</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>4. Đại học</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>5. Sau đại học</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> </table>	1. Sơ cấp	☐	2. Trung cấp	☐	3. Cao đẳng	☐	4. Đại học	☐	5. Sau đại học	☐	8. Ngành/chuyên ngành được đào tạo của Anh/Chị (có thể chọn nhiều ngành/chuyên ngành) <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. Công nghệ thông tin</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>2. Thương mại điện tử</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>3. Kinh doanh thương mại</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>4. Kinh tế, quản trị kinh doanh</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>5. Khác (xin ghi cụ thể):.....</td><td></td></tr> </table>	1. Công nghệ thông tin	☐	2. Thương mại điện tử	☐	3. Kinh doanh thương mại	☐	4. Kinh tế, quản trị kinh doanh	☐	5. Khác (xin ghi cụ thể):.....	
1. Sơ cấp	☐																				
2. Trung cấp	☐																				
3. Cao đẳng	☐																				
4. Đại học	☐																				
5. Sau đại học	☐																				
1. Công nghệ thông tin	☐																				
2. Thương mại điện tử	☐																				
3. Kinh doanh thương mại	☐																				
4. Kinh tế, quản trị kinh doanh	☐																				
5. Khác (xin ghi cụ thể):.....																					

B. ĐÁNH GIÁ VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY

B1. Phát triển cá nhân

9. Khi được tuyển dụng vào Công ty, Anh/Chị có được tham gia các khóa đào tạo nhân viên mới không? (nếu chọn “không” chuyển câu 14)

1. Có ☐ 2. Không ☐

10. Công ty Anh/Chị đào tạo bằng hình thức nào?

STT	Phương pháp đào tạo	Có	Không
1	Chỉ dẫn Công việc	☐	☐
2	Đào tạo theo kiểu học nghề	☐	☐
3	Mở lớp cạnh doanh nghiệp	☐	☐
4	Kèm cặp và chỉ bảo bởi cán bộ quản lý/nhân viên có kinh nghiệm	☐	☐
5	Giới thiệu tài liệu/công cụ cho nhân viên mới tự tìm hiểu	☐	☐
6	Chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính	☐	☐
7	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

11. Những nội dung nào được đào tạo trong chương trình đào tạo nhân viên mới tại Công ty mà Anh/Chị được giới thiệu?

STT	Nội dung đào tạo	Có	Không
1	Giới thiệu khái quát về Công ty (lịch sử hình thành phát triển, tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi,...)	☐	☐
2	Giới thiệu về cơ cấu bộ máy tổ chức, ban lãnh đạo, mục tiêu, phương hướng phát triển Công ty trong tương lai	☐	☐
3	Giới thiệu về các chính sách, chế độ liên quan đến nhân sự của Công ty (lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi, dịch vụ,...)	☐	☐
4	Giới thiệu các Công trình phúc lợi, tiện nghi sinh hoạt, cơ sở vật chất hạ tầng của Công ty	☐	☐

5	Giới thiệu về các quy định, nội quy, quy chế, chức năng, nhiệm vụ, các đặc điểm chủ yếu của đơn vị/bộ phận công tác	☐	☐
6	Giới thiệu về nội dung công việc	☐	☐
7	Giới thiệu về những yêu cầu trong quá trình thực hiện công việc	☐	☐
8	Giới thiệu về những thuận lợi, khó khăn thường gặp khi thực hiện Công việc	☐	☐
9	Giới thiệu về các mối quan hệ trong quá trình thực hiện công việc	☐	☐
10	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

12. Anh/Chị cho biết mức độ đồng ý của bản thân về một số nhận định sau đây liên quan đến đào tạo nhân viên mới?

STT	Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Khi mới được tuyển dụng, nhân viên luôn được tham gia các chương trình đào tạo nhân viên mới	☐	☐	☐	☐	☐
2	Nhân viên mới được giới thiệu đầy đủ thông tin về doanh nghiệp	☐	☐	☐	☐	☐
3	Nhân viên mới được giới thiệu đầy đủ thông tin về công việc của họ	☐	☐	☐	☐	☐
4	Nhân viên mới nắm bắt tốt các thông tin về doanh nghiệp và công việc của họ.	☐	☐	☐	☐	☐

13. Anh/Chị đánh giá như thế nào về hiệu quả đào tạo nhân viên mới tại Công ty?

1. Rất không hiệu quả ☐ 2. Không hiệu quả ☐
3. Trung bình ☐ 4. Hiệu quả ☐ 5. Rất hiệu quả ☐

14. Công ty không đào tạo nhân viên mới vì?

STT	Lý do	Có	Không
1	Tôi đã đáp ứng được yêu cầu công việc nên không cần đào tạo	☐	☐
2	Tôi có khả năng tự học hỏi	☐	☐
3	Công ty không quan tâm đào tạo nhân viên mới	☐	☐
4	Công ty không có đủ thời gian và nguồn lực cho đào tạo nhân viên mới	☐	☐
5	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

15. Ngoài đào tạo nhân viên mới, Anh/Chị đã từng tham gia chương trình tạo lại, đào tạo bổ sung nào khác tại Công ty không? (Nếu chọn “chưa từng” chuyển câu 21)

1. Đã từng ☐

2. Chưa từng ☐

16. Số chương trình đào tạo Anh/Chị được tham dự trong 5 năm qua là:

17. Nội dung đào tạo là:

STT	Nội dung đào tạo	Có	Không
1	Đào tạo, hướng dẫn (hoặc định hướng) công việc	☐	☐
2	Đào tạo, huấn luyện kỹ năng	☐	☐
3	Đào tạo an toàn lao động	☐	☐
4	Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật	☐	☐
5	Đào tạo và phát triển các năng lực quản trị	☐	☐
6	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

18. Hình thức đào tạo

STT	Hình thức đào tạo	Có	Không
1	Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc	☐	☐
2	Đào tạo theo kiểu học nghề	☐	☐
3	Kèm cặp và chỉ bảo	☐	☐
4	Luân chuyển và chuyển công việc	☐	☐
5	Tổ chức lớp học gần nơi làm việc	☐	☐
6	Cử đi học ở các trường/ trung tâm đào tạo	☐	☐
7	Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo	☐	☐
8	Đào tạo theo kiểu chương trình hoá, với sự trợ giúp của máy tính	☐	☐
9	Đào tạo theo phương thức từ xa	☐	☐
10	Đào tạo theo phương thức từ xa	☐	☐
11	Đào tạo theo phương thức từ xa	☐	☐
12	Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ	☐	☐
13	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

19. Anh/Chị cho biết mức độ đồng ý của bản thân về các nhận định sau đây

STT	Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Công ty luôn khuyến khích nhân viên tham gia đào tạo	☐	☐	☐	☐	☐
2	Công ty tạo điều kiện để người lao động được tham gia đào tạo	☐	☐	☐	☐	☐
3	Kiến thức, kỹ năng nhận được từ các CTĐT là hữu ích	☐	☐	☐	☐	☐

4	Kiến thức, kỹ năng có được nhờ tham gia đào tạo được vận dụng vào công việc	☐	☐	☐	☐	☐
5	Tham gia đào tạo giúp tôi có kết quả thực hiện công việc tốt hơn.	☐	☐	☐	☐	☐

20. Nếu chưa từng tham gia lớp đào tạo lại, đào tạo bổ sung nào thì nguyên nhân là vì sao?

STT	Nội dung đào tạo	Có	Không
1	Tôi thấy không cần thiết phải đào tạo lại, đào tạo bổ sung	☐	☐
2	Tôi có khả năng tự học	☐	☐
3	Công ty không mở lớp đào tạo	☐	☐
4	Công ty không hỗ trợ về chi phí đào tạo	☐	☐
5	Công việc quá nhiều tôi không đủ thời gian để tham gia đào tạo	☐	☐
6	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

21. Tại Công ty, Anh/Chị có được khuyến khích **tự học** để đáp ứng yêu cầu công việc?

1. Có ☐ 2. Không ☐ 3. Không biết ☐

22. Số lượng chương trình (nội dung) Công ty khuyến khích Anh/Chị phải tự học trong 5 năm qua:

23. Số lượng chương trình (nội dung) Anh/Chị hoàn thành:

24. Anh/Chị có tự học thường xuyên trong quá trình làm việc

1. Luôn luôn ☐ 2. Thường xuyên ☐ 3. Thi thoảng ☐ 4. Hiếm khi ☐ 5. Không bao giờ ☐

25. Xin Anh/Chị cho biết mức độ đồng ý về một số nhận về xây dựng môi trường tự học tại Công ty.

STT	Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Công ty luôn khuyến khích nhân viên tự học	☐	☐	☐	☐	☐
2	Công ty cung cấp tài liệu, kiến thức mới để nhân viên tự học	☐	☐	☐	☐	☐
3	Công ty xây dựng hệ thống bài giảng	☐	☐	☐	☐	☐

STT	Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trun g lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
	trực tuyến để nhân viên tự học					
4	Công ty luôn khuyến khích nhân viên tạo ra sự đổi mới, sáng tạo trong công việc	☐	☐	☐	☐	☐
5	Công ty luôn chấp nhận rủi ro khi nhân viên áp dụng kiến thức tự học vào công việc	☐	☐	☐	☐	☐
6	Công ty sử dụng khả năng tự học của nhân lực là một tiêu chí đánh giá thành tích					

B2. Phát triển sự nghiệp

(Giải thích cho người trả lời: Phát triển sự nghiệp là phát triển lên vị trí cao hơn trong nấc thang nghề nghiệp, nghĩa là người lao động có cơ hội được mở rộng công việc, đảm nhận công việc ở vị trí cao hơn với trách nhiệm và quyền hạn cao hơn)

26. Anh/Chị cho biết ý kiến của mình về các hoạt động phát triển sự nghiệp sau:

STT	Nội dung phát triển sự nghiệp	Có	Không	Không biết
1	Anh/Chị có biết đến lộ trình phát triển của nghề nghiệp mình đang đảm nhận?	☐	☐	☐
2	Anh/Chị được Công ty tư vấn cần phải xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp	☐	☐	☐
3	Anh/Chị đã từng xây dựng kế hoạch/lộ trình phát triển sự nghiệp của bản thân?	☐	☐	☐
4	Trong quá trình xây dựng kế hoạch/lộ trình phát triển sự nghiệp của bản thân, Anh/Chị có nhận được tư vấn hay hỗ trợ của Công ty?	☐	☐	☐
5	Anh/Chị có được tham gia đào tạo để bổ sung kiến thức theo lộ trình phát triển sự nghiệp của bản thân?	☐	☐	☐
6	Anh/Chị có được hỗ trợ về kinh phí khi tham gia đào tạo theo kế hoạch/lộ trình phát triển sự nghiệp của bản thân?	☐	☐	☐

27. Công ty Anh/Chị có có bộ phận thực hiện các tư vấn cho nhân viên trong quá trình xây dựng và thực hiện lộ trình phát triển sự nghiệp cho nhân viên không?

STT	Phương án	Lựa chọn
1	Có, thực hiện bởi người quản lý trực tiếp	☐
2	Có, thực hiện bởi cán bộ phụ trách nhân sự	☐
3	Có, thực hiện bởi cán bộ quản lý cấp cao	☐
4	Có, có bộ phận chuyên trách về tư vấn phát triển sự nghiệp cho nhân viên	☐
5	Không	☐

28. Ông/Bà cho biết ý kiến của mình về một số nhận định liên quan đến phát triển nghề nghiệp của nhân viên tại công ty

STT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Lộ trình phát triển sự nghiệp ở các vị trí công việc được xây dựng cụ thể	☐	☐	☐	☐	☐
2	Công ty luôn trang bị kiến thức mới về nghề nghiệp cho nhân lực TMĐT	☐	☐	☐	☐	☐
3	Công ty khuyến khích nhân lực TMĐT xây dựng lộ trình/kế hoạch phát triển sự nghiệp	☐	☐	☐	☐	☐
4	Công ty tư vấn, hỗ trợ nhân lực TMĐT xây dựng lộ trình/kế hoạch phát triển sự nghiệp	☐	☐	☐	☐	☐
5	Công ty tạo điều kiện cho nhân lực TMĐT tham gia đào tạo để thực hiện lộ trình/kế hoạch phát triển sự nghiệp	☐	☐	☐	☐	☐
6	Công ty hỗ trợ nhân lực TMĐT thực hiện lộ trình/kế hoạch phát triển sự nghiệp	☐	☐	☐	☐	☐
7	Công ty có đánh giá các chương trình phát	☐	☐	☐	☐	☐

	triển sự nghiệp của nhân viên					
--	-------------------------------	--	--	--	--	--

B3. Quản lý kết quả thực hiện công việc

29. Kết quả thực hiện công việc của Anh/Chị có được quản lý?

STT	Nội dung đào tạo	Lựa chọn
1	Có, được thực hiện bởi chính tôi	☐
2	Có, được thực hiện bởi trưởng nhóm trực tiếp	☐
3	Có, được thực hiện bởi trưởng bộ phận, đơn vị trực tiếp quản lý	☐
4	Có, được thực hiện bởi nhà quản trị cấp cao	☐
5	Có, được thực hiện bởi cán bộ phụ trách nhân sự	☐
6	Không	☐

30. Công ty Anh/Chị sử dụng những công cụ nào để quản lý kết quả thực hiện công việc?

STT	Công cụ	Có	Không
1	Hệ thống bản mô tả công việc	☐	☐
2	Hệ thống kế hoạch công việc	☐	☐
3	Hệ thống đánh giá thành tích	☐	☐
4	Hệ thống mục tiêu (Quản lý theo mục tiêu)	☐	☐
5	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

31. Quy trình quản lý kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại Công ty được thực hiện như thế nào?

STT	Phương án	Có	Không	Không biết
1	<u>Thiết lập các kết quả công việc dự kiến đạt được, tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc</u>	☐	☐	☐
2	<u>Lựa chọn phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc</u>	☐	☐	☐
3	Tổ chức hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc	☐	☐	☐
4	<u>Tổng hợp phân tích kết quả và định hướng phát triển</u>	☐	☐	☐
5	<u>Phản hồi kết quả với nhân viên</u> và tư vấn cải tiến kết quả thực hiện công việc	☐	☐	☐
6	Cải tiến quản lý để nâng cao kết quả thực hiện công việc	☐	☐	☐

32. Anh/Chị đã từng chưa đạt kết quả thực hiện công việc như dự kiến?

1. Luôn luôn 2. Thường xuyên 3. Thi thoảng 4. Hiếm khi 5. Không bao giờ
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

33. Nguyên nhân không đạt kết quả dự kiến **thường** là:

STT	Nguyên nhân	Lựa chọn
1	Kết quả dự kiến được thiết lập không phù hợp	☐
2	Tôi bị hạn chế về kiến thức và kỹ năng	☐
3	Công cụ, máy móc, thiết bị lao động không đảm bảo	☐
4	Tôi bị mất động lực làm việc	☐
5	Do yếu tố bên ngoài tác động	☐

34. Khi không đạt kết quả dự kiến, Anh/Chị có được thảo luận để tìm cách cải tiến?

STT	Nguyên nhân	Lựa chọn
1	Có, tôi thảo luận với đồng nghiệp	☐
2	Có, tôi thảo luận với trưởng nhóm	☐
3	Có, tôi thảo luận với trưởng bộ phận/đơn vị	☐
4	Có, tôi thảo luận với nhà quản trị cấp cao	☐
5	Không	☐

35. Tại Công ty Anh/Chị, quản lý kết quả thực hiện công việc được thực hiện nhằm mục đích?

STT	Mục đích quản lý kết quả thực hiện Công việc	Có	Không
1	Để đánh giá thành tích nhân viên	☐	☐
2	Để cải thiện kết quả thực hiện công việc của nhân viên	☐	☐
3	Để xác định nhu cầu đào tạo, đào tạo lại	☐	☐
4	Để thực hiện lộ trình phát triển nghề nghiệp	☐	☐
5	Để tuyển dụng, luân chuyển, chuyển chuyển nhân viên	☐	☐
6	Để đổi mới hoạt động quản trị	☐	☐
7	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

36. Để quản lý kết quả thực hiện công việc của nhân viên, các hoạt động nào được thực hiện tại Công ty Anh/Chị?

STT	Hoạt động quản lý kết quả thực hiện công việc của nhân viên	Có	Không
1	Xây dựng các định mức công việc, mô tả công việc, bản yêu cầu công việc cho các vị trí công việc	☐	☐
2	Thiết lập mục tiêu công việc phù hợp	☐	☐
3	Đánh giá thành tích nhân viên	☐	☐
4	Khen thưởng nhân viên có kết quả thực hiện công việc tốt	☐	☐
5	Xây dựng kế hoạch gia tăng kết quả thực hiện công việc của nhân viên	☐	☐
6	Khác (xin ghi cụ thể):.....		

37. Anh/Chị có được Công ty hỗ trợ để khắc phục những hạn chế, khuyết điểm để hoàn thành công việc tốt hơn

1. Có ☐

2. Không ☐

38. Anh/Chị cho biết ý kiến của bản thân về các nhận định sau.

STT	Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Quản lý kết quả thực hiện công việc tại Công ty được thực hiện khoa học	☐	☐	☐	☐	☐
2	Quản lý kết quả thực hiện công việc tại Công ty giúp cải thiện hiệu suất nhân viên	☐	☐	☐	☐	☐
3	Quản lý kết quả thực hiện công việc tại Công ty cung cấp thông tin quan trọng để thực hiện các chức năng quản trị nhân lực khác	☐	☐	☐	☐	☐
4	Quản lý kết quả thực hiện công việc tại Công ty giúp nâng cao hiệu quả quản trị	☐	☐	☐	☐	☐

B4. Phát triển tổ chức

39. Anh/Chị cho biết ý kiến của bản thân về các nhận định sau.

STT	Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Công ty hiểu rõ các khả năng, tiềm năng của	☐	☐	☐	☐	☐

	nhân viên					
2	Công ty đã sử dụng khả năng, tiềm năng của nhân viên một cách hiệu quả	☐	☐	☐	☐	☐
3	Quản lý NNL tại Công ty là tối ưu	☐	☐	☐	☐	☐
4	Tôi hiểu rõ chiến lược/kế hoạch phát triển Công ty	☐	☐	☐	☐	☐
5	Tôi hiểu rõ chiến lược/kế hoạch phát triển NNL của Công ty	☐	☐	☐	☐	☐

C. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY

40. Xin Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý của Anh/Chị về các phát biểu dưới đây dành cho doanh nghiệp mà Anh/Chị đang làm việc theo thang điểm từ 1 đến 5, (**qui ước 1: hoàn toàn phản đối đến 5: hoàn toàn đồng ý**).

STT	Nội dung	1	2	3	4	5
Phân tích công việc						
1	Công ty có quy định cụ thể chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của người thực hiện công việc	☐	☐	☐	☐	☐
2	Công ty có quy định cụ thể kiến thức, kỹ năng, thái độ (trong bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc) đối với chức danh công việc mà Anh/Chị đang đảm nhận	☐	☐	☐	☐	☐
3	Công ty có quy định về các tiêu chuẩn thực hiện công việc thể hiện trong các bản mô tả công việc	☐	☐	☐	☐	☐
4	Các quy định của Công ty về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn; về kiến thức, kỹ năng, thái độ đã tạo động lực cho sự phấn đấu của Anh/Chị trong việc cố gắng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và nâng cao kiến thức, kỹ năng của bản thân	☐	☐	☐	☐	☐
Tuyển dụng và bố trí nhân lực						
5	Hoạt động tuyển dụng tại Công ty đảm bảo tính khoa học	☐	☐	☐	☐	☐
6	Anh/Chị được tuyển chọn phù hợp với yêu cầu công việc	☐	☐	☐	☐	☐
7	Tuyển dụng nhân lực hiện nay góp phần làm cho chất lượng NNL TMĐT của doanh nghiệp tăng lên	☐	☐	☐	☐	☐
8	Việc bố trí công việc tại Công ty là khoa học, hợp lý	☐	☐	☐	☐	☐
9	Anh/Chị được bố trí công việc phù hợp với bản thân	☐	☐	☐	☐	☐
10	Việc bố trí, sử dụng NNL TMĐT của Công ty hiện nay là phù hợp, phát huy được năng lực cá nhân của người lao động, góp phần tăng hiệu quả công việc	☐	☐	☐	☐	☐

Ứng dụng khoa học, công nghệ vào phát triển thương mại điện tử					
11	Việc ứng dụng khoa học công nghệ vào phát triển TMĐT luôn được khuyến khích tại Công ty	☐	☐	☐	☐
12	Anh/Chị luôn ứng dụng khoa học, công nghệ vào công việc của mình	☐	☐	☐	☐
13	Ứng dụng khoa học, công nghệ trong công việc giúp Anh/Chị nâng cao năng suất và hiệu quả thực hiện công việc	☐	☐	☐	☐
14	Ứng dụng khoa học, công nghệ trong công việc giúp Anh/Chị phát triển và nâng cao năng lực cá nhân	☐	☐	☐	☐
Chính sách đãi ngộ					
15	Chính sách đãi ngộ được phân phối công bằng trong doanh nghiệp	☐	☐	☐	☐
16	Chính sách đãi ngộ được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc	☐	☐	☐	☐
17	Lợi ích Anh/Chị nhận được từ chính sách đãi ngộ tương xứng với công việc và nhiệm vụ	☐	☐	☐	☐
18	Tiền lương và các phúc lợi Anh/Chị nhận được là phù hợp với thị trường lao động hiện nay	☐	☐	☐	☐
19	Chính sách đãi ngộ tại công ty khuyến khích sự nỗ lực của Anh/Chị trong việc phấn đấu nâng cao trình độ, năng suất, hiệu quả công việc để đạt mức đãi ngộ cao hơn	☐	☐	☐	☐
Chính sách khuyến khích đổi mới, sáng tạo của doanh nghiệp					
20	Anh/Chị được khuyến khích đổi mới, sáng tạo trong công việc	☐	☐	☐	☐
21	Anh/Chị được tạo điều kiện để thực hành đổi mới, sáng tạo trong công việc	☐	☐	☐	☐
22	Sự đổi mới, sáng tạo trong công việc của Anh/Chị mang lại hiệu quả tốt hơn trong công việc	☐	☐	☐	☐
23	Anh/Chị đã từng được ghi nhận những kết quả của sự đổi mới, sáng tạo trong công việc	☐	☐	☐	☐
24	Thông qua chính sách khuyến khích đổi mới sáng tạo Anh/Chị nhận thấy kiến thức, kỹ năng và khả năng sáng tạo của mình được nâng cao	☐	☐	☐	☐

41. Anh/Chị cho biết đánh giá chung của mình về các hoạt động PTNNL TMĐT tại công ty theo thang điểm từ 1 đến 5, (qui ước 1: kém nhất đến 5: là tốt nhất)

Hoạt động phát triển nguồn nhân lực		1	2	3	4	5
25	Hoạt động phát triển cá nhân	☐	☐	☐	☐	☐
26	Hoạt động phát triển sự nghiệp	☐	☐	☐	☐	☐
27	Quản lý kết quả công việc	☐	☐	☐	☐	☐
28	Phát triển tổ chức	☐	☐	☐	☐	☐
29	Hiệu quả hoạt động tại công ty					

Trân trọng cảm ơn Anh/Chị!

PHỤ LỤC 13

KẾT QUẢ PHÂN TÍCH CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PTNNL THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

Thống kê mô tả

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
JOA1	385	1	5	3.31	1.086
JOA2	385	1	5	3.44	1.213
JOA3	385	1	5	3.86	.972
JOA4	385	1	5	3.21	1.218
JOA	385	1.25	4.75	3.4539	1.02061
Valid N (listwise)	385				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EIC1	385	1	5	4.11	.761
EIC2	385	1	5	4.09	.757
EIC3	385	1	5	3.79	.756
EIC4	385	1	5	4.17	.798
EIC5	385	1	5	4.02	.727
EIC	385	1.00	4.80	4.0379	.58889
Valid N (listwise)	385				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
REA1	385	1	5	3.56	.795
REA2	385	1	5	3.59	.610
REA3	385	1	5	3.92	.844
REA4	385	1	4	3.46	.696
REA5	385	1	5	3.49	.747
REA6	385	1	5	3.39	.710
REA	385	1.00	4.67	3.5710	.57811
Valid N (listwise)	385				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SAT1	385	1	5	3.68	.576
SAT2	385	1	5	3.95	.759
SAT3	385	1	5	3.91	.671
SAT4	385	1	5	4.15	.721
SAT	385	1.00	5.00	3.9234	.52133
Valid N (listwise)	385				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
HRC1	385	1	5	4.19	.806
HRC2	385	1	5	4.12	.775
HRC3	385	1	5	3.87	.824
HRC4	385	1	5	3.94	.901
HRC5	385	1	5	4.21	.853
HRC	385	1.00	5.00	4.0660	.68989
Valid N (listwise)	385				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
HRD1	385	1	5	3.79	.804
HRD2	385	1	5	4.17	.759
HRD3	385	1	5	3.91	.863
HRD4	385	1	5	3.65	.851
HRD5	385	1	5	4.24	.910
HRD	385	1.00	5.00	3.9512	.68412
Valid N (listwise)	385				

Kiểm định thang đo bằng Cronbach's Alpha
JOA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
JOA1	3.31	1.086	385
JOA2	3.44	1.213	385
JOA3	3.86	.972	385
JOA4	3.21	1.218	385

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JOA1	10.50	9.730	.850	.899
JOA2	10.38	9.204	.814	.912
JOA3	9.96	10.457	.837	.907
JOA4	10.61	9.020	.843	.902

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.82	16.666	4.082	4

REA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
REA1	3.56	.795	385
REA2	3.59	.610	385
REA3	3.92	.844	385
REA4	3.46	.696	385
REA5	3.49	.747	385
REA6	3.39	.710	385

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
REA1	17.86	8.659	.586	.870
REA2	17.83	9.115	.691	.853
REA3	17.50	7.959	.705	.849
REA4	17.96	8.543	.739	.843
REA5	17.94	8.337	.727	.844
REA6	18.03	8.778	.653	.857

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21.43	12.032	3.469	6

SAT

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SAT1	3.68	.576	385
SAT2	3.95	.759	385
SAT3	3.91	.671	385
SAT4	4.15	.721	385

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SAT1	12.01	2.995	.513	.725
SAT2	11.74	2.458	.552	.705
SAT3	11.78	2.624	.586	.684
SAT4	11.55	2.498	.583	.685

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.69	4.349	2.085	4
HRC			

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
HRC1	4.19	.806	385
HRC2	4.12	.775	385
HRC3	3.87	.824	385
HRC4	3.94	.901	385

HRC5	4.21	.853	385
------	------	------	-----

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HRC1	16.14	8.032	.705	.865
HRC2	16.21	8.156	.710	.865
HRC3	16.46	7.947	.704	.866
HRC4	16.39	7.499	.727	.861
HRC5	16.12	7.529	.778	.848

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.33	11.899	3.449	5

RELIABILITY

EIC

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EIC1	4.11	.761	385
EIC2	4.09	.757	385
EIC3	3.79	.756	385
EIC4	4.17	.798	385
EIC5	4.02	.727	385

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EIC1	16.08	5.608	.689	.784
EIC2	16.10	5.818	.624	.803
EIC3	16.40	5.933	.588	.813
EIC4	16.02	5.747	.597	.811
EIC5	16.17	5.790	.672	.790

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.19	8.670	2.944	5

RELIABILITY

HRD

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
HRD1	3.79	.804	385
HRD2	4.17	.759	385
HRD3	3.91	.863	385
HRD4	3.65	.851	385
HRD5	4.24	.910	385

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HRD1	15.97	8.090	.649	.860
HRD2	15.59	7.946	.743	.839
HRD3	15.84	7.498	.731	.840

HRD4	16.11	7.868	.651	.860
HRD5	15.52	7.219	.747	.836

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.76	11.701	3.421	5

Phân tích EFA

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.799
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6333.752
	df	406
	Sig.	0.000

Communalities

	Initial	Extraction
JOA1	1.000	.838
JOA2	1.000	.808
JOA3	1.000	.834

JOA4	1.000	.837
REA1	1.000	.506
REA2	1.000	.660
REA3	1.000	.684
REA4	1.000	.721
REA5	1.000	.682
REA6	1.000	.603
EDT1	1.000	.514
EDT2	1.000	.580
EDT3	1.000	.580
EDT4	1.000	.671
HRC1	1.000	.697
HRC2	1.000	.718
HRC3	1.000	.678
HRC4	1.000	.711
HRC5	1.000	.745
EIC1	1.000	.695
EIC2	1.000	.613
EIC3	1.000	.580

EIC4	1.000	.587
EIC5	1.000	.639
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.387	22.026	22.026	6.387	22.026	22.026	3.816	13.159	13.159
2	3.431	11.832	33.858	3.431	11.832	33.858	3.448	11.890	25.049
3	2.977	10.264	44.122	2.977	10.264	44.122	3.367	11.612	36.661
4	2.257	7.782	60.246	2.257	7.782	60.246	3.122	10.767	58.415
5	1.945	6.707	66.953	1.945	6.707	66.953	2.476	8.538	66.953
6	.933	3.219	70.172						
7	.809	2.790	72.962						
8	.717	2.474	75.435						
9	.675	2.328	77.764						
10	.655	2.260	80.024						

[illegible]

Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
HRC4	.658					
HRC3	.642					
HRC5	.620				-.575	
REA5	.612					
REA4	.593					
REA1	.542					
REA3	.529			-.502		
EIC1	.518					
REA2	.510					
REA6						
EIC3						
EIC4						
JOA3		.745				
JOA2		.713				
JOA4		.705				
JOA1		.686				

EIC2			-.510			
EIC5						
HRC2	.557				-.617	
HRC1	.569				-.585	
EDT4						.648
EDT2						.550
EDT1						.510
EDT3						
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
a. 5 components extracted.						

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
REA4	.826					
REA3	.811					
REA2	.795					
REA5	.788					

REA6	.748					
REA1	.638					
HRC5		.835				
HRC2		.826				
HRC1		.811				
HRC4		.765				
HRC3		.749				
JOA1			.905			
JOA3			.903			
JOA4			.902			
JOA2			.885			
EIC1				.800		
EIC2				.763		
EIC5				.754		
EIC3				.743		
EIC4				.715		
EDT4					.806	
EDT2					.748	
EDT3					.707	

EDT1						.688
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
a. Rotation converged in 5 iterations.						

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	.530	.530	.278	.343	.404	.283
2	-.535	.163	.779	-.232	.163	-.020
3	-.016	.030	.300	.684	-.580	-.323
4	.205	-.831	.329	.219	.270	.197
5	.010	.018	.101	-.136	-.559	.812
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						

Component Score Coefficient Matrix

	Component					
	1	2	3	4	5	6
JOA1	.021	-.032	.279	-.009	-.020	-.007
JOA2	.000	-.006	.269	-.012	-.023	-.006
JOA3	-.019	-.028	.278	.001	-.026	.020
JOA4	.010	-.046	.277	-.005	.006	.000
REA1	.167	.015	-.016	-.018	-.047	.062
REA2	.229	-.033	-.012	-.004	-.026	-.030
REA3	.239	-.015	.025	-.034	-.036	-.058
REA4	.239	-.039	.033	-.034	-.002	-.037
REA5	.218	-.015	-.003	-.019	.008	-.027
REA6	.217	-.062	-.008	-.035	-.014	.045
EDT1	-.002	-.023	.017	-.054	-.023	.297
EDT2	-.006	-.033	-.003	-.020	-.032	.324
EDT3	-.024	-.030	-.020	.049	-.005	.296
EDT4	-.022	-.008	.008	.000	-.078	.356
HRC1	-.022	.269	-.020	-.010	-.043	-.055
HRC2	-.023	.279	-.031	-.008	-.076	-.023

HRC3	-.011	.231	-.028	-.038	.045	-.048
HRC4	-.041	.235	-.028	-.028	.011	.048
HRC5	-.034	.272	-.019	-.017	-.040	-.006
EIC1	-.012	-.026	-.039	.041	.284	-.060
EIC2	-.035	-.054	-.019	-.007	.270	.010
EIC3	.006	-.049	-.015	.015	.268	-.066
EIC4	-.018	.005	.026	-.041	.247	-.065
EIC5	-.041	-.015	-.022	.000	.253	.028

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Score Covariance Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
2	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000
3	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000
4	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000
5	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

PHÂN TÍCH TƯƠNG QUAN

Correlations
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Phân tích hồi quy

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	EIC, JOA, SAT, REA, HRC		Enter
a. Dependent Variable: HRD b. All requested variables entered.			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813 ^a	.661	.655	.40156

a. Predictors: (Constant), EIC, JOA, SAT, REA, HRC

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	118.770	6	19.795	122.760	.000 ^b
	Residual	60.952	378	.161		
	Total	179.722	384			

a. Dependent Variable: HRD
b. Predictors: (Constant), EIC, JOA, SAT, REA, HRC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.923	.234		-8.215	.000		
	JOA	.103	.021	.153	4.950	.000	.933	1.071
	REA	.260	.039	.220	6.712	.000	.837	1.195
	SAT	.142	.042	.108	3.404	.001	.890	1.123
	HRC	.252	.033	.254	7.566	.000	.795	1.258
	EIC	.462	.038	.398	12.252	.000	.852	1.174

. Dependent Variable: HRD

Collinearity Diagnostics^a

Model		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	JOA	REA	SAT	HRC	EIC
1	1	6.857	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.067	10.104	.00	.95	.02	.01	.00	.00
	3	.020	18.692	.00	.02	.09	.01	.32	.20
	4	.019	18.783	.01	.00	.16	.16	.50	.16
	5	.017	20.143	.00	.03	.72	.00	.15	.02
	6	.014	22.532	.00	.00	.00	.60	.03	.51
	7	.006	33.479	.97	.01	.01	.23	.00	.11

a. Dependent Variable: HRD

PHỤ LỤC 14

Danh mục câu hỏi tọa đàm

1. Anh/Chị cho biết đôi chút về nhân lực TMĐT mà doanh nghiệp của Anh/Chị đang sử dụng?

- Số lượng
- Chất lượng
- Cơ cấu
- Khả năng đáp ứng nhu cầu sử dụng

2. Việc tuyển nhân lực TMĐT tại công ty Anh/Chị có những thuận lợi, khó khăn gì?

- Thuận lợi
- Khó khăn
- Cách thức giải quyết khó khăn

3. Tại doanh nghiệp Anh/Chị, đào tạo nhân lực TMĐT có được quan tâm không, được thực hiện thế nào?

- Đào tạo nhân viên mới
- Đào tạo lại, đào tạo bổ sung
- Đào tạo nâng cao?
- Tự nhân lực đào tạo (tự học)

4. Tại doanh nghiệp Anh/Chị có xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp cho nhân lực không? Vai trò của lãnh đạo, quản lý trong việc hỗ trợ lộ trình phát triển sự nghiệp cho nhân viên được thực hiện như thế nào?

5. Quản lý kết quả thực hiện công việc của nhân lực TMĐT tại doanh nghiệp Anh/Chị được thực hiện thế nào?

- Phân công công việc
- Đánh giá kết quả hoàn hành công việc
- Sử dụng kết quả đánh giá (lương, thưởng, đề bạt,...)
- Hỗ trợ nhân lực đạt được kết quả thực hiện công việc dự kiến

6. Doanh nghiệp Anh/Chị có xây dựng chiến lược phát triển tổ chức không? Chiến lược PTNNL TMĐT hướng đến việc phát triển tổ chức được thực hiện thế nào?