

YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN DUY TRÌ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC KHU CÔNG NGHIỆP TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

FACTORS AFFECTING HUMAN RESOURCES MAINTENANCE AT INDUSTRIAL ZONES IN HO CHI MINH CITY

Huỳnh Thị Thu Sương¹

Tóm tắt

Nghiên cứu này tập trung nhận diện và xác định các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực tại các khu công nghiệp trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Nghiên cứu sử dụng kỹ thuật thu thập dữ liệu sơ cấp qua bảng hỏi khảo sát và xử lý trên SPSS. Bảng câu hỏi điều tra chính thức được xây dựng từ nghiên cứu định tính sau khi có sự tham vấn ý kiến của các chuyên gia, các dữ liệu sẽ được tiến hành kiểm tra, phân tích, đánh giá. Bằng kỹ thuật chọn mẫu phân tầng, kích thước mẫu $n = 263$, nghiên cứu khảo sát lao động trong các khu công nghiệp tại quận Tân Bình, Bình Tân, Bình Chánh và Thủ Đức. Phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích hồi quy bội được áp dụng để xác định mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến duy trì nguồn nhân lực. Kết quả cho thấy trong các yếu tố có ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp tại khu công nghiệp, yếu tố môi trường làm việc có tác động mạnh nhất với hệ số $\beta = 0.268$, kế đến là nhân tố ưu đãi khen thưởng với hệ số $\beta = 0.151$, và sau cùng là nhân tố quan hệ lãnh đạo với $\beta = 0.125$.

Từ khóa: duy trì nguồn nhân lực, nguồn nhân lực, khu công nghiệp.

1. Giới thiệu

Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM) luôn đi tiên phong và đạt được nhiều thành tựu xuất sắc trên nhiều lĩnh vực, đặc biệt là tốc độ tăng trưởng kinh tế. Tính đến 31/12/2015, TP.HCM có 13 khu công nghiệp và 3 khu chế xuất với gần 1.400 dự án đầu tư còn hiệu lực cả đầu tư nước ngoài và trong nước. Chính vì vậy, nhu cầu lao động cho khu công nghiệp (KCN) nói riêng vào khoảng 281.000 (HEPZA, 2015). Theo báo cáo của trung tâm dự báo nguồn nhân lực, mỗi năm các KCN tại TP.HCM cần ít nhất là 100.000 lao động nhằm mục đích thay thế cho lực lượng lao động không còn tiếp tục làm việc và tuyển mới bổ sung cho các doanh nghiệp (DN) mới thành lập hoặc DN mở rộng sản xuất. Thực tế phát triển của TP.HCM trong những năm

Abstract

This paper focuses on identifying and determining the factors affecting the maintenance of human resources at industrial zones in HCM City. The research is conducted by using primary data collecting techniques through survey questionnaires and SPSS-based process. The final questionnaire is formed by the qualitative study based on the experts' consultation; the data will be examined, analyzed and evaluated. By stratified sampling techniques with sample size $n = 263$, the paper surveyed in the industrial zones in Tan Binh, Binh Tan and Thu Duc. Analysis of Cronbach's Alpha reliability, Explore Factor Analysis (EFA) and Multiple Regression Analysis (RA) were used to determine the degree of influence of each factor to maintain human resources. The results showed that the factors that affect the maintenance of human resources in enterprises in industrial zones conclude environmental working factor which has strong impact with $\beta = 0.268$, factors of incentives and rewards with $\beta = 0.151$, and the last factor of the relationship leader with $\beta = 0.125$.

Keywords: human resources, maintenance of human resources, industrial zones in HCM City.

vừa qua nói chung và sự phát triển các KCN nói riêng đòi hỏi sự phát triển cả về chất và lượng của lực lượng lao động. Tuy nhiên, do môi trường lao động khắc nghiệt, lương thưởng không thỏa đáng, mâu thuẫn quyền lợi của người quản lý và nhân viên nên người lao động (NLĐ) không gắn bó lâu dài với các KCN. Bên cạnh đó, khi nhắc đến môi trường làm việc trong các KCN, NLĐ thường liên tưởng đến những nơi làm việc mà ở đó đa phần NLĐ có trình độ thấp, do đó tất yếu xảy ra sự dịch chuyển của lực lượng lao động có trình độ chuyên môn tốt, có trình độ văn hóa cao đến các DN ngoài KCN. Chính điều này khiến tình trạng nghỉ việc, nhảy việc của NLĐ trong các KCN ngày một tăng, ảnh hưởng không nhỏ đến kế hoạch hoạt động của các DN. Do đó, duy trì nguồn nhân lực để tạo ra lợi thế cạnh tranh là nhu cầu cấp thiết của các DN

¹ Tiến Sĩ, Trưởng Khoa Kinh tế, Trường Cao đẳng Tài chính Hải quân

trong bối cảnh hiện nay, đặc biệt đối với DN trong các KCN ở TP.HCM. Nhu cầu về nguồn nhân lực của các DN trong các KCN tại TP.HCM, nhất là lao động đã qua đào tạo tăng trưởng rất nhanh từ năm 2010. Khả năng đáp ứng nguồn nhân lực phục vụ nhu cầu phát triển của DN trong các KCN gặp rất nhiều khó khăn do việc phát triển nóng các KCN về quy mô và số lượng tại TP.HCM (HEPZA, 2015). Đối với lao động phổ thông, hằng năm sau những dịp nghỉ lễ tết, một lượng lớn NLĐ không trở lại DN làm việc. Bên cạnh đó, do áp lực công việc và môi trường làm việc khắc nghiệt tại DN trong các KCN nên lực lượng lao động có trình độ chuyên môn cao di chuyển sang làm việc ở những DN khác ngoài KCN. Điều đó đã gây ra rất nhiều khó khăn trong đảm bảo duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh của DN trong các KCN. Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến việc duy trì NNL tại các KCN nhằm nhận diện rõ các tác nhân và mức độ tác động của chúng đến việc duy trì NNL cho các KCN là việc làm thường xuyên và có ý nghĩa nhất định cho các DN tại các KCN nói riêng và TP.HCM nói chung nhằm đảm bảo được sự phát triển bền vững của địa phương.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết và khung phân tích

Duy trì NNL là một trong những chức năng quan trọng của quản trị NNL nhằm sử dụng có hiệu quả nguồn lực trong DN. Mục đích của duy trì NNL là làm thế nào để NLĐ gắn bó, trung thành với tổ chức thông qua các biện pháp: kích lệ, động viên và các hoạt động khác nhằm tạo động lực cho họ làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Theo David A. Decenzo (1988), “duy trì nguồn nhân lực” là tạo ra một môi trường để NLĐ cảm thấy phấn khởi và thiết tha về công việc như là một phần không thể thiếu trong cuộc sống của họ tại DN. Chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong DN, cụ thể kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên NLĐ trong DN làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với năng suất cao. Bằng việc giao cho NLĐ những công việc mang tính thách thức cao, cho họ biết sự đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc của họ đối với hoạt động của DN, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp

làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của DN là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho DN. Khái niệm duy trì NNL, sự gắn kết hay sự trung thành của NLĐ là tương đồng với nhau, tùy thuộc vào đối tượng nghiên cứu để xác định vấn đề là gắn kết, trung thành hay duy trì. Khi đối tượng nghiên cứu là NLĐ thì đó là sự gắn kết, trung thành; khi đối tượng nghiên cứu là DN thì đó là duy trì. *Tạo động lực làm việc* là chức năng quan trọng nhất của người lãnh đạo và là một trong những yếu tố then chốt để duy trì NNL (Bùi Anh Tuấn, 2009), động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động. Như vậy, động lực chính là sự thúc đẩy bên trong để tạo ra một thái độ làm việc mang lại hiệu quả cao mà tổ chức mong muốn. Động lực phổ biến nhất chính là mục tiêu, nếu muốn đạt được kết quả cao trong công việc phải có những mục tiêu rõ ràng. Nếu cấp quản lý không cùng nhân viên bàn bạc để tìm ra những mục tiêu đúng đắn và khả thi thì nhân viên sẽ không biết những điều đó được trông đợi thực hiện và cũng không quan tâm đến hiệu quả công việc.

Một số công trình nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến duy trì NNL trên thế giới và tại Việt Nam trong nhiều ngành nghề khác nhau đã được nghiên cứu, cụ thể: Chew và cộng sự (2005) nghiên cứu về duy trì nguồn nhân lực chủ chốt trong DN; Bidyut Bijoya Neog và Mukulesh Barua (2015) nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì nhân viên trong các xưởng dịch vụ ô tô tại tỉnh Assam – Ấn Độ; Atif Salman và cộng sự (2014) nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng ở Pakistan [dẫn theo Nguyễn Thị Thúy Nga và Nguyễn Thị Bình An (2014) trong nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì và phát triển nguồn nhân lực y tế]; Trịnh Bá Sáng (2015) nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì NNL tại Công ty TNHH dịch vụ hàng hóa Tân Sơn nhất. Hầu hết các nghiên cứu trên đều sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp giữa định tính và định lượng, trong đó dùng mô hình EFA và RA để tìm ra các yếu tố và mức độ tác động của chúng đến vấn đề duy trì NNL, gồm: môi trường làm việc, bố trí công việc, cơ hội phát triển, ưu đãi và khen thưởng, văn hóa DN, quan hệ lao động.

2.2. Khung phân tích về các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì NLD

2.2.1 Mối liên hệ giữa môi trường làm việc với sự duy trì của NLD

Yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến sự cam kết của NLD là sự nhận thức của cấp quản lý về tầm quan trọng của cuộc sống gia đình và cá nhân (Stum 1998). Đối với nhiều NLD, hoàn cảnh và những ưu tiên cá nhân sẽ làm nên sự khác biệt giữa việc rời bỏ hay gắn bó với DN. Nhiều NLD sẽ ở lại với DN khi DN xem xét rõ ràng và quan tâm những ưu tiên cá nhân, chăm sóc sức khỏe, chia sẻ khó khăn, quan tâm đến gia đình của NLD và những nhu cầu cá nhân. Đó chính là môi trường làm việc tốt mà DN tạo ra cho họ (Gonyea & Googins, 1992; Kamerman & Kahn, 1987). Do đó, giả thuyết đặt ra là: *Môi trường làm việc trong DN tốt sẽ gia tăng sự duy trì của NLD đối với DN, (H1+)*.

2.2.2 Mối quan hệ giữa nội dung công việc và sự duy trì của NLD

Theo McKeown (2002), nội dung công việc bao gồm phạm vi công việc được giao và quyền tự chủ trong công việc. Neog và Barua (2015) và McKeown (2002) có cùng quan điểm khi cho rằng NLD thường mong muốn làm những công việc có nội dung thú vị và họ có quyền tự chủ trong công việc. Chew và cộng sự (2005) chỉ ra rằng NLD luôn mong muốn được thể hiện năng lực cá nhân và đóng góp cho tổ chức thông qua việc họ mong đợi được giao cho những công việc có tính sáng tạo và nhiều thử thách. Bên cạnh đó, họ còn mong muốn được tự chủ xử lý các vấn đề liên quan đến công việc, kiểm soát công việc và được khuyến khích để đưa ra những sáng kiến (McKeown 2002; Neog & Barua 2015). Những NLD có mong muốn được đóng góp nhiều cho công ty thường có ý thức gắn kết với công ty dài lâu (Neog & Barua 2015). Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013), Nguyễn Thị Trúc Phương (2010), McKeown (2002) và Chew et al. (2005) đều cùng quan điểm như vậy. Do đó, giả thuyết đặt ra là: *NLD được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn của họ sẽ gia tăng sự duy trì của họ với DN, (H2+)*.

2.2.3 Mối liên hệ giữa cơ hội phát triển nghề nghiệp với sự duy trì của NLD

NLD được mong đợi mang những kiến thức, kỹ năng mới áp dụng vào công việc của họ và chia sẻ chúng với những NLD khác. Việc đào tạo cung cấp cho NLD những kỹ năng thiết thực hoặc giúp họ

bù đắp những thiếu hụt kiến thức hoặc kỹ năng để hoàn thành công việc. Trong khi đó, phát triển là một nỗ lực để cung cấp cho NLD những khả năng mà tổ chức cần trong tương lai (Wilk & Sackett, 1996). Phát triển kỹ năng có thể bao gồm việc cải thiện kiến thức về bí quyết công nghệ cơ bản, kỹ năng giao tiếp và khả năng xử lý vấn đề (Chew và cộng sự 2005). Nhiều nghiên cứu cho rằng có mối quan hệ chặt chẽ giữa cơ hội phát triển nghề nghiệp với sự gắn kết của NLD như Chew và cộng sự (2005), Neog và Barua (2015), Salman và cộng sự (2014), Nguyễn Thị Thúy Nga và Nguyễn Thị Bình An (2014), McKeown (2002), Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013), Nguyễn Thị Trúc Phương (2010). Do đó, giả thuyết đặt ra là: *DN có chính sách đào tạo phát triển nghề nghiệp cho NLD tốt sẽ gia tăng sự duy trì của họ với DN, (H3+)*.

2.2.4 Mối liên hệ giữa chế độ ưu đãi, khen thưởng với duy trì của NLD

NLD thường có xu hướng gắn kết với tổ chức khi họ cảm thấy rằng khả năng, sự cố gắng và thành quả đóng góp được công ty ghi nhận và đánh giá cao. Việc NLD được ghi nhận từ các cấp quản lý trực tiếp, các thành viên trong nhóm và từ khách hàng sẽ thúc đẩy sự gắn kết của họ với tổ chức (Walker 2001). Các nhà nghiên cứu khác cũng đồng ý với quan điểm này như Chew và cộng sự (2005), Nguyễn Thị Thúy Nga và Nguyễn Thị Bình An (2014), McKeown (2002), Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013), Nguyễn Thị Trúc Phương (2010). Do đó, giả thuyết đặt ra là: *DN có chế độ ưu đãi và khen thưởng tốt sẽ gia tăng sự duy trì của NLD đối với DN, (H4+)*.

2.2.5 Mối quan hệ giữa văn hóa DN và sự duy trì của NLD

Văn hóa DN được mô tả như là sức mạnh vô hình định hình cuộc sống trong tổ chức (Fitz-enz, 1990). Học thuyết và kiểu quản lý, mô thức giao tiếp và chính sách tạo ra sự đồng dạng trong DN. NLD thường tham gia vào một tổ chức hoặc tìm kiếm công việc trong một lĩnh vực cụ thể bởi vì họ tìm ra sự lôi cuốn trong văn hóa của công ty với bản thân họ. Khi văn hóa thay đổi, hoặc thay đổi hệ thống quản lý mới thì nhiều người trong DN sẽ cảm thấy không thoải mái dẫn đến họ sẽ tìm kiếm một DN khác phù hợp với văn hóa của họ (Stum 1998). Nhiều nhà nghiên cứu cũng cho rằng mối quan hệ giữa văn hóa DN và sự gắn kết của NLD là luôn tồn tại như Chew và cộng sự (2005), Nguyễn Thị Thúy Nga và Nguyễn Thị Bình An (2014),

McKeown (2002), Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013), Nguyễn Thị Trúc Phương (2010). Do đó giả thuyết được đặt ra là: *Văn hóa DN phù hợp sẽ gia tăng sự duy trì của NLD với DN, (H5+).*

2.2.6 Mối liên hệ giữa quan hệ lãnh đạo và sự duy trì của NLD

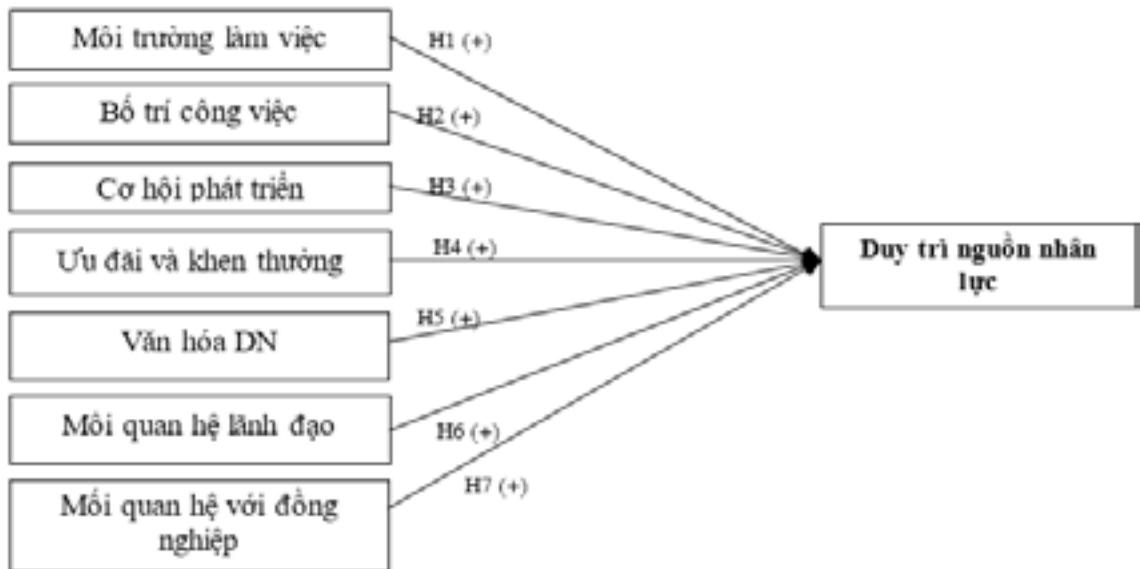
Theo Chew và cộng sự (2005), các nghiên cứu trong quá khứ đã chỉ ra quan hệ lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership) có mối liên hệ cao với thỏa mãn cảm nhận của NLD. Yammarino và Bass (1990) đã chứng minh rằng ảnh hưởng tích cực của lãnh đạo chuyển đổi trong tổ chức sẽ mang đến kết quả là xu hướng rời bỏ tổ chức của NLD sẽ thấp và gia tăng hành vi gắn kết với tổ chức của NLD. Nhiều nghiên cứu trước đây đã chứng minh rằng có mối quan hệ tích cực giữa quan hệ lãnh đạo với sự gắn kết của NLD như Chew và cộng sự (2005), Yammarino và Bass (1990), Nguyễn Thị Trúc Phương (2010). Do đó, giả thuyết được đặt ra là: *Mối quan hệ tốt giữa NLD với lãnh đạo của họ sẽ gia tăng sự duy trì của họ với DN, (H6+).*

2.2.7 Mối liên hệ giữa quan hệ đồng nghiệp với sự

duy trì của NLD

NLD ý thức ở lại với DN khi họ có mối quan hệ tốt với những người khác trong cùng tổ DN có liên quan trong công việc hàng ngày của họ (Clarke 2001). DN khuyến khích NLD xây dựng hình thức làm việc nhóm và các mối quan hệ xã hội khác ngay trong thời gian làm việc và ngoài thời gian làm việc. Dựa trên nhóm làm việc là cơ sở để thiết lập mối quan hệ giữa các thành viên. Xây dựng mối quan hệ hiệu quả với những NLD khác sẽ càng làm gia tăng lòng trung thành của họ với tổ chức (Chew và cộng sự 2005). Do đó, giả thuyết đặt ra là: *Mối quan hệ tốt giữa NLD với các đồng nghiệp khác trong DN sẽ gia tăng sự duy trì của họ với DN, (H7+).*

* Dựa vào cơ sở lý thuyết về duy trì NNL, nghiên cứu này nhằm tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì NNL của NLD đối với DN. Ứng dụng mô hình nghiên cứu của McKeown (2002) cùng với việc tham khảo các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài, kết hợp với thực tiễn tình hình duy trì NNL tại địa bàn nghiên cứu, thông qua việc phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu ban đầu như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

2.2 Phương pháp nghiên cứu

2.2.1 Phương pháp thu thập dữ liệu

Phương pháp này giúp khám phá các ý tưởng, bổ sung và điều chỉnh các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm trong mô hình. Sử dụng kỹ thuật thảo luận tay đôi với các nhà quản lý tại các

KCN, tiến hành điều chỉnh bảng câu hỏi phù hợp với mục đích và địa bàn nghiên cứu. Bảng hỏi sau khi hiệu chỉnh sẽ được trao đổi lại một lần nữa và được kết thúc khi các câu hỏi thảo luận đều cho kết quả lặp lại với các kết quả trước đó mà không tìm thấy sự khác biệt. Kết quả nghiên cứu này là cơ sở cho việc thiết kế bảng câu hỏi để đưa vào khảo sát

trên cỡ mẫu $n=263$. Thông qua kỹ thuật phân tầng, mẫu được chọn là đại diện cho các doanh nghiệp trong tất cả ngành nghề, bao gồm ba loại qui mô lớn vừa và nhỏ và đủ các thành phần: nước ngoài, liên doanh, DN nhà nước, DN tư nhân trong nước, công ty TNHH đang hoạt động trên ba KCN Tân Bình, Tân Tạo, Vĩnh Lộc, Bình Chiểu. Mẫu được phân bố khá tốt với 31.2% người tham gia khảo sát đã hoặc đang làm ở KCN Tân Tạo (huyện Bình Chánh), 29.3% người tham gia khảo sát đã hoặc đang làm ở khu công nghiệp Tân Bình, trong khi tỷ lệ đó ở khu công nghiệp Vĩnh Lộc (quận Bình Tân) là 20.9% và khu công nghiệp Bình Chiểu (quận Thủ Đức) là 18.6%. Phân bố của dữ liệu mẫu đáp ứng khá tốt kỳ vọng của tác giả khi đặt ra yêu cầu khảo sát tại các khu công nghiệp TP.HCM. Số lao động trong KCN làm việc trong hai ngành nghề chính là giày da với 39.2%, may mặc với 31.2%; trong khi ngành thủy sản thu hút được 12.9%, ngành điện, điện tử, điện lạnh thu hút 11% người lao động vào làm việc. Điều này cho thấy, ngành giày da và may mặc là hai ngành thâm dụng lao động nhiều nhất, kế đến là điện, điện tử và thủy sản. Thực tế ngành thủy sản cũng thâm dụng nhiều lao động, tuy nhiên xu hướng của các công ty thủy sản thường đặt trong các khu chế xuất hoặc đặt nhà máy gần khu vực vùng nguyên liệu nên ít doanh

ngiệp thủy sản đặt nhà máy trong các KCN.

2.2.2 Phương pháp phân tích

Thu thập thông tin bằng cách phỏng vấn thông qua bảng câu hỏi khảo sát. Các bảng phỏng vấn sau khi thu về sẽ được xem xét và loại đi những bảng không đạt yêu cầu, sau đó mã hóa, làm sạch dữ liệu và tiến hành theo các bước sau: (i) Kiểm định độ tin cậy của các thang đo; (ii) Phân tích nhân tố khám phá; (iii) Phân tích hồi quy bội, đánh giá độ phù hợp của mô hình hồi quy bội thông qua R^2 và R^2 hiệu chỉnh; Kiểm định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình; kiểm định Kruskal Wallis dùng để kiểm định sự khác biệt về việc duy trì>NNL theo nhân khẩu học tại các KCN TP.HCM: độ tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn, thâm niên công tác và vị trí công tác.

3. Kết quả và thảo luận

3.1 Kết quả nghiên cứu

Dựa trên các mô hình nghiên cứu trước đây, đặc biệt là mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực trong DN của McKeown 2002, tác giả đã xây dựng bộ tiêu chí đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực trong các DN tại các KCN ở Thành phố Hồ Chí Minh.

Bảng 1. Các yếu tố ảnh hưởng và các biến đo lường trong mô hình

Yếu tố	Biến quan sát	Nghiên cứu trước	Biến/yếu tố mới
Môi trường làm việc (MT)	An ninh nơi làm việc; không gian làm việc; thời gian làm việc; sự quan tâm của DN đến nhu cầu cá nhân, điều kiện cuộc sống của nhân viên; sự đối xử thân thiện; không gian xung quanh.	McKeown (2002); Stum (1998); Gonyea và Googins (1992); Kamerman and Kahn (1987); Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013); Nguyễn Thị Trúc Phương (2010); Bùi Thị Thùy Trang (2013).	Bầu không khí làm việc; môi trường xung quanh không bị ô nhiễm; khoảng cách đến nơi làm việc.
Bố trí công việc (BT)	Phạm vi công việc được giao; công việc thú vị; mức độ tự chủ trong công việc; công việc có tính sáng tạo; công việc phù hợp với sức khỏe; công việc phù hợp với chuyên môn;	Neog và Barua (2015); McKeown (2002); Chew và cộng sự (2005); Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013); Nguyễn Thị Trúc Phương (2010); Bùi Thị Thùy Trang (2013)	Công việc đa dạng; công việc phù hợp với sở thích; xác định nhiệm vụ rõ ràng; quyền lợi gắn liền với nhiệm vụ được giao.
Cơ hội phát triển nghề nghiệp (CH)	Đề xuất sáng kiến; trau dồi kỹ năng; tạo cơ hội thăng tiến; tạo điều kiện nâng cao trình độ; cho nhân viên biết rõ điều kiện để thăng tiến; chính sách đào tạo và phát triển	Wilk & Sackett (1996); Chew và cộng sự (2005); Neog và Barua (2015); Salman và cộng sự (2014); Nguyễn Thị Thúy Nga và Nguyễn Thị Bình An (2014); Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013); Bùi Thị Thùy Trang (2013); McKeown (2002)	nâng cao kiến thức; cung cấp các khóa huấn luyện; hỗ trợ chi phí cho nhân viên;

Ưu đãi và khen thưởng (UDKT)	Tiền lương cạnh tranh; chính sách tăng lương rõ ràng; chính sách khen thưởng rõ ràng; đảm bảo sự công bằng; ghi nhận sự đóng góp; chính sách gắn kết quyền lợi giữa nhân viên và công ty	Walker (2001); Chew và cộng sự (2005); McKeown (2002); Neog và Barua (2015); Bùi Thị Thùy Trang (2013); Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013)	Thanh toán lương đúng thời hạn; thu nhập đảm bảo cuộc sống;
Văn hóa DN (VH)	Quan tâm đến đời sống nhân viên; tổ chức sự kiện mừng công; tổ chức đi du lịch vào dịp kỷ niệm; yêu cầu nhân viên làm việc hiệu quả; nhân viên ý thức được vai trò quan trọng của mình; tin tưởng sản phẩm DN tốt	Fitz-enz (1990); Stum (1998); Chew và cộng sự (2005); McKeown (2002); Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013); Nguyễn Thị Trúc Phương (2010)	Chia sẻ kiến thức giữa những nhân viên của công ty; luôn cung cấp thông tin đầy đủ; hỗ trợ tiền xe cho nhân viên về quê;
Quan hệ lãnh đạo (QHLD)	Hỗ trợ chuyên môn cho nhân viên; thường xuyên hướng dẫn nhân viên trong công việc; giúp đỡ nhân viên giải quyết các khó khăn liên quan đến công việc; lãnh đạo góp ý phê bình một cách khéo léo; xem nhân viên là thành viên quan trọng trong DN	Chew và cộng sự (2005); Yammarino và Bass (1990); Nguyễn Thị Trúc Phương (2010); McKeown (2002);	Lãnh đạo bảo vệ quyền lợi của nhân viên; luôn cung cấp thông tin đầy đủ về công việc
Quan hệ đồng nghiệp (QHDN)	Khuyến khích làm việc nhóm; bàn bạc đề cùng giải quyết công việc; tôn trọng và tin cậy lẫn nhau; giữ mối quan hệ tốt với các đồng nghiệp.	Clarke (2001); Chew và cộng sự (2005); McKeown (2002); Nguyễn Thị Trúc Phương (2013);	Sự phối hợp tốt giữa các thành viên trong nhóm; trao đổi thẳng thắn các vấn đề liên quan đến công việc
Duy trì nguồn nhân lực (DT)	Trung thành với DN; tự hào về DN; cố gắng nỗ lực vì DN	Trần Kim Dung (2009); Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013); Chew et al. (2005)	Sẽ ở lại làm việc lâu hơn

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả, 2015.

Kiểm định độ tin cậy toàn bộ thang đo ở Bảng 1 sau khi mã hóa, có 7 trong 8 thang đo đạt yêu cầu, riêng thang đo văn hóa DN (VH) bị loại do chỉ đạt 0,475. Hệ số tương quan biến tổng của các biến trong các thang đo thành phần đều lớn hơn 0,3; biến có hệ số tương quan biến tổng lớn nhất là biến UDKT4 đạt 0,895 và biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ nhất là biến DT1 đạt 0,330.

Do đó, sau khi đánh giá độ tin cậy thang đo, mô hình mới sẽ bao gồm 38 biến quan sát được chứa đựng trong 7 yếu tố bao gồm: MT_Môi trường làm việc, BT_Bố trí công việc, CH_Cơ hội đào tạo và phát triển, UDKT_Ưu đãi và khen thưởng, QHLD_Quan hệ lãnh đạo, QHDN_Quan hệ với đồng nghiệp, và DT_Duy trì NNL.

Bảng 2: Kết quả EFA cho thang đo các biến độc lập đến duy trì NNL

BIẾN QUAN SÁT	MT	BT	CH	UDKT	QHLD	QHDN
MT6	0,924					
MT3	0,878					
MT2	0,876					
MT1	0,872					
MT5	0,788					
BT1		0,877				
BT5		0,858				
BT2		0,829				
BT3		0,722				
BT4		0,681				
CH4			0,867			
CH5			0,853			
CH1			0,810			
CH3			0,682			
CH2			0,679			

UDKT 1				0,920		
UDKT 3				0,843		
UDKT 4				0,798		
UDKT 2				0,725		
QHLD 3					0,880	
QHLD 4					0,861	
QHLD 1					0,714	
QHLD 2					0,690	
QHDN4						0,816
QHDN 3						0,752
QHDN 1						0,706
QHDN 2						0,635
Giá trị riêng	8,645	3,729	2,759	2,276	1,940	1,574
Phương sai trích %	14,554	26,881	39,179	48,713	58,218	66,723
Hệ số tin cậy Cronbach Alpha	0,791	0,824	0,825	0,854	0,895	0,644

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu trên 263 phiếu khảo sát lao động tại các KCN TP.HCM, 2015.

Bảng 3. Kết quả EFA của biến phụ thuộc

Biến quan sát	Yếu tố	
	1	
DT1		0,852
DT2		0,860
DT3		0,845
Eigenvalue		2,217
Phương sai trích (%)		73,895
Hệ số tin cậy		0,662

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu trên 263 phiếu khảo sát lao động tại các KCN TP.HCM, 2015.
Sau khi tiến hành các bước đánh giá thang đo

và phân tích nhân tố khám phá, từ dữ liệu ban đầu gồm 54 biến quan sát với 8 thành phần nhân tố số biến đã giảm còn 35 biến quan sát được chứa đựng trong 7 yếu tố. Kết quả phân tích nhân tố đối với thang đo này cho chúng ta thấy các biến có độ kết dính và cùng phản ánh một phạm trù, đó là duy trì>NNL. Kiểm định mô hình hồi qui được thực hiện bằng cách sử dụng kỹ thuật hồi qui trên phần mềm SPSS và phương pháp Enter để đưa các biến tác động mạnh vào trước sau đó loại dần biến tác động yếu ra vào phương trình hồi qui.

Bảng 4: Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

Mô hình	Hệ số tương quan	Hệ số xác định (R ²)	Hệ số xác định có tương quan hiệu chỉnh	Sai số ước lượng	Durbin-Watson
1	0,716 ^a	0,512	0,499	0,89514948	1,745

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu trên 263 phiếu khảo sát lao động tại các KCN TP.HCM, 2015.

Bảng 5: Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	Giá trị thống kê (t)	Mức ý nghĩa thống kê (Sig.)*	Thống kê đa cộng tuyến	
		B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
	(hằng số)	0,001	0,056		0,020	0,984		
	QHLD	0,126	0,061	0,126	2,055	0,041	0,832	1,202
	QHDN	0,007	0,061	0,007	0,121	0,904	0,826	1,210
1	UDKT	0,151	0,075	0,151	2,006	0,046	0,550	1,818
	CH	0,033	0,067	0,033	0,490	0,624	0,683	1,464
	BT	0,033	0,062	0,033	0,531	0,596	0,797	1,255
	MT	0,268	0,066	0,268	4,053	0,000	0,710	1,408

*. Tương quan có ý nghĩa ở mức 5%

Bảng 5 hệ số hồi qui cho thấy mức độ tác động của từng nhân tố ảnh hưởng trong mô hình đến duy trì nguồn nhân lực. Theo đó, các yếu tố MT (Môi trường làm việc), kế đến là yếu tố UDKT (Ưu

đãi và khen thưởng), QHLD (Quan hệ lãnh đạo) là có tác động mạnh nhất đến duy trì nguồn nhân lực. Các yếu tố CH (Cơ hội đào tạo và phát triển) và BT (Bố trí công việc) có tác động rất yếu đến

duy trì nguồn nhân lực, thậm chí yếu tố QHĐN hầu như không có tác động đến duy trì nguồn nhân lực. Đồng thời, xác định được ba yếu tố có ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực trong DN bao gồm: Quan hệ lãnh đạo, Ưu đãi khen thưởng, và Môi trường làm việc. Phương trình hồi quy Duy trì nguồn nhân lực chuẩn hóa có dạng như sau:

$$DT = 0.268 * MT^s + 0.151 * UDKT^s + 0.126 * QHĐN^s + 0,033CH^{ns} + 0,033 BT^s + 0,007 QHĐN^{ns}$$

Trong đó, s : Mức ý nghĩa thống kê; ns : Không có ý nghĩa thống kê

3.2 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu này gần tương đồng với một số nghiên cứu liên quan, dựa trên kết quả nghiên cứu và sơ lược các nghiên cứu trước đây với nhiều lĩnh vực khác nhau, các nhà nghiên cứu có 16 yếu tố ảnh hưởng đến sự duy trì nguồn nhân lực. Ở mỗi lĩnh vực, các nhà nghiên cứu đề xuất và chứng minh các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực trong các tổ chức khác nhau. Tuy nhiên, cũng có sự khác biệt, đó chính là mô hình chỉ tồn tại ba yếu tố cơ bản tác động đến việc duy trì NNL tại các KCN TP.HCM. Điều này được lý giải bởi mẫu khảo sát là công nhân, những người lao động có trình độ không cao, động lực và mối quan tâm hàng đầu của họ và có thể giữ chân họ ở lại với DN là quan hệ giữa lãnh đạo với họ cũng như giữa họ với đồng nghiệp; khen thưởng đặc biệt bằng vật chất là rất quan trọng và môi trường làm việc an toàn đảm bảo sức khỏe cho họ.

4. Kết luận và gợi ý chính sách

4.1 Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy duy trì NNL tại các KCN trên địa bàn TP.HCM chịu tác động bởi ba yếu tố chính là: Quan hệ lãnh đạo, Ưu đãi và khen thưởng, Môi trường làm việc. Nghĩa là một DN trong khu công nghiệp có môi trường làm việc tốt, hoặc có chính sách ưu đãi khen thưởng tốt, hoặc quan hệ lãnh đạo tốt hoặc hai hoặc cả ba yếu tố trên đều làm gia tăng sự gắn bó của nhân viên với DN. Hay nói cách khác, một DN trong khu công nghiệp làm tốt được các yếu tố trên đây sẽ duy trì tốt nguồn nhân lực của DN đó. Trong các yếu tố có ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực trong các DN trong khu công nghiệp, yếu tố môi trường làm việc có tác động mạnh nhất với hệ số $\beta = 0.268$, kế đến là Ưu đãi khen thưởng với hệ số $\beta =$

0.151, và thứ ba là Quan hệ lãnh đạo với $\beta = 0.125$.

4.2 Gợi ý chính sách

Sự thành công hay thất bại của công ty phụ thuộc rất lớn vào việc duy trì và sử dụng hiệu quả NNL. Khi NNL thường xuyên thay đổi sẽ tạo ra những khó khăn cho nhà quản trị trong việc kiểm soát và điều hành. Dựa trên cơ sở lý thuyết và kết quả phân tích mô hình hồi quy, tác giả đề xuất một số nội dung nhằm nâng cao hiệu quả đối với công tác duy trì NNL tại các KCN TP.HCM gồm:

4.2.1 Duy trì NNL thông qua tạo môi trường làm việc tốt, đối tượng khảo sát chủ yếu là công nhân và lao động phổ thông, họ thường xuyên phải làm việc trong môi trường làm việc khắc nghiệt, thường xuyên phải tăng ca và mỗi người phụ trách một máy làm việc độc lập nhau nên trong công việc họ không có sự tiếp xúc qua lại với các nhân viên khác và càng không có sự tương tác trong công việc. Bên cạnh đó, do mức lương của tất cả các công nhân có thâm niên công tác và nội dung công việc như nhau là bằng nhau nên giữa các công nhân trong công ty hầu như không có sự xung đột quyền lợi với nhau. NLD làm việc ở DN trong các khu công nghiệp có môi trường làm việc tốt sẽ thúc đẩy họ duy trì công việc với DN, trong đó, NLD quan tâm nhiều đến các yếu tố như bầu không khí làm việc vui vẻ, nơi làm việc thoáng đãng mát mẻ, môi trường làm việc thoải mái ấm cúng và thời gian làm việc hợp lý. Do đó, các DN cần cải thiện môi trường làm việc tốt hơn nhằm duy trì NNL cho DN mình, cụ thể DN cần phải bố trí thời gian làm việc hợp lý, tạo điều kiện cho công nhân có thời gian nghỉ ngơi giải trí để tái tạo sức lao động. Đồng thời, DN cần giảm thiểu ô nhiễm môi trường trong khu vực xung quanh nơi làm việc, cải tạo nhà xưởng để có không gian làm việc cho công nhân thoáng mát nhằm nâng cao hiệu suất làm việc, giảm các rủi ro ảnh hưởng đến sức khỏe công nhân.

4.2.2 Duy trì NNL thông qua chính sách Ưu đãi khen thưởng hợp lý, do NLD trong các KCN đa số là lao động nhập cư từ các vùng nông thôn, công việc đồng áng, trồng trọt hay chăn nuôi không thể mang lại thu nhập đủ để ổn định cuộc sống. Do đó, NLD ra đi với tâm lý mong muốn thoát ly khỏi công việc đồng áng và có được khoản thu nhập ổn định. Vì vậy, mối quan tâm của họ là sẽ nhận được gì khi làm việc trong các KCN, thu nhập đó có cao hơn so với thu nhập ở công việc đồng áng không, có đủ để trang trải cuộc sống không. Đa số NLD

đều mong muốn có một công việc ổn định, có chính sách tăng lương rõ ràng, có các chế độ khen thưởng khi hoàn thành tốt công việc được giao. Tuy nhiên, do một số yếu tố liên quan đến kết quả hoạt động kinh doanh của DN nên nhiều DN không thể duy trì chính sách tăng lương hoặc duy trì chế độ khen thưởng như đã hứa, dẫn đến việc NLĐ bỏ đi. Bên cạnh đó, do các DN trong các KCN đều có mức độ thâm dụng lao động cao nên việc giành giật lao động giữa các DN trong các KCN, đặc biệt là sau các dịp nghỉ lễ tết dài ngày. Khi đó để thu hút lao động về DN mình, các DN thường đưa ra các mức đãi ngộ hấp dẫn. Điều này dẫn đến NLĐ hay so sánh mức độ đãi ngộ của các DN khi có DN tuyển dụng. NLĐ quan tâm nhiều đến mức lương mà DN trả có cạnh tranh với mức lương mà các DN cùng ngành nghề khác đang trả, DN có thanh toán tiền lương đúng hạn và không bị nợ lương, mức lương mà họ nhận được là tương đối đủ cho nhu cầu cần thiết trong cuộc sống. Ngoài ra, họ cũng quan tâm nhiều đến chế độ khen thưởng khi hoàn thành tốt công việc, chính sách tăng lương của DN và các phúc lợi khác khi so sánh với các DN cùng ngành. Do đó, nhằm duy trì nguồn nhân lực ở DN trong các khu công nghiệp, DN cần phải xây dựng được một chính sách lương đủ sức cạnh tranh với các DN cùng ngành, có chế độ tăng lương theo hiệu suất và thâm niên làm việc, xây dựng các chế độ thi đua – khen thưởng rõ ràng nhằm thúc đẩy công nhân hăng say làm việc và cống hiến nhiều hơn. Song song đó, DN cũng cần xây dựng các chế độ đãi ngộ khác nhằm khuyến khích nhân viên trở lại làm việc sau các đợt nghỉ tết, lễ dài ngày như hỗ trợ chi phí tàu xe cho công nhân ở quê xa, xây dựng các bếp ăn tập thể có chất lượng, tăng tiền hỗ trợ ca đêm, phối hợp với các cơ quan đơn vị khác xây dựng các khu nhà giữ trẻ ngoài giờ cho công nhân yên tâm làm việc.

4.2.3 Duy trì NNL thông qua xây dựng Quan hệ lãnh đạo, trong môi trường làm việc mà NLĐ đa số có trình độ văn hóa hạn chế, tuổi đời còn khá trẻ từ các vùng nông thôn đến nên làm việc trong các phân xưởng với nhiều dây chuyền, máy móc còn khá lạ lẫm đối với họ. Do đó, vai trò của những người quản lý từ trưởng ca, trưởng nhóm trở lên là rất quan trọng. Ngoài việc phải thường xuyên hỗ trợ công nhân về chuyên môn, hướng dẫn các kỹ năng làm việc, đặc biệt là các công việc có mức độ chuyên môn hóa cao hoặc giúp công nhân giải quyết các khó khăn trong công việc, người quản lý cũng phải khéo léo trong việc phê bình công nhân

một khi công nhân phạm sai lầm. Do công nhân đa số là dân nhập cư từ nông thôn, có trình độ học thức hạn chế nên người quản lý là chỗ dựa tinh thần cho họ, mong đợi người quản lý sẽ xem họ như là các thành viên trong gia đình và đứng ra đại diện cho họ, bảo vệ quyền lợi cho họ khi có sự tranh chấp quyền lợi từ các bên liên quan trong DN. Một khi quan hệ lãnh đạo trở nên xấu đi, người lao động không được hỗ trợ về chuyên môn, thường xuyên bị trách mắng nặng lời, thậm chí đánh đập hoặc trừ lương khi phạm phải sai lầm, hoặc NLĐ không được bảo vệ quyền lợi khi có sự tranh chấp quyền lợi lao động xảy ra thì sẽ không thể duy trì sự gắn kết của họ đối với DN. Quan hệ lãnh đạo cũng có ảnh hưởng tích cực đến duy trì nguồn nhân lực. Khi xét đến yếu tố quan hệ lãnh đạo, NLĐ mong đợi nhận được sự hỗ trợ của lãnh đạo về chuyên môn, tận tình hướng dẫn chỉ bảo cho họ trong công việc, quan tâm động viên và giúp đỡ giải quyết các khó khăn trong công việc, khéo léo tế nhị trong xử lý kỷ luật lao động, và có trách nhiệm bảo vệ quyền lợi cho NLĐ khi có tranh chấp xảy ra. Từ đó, yêu cầu đặt ra cho các DN trong việc giữ NLĐ ở lại ngoài việc tạo ra môi trường làm việc tốt và có xây dựng chế độ đãi ngộ tốt cho NLĐ thì DN cần phải chú ý xây dựng mối quan hệ lãnh đạo tốt. Lãnh đạo cần quan tâm đến NLĐ, thường xuyên giao tiếp với họ để tìm hiểu những khó khăn mà họ gặp phải trong công việc nhằm hỗ trợ họ giải quyết kịp thời các khó khăn đó. Lãnh đạo cũng thường xuyên theo sát NLĐ để hướng dẫn, chỉ bảo họ trong công việc. Do phần nhiều NLĐ trong các khu công nghiệp đều có trình độ giáo dục hạn chế nên việc xử lý kỷ luật phải nghiêm khắc, nhưng cũng cần phải khéo léo để không gây tổn thương cho NLĐ mà vẫn đảm bảo được tính nghiêm minh của kỷ luật lao động. Tuy nhiên, đây lại là một kỹ năng mềm của người lãnh đạo, do đó DN cần có kế hoạch đào tạo các kỹ năng mềm cho người lãnh đạo nhằm xây dựng được đội ngũ tốt hơn. Điều này lý giải vì sao quan hệ lãnh đạo có ảnh hưởng quan trọng đến sự duy trì nguồn nhân lực trong các DN trong các khu công nghiệp.

Tài liệu tham khảo

- Bùi, Anh Tuấn 2009. *Giáo trình Hành vi Tổ chức*. Nhà xuất bản đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- Chew, J., Girardi, A., & Entekin, L. 2005. "Retaining Core Staff: The impact of human resource practices on organisational commitment". *Journal of Comparative International Management*, 8(22), 23-42.
- David A. Decenzo & Stephen P. Robbins. 1988. *Personel/Human Resource Management*. Third Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Fitz-enz, J. 1990. "Getting - and keeping - good employees". *Personnel Psychology*, 67(8), 25.
- Gonyea, J. G., & Googins, B. K. 1992. Linking the worlds of work and family: Beyond the productivity trap. *Human Resource Management*, 31, 209-211.
- Hepza . 2011. "Tài liệu hội nghị tổng kết 20 năm xây dựng và phát triển KCX-KCN TPHCM, Ban quản lý các khu chế xuất – khu công nghiệp TPHCM (HEPZA), TP.HCM". *Hội nghị tổng kết 20 năm xây dựng và phát triển KCX-KCN TPHCM*. TP Hồ Chí Minh: HEPZA.
- McKeown , J. L. 2002. *Retaining Top Employees*. New Jersey: McGraw-Hill.
- Nguyễn, Thị Thúy Nga và Nguyễn, Thị Bình An 2014. „Các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì và phát triển nhân lực y tế vùng Duyên Hải Nam Trung Bộ”. *Tạp chí Y tế Công cộng* 33: 15-20.
- Nguyễn, Thị Trúc Phương. 2010. "Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Vừa và Nhỏ tại Tp Hồ Chí Minh". Luận văn Thạc sĩ. TP HCM: Đại học Kinh tế TP HCM.
- Phạm, Thế Anh, & Nguyễn, Thị Hồng Đào. 2013. "Quản trị nguồn nhân lực và sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp". *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN*, 29(4), 24-34.
- Robert L. Mathis & John H. Jackson 1991, *Personel/Human Resource Management*. Sixth Edition, West Publishing Company, San Francisco.
- Stum, D. 1998. Five ingredients for an employee retention formula *Special Report on Recruitment & Retention* (Vol. 75, pp. S9): HR Focus.
- Trần, Kim Dung & cộng sự. 2005. "Đánh giá ý thức gắn kết với tổ chức và sự thỏa mãn công việc trong bối cảnh Việt Nam". *Bài báo được trình bày tại Hội nghị khoa học quốc tế*. TP Hồ Chí Minh.
- Trịnh, Bá Sáng 2015. "Nghiên cứu các yếu tố đến duy trì NNL tại Công ty giao nhận vận tải Tân Sơn Nhất". Luận văn Thạc sĩ Kinh tế. ĐH Tài chính Marketing.