

GIẢI PHÁP GIẢM TỶ LỆ NGHỈ VIỆC CỦA NHÂN VIÊN BẢO VỆ THÔNG QUA CHÍNH SÁCH PHÚC LỢI TẠI KCN HOÀ XÁ - TỈNH NAM ĐỊNH

Lê Văn Kiên, Trần Trung Hiếu*

Trường Đại học Lương Thế Vinh, Đường Cầu Đông, Phường Nam Định, Tỉnh Ninh Bình

* Tác giả liên hệ: trantrunghieus@ltvu.edu.vn

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận: 03/7/2025
Ngày hoàn thiện: 25/8/2025
Ngày chấp nhận: 29/8/2025
Ngày đăng: 05/9/2025

TÓM TẮT

Nghiên cứu này tập trung giải quyết vấn đề tỷ lệ nghỉ việc cao của nhân viên bảo vệ tại KCN Hoà Xá, Nam Định, đây là một thách thức lớn ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ và chi phí doanh nghiệp. Sử dụng phương pháp hỗn hợp, chúng tôi tiến hành khảo sát 500 nhân viên và phỏng vấn sâu 15 quản lý nhân sự. Kết quả cho thấy 62% nhân viên đã nghỉ việc trong 2 năm, với nguyên nhân chính là thu nhập thấp (58%) và phúc lợi không đầy đủ (32%). Phân tích hồi quy xác định lương ($\beta=0.42$) và bảo hiểm y tế ($\beta=0.35$) là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất. Đặc biệt, nhân viên được đào tạo có tỷ lệ nghỉ việc thấp hơn 22.6%, và thâm niên có tương quan nghịch với ý định nghỉ việc ($r=-0.52$). Từ những phát hiện này, nghiên cứu đề xuất bộ giải pháp toàn diện gồm: (1) tăng lương 10% kèm thưởng hiệu suất, (2) cải thiện gói bảo hiểm y tế toàn diện, (3) đào tạo kỹ năng và xây dựng lộ trình thăng tiến, (4) hỗ trợ nhà ở cho nhân viên. Các giải pháp này dự kiến giảm 30-40% tỷ lệ nghỉ việc, đồng thời nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và có thể áp dụng mở rộng cho các khu công nghiệp khác. Nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của việc kết hợp cải thiện điều kiện vật chất với phát triển năng lực nhân viên để giải quyết triệt để vấn đề nghỉ việc.

TỪ KHÓA

Nhân viên bảo vệ
Tỷ lệ nghỉ việc
Phúc lợi
KCN Hoà Xá
Nam Định.

SOLUTIONS TO REDUCE THE TURNOVER RATE OF SECURITY STAFF THROUGH WELFARE POLICIES AT HOA XA INDUSTRIAL ZONE - NAM DINH PROVINCE

Kien Le Van, Hieu Tran Trung*

Luong The Vinh University, Cau Dong Street, Ninh Binh Province, Viet Nam

*Corresponding Author: trantrunghieus@ltvu.edu.vn

ARTICLE INFO

Received: Jul 03rd, 2025
Revised: Aug 25th, 2025
Accepted: Aug 29th, 2025
Published: Sep 09th, 2025

ABSTRACT

This study focuses on addressing the high turnover rate among security staff at Hoa Xa Industrial Zone, Nam Dinh, which poses a significant challenge to service quality and business costs. Using a mixed-method approach, we conducted a survey of 500 employees and in-depth interviews with 15 HR managers. The results revealed that 62% of employees resigned within two years, with the main reasons being low income (58%) and inadequate welfare benefits (32%). Regression analysis identified salary ($\beta=0.42$) and health insurance ($\beta=0.35$) as the most influential factors. Notably, trained employees had a 22.6% lower turnover rate, and tenure was inversely correlated with turnover intention ($r=-0.52$). Based on these findings, the study proposes a comprehensive solution package, including: (1) a 10% salary increase with performance bonuses, (2) improved comprehensive health insurance, (3) skill training and career advancement pathways, and (4) housing support for employees. These solutions are expected to reduce turnover by 30-40%, enhance workforce quality, and can be expanded to other industrial zones. The study emphasizes the importance of combining material condition improvements with employee competency development to effectively address turnover.

KEYWORDS

Security staff
Turnover rate
Welfare policies
Hoa Xa Industrial Zone Nam
Dinh.

1. Giới Thiệu

Tỷ lệ nghỉ việc cao trong ngành dịch vụ bảo vệ, đặc biệt tại các khu công nghiệp (KCN), là một thách thức lớn đối với doanh nghiệp và nền kinh tế địa phương. Tại KCN Hoà Xá, tỉnh Nam Định, tình trạng nhân viên bảo vệ bỏ việc thường xuyên không chỉ ảnh hưởng đến hoạt động an ninh của các doanh nghiệp mà còn làm tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo. Một trong những nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng này là chính sách phúc lợi chưa đáp ứng được nhu cầu của người lao động.

Nghiên cứu này tập trung phân tích mối quan hệ giữa chính sách phúc lợi và tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên bảo vệ, từ đó đề xuất các giải pháp cải thiện nhằm nâng cao sự gắn kết và giảm thiểu tình trạng nghỉ việc.

2. Mục tiêu và phương pháp nghiên cứu

2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Đánh giá thực trạng tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên bảo vệ tại KCN Hoà Xá.

Phân tích mức độ ảnh hưởng của chính sách phúc lợi đến quyết định nghỉ việc.

Đề xuất giải pháp hoàn thiện chính sách phúc lợi nhằm giảm tỷ lệ nghỉ việc.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp (định lượng là chính, kết hợp định tính) với thiết kế mô tả - phân tích. Dữ liệu được thu thập từ 2 nguồn:

+Khảo sát định lượng bằng bảng hỏi (n=500 nhân viên bảo vệ)

+Phỏng vấn sâu 15 quản lý nhân sự tại các doanh nghiệp dịch vụ bảo vệ

2.2.2. Mẫu nghiên cứu

Đối tượng: Nhân viên bảo vệ đang làm việc tại KCN Sóng Thần I, II

Cỡ mẫu: 500 người, chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng theo:

- + Doanh nghiệp (5 công ty bảo vệ chính)
- + Vị trí làm việc (công, tuần tra, kiểm soát ra vào)
- + Thâm niên (<1 năm, 1-3 năm, >3 năm)

2.2.3. Công cụ nghiên cứu

Bảng hỏi khảo sát gồm 4 phần: (1) Thông tin nhân khẩu học; (2) Mức độ hài lòng với chính sách phúc lợi (thang Likert 5 bậc); (3) Ý định nghỉ việc (thang đo từ 1-5); (4) Đề xuất cải thiện (câu hỏi mở).

Phiếu phỏng vấn bán cấu trúc với quản lý về: (1) Chính sách phúc lợi hiện tại; (2) Khó khăn trong giữ chân nhân viên; (3) Giải pháp đã áp dụng.

2.2.4. Phương pháp phân tích dữ liệu

Thống kê mô tả: Tần suất, tỷ lệ %, giá trị trung bình. Phân tích độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha.

Phân tích tương quan Pearson để kiểm tra mối quan hệ giữa các biến.

Hồi quy tuyến tính đa biến xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố.

Phân tích nội dung với dữ liệu định tính từ phỏng

vấn.

2.2.5. Hạn chế nghiên cứu

Phạm vi không gian giới hạn tại KCN Hoà Xá.

Yếu tố tâm lý cá nhân có thể ảnh hưởng đến trả lời khảo sát.

Dữ liệu chỉ phản ánh tình hình tại thời điểm nghiên cứu.

Bảng 2.1. Mô hình các biến nghiên cứu

Nhóm biến	Biến cụ thể	Thang đo
Biến độc lập	Lương thưởng	Likert 5 điểm
	Phúc lợi sức khỏe	Likert 5 điểm
	Đào tạo phát triển	Likert 5 điểm
	Môi trường làm việc	Likert 5 điểm
Biến phụ thuộc	Ý định nghỉ việc	Thang điểm 1-5
Biến kiểm soát	Tuổi, giới tính, thâm niên	Phân loại định danh

Nghiên cứu này kỳ vọng sẽ cung cấp bằng chứng thực tiễn để các doanh nghiệp điều chỉnh chính sách nhân sự, góp phần ổn định nguồn lực bảo vệ tại KCN Hoà Xá.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Phân tích này cho thấy cần có chính sách phúc lợi phân hóa theo từng nhóm đối tượng, đặc biệt chú trọng giữ chân nhân viên trẻ và nhân viên có thâm niên thấp, nhóm này có nguy cơ nghỉ việc cao nhất.

Bảng 3.1. Nhân khẩu học

Đặc điểm	Tỷ lệ	Nhận định chính
Giới tính:		
Nam	87%	Chiếm đa số do đặc thù nghề nghiệp
Nữ	13%	Đang có xu hướng gia tăng
Độ tuổi:		
Dưới 30	28%	Lao động trẻ, dễ nghỉ việc
30-45	62%	Lực lượng chính, ổn định
Trên 45	10%	Ít do yêu cầu thể lực
Thâm niên:		
Dưới 1 năm	30%	Tỷ lệ cao phản ánh nghỉ việc nhiều
1-3 năm	45%	Mức gắn bó trung bình
Trên 3 năm	25%	Nhân sự cốt cán
Vị trí làm việc:		
Công chính	40%	Áp lực cao nhất
Tuần tra	35%	Đòi hỏi thể lực
Kiểm soát	25%	Cần kỹ năng giao tiếp

Kết quả khảo sát 500 nhân viên bảo vệ tại KCN Hoà Xá cho thấy sự phân bố không đồng đều về các đặc điểm nhân khẩu học và công việc. Về giới tính, lực lượng bảo vệ chủ yếu là nam giới (87%), phản ánh đặc thù nghề nghiệp đòi hỏi thể lực và thường được xã hội định kiến là phù hợp với nam hơn. Tuy nhiên, tỷ lệ nữ

GIẢI PHÁP GIẢM TỶ LỆ NGHỈ VIỆC CỦA NHÂN VIÊN BẢO VỆ THÔNG QUA CHÍNH SÁCH PHÚC LỢI TẠI KCN HOÀ XÁ - TỈNH NAM ĐỊNH

giới tham gia (13%) cho thấy sự thay đổi trong xu hướng phân công lao động.

Về độ tuổi, đa số nhân viên thuộc nhóm 30-45 tuổi (62%), đây là lực lượng lao động trung niên có sự ổn định về sức khỏe và kinh nghiệm sống. Nhóm dưới 30 tuổi chiếm 28%, thường là lao động trẻ tìm kiếm công việc tạm thời, trong khi nhóm trên 45 tuổi chỉ chiếm 10%, có thể do tính chất công việc đòi hỏi thể lực khiến người cao tuổi khó đáp ứng.

Xét về thâm niên, gần một nửa số nhân viên (45%) có kinh nghiệm 1-3 năm, cho thấy mức độ gắn bó trung bình. Tuy nhiên, tỷ lệ nhân viên mới (dưới 1 năm) lên tới 30% phản ánh tình trạng nghỉ việc thường xuyên hoặc nhu cầu tuyển dụng mới cao. Số có thâm niên trên 3 năm (25%) là lực lượng nòng cốt cần được giữ chân.

Về vị trí công việc, nhân viên làm tại công chính chiếm tỷ lệ cao nhất (40%), đây là vị trí có áp lực lớn do tiếp xúc trực tiếp với nhiều người. Vị trí tuần tra (35%) và kiểm soát ra vào (25%) có tính chất công việc khác nhau, cần chính sách phúc lợi phù hợp với đặc thù từng vị trí.

3.2. Thực trạng tỷ lệ nghỉ việc

Bảng 3.2. Bảng tổng hợp thực trạng nghỉ việc

Chỉ số	Tỷ lệ	Chi tiết
Tỷ lệ đã từng nghỉ việc (2 năm)	62%	Hơn một nửa nhân viên
Có ý định nghỉ việc (năm tới)	45%	Gần một nửa lực lượng
Lý do nghỉ việc:		
Thu nhập không đủ sống	58%	Nguyên nhân chủ yếu
Chế độ phúc lợi kém	32%	Bảo hiểm, y tế không đầy đủ
Môi trường căng thẳng	10%	Áp lực công việc cao

Kết quả khảo sát cho thấy tình trạng nghỉ việc trong ngành bảo vệ tại KCN Hoà Xá đang ở mức báo động với 62% nhân viên đã từng nghỉ việc ít nhất một lần trong vòng 2 năm qua. Đáng chú ý hơn, 45% số người được hỏi có ý định nghỉ việc trong năm tới, phản ánh sự bất ổn định nghiêm trọng trong nguồn nhân lực này. Phân tích nguyên nhân cho thấy:

Vấn đề thu nhập (58%) là yếu tố quyết định hàng đầu. Mức lương hiện tại không đáp ứng được nhu cầu sống tối thiểu khiến nhân viên buộc phải tìm kiếm công việc khác. Điều này đặc biệt nghiêm trọng trong bối cảnh lạm phát và giá cả leo thang.

Chế độ phúc lợi thiếu thốn (32%) là nguyên nhân quan trọng thứ hai. Việc thiếu bảo hiểm y tế đầy đủ và các hỗ trợ chăm sóc sức khỏe khiến nhân viên cảm thấy không được bảo vệ, đặc biệt với công việc có nhiều rủi ro như bảo vệ.

Môi trường làm việc căng thẳng (10%) tuy chiếm tỷ lệ thấp hơn nhưng cũng là yếu tố cần quan tâm. Áp lực từ

công việc bảo vệ tại khu công nghiệp với ca làm việc dài, tiếp xúc với nhiều rủi ro khiến nhiều nhân viên kiệt sức.

Thực trạng này cho thấy nhu cầu cấp thiết phải cải thiện cả ba yếu tố: thu nhập, phúc lợi và môi trường làm việc để ổn định nguồn nhân lực. Trong đó, việc điều chỉnh mức lương và chế độ phúc lợi cần được ưu tiên hàng đầu vì chiếm tỷ lệ ảnh hưởng lớn nhất (90% tổng nguyên nhân).

3.3. Mức độ hài lòng với chính sách phúc lợi

Kết quả khảo sát cho thấy mức độ hài lòng của nhân viên bảo vệ tại KCN Hoà Xá với các chính sách phúc lợi đang ở mức thấp, thể hiện qua điểm đánh giá trung bình dưới 3.5/5 cho tất cả các yếu tố. Trong đó, lương cơ bản (2.8 điểm) và bảo hiểm y tế (2.5 điểm) là hai yếu tố nhận được sự hài lòng thấp nhất, phù hợp với phản ánh từ phần thực trạng khi 58% nhân viên có ý định nghỉ việc do thu nhập không đủ sống và 32% do chế độ phúc lợi kém. Đặc biệt, chỉ có 35% nhân viên hài lòng với mức lương hiện tại và tỷ lệ này còn thấp hơn nữa đối với bảo hiểm y tế (28%) - một con số đáng báo động khi xét đến tính chất công việc nhiều rủi ro của nghề bảo vệ. Phân tích hồi quy đa biến càng củng cố tầm quan trọng của hai yếu tố này khi cho thấy lương ($\beta = 0.42$) và bảo hiểm y tế ($\beta = 0.35$) có ảnh hưởng mạnh nhất đến ý định nghỉ việc, với mức ý nghĩa thống kê $p < 0.05$. Cụ thể, mỗi điểm cải thiện về mức độ hài lòng lương có thể giảm tới 42% nguy cơ nghỉ việc, trong khi cải thiện bảo hiểm y tế giảm được 35%. Các yếu tố khác như đào tạo nâng cao ($\beta = 0.28$) và thưởng hiệu suất ($\beta = 0.25$) cũng có tác động đáng kể, nhưng ở mức độ thấp hơn. Đáng chú ý, các phúc lợi như hỗ trợ khám định kỳ và chế độ nghỉ phép dường như không ảnh hưởng rõ rệt đến quyết định nghỉ việc, có thể do nhân viên đang ưu tiên các nhu cầu cấp thiết hơn như thu nhập và bảo hiểm cơ bản. Những phát hiện này cho thấy doanh nghiệp cần ưu tiên cải thiện thu nhập và hệ thống bảo hiểm y tế như những bước đi đầu tiên và quan trọng nhất để giảm tỷ lệ nghỉ việc. Đồng thời, việc kết hợp nâng cao chất lượng đào tạo và chính sách thưởng sẽ góp phần tạo ra giải pháp toàn diện, giúp nâng cao sự gắn kết của nhân viên với công ty trong dài hạn.

3.4. Kết quả phỏng vấn quản lý nhân sự

Bảng 3.4. Phân tích mối tương quan giữa phúc lợi và ý định nghỉ việc

Nội dung	Tỷ lệ/Chi tiết	Phân tích
Nhận định về phúc lợi	80% cho rằng cải thiện phúc lợi sẽ giảm nghỉ việc	Khẳng định tầm quan trọng của phúc lợi trong giữ chân nhân viên. Phù hợp với kết quả khảo sát nhân viên (β lương = 0.42).
Rào cản chính		

Nội dung	Tỷ lệ/Chi tiết	Phân tích
Ngân sách hạn chế	60%	Là rào cản lớn nhất, khiến doanh nghiệp khó triển khai cải thiện lương/thưởng. Cần giải pháp tối ưu chi phí.
Thiếu chính sách linh hoạt	40%	Đặc biệt là thiếu hỗ trợ nhà ở cho nhân viên xa nhà là yếu tố quan trọng với lao động di cư.
Giải pháp đã thử nghiệm		
Thưởng theo thâm niên	Giảm 15% nghỉ việc sau 1 năm	Hiệu quả rõ rệt, nhưng cần cân đối ngân sách. Có thể nhân rộng.
Đào tạo kỹ năng mềm	Tăng gắn kết nhân viên	Bổ trợ cho phúc lợi vật chất, nhưng cần kết hợp với cải thiện thu nhập.

Kết quả phỏng vấn 15 quản lý nhân sự tại các công ty bảo vệ cho thấy có sự đồng thuận cao giữa nhà quản lý và nhân viên về giải pháp giảm nghỉ việc. Cụ thể, 80% quản lý được phỏng vấn khẳng định việc cải thiện chính sách phúc lợi là giải pháp then chốt để giảm tỷ lệ nghỉ việc, hoàn toàn phù hợp với kết quả khảo sát nhân viên khi các yếu tố lương ($\beta = 0.42$) và bảo hiểm y tế ($\beta = 0.35$) được xác định là có ảnh hưởng mạnh nhất đến ý định nghỉ việc. Sự thống nhất này cho thấy một hướng đi rõ ràng trong việc hoạch định chính sách nhân sự.

Tuy nhiên, việc triển khai các giải pháp phúc lợi gặp phải hai rào cản chính. Thứ nhất, 60% quản lý cho biết ngân sách hạn chế là trở ngại lớn nhất, xuất phát từ đặc thù ngành dịch vụ bảo vệ có biên lợi nhuận thấp. Để khắc phục, các doanh nghiệp có thể ưu tiên các giải pháp "chi phí thấp, hiệu quả cao" như bảo hiểm nhóm giá rẻ hoặc chính sách thưởng gắn với hiệu suất thay vì tăng lương cứng. Thứ hai, 40% quản lý thừa nhận thiếu sự linh hoạt trong chính sách, đặc biệt là không có hỗ trợ nhà ở cho nhân viên di cư - một nhu cầu thiết yếu của đa số nhân viên bảo vệ. Giải pháp được đề xuất là hợp tác với chủ đầu tư KCN để cung cấp ký túc xá hoặc trợ cấp nhà ở một phần.

Về các giải pháp đã được thử nghiệm, chính sách thưởng theo thâm niên đã chứng minh hiệu quả khi giúp giảm 15% tỷ lệ nghỉ việc sau 1 năm áp dụng. Tuy nhiên, để đảm bảo tính minh bạch và công bằng, cần xây dựng tiêu chí rõ ràng như thưởng 10% lương sau 1 năm và 15% sau 2 năm. Bên cạnh đó, chương trình đào tạo kỹ năng mềm cũng mang lại hiệu quả tích cực khi giúp tăng sự gắn kết của nhân viên, phù hợp với kết quả phân tích hồi quy ($\beta = 0.28$) về ảnh hưởng của yếu tố đào tạo. Mặc dù không tác động trực tiếp đến thu nhập, các khóa

đào tạo này giúp nhân viên cảm thấy được doanh nghiệp quan tâm, đầu tư phát triển bản thân, từ đó nâng cao động lực làm việc và giảm ý định nghỉ việc.

3.5. Phân tích kiểm định khác biệt nhóm

Bảng 3.5. So sánh sự khác biệt giữa nhóm có đào tạo và không đào tạo

Chỉ tiêu	Nhóm có đào tạo (n=150)	Nhóm không đào tạo (n=350)	p-value	Kết luận
Ý định nghỉ việc (thang 1-5)	2.4 ± 0.8	3.1 ± 0.9	0.002	Khác biệt có ý nghĩa thống kê ($p < 0.05$)
Mức độ hài lòng phúc lợi	3.5 ± 0.7	2.9 ± 0.6	0.013	Nhóm được đào tạo hài lòng hơn

Kết quả kiểm định T-test cho thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ($p < 0.05$) giữa hai nhóm nhân viên được đào tạo và không được đào tạo. Cụ thể, nhóm được đào tạo (n=150) có điểm trung bình ý định nghỉ việc thấp hơn đáng kể (2.4 ± 0.8) so với nhóm không được đào tạo (3.1 ± 0.9). Đồng thời, mức độ hài lòng với chính sách phúc lợi của nhóm được đào tạo (3.5 ± 0.7) cũng cao hơn rõ rệt so với nhóm còn lại (2.9 ± 0.6).

Sự khác biệt này có thể được giải thích bởi một số yếu tố chính. Thứ nhất, việc được tham gia các chương trình đào tạo giúp nhân viên cảm thấy được doanh nghiệp quan tâm, đầu tư phát triển năng lực cá nhân, từ đó tăng sự gắn kết với tổ chức. Thứ hai, đào tạo trang bị cho nhân viên những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc hiệu quả hơn, giảm áp lực và căng thẳng trong công việc. Thứ ba, các chương trình đào tạo thường đi kèm với cơ hội thăng tiến rõ ràng, giúp nhân viên nhìn thấy tương lai phát triển nghề nghiệp tại công ty.

Bảng 3.6. Phân tích ANOVA theo thâm niên

Nhóm thâm niên	n	Ý định nghỉ việc (Mean $\pm$ SD)	F-value	p-value	Post-hoc (Tukey)
<1 năm	150	3.8 ± 0.9	12.45	<0.001	Khác biệt với 2 nhóm còn lại
1-3 năm	225	2.9 ± 0.7			
>3 năm	125	2.3 ± 0.6			

Kết quả phân tích ANOVA cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ($p < 0.001$) về ý định nghỉ việc giữa

các nhóm nhân viên có thâm niên khác nhau, với $F\text{-value} = 12.45$. Kiểm định hậu nghiệm Tukey xác nhận sự khác biệt rõ rệt giữa cả ba nhóm thâm niên.

Cụ thể, nhóm nhân viên có thâm niên dưới 1 năm ($n=150$) thể hiện ý định nghỉ việc cao nhất (3.8 ± 0.9), tiếp theo là nhóm 1-3 năm (2.9 ± 0.7) và thấp nhất là nhóm trên 3 năm (2.3 ± 0.6). Xu hướng này cho thấy mối quan hệ nghịch giữa thời gian làm việc và ý định nghỉ việc - nhân viên càng có ít kinh nghiệm tại công ty càng có xu hướng muốn rời bỏ công việc.

Sự khác biệt này có thể được giải thích qua các yếu tố sau: Đối với nhân viên mới (<1 năm), họ thường chưa thích nghi hoàn toàn với môi trường làm việc, chưa có sự gắn kết với tổ chức, đồng thời vẫn đang tìm kiếm và so sánh các cơ hội nghề nghiệp khác. Ngược lại, nhân viên có thâm niên cao (>3 năm) đã hoàn toàn thích nghi với công việc, xây dựng được các mối quan hệ đồng nghiệp, đồng thời thường được hưởng các chế độ đãi ngộ tốt hơn theo thâm niên, dẫn đến sự gắn bó lâu dài với công ty.

3.6. Đề xuất giải pháp từ kết quả nghiên cứu

Từ kết quả nghiên cứu định lượng và định tính, nhóm tác giả đề xuất hệ thống giải pháp đồng bộ tập trung vào 4 trụ cột chính:

Cải thiện thu nhập được xác định là ưu tiên hàng đầu với hai giải pháp cụ thể: (1) điều chỉnh tăng lương cơ bản tối thiểu 10% so với mặt bằng hiện tại để đảm bảo mức sống tối thiểu cho người lao động, (2) thiết kế chính sách thưởng hiệu suất theo quý nhằm tạo động lực gắn bó dài hạn. Điều này đặc biệt quan trọng khi kết quả khảo sát cho thấy 58% nhân viên có ý định nghỉ việc do thu nhập không đủ sống.

Nâng cao phúc lợi y tế với hai cải cách then chốt: (1) triển khai gói bảo hiểm sức khỏe toàn diện bao gồm khám định kỳ, (2) hỗ trợ 50% chi phí khám chữa bệnh cho nhân viên có thâm niên trên 1 năm. Các giải pháp này trực tiếp giải quyết vấn đề chỉ 28% nhân viên hài lòng với chế độ bảo hiểm hiện tại.

Phát triển nguồn nhân lực được đề xuất thông qua: (1) chương trình đào tạo các kỹ năng chuyên môn như quản lý xung đột và sơ cứu, (2) xây dựng lộ trình thăng tiến minh bạch từ vị trí bảo vệ lên giám sát sau 2 năm làm việc. Điều này không chỉ nâng cao giá trị nghề nghiệp mà còn giải quyết nhu cầu phát triển bản thân của nhân viên.

Tạo môi trường làm việc linh hoạt với các chính sách: (1) giảm tải ca đêm cho nhân viên trên 45 tuổi, (2) hỗ trợ chỗ ở tạm cho người làm xa nhà. Các giải pháp này nhằm giảm áp lực công việc và cải thiện chất lượng cuộc sống cho người lao động.

Các giải pháp được thiết kế có tính kế thừa từ những mô hình thành công đã được kiểm chứng (như chính sách thưởng thâm niên giúp giảm 15% tỷ lệ nghỉ việc) đồng thời đảm bảo tính khả thi về ngân sách. Việc triển khai đồng bộ các giải pháp này dự kiến sẽ giảm ít nhất 30-40% tỷ lệ nghỉ việc trong năm đầu tiên áp dụng.

4. Kết luận

Nghiên cứu này đã khảo sát tình trạng nghỉ việc của nhân viên bảo vệ tại KCN Hoà Xá và đưa ra những phát hiện quan trọng. Kết quả cho thấy tỷ lệ nghỉ việc lên tới 62% trong 2 năm, với nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ thu nhập không đủ sống (58%) và chế độ phúc lợi chưa đầy đủ (32%). Phân tích sâu hơn xác định nhóm nhân viên trẻ và ít thâm niên có nguy cơ nghỉ việc cao nhất. Các yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến quyết định nghỉ việc bao gồm mức lương ($\beta=0.42$) và bảo hiểm y tế ($\beta=0.35$). Đáng chú ý, nghiên cứu phát hiện nhân viên được đào tạo có tỷ lệ nghỉ việc thấp hơn 22.6% so với nhóm không được đào tạo, đồng thời mối quan hệ nghịch giữa thâm niên và ý định nghỉ việc cũng được xác nhận. Từ những phát hiện này, nghiên cứu đề xuất bộ giải pháp toàn diện tập trung vào cải thiện thu nhập (tăng lương 10% kèm thưởng hiệu suất), nâng cao phúc lợi y tế (bảo hiểm toàn diện), phát triển năng lực (đào tạo kỹ năng và lộ trình thăng tiến) cùng hỗ trợ nhà ở cho nhân viên xa nhà. Các giải pháp này không chỉ giúp giảm 30-40% tỷ lệ nghỉ việc mà còn góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bảo vệ, đồng thời có thể áp dụng mở rộng cho các khu công nghiệp khác trong khu vực.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- [2] Dessler, G. (2021). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- [3] Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). "One hundred years of employee turnover theory and research". *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.
- [4] Jiang, K., et al. (2019). "Bridging the Gap Between Reality and Expectation: How Welfare Policies Reduce Turnover in Low-Skilled Jobs". *Human Resource Management*, 58(2), 141–155.
- [5] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- [6] Nguyễn Hữu Thân (2018). *Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp Việt Nam*. NXB Lao Động.
- [7] Tổng cục Thống kê (2023). *Báo cáo lao động và việc làm các KCN Việt Nam năm 2022*.
Trần Kim Dung & Lê Thị Thanh Xuân (2020). "Giải pháp giảm nghỉ việc của lao động phổ thông tại các KCN miền Bắc". *Tạp chí Khoa học Lao động và Xã hội*, 52(3), 45–60.