



CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN CÔNG TÁC DUY TRÌ NHÂN TÀI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP DỆT MAY Ở ĐỒNG NAI

Determinants of retaining talents in textile and garment industries in Dong Nai province

Nguyễn Thanh Lâm¹, Nguyễn Thị Ngọc Diệp²

¹green4rest.vn@gmail.com

²ngocdiiep1980.dhllh@gmail.com

¹Phòng Nghiên cứu khoa học, Trường Đại học Lạc Hồng

²Khoa Tài chính – Kế toán, Trường Đại học Lạc Hồng

Đền tòa soạn: 04/06/2017; Chấp nhận đăng: 14/06/2017

Tóm tắt. Trong thời gian qua, vấn đề duy trì nhân tài luôn là mối quan tâm hàng đầu. Để có những giải pháp hiệu quả trong việc duy trì nhân tài, nghiên cứu này tìm hiểu các nhân tố tác động đến công tác duy trì nhân tài của các doanh nghiệp trong ngành dệt may tỉnh Đồng Nai. Thông qua khảo sát 214 người được xem là nhân tài trong các doanh nghiệp, khả năng duy trì nhân tài của các doanh nghiệp này chịu sự tác động của các nhân tố sau: (1) Lòng trung thành của cá nhân; (2) Cơ hội đào tạo và thăng tiến; (3) Mối quan hệ với đồng nghiệp; (4) Lương và chế độ đãi ngộ; (5) Bản chất công việc; (6) Sự công nhận của tổ chức đối với các đóng góp của cá nhân; (7) Môi trường làm việc; (8) Mối quan hệ với cấp trên; và (9) Loại hình doanh nghiệp. Nghiên cứu này cũng chỉ ra khả năng duy trì nhân tài của các doanh nghiệp nước ngoài cao hơn của các doanh nghiệp tư nhân. Và do đó, các doanh nghiệp dệt may thuộc khu vực tư nhân cần phải cố gắng nhiều hơn để có thể không bị “chảy máu chất xám”.

Từ khóa: Dệt may Đồng Nai; Nhân tố tác động; Duy trì nhân tài

Abstract. Over the past few years, talent retention has been one of the top concerns of organizations. To have proper solutions to remedy the problem, this paper investigates the determinants of the ability to retain talents in textile & garment industries in Dong Nai province. From an official survey of 214 people who are regarded as talents in related companies, nine determinants were found, including: (1) The personal loyalty; (2) Opportunities for refreshment training and promotion; (3) Relationship with colleagues; (4) Salary & treatment policies; (5) Job characteristics; (6) Recognition of personal contribution; (7) Working environment; (8) Relationships with superiors; and (9) Type of ownership. Moreover, it's also found that retaining talents of foreign companies is better than that of private ones. Thus, the latter should put more effort to avoid losing their talents.

Keywords: Dong Nai textile & garment; Determinants; Talent retention

1. GIỚI THIỆU

Trong nền kinh tế hiện đại hiện nay, nhu cầu nhân lực chất lượng cao, có trình độ, tay nghề, v.v... đang ngày càng lớn trong khi khả năng đáp ứng của thị trường lao động thì hạn chế nên tình trạng “chèo kéo” nhân tài đang ngày càng diễn ra phức tạp (Menefee & Murphy, 2004). Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cao chắc chắn gây ra nhiều tổn kém và thiệt hại cho doanh nghiệp bởi vì nó tác động tiêu cực đến tinh thần, tài năng, lòng trung thành của nhân viên và cuối cùng là quá trình hoạt động của tổ chức. Cho nên, nhiều tổ chức đưa ra nhiều chính sách đãi ngộ hấp dẫn để thu hút nhân tài và hiện tượng “nhảy việc” ngày càng phổ biến (Lathitha, 2012). Vì vậy, Botha (2011) cho rằng cái vấn đề cơ bản cần quan tâm giải quyết trước hết là làm thế nào để giữ chân được nhân tài phục vụ cho sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Đây cũng chính là câu hỏi thường trực của các nhà lãnh đạo trong quá trình xây dựng các chính sách liên quan. Mohammed (2015) cho rằng các tổ chức cần có chính sách đặc biệt để duy trì nhân tài nhằm tạo sự khác biệt thông qua lợi thế cạnh tranh.

Trong thời gian qua, nhiều báo cáo của các tổ chức nghề nghiệp cho thấy rằng nhiều tỉnh thành ở Việt Nam đang thiếu hụt rất nhiều nhân lực có trình độ để phục vụ cho các doanh nghiệp dệt may; và do đó, sự cạnh tranh để thu hút và giữ chân nhân tài trong các doanh nghiệp thuộc ngành này cũng diễn ra khá gay gắt. Chính vì vậy mà tỷ lệ luân chuyển lao động (hay còn gọi là “nhảy việc”) trong ngành này rất cao (Trung tâm Phân tích & Dự báo, 2011).

Ở Đồng Nai, hiện tượng nhảy việc trong ngành này không

chỉ diễn ra đối với lao động phổ thông mà còn đối với các nhân sự quản lý. Chính vì vậy mà vấn đề duy trì nhân tài luôn là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp dệt may ở tỉnh Đồng Nai. Để giúp các doanh nghiệp này có những giải pháp hiệu quả trong việc duy trì nhân tài, nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định các nhân tố tác động đến khả năng duy trì nhân tài.

2. TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN

Nền kinh tế tri thức hiện đang ở một kỷ nguyên mới của công nghệ hiện đại và môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt. Trong những năm gần đây, “nguồn nhân lực” đã và đang được xem là “vốn nhân lực” (Human capital); bởi vì nội hàm “vốn nhân lực” bao quát hơn và phản ánh giá trị của nhân lực, đó là kiến thức, kỹ năng và khả năng của người làm việc trong một tổ chức (Amstrong, 2010). Rola & Thomas (2013) cho rằng nguồn nhân lực có giá trị, quý hiếm, không thể bắt chước và không thể thay thế bởi vì họ tạo lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

Và, do quá trình hội nhập kinh tế thế giới nên yếu tố cạnh tranh gay gắt trên thị trường là một điều tất yếu. Trong sự cạnh tranh ấy, lợi thế sẽ thuộc về những tổ chức có khả năng cung cấp cho thị trường những sản phẩm, dịch vụ có chất lượng với mức chi phí hợp lý; điều này cũng đồng nghĩa với việc các tổ chức phải nâng cao năng suất sản xuất và hiệu quả lao động. Cho nên, đầu tư vào máy móc, trang thiết bị và nhân lực được các tổ chức đặc biệt quan tâm; trong đó, đầu tư vào nhân lực là quan trọng hơn cả bởi vì cho dù một tổ

chức có nguồn tài chính dồi dào, có máy móc kỹ thuật hiện đại đến đâu cũng trở nên vô nghĩa nếu nhân lực không đủ trình độ để vận hành và sử dụng. Birt & cộng sự (2004) chỉ ra rằng các nhân tài hiện đại đều có tay nghề cao, có trình độ và kinh nghiệm, có thể khá tự do; do đó, các tổ chức đều rất tích cực săn đón để tận dụng các kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm và khả năng của các nhân tài này nhằm tạo ra giá trị cho tổ chức của họ. Việc tuyển mộ được nhân tài đã khó nhưng duy trì được nhân tài lại càng khó hơn (Tarique & Schuler, 2010; Schuler & cộng sự, 2011; Scullion & cộng sự, 2011).

Hiện nay, các tổ chức đang trong xu thế giảm tỷ lệ người lao động nghỉ việc và tăng cường giữ nhân viên tài năng để ổn định tình hình hoạt động chung cũng như tạo nền tảng phát triển bền vững cho tổ chức (Ng'ethe & cộng sự, 2012). Theo Ntonga (2007), việc quản lý tốt nhân tài sẽ giúp tổ chức hoạt động tốt hơn so với các tổ chức khác. Tương tự như công tác quản trị nguồn nhân lực nói chung, quản lý nhân tài cũng bao gồm các công tác như thu hút, duy trì và phát triển nguồn lực nhân tài (Beheshtifar, 2011). Mohammed (2015) chỉ ra rằng quản lý nhân tài giúp cho các tổ chức có đúng người với kỹ năng phù hợp tại đúng thời điểm để tham gia vào các quyết định quan trọng mang tính chiến lược nhằm đảm bảo sự thành công và nâng cao năng lực hoạt động của tổ chức.

Tuy nhiên, môi trường hoạt động luôn trong trạng thái động và thay đổi nên ảnh hưởng sâu sắc đến kết quả và hiệu quả hoạt động của các tổ chức cũng như nguồn nhân lực. Vì vậy, nguồn nhân lực, trong đó có nguồn nhân tài, phải được quản lý đúng cách để tận dụng tối đa các nguồn lực vốn có của tổ chức (Singh & Dixit, 2011). Thunnissen & cộng sự (2013) khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc và hài lòng với công việc; còn Rajyalakshmi & Allada (2012) thì quan tâm đến các nhân tố tác động đến sự gắn bó và lòng trung thành của người lao động đối với tổ chức; trong khi đó, Dung (2006) chỉ ra mối liên hệ giữa sự thỏa mãn công việc và các yếu tố như bản chất công việc, cơ hội thăng tiến, lãnh đạo, đồng nghiệp, tiền lương, phúc lợi và điều kiện làm việc; hay, Chew (2004) đề xuất mô hình xác định mối quan hệ giữa lòng trung thành với 9 yếu tố tác động, bao gồm: (1) sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, (2) lương thưởng và công nhận, (3) huấn luyện và phát triển nghề nghiệp, (4) cơ hội thách thức, (5) hành vi lãnh đạo, (6) quan hệ nơi làm việc, (7) văn hóa và cấu trúc công ty, (8) môi trường làm việc, và (9) truyền thông.

3. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

3.1 Khái niệm “nhân tài”

Gagné (2000) cho rằng nhân tài là người có khả năng và kỹ năng vượt trội so với những người khác đang hoạt động trong cùng lĩnh vực đó. Axelrod & cộng sự (2001) định nghĩa nhân tài là người có năng lực thực hiện các nhiệm vụ được giao một cách hiệu quả và đạt được kết quả cao trong môi trường cụ thể; hay Michaels & cộng sự (2002) cho rằng nhân tài là những người có “tài năng”, tức là có khả năng nội tại, kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm, sự thông minh, óc phán đoán, và thái độ phù hợp để thực hiện tốt nhiệm vụ/ công việc được giao.

Như vậy, nhân tài là những người có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cao, có phẩm chất đạo đức nghề nghiệp cũng như nhân phẩm tốt được mọi người tôn trọng, nể phục, có trí thông minh và phương pháp làm việc khoa học, luôn đề xuất những ý kiến hay cho nhà quản trị, có khả năng đưa ra phát minh sáng kiến tạo bước ngoặt hoặc giải quyết kịp thời

những sự cố nếu có trong hoạt động doanh nghiệp. Và đây là khái niệm được dùng trong bài nghiên cứu này.

3.2 Quản lý nhân tài

Quản lý nhân tài có thể giúp hệ thống hoá các hoạt động và quá trình tập trung vào những vị trí quan trọng do tổ chức xác định nhằm tối ưu hoá kết quả hoạt động của tổ chức. Theo Gallardo-Gallardo & cộng sự (2013), cán bộ quản lý nhân sự cần nhìn nhận rằng nguồn nhân lực là tài sản quý giá của tổ chức tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho tổ chức; và các nguồn lực khác cần được xem xét trong mối quan hệ trực tiếp đến các nhân tài, những người tạo nên sức mạnh nguồn lực nhân sự của tổ chức. Theo Lewis & Heckman (2006), để quản lý nhân tài hiệu quả, tổ chức cần: (1) thay đổi tư duy quản lý nguồn nhân lực bằng quản lý nhân tài; (2) tăng cường công tác phát triển đội ngũ nhân tài thông qua các hình thức như: dự án nhân viên, xác định nhu cầu và quản lý các tiến trình của nhân viên bằng việc luân chuyển nội bộ các vị trí then chốt; và (3) tập trung quản lý nhân tài.

3.3 Duy trì nhân tài

Theo Hassan & cộng sự (2011), duy trì nhân tài là việc giữ những người đã và đang hoặc có tiềm năng đóng góp quan trọng cho hoạt động và sự phát triển của tổ chức. Tuy nhiên, hiện vẫn chưa có định nghĩa cụ thể về duy trì nhân tài nhưng cơ bản thì duy trì nhân tài là tất cả phương pháp để nhân tài chịu ở lại với tổ chức và phục vụ hết mình vì tổ chức. Theo Singh & Dixit (2011), do sự khan hiếm nhân tài trên thị trường nên để có thể thu hút được nhân tài thì các tổ chức phải có những chính sách thu hút hấp dẫn và các chính sách này đều rất “tốn kém”; ngoài ra, nếu nhân tài cảm thấy không hài lòng với tổ chức hoặc công việc hiện tại thì họ dễ dàng chuyển sang làm việc cho tổ chức khác vì họ luôn được mời gọi trên thị trường. Do đó, việc duy trì nhân tài trong tổ chức quan trọng hơn nhiều so với việc thu hút nhân tài về tổ chức.

3.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác duy trì nhân tài

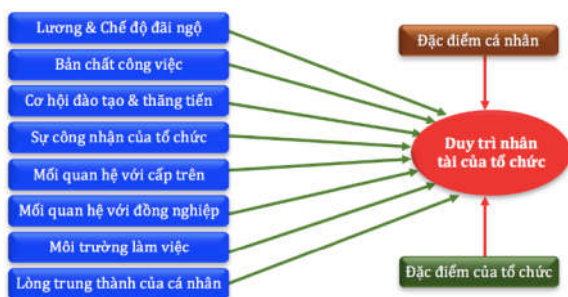
Benjamin & Dunford (2010) cho rằng phần thưởng dựa vào hình thức sở hữu cổ phiếu thường được sử dụng để gắn kết mục tiêu của tổ chức và mục tiêu cá nhân và mục đích động lực, do đó, hình thức này có thể dùng để thu hút và duy trì nhân tài. Tuy nhiên, Matkeri (2011) cho rằng có thể dễ dàng thu hút và duy trì nhân tài bằng hình thức kích thích tiền lương và thưởng theo hiệu quả công việc. Nhân tài muốn gắn kết lâu dài với tổ chức và muốn cống hiến cho tổ chức; tuy nhiên, nếu không thoả mãn về các vấn đề như tiền lương và các khoản thu nhập, sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp và hoàn thiện kỹ năng bản thân thì họ có xu hướng “nhảy việc” (Slavich, 2011).

Do đó, Tansley (2011) cho rằng cần phải tạo ra một môi trường tốt và công bằng để có thể duy trì nhân tài; tạo điều kiện cho những người làm việc tốt có cơ hội phát triển sự nghiệp, có các quyền lợi và phúc lợi thích đáng, tổ chức cũng cần loại bỏ những nhân tố tiêu cực như những người làm việc trì trệ, không hiệu quả, kém hiệu suất cũng như những người có tính so bì, ganh tị người tài, v.v... Đặc biệt, tổ chức cần tạo điều kiện để nhân tài cảm nhận được tầm quan trọng của mình trong tổ chức và họ là một phần không thể thiếu của tổ chức bằng cách công nhận các đóng góp của họ đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức. Còn Masibigiri & Nienaber (2011) cho rằng duy trì nhân tài là một khái niệm đa diện bị ảnh hưởng bởi các yếu tố khác nhau, trong đó có sự cam kết của nhân tài, sự tham gia, môi trường giao tiếp, phong cách lãnh đạo và mối tương tác nội bộ, và chính sách quản lý

nguồn nhân lực.

Mặt khác, nhân tài có xu hướng gắn kết hơn nếu như họ tham gia vào quá trình ra quyết định trong tổ chức bởi vì điều đó làm cho họ có cảm giác được tôn trọng trong tổ chức, họ quan trọng đối với tổ chức và họ cảm thấy có sức mạnh khi họ có quyền đóng góp trí tuệ của mình trong các quyết định cho sự phát triển của tổ chức. Ngoài ra, còn có các nhân tố tác động như sau: đánh giá kết quả thực hiện công việc, tính an toàn của công việc, điều kiện & môi trường làm việc tốt, khả năng được tham gia các hoạt động trong tổ chức, chính sách kỷ luật, và sự quan tâm, giúp đỡ của tổ chức với các vấn đề cá nhân (Linder, 1998). Đặc biệt, tính chất thú vị trong công việc (Linder, 1998; Hossain & Hossain, 2012), động lực làm việc (Chowdhury, 2007; Reena & cộng sự, 2009) cũng là những nhân tố tác động quan trọng bởi vì chúng tạo ra sức mạnh tinh thần giúp cho các nhân viên làm tốt các công việc và nhiệm vụ được giao để hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Còn Safiullah (2015) phát hiện các nhân tố tác động như sau: an ninh việc làm, mối quan hệ với cấp trên, đánh giá hợp lý dựa trên hiệu suất làm việc, quan hệ đồng nghiệp, tinh thần hợp tác giữa các đồng nghiệp, môi trường làm việc phù hợp, đảm bảo cơ hội cho sự phát triển cá nhân, sự tham gia trong các vấn đề quan trọng, và công việc phù hợp.

Theo Yen & cộng sự (2016), công tác duy trì nhân tài của tổ chức còn bị tác động bởi lòng trung thành của các cá nhân; và đây là một yếu tố khó đo lường một cách chính xác. Đối với các nhân tài, sự trung thành của họ thường xuất phát từ tình cảm thực sự của họ đối với tổ chức và điều này sẽ giúp họ từ chối cơ hội ở những tổ chức khác mặc dù họ sẽ có cơ hội tốt hơn như được trả lương cao hơn, điều kiện làm việc tốt hơn; hoặc họ có thể trung thành với tổ chức vì những chuẩn mực đạo đức mà họ theo đuổi. Lòng trung thành của nhân viên thường có mối liên hệ với cách tổ chức đối xử với nhân viên của họ. Nếu nhân viên có cảm nhận họ được đối xử công bằng và có những cơ hội tốt nhất trong tổ chức, thì họ sẽ hiếm khi muốn chuyển sang làm việc ở các tổ chức khác (Khuong & Tien, 2013; Guillon & Cezanne, 2014; Ibrahim & Al Falasi, 2014; Iqbal & cộng sự, 2015; Martensen & Grønholdt, 2015). Và lòng trung thành được đề cập trong nghiên cứu này được xem xét dưới hai góc độ: (1) Bản chất của con người; và (2) Sự gắn bó với tổ chức.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ các nghiên cứu trên, có 8 nhân tố tác động được dùng trong nghiên cứu này như sau: (1) Lương & chế độ đãi ngộ; (2) Bản chất công việc; (3) Cơ hội đào tạo & thăng tiến; (4) Sự công nhận của tổ chức; (5) Mối quan hệ với cấp trên; (6) Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp; (7) Môi trường làm việc; và, (8) Lòng trung thành của cá nhân. Ngoài ra, theo tác giả, các đặc điểm cá nhân và đặc điểm của tổ chức cũng cần được xem xét trong trường hợp nghiên cứu ngành dệt may do đặc thù của ngành.

Bảng 1. Mã hoá các biến quan sát

Nhân tố	Nội dung thang đo	Mã hoá
Lương & Chế độ đãi ngộ (LC)	Anh/chị được trả lương tương xứng với năng lực.	LC1
	Lương hiện tại đảm bảo cuộc sống gia đình.	LC2
	Cách tính lương của DN rất khoa học.	LC3
	DN sẽ trả lương cao hơn nếu anh/chị làm tốt hơn.	LC4
	DN có chính sách đãi ngộ người tài.	LC5
	DN có chính sách khen thưởng hấp dẫn.	LC6
	Thực hiện đầy đủ bảo hiểm cho người lao động.	LC7
Bản chất công việc (BC)	Anh/chị biết rõ yêu cầu, trách nhiệm công việc.	BC1
	Công việc phù hợp với năng lực và sở thích.	BC2
	Công việc đòi hỏi anh/chị năng động và sáng tạo.	BC3
	Công việc mang lại niềm vui sống cho anh/chị.	BC4
Cơ hội đào tạo & thăng tiến (DT)	Anh/chị được khuyến khích học nâng cao trình độ.	DT1
	DN có chính sách thăng tiến minh bạch.	DT2
	Chính sách đào tạo, thăng tiến công bố công khai.	DT3
	Người có năng lực luôn được cân nhắc và đề bạt thăng tiến.	DT4
Sự công nhận của DN (CN)	DN luôn đánh giá cao kết quả làm việc tốt.	CN1
	DN luôn có sự tán thưởng khích lệ người lao động.	CN2
	DN tiếp thu ý kiến/ phản ánh của người lao động.	CN3
	Ý kiến của người lao động được xem xét thỏa đáng.	CN4
	Năng suất làm việc là một trong những cơ sở để đề bạt thăng tiến.	CN5
Mối quan hệ với cấp trên (CT)	Cấp trên tạo điều kiện tốt để hoàn thành nhiệm vụ.	CT1
	Anh/chị cảm thấy cấp trên thân thiện, hòa đồng.	CT2
	Cấp trên luôn đối xử công bằng, không thiên vị.	CT3
	Cấp trên luôn lắng nghe và thấu hiểu anh/chị.	CT4
Mối quan hệ với đồng nghiệp (DN)	Đồng nghiệp có tinh thần giúp đỡ lẫn nhau hoàn thành công việc.	DN1
	Anh/chị được các đồng nghiệp yêu quý.	DN2
	Không mâu thuẫn hay xung đột với các đồng nghiệp.	DN3
	Đồng nghiệp luôn quan tâm, động viên lẫn nhau.	DN4
	Anh/chị cảm thấy rất gắn bó với tập thể đồng nghiệp.	DN5
Môi trường làm việc (MT)	Được trang bị đủ dụng cụ, trang thiết bị cần thiết.	MT1
	Các dụng cụ và trang thiết bị có chất lượng tốt.	MT2
	Hệ thống ánh sáng, điều hoà phù hợp với đặc điểm công việc.	MT3
	Không gian làm việc luôn được vệ sinh sạch sẽ.	MT4
	Anh/chị cảm thấy an toàn tại nơi làm việc.	MT5
	Anh/chị cảm thấy thoải mái với không gian làm việc của mình.	MT6
Lòng trung thành của cá nhân (TT)	Trung thành là đức tính vốn có của anh/chị.	TT1
	Anh/chị luôn đề cao lòng trung thành.	TT2
	Anh/chị muốn trung thành với doanh nghiệp này!	TT3

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, ngoài dữ liệu thứ cấp, tác giả sử dụng phiếu khảo sát và tiến hành qua hai bước chính: (1) Nghiên cứu sơ bộ; và (2) Nghiên cứu chính thức để thu thập dữ liệu sơ cấp. Cuộc khảo sát chính thức được thực hiện trong tháng 02-03/2017 đối với các cán bộ lãnh đạo: trưởng/phó các phòng ban/bộ phận, và các nhân viên quản lý cấp tổ/ dây chuyền sản xuất; ngoài ra còn có những người được những cán bộ lãnh đạo đó giới thiệu là người tài đang công tác tại các doanh nghiệp dệt may ở Đồng Nai. Tổng cộng có 235 phiếu in và 459 email có đường liên

kết đến bảng khảo sát trực tuyến được gửi đi khảo sát. Kết quả thu về được 186 phiếu in (đạt tỉ lệ 79,81%) và 97 quan sát trực tuyến được thu về (đạt 21,13%). Sau khi lọc dữ liệu, còn 214 quan sát hợp lệ. Nội dung các biến quan sát được trình bày trong Bảng 1.

Tác giả sử dụng một số phương pháp phân tích dữ liệu được áp dụng khá phổ biến trong các nghiên cứu thuộc lĩnh vực kinh tế- xã hội như: đánh giá độ tin cậy của các thang đo, phân tích nhân tố khám phá (EFA), và phân tích hồi qui tuyến tính.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1 Kết quả thống kê mô tả

Kết quả ở Bảng 2 cho thấy rằng mẫu khảo sát đủ điều kiện đại diện cho tổng thể nghiên cứu. Vì dung lượng bài báo bị giới hạn theo qui định nên tác giả không phân tích kỹ hơn về kết quả có được trong Bảng 2 này.

Bảng 2. Thống kê mô tả đối tượng khảo sát

Tiêu thức	Số lượng	Tỉ lệ %	
Giới tính	Nam	79	36,91
	Nữ	135	63,09
Độ tuổi	<30	19	8,87
	30-40	61	28,5
	40-50	93	43,47
	>=50	41	19,16
Trình độ học vấn	Phổ thông	13	6,07
	Trung cấp	23	10,74
	Cao đẳng	35	16,36
	Đại học	87	40,65
	Thạc sĩ	42	19,63
Thâm niên công tác	<5 năm	29	13,55
	5-10 năm	75	35,05
	>=10 năm	110	51,4
Loại hình doanh nghiệp	Tư nhân	105	49,07
	Nước ngoài	109	50,93
Số lượng lao động	<=300	17	7,94
	301-500	44	20,56
	501-1000	50	23,36
	>=1001	103	48,14

4.2 Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

Các thang đo trước hết được phân tích độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha. Kết quả phân tích như trong Bảng 3 cho thấy cả 8 thang đo đều đảm bảo độ tin cậy (Cronbach's Alpha $\geq 0,6$; Hệ số tương quan biến tổng của từng thành phần $\geq 0,3$ (Thọ, 2013)).

Kết quả phân tích nhân tố EFA cho thấy tất cả có 8 yếu tố được trích tại giá trị eigenvalue là 1,773 và phương sai trích được là 70,09%. Kết quả kiểm định cho thấy phân tích nhân tố là phù hợp, hệ số KMO của kiểm định Bartlett bằng 0,771 với giá trị sig =0,000. Như vậy, phương pháp EFA được dùng trong nghiên cứu này là phù hợp.

4.3 Kết quả phân tích hồi qui tuyến tính

Với 214 người được khảo sát, giá trị trung bình của biến "Khả năng duy trì nhân tài" (KNĐT) của các doanh nghiệp dệt may tỉnh Đồng Nai là 3,318 trong thang điểm 5. Như vậy, thực sự thì vấn đề duy trì nhân tài trong ngành dệt may của tỉnh Đồng Nai cần phải được quan tâm. Và nhân tố nào đã ảnh hưởng đến khả năng này? Tầm quan trọng của mỗi nhân tố ra sao? Để giải đáp những vấn đề này, tác giả sử dụng phân

tích hồi qui tuyến tính đa biến. Mô hình hồi qui trong nghiên cứu này được thể hiện như sau:

* Biến phụ thuộc: KNĐT - Khả năng duy trì nhân tài;

* Các biến độc lập: LC - Lương & chế độ đãi ngộ; BC - Bản chất công việc; DT - Cơ hội đào tạo và thăng tiến; CN - Sự công nhận của tổ chức đối với đóng góp của cá nhân; CT - Môi quan hệ với cấp trên; DN - Môi quan hệ với đồng nghiệp; MT - Môi trường làm việc; TT - Lòng trung thành của cá nhân; CVU - Chức vụ; GT - Giới tính; TUOI - Độ tuổi; TD - Trình độ; TNIEN - Thâm niên công tác; LOAI - Loại hình doanh nghiệp; và QMO - Qui mô lao động.

Chạy mô hình hồi qui lần thứ nhất, tác giả nhận thấy rằng các đặc điểm cá nhân như CVU, GT, TUOI, TD, TNIEN đều không có ý nghĩa thống kê trong mô hình; còn trong các đặc điểm của tổ chức thì chỉ duy nhất yếu tố loại hình doanh nghiệp có ý nghĩa thống kê. Sau khi chạy lại mô hình hồi qui, tác giả có được kết quả như được trình bày trong Bảng 4.

Bảng 3. Kết quả phân tích EFA

Item	Component								α
	1	2	3	4	5	6	7	8	
LC7	0,89								0,935
LC6	0,89								
LC4	0,87								
LC3	0,85								
LC2	0,85								
LC5	0,79							0,900	
LC1	0,75								
MT1		0,88							
MT6		0,86							
MT3		0,84							
MT4		0,79						0,905	
MT2		0,79							
MT5		0,69							
DN1			0,89						
DN5			0,89						
DN3			0,86					0,887	
DN2			0,79						
DN4			0,78						
CN1				0,89					
CN5				0,87					
CN2				0,83				0,852	
CN3				0,78					
CN4				0,74					
CT4					0,90				
CT1					0,88				
CT3					0,81			0,826	
CT2					0,69				
DT4						0,85			
DT3						0,84			
DT2						0,78			
DT1						0,73		0,819	
BC1							0,85		
BC4							0,83		
BC2							0,80		
BC3							0,71		
TT1								0,86	0,740
TT2								0,83	
TT3								0,74	

Bảng 4 cho thấy các biến độc lập đều có ý nghĩa thống kê, tức là đều có tác động đáng kể đối với khả năng duy trì nhân tài của các doanh nghiệp dệt may tại Đồng Nai. Tầm quan trọng của các nhân tố tác động đến khả năng duy trì nhân tài của các doanh nghiệp dệt may tỉnh Đồng Nai được xếp theo

thứ tự giảm dần và mức độ đánh giá trong thang điểm 5 được thể hiện trong Bảng 5.

Bảng 4. Hệ số hồi qui (HSHQ)

Biến	HSHQ chưa chuẩn hoá		HSHQ chuẩn hoá	Mức ý nghĩa	Hệ số phóng đại VIF
	B	Sai số chuẩn	Beta		
Cons.	0,025	0,001		0,00	
LC	0,649	0,011	0,349	0,00	1,1943
BC	0,631	0,024	0,339	0,00	1,3040
DT	0,761	0,016	0,409	0,00	1,0050
CN	0,578	0,009	0,310	0,00	1,9616
CT	0,471	0,018	0,253	0,00	1,3323
DN	0,689	0,020	0,370	0,00	1,5446
MT	0,513	0,012	0,275	0,00	1,6543
TT	0,880	0,008	0,472	0,00	1,1943
LOAI	0,309	0,021	0,198	0,00	2,0704

Bảng 5. Tầm quan trọng và mức độ đánh giá

Quan trọng	Nhân tố	Hệ số hồi qui	Mức độ đánh giá
1- TT	Lòng trung thành của cá nhân	0,880	4,301
2- DT	Cơ hội đào tạo và thăng tiến	0,761	2,658
3- DN	Mối quan hệ với đồng nghiệp	0,689	2,479
4- LC	Lương và chế độ đãi ngộ	0,649	2,911
5- BC	Bản chất công việc	0,631	3,254
6- CN	Sự công nhận đối với sự đóng góp của cá nhân	0,578	3,701
7- MT	Môi trường làm việc	0,531	3,457
8- CT	Mối quan hệ với cấp trên	0,471	3,477
9- LOAI	Loại hình doanh nghiệp	0,309	-

Như vậy, trong các nhân tố được khảo sát, duy chỉ có nhân tố “Lòng trung thành của cá nhân” được đánh giá hơn 4 điểm trong thang điểm 5 (đạt 4,301/5,00); điều này cho thấy mỗi người được khảo sát đều có quan niệm về lòng trung thành như là một đức tính vốn có và luôn đề cao lòng trung thành cũng như muốn trung thành với tổ chức hiện tại của mình. Trong khi đó, có tới 3 nhân tố được đánh giá dưới trung bình (3 điểm) và 3 nhân tố này lại là khá quan trọng ảnh hưởng đến khả năng duy trì nhân tài. Có thể đây là lý do mà giá trị trung bình của biến KNDT trong nghiên cứu này chỉ đạt 3,318.

Để tìm hiểu nguyên nhân của hiện tượng này, tác giả tiến hành các kiểm định t-test và one-way ANOVA test về sự bằng nhau của giá trị trung bình của KNDT theo các tiêu thức thuộc về các đặc điểm cá nhân và đặc điểm của tổ chức. Kết quả cho thấy có sự khác biệt đáng kể về KNDT nhân tài giữa doanh nghiệp nước ngoài (4,29/5,00) và doanh nghiệp tư nhân (2,30/5,00); còn các đặc điểm khác không tác động đáng kể lên khả năng duy trì nhân tài.

5. THẢO LUẬN & KẾT LUẬN

Kết quả trên cho thấy rằng các doanh nghiệp cần phải quan tâm đến tất cả các nhân tố liên quan để có thể nâng cao khả năng duy trì nhân tài của mình; chẳng hạn, doanh nghiệp cần phải tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người tài bằng các trang bị đầy đủ các dụng cụ, trang thiết bị cần thiết để họ có thể thực hiện công việc một cách dễ dàng, và môi trường cũng cần đảm bảo không gian sáng tạo để họ cảm thấy công việc luôn hứng thú; ngoài ra doanh nghiệp cần có chính sách ghi nhận sự đóng góp của các cá nhân để khuyến khích sự cống hiến của họ, v.v... Trong các nhân tố ảnh hưởng được tìm thấy, tác giả đề xuất các gợi ý sau liên quan đến 3 nhân tố ảnh hưởng quan trọng nhất.

Đối với lòng trung thành: được hình thành từ sự giáo dục của gia đình, nhà trường và xã hội. Do đó, để có thể chọn được nhân tài có lòng trung thành thực sự thì khâu tuyển dụng lao động cần được chú trọng hơn; cụ thể, sau khi các ứng cử viên trải qua những cuộc phỏng vấn, bài kiểm tra, ban tuyển dụng có thể thử thách những ứng viên “sáng giá” xử lý một tình huống nào đó và tình huống đó phải đặt ứng viên vào vị thế của người trong cuộc để giải quyết một vấn đề “lựa chọn ra đi hay ở lại” hoặc lý giải vì sao nhân vật trong tình huống đó lại xử sự như vậy (đĩ nhiên cần liên quan đến quan niệm lòng trung thành của những ứng cử viên này). Trong quá trình làm việc, ban tuyển dụng có thể quan sát các tình huống trong công việc để xem hành vi của các ứng viên có phù hợp với quan niệm ban đầu hay không và liệu đúng là người có quan niệm trung thành hay không trước khi giao cho họ những vị trí quan trọng trong tổ chức.

Đối với đào tạo và thăng tiến: Mỗi người lao động đều mong muốn có cơ hội hoàn thiện mình và được phát triển trong môi trường phù hợp, nên đáp ứng được nhu cầu cơ bản này thì tổ chức có thể dễ dàng duy trì được sự gắn bó của người lao động, kể cả nhân tài; Song song đó, nếu người lao động được tổ chức tạo điều kiện tham gia các khoá đào tạo mà không định hướng sự thăng tiến trong công việc, trong nghề nghiệp của người lao động nói chung và nhân tài nói riêng thì việc đào tạo đó cũng không có nhiều ý nghĩa trong thực tiễn. Bởi vì chung quy thì sự nỗ lực của mỗi người đều nhằm mục đích có sự thăng tiến, đạt được vị trí công việc thích hợp. Cũng chính vì vậy mà khi có chính sách đề bạt thăng tiến hợp lý, tổ chức có thể dễ dàng nâng cao năng suất, hiệu quả hoạt động. Ngoài ra, nó còn giúp tổ chức lựa chọn được những người có năng lực, phù hợp để tạo dựng đội ngũ kế thừa hoặc lãnh đạo/dẫn dắt một chiến lược quan trọng của tổ chức.

Đối với mối quan hệ đồng nghiệp: Nhiều doanh nghiệp tư nhân tuyển dụng những người thân vào làm việc dù nhiều người không đủ năng lực, trình độ nhưng vẫn có vị trí nào đó, và những người này thường cậy vào mối quan hệ với lãnh đạo nên thái độ hiếm khi thân thiện với những người xung quanh; và thường được lãnh đạo chiều chuộng nên gây ra tình trạng “bất công”. Đây là điều ảnh hưởng rất lớn đối với tâm lý làm việc của nhiều người; đặc biệt là nhân tài rất khó chấp nhận môi trường làm việc có nhiều người kiểu như vậy. Do đó, nhiều doanh nghiệp tư nhân khó có khả năng duy trì nhân tài lâu dài trong doanh nghiệp của mình. Một trong những hoạt động dễ dàng xây dựng được mối quan hệ đồng nghiệp tốt lành là việc tổ chức các sự kiện giao lưu của những người trong cùng bộ phận và giữa các bộ phận với nhau để họ có thời gian hiểu nhau hơn và đoàn kết hơn, giúp đỡ nhau và chia sẻ khó khăn với nhau. Đặc biệt, doanh nghiệp nên có nhiều hoạt động đòi hỏi sự hợp tác nhóm.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần có phương pháp “xử lý” những cá nhân không đảm bảo năng lực nhưng thường hay ganh ghét với những kết quả, những lợi ích của những nhân tài mà doanh nghiệp dành cho họ. Bởi vì những cá nhân đó không những không giúp được nhân tài trong tổ chức mà còn là “chướng ngại vật” làm phân tâm, giảm nhiệt huyết của các nhân tài cũng như tạo những tâm lý không tốt, không ổn định đối với nhân tài; do đó, về lâu dài thì làm cho doanh nghiệp khó duy trì được nhân tài.

Tóm lại, trong thời gian qua, hiện tượng nhảy việc trong ngành dệt may của tỉnh Đồng Nai cũng diễn ra khá phức tạp. Chính vì vậy mà vấn đề duy trì nhân tài luôn là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp dệt may ở tỉnh Đồng Nai. Để có những giải pháp hiệu quả trong việc duy trì nhân tài,

ngiên cứu này tìm hiểu các nhân tố tác động đến công tác duy trì nhân tài của các doanh nghiệp trong ngành; cụ thể, thông qua khảo sát 214 người được xem là nhân tài trong các doanh nghiệp, tác giả nhận thấy khả năng duy trì nhân tài của các doanh nghiệp này chịu sự tác động của các nhân tố sau: (1) Lòng trung thành của cá nhân; (2) Cơ hội đào tạo và thăng tiến; (3) Mối quan hệ với đồng nghiệp; (4) Lương và chế độ đãi ngộ; (5) Bản chất công việc; (6) Sự công nhận của tổ chức đối với các đóng góp của cá nhân; (7) Môi trường làm việc; (8) Mối quan hệ với cấp trên; và (9) Loại hình doanh nghiệp.

Cũng từ những kết quả đó, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị để các doanh nghiệp dệt may tham khảo nhằm nâng cao khả năng duy trì nhân tài của mình; phục vụ sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Ngoài ra, nghiên cứu này cũng chỉ ra khả năng duy trì nhân tài của các doanh nghiệp nước ngoài cao hơn của các doanh nghiệp tư nhân bởi vì nhiều nguyên nhân khác nhau. Và do đó, các doanh nghiệp dệt may thuộc khu vực tư nhân cần phải cố gắng nhiều hơn để có thể không bị “chảy máu chất xám”.

6. TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] M. Armstrong, *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice*, London & Philadelphia: Kogan Page, 2010.
- [2] B. Axelrod, H. Handfield-Jones & Welsh T.War for talent- Part II, *McKinsey Quarterly*, 2, 9-11, 2001.
- [3] M. Beheshtifar, “Role of Career Competencies in Organizations”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 42, 6-10.
- [4] Benjamin B. & Dunford W.R., “When do high level Managers believe they can influence the stock price? Antecedents of stock price expectancy conditions”, *Human Resource Management*, 49(1), 23-43, 2010.
- [5] Birt M., Wallis T. & Winternitz G., “Talent retention in a changing workplace: An investigation of variables considered important to South African talent”, *South African Journal of Business Management*, 35(2), 25-31, 2004.
- [6] Botha M.B., “An employer brand predictive model for talent attraction and retention”, *South African Journal of Human Resource Management*, 1-12, 2011.
- [7] Chew J.C.L., *The influence of human resource management practice on the retention of core employees of Australian organisations: An empirical study*, Master Thesis, Murdoch University, 2004.
- [8] Chowdhury M.S., “Enhancing Motivation and Work Performance of the Salespeople: The Impact of Supervisors' Behavior”, *African Journal of Business Management*, 1(9), 238-243, 2007.
- [9] Dung T.K., “Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam”, *Tạp chí phát triển Khoa học và Công nghệ*, 8(12), 2006.
- [10] Gagné F., “Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis”, Oxford: Elsevier, 2000.
- [11] Gallardo-Gallardo E., Dries N. & González-Cruz T.F., “What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300, 2013.
- [12] Guillon O. & Cezanne C., “Employee loyalty and organizational performance: A critical survey”, *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839-850, 2014.
- [13] Hassan M., Hassan S., Khan K.U.D. & Naseem M.A. (2011), *Employee retention as a challenge in leather industry*, *Global Journal of Human Social Science*, 11(2), 8-13.
- [14] Hossain M.K. & Hossain A., “Factors affecting employee's motivation in fast food industry: The case of KFC UK Ltd”, *Research Journals of Economics*, *Business and ITC*, 5, tr. 22-29, 2012.
- [15] Ibrahim M., & Al Falasi S., “Employee loyalty and engagement in UAE public sector”, *Employee Relations*, 36(5), tr. 562-582, 2014.
- [16] Iqbal A., Tufail M.S. & Lodhi R.N., “Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organizations”, *Global Journal of Human Resource Management*, 3(1), tr. 1-11, 2015.
- [17] Khuong M.N. & Tien B.D., “Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction – A study of banking sector in Ho Chi Minh City”, *International Journal of Current Research and Academic Review*, 1(4), tr. 81-95, 2013.
- [18] Lathitha C., “Managing employee attrition - The HR role and challenge”, *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 2(2), tr. 262-267, 2012.
- [19] Lewis R.E. & Heckman R.J., “Talent management: A critical review”, *Human Resource Management Review*, 16(2), tr. 139-154, 2012.
- [20] Linder R.J., “Understanding Employee Motivation”, *Journal of Extension*, 36(3), tr. 2-5, 1998.
- [21] Martensen A. & Grønholdt L., “Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants and consequences”, *Innovative Marketing*, 12(1), tr. 92-116, 2015.
- [22] Masibigiri V. & Nienaber H., “Factors affecting the retention of Generation X public servants: An exploratory study”, *SA Journal of Human Resource*, 9(1), tr. 1-11, 2011.
- [23] Matkeri P.N., “Talent Retention: Ordinary people extraordinary creation: A true story of Askshardham Temple Delhi”, *International Journal of Research in Finance & Marketing*, 1(2), tr. 102-117, 2011.
- [24] Menefee J.A. & Murphy R.O., “Rewarding and retaining the best: Compensation strategies for top performers”, *Benefits Quarterly*, 20(3), tr. 13-20, 2014.
- [25] Michaels E., Handfield-Jones H. & Axelrod B., *The war for talent*, Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- [26] Mohammed A., “The impact of talent management on employee engagement, retention and value addition in achieving organizational performance”, *International Journal of Core Engineering & Management*, 1(12), tr. 142-152, 2015.
- [27] Ng'ethe J.M., Iravo M.E. & Namusonge G.S., “Determinants of academic staff retention in public universities in Kenya: Empirical review”, *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 2, tr. 205-212, 2012.
- [28] Ntonga S., “The impact of talent management on business performance”, Pretoria, 2007.
- [29] Rajyalakshmi N. & Allada V.K., “Role of internal marketing in job satisfaction of employees in commercial bank”, *Asian Journal of Research in Banking and Finance*, 2(7), tr. 16-33, 2012.
- [30] Reena F.E., Jalilvand M.R., Sharif M. & Khanzadeh S.A., “A study of influential factors on employees' motivation for participating in the in-service training courses based on modified expectancy theory”, *International Business Management*, 2(1), tr. 157-169, 2009.
- [31] Rola C.M. & Thomas G., “Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: The mediating role of affective commitment”, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21), tr. 4046-4062, 2013.
- [32] Safiullah A.B., “Employee motivation and its most influential factors: A study on the telecommunication industry in Bangladesh”, *World Journal of Social Sciences*, 5(1), tr. 79-92, 2015.
- [33] Schuler R.S., Jackson S.E. & Tarique I., “Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM”, *Journal of World Business*, 46(4), tr. 506-516, 2011.
- [34] Scullion H., Collings D.G. & Caligiuri P., “Global talent management”, *Journal of World Business*, 45(3), tr. 105-108, 2011.
- [35] Singh S. & Dixit P.K., “Employee retention: The art of keeping the people who keep you in business”, *VSIRD International Journal of Business & Management Research*, 1(7), tr. 441-448, 2014.

- 2011.
- [36] Slavich J.A., Talent management: The key to economic recovery, South Carolina Business, 32(3), tr. 24, 2011.
- [37] Tansley C., “What do we mean by the term "talent" in talent management?”, Industrial and Commercial Training, 43(5), 266-274. 2011.
- [38] Tarique I. & Schuler R.S., “Global talent management: Literature review, interactive framework and suggestions for further studies”, Journal of World Business, 3, tr. 122-133, 2010.
- [38] Thọ N.D., Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh, Hà Nội: NXB Lao động - Xã hội, 2013.
- [39] Thunnissen M., Boselie P. & Fruytier B., “Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach”, Human Resource Management Review, 23(4), tr. 326-336, 2013.
- [40] Trung tâm Phân tích & Dự báo, Thị trường lao động thông qua cuộc khảo sát nhanh doanh nghiệp và người lao động, Viện Khoa học Xã hội Việt Nam, 2011.
- [41] Yen H.J., Hu P.J.H., Hsu S.H.Y. & Li E.Y., “A multilevel approach to examine employees' loyal use of ERP systems in organizations”, Journal of Management Information Systems, 33(2), tr.1-32, 2016.

TIÊU SỬ TÁC GIẢ



Nguyễn Thị Ngọc Diệp

Năm sinh 1980, Hà Nam, tốt nghiệp Đại học tại Trường Đại học Lạc Hồng năm 2002, Thạc sĩ tại Trường Đại học Mở thành phố Hồ Chí Minh năm 2012. Hiện đang là nghiên cứu sinh tại Trường Đại học Ngân hàng K19-2014, là trưởng bộ môn Ngân hàng tại trường Đại học Lạc Hồng. Đã có các công trình nghiên cứu về các lĩnh vực tài chính, ngân hàng, chứng khoán ... được đăng tải tại các tạp chí uy tín của Việt Nam như Tạp chí khoa học của Đại học Mở, Phát triển kinh tế của Đại học kinh tế (Số 3 - 2015)



TS. Nguyễn Thanh Lâm

Hiện đang là Phó phòng Nghiên Cứu Khoa Học - Trường Đại học Lạc Hồng, Biên Hòa, Đồng Nai. Năm 2011, với học bổng của Chính phủ Đài Loan, Lâm sang Đài Loan làm nghiên cứu sinh chuyên ngành Quản lý công nghiệp tại Trường Đại học Khoa học ứng dụng Cao Hùng (National Kaohsiung University of Applied Sciences- KUAS) và đã xuất sắc tốt nghiệp vào tháng 6/2014 với nhiều bài báo khoa học đăng trên tạp chí uy tín và các kỳ hội thảo quốc tế (<http://orcid.org/0000-0002-8268-9854>).