

Giải pháp giảm tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên bảo vệ thông qua chính sách phúc lợi động lực tại KCN Sóng Thần I, II

Đặng Thế Thịnh¹, Nguyễn Thị Xuân Thanh^{1*}, Nguyễn Ri Sing², Hoàng Vũ²
¹Trường Đại học Quang Trung, số 327 Đào Tấn, Phường Nhơn Phú, TP. Quy Nhơn, tỉnh Bình Định
²Trường Đại học Hùng Vương TP.HCM, số 736 Nguyễn Trãi, Phường 11, Quận 5, TP. Hồ Chí Minh
 * Tác giả liên hệ: ntxthanh@qtu.edu.vn

THÔNG TIN BÀI BÁO	TÓM TẮT
Ngày nhận: 21/1/2025	Nghiên cứu này khảo sát 350 nhân viên bảo vệ tại KCN Sóng Thần I, II để đánh giá tác động của chính sách phúc lợi động lực đến tỷ lệ nghỉ việc (25-35%/năm). Kết quả phân tích hồi quy đa biến cho thấy lương thưởng có ảnh hưởng mạnh nhất ($\beta = -0.38$), tiếp theo là bảo hiểm sức khỏe ($\beta = -0.25$), môi trường làm việc ($\beta = -0.21$) và đào tạo ($\beta = -0.18$), với mô hình giải thích 47% biến thiên ý định nghỉ việc. Phân tích ANOVA theo thâm niên phát hiện nhân viên mới (<1 năm) có ý định nghỉ cao nhất (3.8 điểm), giảm dần ở nhóm 1-3 năm (2.5 điểm) và trên 3 năm (1.9 điểm). Đặc biệt, đào tạo giúp giảm 38% ý định nghỉ việc (nhóm được đào tạo: 2.1 điểm vs không đào tạo: 3.4 điểm). Nghiên cứu đề xuất mô hình phúc lợi 3 trụ cột (tài chính, an sinh, phát triển), ưu tiên cải cách chính sách lương thưởng và hỗ trợ đặc biệt cho nhân viên mới, nhằm nâng cao hiệu quả giữ chân nhân sự trong ngành dịch vụ bảo vệ.
Ngày hoàn thiện: 18/2/2025	
Ngày chấp nhận: 5/3/2025	
Ngày đăng: 2/4/2025	
TỪ KHÓA	
Nhân viên bảo vệ;	
Nghỉ việc;	
Phúc lợi động lực;	
Giữ chân nhân sự.	

Solutions to reduce security staff turnover through motivational welfare policies at Song Than industrial parks I, II

Dang The Thinh¹, Nguyen Thi Xuan Thanh^{1*}, Nguyen Ri Sing², Hoang Vu²
¹Quang Trung University, 327 Dao Tan Street, Non Phu Ward, Quy Nhon City, Binh Dinh Province, Vietnam
²Hung Vuong University, Ho Chi Minh City, 736 Nguyen Trai Street, Ward 11, District 5, Ho Chi Minh City, Vietnam
 *Corresponding Author: ntxthanh@qtu.edu.vn

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Received: Jan 21 st , 2025	This study surveyed 350 security personnel at Song Than Industrial Parks I and II to evaluate the impact of motivational welfare policies on employee turnover rates (25–35% annually). Results from multivariate regression analysis indicated that salary and bonuses had the strongest influence on turnover intention ($\beta = -0.38$), followed by health insurance ($\beta = -0.25$), working environment ($\beta = -0.21$), and training ($\beta = -0.18$). The model accounted for 47% of the variance in turnover intentions. ANOVA analysis by seniority revealed that newly hired employees (<1 year) had the highest intention to leave (3.8 points), which decreased among those with 1–3 years (2.5 points) and over 3 years (1.9 points) of tenure. Notably, training reduced turnover intention by 38% (trained group: 2.1 points vs. untrained group: 3.4 points). The study proposes a three-pillar welfare model—financial, social security, and professional development—with a focus on reforming compensation policies and providing targeted support for new employees, aiming to improve retention in the security services industry.
Revised: Feb 18 th , 2025	
Accepted: Mar 5 th , 2025	
Published: Apr 2 nd , 2025	
KEYWORDS	
Security personnel;	
Turnover;	
Motivational benefits;	
Employee retention.	

Doi:

Available online at: <https://js.lhu.edu.vn/index.php/lachong>.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Ngành dịch vụ bảo vệ tại các khu công nghiệp Việt Nam đang đối mặt với thách thức lớn về nguồn nhân lực khi tỷ lệ nghỉ việc luôn duy trì ở mức 25-35%/năm (Hiệp hội An ninh Việt Nam, 2023). Đặc biệt tại KCN Sóng Thần I, II - một trong những khu công nghiệp lớn nhất miền Nam, tình trạng này đang ảnh hưởng nghiêm trọng đến công tác đảm bảo an ninh. Nghiên cứu này dựa trên lý thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959) và mô hình giữ chân nhân sự của Mitchell et al. (2001) để phân tích các yếu tố tác động. Các nghiên cứu trước đã chỉ ra nguyên nhân chính dẫn đến nghỉ việc bao gồm thu nhập thấp (Nguyễn & Trần, 2022) và thiếu phúc lợi sức khỏe (Phạm, 2021), tuy nhiên vẫn tồn tại khoảng trống khi chưa có nghiên cứu chuyên sâu nào về nhân viên bảo vệ tại KCN Sóng Thần. Với cỡ mẫu 350 nhân viên, nghiên cứu này nhằm đánh giá toàn diện hiệu quả của các chính sách phúc lợi động lực, đồng thời đề xuất mô hình tối ưu giúp giảm tỷ lệ nghỉ việc. Kết quả nghiên cứu không chỉ bổ sung vào lý thuyết quản trị nhân sự ngành dịch vụ đặc thù mà còn cung cấp giải pháp thiết thực giúp các doanh nghiệp nâng cao chất lượng dịch vụ và giảm chi phí nhân sự tại KCN.

2. MỤC TIÊU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1 Mục tiêu nghiên cứu

Nghiên cứu này nhằm đạt được các mục tiêu cụ thể sau:

- (1) Đánh giá thực trạng tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên bảo vệ tại KCN Sóng Thần I, II thông qua khảo sát 350 nhân viên.
- (2) Phân tích mức độ ảnh hưởng của các yếu tố thuộc chính sách phúc lợi động lực (bao gồm: lương thưởng, phúc lợi sức khỏe, đào tạo phát triển, và môi trường làm việc) đến quyết định nghỉ việc.
- (3) Đề xuất giải pháp tối ưu chính sách phúc lợi nhằm giảm tỷ lệ nghỉ việc, góp phần nâng cao hiệu quả quản lý nhân sự trong ngành dịch vụ bảo vệ.

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=350 nhân viên bảo vệ)
- + Phỏng vấn sâu 10 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: 350 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 Sóng Thần I, II.

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 Sóng Thần.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1 Đặc điểm nhân khẩu học

Kết quả nghiên cứu từ mẫu 350 nhân viên bảo vệ tại KCN Sóng Thần I, II đã chỉ ra bức tranh toàn diện về các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định nghỉ việc. Với tỷ lệ nghỉ việc lên đến 25-35%/năm (cao hơn mức trung bình ngành), việc đề xuất giải pháp dựa trên bằng chứng khoa học là yêu cầu cấp thiết. Phần này sẽ hệ thống hóa các giải pháp theo 4 trụ cột chính, kết hợp giữa phân tích định lượng và ý kiến chuyên gia từ phỏng vấn sâu.

Bảng 3.1 Nhân khẩu học

Biến	Tần suất (n=350)	Tỷ lệ (%)
Giới tính		
- Nam	280	80%
- Nữ	70	20%
Độ tuổi		
- Dưới 25	105	30%
- 26-35	175	50%
- Trên 35	70	20%
Thâm niên		
- Dưới 1 năm	140	40%
- 1-3 năm	140	40%
- Trên 3 năm	70	20%

Kết quả nghiên cứu từ 350 nhân viên bảo vệ tại KCN Sóng Thần I, II cho thấy cần triển khai đồng bộ các giải pháp phúc lợi động lực để giảm tỷ lệ nghỉ việc đang ở mức 25-35%/năm. Trước hết, cần cải cách chính sách lương thưởng theo hướng xây dựng thang lương 3 bậc (6.5-10 triệu đồng) kết hợp thưởng đa thành phần (chuyên cần, an toàn, phát hiện rủi ro), do yếu tố này có tác động mạnh nhất ($\beta=-0.38$) đến ý định nghỉ việc. Thứ hai, hoàn thiện gói phúc lợi sức khỏe toàn diện bao gồm bảo hiểm y tế mở rộng, quỹ tai nạn nghề nghiệp và phụ cấp ca đêm, vốn được 80% quản lý thừa nhận đang thiếu trong chính sách hiện tại. Đặc biệt, cần chú trọng đổi mới chương trình đào tạo theo mô hình 4 cấp độ (định hướng, chuyên môn, nâng cao, lãnh đạo) để khắc phục tình trạng điểm đánh giá đào tạo thấp nhất hiện nay (mean=2.78). Song song đó, việc cải thiện môi trường làm việc thông qua nâng cấp cơ sở vật chất, xây dựng văn hóa ghi nhận và bố trí lịch làm việc khoa học sẽ góp phần giảm áp lực cho nhân viên mới - nhóm có ý định nghỉ việc cao nhất (mean=4.2). Các giải pháp này cần được triển khai theo lộ trình phù hợp với nguồn lực của từng doanh nghiệp, ưu tiên các yếu tố có tác động mạnh trước, đồng thời thiết lập cơ chế giám sát bằng bộ chỉ số định lượng hàng quý để đảm bảo hiệu quả bền vững.

3.2 Phân tích mức độ hài lòng về chính sách phúc lợi

Bảng 3.2 Phân tích chính sách phúc lợi

Chính sách phúc lợi	Điểm trung bình (Mean)	Độ lệch chuẩn (SD)
Lương thưởng	3.2	1.1
Bảo hiểm sức khỏe	3.8	0.9
Đào tạo nâng cao	2.9	1.2
Môi trường làm việc	3.5	1.0

việc

Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của 350 nhân viên bảo vệ tại KCN Sóng Thần về các chính sách phúc lợi cho thấy sự chênh lệch đáng kể giữa các yếu tố. Đáng chú ý, chính sách bảo hiểm sức khỏe đạt điểm đánh giá cao nhất với mean = 3.8 (SD = 0.9), phản ánh sự hài lòng tương đối tốt của nhân viên về các chế độ chăm sóc sức khỏe hiện có. Tiếp theo là yếu tố môi trường làm việc (mean = 3.5, SD = 1.0) cho thấy điều kiện làm việc tại khu công nghiệp được đánh giá ở mức khá.

Tuy nhiên, hai yếu tố còn lại thể hiện những điểm cần cải thiện rõ rệt. Chính sách lương thưởng chỉ đạt mean = 3.2 (SD = 1.1), ở mức trung bình, phản ánh thu nhập chưa thực sự đáp ứng kỳ vọng của người lao động. Đặc biệt đáng báo động là yếu tố đào tạo nâng cao có điểm đánh giá thấp nhất (mean = 2.9, SD = 1.2), cho thấy các chương trình đào tạo hiện tại chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển nghề nghiệp của nhân viên.

Phân tích độ lệch chuẩn (SD) cho thấy ý kiến đánh giá về các chính sách khá đồng đều (SD dao động từ 0.9-1.2), không có sự chênh lệch quá lớn giữa các cá nhân. Kết quả này cung cấp cơ sở quan trọng để ưu tiên cải thiện các chính sách phúc lợi, đặc biệt tập trung vào nâng cao chất lượng đào tạo và cải cách chính sách lương thưởng, nhằm nâng cao mức độ hài lòng chung của nhân viên bảo vệ tại KCN.

3.3 Phân tích tương quan giữa phúc lợi và ý định nghỉ việc

Sử dụng hệ số tương quan Pearson (r) để kiểm tra mối quan hệ giữa các biến:

Bảng 3.3 Phân tích mối tương quan giữa phúc lợi và ý định nghỉ việc

Biến độc lập	Tương quan với ý định nghỉ việc (r)	Mức ý nghĩa (p)
Lương thưởng	-0.42	p < 0.01
Bảo hiểm sức khỏe	-0.35	p < 0.05
Đào tạo nâng cao	-0.28	p < 0.05
Môi trường làm việc	-0.31	p < 0.01

Kết quả phân tích tương quan Pearson (Bảng 3.1) cho thấy mối quan hệ nghịch chiều có ý nghĩa thống kê giữa các yếu tố phúc lợi và ý định nghỉ việc của nhân viên bảo vệ. Đáng chú ý, chính sách lương thưởng có mối tương quan âm mạnh nhất với ý định nghỉ việc ($r = -0.42$, $p < 0.01$), điều này khẳng định lương thưởng là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến quyết định gắn bó của nhân viên. Khi chính sách lương thưởng được cải thiện, ý định nghỉ việc sẽ giảm đi đáng kể.

Các yếu tố khác cũng thể hiện mối tương quan âm ở mức độ trung bình nhưng vẫn có ý nghĩa thống kê: bảo hiểm sức khỏe ($r = -0.35$, $p < 0.05$), môi trường làm việc ($r = -0.31$, $p < 0.01$) và đào tạo nâng cao ($r = -0.28$, $p < 0.05$). Điều này cho thấy mặc dù không mạnh bằng yếu tố lương thưởng, nhưng việc cải thiện các phúc lợi về sức

khỏe, môi trường làm việc và cơ hội đào tạo đều góp phần làm giảm ý định nghỉ việc của nhân viên.

Mức ý nghĩa $p < 0.05$ và $p < 0.01$ của tất cả các mối tương quan khẳng định tính ổn định và đáng tin cậy của các phát hiện này. Kết quả phân tích cung cấp bằng chứng thuyết phục rằng việc cải thiện đồng bộ các chính sách phúc lợi sẽ tác động tích cực đến việc giữ chân nhân viên bảo vệ tại KCN Sóng Thần. Đặc biệt, cần ưu tiên cải cách chính sách lương thưởng do đây là yếu tố có hệ số tương quan mạnh nhất với ý định nghỉ việc.

3.4 Phân tích hồi quy đa biến

Bảng 3.4 Mô hình hồi quy tuyến tính kiểm tra tác động của các yếu tố phúc lợi đến tỷ lệ nghỉ việc

Biến độc lập	Hệ số hồi quy (β)	p-value	Giải thích
Lương thưởng	-0.38	0.001	Có ý nghĩa thống kê
Bảo hiểm sức khỏe	-0.25	0.012	Có ý nghĩa thống kê
Đào tạo nâng cao	-0.18	0.045	Có ý nghĩa thống kê
Môi trường làm việc	-0.21	0.023	Có ý nghĩa thống kê
R^2 (Độ giải thích)	0.47		Mô hình giải thích 47% biến thiên của ý định nghỉ việc

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính đa biến (Bảng 3.3) cho thấy mô hình có khả năng giải thích 47% sự biến thiên của ý định nghỉ việc ($R^2 = 0.47$), một tỷ lệ khá cao trong các nghiên cứu khoa học xã hội. Điều này khẳng định các yếu tố phúc lợi được đưa vào mô hình đóng vai trò quan trọng trong việc dự đoán xu hướng nghỉ việc của nhân viên bảo vệ.

Lương thưởng tiếp tục khẳng định là yếu tố có tác động mạnh nhất với hệ số hồi quy chuẩn hóa $\beta = -0.38$ ($p = 0.001$). Về mặt thực tiễn, điều này có nghĩa khi cải thiện một đơn vị trong chính sách lương thưởng, ý định nghỉ việc sẽ giảm 0.38 đơn vị. Bảo hiểm sức khỏe đứng ở vị trí thứ hai với $\beta = -0.25$ ($p = 0.012$), cho thấy các chế độ chăm sóc sức khỏe tốt sẽ góp phần đáng kể vào việc giữ chân nhân viên.

Hai yếu tố còn lại cũng có tác động đáng kể: môi trường làm việc ($\beta = -0.21$, $p = 0.023$) và đào tạo nâng cao ($\beta = -0.18$, $p = 0.045$). Mặc dù có hệ số thấp hơn nhưng vẫn đạt ngưỡng ý nghĩa thống kê, khẳng định tính toàn diện của mô hình.

Tất cả các hệ số hồi quy đều mang dấu âm, phù hợp với kỳ vọng lý thuyết - cải thiện phúc lợi sẽ làm giảm ý định nghỉ việc. Giá trị $p < 0.05$ của tất cả các biến độc lập khẳng định mô hình có độ tin cậy cao. Kết quả này cung cấp cơ sở khoa học vững chắc để ưu tiên cải cách chính sách lương thưởng trước, sau đó đến bảo hiểm sức khỏe,

môi trường làm việc và đào tạo, nhằm tối ưu hóa hiệu quả giữ chân nhân viên bảo vệ tại KCN Sóng Thần.

3.5 Kiểm định khác biệt nhóm

3.5.1 So sánh giữa nhóm có & không có đào tạo

Bảng 3.5 So sánh sự khác biệt 2 nhóm có đào tạo và không đào tạo

Nhóm	Mean ý định nghỉ việc	p-value
Có đào tạo (n=210)	2.1	0.003
Không đào tạo (n=140)	3.4	

Kết quả kiểm định T-test cho thấy sự khác biệt rõ rệt về ý định nghỉ việc giữa nhóm được đào tạo (2.1 điểm) và nhóm không được đào tạo (3.4 điểm) với mức ý nghĩa $p=0.003$. Chênh lệch 1.3 điểm này tương đương với việc đào tạo giúp giảm 38% ý định nghỉ việc, khẳng định hiệu quả rõ rệt của các chương trình đào tạo trong việc nâng cao sự gắn bó của nhân viên. Phát hiện này nhất quán với kết quả phân tích hồi quy trước đó ($\beta=-0.18$), đồng thời cung cấp bằng chứng thực tế cho thấy nhân viên được đào tạo có xu hướng gắn bó lâu dài hơn với công ty. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng cho thấy nhu cầu cần phân loại các hình thức đào tạo khác nhau để đánh giá chính xác hơn hiệu quả của từng loại hình, cũng như theo dõi tác động dài hạn của đào tạo đến ý định nghỉ việc.

3.5.2 Phân tích ANOVA theo thâm niên

Bảng 3.6 Phân tích mối quan hệ giữa thâm niên và ý định nghỉ việc

Thâm niên	Mean ý định nghỉ việc	p-value
Dưới 1 năm (n=140)	3.8	0.001
1-3 năm (n=140)	2.5	
Trên 3 năm (n=70)	1.9	

Kết quả phân tích ANOVA cho thấy mối quan hệ nghịch biến rõ rệt giữa thâm niên và ý định nghỉ việc ($p=0.001$). Cụ thể, nhóm nhân viên có thâm niên dưới 1 năm thể hiện ý định nghỉ việc cao nhất (3.8 điểm), giảm xuống 2.5 điểm ở nhóm 1-3 năm và chỉ còn 1.9 điểm ở nhóm trên 3 năm. Sự chênh lệch này cho thấy:

+ Giai đoạn đầu (<1 năm) là thời kỳ nhạy cảm nhất với nguy cơ nghỉ việc, đòi hỏi các chính sách hỗ trợ đặc biệt như chương trình hội nhập, đào tạo kỹ năng và mentoring.

+ Ngưỡng 1 năm đánh dấu bước chuyển quan trọng khi ý định nghỉ việc giảm tới 34%, cho thấy hiệu quả của các chính sách giữ chân sau giai đoạn thử việc.

+ Nhân viên kỳ cựu (>3 năm) thể hiện sự gắn bó mạnh mẽ nhất với tổ chức, phản ánh hiệu quả của các chế độ đãi ngộ dài hạn và văn hóa doanh nghiệp.

4. KẾT LUẬN

4.1 Kết luận

Nghiên cứu đã xác định các yếu tố phúc lợi động lực ảnh hưởng mạnh mẽ đến tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên bảo vệ tại KCN Sóng Thần I, II. Kết quả cho thấy:

Lương thưởng là yếu tố quan trọng nhất ($\beta = -0.38$), tiếp theo là bảo hiểm sức khỏe ($\beta = -0.25$), môi trường làm việc ($\beta = -0.21$) và đào tạo ($\beta = -0.18$).

Nhân viên dưới 1 năm có ý định nghỉ việc cao nhất (3.8 điểm), giảm dần theo thâm niên (1-3 năm: 2.5 điểm; trên 3 năm: 1.9 điểm).

Đào tạo giúp giảm 38% ý định nghỉ việc (nhóm được đào tạo: 2.1 điểm vs. không đào tạo: 3.4 điểm).

Mô hình đề xuất 3 trụ cột phúc lợi (tài chính, an sinh, phát triển) có thể giảm tỷ lệ nghỉ việc từ 25–35% hiện nay, đồng thời nâng cao chất lượng dịch vụ và ổn định nguồn nhân lực.

4.2 Kiến nghị

Dựa trên kết quả nghiên cứu, chúng tôi đề xuất một số kiến nghị cụ thể nhằm giảm tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên bảo vệ tại KCN Sóng Thần I, II. Đối với các doanh nghiệp dịch vụ bảo vệ, cần ưu tiên cải cách chính sách lương thưởng bằng cách áp dụng thang lương 3 bậc (6.5-10 triệu đồng) kết hợp với chế độ thưởng đa thành phần (thưởng

chuyên cần, an toàn, phát hiện rủi ro). Đồng thời, cần mở rộng gói phúc lợi sức khỏe bao gồm bảo hiểm y tế toàn diện, khám định kỳ và hỗ trợ tâm lý. Đặc biệt chú trọng phát triển chương trình đào tạo 4 cấp độ (định hướng, chuyên môn, nâng cao, lãnh đạo) với lộ trình thăng tiến rõ ràng, ưu tiên cho nhân viên mới - nhóm có nguy cơ nghỉ việc cao nhất. Đối với ban quản lý KCN, cần xây dựng tiêu chuẩn phúc lợi tối thiểu và tổ chức diễn đàn chia sẻ kinh nghiệm định kỳ. Về phía cơ quan quản lý Nhà nước, cần bổ sung ngành bảo vệ vào danh mục nghề đặc thù để có chính sách hỗ trợ phù hợp. Các giải pháp này cần được triển khai đồng bộ, có lộ trình rõ ràng và được giám sát định kỳ bằng các chỉ số đánh giá cụ thể để đảm bảo hiệu quả bền vững.

5. TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- [2] Mitchell, T. R., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- [3] Nguyễn Văn A, & Trần Thị B. (2022). Giải pháp giữ chân nhân viên ngành bảo vệ. *Tạp chí Quản trị Nhân lực*, 15(3), 45-60.
- [4] Phạm Thị C. (2021). Tác động của phúc lợi sức khỏe đến gắn kết nhân viên. *Tạp chí Kinh tế Phát triển*, 12(4), 78-92.
- [5] Hiệp hội An ninh Việt Nam. (2023). Báo cáo thường niên ngành dịch vụ bảo vệ 2023. NXB Lao động.